

————— E-book —————

# Generaciones de profesionales en el ambiente de trabajo: ¿sinergia o escisión?

Autor: Armando Terribili Filho

Traducción Española: Bruno Manhães



**Project  
Management  
Institute®**  
Paraíba, Brazil



**Project  
Management  
Institute®**  
Distrito Federal, Brazil

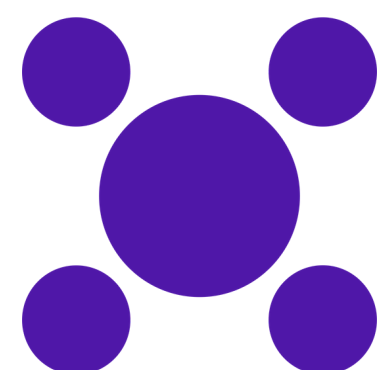




## 1. Introducción

Ya se ha dicho mucho, ya se ha hablado mucho sobre el “Conflicto de generaciones”, que ciertamente es algo antiguo en la existencia humana. Es inherente a los seres humanos creer que su generación es la más fuerte, la más guerrera y la más valiente, y que las siguientes generaciones son vistas como más débiles y más dependientes. Por el contrario, los jóvenes ven a las generaciones anteriores como obtusas, desactualizadas y desactualizadas.

En el ámbito familiar, estas visiones antagónicas entre personas de distintas generaciones son relativamente aceptadas, aunque surgen muchos conflictos por la diversidad de opiniones y estilos de vida, que están sujetos a continuos cambios, ya sea por la moda, el uso de nuevas tecnologías, la evolución en pensamiento humano o imposición de formadores de opinión.







Por otro lado, en el contexto profesional, el conflicto entre generaciones existe, pero rara vez se declara. Mucho se habla de la diversidad en las organizaciones que no es más que la multiplicidad de grupos de edad, nivel socioeconómico, nacionalidad, orientación sexual, etnias, idiomas, ideas, opiniones, creencias, valores, religiones, etc.

Es evidente que la diversidad tiene numerosos beneficios para la sociedad y la organización. Para la sociedad, favorece la aceptación, la eliminación de los prejuicios, haciéndonos cada vez más humanos. Como dice el filósofo español Fernando Savater: “Para ser hombre no basta con nacer, también es necesario aprender. La genética nos predispone a convertirnos en humanos, aunque, es solo a través de la educación y la convivencia social que podemos ser efectivos ” (SAVATER, 2000, p. 47).





Con la diversidad, las organizaciones también pueden ganar con un mayor nivel de creatividad e innovación (más ideas, más experiencias, mayor conocimiento), además de brindar un entorno con un menor nivel de prejuicio, donde los profesionales se sientan acogidos y seguros, en consecuencia, con menor nivel de conflictos, mayor compromiso y productividad.

Como afirma Goleman, considera el “Padre de la Inteligencia Emocional” que los sentimientos prejuiciosos se forman en la infancia y que las creencias que los justifican surgen posteriormente (p. 171). De esta forma, la diversidad permite la eliminación de estos sentimientos y estereotipos.



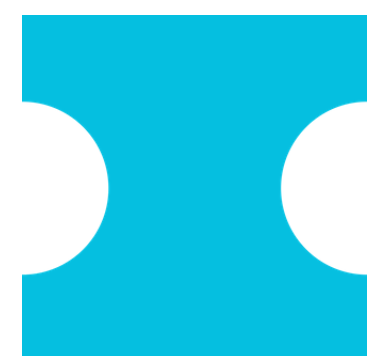


Si la diversidad debe ser espontánea o fomentada (a través de leyes específicas, por ejemplo, cuotas) es un tema complejo y que requeriría un debate exclusivo al respecto. El objetivo de este texto es hacer un corte en el escenario presentado y discutir la diversidad de edades en el entorno laboral, más específicamente, en los proyectos.

Es necesario combatir la discriminación por edad así como la discriminación por motivos de género, raza, color, clase social y orientación sexual.

Los estereotipos sobre los ancianos incluyen características físicas y mentales, ya que se les denomina: lentos, débiles, dependientes y seniles. Shore et al (2009) destacan algunos estereotipos descritos en la literatura sobre los trabajadores mayores, que en general son negativos, tales como: menos productivos, inflexibles, menos creativos, tienen mayores dificultades de aprendizaje, son más resistentes a los cambios y tienen dificultades con las tecnologías.

Por el contrario, existen estereotipos para los muy jóvenes en el lugar de trabajo, que a veces llevan etiquetas de inmaduros, irreverentes, insubordinados y en ocasiones irresponsables. La discriminación por edad contra los adolescentes se llama "adultismo".





## 2. Edad cronológica, biológica, social y psicológica

El ser humano tiene cuatro edades, según Schneider e Irigaray (2008), que son:

- **edad cronológica:** tiempo de vida en días, meses y años desde la fecha de nacimiento,
- **edad biológica:** considera cambios corporales y mentales, caracterizando el proceso de envejecimiento humano,
- **edad social:** hábitos y estatus en relación con las personas de su edad, que pueden incluir: tipo de vestimenta, hábitos y lenguaje, reconocimiento social por parte de otras personas que se encuentran en una posición de liderazgo,
- **edad psicológica:** relación entre edad cronológica y habilidades psicológicas: percepción, aprendizaje, memoria y habilidades de adaptación de los individuos al entorno.



En cuanto a la edad psicológica, los autores afirman que algunas habilidades cognitivas como la velocidad de aprendizaje y la memoria disminuyen naturalmente con la edad cronológica, sin embargo, estas pérdidas pueden compensarse con ganancias en sabiduría, conocimiento y experiencia.



### 3. Grupos Generacionales

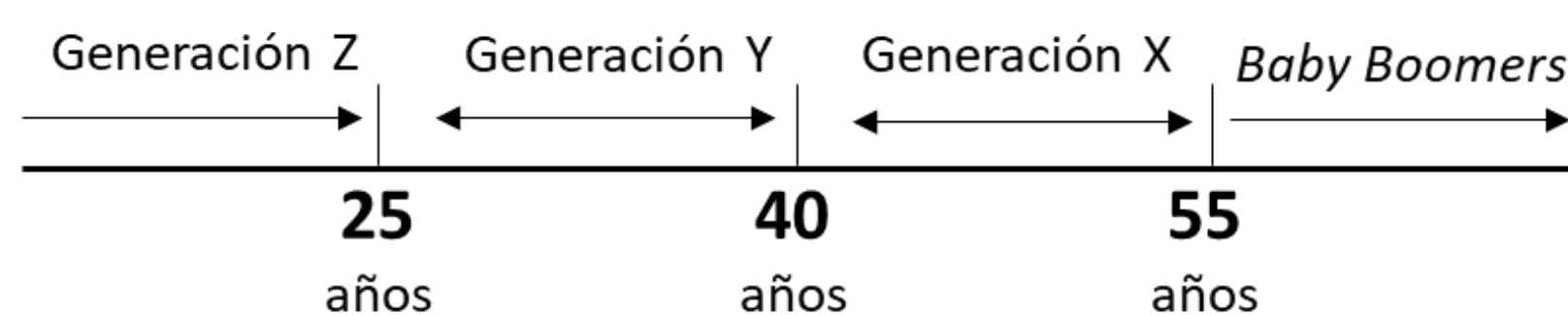
Lo que caracteriza a los grupos generacionales son las perspectivas colectivas influenciadas por cambios sociales, condiciones económicas y desarrollos históricos significativos. A grandes rasgos, se puede decir que la designación generacional corresponde a periodos de aproximadamente 15-20 años: Baby Boomers (1946-1964), Generación X (1965-1979), Generación Y (1980-1994) y Generación Z (1995- 2010), como se destaca (Betz, 2019). Algunos autores ya presentan la Generación Alfa para los nacidos a principios de la década de 2010 hasta mediados de la de 2020.





De igual forma, y utilizando múltiplos de 5 para facilitar el entendimiento, se puede decir que los Baby Boomers tienen ahora más de 55 años, los profesionales de la Generación X entre 40 y 55 años, los profesionales de la Generación Y entre los 25 y 40 años y los de la Generación Z menores de 25 años (Cuadro 1).

Tabla 1 - Grupo etario aproximado de generaciones presentes en el mercado del trabajo en 2021 (en años)

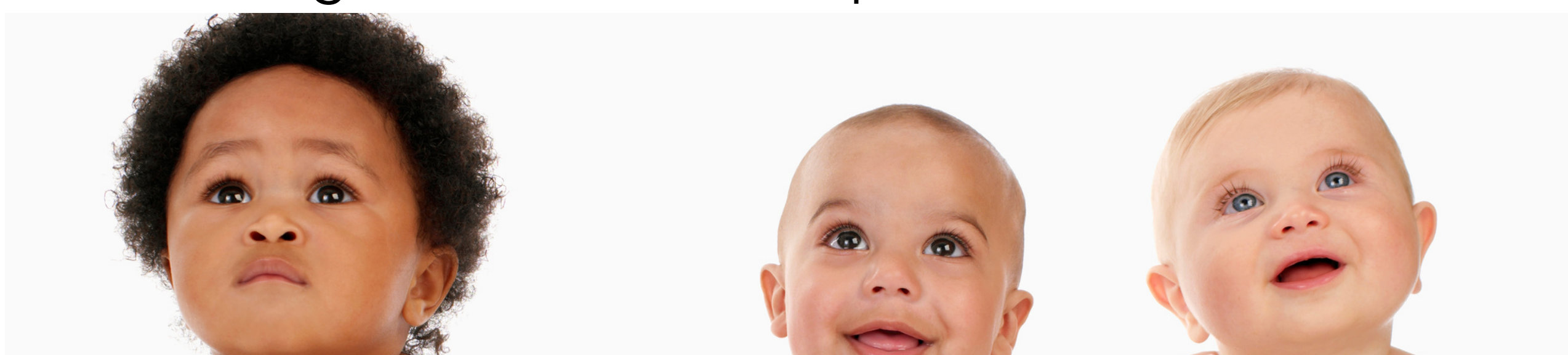


Fuente: adaptación realizada por el autor.

Cada generación también puede caracterizarse por el nivel de desarrollo tecnológico, por el uso de tecnologías por parte de la sociedad, mostrando formas particulares de relación con el mundo y con las personas.

### 3.1. Baby Boomers (1946-1964)

Término que se deriva de “explosión de bebés”, porque es la generación que nació tras el regreso de los soldados del II Guerra Mundial (1945), con un aumento significativo en la tasa de natalidad, cuando se reencuentran con esposas y novias. Esta generación se llama “Me Generation”. Es importante señalar que el estudio de generaciones nació en Estados Unidos, por lo que esta adherencia a hechos, situaciones y nomenclatura es típica norteamericana.



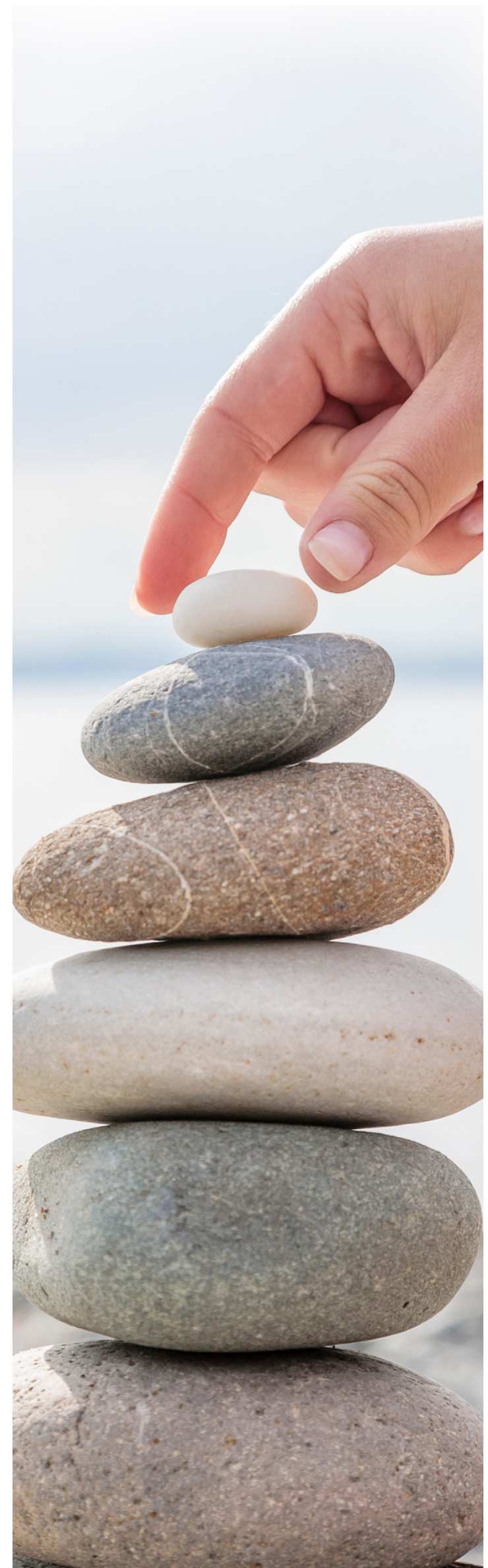


Esta generación está etiquetada como materialista, formada por workaholics. Profesionales que trabajaron durante 20, 30 o 40 años en la misma empresa, lo que puede entenderse como un concepto de fidelización. Recibieron una educación conservadora y estricta, lo que resultó en la formación de líderes exigentes, competitivos y controladores. El consumismo actual se atribuye al materialismo de Baby Bombers.

### **3.2. Generación X (1965-1979)**

En los Estados Unidos algunos llaman la Generación "busto de bebés", debido a la baja tasa de natalidad después del Baby Boom. Otra denominación es "generación olvidada", que creció durante la irrupción de la tecnología en su vida diaria, sin embargo, se puede considerar como una generación "adaptada" al entorno tecnológico.

Los profesionales de la Generación X buscan un mejor equilibrio entre la vida profesional y personal, preocupándose por la salud, el deporte y las actividades de ocio. Están más comprometidos con lo que sucede en el mundo. En las organizaciones, son dedicados, les gusta la informalidad y dan importancia a los objetivos/resultados, sin embargo, no consideran permanecer 20, 30 o 40 años en la misma organización.





### 3.3. Generation Y (1980-1994)



Generation Y, are digital natives, who grew up with technologies: smartphones, tablets, apps, social networks, games, etc. They are also called Old Millennials. They are highly concerned with environmental causes, with diversity and social causes, engaging in volunteer work and NGOs. Although dedicated to work, they are more concerned with their personal lives than other generations. They are immediate and informal with their parents and superiors in the workplace, and as they have high self-esteem, this sometimes makes them appear arrogant. They are called “multitasking”, using technologies while simultaneously being involved in other activities.

In the workplace, they like flexibility and, in general, they do not like rules and regulations. They are creative and closely linked to corporate values and purposes. Sometimes, hyper connectivity can be associated with anxiety.





### 3.4. Generation Z (1995-2010)

Generation Z or New Millennials was the first generation to grow in the world of the Internet, providing an understanding of access to information and the world different from previous generations. The instructional approaches are completely different (Active Methodologies), because the fast diffusion of information, the visual aspects, encouragement to participation, makes the young person become engaged, active, the protagonist of his learning. As affirmed by Adamson et al that these young people growing up in a virtual cloud of technology with infinite sources of information and digital interactions that have changed the way they think, communicate and learn” (apud Betz, 2019).

In the workplace, this generation has a lot of intimacy with technology, tutorials, producing and consuming their own content. These young people prefer games and streaming. Young people prioritize: doing what they like in an open environment and adhering to their values.





### 3.5. What is the Me Me Me Generation?

The term appears on the cover of Time Magazine (May 2013 edition) with the title “Millennials: The Me Me Me Generation”, being the call for an article by Joel Stein. The subtitle is also provocative "Millennials are lazy, entitled narcissists who still live with their parents". There is a second subtitle, which takes a 180-degree turn in the provocation: "Why they'll save us all?"

In the article, the author explains the adoption of the term Me Me Me, because Millennials are the children of Baby Boomers, who are called “Me Generation”, with the exacerbation of the technology of selfishness, so it became “Me Me Me Generation”. In the first part of the article, the author presents quite negative statistical and scientific data about Millennials: culture of narcissism, selfishness, exacerbated self-esteem, reduction in the results of empathy tests compared to previous generations (due to the reduction of “face to face”), counting friends and likes on social media.







In the second part of the article, Stein demonstrates by facts and data very positive aspects of Millennials regarding creativity, capacity for connection and influence, greater democratization of opportunities for access to information, greater and better acceptance of differences, concluding that the greatness of a generation is not determined by data, but how they react to the challenges presented to them.

Smith and Nichols (2015) from Texas Wesleyan University highlight the aspect of feedback for Millennials, because just as technology has made instant responses possible, the generation expects to get instant feedback, in other words, Millennials need constant feedback and when feedback does not give them is provided, they will interpret your work as unsatisfactory. This is presented by having “helicopter parents”, where parents are always beside their children, protecting them, controlling them, giving constant feedback, valuing them excessively and making them dependent.



## 4. Conclusion

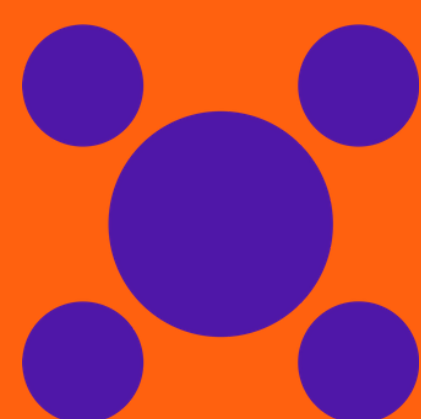
The project environment, highly impacted by technological innovations (often disruptive) and new methodological approaches requires professionals to have a high level of rapid learning, adaptability and resilience.

In this scenario, Millennials (whether “old” or “new”) are essential for their technical skills, for their way of thinking, for their style of coping with new situations and challenges.

Esopo's statement (Greek writer, 620 B.C.–564 B.C.): “No one is so big that he cannot learn, nor so small that he cannot teach”, remains current after more than 2,500 years. The difference is that in the past, the pattern was that older people always taught younger people. Today, there are no rules for “who teaches who”.

In contrast, Generation X professionals have high added value for their knowledge and experience.

On the other hand, Baby Boomers, if they are considered elderly in the chronological age, may not be in the biological, social and psychological ages, with the potential for significant contributions of wisdom and experiences.

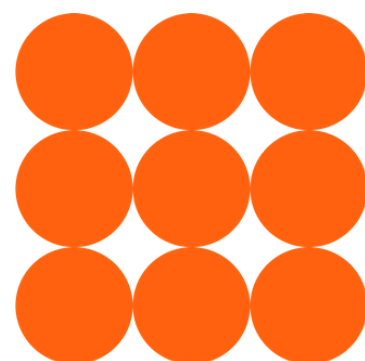
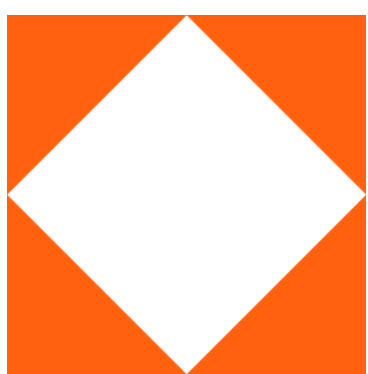




Both Generation X and Baby Boomers tend to be less impulsive, more balanced (depending on their experience) and have better developed behavioral skills (soft skills).

Conflicts between generations have always existed and will exist: in any environment! The advantage nowadays is that Millennials accept more diversity than previous generations did. One of the biggest challenges faced by the Project Manager in today's complex scenario is to manage conflicts impartially, therefore, he needs to know psychosociology applied to work, conflict management theory in organizations and seek the integration of the team, creating synergy to achieve project objectives, in a healthy and empathetic environment, which encourages collaborative work, respecting differences and meeting possible generational demands (example, frequent feedbacks for Millennials).

Henry Ford (American entrepreneur and engineer, 1863-1947) stated: "If there is any secret to success, it consists in the ability to learn the other's point of view and see things as well from his angle as from yours". It may be added that this involves: respect, empathy, humility and acceptance.





## References

BETZ, Cecily L. Generations X, Y, and Z. Journal of Pediatric Nursing, n. 44, 2019.

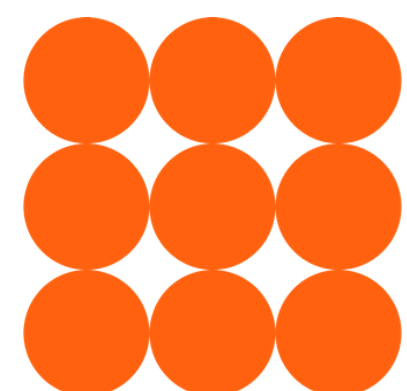
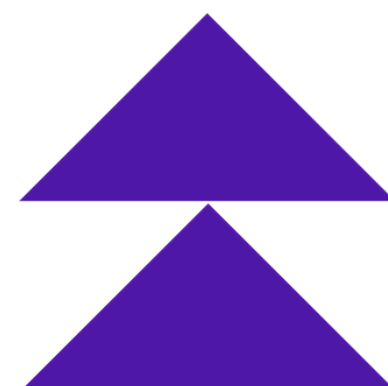
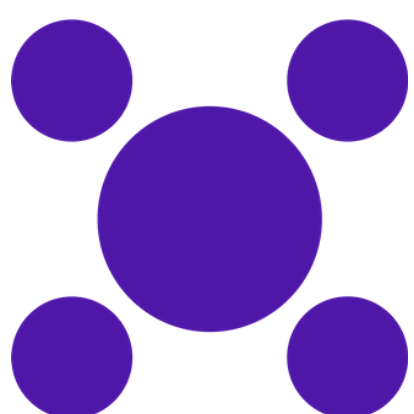
GOLEMAN, Daniel. Inteligência Emocional: a teoria revolucionária que redefine o que é ser inteligente. Rio de Janeiro: Objetiva, 2001.

SAVATER, Fernando. O valor de educar. São Paulo: Martins Fontes, 2000.

SCHNEIDER, Rodolfo Herberto; IRIGARAY, Tatiana Quarti. O envelhecimento na atualidade: aspectos cronológicos, biológicos, psicológicos e sociais. Revista Estudos de Psicologia, Campinas. out-dez/2008.

SHORE, Lynn M. Diversity in organizations: Where are we now and where are we going? Human Resource Management Review, n. 19, 2009.

SMITH, Travis J.; NICHOLS Tommy. Understanding the Millennial Generation. Journal of Business Diversity, v. 15, n.





(\*) Armando Terribili Filho, PMP.

Post-doctorate in Project Management Methodology, PhD in Education from UNESP and Master in Administration. Training in Emotional Intelligence in Spain and Italy. Professor of postgraduate courses at PECEGE- MBA ESALQ / USP (SP), ESIC (PR), Positivo University (PR), University of Vale do Itajaí (SC) among others. PMP certified since 2003. Black Belt certified in the USA.

Author or co-author of seven books in the area of Project Management and Education: "Project Management in 7 Steps", "Project Management Indicators", "Project Negotiation", "Lessons Learned in Project Management", "Project Cost Management", "Nighttime Higher Education" and "Become a Grade 10 Teacher in Higher Education".

It has scientific publications in the USA, Italy, Spain, Portugal, Argentina, Chile, Colombia, Costa Rica and Mexico. Reviewer of national and international magazines. He has worked for multinational companies as a Resource Manager and Project Director. He is currently director of Impariamo - Courses and Consulting (Curitiba).