

## Diferencias Generacionales Comprometiendo a todas las generaciones en el entorno laboral

Resultados del estudio en México y  
un enfoque para su gestión  
Febrero de 2010



# Contenido

- Introducción
- Resultados del estudio
- Propuesta de Valor para los Empleados
- Conclusiones

# Introducción

# ¿Por qué estudiar las diferencias generacionales en el trabajo?

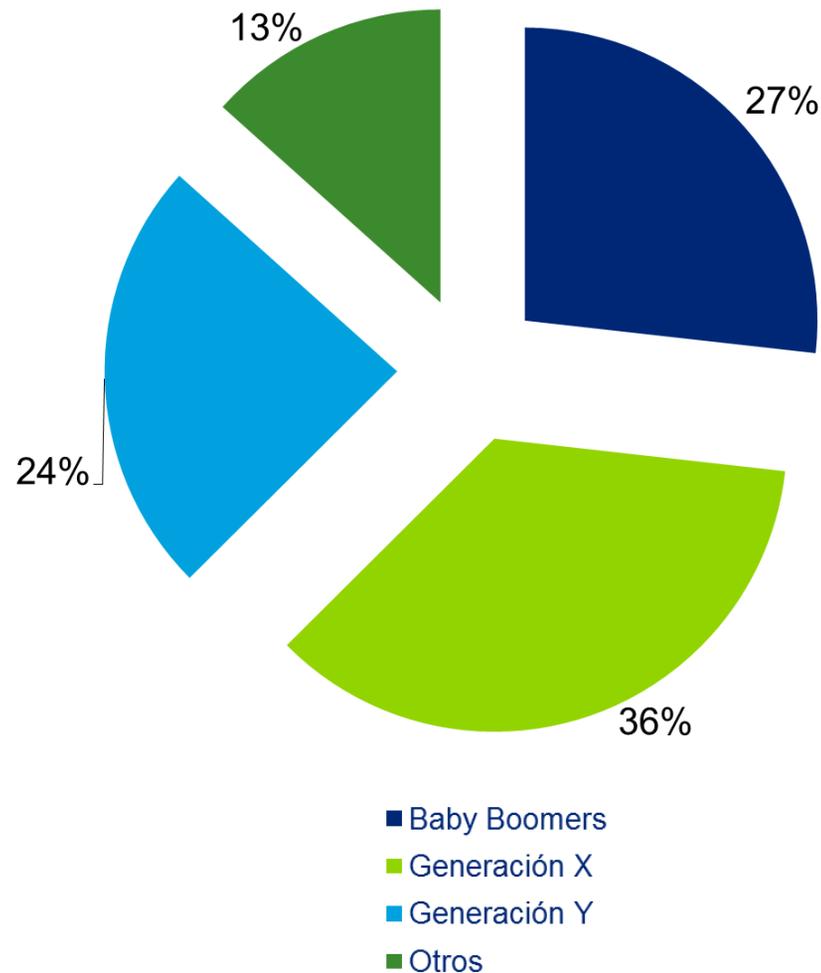
- Debido a la globalización y al acelerado desarrollo tecnológico las **brechas generacionales** se han **acentuado**
- **Actualmente** conviven en el entorno laboral **tres generaciones muy diferentes** en su **forma de pensar y de actuar**
- Estas **diferencias en la concepción** del mundo, del futuro, y por lo tanto **del trabajo**, **provocan turbulencia** dentro de las empresas, en los equipos, entre jefes y colaboradores
- La **raíz de los problemas generacionales: lo diferente es percibido como erróneo**
- Por esta razón, frecuentemente, escuchamos en las empresas **juicios de valor negativos** por parte de las generaciones más maduras respecto de los jóvenes que ingresan en el mundo del trabajo y viceversa, **provocando** choques, conflictos y **problemas de liderazgo y retención de talento**

# ¿Cómo se resuelven las diferencias generacionales en el trabajo?

- Las **políticas y prácticas** que la mayoría de las empresas aplica para gestionar sus **Recursos Humanos** se crearon en un contexto que respondía a ciertas necesidades, actualmente **chocan con la mentalidad de las nuevas generaciones**, que, inevitablemente, van ingresando a las empresas y presionando para modificar su cultura
- **¿Cómo se resuelve la turbulencia?** A través de la **comprensión de las diferencias generacionales**, de cómo se originan y cómo evolucionarán, y fundamentalmente a partir de la creencia de que **las formas de trabajo deben evolucionar**
- Esto implica **dar respuestas nuevas a situaciones nuevas** y para ello necesitamos analizar y comprender las diferencias generacionales, para poder **generar estrategias de Gestión de Talento** que respondan a las necesidades actuales y **que permitan comprometer a todas las generaciones en el entorno laboral**

# Distribución generacional en México

Distribución Generacional en México  
Población ocupada



## Generación Y



- Nacidos entre:  
**1983 - 1990**
- Tienen entre:  
**27 a 20** años de edad

## Baby Boomers



- Nacidos entre:  
**1946 - 1964**
- Tienen entre:  
**64 a 46** años de edad

## Generación X



- Nacidos entre:  
**1965 - 1982**
- Tienen entre:  
**45 a 28** años de edad

Fuente INEGI – Encuesta nacional de ocupación y empleo – Tercer trimestre de 2010 – Población ocupada según edad

# Resultados del estudio

# Descripción en el trabajo- Comparativo por Grupo Generacional

Se solicitó que entre 13 afirmaciones eligieran las 5 que mejor los describen en el trabajo. A continuación se muestran las afirmaciones seleccionadas con mayor frecuencia por cada generación:

Afirmación	Baby Boomers	Generación X	Generación Y
 Valoro la creatividad y tiendo a desarrollar nuevas soluciones	#1 (64%)	#3 (46%)	#3 (55%)
 Para mí, es importante atender tanto necesidades laborales como personales	#2 (62%)	#2 (61%)	#1 (70%)
 Busco oportunidades para aprender y desarrollar habilidades	#3 (58%)	#1 (66%)	#2 (67%)
 Mis decisiones son motivadas primordialmente por las necesidades de mi organización	#4 (47%)		
 Tiendo a correr riesgos cuando veo buenas oportunidades asociadas a ellos	#5 (45%)		#5 (31%)
 Cuando planeo mi carrera, me focalizo más en oportunidades y beneficios a largo plazo		#4 (37%)	
 Me motivan los logros por encima del desarrollo de relaciones profesionales		#5 (34%)	#4 (41%)
 Mis decisiones y acciones son motivadas primordialmente por mis creencias y necesidades			#4 (41%)



**Balance Vida - trabajo**



**Motivación**



**Toma de decisiones**



**Planeación de carrera**



**Apertura al reto**

# ¿Todos los Grupos Generacionales se comportan igual en el trabajo?

- Los resultados del estudio indican que los **tres grupos generacionales coinciden** en que hay tres afirmaciones que mejor los describen, **la diferencia radica en lo que es más importante para cada grupo generacional**
- Para los **Baby Boomers lo más importante es valorar la creatividad y su tendencia a desarrollar nuevas soluciones**, mientras que para la Generación X y Y esto se encuentra en tercer plano
- Para la **Generación X lo más importante es contar con oportunidades para aprender cosas nuevas y desarrollar habilidades**, en comparación con los Baby Boomers que ponen este aspecto en tercer lugar y los miembros de la Generación Y en segundo lugar
- Para la **Generación Y lo más importante es atender tanto las necesidades personales como laborales**, mientras que para las otras dos generaciones esto se sitúa en segundo lugar
- Esta diferencia sobre lo que es más importante, lleva a que no se de un comportamiento igual en el trabajo, por ejemplo, los Baby Boomers buscarán innovar y desarrollar una nueva solución sin importarles sacrificar parte de su tiempo personal para llegar a un resultado. En contraste, si para la Generación Y innovar implica inversión del tiempo que consideran como personal, no lo llevarán a cabo o no lo harán con entusiasmo, por lo que buscarán cumplir con el objetivo lo más rápido posible para poder atender a sus necesidades personales

# Diferencias Generacionales en el trabajo

## Balance vida - trabajo



■ Baby boomers (64-46 años)

■ Generación X (45-28 años)

■ Generación Y (28-20 años)



Frecuencia de afirmaciones seleccionadas dentro las cinco que mejor los describen en el trabajo

- Para la mayoría de los **tres grupos generacionales** es **importante atender** tanto a las **necesidades laborales** como a las **personales**
- El 26% de la población de **Baby Boomers** y el 24% de los integrantes de la **Generación X** encuestados **pone su trabajo por encima de su vida personal**
- En la **Generación Y** sólo un 13% mencionó que los describe esta afirmación y este grupo es que el **mayor porcentaje** pone su **tiempo personal por encima** de las exigencias de su **trabajo**

# Diferencias Generacionales en el trabajo

## Motivación



■ Baby boomers (64-46 años)

■ Generación X (45-28 años)

■ Generación Y (27-20 años)



Frecuencia de afirmaciones seleccionadas dentro las cinco que mejor los describen en el trabajo

- Aunque se tiene la **percepción** de que a los jóvenes de la **Generación Y**, los **motiva** más el establecimiento de **relaciones interpersonales**, los **resultados** del estudio reflejan que los **motivan más los logros** y los resultados a corto plazo
- En los **Baby Boomers** existen individuos que **tanto los motivan los resultados a corto plazo** como las **relaciones interpersonales**, siendo este el grupo generacional que le da más importancia a estas últimas

# Diferencias Generacionales en el trabajo

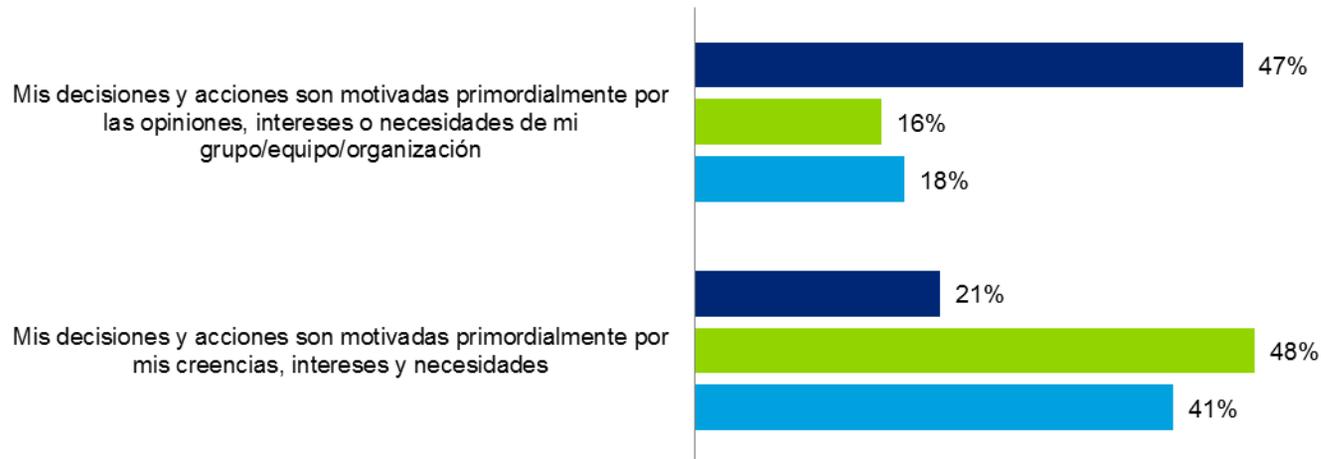
## Toma de decisiones



■ Baby boomers (64-46 años)

■ Generación X (45-28 años)

■ Generación Y (27-20 años)



Frecuencia de afirmaciones seleccionadas dentro las cinco que mejor los describen en el trabajo

- El **41%** del total de la población encuestada, **toma sus decisiones con base en sus creencias, intereses y necesidades**
- Los resultados del estudio indican que el **47% de Baby Boomers** toman como base para **elegir un camino las necesidades de su organización**, mientras que en el **48%** de la **Generación X** y el **41%** de la **Generación Y**, toman sus **decisiones** considerando sus **necesidades personales**

# Diferencias Generacionales en el trabajo

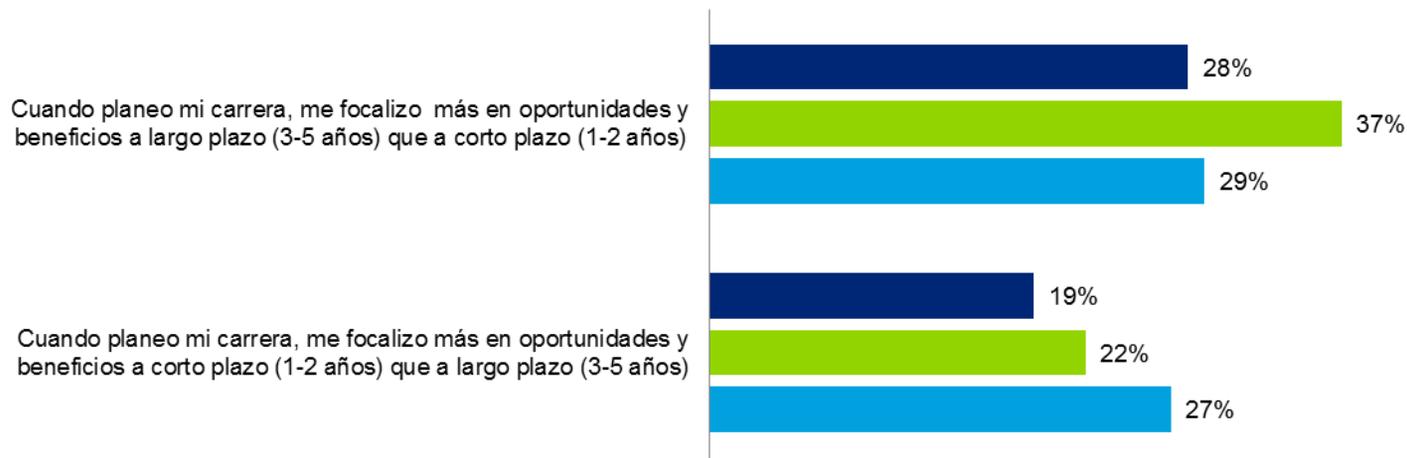
## Planeación de carrera



■ Baby boomers (64-46 años)

■ Generación X (45-28 años)

■ Generación Y (27-20 años)



Frecuencia de afirmaciones seleccionadas dentro las cinco que mejor los describen en el trabajo

- El **32%** del total de la población encuestada tiende a **planear su carrera** focalizándose en oportunidades y beneficios a **largo plazo** (3-5 años)
- El **25%** del total de la población encuestada **planea su carrera** enfocándose en oportunidades y beneficios a **corto plazo** (1-2 años).
- La **Generación X** se focaliza más en la **planeación de su carrera a largo plazo**
- Los resultados muestran que en la **Generación Y** existen individuos que **planean su carrera corto plazo y otros a largo plazo**

# Diferencias Generacionales en el trabajo

## Apertura al reto



■ Baby boomers (64-46 años) ■ Generación X (45-28 años) ■ Generación Y (27-20 años)



Frecuencia de afirmaciones seleccionadas dentro las cinco que mejor los describen en el trabajo

- De los tres grupos generacionales, la **Generación X** es la que **menos** tiende a **correr riesgos y explorar opciones de mejora**
- El 64% de los **Baby Boomers** **valora la creatividad** y el desarrollo de nuevas soluciones, lo que **contrasta con la percepción** que se tiene de ellos, en donde un 56% de la Generación X y un 51% de la Generación Y **consideran que tienden a seguir procesos y mejores prácticas**

# Factores que motivan y comprometen

	Baby Boomers	Generación X	Generación Y
Mejor los describe	 <ul style="list-style-type: none"> <li>• Valorar la creatividad y la tendencia a desarrollar nuevas soluciones</li> </ul>	 <ul style="list-style-type: none"> <li>• Contar con oportunidades para aprender y desarrollar nuevas habilidades</li> </ul>	 <ul style="list-style-type: none"> <li>• Atender tanto las necesidades personales como laborales</li> </ul>
¿Cómo los podemos motivar?	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Reputación del empleador</li> <li>2. Calidad de la gerencia / liderazgo</li> <li>3. Estabilidad/seguridad laboral</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Desarrollo de carrera</li> <li>2. Compensación y beneficios</li> <li>3. Balance vida y trabajo</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Desarrollo de carrera</li> <li>2. Compensación y beneficios</li> <li>3. Balance vida y trabajo</li> </ol>
¿Cómo los podemos retener?	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Reputación del empleador</li> <li>2. Estabilidad/seguridad laboral</li> <li>3. Compensación y beneficios</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Compensación y beneficios</li> <li>2. Balance vida y trabajo</li> <li>3. Oportunidades de capacitación y desarrollo</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Compensación y beneficios</li> <li>2. Balance vida y trabajo</li> </ol>
¿Cómo los podemos atraer?	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Reputación del empleador</li> <li>2. Compensación y beneficios</li> <li>3. Estabilidad y seguridad laboral</li> <li>4. Tipo de trabajo</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Compensación y beneficios</li> <li>2. Balance vida y trabajo</li> <li>3. Estabilidad y seguridad laboral</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Tipo de trabajo</li> <li>2. Reputación del empleador</li> <li>3. Compensación y beneficios</li> <li>4. Balance vida y trabajo</li> </ol>

# Motivación y Compromiso

- La **motivación** son los estímulos que mueven a la persona a realizar determinadas acciones y persistir en ellas para su culminación. Este término está relacionado con **voluntad e interés** y es claro que para los humanos los **intereses son diferentes dependiendo de la etapa de vida** en la que se encuentren y a esto se suma el **contexto en el que se desarrolla y la experiencia**.
- Los resultados del estudio indican que uno de los factores que **más motivan** a la generación de los **Baby Boomers es la reputación del empleador** para el que trabajan, ya que eso refleja su éxito profesional. Adicionalmente **el tiempo de permanencia en una empresa y el crecimiento** hasta llegar a un puesto ejecutivo son aspectos relacionados con la **estabilidad y seguridad laboral** que también motiva a este grupo
- A la **Generación X lo que más los motiva es el desarrollo de carrera**, lo que se relaciona con su constante búsqueda de oportunidades para aprender cosas nuevas y desarrollar habilidades. Sin embargo vemos que **ante escenarios de dejar su trabajo, escoger un trabajo entre varias ofertas o propuestas de cambio de trabajo que se le hagan, la compensación y beneficios es el factor primordial de decisión**
- Para la **Generación Y** es importante el desarrollo de su carrera, sin embargo **si perciben que la remuneración no es equitativa pueden dejar su trabajo**. Si se enfrentan al escenario de **elegir entre varias ofertas laborales la reputación del empleador será la base de su selección**. Cuando sin estar buscando se les ofrece un empleo y se hace énfasis en el tipo de trabajo que realizarán seguramente los motivarán a cambiar de trabajo

# Propuesta de valor para los empleados

# La Gestión de Talento implica...

- Construir una fuerza laboral con altas competencias, involucrada en proyectos clave y con la motivación para asumir nuevas responsabilidades
- Proteger el futuro de la organización, desarrollando a los futuros líderes
- Promover la lealtad hacia la empresa, incrementar la motivación y compromiso, para un mejor desempeño de los colaboradores
- Generar una cultura de aprendizaje, en donde los colaboradores estén dispuestos a identificar sus necesidades de capacitación y esforzarse para cubrir las
- Reducir los costos de reclutamiento, al promover la movilidad interna y los ascensos
- Desarrollar una red de trabajo en la que los equipos cooperen e intercambien información eficientemente a lo largo y ancho de la estructura organizacional

**Gestión del Talento**

La Gestión de Talento es buscar tener al individuo adecuado, con las habilidades correctas, en la posición más idónea para la organización

# La Tabla Periódica de Talento de Deloitte incluye un enfoque para la gestión de las diferencias Generacionales

Estrategia										Catalizadores		
<b>Al</b> Alinear	<b>An</b> Analizar	<b>D</b> Diferenciar	Soluciones de Talento			Soluciones de Trabajo			<b>Td</b> Diálogo de Talento			
<b>Ba</b> Alineación Negocio	<b>Wp</b> Planeación Fuerza trabajo	<b>Wi</b> Inteligencia Fuerza trabajo	<b>Rs</b> Reclutamiento Asignación	<b>Ld</b> Aprendizaje Desarrollo	<b>Kc</b> Conocimiento Colaboración	<b>Od</b> Diseño Organización	<b>Mcc</b> Customización Carrera					
<b>Rm</b> Admón de Riesgos	<b>Cws</b> Segmentos Críticos Fuerza Laboral	<b>Tr</b> Roadmap Talento	<b>O2</b> Inducción Orientación	<b>Sm</b> Admón. Sucesión	<b>Wd</b> Diseño del Trabajo	<b>Jd</b> Diseño de Tarea	<b>Rt</b> Transformación Remuneración					
<b>Hrs</b> Estrategia de RH	<b>Ta</b> Evaluación de Talento	<b>G4</b> Estrategia Generacional	<b>Pm</b> Admón. del Desempeño	<b>Ad</b> Desarrollo Acelerado	<b>Gm</b> Movilidad Global	<b>V</b> Trabajo Virtual	<b>Ev</b> Propuesta Valor Empleado					
		<b>M</b> Métricas	<b>Gs</b> Búsqueda Global	<b>Co</b> Organización Asesoría	<b>Sn</b> Redes Sociales Laborales							
<div style="display: flex; align-items: center;"> <div style="border: 1px solid black; width: 15px; height: 15px; margin-right: 5px;"></div> Principales         </div> <div style="display: flex; align-items: center; margin-top: 5px;"> <div style="border: 1px solid black; width: 15px; height: 15px; margin-right: 5px;"></div> Diferenciadores         </div>												
Infraestructura												
<b>T</b> Tecnología	<b>Sd</b> Entrega Servicios RH	<b>Di</b> Diversidad Inclusión	<b>Cm</b> Admón. del Cambio	<b>Er</b> Ética y Responsabilidad	<b>C</b> Comunicación	<b>Cu</b> Cultura	<b>Le</b> Liderazgo					

## Catalizadores

- Los catalizadores tienen el potencial de acelerar el desempeño e impulsar la diferencia competitiva más rápidamente que otras soluciones



# Un enfoque de Talento para comprometer a todas las generaciones en el entorno laboral: Propuesta de Valor para los Empleados

Ev

Propuesta de  
Valor para los  
Empleados

La marca de una organización:

- Puede proveer ventajas a una organización cuando las necesidades de talento actuales y futuras, están alineadas a los objetivos de negocio y estrategia de clientes con el balance adecuado entre esfuerzos internos y externos
- Debe ser traída a la vida a través de varios puntos de contacto dentro de la organización y no sólo como un anuncio de reclutamiento
- Debe pertenecer al negocio, debe ser moldeada por Recursos Humanos y dirigida a través del liderazgo
- Debe ser capaz de atraer y comprometer a una fuerza laboral multi-generacional



# Propuesta de Valor para los Empleados – dimensiones

La Propuesta de Valor para los Empleados de una compañía está compuesta por cinco dimensiones:

- **Oportunidades:** se refiere a las posibilidades de capacitación y desarrollo que los mantienen en la empresa
- **Organización:** incluye aspectos como la reputación, cultura, estrategia de negocio y responsabilidad social
- **Trabajo:** comprende aspectos relacionados con el tipo de trabajo, clima organizacional y balance – vida trabajo
- **Gente:** implica los valores y la forma de trabajar, en donde se considera si los colaboradores se sienten, valorados, respetados y alentados por sus jefes y colegas
- **Compensación y beneficios:** considera la percepción sobre si son suficientemente reconocidos y recompensados por su trabajo

# Gestión de las diferencias Generacionales

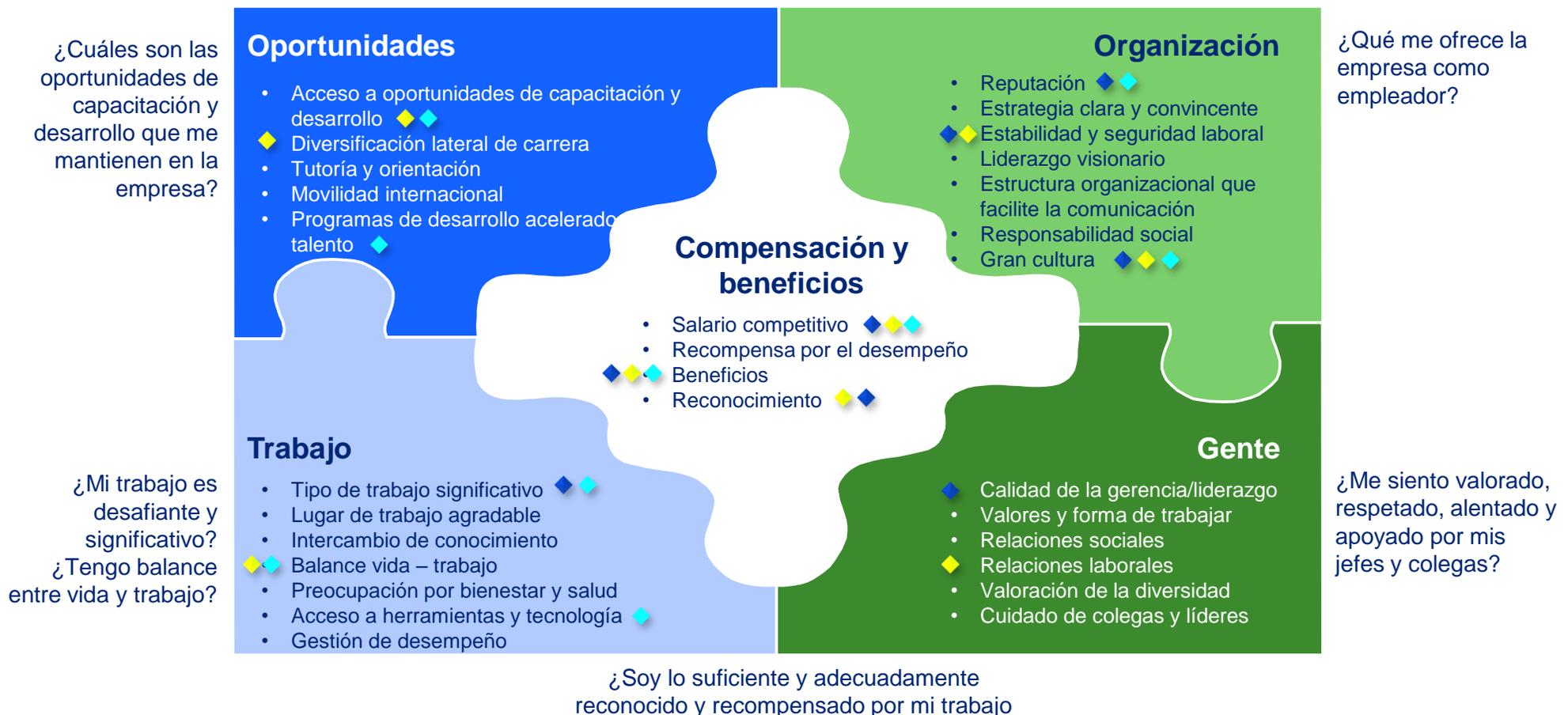
## Propuesta de Valor para los Empleados

¿Cuáles son las propuestas que puede ofrecer una empresa para atraer, comprometer y retener a colaboradores de todas las generaciones en el entorno laboral mexicano?

### ◆ Baby boomers (64–46 años)

### ◆ Generación X (45–28 años)

### ◆ Generación Y (27–20 años)



# Conclusiones

# Conclusiones

- Considerando que para obtener los objetivos de negocio **se requiere de un talento multi-generacional**, las empresas se deben enfocar en **generar una cultura** que incluya la **comunicación efectiva y la aceptación de la diversidad**, en donde se exprese claramente la expectativa del trabajo, lo diferente sea reconocido como válido y **se acepte que para llegar a un objetivo se pueden seguir diversos caminos**
- Esta cultura deberá incluir que se fomente el **aprendizaje continuo y el enriquecimiento profesional** por medio de la interacción con gente de los diferentes grupos generacionales, en donde se acepte que **los jóvenes tienen mucho que aprender de las generaciones maduras y viceversa**
- Entendiendo las diferencias generacionales, queda claro que un **modelo "universal" de motivación, remuneración y compensación es obsoleto**. Ahora, los esquemas que funcionan deben ser personalizados de acuerdo a las necesidades específicas del talento
- Al mapear los resultados del estudio a los factores que componen las dimensiones de la Propuesta de Valor para los Empleados, vemos que es necesario que **las empresas mexicanas tengan una propuesta robusta que permita atraer, comprometer y retener a colaboradores de todas las generaciones en el entorno laboral.**

# Conclusiones

- Para las **tres generaciones el rubro de compensación y beneficios es importante**, especialmente en el tema de salario competitivo y los beneficios. Los factores relacionados con las **oportunidades de desarrollo son importantes para la Generación X y Y**, mientras que los componentes de **la dimensión de organización son más relevantes para los integrantes de los Baby Boomers**
- La **atracción, desarrollo y retención de talento** son aspectos claves en los que las empresas deben poner especial énfasis para **lograr instrumentar una estrategia de negocio por medio de su Capital Humano**. Las preguntas obligadas para las empresas son: **¿Cuál es la propuesta de valor que tenemos como empleadores para atraer, comprometer y retener al talento? ¿Estamos preparados para cubrir las necesidades y expectativas de todas las generaciones?**
- En la medida que una empresa procure que su **Propuesta de Valor para los Empleados** sea lo suficientemente **robusta para gestionar el talento multi-generacional se asegurará de tener disponible el conocimiento y experiencia de los Baby Boomers, la gestión y medida de la Generación X y el manejo experto de las nuevas tecnologías de la Generación Y**

# Contactos

Para preguntas o comentarios relacionados con el contenido de este documento o más información sobre el estudio de las diferencias generacionales en el entorno laboral, por favor contacte a nuestros expertos.

Alfonso de la Morena

Bernadette Lara

Pamela Esquivel

**Capital Humano**

**Deloitte México**

[generaciones@deloittemx.com](mailto:generaciones@deloittemx.com)



Deloitte se refiere a Deloitte Touche Tohmatsu Limited, sociedad privada de responsabilidad limitada en el Reino Unido, y a su red de firmas miembro, cada una de ellas como una entidad legal única e independiente. Conozca en [www.deloitte.com/mx/conozcanos](http://www.deloitte.com/mx/conozcanos) la descripción detallada de la estructura legal de Deloitte Touche Tohmatsu Limited y sus firmas miembro.

Deloitte presta servicios profesionales de auditoría, impuestos, consultoría y asesoría financiera, a organizaciones públicas y privadas de diversas industrias. Con una red global de firmas miembro en más de 150 países, Deloitte brinda su experiencia y profesionalismo de clase mundial para ayudar a que sus clientes alcancen el éxito desde cualquier lugar del mundo en donde operen. Los aproximadamente 170,000 profesionales de la firma están comprometidos con la visión de ser el modelo de excelencia.

Esta publicación es únicamente para distribución y uso interno del personal de Deloitte Touche Tohmatsu Limited, sus firmas miembro y sus respectivas afiliadas (en conjunto la "Red Deloitte"). Ninguna entidad de la Red Deloitte será responsable de la pérdida que pueda sufrir cualquier persona que consulte esta publicación.