

Management and Performance Associates – Marzo 2009

Mind the gap!

Quizás un pequeño test pueda ayudarnos a establecer el escenario. Por favor, seleccione el conjunto de palabras que mejor represente a su generación:

- A.** *El Club de Mickey Mouse, Elvis Presley, la máquina de escribir, Neil Armstrong en la luna, el Hula Hoop*
B. *Camisas Lacoste, Star Wars, VCR, Atari, E.T., El crucero del amor, Watergate, AIDS*
C. *Notebook, Playstation, Celular, Piercing, iPod, WWW, Respetar el medio ambiente*

Si su respuesta es A, usted probablemente sea un "Baby Boomer" (nacido entre 1945 y 1960).

Si su respuesta es B, usted probablemente sea un "Generación X" (nacido entre 1961 y 1980).

Si su respuesta es C, usted probablemente sea un "Generación Y" (nacido entre 1981 y 1992).

Habiendo definido a los tres grupos objeto de nuestro artículo, debemos aclarar que, en un entorno laboral, una persona que fue testigo del nacimiento de la TV en blanco y negro probablemente tendrá ciertos desafíos de interacción con una persona que ve al iPod como una extensión natural del su cuerpo, y viceversa.

Las brechas generacionales (gaps) sin dudas existen, son tan viejas como la humanidad misma y con justa razón preocupan a los líderes actuales ya que, lidiar con ellas, es parte del trabajo del líder.

Si pudiéramos definir, sin excepciones, a los **Baby Boomers**, diríamos que prefieren la comunicación cara a cara, son muy dedicados en sus trabajos y procuran la seguridad laboral. A su vez, ven a las generaciones más jóvenes como personas que no hacen el suficiente sacrificio laboral que ellos si hacen (o hicieron).

Si pudiéramos definir, sin excepciones, a la **Generación X**, diríamos que desafían todo tipo de definición. Generación bisagra entre los *Boomers* y la Generación Y, buscan la libertad, cambian frecuentemente de trabajo llevando consigo habilidades aplicables en otras tareas y privilegian el balance entre la vida laboral y no laboral. Son percibidos como "arrogantes y quejosos" por los más jóvenes y piensan que los más viejos son "adictos al trabajo".

Si pudiéramos definir, sin excepciones, a la **Generación Y**, diríamos que son rápidos, prefieren comunicarse con mensajes de texto, adoran la diversidad y sus tres piedras fundacionales son: su CARRERA (siempre con opciones abiertas y con la aspiración de llegar a líderes), el GLAMOUR (se sienten únicos, especiales y privilegian lo personal) y la COMUNICACIÓN (crean y devoran *Blogs*, *Facebook*, celulares y cualquier otro medio que los ayude a amplificar – inmediatamente – la comunicación. Y todo esto, ¡en coloridas y cómodas *Havaianas!*).

Pero... ¡cuidado! También es cierto que muchos mitos se han creado en torno al tema y hay pocas investigaciones fuera de los Estados Unidos. ¿Tendrá las mismas características un "Y" nacido en la Puna Jujeña, en Brooklyn y en Vladivostok? Las generalizaciones sobre las generaciones son justamente eso: generalizaciones. La edad, en todo caso, no define a la persona. Su entorno socio-cultural, sus experiencias de vida, sus desafíos laborales y preferencias personales si lo hacen.

Cada persona es única. El resto son estadísticas demográficas. Ciertamente es que, independientemente de la generación a la que pertenezcamos (con su conjunto específico de valores y estilos de vida), todos en el trabajo queremos respeto, orientación y desarrollo.

No solo queremos **respeto**, también sentimos merecerlo. Por lo tanto, cuando vea a un *Boomer* molesto con un Gen-Y porque no respeta su "experiencia", o viceversa, porque no respeta sus "frescas ideas", como líder no desaproveche esta oportunidad de *coaching*.

Ayude a ambas partes a entender a fondo la situación:

- ¿En detalle, de que se trata la situación?

- ¿Cuál es el problema subyacente?

- ¿Qué pueden hacer para trabajar mejor, juntos?

Tres sencillas preguntas que lo salvarán de culpar a la brecha generacional.

Inmersos en un **proceso de cambio**, todos en mayor o menor medida nos sentimos incómodos, queremos que sea comunicado efectivamente y bien implementado. Por lo tanto, antes de que los dedos acusadores apunten a la otra generación por el caos reinante, como líder:

- Comuníquese efectivamente de que se trata el cambio, cuales son sus consecuencias y como lucirán las cosas una vez implementado (la visión alineadora).

- Establezca un sistema para implementarlo del que todos se sientan parte útil.

- Escuche a las personas. Todos, allende nuestro rótulo generacional, tenemos algo para decir y queremos ser escuchados.

La gente no renuncia por problemas generacionales, sino porque no encuentra suficientes desafíos en su trabajo. A la hora de **retener** personas recuerde que:

- Todos queremos saber – más o menos – cuál es nuestro futuro dentro de la organización. Maneje las expectativas de las personas con claridad y sin falsas promesas. Especialmente si no hay futuro.

- Todos queremos desarrollar nuevas habilidades. Hable con su gente para entender cuales son sus necesidades de desarrollo y sus aspiraciones. Y escúchelas...

- Con sus respuestas, arme un plan conjunto y realista, que considere movimientos laterales y nuevos desafíos basados en la intersección entre "el próximo paso que la persona desea realizar" y "el próximo paso que la empresa desea que la persona realice". Si no hay intersección, déjelo claro. Su desafío generacional, en todo caso, será saber quienes prefieren esta comunicación "cara a cara" y quienes vía "pod cast"...

- Con sus respuestas, arme un plan conjunto y realista, que considere movimientos laterales y nuevos desafíos basados en la intersección entre "el próximo paso que la persona desea realizar" y "el próximo paso que la empresa desea que la persona realice". Si no hay intersección, déjelo claro. Su desafío generacional, en todo caso, será saber quienes prefieren esta comunicación "cara a cara" y quienes vía "pod cast"...

Finalmente, recuerde que todos queremos **feedback**.

Hemos escuchado demasiado que "a los *Boomers* los ofende el *feedback*" y "a los Gen-Y nunca les alcanza el *feedback*". No es un problema de cantidad sino de calidad. Por lo tanto, base su *feedback* en un hecho observado, que impactó en el desempeño positiva o negativamente. Y expréselo sin adjetivos, lo más rápido posible. Siempre será bienvenido, porque *feedback* es crecimiento.

¿Boomer, X o Y? No importa. Siempre podremos liderar efectivamente a personas de distintas generaciones. Para ello es necesario cerrar algunas brechas. ¡Las propias!
Mind the gap!

Nota de redacción: En algunos subterráneos de Londres, la brecha entre el andén y los vagones suele ser amplia. La leyenda "Mind the gap" ("Cuidado con la brecha"), escrita en el piso, advierte a los pasajeros sobre el posible riesgo que corren.