

La suma de generaciones multiplica el talento

Para alcanzar un resultado óptimo en la empresa, es necesario ir más allá de lo que separa a las distintas generaciones y potenciar las capacidades de cada una.

31 de julio de 2012

En la actualidad conviven en las empresas dos generaciones casi antagónicas, fruto de los drásticos cambios en los últimos 50 años: la Generación Y, cuyos miembros nacieron en los ochenta y noventa, y los más veteranos *baby boomers*. La suma de sus capacidades puede facilitar una mejor comprensión del mercado y aumentar la competitividad.

La profesora del IESE [Mireia Las Heras](#) y [Esther Jiménez](#) han analizado de qué modo estas generaciones aportan valor a la empresa en su informe "[Generaciones y talento 2012](#)". El estudio señala las principales competencias de cada una y las oportunidades que genera el aprendizaje mutuo.

Los resultados de esta investigación del [Centro Internacional Trabajo y Familia](#) (ICWF) del IESE, realizada con la colaboración de RRHH365, se basan en las encuestas a 447 directores y técnicos de RR. HH. españoles y latinoamericanos.

Otros tiempos, otros valores

Hace más de dos décadas que se disipó el sueño de un empleo indefinido. Los miembros de la Generación Y son conscientes de que muy difícilmente tendrán un empleo de por vida que les permita promocionar dentro de una misma organización, aunque tampoco es algo que les inquiete en exceso.

Para la Generación Y, el trabajo no es un fin en si mismo, sino un medio para conseguir otras

cosas: nuevos conocimientos, habilidades, retos y experiencias.

Su lema sería "vive y después trabaja", en contraste con el "vive para trabajar" de los *baby boomers*, que valoran más recompensas tangibles como el dinero, el puesto o el tamaño de su oficina.

Esta diferencia de motivaciones y prioridades es la primera fuente de dificultades para que ambas generaciones trabajen en equipo y creen sinergias, seguida de las divergencias en la manera de comunicarse y organizar el trabajo.

Para alcanzar un resultado óptimo en la empresa, es necesario ir más allá de lo que las separa y potenciar las capacidades de cada generación.

Qué aporta la Generación Y

El principal valor diferencial de los nacidos en las postrimerías del siglo pasado es su conocimiento de las TIC y las redes sociales, según un tercio de los encuestados, lo que los hace mucho más efectivos trabajando en entornos en constante evolución.

Esta generación destaca por su capacidad para interactuar online en equipos flexibles y cuyos miembros no comparten un mismo espacio físico. Además, están mejor capacitados para desarrollar los productos que demandan sus compañeros de generación.

La segunda competencia más valorada es su capacidad de motivación (26%). No perciben como problemático ignorar cómo se hace una cosa, sino que sea excesivamente repetitiva, fácil o monótona. Lo importante para ellos es tener retos.

Las empresas también harían bien en aprovechar las capaces de la Generación Y para desarrollar, probar y comercializar nuevos productos, así como conectar con nuevos clientes que comparten sus mismos valores a través de plataformas como Facebook o LinkedIn.

Los hijos de la Web 2.0 no están dispuestos a obedecer sin que se establezca una comunicación de doble vía, necesitan saber el contexto de su trabajo y que se escuchen sus ideas.

En lugar de crear problemas, este cuestionamiento puede ser positivo. Y lo demuestra el hecho de que las empresas de mejor rendimiento en el mercado americano son las que fomentan que las personas entiendan cuál es su aportación específica al éxito corporativo.

La Generación Y también aspira a un horario y una autonomía tan flexibles como sea posible

para dedicarse a su familia, aficiones o ampliar conocimientos.

Estos entornos flexibles les permitirán desarrollar trayectorias armónicas y satisfactorias, y facilitarán las condiciones para que los miembros de la Generación Y den lo mejor de sí mismos y se adapten a situaciones futuras, ya sea dentro o fuera de la empresa.

La aportación de los *baby boomers*

A diferencia de la Generación Y, los entornos competitivos y jerárquicos y el trabajo bajo presión son el hábitat natural de los *baby boomers*. De ellos, las empresas valoran sobre todo el conocimiento del negocio que les otorga el tiempo y la experiencia, como señalan tres de cada diez encuestados.

Esta generación también destaca por su capacidad estratégica, una cualidad básica para conseguir ventaja competitiva.

Además, los *baby boomers* entienden mejor la dimensión política de la empresa como una de las vías para hacer operativa la estrategia. Son capaces de convertir la visión en una acción eficaz, configurando los procesos adecuados y teniendo en cuenta la coyuntura de la compañía y los recursos disponibles.

La responsabilidad y el compromiso hacen de los *baby boomers* unos grandes aliados de la empresa, ya que perciben su trabajo como parte de su vida y, por tanto, lo defienden con esfuerzo, tratando de solucionar cuantos problemas puedan presentarse.

Estas virtudes de los *baby boomers* no son nada desdeñables. Pero tampoco lo son las que puede aportar la Generación Y. Así que las empresas deberían crear el entorno adecuado para que ambas generaciones aprendan de los puntos fuertes de la otra y el talento de la compañía se multiplique.

www.iese.edu/es/insight