



DESAFÍOS Y ESTRATEGIAS EN EL LIDERAZGO DE EQUIPOS DE TI CON PRESENCIA DE *BABY BOOMERS Y MILLENNIALS*

MSI. Esteban Sanabria-Mora

*Autor, Docente Universitario
Universidad de Costa Rica
esteban.sanabria@ucr.ac.cr*

INTRODUCCIÓN

Sin importar si se trata de una organización cuya función principal sea el aprovisionamiento de tecnologías de información (TI) o cualquier otra línea de negocio, la realidad es que, actualmente, el recurso humano que forma parte de las compañías es sin duda multigeneracional. Puesto en contexto, en una empresa en particular puede haber un colaborador de 61 años de edad (nacido en 1963), otro colaborador de 46 años (nacido en 1978), un tercer colaborador con 36 años de edad (nacido en 1988) y, además, un cuarto colaborador -un practicante universitario o de secundaria, por ejemplo- con 20 años de edad (nacido en el año 2004). Con el advenimiento de nuevas tecnologías de información, así como de la necesidad de contar con más y mejores profesionales que exploten el potencial de estas tecnologías en la industria, el campo de la informática y áreas afines se ha vuelto particularmente diverso en grupos etarios. Esto se debe a que gran parte de la fuerza laboral de empresas aprovisionadoras de tecnologías de la información y la comunicación (TIC) en Costa Rica y el mundo tienen capital humano joven, altamente especializado en las tendencias actuales de la rama, pero también cuentan con profesionales consolidados en el área, quienes -en su mayoría- laboran en posiciones gerenciales, mandos medios, liderazgo de equipos o -¿por qué no?- como pares e iguales de esta generación joven.

La multigeneracionalidad per se no debe concebirse como algo malo, pero sí como algo que se debe gestionar con cautela y estrategia para evitar el conflicto entre generaciones. Las siguientes páginas presentan cómo suelen las relaciones entre personas de las dos generaciones más contrastantes y con mayor número de miembros a la fecha de escritura de este ensayo en 2018 -los baby boomers y los millennials- ser desencadenadoras potenciales de conflictos, sobre todo en proyectos de TI en los que diversos estilos de liderazgo y de trabajo se hacen

presentes. Se hace hincapié en ciertas recomendaciones que el líder de equipos de TI puede aplicar para paliar los conflictos entre estas generaciones.

I. BABY BOOMERS VERSUS MILLENNIALS

Se ha afirmado en los últimos años que las generaciones conocidas como baby boomers y millennials son los grupos etarios con más discrepancias en el campo laboral actual, ya que -a pesar de que existen generaciones intermedias o incluso más jóvenes (como el caso de los centennials que aún no tienen tanta presencia en puestos de liderazgo de equipos)-, las diferencias se remarcan más claramente en estos dos grupos etarios. Callanan y Greenhaus [1] identifican a los baby boomers como las personas nacidas entre 1943 y 1965 y O'Bannon [2] complementa esta categorización añadiendo que este grupo recibe ese nombre debido al incremento en casi 17 millones más de nacimientos de bebés en ese periodo, lo cual fue un incremento agigantado de la natalidad en América y el mundo. En cuanto a los llamados millennials o generación Y, autores como Crampton y Hodge [3] los definen como las personas nacidas entre 1980 y 1999. El nombre de esta generación hace referencia al cambio de milenio experimentado por sus miembros con una edad apenas superior a la legalmente adulta. Hasta ahora, la diferencia entre estos dos grupos pareciera solo ser en cuanto a su edad, pero la realidad es que difieren en gran medida en cuanto a sus valores, formas de trabajar y concepción de las relaciones interpersonales.

A) Valores personales

Los valores personales de los baby boomers radican en la igualdad de derechos y oportunidades, el optimismo (afición por creer que todo es posible), la ética y la lealtad. Son políticamente correctos y gustan de asumir responsabilidades tanto en la esfera pública como en la

privada. Los millennials comparten con los baby boomers el interés por la igualdad de derechos, la tolerancia hacia lo diferente y el optimismo, aunque algunos autores los ubican como más realistas que optimistas. Sin embargo, estos dos grupos difieren en que los millennials dedican mucho más tiempo a las actividades recreativas, se enfocan en su familia por sobre el trabajo y expresan lealtad especialmente a sus pares, no así a sus contrapartes. Finalmente, son personas que han declinado la importancia de la ética laboral en su concepción más tradicional, lo cual se ha identificado como una de las principales fuentes de conflictos entre estos dos grupos.

B) Formas de trabajo

Diversos autores indican que los baby boomers tienden a interesarse mucho en su trabajo. Algunos los califican como personas que viven para trabajar. Incluso, Glass [4] afirma que son ellos los creadores del término “workaholic” o “adictos al trabajo”. No poseen buen balance entre su vida laboral y su vida personal, precisamente porque han tenido que trabajar duro para lograr una vida económicamente sostenible. Glass [4] y la firma en salud Beacon Health Options afirman que los baby boomers son más procedimentales que orientados a resultados y pueden molestarse si reciben retroalimentación constante, aunque gustan de que sus logros sean reconocidos.

En lo que respecta a su rendimiento con el uso de tecnologías en el trabajo, esta generación ha tenido que adquirir esas competencias a lo largo de su trabajo en las empresas, lo cual los vuelve en general menos habilidosos que otras generaciones posteriores en ese campo. Por su parte, los millennials tienden a apegarse a su jornada laboral y no trabajar turnos extra. Esto, según Jenkins [5] es causante de que este grupo etario sea considerado como poco comprometido con su trabajo. Al haber nacido en una era de mayores oportunidades académicas, se enfocan más en llevar una vida balanceada entre trabajo-familia-ocio que sus contrapartes baby boomers. Los millennials son emprendedores por naturaleza, lo cual los vuelve menos procedimentales y más orientados a la compleción de tareas y la obtención de resultados. En cuanto a retroalimentación, los millennials prefieren ser evaluados precisamente por el producto obtenido, no por dónde, cuándo o cómo lo logran. Esta generación tiene la tecnología concebida de forma integral, no de forma adquirida, por lo que la flexibilidad es componente clave en el quehacer de un millennial.

C) Relaciones interpersonales

Los baby boomers fueron criados bajo la premisa de que las figuras de autoridad deben respetarse altamente. En este sentido, Zemke et al [6] concibe a esta generación como respetuosa y que evita el conflicto; gustan de que la autoridad sea explícita y les deje saber lo que se espera de ellos. Sin embargo, se les describe también como personas dispuestas a luchar por una causa que crean que vale la pena, aunque no gusten de los problemas. En la esfera privada, son buenos estableciendo relaciones de amistad y de pareja. Los millennials, por su parte, ponen a prueba la concepción de autoridad que tienen de una persona en la medida en que esta le oriente y le guíe. Los millennials otorgan especial importancia a las relaciones de amistad en el trabajo y en lo privado. Optan por enfrentar los conflictos y gustan de ser escuchados, particularmente cuando se trata de enmendar los conflictos y ser consultados para tomar decisiones.

II. RECOMENDACIONES PARA EVITAR CONFLICTOS ENTRE PERSONAS DE ESTOS GRUPOS ETARIOS

Como se explicó anteriormente, si bien estas dos generaciones comparten ciertos ideales, sus diferencias son más marcadas. Surge la pregunta, entonces, de cómo se lidia con los equipos compuestos por baby boomers y millennials en proyectos de TI para evitar el conflicto. A continuación, se presentan algunas recomendaciones para este menester.

A) Crear planes de mentoría bilateral

Los líderes de equipos de TI podemos encontrar una ventaja en la diferencia generacional entre baby boomers y millennials: la mentoría. Esto se trata de que el líder identifique las áreas de conocimiento que más dominan las personas pertenecientes a cada grupo etario y potencien la transmisión de ese conocimiento en los miembros de la contraparte. Por ejemplo, los millennials son particularmente adeptos a la tecnología y están muy al tanto de herramientas que facilitan su labor en las empresas. El líder podría aprovechar estos conocimientos y crear sesiones de newsflash, en las que se entrene a los baby boomers en estos temas. Aunado a esto, de los baby boomers podrían entrenar a sus contrapartes en temas que históricamente se ha demostrado que dominan, como habilidades de negociación, comunicación oral y escrita (que aprendieron sin tecnología), entre otros te-

mas. Lo que se ganaría con esta mentoría bilateral sería no solo la obtención de conocimiento, sino que se fomentaría la interacción entre las personas de ambos grupos para generar relaciones sanas en lo laboral y -¿por qué no?-, en lo personal, ya que las personas se conocerían mejor y se verían sus semejanzas, diferencias y contrastantes capacidades como algo normal, no como algo que los separa y los vuelve incompatibles como compañeros.

B) Establecer expectativas claras de “éxito”

Uno de los problemas potenciales entre estas dos generaciones resulta ser las concepciones de éxito que han interiorizado sus miembros, así como las formas de llegar a este. Mientras que para los baby boomers el éxito de un proyecto o tarea de rutina se logra en la oficina y mediante extensas jornadas de trabajo, para los millennials el éxito radica en la consecución de una tarea o resultado, donde fuere y de la forma que fuere. Para paliar esta fuente de conflicto, el líder de equipo debe dejar claro lo que se entiende en el proyecto por “trabajo duro” y por “éxito”. Gimbel [7] indica que el líder del equipo debe eliminar cualquier ambigüedad en cuanto a lo que se entiende por estos dos conceptos. Un ejemplo de cómo podría el líder establecer estos estándares es definiendo cuántos días a la semana se espera que el colaborador asista a la oficina, los valores agregados que se espera que la tarea o actividad contenga, así como el proceso por el cual debió pasar la tarea antes de ser entregada: validación y verificación, documentación de resultados, entrega al cliente, etc. La flexibilidad que se dé al equipo para alcanzar el éxito debe ser explícita, no implícita y debe aplicar para todos. Sin embargo, debe dejarse claro que, si algún miembro del equipo prefiere no apegarse a esta flexibilidad, no se considerará su trabajo ni de menor calidad ni de mayor calidad tampoco. Esta recomendación es también una oportunidad para que las diferencias entre los miembros de los equipos sean valoradas como positivas y generadoras de diversidad, no como privilegios generadores de discriminación ni de abuso.

C) Diversificar los canales de comunicación

Cada generación tiende a preferir diferentes medios para establecer comunicaciones formales e informales. Gimbel [7] dice que mientras que los baby boomers prefieren las interacciones en persona (cara a cara), los millennials prefieren el correo electrónico y la mensajería instantánea.

En este sentido, el líder de equipo debe abrir la posibilidad de utilizar todos los canales y no solamente los que cada grupo prefiera, estableciendo -por ejemplo- los canales que se recomienda utilizar para cada tipo de actividad: aclaración de dudas de colaboración, asignación de tareas, verificación de tareas, etc.

D) Fomentar el diálogo y potenciar las relaciones interpersonales:

En un equipo de trabajo, las personas pertenecientes a diversas generaciones deben entender que ninguna generación es mejor que otra; por ende, nadie es dueño de la verdad absoluta. Los líderes de equipo deben generar espacios exclusivos para la socialización y el fomento del diálogo entre las personas de diversas generaciones. Simples salidas a almorzar, a participar de algún evento social o hasta la celebración de algún acontecimiento importante en el proyecto u organización ayudan grandemente a que las personas se conozcan más y mejor. Se recomienda que el líder forme sus subequipos (si lo pudiera hacer) de forma heterogénea en cuanto a grupos etarios; es decir, podrían crearse equipos en los que tengan presencia o algún nivel de participación tanto de colaboradores millennials como de baby boomers, para de alguna manera “forzar” a que la convivencia efectiva sea un tema de interés en cada equipo.

E) Diferenciar las necesidades de motivación y reconocimiento de cada grupo etario

Cada grupo etario se caracteriza por su preferencia hacia ciertas formas de motivación y reconocimiento que el líder no puede pasar por alto. Para lograr esto en los baby boomers, se recomienda, según el crisol de autores estudiados, que el líder tome en cuenta lo siguiente:

- Proveer espacios en los que sean el centro de atención por lo que saben o lo que son.
- Fomentar su involucramiento en actividades de su interés, aunque a otros no les interesen.
- Permitirles encontrar la realización personal a través del trabajo con su organización.
- Apelar a su idealismo
- Crear estrategias para que cada día se sienta más seguro de su porvenir en la organización y fuera de ella al jubilarse.

Con respecto a los millennials, los expertos apuntan a que se tome en cuenta la siguiente lista de recomendaciones para fomentar la motivación y el reconocimiento de esta generación:

- Incluirlos en grupos focales y siempre preguntar su opinión en temas importantes.
- Darles responsabilidad del uso de alguna técnica o herramienta que empodere su potencial para no solo tomar ventaja de ese conocimiento, sino para entrenar a otros.
- Provea espacios para que planifiquen eventos o actividades que les interese.
- Monitoree sus intereses y posibles necesidades, con el fin de actuar rápido en suplirlas y evitar su salida de la empresa/equipo o su desmotivación.
- Enfatique la confianza y la flexibilidad en su trabajo.

CONCLUSIÓN

Es indudable que en el campo de la informática y áreas afines se está presentando el fenómeno de tener recurso humano con amplia experiencia y con trayectorias de muchos años y personal más joven, con ideales diferentes y propuestas de valor contrastantes con los de mayor edad. Si bien los baby boomers y millennials no son las únicas dos generaciones que se encuentran conviviendo en este momento en las organizaciones, sí son estos los más contrastantes en cuanto a intereses y comportamiento organizacional, precisamente por tratarse de extremos etarios con diferencias de hasta 40 años entre un baby boomer y un millennial. Como se abordó en secciones anteriores, estos dos grupos comparten ciertas características como su optimismo y su afición por las reglas claras, mas difieren grandemente en lo que conciben como correcto y esperable en una relación de trabajo. Eso, aunado al hecho de que para los millennials el trabajo está en segundo lugar en comparación con su familia, ocio u estudios, causa particular conflicto con los baby boomers, quienes se declaran adictos al trabajo y basan su éxito personal en su éxito profesional. Dado este panorama, con el fin de evitar alcances incontrolables del conflicto entre colaboradores, el líder de equipo debe plantear estrategias para lograr que la diversidad de pensamiento, de ideales y de acciones sea vista como algo positivo y no como una amenaza o privilegio. Algunas recomendaciones para lograr este entendimiento fueron explicadas en estas páginas, algunas de las más relevantes son las siguientes: crear planes de mentoría bilateral, establecer expectativas claras de éxito, fomentar espacios de interacción y favorecer la diversidad de los canales de comunicación. Complementaria a las estrategias que aplican para ambos grupos, sí se debe tratar de forma individual las necesidades de gratificación, reco-

nocimiento y motivación de estos dos grupos. Para ello, se deben considerar los intereses de las personas de acuerdo a su grupo generacional, con el fin de elevar su rendimiento y proveerles lo que requieren para desempeñar un buen papel en sus tareas y proyectos.

REFERENCIAS

[1] G. A. Callanan and J. H. Greenhaus, "The baby boom generation and career management: A call to action," *Advances in Developing Human Resources*, vol. 10, pp. 70–85, 2008.

[2] G. O'Bannon, "Managing our future: The generation X factor," *Public Personnel Management*, vol. 30, pp. 95–109, 2001.

[3] S. M. Crampton and J. W. Hodge, "The supervisor and generational differences," in *Proceedings of the Academy of Organizational Culture, Communications and Conflict*, vol. 11, pp. 19–22, 2006.

[4] A. Glass, "Understanding generational differences for competitive success," *Industrial and Commercial Training*, vol. 39, pp. 98–103, 2007.

[5] J. Jenkins, "Leading the four generations at work," [En línea]. Disponible en: <http://www.amanet.org/movingahead/editorial.cfm?Ed=452>.

[6] R. Zemke, C. Raines, and B. Filipczak, *Generations at Work: Managing the Clash of Veterans, Boomers, Xers, and Nexters in Your Workplace*. Nueva York: AMACOM, 1999.

[7] T. Gimble, "How to Help Millennials and Baby Boomers Get Along," *Fortune*, 2017. [En línea]. Disponible en: <http://fortune.com/2017/04/01/leadership-career-advice-millennials-conflict-feud-mentorship/>.