

Circular 1943-2021

Transcribimos a ustedes un artículo escrito por Gerardo Hernández el 23 de agosto de 2021 en el diario “El Economista” sobre el desafío de las empresas por la diversidad generacional.

RECURSOS HUMANOS

Diversidad generacional, el nuevo gran desafío que enfrentan las empresas

La Vicepresidenta de Operaciones de Recursos Humanos de AT&T México afirma en entrevista que la construcción de culturas diversas es la clave para enfrentar el desafío que implica la convivencia diaria de cuatro generaciones muy distintas.

Cortesía

“La **cultura de diversidad e inclusión** no es sólo lo correcto, también es una buena oportunidad de negocio”, expresa Adriana Rojas, vicepresidenta adjunta de Operaciones de Recursos Humanos de AT&T México. La ejecutiva tiene claro que en el tema generacional, las empresas enfrentan un momento histórico importante y lleno de retos.

“Nunca antes se había visto **generaciones tan distintas** conviviendo en un mismo espacio”, afirma en entrevista. Lograr la buena convivencia entre grupos tan diferentes en intereses,

motivaciones y formas de concebir el trabajo es sólo una parte del desafío, pero el mayor reto es alcanzar la colaboración y el trabajo en equipo de manera natural, dos aspectos fundamentales en un entorno económico cada vez más cambiante.

En la actualidad, en el mercado laboral conviven cuatro generaciones: los *centennials* (18-24 años), [lo](#)
[s](#)
[millennials](#)
(25-39), la generación X (40-55) y los *baby boomers* (más de 55). Cada grupo se ha desarrollado en un contexto distinto que ha influido en su manera de percibir el mundo del trabajo.

En ese sentido, lo que puede ser motivante para un *centennial*, quizá no lo sea para un *millennial*, a pesar de la poca distancia que hay entre ambas generaciones.

Las brechas

pueden ser mayores con los *baby boomers*, por ejemplo.

Adriana Rojas apunta que uno de los primeros pasos para incrementar la **colaboración multigeneracional**

es reconocer que los diferentes grupos se complementan entre sí, de esta manera se pueden aprovechar las capacidades de todos los que conforman la organización.

Pueden estar los cuatro grupos conviviendo en un mismo equipo. Sí pasa y es un gran reto. Pero el desafío como compañías es alcanzar esta consciencia de que todas las generaciones tienen algo que aportar”.

¿Por qué alguien más joven debe ser mi jefe? Ésta es una pregunta que puede tener una persona de la generación X o un *baby boomer* cuando se encuentra en un equipo liderado por un *millennial*, por ejemplo. La convivencia entre diversos grupos de edad puede generar “choques generacionales” si los líderes no están atentos a estas situaciones.

Desde su perspectiva, los **choques generacionales** pueden evitarse construyendo una cultura de diversidad e inclusión. Para ello, los talleres de sensibilización, en especial para los líderes, juegan un rol fundamental.

Esta herramienta, explica la ejecutiva de AT&T México, ayuda a entender las diferencias y que cada generación tiene algo que aportar. “Esos espacios sirven para aceptar y aprovechar cada una de las características y diferencias entre los colaboradores para encontrar un punto de coincidencia”.

La empresa que no gestiona de manera adecuada [la diversidad que conforma sus equipos de trabajo](#), advierte, se arriesga a tener un avance lento y poca colaboración en un entorno que exige a los negocios una adaptación rápida.

“Es real que las cuatro generaciones tienen maneras de trabajo y **habilidades diferentes** y puede haber un choque generacional que se traduce en retrasos, poca colaboración y poco trabajo en equipo. No te permitirá seguir avanzando en la velocidad que quieres”.

Recursos Humanos, subraya, debe evitar todo lo que genere sesgos o inequidad para construir una **cultura de diversidad e inclusión**, algo importante en un escenario donde se requiere mayor colaboración entre los trabajadores.

Las políticas son necesarias

Adriana Rojas considera que los **ambientes diversos** son imposibles de construir sin políticas internas que faciliten la buena colaboración entre personas, sin importar edad, género o preferencia sexual.

“Es un gran reto y ninguno es fácil de llevar y de trabajar, mucho menos cuando se trata de construir una cultura que creemos, aspiramos y merecemos con los brazos cruzados. Tiene que haber una consciencia de la compañía y sobre todo del liderazgo para impulsar iniciativas para encontrar estos **puntos de coincidencia**”.

Sin embargo, la **cultura de diversidad** se debe reflejar desde los procesos de reclutamiento. Por ejemplo, con políticas de CV sin sesgos, que pueden servir en situaciones como cuando el reclutador es un centennial y el candidato un *baby boomer*.

“Es un CV que [elimina todos los datos que pueden generar un prejuicio](#) y sólo contiene las capacidades, la experiencia y el perfil buscado para evitar cualquier sesgo al momento de leer la edad”, agrega.

Pero también hay un área de oportunidad en el tema del **esquema de beneficios** para los trabajadores, donde también debe permear una cultura de diversidad. “Todas las generaciones tenemos necesidad y motivaciones diferentes. Podemos estar interesados en un seguro de gastos médicos o en un seguro para la mascota”.

Por eso, apunta que los **beneficios flexibles**, en los que cada trabajador puede elegir sus prestaciones superiores a las de ley con base en sus necesidades, intereses y gustos, son una vía para mejorar la gestión del capital humano multigeneracional.

“Una cultura diversa e inclusiva es donde se incluye en todos los procesos, sin distinción alguna, a todos los grupos que puede tener una empresa”.

La manera en la que se evitarán las **crisis de talento**, puntualiza la vicepresidenta adjunta de Recursos Humanos de AT&T México, es “entendiendo cuáles son las necesidades de todos y cada uno de nuestros colaboradores y sus generaciones, y cómo adaptarnos para realmente crear espacios inclusivos”.

“Unámonos más que nunca en un Gran Acuerdo Por México”

