

Módulo 4. La propuesta de valor según las generaciones

El principal objetivo de este módulo es poder describir a las generaciones a lo largo del tiempo y su relación con el trabajo.

Las generaciones están conformadas por un grupo de personas nacidas en un período de tiempo determinado. Las experiencias que transitan durante la niñez y durante la adolescencia crean y definen distintos comportamientos que caracterizan a las distintas generaciones. ¿Qué define a las generaciones? Hechos históricos, sociales, políticos de la época, tanto nacionales como internacionales. La tecnología predominante en ese momento, la forma de alfabetización, los tipos de lenguaje, el acceso a la información, la escala de valores de cada una de las generaciones, las experiencias de mis antecesores y la relación con las instituciones.

Marías (1955) asocia el término generación con una cohorte de seres humanos que, al haber nacido dentro de un rango específico de años, compartirán elementos de tipo social e histórico que los acotan dentro de una misma edad. En esa misma línea, Mill (como se citó en Marías, 1949) plantea que las generaciones están compuestas por grupos humanos que toman posesión de la sociedad y se encuentran fuertemente influenciados por el momento histórico en el cual se desarrollan. Sumado a lo anterior, Mill y Navarro (1969) establecen que dichos grupos humanos, gracias a la educación y experiencia que adquieren, tienen la capacidad de influir en las futuras generaciones para que sean iguales o incluso mejores que ellos.

Asociando el término generación a la vida política, Giuseppe Ferrari (como se citó en Martin, 2015) expone que cada generación tiene una propia concepción del mundo que moldea su pensamiento y actuación en la sociedad. (Díaz Sarmiento et al., 2017).

Todas estas características son las que definen a las generaciones. ¿Por qué hablar de generaciones? Cuando se realiza una investigación de mercado o cuando se intenta segmentar a distintos grupos de personas, se busca agrupar a personas que poseen determinadas características homogéneas para poder generar estrategias asertivas.

¿Todas las personas que son parte de una generación van a ser iguales? No. ¿Todas las personas que hayan nacido el mismo año van a ser iguales? Por supuesto que no, pero, sin embargo, compartirán ciertos contextos y ciertas características que ayudarán a realizar una separación y estudios sobre ellos.

Además, es importante destacar que cada generación a lo largo de los años ha vivido distintas experiencias dependiendo del lugar en el cual ha vivido. Para poder generar estrategias más directas o para agrupar personas con las mismas características, se suele establecer otras variables más allá de cuándo hayan nacido, como, por ejemplo, “lugar de nacimiento/desarrollo”. Por ejemplo, la generación *millennial* (año de nacimiento) + en América Latina (lugar).

A lo largo de este módulo, se mencionarán cuáles son las características principales de las generaciones a nivel global y en la cultura occidental, es decir, se analizarán ciertos comportamientos sociales de acuerdo con el contexto.

Se detallarán las generaciones, de forma que usted verá que la generación de los *baby boomers* está comprendida entre 1947 y 1967; luego, está la generación X, que es la generación que nace en la década del 70, entre 1968 y 1980. La generación Y es una generación que nace entre 1982 y 1994; y, por último, está la generación Z que son los nacidos a partir del 97, también llamados *centennials*.

Las distintas generaciones

La generación de los *baby boomers* y la generación X

La generación de los *baby boomers* está comprendida entre los años 1947 y 1967. Es llamada de esta manera ya que en ese momento se dio una cantidad de nacimientos exponencial.

En esta generación, existía una secuencia determinada que llevaría al éxito. Primero, se trabajaba el máximo posible para poder ganar la mayor cantidad de dinero y poder así llegar a acceder bienes, como puede ser un auto. Luego, seguirán trabajando cada vez más hasta poder acceder a una casa, que equivalía a la seguridad y al sustento familiar. La perspectiva de género no era como se la conoce hoy en día, ya que la mujer estaba en la casa cuidando a los hijos, su rol estaba limitado a la familia. Se trabajaba desde las 08:00 hasta las 20:00, el trabajador estaba enfocado en escalar escalafones.

Todavía con presencia activa en las organizaciones y principalmente en cargos de poder, los miembros de esta generación son aquellos nacidos recién terminada la Segunda Guerra Mundial, en una época caracterizada por el disparado incremento en el nacimiento de niños, el *baby boom*, especialmente en países anglosajones.

Esta generación se caracteriza por su dedicación y hasta adicción al trabajo. Empoderados y esperando lo mejor de la vida, es una generación preocupada por la búsqueda de estatus, la lealtad y la calidad de vida. (Díaz Sarmiento et al., 2017).

Figura 1. Código de valores votantes de la generación *baby boomers*

CÓDIGO DE VALORES VOTANTES GENERACIÓN BABY BOOMERS

Valores principales
Ambición-Éxito-Triunfo.

Autoridad
Se rige por la democracia y respeta la autoridad.

Tecnología
Vivió el desarrollo de la era digital, pero aún es un gran reto.

Actitud
Competitivo, busca destacar, aunque sea sobre los demás.

Retos
Cree que el mundo es oportunidad, y eso lo define.

Cambios
Sólo está en lugares que disfruta y que le permitan crecer.

Comunicación
Prefiere relacionarse personalmente, pero también emplea el teléfono celular.

Diversidad
Trata de empatizar con los que son diferentes, pero prefiere relacionarse con personas afines.

53-71 años

Derechos Reservados © 2017 Roxana Soto Ostos

Fuente: Tu espacio, 2018, <https://bit.ly/3yM9SEO>

Entre los años 1968 y 1980, se encuentra la generación X. Esta generación llegó para cambiar la radicalización que existía en la generación de los *baby boomers* (sus padres). Hubo un cambio brusco en lo relacionado a lo cultural, en esos años se produjo el auge del rock (The Beatles, The Rolling Stones), ciertas estructuras fueron modificadas y alteradas. También se originó la corriente *hippie* y se comenzó a observar a la generación anterior como una generación aburrida. Lo que la generación anterior no había podido conseguir, esta generación lo había puesto en práctica, esto es, el disfrute, el significado del disfrute estaba directamente relacionado con el éxito.

Muchas son las discrepancias en cuanto al año exacto en que inicia y termina la generación X.

Preceden a los *baby boomers* y son padres de los *millennials* y de los *centennials*.

Los X ingresan al mercado laboral encontrándose con un mercado en declive, inestable y competido. La seguridad laboral y la creencia de que el crecimiento estaba en la fidelidad hacia una misma compañía pierden valor para esta generación, que ve el trabajo como un medio

para conseguir sus objetivos, más no como el fin en sí. A diferencia de los *boomers*, los X ven el trabajo solo como trabajo y buscan un balance entre su vida personal y laboral (Marshall, 2004). Mientras que los *boomers* buscaban alcanzar su máximo potencial, los X estaban interesados en sus tres comidas y un techo en donde dormir (Zemke et al., 2013). Los X trajeron consigo características de valor para el mercado laboral. Su alta competencia tecnológica, aceptación a la diversidad y al cambio se presentan como ventajas para solucionar problemas de la organización de manera efectiva. (Díaz Sarmiento et al., 2017).

Figura 2. Generación X



Grandes avances tecnológicos por momentos históricos

GENERACIÓN X

Comprende a los nacidos entre 1968 y 1980

Llegada del walkman, cassette y los videocassetes
Reacios al uso de las nuevas tecnologías



C A R A C T E R Í S T I C A S

MOMENTO HISTÓRICO



La Guerra Fría tuvo como resultado los avances en la tecnología tales como el internet y las consolas para los videojuegos.

TECNOLOGÍA



Vivieron con el Pac-Man, *walkman*, *cassette*, *videocassettes* y el CD. Además fueron los primeros en convivir con el PC de escritorio.

LABORAL



Colaborativos y le gusta el trabajo en equipo, son líderes, desinteresados y comprometidos con cumplir logros, son emprendedores.

EDUCACIÓN



Hacen uso de las tecnologías de la información y la comunicación (TIC) y también hace uso de información de forma impresa. En ellos está presente el conductismo para recolectar información y resolver problemas.

RASGO



OBSESIÓN POR EL ÉXITO

No son en ninguna medida ni mediocres, ni inseguros. La mayoría de las personas que hacen parte de la llamada Generación X tienen una vida activa, equilibrada y feliz; ellos dedican gran parte de su tiempo libre a el ocio al aire libre, la cultura y la lectura.

Fuente: León, s.f., <https://bit.ly/3ToV6M8>. Poner cursiva a “walkman”, “cassette”, “videocassette”. Escribir “Pac-Man” en vez de “pacman”. Poner minúscula a “tecnologías de la información y la comunicación”.

¿Qué tipo de organizaciones caracterizan a estas generaciones? Cuanto más grande era la empresa, cuanto mayor cantidad de empleados, más seguridad les transmitía. Cuanto más tiempo y años transitaban las personas en la organización, más importantes eran, estaban acostumbrados a cumplir 25 años, 30 años en la misma organización. A su vez, una de las características de las organizaciones era que tenían grandes edificios ubicados en el centro de una ciudad, esto atraía aún más a las personas a querer trabajar allí. Se quería pertenecer a estas organizaciones, ya que otorgaban un determinado estatus social.

Estas dos generaciones que se mencionaron anteriormente, los *baby boomers* y la generación X, poseían un enfoque estructurado de formación académica, esto es,

terminar una carrera de grado para después realizar un máster y luego un doctorado.

La generación Y (*millennials*)

La generación que le siguió a las anteriormente mencionadas es la generación Y, mejor conocida como los *millennials*. Esta generación comienza a tener un rol relacionado con el emprendedurismo, se vinculan con el trabajo y con las organizaciones desde su propósito personal, vinculado a la búsqueda del placer y al disfrute del trabajo.

Los *millennials* fueron marcados por eventos como el ataque del 11 de septiembre al World Trade Center; la popularidad de Google, YouTube, Wikipedia y redes sociales como Facebook y Twitter, entre otras; la guerra de Irak y de Afghanistan; el tsunami de Asia; y la recesión del 2008, como parte de la vida académica y laboral.

Los *millennials* son parte importante del mercado laboral en el mundo, muchos están incursionando o establecidos en cargos de liderazgo y algunos otros todavía como practicantes. De acuerdo con el estudio de Deloitte (2014), los *millennials* expresan muy poca lealtad con sus empleadores y están constantemente pensando en irse de la compañía en búsqueda de nuevas oportunidades. Según PWC (2011), esta generación prioriza sus intereses personales a los de la compañía. No están cómodos con estructuras rígidas y demandan posiciones variadas e interesantes en el trabajo. Necesitan constante retroalimentación y posibilidad de crecimiento personal y profesional. (Díaz Sarmiento et al., 2017).

Una de las características más importantes de esta generación es un acceso a la información mucho más rápido, por los dispositivos y la tecnología desarrollada. Por lo tanto, el obtener información se convirtió en un proceso rápido y fácil. Además, la tecnología permitió que exista la posibilidad de que las personas puedan emprender su camino de acuerdo con sus deseos, ya que a través de la

búsqueda *online* se puede obtener información variada sobre las organizaciones y sus objetivos, aspiraciones, valores, etc.

Esta generación también presenta el trabajo vinculado al bienestar y al clima laboral. Estos conceptos comienzan a ser cada vez más preponderantes a la hora de elegir un empleo. Por lo tanto, esta generación trajo consigo nuevas preguntas y nuevas características, como, por ejemplo, la responsabilidad individual, ya que se instala la posibilidad de tomar decisiones y tener la libertad para ello. Se buscan entornos de trabajo agradables y divertidos; buscarán oportunidades de crecimiento profesional y personal y experiencias vinculadas al aprendizaje. Por último, también buscan la colaboración conjunta, el trabajo en equipo es fundamental para poder compartir proyectos y perspectivas con diversas personas. Esto está vinculado a la diversidad, un valor muy atractivo a la hora de trabajar y desarrollarse.

Características principales que posee la generación Y

- Objetivos a corto plazo.
- *Feedback* continuo y revisión de rendimiento.
- Conexión del *feedback* con el reconocimiento permanentemente. Las nuevas generaciones van a estar buscando reconocimiento por el trabajo realizado.
- Comunicación abierta en forma permanente con los líderes, con los colegas, con los pares.
- Liderazgo de estilo cercano y accesible.
- Retribución por resultados y no por horas trabajadas. No está relacionado con quién trabaja más cantidad de horas, sino quién brinda los mejores resultados.
- El propósito personal está asociado preferentemente con el mismo propósito de la organización, se intenta conectar con ese propósito.
- Flexibilidad horaria, fundamental también para esta generación, ya que se busca de forma permanente el balance entre la vida social y la vida laboral.
- Intentan encontrar un jefe como un líder y no como un sabio. Ser el jefe no significa ser el que más conocimiento posee sobre el tema, sino que es importante que sepa liderar y ser un referente.

Además de lo relacionado con el aspecto laboral, esta generación involucra al medio ambiente y la ecología. Se comienzan a tratar temas como la sustentabilidad. También la responsabilidad social empresarial en esta generación es un tema fundamental que está relacionado al clima laboral, la diversidad, la igualdad de género, la diversidad y la igualdad, etc.

Quiénes conforman la generación Y poseen ciertas habilidades desarrolladas, como son la practicidad y la rapidez; la orientación al logro; la creatividad y la valentía; cometer el error y poder cambiarlo. No se le tiene miedo al error, ya que el miedo al error significa no probar y no intentar. La generación Y, y la subsiguientes a esta, son generaciones más valientes a la hora de intentar y poseen la capacidad de socializar con diversos terrenos. La sociabilización y la conectividad permiten estar presente en muchos ámbitos laborales.

Figura 3. Generación Y o millennial



Fuente: RuralVía, s.f., <https://bit.ly/3CE9FEW>

Generación Z, los centennials

La generación de los *centennials* comprende a aquellos nacidos en los últimos años de los 90 y el inicio de los 2000 (1997-2000). La característica principal del *centennial* es que es un nativo digital.

“Nativo digital” ha sido un término usado desde principios de este siglo. Se entiende por nativo digital a esa generación que tiene un mayor conocimiento de la tecnología que sus padres, quienes se adaptaron a estas herramientas y modo de vida en una edad más avanzada. Esta

fluidez digital nativa ha repercutido en los nativos digitales desde sus primeros pasos, desde la forma en que interactúan con la información hasta la capacidad para realizar múltiples tareas. (IMQ, 2021, <https://canalsalud.imq.es/blog/nativo-digital>).

Esta generación, en general, busca primero una vinculación emocional con su trabajo; y, dentro de lo emocional, buscan sentir qué están aportando a lo que están realizando y, si no pueden aportar sus propias características personales, su propia identidad personal a lo que realizan, es probable que se genere una desconexión con su ámbito laboral.

Así como en generaciones anteriores se buscaba, por ejemplo, que todos los analistas posean las mismas características, porque era el estándar que se buscaba en el puesto. Las nuevas generaciones buscan establecer su propia impronta a lo que están realizando, sino no se lo permiten, se generará —como se mencionó anteriormente— una desconexión y desmotivación, buscan que, en lo que realicen, puedan dejar su estilo, su impronta. Ya no se trata solo de hacer el trabajo e irse, sino de ver de qué forma se puede dejar una huella y una impronta en el mundo laboral.

Las y los Z tienen un enfoque más social, se sienten cómodos con la diversidad y priorizan los temas de bienestar y salud mental. Además, nacieron sumergidos en las tecnologías informáticas.

En términos de consumo, si bien los *millennials* y las generaciones pasadas eran más leales a las marcas, la generación Z está más interesada en comprar productos que les brinden el mejor valor en función de su precio.

Las siete características de la generación Z:

- Son nativos digitales.
- Entienden y aceptan la diversidad.
- Son prácticos y realistas.
- Buscan comunicar.

- Se orientan al diálogo.
- Prefieren el consumo ético.
- Suelen interesarse en emprender. (Silva, 2022, <https://blog.hubspot.es/marketing/generacion-z>).

Figura 4. Generación Z



Fuente: Silva, 2022, <https://bit.ly/3D2ZwCT>

A modo ilustrativo, se incluye un video muy interesante y explicativo, que resume lo expuesto anteriormente:

Video 1: *Baby boomers, generación X, generación Y y millennials*

Fuente: RHEmpresariales. (26 de marzo de 2013). *Baby boomers, generación X, generación Y y millennials* [Video]. YouTube. <https://www.youtube.com/watch?app=desktop&v=GnzzwpWV1Fw&t=60s>

¿Qué tipo de organizaciones buscan las nuevas generaciones? Buscan un crecimiento personal y laboral 100 % vinculado al aprendizaje y 100 % vinculado a la satisfacción (diversión, placer, conexión).

Otras de las características de esta generación es la autonomía y la toma de decisiones, estas generaciones no buscan jefes que le digan lo que tiene que hacer, sino jefes o líderes que los acompañen en el proceso de crecimiento y desarrollo profesional y personal. No es lo mismo un jefe que diga qué es lo que se debe hacer y cuáles reglas se deben cumplir, que un líder que acompañe en el desarrollo profesional y personal, que indique cómo tomar las mejores decisiones.

¿Cómo es tomada la perspectiva de vida de las nuevas generaciones y qué características tienen?

- Crecimiento laboral y personal.
- Independencia.
- Autonomía y la posibilidad de emprender.

Otro de los temas principales de las nuevas generaciones hace referencia a la pregunta ¿Qué tiene de atractivo un nuevo empleador? La propuesta de valor de una organización debe tener las suficientes características para ser lo más inclusiva posible, ya que en una misma organización convivirán tres generaciones diferentes, con entornos y contextos totalmente diversos. Además, estas tres generaciones tendrán tres estilos de liderazgo distintos, por lo tanto, serán tres estilos de atracción distintos que debe emplear la organización.

Las organizaciones presentan grandes desafíos en lo relativo a la constitución de su fuerza laboral, debido a la convergencia de múltiples generaciones conviviendo en el lugar de trabajo. El problema se complejiza, pues cada generación tiene particularidades y rasgos

característicos; diferencias en su fecha de nacimiento; se han enfrentado a contextos culturales, políticos y sociales diferentes; y conciben las relaciones con sus empleadores y pares de una forma diferente. Lo cierto es que la brecha generacional cada vez es más grande en las empresas, de forma que se encuentran diferencias de edades que superan los 20 años en algunos casos, lo cual representa un gran reto para las organizaciones, ya que esta diferencia impacta aspectos como comunicación, uso de la tecnología, motivación, reclutamiento, incentivos, entre otros. Por lo anterior, la gestión de las generaciones en el trabajo se ha convertido en un gran desafío para las organizaciones. (Díaz Sarmiento et al., 2017).

Cruce de generaciones

Como sucede en la historia, a partir de los 2000 se dio un cruce de generaciones, entre la generación X y la generación Y. La generación X que piensa a las organizaciones con un enfoque *old school* con estándares distintos y la generación nueva que era la que debía ser contratada. De esta manera, los *managers*, los jefes y los decisores tienen que atraer al talento joven que busca otro tipo de organización. Con lo cual, las mecánicas de atracción debieron cambiar y esa bisagra en los 2000 se visualizó de una forma mucho más evidenciada.

Las tres de las generaciones más estudiadas de la historia convergieron en el mismo lugar de trabajo al mismo tiempo: la generación X; la generación Y o *millennials*; y la generación Z.

En una encuesta realizada por el Instituto de Mercados Emergentes (INSEAD, por sus siglas en inglés), Universum y la Fundación HEAD, a 18 000 profesionales y estudiantes de estas tres generaciones procedentes de 19 países, se encontraron algunas diferencias importantes en sus aspiraciones y valores que son de utilidad para las empresas que buscan

retener, desarrollar y atraer a los trabajadores de estos grupos demográficos.

Se descubrió que, en todo el planeta, convertirse en líder es importante para el 61 % de la generación Y, el 61 % de la generación Z y el 57 % de los encuestados de la generación X. Sin embargo, las respuestas variaron según el país. Por ejemplo, en los países nórdicos, los encuestados codiciaban significativamente menos los roles de liderazgo que sus homólogos mexicanos. Entre los encuestados de la generación Y, el 76 % de los mexicanos dijo que alcanzar una posición de liderazgo es importante frente a solo el 47 % de los noruegos. El 77 % de los profesionales estadounidenses de la generación Y consideró importante obtener un puesto de mando.

Las organizaciones deben tener en cuenta todas estas preferencias. Las empresas en mercados sin entusiasmo por el liderazgo, como Dinamarca, Suecia y Francia, donde solo el 56 % de los profesionales de la generación Y indicó que convertirse en líder era importante, tendrán más dificultades para ocupar sus puestos vacantes. En cambio, en países como México, Estados Unidos e India, las empresas necesitarán encontrar formas de manejar las expectativas a la vez que ofrecen experiencia de liderazgo u otra motivación para los trabajadores más ambiciosos.

En general, los profesionales de la generación X y la generación Y están más entusiasmados con el *coaching* y la mentoría que implican los puestos directivos que con la mayor responsabilidad que suponen. Sin embargo, la generación Z cita niveles más altos de responsabilidad y libertad como atractivos del liderazgo.

le gusta y que a su vez pueda vivir en el estilo organización que quiere sin impactar negativamente en el otro y poder así convivir.

Cuando las organizaciones apuntan a tener una propuesta de valor inclusiva, no solo generarán diversidad, sino que, también lograrán la sinergia, el poder trabajar con lo mejor de cada uno/a. Ya que, los *baby boomers* poseen esa forma estructural de pensar las cosas y de pensar en proyectos a largo plazo que las organizaciones necesitan; y, a su vez, la generación Y y los *millennials* también poseen una concepción de éxito y de una experiencia transitada que al *centennial* también le sirve. Con lo cual, la conjunción y la sinergia en cada una de las generaciones permite generar una propuesta de valor lo suficientemente amplia para poder pensar en estrategias de atracción de talento atractivas, para que sean atractivas deben estar alineadas con lo que las generaciones están buscando.

¿Qué elementos existen en la organización que son atractivos para las nuevas generaciones? ¿Qué elementos de la organización posee? ¿Qué se debe mejorar para generar una evolución en la organización? ¿Cómo son los entornos y los ambientes laborales actuales en función de la inclusión que debería tener cada una de las organizaciones? El ambiente debe sumar la mayor cantidad de perspectivas para poder pensar y generar la innovación.

Referencias

- Díaz Sarmiento, C., López Lambrano, M. y Roncallo Lafont, L.** (2017). Entendiendo las generaciones: una revisión del concepto, clasificación y características distintivas de los *Baby boomers*, *X* y *Millennials*. *CLIO América*, 11(22), 188-204. DOI: [10.21676/23897848.2440](https://doi.org/10.21676/23897848.2440)
- IMQ.** (2021). ¿Qué es ser un nativo digital? *Canal Salud IMQ*. <https://canalsalud.imq.es/blog/nativo-digital>
- León, M. S.** (s.f.). Las características de la generación X. *Paradigma*. <https://idi667.wixsite.com/paradigma/post/las-caracter%C3%ADsticas-de-la-generaci%C3%B3n-x>
- RHEmpresariales.** (26 de marzo de 2013). *Baby boomers*, generación X, generación Y y *millennials* [Video]. YouTube. <https://www.youtube.com/watch?app=desktop&v=GnzzwpWV1Fw&t=60>
- RuralVía.** (s.f.). ¿Cómo es una persona de la llamada generación Y o millennial? *RuralVía*. <https://blog.ruralvia.com/como-es-una-persona-de-la-llamada-generacion-y-o-millennial/>
- Serna Hernández, R. M.** (2017). Parecidos y diferencias de las generaciones X, Y y Z: así ven la vida y el trabajo. *LinkedIn*. <https://es.linkedin.com/pulse/parecidos-y-diferencias-de-las-generaciones-x-z-as%C3%AD-ven-rom%C3%A1n-serna>
- Silva, L.** (10 de febrero de 2022). Generación Z: características y hábitos de consumo. *HubSpot*. <https://blog.hubspot.es/marketing/generacion-z>
- Tu espacio.** (24 de septiembre de 2018). ¿Quiénes son los *baby boomers*? *Tu espacio*. <https://tuespacioujmd.com/2018/09/24/quienes-son-los-baby-boomers/>