



Galileo
UNIVERSIDAD

La Revolución en la Educación

IDEA
UNIVERSIDAD GALILEO

**UNIVERSIDAD GALILEO
FACULTAD DE INGENIERÍA DE SISTEMAS,
INFORMÁTICA Y CIENCIAS DE LA COMPUTACIÓN
INSTITUTO DE EDUCACION ABIERTA**

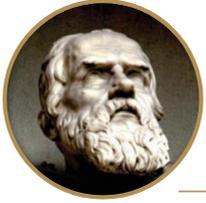
SEMINARIO DE RECURSOS HUMANOS

**“Desafíos de la Planeación Estratégica de Recursos Humanos
con los Grupos Generacionales”**

**PRESENTADO POR:
Linda Victoria López Paiz
Carné IDE 19001130**

**Previo a optar el grado académico de: LICENCIATURA
EN TECNOLOGÍA Y ADMINISTRACIÓN Y
DESARROLLO DE RECURSOS HUMANOS**

Guatemala, 26 de marzo de 2023



Galileo
UNIVERSIDAD

La Revolución en la Educación

IDEA
UNIVERSIDAD GALILEO

**UNIVERSIDAD GALILEO
FACULTAD DE INGENIERÍA DE SISTEMAS,
INFORMÁTICA Y CIENCIAS DE LA COMPUTACIÓN
INSTITUTO DE EDUCACION ABIERTA**

SEMINARIO DE RECURSOS HUMANOS

**“Desafíos de la Planeación Estratégica de Recursos Humanos
con los Grupos Generacionales”**

PRESENTADO POR:

Linda Victoria López Paiz

Carné IDE 19001130

Previo a optar el grado académico de: LICENCIATURA
EN TECNOLOGÍA Y ADMINISTRACIÓN Y
DESARROLLO DE RECURSOS HUMANOS

Guatemala, 26 de marzo de 2023

ÍNDICE

	Página
1. INTRODUCCIÓN -----	4
2. OBJETIVOS -----	6
2.1 Objetivo General-----	6
2.2 Objetivos Específicos -----	6
3. MÉTODO -----	7
3.1 Técnica-----	7
4. MARCO TEÓRICO -----	8
4.1 Antecedentes -----	8
4.2 Grupos Generacionales y su Clasificación-----	10
4.2.1 Baby Boomers -----	12
4.2.2 Generación X-----	13
4.2.3 Generación Y o Millennials-----	14
4.2.4 Generación Z-----	16
4.3 Características Psicológicas de los Grupos Generacionales-----	17
4.3.1 Baby Boomers -----	18
4.3.2 Generación X-----	20
4.3.3 Generación Y o Millennials-----	22
4.3.4 Generación Z-----	25
4.4 Planificación Estratégica de Recursos Humanos -----	28
4.4.1 Planeación Estratégica y la Innovación -----	30
4.4.2 La Administración Moderna de Recursos Humanos y su Entorno-----	32

4.4.3	Etapas de la Planificación Estratégica Moderna de Recursos Humanos ----	37
4.5	Relación entre la Planificación Estratégica de Recursos Humanos y los Grupos Generacionales -----	41
4.5.1	La Estrategia Empresarial desde el punto de vista de las generaciones ----	44
4.6	Desafíos de la Planificación Estratégica de Recursos Humanos con los Grupos Generacionales -----	45
5	ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS-----	54
5.1	Análisis-----	54
6.	CONCLUSIONES-----	63
6	RECOMENDACIONES -----	66
7	REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS -----	69
8	ANEXOS -----	76
8.2	Anexo 1, Figura 1: Las Generaciones Definidas-----	76
8.3	Anexo 2 Tabla 1: Características de los Grupos Generacionales-----	77
8.4	Anexo 3, Figura 2: Desafíos del Tercer Milenio-----	78
8.5	Anexo 4, Figura 3: La cadena de Valor a partir de las personas-----	79
8.6	Anexo 5, Figura 4: Los pasos de la planificación estratégica de RH.-----	80

1. INTRODUCCIÓN

La Planificación Estratégica moderna de Recursos Humanos enfrenta importantes retos en la actualidad, en especial porque el entorno en que se desenvuelve la organización es sumamente volátil y demanda cambios estructurales necesarios y oportunos en el modelo de gestión del talento humano, que permitan adecuarse a las nuevas circunstancias rápidamente cambiantes. Este entorno turbulento habitual del siglo XXI está caracterizado por fuertes cambios en la innovación tecnológica, nuevas tendencias políticas, económicas y sociales globales, y altos estándares de competitividad en mercado. Dichas características afectan indudablemente al rendimiento y productividad de las personas y podrían tener efectos diferentes según el Grupo Generacional al que pertenecen.

En la actualidad existen cuatro Grupos Generacionales coexistiendo en el entorno organizacional: los Baby Boomers, Generación X, Generación Y (Millennials), y Generación Z (Centennials). Cada uno de ellos tiene características psicológicas diferentes que responden de manera desigual al ambiente interno y externo de la empresa. Este aspecto toma especial relevancia en la Planificación Estratégica de Recursos Humanos, ya que modifica el modelo de gestión que comúnmente se ha utilizado, al sugerir cambios en el ambiente, cultura y filosofía organizacional, agrega incertidumbre a los planes de acción, y demandar flexibilidad en la toma de decisiones. Por lo que el éxito empresarial depende en gran medida de cómo la Administración utiliza el talento humano con el que dispone y cómo podría garantizar el suministro en oportunidad y calidad en un intervalo de tiempo consistente con la Planificación Estratégica organizacional, dada la influencia de los Grupos Generacionales.

En este contexto, la presente investigación busca estudiar la influencia que tienen los Grupos

Generacionales sobre la Planificación Estratégica de Recursos Humanos, al establecer las características psicológicas de dichos grupos dentro de las organizaciones y cómo estos modifican los criterios definidos en las etapas de la planificación. Para lo cual el presente trabajo se lleva a cabo mediante la aplicación del método de investigación bibliográfica.

Las principales etapas de la Planificación Estratégica de Recursos Humanos que se ven vulnerables por la influencia de los Grupos Generacionales son: evaluar la situación actual de capital humano con que se dispone; evaluar el entorno organizacional; determinar la demanda de capital humano necesario y consistente con los objetivos organizacionales; y establecer planes de acción enfocados en reclutamiento, desarrollo, y retención de personal. Al tomar en cuenta las etapas descritas, los desafíos identificados son: obtener el mayor aporte posible del capital humano disponible; incorporar a la Generación Z dentro de la organización; mediar la coexistencia de las cuatro generaciones dentro del entorno laboral; determinar qué tan relevantes son los incentivos económicos sobre los colaboradores; administrar los factores críticos de rotación, ausentismo y cambios en los requisitos del puesto y capacitación; y lidiar con las nuevas tendencias de trabajo en casa. El ser consiente la Administración de estos desafíos, e incluyéndolos dentro del análisis estratégico, podrán obtener mejores resultados y alcanzar los objetivos organizacionales más eficientemente.

2. OBJETIVOS

2.1 Objetivo General

Determinar los diferentes desafíos en la planificación estratégica de recursos humanos con los grupos generacionales, mediante la caracterización de los perfiles psicológicos y la relación con las principales etapas de la planificación estratégica moderna de recursos humanos.

2.2 Objetivos Específicos

- Definir los rangos de edad de los diferentes grupos generacionales para obtener una clasificación adecuada de los perfiles psicológicos.
- Reconocer las características principales de los grupos generacionales definidos para establecer los perfiles psicológicos y ver su inclusión dentro de la planeación estratégica.
- Definir qué es la planificación estratégica de recursos humanos y así establecer su importancia dentro de la empresa en un contexto cambiante y competitivo.
- Describir las principales etapas de la planificación estratégica moderna de recursos humanos y así identificar qué aspectos de la planificación estratégica se ven más vulnerables por grupos generacionales.
- Comparar los perfiles psicológicos de los grupos generacionales identificados con las principales etapas de la planificación estratégica de recursos humanos para identificar los diferentes desafíos en la planificación estratégica.

3. MÉTODO

Para este trabajo se aplica la investigación bibliográfica el cual es un método de investigación que consiste en recopilar información por medio de la lectura, crítica de documentos y materiales bibliográficos de un tema en específico, la información debe ser ya existente y la fuente de información válida y segura. Este reúne un conjunto de actividades encaminadas a ubicar documentos existentes relacionados con el tema o autor en específico.

3.1 Técnica

La técnica utilizada en la presente investigación bibliográfica es el fichaje, la cual consiste en la recopilación de información que se inserta en fichas que permiten administrar de una forma práctica y dinámica, la información de diferentes autores.

El fichaje es una técnica utilizada especialmente por los investigadores. Es un modo de recolectar y almacenar información, cada ficha contiene información que, más allá de su extensión, le da unidad y valor propio.

La ficha es un recurso valioso para la investigación bibliográfica porque permite registrar datos o información proveniente de diversas fuentes, recordar y manejar el contenido de obras leídas. Además, la ficha ahorra tiempo y esfuerzo y facilita la elaboración del índice de autores y de títulos consultados, así como la memorización y la comprensión.

4. MARCO TEÓRICO

4.1 Antecedentes

A principios del siglo XX, a nivel internacional se comenzó a utilizar en la literatura científica el concepto planificación, establecido por Taylor y Fayol, quienes buscaban suplantar el empirismo que había en las empresas por un método científico en el que la planificación fungiera como instrumento de dirección. Al respecto, Taylor se dedicó a diseñar los principios de la administración, de cuyo proceso surgieron 4 fundamentales: de planeación, de preparación, de control y, por último, de ejecución. Por su parte, Fayol desarrolló el concepto de administrar, como planear, organizar, dirigir, coordinar y controlar.

La evolución de la planeación estratégica ha sido abordada también por varios teóricos de la teoría administrativa, entre ellos Ansoff. Esta se introdujo por vez primera, a mediados del año 1950, en algunas empresas comerciales, de las cuales las más importantes fueron las que principalmente desarrollaron sistemas de planeación estratégica formal o, como también se les denominó, sistemas de planeación a largo plazo.

Así mismo otros científicos han dado su definición; entre los más significativos estuvieron Sócrates, en la Grecia antigua, y Von Neuman y Morgenstern, con su obra “La Teoría del Juego”, que abarca el contexto de los negocios. Más tarde, en 1954, Peter Drucker ofreció su definición, y en la década de los 60' se comenzó a emplear el término "planeación a largo plazo". Según las consideraciones anteriores, si bien la planificación tiene sus raíces en un pasado lejano, como actividad económica fue reconocida en el siglo XX, pero desde ese punto, al igual que todas las demás disciplinas, ha progresado.

El concepto de planeación estratégica se aleja cada vez más de la planeación tradicional dado que en ella se plantean los objetivos finales en forma más flexible, de tal manera que pueda evolucionar con el tiempo. Asimismo, las variables del contexto son cambiantes e inestables, esto permite que las organizaciones tengan la capacidad de adaptación necesaria para adecuarse a las distintas realidades y/o contextos sociales. La planeación estratégica observa las posibles alternativas de acción en el futuro, y al escoger dichas alternativas, éstas se convierten en la base para tomar decisiones presentes. Al mismo tiempo, dicha planificación busca a su vez administrar de la manera más eficiente los recursos con que dispone la organización.

Uno de los recursos más importantes en las organizaciones es el recurso humano. Los recursos humanos son aquellos empleados por las organizaciones para realizar tareas particulares que energizan los recursos organizacionales. Las personas trabajan y pasan una cantidad significativa de su tiempo en las organizaciones y esas organizaciones también dependen de las personas para sus actividades y operaciones, al igual que lo hacen con recursos como el dinero, los materiales y la tecnología. A esta área de la administración empresarial se le conoce como Administración de Recursos humanos.

Entre los aspectos importantes de la administración de recursos humanos están el desarrollo del talento humano, la capacitación, compensación y motivación de los trabajadores. Al organizar éstas y otras áreas de la gestión del talento humano con la planificación estratégica general de la organización, se encuentra la Planificación Estratégica de Recursos Humanos, la cual coordina la oferta de personal interno (personal disponible) y externo (empleados que quieren o serán contratados) a las vacantes que tiene una organización, con el fin de apoyar al logro de los objetivos estratégicos organizacionales. Por tanto, planificar estratégicamente el recurso

humano implica la identificación de objetivos concretos y el diseño de las medidas a seguir para alcanzarlos en plazos específicos.

4.2 Grupos Generacionales y su Clasificación

Los grupos generacionales comparten una misma cultura y creencias debido a que nacen y crecen en un mismo periodo de tiempo, tal como lo indica Ogg y Bonvalet (2006), quienes lo definen como “un grupo de edad que comparte a lo largo de su historia un conjunto de experiencias formativas que los distinguen de sus predecesores”.¹ Definición que resalta el hecho de que los grupos generacionales comparten las mismas vivencias y creencias, características que enlazan sus valores, principios y visión de vida. En línea con los autores, Altamirano (2002) agrega que “las generaciones son la caja de resonancia en la que se puede apreciar como distintos miembros en apariencia aislados van absorbiendo las convicciones de su tiempo y encontrándose, poco a poco con un mundo vigente” (p.94).² El concepto anterior indica que las personas que forman un grupo generacional son aquellas que crecen en un mismo momento y enlazan vínculos con el ambiente externo. Por lo que en su mayoría, los grupos tienen características similares en pensamiento y comportamiento.

A diferencia de los autores anteriores, Strauss y Howe (1991) tratan de ser un tanto precisos con la estimación del período que comprende a una generación; “El conjunto de todas las personas nacidas en un lapso de aproximadamente veinte años o aproximadamente la duración de una

¹ Bonvalet, Catherine y Ogg, Jim (2006) *The Baby Boomer Generation and the Birth Cohort of 1945-1954* [Consultado 16/02/2023] Recuperado de: https://youngfoundation.org/wp-content/uploads/2013/06/03_06_Europeanbabyboomers.pdf

² Altamirano, Carlos (2002) *Términos Críticos de Sociología de la Cultura*. Página 94.

fase de la vida: la infancia, la edad adulta joven, la mediana edad y la vejez” (p.101).³ Por lo que un aspecto importante que se debe considerar al hablar de grupos generacionales, es el periodo de tiempo en el cual estos están siendo agrupados.

Desde el siglo pasado se ha tratado de agrupar a las generaciones con el objetivo de entender su comportamiento. Esto ha generado conflicto con varios autores, ya que en la gran mayoría de los casos se observa que existen ligeras variaciones en las fechas de nacimiento según el autor que se tome como referencia. A continuación se proporcionan tres clasificaciones que podrían considerarse como permitidas:

- Según Kotler y Keller (2012) existen cuatro grupos generacionales:
 - “Generación Silenciosa: 1925 – 1945
 - Baby Boomers: 1946 – 1964
 - Generación X: 1964 – 1978
 - Generación Y: 1979 – 1994” (p.220).⁴

- Por su parte, Johnson y Johnson (2010) cataloga las generaciones de la siguiente manera:
 - “Tradicionalistas: 1918 – 1945
 - Baby Boomers: 1946 – 1965
 - Generación X: 1966 – 1979
 - Generación Y o Millennials: 1980 – 1994” (p.95).⁵

³ Strauss, William y Howe, Neil (1991) *Generations: The History of America's Future, 1584 to 2069*. Página 101.

⁴ Kotler, Philip y Keller, Kevin (2012) *Dirección de Marketing*. Página 220.

⁵ Johnson, Meagan y Johnson, Larry (2010) *Generations, Inc From Boomers to Linksters--managing the Friction Between Generations at Work*. Página 95.

laboral, en especial por la inserción de la mujer y su nuevo papel en la sociedad, así como el conflicto político que perduró por más de cuatro décadas.

De acuerdo con New Strategist Publication (2010), “los Boomers fueron criados por madres jóvenes, en su mayoría amas de casa, tradicionalistas y conservadoras. Fueron enseñados a ser independientes y a creer que podían controlar su destino” (p.253).⁸ Los padres de los Baby Boomers fueron la Generación Silenciosa, quienes tenían arraigado un papel conservador de la mujer en lo relativo a lo social y económico. Al respecto Leach, Phillipson, Money y Biggs (2013) agregan:

“Se les considera una generación puente por estar insertada entre la generación que les antecede en que todo era rígido y pegado a la moralidad y a la posterior en la que a pesar de su edad se consideran aún jóvenes “forever young” y dan un valor desenfadado a algunas reglas heredadas y consideradas rigurosas”.⁹

Dado que los cambios tecnológicos y sociales que vivió esta generación no fueron rápidos y significativos dentro del modelo de gestión de las organizaciones, el sentido de rigidez siempre es latente en su comportamiento.

4.2.2 Generación X

Esta generación comprende a los nacidos entre los años de 1965 a 1980, según Dimock (2019). En lo referente a las organizaciones, esta generación ocupa puestos gerenciales, tal como lo menciona Raines y Filipczak (2013) en su definición “La Generación X precede a los Baby

⁸ New Strategist Publications (2010) *American Generations: Who They Are and How They Live*. Página 253.

⁹ Leach, Rebecca; Phillipson, Chris; Biggs, Simon y Money, Annemarie (2013) *Baby boomers, consumption and social change: the bridging generation?* Consultado [26/03/2023] Recuperado de: <https://www.tandfonline.com/doi/citedby/10.1080/03906701.2013.771053?scroll=top&needAccess=true&role=tab>

Boomers y son padres de los Millennials y Centennials. Actualmente se desempeñan en cargos de mando medio y alto” (p.196).¹⁰ Derivado a que fueron criados por la generación de Baby Boomers, quienes tienen características autocráticas, esta generación exhibe ciertas dificultades para comprender a la Generación Y y Z, en especial porque el entorno en el que fueron criados es muy diferente.

En un estudio realizado por Smola y Sutton (2002), indica que “los valores hacia el trabajo de los X difieren significativamente de los Boomers. Ellos se preguntan cuál es su beneficio en cada trabajo y se esfuerzan tanto por alcanzar sus metas, así como las de la organización” (p.3).¹¹

Con relación a sus intereses, Kolb (1984) indica que “No se ubican en ningún extremo, sea de represión o de amplio deseo de libertad. Por el contrario, disfrutan la vida de manera sencilla” (p.232).¹² Esta Generación se considera sumamente responsable, leal y determinada a alcanzar los objetivos organizacionales y personales. Esto se debe a que en su mayoría cuentan con una carrera profesional estable en la misma organización.

4.2.3 Generación Y o Millennials

Esta generación comprende a los nacidos entre los años 1981 a 1996 (aunque algunos autores indican que el límite superior podría llegar hasta los 2000, dado que son llamados generación del milenio). Según Chirinos (2009) esta generación es considerada como:

“La generación de hoy, estos son niños de escuela, los mayores están culminando estudios de postgrado. Tienen un conjunto diferente de experiencias infantiles que las

¹⁰ Raines, Claire y Filipczak, Bob (2013) *Generations at Work: Managing the Clash of Boomers, Gen Xers, and Gen Yers in the Workplace*. Página 196.

¹¹ Smola, Karen y Sutton, Charlotte (2002) *Generational differences: revisiting generational work values for the new millennium*. Página 3.

¹² Kolb, David (1984) *Experiential learning: experience as the source of learning and development*. Página 232.

que tuvieron los de la generación de la posguerra y los de la generación “X”. Eran los bebés especiales y han crecido con las vidas totalmente planificadas” (p.138).¹³

Estas personas son las que trabajan en las organizaciones en los puestos de mando medio y alto, ya que son los sucesores de la Generación X. Asimismo, se cree que han tenido una infancia relativamente estable, pero con vivencias fuertemente marcadas por el cambio tecnológico, económico y político. Grupo ACIR (2017) argumenta al respecto:

“En la década de los 80’s, se dio el terrorismo y la crisis económica hizo que este periodo fuera denominado como “la década perdida”. (...) En los 90 se establece una economía de orientación al mercado. En esta época, las personas nacieron en un contexto de globalización y desarrollo de internet y redes sociales. Se inició un crecimiento de la economía como no se había visto antes. Es la primera generación que creció con computadoras, cable, internet, email, mp3, celulares, etc. Se les ha exigido mucho y están acostumbrados a hacer mucho, y por el momento son el mercado más atractivo” (p.5).¹⁴

Se considera que esta generación es la más educada y acostumbrada al cambio constante, desarrollan habilidades autodidacticas y de independencia. Dentro de la organización juegan un papel relevante, pues son quienes deben establecer un enlace entre la forma tradicional de gestión de la Generación X y las nuevas tendencias de la Generación Z.

Un aspecto relevante de esta generación es que tiene un gusto amigable con las nuevas tecnologías, pues fueron los que experimentaron el cambio tecnológico no solo en sus vidas sino también dentro de la organización. Para Diaz, López y Roncallo (2017) los Millennials crecieron

¹³ Nilda, Chirinos (2009) *Características generacionales y los valores. Su impacto en lo laboral*. Página 138.

¹⁴ Grupo ACIR (2017) *Marketing Generacional*. Página 5.

con “la popularidad de Google, YouTube, Wikipedia, redes sociales como Facebook y Twitter, entre otras, (...) Ms. office como parte de la vida académica y laboral.” (p.11).¹⁵ Fueron los primeros en sumergirse en el mundo de las redes sociales.

4.2.4 Generación Z

La última de las generaciones activa en el mercado laboral es la Generación Z, la cual corresponde a los nacidos entre los años de 1997 a 2012. Sin embargo, cabe mencionar que posiblemente se encuentren activos en el mercado laboral aquellos que nacieron en el 2005 o antes. Según Grupo ACIR (2017):

“Los miembros de esta generación han nacido con el internet y el uso de las tecnologías de la información. Se les considera tecnológicamente muy conectados, habiendo tenido uso desde muy pequeños con tecnologías como DVD, Internet, mensajes instantáneos o SMS, comunicación por celular, reproductores de MP3 y YouTube” (p.6).¹⁶

Son nativos tecnológicamente, no conocen un mundo sin tecnología ya que desde que nacieron la tienen al alcance. Asimismo, esta generación se considera global, pues han tenido a su alcance una cantidad considerable de información, la cual los ha hecho sensibles a las tendencias relacionadas con el medio ambiente, políticas, sociales y económicas. Tal como lo indica Tulgan (2013), “a diferencia de las generaciones previas, la Generación Z es la única que puede considerarse plenamente “global”, en tanto que sus miembros han nacido en el contexto consolidado de la globalización”.¹⁷ Este grupo generacional ha desafiado no solo al sistema

¹⁵ Diaz, Claudia; Lopez, Mariángela y Roncallo, Laura (2017) *Entendiendo las generaciones: una revisión del concepto, clasificación y características distintivas de los baby boomers, X y millennials*. Página 11.

¹⁶ Grupo ACIR (2017) *Marketing Generacional*. Página 6.

¹⁷ Tulgan, Bruce (2013) *Meet Generation Z: The second generation within the giant “Millennial” cohort*. Consultado [07/03/2023] Recuperado de: <https://rainmakerthinking.com/assets/uploads/2013/10/Gen-Z-hitepaper.pdf>

educativo, sino también a la manera de hacer las cosas, que van desde la productividad, hasta la creación de movimientos virales que apoyan sus creencias.

4.3 Características Psicológicas de los Grupos Generacionales

El comportamiento de cada una de las generaciones tiene características peculiares, las cuales están definidas según la época en que crecieron y cómo se adaptaron al entorno que actualmente los rodea, tal como lo expone Del Moral y Rodríguez (2023) “Podemos entender como características psicológicas, a todas aquellas cualidades que se presentan en los individuos y que le permiten distinguirse y sobresalir”.¹⁸ Este conjunto de cualidades determina también las actitudes y comportamientos ante diferentes situaciones, en especial cuando contrastan sus valores y creencias con el entorno que les rodea.

Por su parte, GREO (2019) hace ver que las características se desarrollan conforme al entorno en el que crecen, pero que también existen características hereditarias que forman su carácter. Según el autor “las características psicológicas se deben a la biología de la persona y al entorno en el que vive” (p.1).¹⁹ Por lo que cabe resaltar que las características psicológicas de los grupos generacionales están entrelazadas y dependen fuertemente de las creencias de los padres, y cómo estos afrontan conjuntamente las experiencias de vida.

Por último, la Universidad Autónoma de México (2023) brinda una definición completa de universidad de México características psicológicas, de la siguiente manera “La conforma el

¹⁸ Del Moral, Mauricio y Rodríguez, Jennyfer (2023) *Características Psicológicas*. [Consultado 07/03/2023]
Recuperado de: https://www.ejemplode.com/39-psicologia/3516-caracteristicas_psicologicas.html

¹⁹ GREO (2019) *Factores Psicológicos*. Página 1.

carácter de la persona, su modo de ser y de actuar, sus reacciones, pensamientos, sentimientos, comportamientos, reflexiones, las motivaciones internas de sus actos, la manera en que enfrenta la vida, su personalidad y moralidad”.²⁰ A continuación se presenta brevemente el perfil psicológico de los Grupos Generaciones considerados.

4.3.1 Baby Boomers

Entre las características que dieron forma al perfil de este grupo, Howe & Strauss (2007) indican que “se caracteriza por su individualismo, su feraz liderazgo, libertad económica” (p.45).²¹ Bajo ese contexto, el comportamiento de esta generación está caracterizado por tener pensamiento positivo y optimista, así como el trabajo duro. Según Peirano (2010) entre las actitudes y comportamientos de esta generación están:

“Valores: Oposición a los valores tradicionales. La paz (hippies). El éxito: cantidad de ingresos materiales. Libertad sexual (anticonceptivos). Status por consumo de bienes. Educación como medio de progreso. Tener una profesión. Productividad “ser productivo”;

Actitudes: Valor al aprendizaje. Capacitación para hacer carrera. Empleado full life, el balance no existe. Alto compromiso con la Organización. Valor al aprendizaje;

Comportamientos: Optimismo “todo se puede”. Energía. Búsqueda del poder Competencia para alcanzar la cima. “Soy lo que soy en el trabajo” La mujer se incorpora como profesional en el mundo del trabajo. La carrera y los hijos. Retiro: “quiero seguir

²⁰ Universidad Autónoma de México (2023) *Características físicas y psicológicas*. [Consultado 10/03/2023] Recuperado de:

<https://e1.portalacademico.cch.unam.mx/alumno/tlriid2/unidad4/personajesnovelas/caracteristicas>

²¹ Strauss, William y Howe, Neil (2007) *The next 20 years: how customer and workforce attitudes will evolve*. *Harvard Business Review*. Página 45.

trabajando”” (p.10-12).²²

Esta generación está enfocada en un plan de carrera, con estabilidad y lealtad hacia la organización. Tal como lo expone Chirinos (2009) esta generación presenta características como “introvertidos, moralistas, pretenciosos y seguros de sí mismos. Creen en generosos paquetes de compensación, son políticos de los que cambian el mundo, líderes sin fines de lucro con un sentido de que son irremplazables” (p.137).²³ Cuando se habla del ámbito laboral, sus actitudes y comportamientos están fuertemente influenciados por los incentivos económicos y por títulos y posiciones. Gil y González (2015) identifica algunas características adicionales que los Baby Boomers muestran en el entorno laboral:

“Destacados: orientados al servicio, dedicados, “teampayers”, experiencia y conocimiento.

Estilo de liderazgo que prefieren: Toman un acercamiento democrático, definen bien la misión del grupo, aseguran que ellos hagan la diferencia.

Recompensas: Apreciación personal, promociones y reconocimiento formal.

Comunicación: interacción personal “cara a cara”, llamadas personales, e-mail” (p.10).²⁴

En línea con lo anterior, Guzmán, Ignacio (2010) puntualiza algunas de las actitudes y creencias relevantes de este grupos:

“Quizás inculcado por sus padres, respetan las jerarquías; son competitivos, lo cual se condice con la cantidad de personas de esta generación que tuvo que pugnar por un empleo satisfactorio; son idealistas y ambiciosos; no consideran el balance entre la vida

²² Peirano, Alicia (2010) *La convivencia de diferentes generaciones. Una ecuación difícil de resolver*. Página 10-12.

²³ Nilda, Chirinos (2009) *Características generacionales y los valores. Su impacto en lo laboral*. Página 137.

²⁴ Gil, Macarena y González, Katherine (2015) *Creando Puentes Entre Generaciones Desde un Punto de Vista Práctico y Legal*. Página 10.

laboral y personal como un factor decisivo, con lo cual son muy propensos a largas horas de trabajo, con las consecuencias sociales, especialmente en lo familiar, a cuyos severos cambios hemos asistido en las últimas décadas” (p.82).²⁵

Este Grupo Generacional se considera autocrático, rígido y respetuoso, derivado de la influencia que recibieron por parte de la Generación Silenciosa. Son tradicionalistas hasta cierto punto y no les gusta el cambio.

4.3.2 Generación X

Tal como lo indican Campos, Jaramillo y Pineda (2014), entre los acontecimientos sociopolíticos y económicos que vivió esta generación están:

“La caída del Muro de Berlín, la aparición del SIDA y el inicio del desarrollo tecnológico. Se caracterizan por nacer en una época conflictiva con aumentos de divorcios y núcleos familiares sin el soporte con el que contaban otras generaciones y la estigmatización hacia los jóvenes catalogándolos en ocasiones sin futuro, rebeldes, escépticos y cínicos” (p.22).²⁶

No obstante, dadas las circunstancias en las cuales esta generación fue educada, rodeada del desarrollo tecnológico y de las comunicaciones, se considera a esta generación como capital humano calificado y autodependiente. De acuerdo con Iyer y Reizenwitz (2009), “La generación X es la mejor educada a nivel escolar y son tecnológicamente conocedores (...)” (p.10).²⁷ Esta característica hace a esta generación valiosa para las organizaciones, ya que no requiere de

²⁵ Guzmán, Ignacio (2010) *Grupos Generacionales En Las Organizaciones Modernas: El desafío de atraer y anclar talentos en la diversidad*. Página 82.

²⁶ Campos, Alfonso; Jaramillo, Natalia y Pineda, Ismenia (2014) *Clima laboral y grupos generacionales en las organizaciones: un estudio documental*. Página 22.

²⁷ Iyer, Rajesh y Reizenwitz, Timothy (2009) *Ebscohost*. [Consultado 23/02/2023] Recuperado de: <http://connection.ebscohost.com/c/articles/47813497/differences-generation-x-generationy-implications-organization-marketers>

mayores programas de motivación para hacer efectivo y productivo su trabajo. Según Bastidas (2019) “es la más estándar en sus preferencias (no tienden a tener motivadores o necesidades marcadas). Es una generación que se ha tenido que adaptar entre las características de sus jefes (Baby Boomers) y sus reportes (Millennials)” (p.3).²⁸ Bajo este contexto, Peirano (2016) resalta los siguientes valores, actitudes y comportamientos que da forma a su perfil psicológico:

“Valores: Desilusionados con los valores de sus padres. Solidaridad con su grupo. Individualistas, cínicos, incomprendidos, rebeldes. Escepticismo. Creen en sí mismos, no en los otros. Cultura de la inmediatez. No tienen proyecto de largo plazo;

Actitudes: Individualismo. Autonomía. No tienen fe en las instituciones. Viven" en pareja”;

Comportamientos: Saben idiomas. Son ciudadanos del mundo. Criados en hogares dónde ambos padres trabajan. Trabajan y estudian o se capacitan. Nada es garantía para progresar. Reivindican el balance entre la vida y el trabajo. Mujeres: maternidad postergada- Proyecto laboral y profesional” (p.15-17).²⁹

A diferencia de la generación anterior, y por su posición dentro de la organización como gerencia media, la Generación X tuvo que adaptarse a los fuertes cambios tecnológicos, los cuales implicaron significativos avances en la productividad de las organizaciones. Los programas de capacitación del recurso humano jugaron un papel determinante.

Entre las características que afectan el entorno laboral, Gil y González (2015) agregan:

“Destacados: Adaptables, literancia en computadoras, independientes, creativos, con deseos de cambiar sistemas.

²⁸ Bastidas, Lissett (2019) *Generations at Work*. Página 3.

²⁹ Peirano, Alicia (2010) *La convivencia de diferentes generaciones. Una ecuación difícil de resolver*. Página 15-17.

Estilo de liderazgo que prefieren: Competentes, directos al grano, genuinos, que les apoye en su aprendizaje y crecimiento, delegue, flexible.

Recompensas: Tiempo libre, up-grade de recursos, oportunidades de desarrollo, certificaciones para añadir al su perfil laboral.

Comunicación: e-mails, conference calls, mensajes de textos” (p.14).³⁰

Las características de esta generación los define como personas con visión un tanto limitada, pues presentan resistencia al cambio, en especial cuando este está relacionado a las nuevas formas de gestión. Guzmán, Ignacio (2010) puntualiza lo siguiente:

“Sus exponentes se definen con los medios y la tecnología; quieren pasar más tiempo con sus hijos y por esto les gustaría trabajar menos horas, aprendieron de sus padres que el esfuerzo y trabajo definen en gran forma a una persona, pero sienten culpa por hacerle vivir a sus hijos lo que sus padres a ellos cuando no estuvieron a su lado por dedicarse efusivamente a sus empleos; son escépticos e individualistas, aprender a trabajar en equipo es todo un desafío para esta generación” (p.82).³¹

El comportamiento y actitud de esta generación tiende al individualismo y perfeccionismo, son pocos tolerantes y prefieren realizar trabajos únicamente con personas en las que ellos confían. En temas de educación y capacitación, les es un tanto difícil aceptar sus errores.

4.3.3 Generación Y o Millennials

El contexto social, económico y político que rodeó su desarrollo fue caracterizado por un clima de paz y estabilidad económica, tal como lo indica Howe & Strauss (2007):

³⁰ Gil, Macarena y González, Katherine (2015) *Creando Puentes Entre Generaciones Desde un Punto de Vista Práctico y Legal*. Página 10.

³¹ Guzmán, Ignacio (2010) *Grupos Generacionales En Las Organizaciones Modernas: El desafío de atraer y anclar talentos en la diversidad*. Página 82.

“Se caracterizan por nacer en una época donde los conflictos armados directos no tienen la misma repercusión que en generaciones anteriores y existe un relativo clima de paz global en comparación a otras épocas; destacan fenómenos como la globalización y el internet, por lo que esta generación, se dice, se encuentra inmersa en la tecnología. Durante este período la cultura llega a un punto más estable, menos riesgoso y más convencional” (p.51).³²

Este clima de estabilidad social y económica jugó un papel determinante en el desarrollo de la personalidad de esta generación, ya que una característica predominante es la autonomía. Asimismo, el progreso del internet y la tecnología de información y comunicación formaron parte activa de su desarrollo educativo e impulsaron su incursión en el mercado laboral a través de la creación de sus propias empresas. Al respecto, González (2011) resalta lo siguiente:

“Los rasgos que presentan los jóvenes que integran esta generación son más individualistas que generaciones anteriores y reivindican la autonomía en sus opiniones y actuaciones, situando su ámbito personal por encima de consideraciones de orden laboral y social. Este deseo de autonomía se está reflejando en una tendencia al emprendedurismo, el montaje de empresas propias o a afinidad por tipos de trabajo en modalidad de autónomo en lugar de empleos como asalariados” (p.6).³³

Esta generación conforma la mayor parte del mercado laboral en la actualidad, que a diferencia de las generaciones anteriores, goza de características que los hacen más competentes. Según Boschma (2006) “se caracteriza por sus rasgos positivos: sociables, listos, dialogantes y solidarios. En resumen: más listos, más rápidos, más sociables” (p.13-14).³⁴ Entre los valores

³² Strauss, William y Howe, Neil (2007) *The next 20 years: how customer and workforce attitudes will evolve*. *Harvard Business Review*. Página 55.

³³ González, Rocío (2011) *La incorporación de la Generación Y al mercado laboral. El caso de una Entidad Financiera de la ciudad de Resistencia*. Página 6.

³⁴ Boschma, Jeroen (2006) *Generación Einstein. Más listos, más rápidos y más sociables. Comunicar con los*

actitudes y comportamientos que conforman su perfil psicológico, Peirano (2016) indica lo siguiente:

“Valores: Respeto por la diversidad. La justicia. La solidaridad. La libertad intelectual, temporal, geográfica. Velocidad: “todo YA”. Autenticidad. Estar conectado con otros: grupos virtuales;

Actitudes: Cuestionadores y desafiantes. Irreverentes. Individualistas. Alegres y energéticos. Realistas. Ciudadanos del mundo;

Comportamientos: Le dan menos importancia al dinero. La tecnología: algo natural. Están siempre conectados. Alternan trabajos con viajes. Sofisticados en sus gustos, catálogo, diseño. Obsesionados por la estética. Viven en la burbuja de la comodidad. Les interesa el balance trabajo y vida personal. Viven con plazos cortos, les interesan los proyectos. Quieren calidad de vida y diversión en el trabajo. Sensibles a los problemas sociales y del medio ambiente. No ser igual a otro. Todo está permitido y pasa a ser normal” (p.20-22).³⁵

La inclusión de esta generación marcó un antes y un después en la organización y el mercado laboral, principalmente por la forma en que usan la tecnología y cómo ésta es parte indispensable en el entorno en que se desarrollan. Cabe indicar que debido a la globalización y el uso del internet, esta generación se encuentra más conectada y consciente con su entorno.

De acuerdo con Gil y González (2015), esta generación se caracteriza por:

“Destacados: optimistas, “multitasking”, sabios tecnológicamente

Estilo de liderazgo que prefieren: coaching, positivo, motivacional, colaborativo, que

jóvenes del siglo XXI. Página 13-14.

³⁵ Peirano, Alicia (2010) *La convivencia de diferentes generaciones. Una ecuación difícil de resolver*. Página 10-12.

le provea estructura y orientado al resultado. Educadores y que conozcan sus metas personales, motivacional.

Recompensas: feedback inmediato.

Comunicación: mensaje de texto, blogs, email, mensajes en el momento” (p.17).³⁶

Este Grupo Generacional tiende a tener comportamientos amigables con el cambio, son flexibles y su sentido de independencia y autonomía los lleva a definir como grandes líderes. Sus valores están fuertemente familiarizados con la familia. Asimismo, Guzmán, Ignacio (2010) indica que esta generación

“Mantiene fuertes lazos con sus comunidades, en muchos casos virtuales; son pragmáticos e irreverentes; quieren trabajos “con sentido” y ambientes propicios para la colaboración; desean tener el control económico de sus vidas y hacen mucho hincapié en el equilibrio entre la vida laboral y la personal” (p.83).³⁷

Este Grupo Generación tiende a tener un comportamiento balanceado en sus actividades, busca mejoras y aprendizaje continuo. Su perfil psicológico tiene incrustado el progreso y la innovación.

4.3.4 Generación Z

Según Vilaplana (2022) “El contexto social y político en el que crecieron se considera estable; no obstante, económicamente vivieron dos grandes burbujas que representan altibajos económicos (burbuja puntocom 1997-2001 y burbuja inmobiliaria 2007-2008)” (p.61).³⁸

³⁶ Gil, Macarena y González, Katherine (2015) *Creando Puentes Entre Generaciones Desde un Punto de Vista Práctico y Legal*. Página 17.

³⁷ Guzmán, Ignacio (2010) *Grupos Generacionales En Las Organizaciones Modernas: El desafío de atraer y anclar talentos en la diversidad*. Página 83.

³⁸ Vilaplana, Francisco (2022) *La Generación Z y su impacto en la cultura y gestión de personas en las organizaciones*. Página 61.

Respecto a su desarrollo personal y profesional, al igual que la generación anterior, la tecnología tiene un papel preponderante como principal medio para hacerse de la información o los recursos que necesitan, y así generar un fuerte sentido de autonomía. Al respecto Martínez (2020) argumenta:

“A diferencia de los Millennials, son en su totalidad nativos digitales y esto ha generado en ellos que el multitasking sea algo totalmente natural. Son más tecnodependientes que la generación anterior y esto influye en todos los ámbitos de sus vidas: social, familiar, laboral. (...) Se caracterizan por su alto nivel de independencia y autonomía, buscan solucionar problemas por su cuenta y satisfacer sus necesidades sin depender de otros” (p.28).³⁹

La independencia con que goza esta generación brinda flexibilidad, por lo que un buen balance entre vida personal y laboral forma parte importante de sus motivaciones.

Entre sus actitudes y comportamientos en la organización, Vilanova (2019) indica que:

“Se encuentra el omnipresente uso de las TIC en toda relación social, laboral o cultural; su creatividad y adaptabilidad a los entornos laborales emergentes; la desconfianza hacia el sistema educativo tradicional, que da paso a nuevos modos de aprendizaje más centrados en lo vocacional y en las experiencias; y el respeto hacia otras opiniones y estilos de vida. (...) Gracias a Internet se han acostumbrado desde pequeños a no depender tanto de sus padres y docentes para adquirir el conocimiento” (p.43).⁴⁰

Esta generación se caracteriza por querer hacer todo a gran velocidad, no cuenta con suficiente paciencia y les es difícil enfrentarse a la monotonía. Al respecto, Maioli y Filipuzzi (2016)

³⁹ Martínez, Mateo (2020) *Generaciones “Y” y “Z”: Qué buscan en un trabajo*. Página 28.

⁴⁰ Vilanova, Nuria (2019) *Generación Z: los jóvenes que han dejado viejos a los Millennials*. Página 43.

resaltan que:

“Son altamente móviles y preparados para movilizarse con suma facilidad. Con las herramientas de la comunicación al alcance de la mano, les gusta investigar todo e informarse bien, por lo que quien quiera acercarse a ellos debería mantener la información y el diálogo constantemente fluyendo, a la vez que crear espacios específicamente orientados hacia ellos, pues desean ser tenidos en cuenta” (p.91).⁴¹

Son personas que necesitan estar actualizados con todo lo relacionado a su entorno. Son propensos a cambios de humor derivado a los sucesos ajenos y se ven fácilmente influenciados por tendencias globales. La dependencia tecnológica es una de sus características.

Por último, Vilanova (2019) resalta lo siguiente “su aspiración profesional no está dirigida a ser jefes, sino a adquirir conocimientos y experiencias que les hagan referentes para encarar nuevos desafíos profesionales. Prefieren emprender tanto dentro como fuera de la empresa y trabajar con libertad” (p.44).⁴² Esta generación se caracteriza por la forma en que afrontan y planifican su vida profesional y establecen como principal prioridad vivir diferentes experiencias profesionales que los satisfaga como personas y que encajen con sus creencias y su forma de ver el mundo. En general, es un generación que prioriza el buen ambiente por encima del salario.

⁴¹ Maioli, Esteban y Filipuzzi, Marina (2016) *Nuevas generaciones y empleo. Características psico-sociales de las generaciones Z y su inserción en las estructuras organizacionales asociadas al empleo*. Página 91.

⁴² Vilanova, Nuria (2019) *Generación Z: los jóvenes que han dejado viejos a los Millennials*. Página 44.

4.4 Planificación Estratégica de Recursos Humanos

La planificación estratégica de recursos humanos es una de las áreas más importantes dentro de la organización, ya que su principal objetivo es preparar y brindar el capital humano necesario para la consecución de objetivos estratégicos definidos por la empresa, tal como lo expone Chiavenato (2009) “La planeación de Recursos Humanos es el proceso de decisión relacionado con los recursos humanos necesarios para alcanzar los objetivos organizacionales en determinado periodo” (p.210).⁴³ Asimismo, en términos amplios, González (2017) lo define como “El proceso de análisis de las necesidades de Recursos Humanos, conforme cambian los entornos internos y externos de la organización y la aplicación de la consiguiente estrategia proactiva, para asegurar la disponibilidad de Recursos Humanos demandada por la organización” (p.2).⁴⁴ Uno de los principales retos de la planificación estratégica de recursos humanos es su capacidad para adaptarse al entorno interno y externo de la organización, así como lograr el compromiso conjunto de todos los colaboradores para el logro de los objetivos. Según Juncos (2008):

“El planeamiento estratégico de recursos humanos se utiliza para alinear la organización en pos de un objetivo común y la clave del éxito en este proceso consiste en obtener la participación activa y el compromiso de todos los miembros de la organización” (p.6).⁴⁵

Esta participación proactiva que refieren los dos autores anteriores debe ser considerada dentro de planes motivacionales suficientemente diversos dentro de la empresa, que van desde planes de carrera atractivos, hasta un sistema de compensaciones idóneo.

⁴³ Chiavenato, Idalberto (2009) *Gestión del Talento Humano*. Página 210.

⁴⁴ González, Frank (2017) *La Planificación Estratégica de Recursos Humanos*. Página 2.

⁴⁵ Juncos, Silvia (2008) *Planificación Estratégica de Recursos Humanos Análisis de una Organización de Salud*. Página 6.

La planificación estratégica de recursos humanos deberá analizar las demandas de capital humano por parte de la organización, tal como lo indica Nutt y Backoff (1994) “la planificación estratégica de recursos humanos busca disponer de las personas apropiadas, en los puestos correctos, con las habilidades suficientes, en los momentos educados” (p.4).⁴⁶ De esta manera, se podrá unificar el recurso humano dentro de la organización, para lograr el cumplimiento de las metas y objetivos y así garantizar la dirección adecuada de la empresa.

Por su parte, Bohlander y Snell (1998) define la Planeación de Recursos Humanos desde el punto de vista del mercado laboral, como:

“El proceso de anticipar y prevenir el movimiento de personal hacia el interior de la organización, dentro de ésta y hacia fuera, de modo que el recurso humano sea usado con la mayor eficacia como sea posible, donde y cuando se necesite, para lograr las metas de la empresa” (p.51).⁴⁷

Por lo que existe la importancia de definir con antelación la fuerza laboral y las competencias humanas necesarias para realizar la operación organizacional futura, lo cual es posible al tener en cuenta la oferta y demanda en el mercado de trabajo.

Acorde con esto, Chiavenato (2009) puntualiza la relación entre la estrategia organizacional y la planificación estratégica de recursos humanos:

“Uno de los aspectos más importantes de la planificación de Recursos Humanos (RH) es la alineación de la función de la Administración de Recursos Humanos (ARH) con la

⁴⁶ Nutt, Paul. y Backoff, Robert. (1994) *Strategic Management of Public and Third Sector Organizations: A Handbook for Leaders*. Página 4.

⁴⁷ Bohlander, George; Snell, Scott (1998) *Administración de Recursos Humanos*. Página 51.

estrategia organizacional. Se precisa de traducir los objetivos y las estrategias de la organización a objetivos y estrategias de la ARH, mediante la planificación estratégica de RH. La planificación estratégica de RH debe formar parte integrante de la planificación estratégica de la organización. (...) A toda estrategia organizacional determinada corresponde una planificación estratégica de RH, perfectamente integrada e involucrada” (p.78).⁴⁸

El principal compromiso del administrador de recursos humanos es establecer una conexión lógica y eficiente entre los objetivos de la planificación estratégica de la organización y los objetivos de la planificación estratégica de recursos humanos.

4.4.1 Planeación Estratégica y la Innovación

Ante un mundo cambiante, es importante que la Administración de los Recursos Humanos en las organizaciones se mantenga a la vanguardia de la innovación en un ambiente externo dinámico y agresivo, tal como lo expone El Economista (2017):

“La sociedad del siglo XXI está experimentando una variedad de cambios a una velocidad impresionante. En los últimos doscientos años, los avances tecnológicos han generado alteraciones en la forma de percibir el mundo de los individuos que provoca modificaciones en el comportamiento y costumbre de generación en generación”.⁴⁹

Uno de los principales desafíos de la planificación estratégica de recursos humanos es su capacidad de adaptación a esos cambios, los cuales pueden ser imprevistos o bien anunciados.

⁴⁸ Chiavenato, Idalberto (2009) *Gestión del Talento Humano*. Página 78.

⁴⁹ El Economista (2017) *La Planeación Estratégica En un Mundo Cambiante*. [Consultado 25/02/2023] Recuperado de: <https://www.economista.com.mx/el-empresario/La-Planeacion-Estrategica-en-un-mundo-cambiante-20170627-0165.html>

Dicha capacidad de adaptación toma especial relevancia en intervalos de tiempo de mediano y largo plazo, según El Economista (2017):

“El problema de la planeación estratégica a largo plazo es que tiene que ser ajustada y corregida en función de los cambios del mundo, las costumbres y las ambiciones de las personas afectarán directamente la visión, la misión y los objetivos de la empresa de acuerdo con quienes serán sus potenciales clientes y empleados”.⁵⁰

Por lo que dentro del contexto de un mundo cambiante, la organización se ve en la necesidad de actualizarse, innovar y capacitar a su recurso humano, en especial por el riesgo de obsolescencia que asecha con el rápido desarrollo de las tecnologías. Al respecto, González (2017) argumenta lo siguiente:

“Cabe señalar, que al igual que cualquier otro recurso productivo, los recursos humanos pueden deteriorarse y las habilidades y conocimientos pueden convertirse en obsoletas y perder su potencial de contribución al rendimiento de la institución; por lo cual, se hace necesario mantener un programa de inversiones en actualización de conocimientos y desarrollo de habilidades para que este recurso no pierda valor” (p.4).⁵¹

Asimismo, para Chiavenato (2009) existen muchos desafíos derivado de la innovación y las necesidades de capacitación al personal:

“El tercer milenio apunta hacia cambios cada vez más veloces e intensos en el ambiente, en las organizaciones y en las personas. El mundo moderno se caracteriza por tendencias que involucran: la globalización, la tecnología, la información, el conocimiento, los servicios, la importancia del cliente, la calidad, la productividad, la competitividad.

⁵⁰ El Economista (2017) *La Planeación Estratégica En un Mundo Cambiante*. [Consultado 25/02/2023] Recuperado de: <https://www.economista.com.mx/el-empresario/La-Planeacion-Estrategica-en-un-mundo-cambiante-20170627-0165.html>

⁵¹ González, Frank (2017) *La Planificación Estratégica de Recursos Humanos*. Página 4.

Todas esas tendencias afectan la forma en que las organizaciones emplean a las personas” (p.42).⁵²

La Planeación Estratégica evoluciona constantemente las bases para lograr que la innovación encaje con los objetivos estipulados a corto y largo plazo, así como adaptar las necesidades de capacitación del recurso humano a sus características psicológicas por grupos generacionales.

4.4.2 La Administración Moderna de Recursos Humanos y su Entorno

La manera de hacer negocios y cómo funcionan las empresas hoy en día, están caracterizados por el entorno externo que las rodea, desde el uso y desarrollo de la tecnología, la globalización y cadenas productivas interconectadas, hasta preocupaciones ambientales, sociales y políticas, tal como lo indica Koontz, Weihrich y Cannice (2012):

“Cada que los administradores planean, consideran las necesidades y los deseos de los miembros de la sociedad fuera de la organización, así como las necesidades de recursos materiales y humanos, tecnología y otros requisitos del entorno. Todos los administradores, deben, hasta donde les sea posible, considerar los elementos y las fuerzas de su ambiente externo. Si bien pueden hacer poco o nada para cambiarlos, no tienen más alternativa que responder ante ellos; deberán tratar de identificar, evaluar y reaccionar ante las fuerzas externas que puedan afectar su funcionamiento” (p.40).⁵³

Un mundo dinámico ha modificado la forma en que los administradores de las organizaciones se vean en la necesidad de innovar y alcanzar los resultados planificados, tal y como lo hace ver Chiavenato (2009):

⁵² Chiavenato, Idalberto (2009) *Gestión del Talento Humano*. Página 42.

⁵³ Koontz, Harold; Weihrich, Heinz y Cannice, Mark (2012) *Administración. Una perspectiva global y empresarial*. Página 40.

“Las organizaciones cambian sus conceptos y modifican sus prácticas administrativas para movilizar y utilizar con plenitud a las personas en sus actividades. Las personas se convierten en el elemento básico del éxito de la empresa. En la actualidad se habla de estrategia de Recursos Humanos para expresar la utilización deliberada de las personas, con el propósito de que ayuden a la organización a ganar o a mantener una ventaja sostenible frente a los competidores que se disputan el mercado” (p.68).⁵⁴

En línea con lo indicado por Chiavenato, Fernández (2005) argumenta que “En la actualidad la empresa, para adaptarse a su entorno, define las estrategias necesarias y diseña la estructura organizativa más idónea para cumplir con esa estrategia” (p.40).⁵⁵ Por lo tanto, las empresas actualmente se ven obligadas a modificar su forma de administrar al personal, para adaptarse e incluir nuevos perfiles a la organización y así mantener el desarrollo y la vanguardia ante los competidores.

Para estar al día con los avances y el desarrollo del mundo, es necesario que las organizaciones identifiquen el modelo de planificación estratégica de recursos humanos que mejor se adapte a sus necesidades, que sea lo suficientemente flexible y que brinde los mejores resultados de manera eficiente. Al respecto, Chiavenato (2009) puntualiza:

“La planificación estratégica de recursos humanos ya no se restringe a la cantidad de personas que se necesitan para las operaciones de la organización. Implica mucho más que eso. Debe lidiar con las competencias disponibles y con las necesarias para el éxito de la organización; los talentos, la definición de los objetivos y las metas que se deben alcanzar; la creación de un clima y una cultura corporativa favorables para alcanzar los

⁵⁴ Chiavenato, Idalberto (2009) *Gestión del Talento Humano*. Página 68.

⁵⁵ Fernández Lopez, Javier (2005) *Gestión por Competencias*. Página 40.

objetivos; la arquitectura organizacional adecuada, el estilo de administración, las recompensas y los incentivos recibidos por alcanzar los objetivos; la definición de la misión y la visión de la organización y una plataforma que permita a los gerentes, como administradores de recursos humanos, trabajar con sus equipos de manera eficiente y eficaz” (p.82-83).⁵⁶

A continuación se brinda una breve descripción de algunos modelos modernos de planificación estratégica de recursos humanos según Chiavenato (2009):

- i. **“Modelos operativos de la planificación de recursos humanos:** se trata de modelos cuantitativos y simples, con base en experiencias anteriores, fundados en datos estadísticos o en hechos pasados. Por lo general se restringen al nivel operativo de la organización.
- ii. **Modelos tácticos de planificación de recursos humanos:** se pueden ubicar en el nivel intermedio (gerencial) de la organización y define a todos los gerentes como administradores de recursos humanos, actuando de forma específica en cada unidad de la organización, lo que facilita la consecución de las metas y los objetivos tácticos.
- iii. **Modelos estratégicos de planificación de recursos humanos:** son los modelos más globales que se conectan con necesidades organizacionales más amplias, como una estructura organizacional más dinámica y holística, una cultura organizacional más participativa e incluyente, una construcción y continua actualización de las competencias de la organización y el apoyo en los negocios de la empresa” (p.83-

⁵⁶ Chiavenato, Idalberto (2009) *Gestión del Talento Humano*. Páginas 82-83.

89).⁵⁷

Cabe resaltar que los modelos operativos se enfocan especialmente en la producción de la empresa, en el análisis de datos históricos y en la proyección a futuro de las necesidades de personal. Chiavenato (2009) brinda cinco tipos de modelos operativos:

- i. **“Modelo con base en la obtención estimada del producto o servicio:** se reduce a determinar cuántas personas se necesitarán en los distintos puestos de trabajo para producir determinada cantidad del producto o servicio que ofrece la organización.
- ii. **Modelo con base en el seguimiento de los puestos:** consiste en escoger un factor estratégico (como ventas o producción) y luego basado en los niveles históricos de personal, establecer la cantidad futura de personal que se necesitará para cada factor estratégico.
- iii. **Modelo de sustitución de los puestos clave:** recibe el nombre de mapas de sustitución u organigramas de carreras para la planificación de empleados. Se trata de una representación visual de quién sustituiría a quién ante la eventualidad.
- iv. **Modelo con base en el flujo de personal:** modelo que hace un mapa del flujo de las personas en el interior, a través y hacia fuera de la organización. Permite predecir al corto plazo el personal que necesitará la organización, si no hubiera cambios en el contexto.
- v. **Modelo de planificación operativa integral:** toma en cuenta cuatro factores o variables, a saber: volumen de producción planificado, cambios tecnológicos dentro de la organización, las condiciones de la oferta y la demanda en el mercado, y la

⁵⁷ Chiavenato, Idalberto (2009) *Gestión del Talento Humano*. Páginas 83-89.

planificación de carreras dentro de la organización” (p.83-86).⁵⁸

El nivel operativo se enfoca principalmente en la producción de la empresa y está expuesto frecuentemente a vulnerabilidades que podrían comprometer el logro de los objetivos. La administración de recursos humanos debe encontrar un equilibrio entre la retención y la eficiencia en el trabajo.

Por último, y de manera general, la administración deberá decidir la filosofía de acción que desea seguir, con el objetivo de obtener los mejores resultados posibles. Al respecto, Ackoff (1981) proporciona la siguiente clasificación:

- “La **planificación conservadora**, la cual se orienta a la estabilidad y a mantener la situación existente. La planificación difícilmente tratará de hacer cambios radicales en la organización. Su importancia radica en conservar las prácticas vigentes. Se interesa más por identificar y arreglar deficiencias y problemas internos que por explorar las nuevas oportunidades que ofrece el entorno;
- La **planificación optimizante** es la capacidad de adaptación y de innovación de la organización. Se toman decisiones con miras a obtener los mejores resultados posibles para la organización. La planificación optimizante o analítica se basa en un interés por mejorar las prácticas vigentes de la organización;
- La **planificación prospectiva** se orienta hacia las contingencias y el futuro de la organización. Se toman decisiones para conseguir que los diferentes intereses involucrados sean compatibles mediante una composición capaz de llevar al desarrollo natural de la empresa y ceñirla a las contingencias que surgen a medio camino. Su base

⁵⁸ Chiavenato, Idalberto (2009) *Gestión del Talento Humano*. Páginas 83-86.

es la adhesión al futuro con objeto de adaptarse a las nuevas demandas del entorno y de prepararse para las contingencias futuras” (p.289).⁵⁹

A pesar de que estos modelos existen de manera independiente, la administración de recursos humanos debe enfocarse en ser flexible y prospectiva, ya que la planificación estratégica de la organización es de carácter de largo plazo.

4.4.3 Etapas de la Planificación Estratégica Moderna de Recursos Humanos

Dentro de la planificación estratégica de recursos humanos se identifican etapas esenciales que deben ser gestionados lo más eficientemente posible. De acuerdo con Schermerhorn (1996), las etapas de la planificación estratégica moderna de recursos humanos son:

- i. “Definir objetivos y estrategias de la administración de recursos humanos,
- ii. Evaluar el nivel de capital humano de la organización,
- iii. Prever las necesidades de capital humano,
- iv. Desarrollar e implantar planes de adecuación del capital humano,
- v. Corregir/evitar excedentes o faltantes de personal” (p.289).⁶⁰

Estas etapas son sumamente importantes para modelar el estilo de administración de recursos humanos que la organización desea implementar, en especial porque son determinantes al establecer la cantidad y calidad de capital humano que requiere la empresa, indica el autor. Por su parte, González (2017) sugiere las siguientes etapas:

- i. “Relacionar objetivos y metas del plan estratégico con el plan de recursos humanos
- ii. Examinar el área interna de recursos humanos
- iii. Examen del entorno organizacional para determinar oportunidades y obstáculos

⁵⁹ Ackoff, Russell (1981) *Planificación de la empresa del futuro: planear o ser planeado*. Página 289.

⁶⁰ Schermerhorn, John (1989) *Management of Productivity*. Página 289.

- iv. Proyectar número de posiciones y personal necesitado a corto y largo plazo
- v. Comparar con nivel de recursos humanos presentes y futuros
- vi. Considerar estrategia en función de resultados de necesidades netas de personal
- vii. Implementar estrategia y monitorear resultados
- viii. Evaluar logros de estrategias y retroalimentar las etapas anteriores” (p.3).⁶¹

La anterior enumeración de etapas es más completa derivado que incluye dos importantes aspectos, no considerados previamente: el análisis en diferentes intervalos de tiempo y la evaluación de la estrategia una vez implementada.

Milkovich y Boudreau (1997) brindan un proceso de planificación más completo en nueve etapas:

- i. “Determinación de los objetivos estratégicos de la empresa,
- ii. Determinación de las habilidades y conocimientos demandados por la organización,
- iii. Determinación de las necesidades adicionales netas de recursos humanos,
- iv. Identificación de áreas claves de recursos humanos,
- v. Realizar el análisis F.O.D.A.,
- vi. Identificación de brechas y áreas críticas,
- vii. Elección de la estrategia,
- viii. Formulación de planes de acción de recursos humanos.
 - ❖ El Plan de Reclutamiento.
 - ❖ El Plan de Desarrollo.
 - ❖ El Plan de Retención.

⁶¹ González, Frank (2017) *La Planificación Estratégica de Recursos Humanos*. Página 3.

ix. Presupuestación de los recursos humanos” (p.230).⁶²

Cabe resaltar que las etapas enumeradas anteriormente incluyen la identificación de brechas y áreas críticas, así como la elaboración de un presupuesto; aspectos no considerados por los dos autores anteriores. Estos dos aspectos podrían ser determinantes al evaluar la viabilidad de los planes.

Por su parte, existen factores críticos a considerar en cada etapa antes mencionada. Estos factores críticos están estrechamente relacionados con el contrato psicológico entre la empresa y los colaboradores. Los factores críticos son:

- **Ausentismo:** el cual representa la carencia de tiempo efectivo de trabajo por parte del personal, tal como lo expone Chiavenato (2009):

“El ausentismo es la frecuencia y/o la duración del tiempo de trabajo que se pierde cuando los colaboradores no se presentan al trabajo; constituye la suma de los periodos en los cuales los colaboradores se encuentran ausentes del trabajo, sea por falta, por retraso o por algún otro motivo” (p.90).⁶³

En términos productivos, el ausentismo afectaría negativamente la eficacia en la obtención de metas, así como el uso inadecuado de recursos. Asimismo, Ferro, García y Lareo (2014) argumenta que el ausentismo tiene diferentes repercusiones para los involucrados. “El ausentismo laboral es un fenómeno universal que se funda como un grave problema que abarca una importante dimensión social, económica y humana, con repercusiones a tres niveles; a saber: empresarial, individual y social” (p.120).⁶⁴

⁶² Milkovich, George y Boudreau, John (1997) *Human Resource Management*. Página 230.

⁶³ Chiavenato, Idalberto (2009) *Gestión del Talento Humano*. Página 90.

⁶⁴ Ferro, Carlos; García Ero y Lareo, Belén (2014). *Determinantes del absentismo laboral según enfoque sociológico*. Página 120.

- **Rotación de personal:** Las organizaciones se ven expuestas a un proceso continuo y dinámico de cambio de personal en sus puestos de trabajo, en especial los puestos de nivel operativo. Chiavenato (2009) define este proceso como:

“La rotación de personal es el resultado de la salida de algunos empleados y la entrada de otros para sustituirlos en el trabajo. (...) La rotación se refiere al flujo de entradas y salidas de personas en una organización. A cada separación casi siempre corresponde la contratación de un sustituto como reemplazo. Esto significa que el flujo de salidas (separaciones, despidos y jubilaciones) se debe compensar con un flujo equivalente de entradas (contrataciones) de personas” (p.91).⁶⁵

Tener una alta rotación de personal implica inestabilidad en la consecución de objetivos, así como discontinuidad en el trabajo. Según el autor, existen dos tipos de separación: la separación por iniciativa del empleado (renuncia) y la separación por iniciativa de la organización (despido). Por su parte, Robbins (1998) resalta los costos de esta rotación:

“La rotación de personal es el retiro voluntario e involuntario permanente de una organización. Puede ser un problema, debido al aumento de los costos de reclutamiento, de selección, de capacitación y de los trastornos laborales. No se puede eliminar, pero se puede minimizar, sobre todo entre los empleados con un alto nivel de desempeño y de los difíciles de reemplazar” (p.343).⁶⁶

- **Cambios en los requisitos de la fuerza de trabajo:** este factor es el resultado de cómo la organización se adapta a fuerzas externas que demandan cambios internos. Asimismo,

⁶⁵ Chiavenato, Idalberto (2009) *Gestión del Talento Humano*. Página 91.

⁶⁶ Robbins, Stephen (1998) *Administración*. Página 343.

se toma en consideración que la fuerza de trabajo de una organización registra variaciones a lo largo del tiempo, tal como lo expone Chiavenato (2009):

“Algunos factores condicionantes como el acelerado cambio del mundo, el impacto de los desarrollos tecnológicos, las nuevas formas de organización y la configuración de las compañías, los nuevos productos y servicios y los nuevos procesos de trabajo modifican profundamente los requisitos de la fuerza de trabajo. Con estos cambios, ahora muchos segmentos de la fuerza de trabajo tienen deficiencias en las nuevas habilidades y competencias que necesitan para desempeñar las actividades requeridas.” (p.93).⁶⁷

Es importante mencionar que estos factores críticos se ven reflejados en el análisis de cada una de las etapas mencionados. Esto se debe a que los factores representan las irregularidades de la administración de recursos humanos y por lo tanto agregan incertidumbre en el proceso de toma de decisiones.

4.5 Relación entre la Planificación Estratégica de Recursos Humanos y los Grupos Generacionales

La Planificación Estratégica de Recursos Humanos tiene la tarea de suministrar el capital humano en oportunidad y calidad a la organización, con el fin de contribuir al logro de los objetivos estratégicos. Sin embargo, la existencia de diferentes Grupos Generacionales y el progreso tecnológico juega un papel determinante en el modelo de gestión. Según Ardila (2015)

“Los cambios que hoy que se producen dado a las diversidad generacional y con la

⁶⁷ Chiavenato, Idalberto (2009) *Gestión del Talento Humano*. Página 93.

continua introducción de las nuevas tecnologías en los procesos de producción y administración en las organizaciones, han provocado a su vez, cambios en las estructuras al interior de estas, existiendo la tendencia al aplanamiento de estructuras y a la constante evolución de los puestos de trabajo” (p.7).⁶⁸

Por lo que incluir el análisis generacional dentro de las etapas de la Planificación Estratégica de Recursos Humanos es determinante para el éxito empresarial. Una de las etapas de la planificación estratégica de recursos humanos que se ve afectada por las generaciones es la de evaluar el nivel de capital humano actual de la organización, al respecto, Imperial, Mondelli y Rivera (2016) expone lo siguiente:

“La aparición constante de nuevas tecnologías desplaza a las personas con habilidades medias. Esto implica que los colaboradores tienen que estar en constante proceso de entrenamiento y evolución. El área de recursos humanos ha de aprovechar la posibilidad de crear círculos de aprendizaje entre colaboradores. Es posible aprovechar, asimismo, la confluencia de diferentes generaciones en una organización, de modo que los empleados de más experiencia compartan conocimiento con los más jóvenes y de reciente ingreso, y que estos enseñen a los más longevos a sacar mayor provecho a la tecnología, empleando la creatividad” (p.7).⁶⁹

Para que una organización pueda cumplir sus metas y objetivos es necesario que tome en cuenta a cada uno de sus trabajadores, evalúe sus capacidades y determine programas de capacitación adecuados, los cuales deben ser incluidos dentro de la planificación.

Otra etapa de la planificación que se ve afectada por las generaciones es la de prever las

⁶⁸ Ardila Carlos (2015) *La Gestión del Talento Humano y el Cambio Generacional en O-I PELDAR*. Página 7.

⁶⁹ Imperial, Iván; Mondelli, Alberto; y Rivera, Luis (2016) *El desafío de retener distintas generaciones*. Página 7.

necesidades de capital humano futuras, dado el contexto en que se desenvuelve la organización y las tendencias del mundo. Escalante (2022) resalta dos aspectos relevantes a considerar en la planificación:

“Las nuevas generaciones ponen sobre la mesa dos temas que son clave en sus decisiones laborales: el desafío y la cultura. Buscan el desafío porque los talentos digitales suelen ser perfiles curiosos, inquietos y que quieren estar constantemente aprendiendo, y la organización tiene que estar preparada para poder gestionar esto”.⁷⁰

Al establecer las necesidades de personal dentro de la organización se debe considerar también los intereses de las generaciones que se incorporarán en un futuro.

Por último, la etapa de desarrollo e implementación de planes de adecuación del capital humano a las necesidades de la organización se ve fuertemente expuesta al progreso tecnológico, tal como lo indica Salar (2014):

“La tecnología se asume como una parte natural del contexto. Esto debe llevarnos a preguntar: ¿podemos pensar que una y otra generación buscarán trabajar, contactar, relacionarse, aprender, del mismo modo? La hipótesis que aquí se mantiene es que no, y la literatura así lo confirma” (p.43).⁷¹

La planificación estratégica de recursos humanos se ve obligada a adaptarse no solo a las necesidades de la organización, sino también a las características de cada generación.

⁷⁰ Escalante, Ariel (2022) *El futuro del trabajo. Cinco claves para entender a las nuevas generaciones*. [Consultado 04/03/2023] Recuperado de: <https://www.lanacion.com.ar/economia/negocios/el-futuro-del-trabajo-cinco-claves-para-entender-a-las-nuevas-generaciones-nid09042022/>

⁷¹ Salar, Marina (2014) *Convivencia de generaciones en la empresa. Una aproximación a la generación Y*. Página 28.

4.5.1 La Estrategia Empresarial desde el punto de vista de las generaciones

Es evidente que la estrategia empresarial debe considerar adaptarse a las generaciones que componen a la organización, ya que son ellos quienes realizan las actividades operativas, tácticas y estratégicas. Un aspecto relevante de la estrategia es la identificación de los colaboradores con los valores organizacionales, con la filosofía empresarial, tal como lo argumenta Vilanova (2019):

“Existe la necesidad de alinear a las personas con los valores corporativos. Solo de esta manera se genera un vínculo y compromiso con la compañía que facilita la integración con formas flexibles de trabajo, además de favorecer la retención del talento. En este sentido, una administración más enfocada en los valores es una buena estrategia para la gestión del recurso humano, ya que garantiza un mayor compromiso y retentiva del talento desde su origen” (p.45).⁷²

Por lo que organizaciones deberían establecer un vínculo entre las diferentes generaciones que conviven en el trabajo y los valores corporativos. Asimismo, según Bastidas (2019), la estrategia empresarial deberá tomar en consideración lo siguiente:

“Tener una cultura sólida, fomentando el respeto hacia las distintas maneras de pensar y valores dentro de la organización; evitar los estereotipos; ser flexibles; invertir esfuerzos en una estrategia de comunicación robusta; estar dispuesto a romper los esquemas tradicionales de trabajo; y fomentar programas de mentoring y reverse mentoring” (p.12).⁷³

Los autores anteriores recalcan dos aspectos sumamente importantes en la gestión de las personas, la identificación de sus valores con los valores de la empresa, y la flexibilidad y

⁷² Vilanova, Nuria (2019) *Generación Z: los jóvenes que han dejado viejos a los Millennials*. Página 45.

⁷³ Bastidas, Lissett (2019) *Generations at Work*. Página 12.

apertura que debe prevalecer dentro de la organización; lo cual permitirá encajar a las distintas generaciones como un todo.

Dada la coexistencia de distintas generaciones dentro de una misma organización Imperial, Mondelli y Rivera (2016) exponen la importancia de una estrategia holística:

“La coexistencia de generaciones con características, intereses y comportamientos tan diferentes acarrea la cuestión de cómo atraer, retener y motivar a personas tan distintas, manteniendo la equidad y consistencia en los valores y cultura de la organización. De llevarse a cabo una estrategia holística de gestión de talento que reconozca y sea atractiva para todas las generaciones, tanto la retención como el compromiso del talento con el que contamos se verán fortalecidos, mejorando la productividad y, en consecuencia los resultados del negocio” (p.4).⁷⁴

La implementación de una estrategia empresarial inclusiva permitirá la consecución de objetivos de manera eficiente y armoniosa.

4.6 Desafíos de la Planificación Estratégica de Recursos Humanos con los Grupos Generacionales

El proceso de Planificación Estratégica de Recursos Humanos se enfrenta al desafío de obtener el mayor aporte posible de las personas que integran a la organización. Sin embargo, tal como indica Factor Humano (2016):

“este problema ha mutado en su esencia de la mano de los profundos cambios sociales, culturales, tecnológicos, etc., que guardan relación inseparable con las diferentes

⁷⁴ Imperial, Iván; Mondelli, Alberto; y Rivera, Luis (2016) *El desafío de retener distintas generaciones*. Página 4.

generaciones de individuos que los protagonizan. Las herramientas desarrolladas antaño para la gestión de las personas comienzan a resultar insuficientes y hasta inapropiadas a los efectos de obtener el objetivo deseado”.⁷⁵

Por lo que es evidente que el proceso tradicional ya no es efectivo, y se hace necesaria la inclusión del análisis generacional en cada una de sus etapas.

Quizá el más inmediato y claro desafío al que debe hacer frente la planificación estratégica de recursos humanos en la actualidad es la inclusión de la Generación Z en la organización. Tal como lo expone Vilanova (2019):

“La generación Z es promotora de un cambio profundo en la gestión de personas en aspectos como la implantación de nuevas formas de organización del trabajo, más encaminadas a la flexibilidad horaria y al teletrabajo, que a su vez permitan mayor conciliación laboral y familiar; entendiendo que estos dos ámbitos se funden y complementan cada vez más en un mundo interconectado” (p.45).⁷⁶

La inclusión de esta generación en la organización implica cambios trascendentales en la manera tradicional que se realizan los procesos de reclutamiento y desarrollo del personal.

Es importante la adaptación de las estrategias de reclutamiento y retención del personal en el nuevo siglo, tal como indica Jamrog (2002):

“Las estrategias de reclutamiento que los empleadores utilizan para atraer, reclutar, retener y motivar a la gente joven en el siglo XXI tendrán que apoyarse con menor fuerza

⁷⁵ Factor Humano (2016) *Grupos Generacionales en las Organizaciones Modernas* [Consultado 08/03/2023] Recuperado de: <https://www.factorhumano.com.ar/grupos-generacionales-en-las-organizaciones-modernas/>

⁷⁶ Vilanova, Nuria (2019) *Generación Z: los jóvenes que han dejado viejos a los Millennials*. Página 45.

sobre los beneficios y recompensas tradicionales (como la seguridad en el trabajo) para, en cambio, focalizarse con más intensidad en la creación de un ambiente de trabajo que permita a los individuos crecer y desarrollarse” (p.5-11).⁷⁷

En línea con lo anterior, Vilanova (2019) resalta los cambios que deberán incorporarse en las estrategias de reclutamiento “Las políticas de personas deberían adaptarse a esta nueva oleada de colaboradores con aspiraciones y prioridades distintas a generaciones anteriores. Los Z demandan desarrollo profesional, poniendo en primer plano a las organizaciones con capacidad para darles mayor empleabilidad” (p.3).⁷⁸ Los administradores de recursos humanos ahora deben hacer frente a la relativamente nueva dinámica del mercado de trabajo. De esto último, surgen importantes retos para la administración de recursos humanos, ya que al incorporar la nueva Generación a la organización, esta demanda modificaciones en las políticas de recursos humanos de manera integral.

El segundo desafío al que se enfrenta la planificación estratégica de recursos humanos respecto de los grupos generacionales es la coexistencia de cuatro generaciones distintas en el mercado laboral y en la organización. Tal como lo explica Bastidas (2019):

“Para el año 2025, los Millennials conformarán más del 75% de la población activa global, esperando la salida de las generaciones más grandes (Generación X y Baby Boomers) y la entrada de la Generación Z al campo laboral. En este futuro no tan lejano, cuatro generaciones estarán conviviendo en el mercado laboral con distintos intereses y comportamientos” (p.2).⁷⁹

⁷⁷ Jamrog, Jay. (2002). *The coming decade of the employee*. Páginas 5-11.

⁷⁸ Vilanova, Nuria (2019) *Generación Z: los jóvenes que han dejado viejos a los Millennials*. Página 45.

⁷⁹ Bastidas, Lissett (2019) *Generations at Work*. Página 2.

Estas cuatro generaciones tienen diferencias principalmente en aspectos relacionados con la satisfacción laboral, niveles de compromiso y el valor que dan a los beneficios económicos.

Por otro lado, es sabido que la organización experimenta una constante rotación de personal, derivado de la propia dinámica de las generaciones, tal como expone Salar (2014):

“La convivencia de estas cuatro generaciones supone todo un reto para recursos humanos. Si bien la generación X sirve de enlace entre la generación Y y Baby Boomers, los Millennials suponen una ruptura respecto a los valores tradicionales. Otorgan una gran importancia a encontrar un trabajo que les satisfaga como personas. Estamos presenciando un gran cambio de valores, poniendo mayor énfasis sobre las necesidades de pertenencia, autoestima y autorrealización” (p.28).⁸⁰

Esta rotación generacional puede representar importantes desafíos en la convivencia de estos grupos y comprometer su relación con los valores corporativos. Bastidas (2019) proporciona un listado de los factores que definen la satisfacción en el trabajo de cada grupo, en su orden:

“**Baby Boomers:** 1. cultura organizacional; 2. trabajo en equipo y colaboración; y 3. tecnología de punta; **Generación X:** 1. trabajo en equipo y colaboración; 2. cultura organizacional; y 3. balance de vida y carrera; **Generación Y:** 1. trabajo en equipo y colaboración; 2. compensaciones y beneficios; 3. cultura organizacional; **Generación Z:** 1. oportunidades de crecimiento; 2. balance de vida y carrera; 3. compensaciones y beneficios” (p.9).⁸¹

⁸⁰ Salar, Marina (2014) *Convivencia de generaciones en la empresa. Una aproximación a la generación Y*. Página 28.

⁸¹ Bastidas, Lissett (2019) *Generations at Work*. Página 2.

Las características únicas que definen a cada grupo de profesionales demandan estrategias diferentes. Por lo que es importante resaltar las implicaciones que tienen los grupos generacionales sobre las políticas de motivación y satisfacción laboral, lo que repercutiría finalmente en la retención del personal.

El tercer desafío identificado es la relevancia que tienen los incentivos económicos sobre los colaboradores, así como lo resalta Imperial, Mondelli y Rivera (2016):

“Retener y recompensar correctamente al persona de alto desempeño es uno de los desafíos que enfrentará el área de recursos humanos de cara a los próximos años. En la tarea de retención, los esquemas de remuneración juegan un papel fundamental para conservar a los mejores colaboradores” (p.5).⁸²

La remuneración sigue siendo algo relevante para retener y motivar a los colaboradores de la organización. Según Salar (2014) puntualiza el caso de la Generación Y:

“Aquellas compañías que deseen atraer al talento perteneciente a la generación Y deberán tener en cuenta que, además de un salario competitivo, otros aspectos como las oportunidades de carrera, la formación, flexibilidad, proyección internacional, etc. serán claves para que los Millennials se sientan atraídos por la organización” (p.38).⁸³

Al Hacer énfasis en lo anterior, Imperial, Mondelli y Rivera (2016) indica que los grupos generacionales demandan esquemas de remuneración diferentes y personalizados:

“En el contexto internacional, las tendencias para recompensar al personal apuntan a crear mecanismos de remuneración diferenciados de acuerdo con los segmentos

⁸² Imperial, Iván; Mondelli, Alberto; y Rivera, Luis (2016) *El desafío de retener distintas generaciones*. Página 5.

⁸³ Salar, Marina (2014) *Convivencia de generaciones en la empresa. Una aproximación a la generación Y*. Página 38.

generacionales de la organización. La generación Baby Boomers preferirán que su compensación económica cuente con una propuesta atractiva de plan de retiro y cotización del Seguro Social. A la generación X, les parecerá más llamativo, un esquema que combine compensaciones de corto plazo con un plan de retiro a futuro. Estos planes, sin embargo, resultarán poco interesantes a los Millennials, con un fuerte deseo por el aprendizaje y la búsqueda de nuevos retos y metas” (p.5).⁸⁴

Esta combinación de intereses implica que recursos humanos busque generar paquetes de prestaciones flexibles, que satisfagan las demandas tradicionales y los intereses dinámicos.

Otro desafío importante para la planificación estratégica de recursos humanos es hacer frente a los factores críticos de ausentismo, rotación, y cambios en los requisitos de la fuerza laboral y su capacitación. Inicialmente se tenía el pensamiento de hacer carrera profesional en una sola organización, o al menos eso es lo que las generaciones pasadas estaban acostumbradas hacer. Sin embargo, tal como expone Siseles (2019), la rotación del personal varía entre las distintas generaciones:

“Con el paso de los años, el promedio de años en cada empleo ha caído considerablemente. Si bien no todos los casos son iguales, es común considerar los siguientes años de permanencia en un empleo, según las diferentes generaciones: *Baby Boomers*: de 20 a 30 años promedio en cada trabajo; *Generación X*: de 8 a 10 años promedio en cada trabajo; *Generación Y*: 5 años promedio en cada trabajo; y *Generación Z*: se estima que será de 6 a 8 meses promedio en cada trabajo”.⁸⁵

⁸⁴ Imperial, Iván; Mondelli, Alberto; y Rivera, Luis (2016) *El desafío de retener distintas generaciones*. Página 5.

⁸⁵ Siseles, Sebastián (2019) *Rotación laboral: los centennials permanecen un promedio de 8 meses en los trabajos*. [Consultado 04/03/2023] Recuperado de: <https://www.callcenternews.com.ar/management/1338-lc8m>

Las generaciones actuales no pretenden quedarse en una zona de confort y necesitan estar en constante desarrollo profesional. Cabe mencionar que ofrecer un equilibrio entre la vida laboral y personal es un poderoso recurso para anclar talentos. Trunk (2007) expone las siguientes medidas para no perder talentos:

“1) Reclutar constantemente. Los más jóvenes no son leales a una empresa, sino a un conjunto de factores que los hacen sentir bien, por lo que nunca dejan de buscar nuevas y mejores oportunidades que contribuyan a su desarrollo personal. **2) Usar el branding como estrategia de seducción.** Hay que hablar más de la cultura corporativa y el compromiso social, y menos de la descripción de tareas. **3) Ir al encuentro del talento.** La gente joven está online, y la “blogósfera” representa el sector más comprometido de ese talento. Escribir un blog demanda tiempo y dedicación, y los “bloggers” sólo escriben sobre lo que les importa: sus carreras” (p.210).⁸⁶

A pesar de que el reclutamiento es una tarea costosa para las organizaciones, es importante mantener una relación cercana con el mercado laboral, ya que esto permitirá a las organizaciones disponer de materia prima actualizada para abastecer el talento humano de mando en el Plan Estratégico de Recursos Humanos.

Por su parte, los cambios en los requisitos de la fuerza de trabajo y su respectiva capacitación han modificado la forma en que las empresas diseñan los puestos de trabajo y como estos puestos evolucionan acorde a los planes formativos de las organizaciones, tal como lo expone Salar (2014):

⁸⁶ Trunk, Penelope (2007) *Brazen Careerist: The New Rules for Success*. Página 210.

“En el caso particular de las actividades formativas, supone considerar que, la organización deberá recoger la diferencia entre generaciones y hacerla operativa cuando se diseñen y planteen los objetivos formativos de la organización. Si deseamos integrar la diversidad generacional en términos de valor para la compañía necesitamos entender que las diferentes generaciones llevan consigo distintas expectativas y, así, requieren diferentes sistemas de aprendizaje” (p.42).⁸⁷

Lo anterior pone en relevancia el reto de actualizar los puestos de trabajo según las tendencias actuales y cómo esa actualización deberá involucrar a las distintas generaciones que ocupan dichos puestos.

Por último, se identifica el desafío relacionado con el trabajo en casa, el cual se ve fomentado fuertemente a raíz de la pandemia COVID-19. Este cambio en el modo de operar de las organizaciones tiene efectos diversos entre los Grupos Generacionales, siendo bien aceptado por las Generaciones Y y Z, tal como lo indica Guzmán (2010):

“La generación Y y Z, crecieron en un mundo dominado por la velocidad y la inmediatez. Para ellos la oficina es una camisa de fuerza que limita su productividad; de nuevo, ¿por qué estar encerrado en una oficina haciendo acto de presencia cuando los mismos resultados pueden producirse desde una casa?” (p.85).⁸⁸

El grado de aceptación de este cambio dentro de las organizaciones, sin duda, está fuertemente relacionado con el nivel de tecnología que manejan las Generaciones.

⁸⁷ Salar, Marina (2014) *Convivencia de generaciones en la empresa. Una aproximación a la generación Y*. Página 42.

⁸⁸ Guzmán, Ignacio (2010) *Grupos Generacionales En Las Organizaciones Modernas: El desafío de atraer y anclar talentos en la diversidad*. Página 85.

De manera integral, Imperial, Mondelli y Rivera (2016) resumen los desafíos de la gestión del talento humano con los grupos generacionales:

- i. “Comprender las nuevas formas en que los colaboradores se relacionan con la empresa,
- ii. Generar esquemas de remuneración diferenciados y flexibles, alineados al mismo tiempo con el negocio,
- iii. Adoptar nuevos programas para el desarrollo de carrera de los colaboradores,
- iv. Asimilar los diferentes elementos que mantienen motivadas a las generaciones que conviven en la organización” (p.4).⁸⁹

Los desafíos de incluir al análisis generacional dentro de la Planificación Estratégica de Recursos Humanos son amplios y diversos. El papel del Administrador de Recursos Humanos es identificar estos desafíos y gestionarlos mediante planes estratégicos que permitan obtener el máximo potencial de cada generación.

⁸⁹ Imperial, Iván; Mondelli, Alberto; y Rivera, Luis (2016) *El desafío de retener distintas generaciones*. Página 4.

5 ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS

5.1 Análisis

El capital humano es el principal activo de toda organización, pues es quién hace posible el logro de los objetivos estratégicos mediante la aportación de competencias y habilidades a la ejecución de procesos, solución de problemas y desarrollo de nuevos y eficientes productos. En línea con Chiavenato, únicamente a través del uso de estas competencias y habilidades la organización puede cumplir con la Misión y alcanzar la Visión. Sin embargo, este recurso, a su vez, es uno de los más complejos de gestionar, ya que cuenta con conciencia y criterio propio, basan sus decisiones, actitudes y comportamientos en el conjunto de creencias, vivencias y valores que lo forman como persona. Tal como Moral y Rodríguez lo expresaron, esta forma de ser, actuar, reaccionar, pensar, sentir, reflexionar y motivarse conforman su personalidad y moralidad, lo cual crea un perfil psicológico que es identificado por generaciones y que les permite sobresalir.

La importancia relativa de cada Grupo Generacional para la organización dependerá de dos aspectos clave: de la participación como personal activo y de la participación actual y futura en el mercado laboral. Cabe resaltar que la tendencia de la oferta de capital humano en el mercado laboral está estrechamente ligada a una inevitable “sustitución generacional” (también llamado reemplazo generacional), derivado del crecimiento vegetativo. Por lo que el cambio generacional en el mercado y en las organizaciones es inevitable, tal como lo expuso Chiavenato con su ejemplo de el plan de relevos. Así, las organizaciones que tienen personal mayormente longevo, perteneciente a las generaciones Baby Boomers y Generación X, enfrentarán retos y desafíos completamente diferentes a las organizaciones que tienen personal joven, perteneciente

a la Generación Y o Generación Z. El grado de dificultad de estos retos y desafíos está ligado al ritmo en que las organizaciones incorporan la tecnología en sus procesos y cómo se adaptan a las nuevas tendencias del mercado y su entorno. A continuación se mencionan algunas de las características de los grupos generacionales: Generación Baby Boomer son introvertidos, moralistas y pretenciosos, tienen mayor interés en los incentivos económicos; los de la Generación X resaltan por ser rebeldes y creer solo en sí mismos se ven más orientados al individualismo y la autonomía; y a diferencia de esta, la Generación Y es todo lo contrario ya que estos son sociables, solidarios y dialogantes, son realistas y diversos. Por último, la Generación Z es catalogada como una generación totalmente tecnológica, se consideran personas independientes y enfocadas en mantener siempre un balance entre su vida cotidiana y su entorno laboral.

Al entender a la organización como un sistema complejo, interconectado y dinámico, en donde su desempeño depende en gran medida del personal que la conforma, aunado a la tendencia de su entorno; cumplir con los objetivos planteados en la Planificación Estratégica se vuelve una tarea difícil de lograr que requiere cambios sustanciales, tal como lo indicaron Ardila, Imperial, Mondelli y Rivera, y Escalante. Sin embargo, la destreza del Administrador de Recursos Humanos se convierte en la piedra angular que vincula los objetivos organizacionales con los objetivos de la Planificación Estratégica de Recursos Humanos. Dicho vínculo se nutre de una serie de estrategias que incluyen el análisis generacional dentro del proceso de toma de decisiones, y considera que ahora el proceso de optimización del uso de los recursos ya no solo depende de las decisiones y raciocinio del administrador, sino también del estado emocional, social y económico en que se encuentra el recurso humano en determinado momento.

La Planificación Estratégica de Recursos Humanos consta de diferentes etapas que podrían variar según el criterio de cada administrador, tal como fue expuesto por Schermerhorn, González, Milkovich y Boudreau; sin embargo, las etapas indispensable son: 1) Evaluar la situación actual de capital humano con que se dispone; 2) evaluar el entorno organizacional; 3) determinar la demanda de capital humano necesario y consistente con los objetivos organizaciones y 4) establecer planes de acción enfocados en reclutamiento, desarrollo, y retención de personal. Esto representa varios retos para las organizaciones. Primero, porque deben encontrar la manera de retener a los mejores talentos con los que actualmente dispone, y segundo, porque no sólo deben atraer y contratar al mejor talento humano disponible en el mercado, sino también encontrar las mejores estrategias para desarrollarlo y retenerlo. Todo bajo un desafío común: ¿cómo crear una cultura organizacional que responda a la Planificación Estratégica de forma eficiente y a su vez responda a las motivaciones y demandas establecidas en el contrato psicológico entre la organización y todos sus colaboradores, independientemente de la generación a la que pertenecen?.

Quizá una de las principales variables a considerar en el proceso de toma de decisiones que involucra a las generaciones es el concepto de innovación, el cual se relaciona a dos áreas fundamentales. Primero, en lo relacionado con tecnología de información y comunicación (TIC), lo cual afecta principalmente a los procesos administrativos y productivos de la organización, de acuerdo con lo expuesto por El Economista, González y Chiavenato. Por lo que se debe reflexionar sobre la forma en cómo la organización administra y prevé el nivel tecnológico actual y futuro, y cómo se espera que se adapte el capital humano a este constante cambio. El cambio tecnológico demanda la constante modificación de los requisitos del puesto

de trabajo, por lo que se debe establecer programas formativos y capacitaciones para el personal, así como prever un proceso de reclutamiento dirigido.

Los cambios en los requisitos del puesto de trabajo deben tomar en cuenta la distribución de los Grupos Generacionales dentro de la organización, para establecer los programas formativos idóneos, en línea con Salar. En este sentido, la generación Baby Boomers y Generación X son los que requieren un mayor acompañamiento en los procesos formativos, pues son los que están menos relacionados con el progreso tecnológico y su curva de aprendizaje podría ser lenta y costosa. Por su parte, la Generación Millennials y la Generación Z son las que mejor se adaptan al cambio tecnológico, ya que esta forma parte integral de sus vidas dentro y fuera del trabajo. La curva de aprendizaje que tienen es más corta y la organización debe tomar ventaja de estas características, al dirigir su proceso de reclutamiento en busca de estos talentos. Asimismo, se debe considerar cómo se encuentran distribuidos estos Grupos Generacionales en el mercado laboral, con el objetivo de formular un proceso de incorporación de talentos que encaje con las necesidades futuras.

Anteriormente se creía que la innovación estaba circunscrita a la tecnología y procesos productivos; sin embargo, en pleno siglo XXI la innovación ahora también se hace latente en la forma en que las organizaciones crean un ambiente organizacional diferente. Este segundo aspecto de la innovación es de suma importancia para la Generación Z, y en menor medida para la Generación Y. Esto se debe a que la Generación Z cuenta con características psicológicas laboralmente inestables (bajo sentido de responsabilidad con altos niveles de rotación y ausentismo), en especial porque consideran que su carrera laboral será determinada por cómo ellos encajan en la organización y como sus valores se ven reflejados en los valores corporativos.

Las organizaciones ahora cuentan con un reto mayor, deben crear un ambiente laboral agradable y con valores organizacionales que encajen con las tendencias de su entorno. Las características por considerar en el entorno son amplias y variadas, que van desde cómo la organización es respetuosa con el medio ambiente, las tendencias políticas, la discriminación en todo sentido y el respecto a la libre expresión, hasta la diversidad sexual y cultural. Por lo que la organización debe, no solo utilizar los incentivos económicos dentro de su proceso de reclutamiento, sino también promocionar su ambiente laboral y filosofía organizacional, tal como fue indicado por Imperial, Mondelli y Rivera.

En este sentido, para establecer de mejor manera las estrategias y objetivos dentro de la Planificación Estratégica de Recursos Humanos, se debe realizar el diagnóstico de la situación actual del recurso humano disponible basado en Grupos Generaciones, lo que permitirá definir en un intervalo de tiempo determinado las necesidades de planes formativos y capacitaciones; establecer el nivel actual y futuro de la tecnología en los procesos administrativos y productivos; y determinar cómo se encuentra y qué cambios requiere el ambiente laboral y la filosofía organizacional según el entorno. Lo anterior ayudará a establecer planes de acción consistentes que permitirán explotar de mejor manera a cada Grupo Generacional. Esto para obtener mejores resultados en las etapas de la planificación antes mencionadas.

Un aspecto relevante en la dirección y gestión del talento humano es el estilo de administración del administrador (general o de área), ya que según la forma en que ésta sea aceptada por el grupo de trabajo, así será determinado el éxito corporativo. Es bien sabido que el administrador debe responder a las demandas de los diferentes grupos de interés, como lo son los accionistas y consumidores. Sin embargo, los Grupos Generacionales ahora también son considerados como

grupos de interés dentro y fuera de la organización, en especial porque su conciencia colectiva afecta directamente el rumbo del éxito corporativo. Por lo que las organizaciones cambian las prácticas administrativas para utilizar con plenitud al talento humano en sus actividades y se ven obligadas a adaptarse a las nuevas generaciones para mantener el desarrollo y la vanguardia ante la competencia, argumentos apoyados por lo expuesto por Jamrog y Vilanova.

A pesar de que los modelos de Planificación Estratégica de Recursos Humanos difieren según el nivel organizacional en que son aplicados (operativo, táctico y estratégico), una de las principales tareas del Administrador de Recursos Humanos es la creación de un clima y una cultura organizacional favorables para alcanzar los objetivos estratégicos. Para ello, los principales componentes de cualquier estilo de administración son la flexibilidad y la disposición al cambio. No obstante, este cambio no siempre es tarea fácil. Ya que los Grupos Generacionales están en constante conflicto dentro de la organización, ya sea por diferencias de opinión o manera de hacer las cosas. Estos constantes conflictos podrían llegar a ser fuente de desmotivación y ocasionar que esto afecte negativamente las etapas de la Planificación Estratégica de Recursos Humanos y por lo tanto su efectividad, de acuerdo con lo expuesto por Bastidas, Vilanova y Salar.

En la actualidad, la mayoría de los puestos gerenciales son ocupados por el grupo generacional Baby Boomers y Generación X, personas que llevan toda una vida tratando de mantener su carrera profesional en la misma organización, acostumbrados a realizar los procesos a su manera, con un sentido de autoridad y hasta cierta rigidez en el proceso de toma de decisiones. El reto de la administración con respecto a esta generación es involucrarlos y adaptarlos al proceso de transformación que llevan a las organizaciones con relación a la innovación

tecnológica, a las nuevas tendencias de gestión del talento humano por competencias y meritocracia; a las nuevas formas de trabajo en equipos multidisciplinarios a distancia; y familiarizarlos con el nuevo ambiente laboral y filosofía organizacional amigable con todas las generaciones.

Por su parte, de acuerdo con Vilanova, la Generación Y es la que ocupa en su mayoría los puestos de gerencia media, con sentido de responsabilidad, independencia, autonomía y caracterizados por tener rasgos positivos. Esta generación tiene la responsabilidad de mediar entre las rígidas decisiones tomadas por sus jefes inmediatos (generación Baby Boomers y Generación X) y trasladar y adaptar estas directrices de una forma diferente a sus colaboradores, la Generación Z. La Generación Y juega un papel determinante en la dirección del talento humano y por lo tanto en la creación de un ambiente organizacional funcional bajo los valores corporativos. Son ellos quienes deben velar por la correcta integración de las generaciones dentro de la organización y por lo tanto son los que requieren mayor atención y capacitación. La organización debe implementar programas de formación que permitan fortalecer el respeto; la diversidad; la equidad; la libertad de expresión; y el uso correcto de la tecnología en toda relación social, laboral o cultural; así como fomentar la importancia de la creatividad, aprendizaje y experiencias dentro de los puestos de trabajo. Todos estos aspectos son admitidos por la Generación Z, por lo que al internalizarlos al nuevo ambiente laboral la organización podrá gozar de armonía y estabilidad entre las generaciones.

Por último, se encuentra la Generación Z quienes actualmente representan una porción significativa del capital humano operativo de las organizaciones, por debajo de la Generación Y. Se espera que en el futuro esta generación represente la más numerosa y principal fuente de

mano de obra en el mercado laboral. Este Grupo Generacional, si bien ha sido poco estudiado, se considera el más complicado de gestionar, ya que el perfil psicológico característico de esta generación está asociado a la digitalización y el uso intensivo de la tecnología, lo que influye en todos los ámbitos de sus vidas. Asimismo, el alto nivel de independencia y autonomía con el que cuentan los hace ser laboralmente inestables (con altas tasas de rotación y ausentismo), lo cual repercute en la dinámica de la organización lo cual puede tener efectos potencialmente negativos sobre la motivación del resto de Grupos Generacionales. Para la Planificación Estratégica de Recursos Humanos, este grupo generacional es el que representa mayores desafíos, en especial porque las expectativas e intereses de este grupo están asociadas a adquirir conocimientos y experiencias, enfrentar nuevos desafíos profesionales y su libertad de decisión. A diferencia de las generaciones anteriores, el contar con una carrera estable y profesional en una sola organización ya no es un factor determinante para ellos. Por lo que incorporarlos a la organización demandará cambios significativos en el modelo de gestión actual.

Los desafíos de la Planificación Estratégica de Recursos Humanos con los Grupos Generacionales son amplios y diversos. Garantizar la disponibilidad de capital humano en oportunidad y calidad según la demanda de los objetivos estratégicos hace necesario el cambio en el modelo de gestión de las organizaciones, y con ello, comprender las nuevas formas en que los Grupos Generacionales se relacionan con la empresa.

Cada uno de los aspectos mencionados genera una dificultad particular que debe solucionar la Planificación Estratégica de Recursos Humanos para cumplir con sus objetivos. Por lo que la Planificación Estratégica debe ser optimizante y prospectiva, con un Administrador de Recursos Humanos estratégico, que implemente modelos de gestión flexibles, inclusivos, dinámicos y

holísticos. La cultura organizacional debe ser más participativa e incluyente, sin menoscabar la continua actualización de las ventajas competitivas de la organización, basadas en las competencias de su personal. Debe existir sinergia entre la filosofía corporativa y los valores de los grupos generacionales que la integran.

6. CONCLUSIONES

1. Los Grupos Generacionales representan diferentes retos que afectan las etapas de la Planificación Estratégica de Recursos Humanos, ya que agregan incertidumbre en la efectividad de las estrategias encaminadas al logro de los Objetivos Organizacionales. Estos grupos generacionales que tiene características psicológicas diversas sobre la motivación, intereses, satisfacción laboral, incentivos y plan de carrera. Estas diferencias afectan el modelo de gestión de capital humano actual, y demandan cambios en las etapas de la planificación estratégica relacionadas con la evaluación actual y futura del capital humano; la evaluación del entorno organizacional; y elaboración de planes de acción enfocados en reclutamiento, desarrollo, y retención de personal. Dichas etapas deben lidiar con los siguientes desafíos: obtener el mayor aporte posible del personal activo actual; integrar a la Generación Z; mediar la coexistencia de cuatro generaciones distintas en la empresa; generar esquemas de remuneración diferenciados y flexibles; hacer frente a los factores críticos de ausentismo, rotación y cambios en los requisitos de la fuerza laboral y capacitación; y gestionar eficientemente el trabajo en casa.
2. El cambio generacional se produce en promedio cada 16 años, según las fuentes consultadas. Estos grupos se clasifican en los siguientes rangos de edad: *Generación Silenciosa* entre 78 y 95 años, *Baby Boomers* entre 59 y 77 años, *Generación X* entre 43 y 58 años, *Generación Y (Millennials)* entre 27 y 42 años, y *Generación Z (Centennials)* de 26 o menos.
3. Los Grupos Generacionales tiene valores, creencias y actitudes similares que forman sus características psicológicas. La generación Baby Boomer tienen mayor sentido de lealtad

y valor al aprendizaje, son bastante introvertidos, moralistas y pretenciosos. En el ámbito laboral tienen mejor desempeño si son incentivados por el factor económico. Por su parte, la Generación X resalta por creer solo en sí mismos y se ven más orientados al individualismo, lo que dificulta el trabajo en equipo. A diferencia de la anterior, la Generación Y son bastante sociables, solidarios y dialogantes, lo cual facilita las relaciones interpersonales. Esta generación es considerada energética y cuidadora del mundo, son realistas y diversos; el término económico pasa a segundo plano en sus prioridades dentro de una organización. Por último, la Generación Z es catalogada como una generación totalmente tecnológica, se consideran personas independientes y enfocadas en mantener siempre un balance entre su vida cotidiana y su entorno laboral, gracias a la tecnología que los envuelve mantienen una educación diversa.

4. La Planificación Estratégica de Recursos Humanos consta de un conjunto de etapas que contribuyen al éxito de la organización al evaluar, prever y suministrar el capital humano requerido por la Planificación Organizacional. El capital humano es indispensable para el logro de los Objetivos Estratégicos, pues disponer de colaboradores capacitados permite maximizar el uso de los recursos. Sin embargo, dicha planificación debe ser flexible para hacer frente a los cambios cada vez más veloces en aspectos como globalización, innovación, competitividad, productividad y cambios en el modelo de gestión derivado de la integración de los nuevos grupos generacionales.
5. La revisión bibliográfica realizada sugiere que la Planificación Estratégica de Recursos Humanos consta de diferentes etapas que podrían variar según el criterio de cada administrador. Los autores investigados convergen en que las siguientes etapas son

indispensables: evaluar la situación actual de capital humano con que se dispone; evaluar el entorno organizacional; determinar la demanda de capital humano necesario y consistente con los objetivos organizacionales; y establecer planes de acción enfocados en reclutamiento, desarrollo, y retención de personal. Estas etapas son propensas a cambios derivados por la dinámica generacional, pues las condiciones establecidas en el contrato psicológico varían según cada generación.

- Los desafíos de la Planificación Estratégica de Recursos Humanos con los Grupos Generacionales son amplios y diversos, y dependen en gran medida de cuál sea la composición del personal activo dentro de la organización con respecto a estos grupos. Las organizaciones con mayor personal de las generaciones Baby Boomers y Generación X están más expuestas a desafíos del cambio tecnológicos e innovación, cambios relacionados con el modelo de gestión y dificultades con el trabajo en equipo. Por su parte, organizaciones con mayor personal de la Generación Y está expuesta a dificultades relacionadas con la motivación, retención del personal y desarrollo profesional. Sin embargo, las organizaciones tienen las siguientes conflictos en común en lo relacionado con las etapas de la planificación: i) obtener el mayor aporte posible de las personas que integran a la organización, independientemente de la generación a la que pertenecen; ii) integrar a la Generación Z, pues implica cambios notables en la manera tradicional de gestión; iii) mediar la coexistencia de cuatro generaciones distintas dentro de la empresa, con características psicológicas e intereses diversos; iv) generar esquemas de remuneración diferenciados y flexibles; v) hacer frente a los factores críticos de ausentismo, rotación, y cambios en los requisitos de la fuerza laboral y su capacitación; y vi) gestionar eficientemente el trabajo en casa.

6 RECOMENDACIONES

1. Incluir el análisis generacional dentro de las etapas de la Planificación Estratégica de Recursos Humanos permitirá mitigar los diferentes retos que conlleva la coexistencia de cuatro generaciones dentro de la organización, así como realizar un mejor análisis en la toma de decisiones y en la formulación de estrategias y planes de acción. Dicho análisis generacional consiste en el estudio de la estructura interna de los Grupos Generacionales que integran la empresa y la creación de perfiles psicológicos representativos de dicho personal. Esta información ayudará a obtener mejores resultados a raíz de los cambios hacia un modelo de gestión flexible, inclusivo, dinámico y holístico, así como disponer de una planificación optimizante y prospectiva.
2. La Administración de Recursos Humanos deberá estudiar la estructura interna de los Grupos Generacionales que integran la organización, basado en rangos de edad. Esto le permitirá evaluar el impacto de las políticas sobre estos grupos y obtener mejores resultados. No conocer esta estructura podría tener consecuencias adversas sobre la gestión y planificación del talento humano.
3. Recolectar información del personal de la organización, por grupo generacional, permitiría la creación de perfiles psicológicos representativos, los cuales podrían contrastarse con las características psicológicas expuestas por los diversos autores. Disponer de esta información mejoraría el diseño de las estrategias en cada etapa de la Planificación Estratégica de Recursos Humanos.

4. Realizar una Planificación Estratégica de Recursos Humanos optimizante le brindará a la Administración capacidad de adaptación e innovación, así como prospectiva, pues esta le ayuda a prevenir contingencias futuras. El Administrador de Recursos Humanos deberá ser estratégico, para implementar modelos de gestión flexibles, inclusivos, dinámicos y holísticos, que prioricen las ventajas competitivas de la organización, basadas en las competencias de su personal.

5. La Administración de Recursos Humanos deberá procurar utilizar los perfiles psicológicos representativos del personal activo y contrastarlos con los perfiles psicológicos teóricos proporcionados por la literatura y que podrían representar al mercado laboral. Esto le permitirá tener un panorama más amplio sobre los aspectos que debe considerar en cada una de las etapas de la Planificación Estratégica de Recursos Humanos. Incluir el análisis generacional en las etapas de evaluación de la situación actual y futura del capital humano, en la evaluación del entorno de la organización y en la elaboración de planes de acción relacionados con el reclutamiento, desarrollo y retención de personal; permitirá formular estrategias y procedimientos flexibles para adaptarse a los cambios derivados por la dinámica generacional.

6. Realizar el análisis generacional para determinar la distribución de los Grupos Generacionales dentro de la organización, permitirá identificar los desafíos actuales y futuros que podrían comprometer la efectividad de las estrategias establecidas en el Plan Estratégico Organizacional. Asimismo, se debe aumentar la flexibilidad y tener mejores criterios en el proceso de toma de decisiones en cada etapa de la Planificación Estratégica de Recursos Humanos, las cuales deben ser consistentes con las políticas de recursos

humanos al priorizar la creación de sinergia entre los diferentes grupos. Los cambios en el modelo de gestión deben estar basados en los avances tecnológicos, trabajo en equipo y en el desarrollo de las personas, independientemente de la generación a la que pertenecen.

7 REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BIBLIOGRAFÍA

- Ackoff, Russell (1981) Planificación de la empresa del futuro: planear o ser planeado Editorial México: Limusa. Páginas 357.
- Ardila, Carlos (2015) La Gestión Del Talento Humano Y El Cambio Generacional En O-I Peldar. Editorial Universidad Militar Nueva Granada. Páginas 33.
- Altamirano, Carlos (2002) Términos Críticos de Sociología de la Cultura. Editorial Verlap S.A., 1ª Edición. Páginas 269.
- Arano, Raúl; Cano, Milagros y Olivera Daniel (2013) La Importancia Del Entorno General En Las Empresas. Editorial Universidad Veracruzana. Páginas 65.
- Bastidas, Lissett (2019) Generations at Work. Editorial Sintec Consulting. Páginas 13.
- Bohlander, George; Snell, Scott (1998) Administración de Recursos Humanos. Editorial New York Thomson. Páginas 784.
- Boschma, Jeroen. (2006) Generación Einstein. Más listos, más rápidos y más sociables. Comunicar con los jóvenes del siglo XXI. Páginas 112.
- Campos, Alfonso; Jaramillo, Natalia & Pineda, Ismenia (2014) Clima laboral y grupos generacionales en las organizaciones: un estudio documental. Editorial Universidad de Bogotá Jorge Tadeo Lozano. Páginas 38.
- Chandler, Alfred (1962) Strategy and structure: chapters in the history of the industrial enterprise. Editorial MIT, Cambridge (Massachusetts). Páginas 463.
- Chiavenato, Idalberto (2009) Gestión del Talento Humano. México: Editorial McGraw Hill. Páginas 586.

- Chiavenato, Idalberto (2000) Administración de Recursos Humanos. México: Editorial McGraw Hill, Quinta Edición. Páginas 699.
- Chirinos, Nilda (2009) Características generacionales y los valores. Su impacto en lo laboral. Venezuela: Editorial Universidad de Carabobo. Páginas 153
- Combi, Chloe (2015) Generation Z: their voices their lives. Editorial Hutchinson. Páginas 303.
- Diaz, Claudia; Lopez, Mariangela y Roncallo, Laura (2017) Entendiendo las generaciones: una revisión del concepto, clasificación y características distintivas de los Baby Boomers, X y Millennials. Editorial Universidad del Magdalena. Páginas 17.
- Fernández López, Javier (2005) Gestión por Competencias. Madrid: Editorial Prentice Hall Iberia. Páginas 335.
- Ferro, Carlos; García Ero y Lareo, Belén. (2014). Determinantes del absentismo laboral según enfoque sociológico. Revista Venezolana de Gerencia (RVG). Páginas 576.
- Gil, Macarena y González, Katherine (2015) Creando Puentes Entre Generaciones Desde un Punto de Vista Práctico y Legal. Editorial FERRAIUOLI LLC Páginas 45.
- González, Frank (2017) La Planificación Estratégica de Recursos Humanos. Editorial SEAP. Páginas 105.
- González, Rocío (2011) La incorporación de la Generación Y al mercado laboral. El caso de una Entidad Financiera de la ciudad de Resistencia. Editorial Universidad de Palermo Páginas 93.
- GREO (2019) Factores Psicológicos. Editorial GREO. Páginas 2.
- Grupo ACIR (2017) Marketing Generacional. Editorial Grupo ACIR. Páginas 40.

- Guzmán, Ignacio (2010) Grupos Generacionales En Las Organizaciones Modernas: El desafío de atraer y anclar talentos en la diversidad. Editorial: OIKONOMOS. Páginas 88.
- Imperial, Iván; Mondelli, Alberto y Rivera, Luis (2016) El Desafío de Retener a distintas Generaciones. Editorial KPMG. Páginas 16.
- Jamrog, Jay (2002). The coming decade of the employee, Human Resource Planning Vol. 25 No. 3. Páginas 45.
- Johnson, Meagan; Johnson, Larry (2010) Generations, Inc From Boomers to Linksters-- managing the Friction Between Generations at Work. New York: Editorial AMACON. Páginas 258.
- Juncos, Silvia (2008) Planificación Estratégica de Recursos Humanos Análisis de una Organización de Salud. Editorial Universidad Nacional de Córdoba. Páginas 48.
- Karsh, Brad y Templin, Courtney (2013) Manager 3.0: A Millennial's Guide to Rewriting the Rules of Management. Editorial AMACON. Páginas 240.
- Katz, Daniel; Kahn Robert (1986) The Social Psychology of Organizations. Editorial HR Folks International. Páginas 23.
- Koontz, Harold; Weihrich, Heinz & Cannice, Mark (2012) Administración. Una perspectiva global y empresarial. México: Editorial McGraw Hill, 14ª Edición. Páginas 651.
- Kotler, Philip; Keller, Kevin (2012) Dirección de Marketing. México: Editorial Pearson Educación 14 Edición. Páginas 680.
- Kolb, David (1984) Experiential learning: experience as the source of learning and development. New Jersey Editorial Prentice-Hall, Inc. Páginas 300.

- Maioli, Esteban y Filipuzzi, Marina (2016) Nuevas generaciones y empleo. Características psico-sociales de las generaciones Z y su inserción en las estructuras organizacionales asociadas al empleo. Editorial CORE. Páginas 98.
- Martínez, Mateo (2020) Generaciones “Y” y “Z”: Qué buscan en un trabajo. Editorial Universidad de San Andrés. Páginas 63.
- New Strategist Publications (2010) American Generations: Who They Are and How They Live. Editorial New Strategist Pubns. Páginas 445.
- Nutt, Paul. y Backoff, Robert. (1994) Strategic Management of Public and Third Sector Organizations: A Handbook for Leaders. San Francisco: Editorial Jossey-Bass. Páginas 486.
- Ordoñez, Claudio (2013) Gerencia Estratégica y las Generaciones Dentro de Empresas Guatemaltecas. Editorial Universidad Rafael Landívar. Páginas 10
- Peirano, Alicia (2010) La Convivencia De Diferentes Generaciones Una Ecuación Difícil De Resolver. Editorial Barberi. Páginas 31.
- Raines, Claire y Filipczak, Bob (2013) Generations at Work: Managing the Clash of Boomers, Gen Xers, and Gen Yers in the Workplace. Editorial AMACON. Páginas 304.
- Robbins, Stephen (1998) Administración. México: Editorial Pearson Educación. Páginas 641.
- Salar, Marina (2014) Convivencia de generaciones en la empresa. Una aproximación a la generación Y. Editorial Universidad Complutense De Madrid. Páginas 69.
- Schermerhorn, John (1989) Management of Productivity. Editorial Wiley & Sons, Incorporated, John. Páginas 737.

- Smola, Karen y Sutton, Charlotte (2002) Generational differences: revisiting generational work values for the new millennium. Editorial Wiley InterScience. Páginas 18.
- Strauss, William; Howe, Neil (1991) Generations: The History of America's Future, 1584 to 2069. New York: Editorial William Morrow and Company Inc. Páginas 538.
- Strauss, William; Howe, Neil (2007) The next 20 years: how customer and workforce attitudes will evolve. Harvard Business Review. New York: Editorial William Morrow and Company Inc. Páginas 191.
- Trunk, Penelope (2007) Brazen Careerist: The New Rules for Success by Trunk. Editorial Warner Business Books. Páginas 210.
- Vilanova, Nuria (2019) Generación Z: los jóvenes que han dejado viejos a los Millennials. Editorial ATREVIA. Páginas 51.
- Vilaplana, Francisco (2022) La Generación Z y su impacto en la cultura y gestión de personas en las organizaciones. Editorial Universidad de Navarra. Páginas 284.

EGRAFÍA

- Bonvalet, Catherine; Ogg, Jim (2006) The Baby Boomer Generation and the Birth Cohort of 1945-1954. [Consultado 16/02/2023] Recuperado de: https://youngfoundation.org/wp-content/uploads/2013/06/03_06_Europeanbabyboomers.pdf
- Del Moral, Mauricio y Rodríguez, Jennyfer (2023) Características Psicológicas. [Consultado 07/03/2023] Recuperado de: https://www.ejemplode.com/39-psicologia/3516-caracteristicas_psicologicas.html
- Dimock, Michael (2019) Donde terminan los Millennials y comienza la Generación Z [Consultado 22/02/2023] Recuperado de: <https://www-pewresearch-org.translate.google/fact-tank/2019/01/17/where-millennials-end-and-generation-z->

[begins/? x tr sl=en& x tr tl=es& x tr hl=es-419& x tr_pto=sc](#)

El Economista (2017) La Planeación Estratégica en un Mundo Cambiante [Consultado 26/02/2023] Recuperado de: <https://www.eleconomista.com.mx/el-empresario/La-Planeacion-Estrategica-en-un-mundo-cambiante-20170627-0165.html>

Escalante, Ariel (2022) El futuro del trabajo. Cinco claves para entender a las nuevas generaciones. [Consultado 04/03/2023] Recuperado de: <https://www.lanacion.com.ar/economia/negocios/el-futuro-del-trabajo-cinco-claves-para-entender-a-las-nuevas-generaciones-nid09042022/>

Factor Humano (2016) Grupos Generacionales en las Organizaciones Modernas [Consultado 08/03/2023] Recuperado de: <https://www.factorhumano.com.ar/grupos-generacionales-en-las-organizaciones-modernas/>

García, Gustavo (2019) La Importancia De Los Rangos Generacionales En La Estrategia Empresarial [Consultado 23/02/2023] Recuperado de: <https://www.biplaza.es/rangos-generacionales/>

Iyer, Rajesh y Reisenwitz, Timothy; (2009) Ebscohost [Consultado 23/02/2023] Recuperado de: <http://connection.ebscohost.com/c/articles/47813497/differences-generation-x-generationy-implications-organization-marketers>

Leach, Rebecca; Phillipson, Chris; Biggs, Simon y Money, Annemarie (2013) Baby boomers, consumption and social change: the bridging generation? Consultado [26/03/2023] Recuperado de: <https://www.tandfonline.com/doi/citedby/10.1080/03906701.2013.771053?scroll=top&neededAccess=true&role=tab>

Siseles, Sebastián (2019) Rotación laboral: los centennials permanecen un promedio de 8 meses en los trabajos. [Consultado 04/03/2023] Recuperado de:

<https://www.callcenternews.com.ar/management/1338-1c8m>

Treuren, Gerry; Kathryn Anderson (2010) The employment expectations of different age cohorts: is Generation Y really that different. [Consultado 02/03/2023] Recuperado de:

<https://www.monografias.com/trabajos98/relaciones-intergeneracionales-guatemala/relaciones-intergeneracionales-guatemala>

Tulgan, Bruce (2013) Meet Generation Z: The second generation within the giant “Millennial” cohort. Consultado [07/03/2023] Recuperado de:

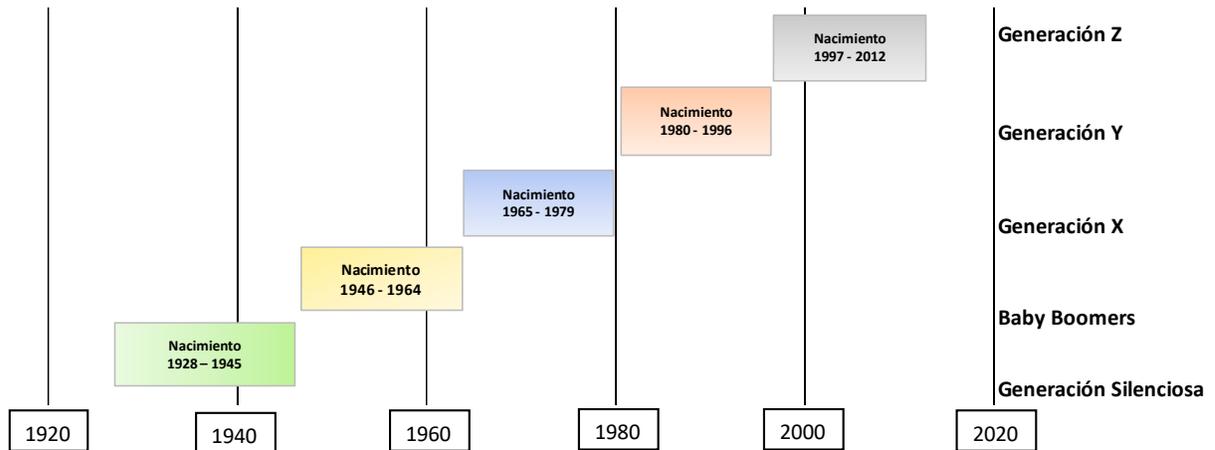
<https://rainmakerthinking.com/assets/uploads/2013/10/Gen-Z-hitepaper.pdf>

Universidad Autónoma de México (2023) Características físicas y psicológicas. [Consultado 10/03/2023] Recuperado de:

<https://e1.portalacademico.cch.unam.mx/alumno/tlriid2/unidad4/personajesnovelas/caracteristicas>

8 ANEXOS

8.2 Anexo 1, Figura 1: Las Generaciones Definidas



Nota: Adaptado de Definiendo generaciones: Donde terminan los Millennials y comienza la Generación Z, Citado por Dimock, Michael (2019).

8.3 Anexo 2 Tabla 1: Características de los Grupos Generacionales

	 Baby Boomers (1946-1964)	 Generación X (1965-1979)	 Generación Y (1980-1996)	 Generación Z (1997-2012)
Tipo de pensamiento	Idealistas	Escépticos	Idealistas	Pragmáticos
Ambiente de trabajo y valores	Trabajo eficiente orientado a la calidad	Independiente Prefiere estructura y contacto directo	Multitasking Emprendedor Tolerante Orientado a metas	TBD
El trabajo es...	Seguridad Estabilidad	Balance de vida y carrera	Experiencia e ingresos	Ingresos
Estilo de liderazgo	Consenso y cooperativo	Desafiante Pregunta el trasfondo	Busca formar relaciones más allá del trabajo	Desarrollo de colaboradores
Retroalimentación	No acostumbra dar ni recibir retroalimentación	Directa y ocasional	Constante e instantánea	Inmediata pero en dosis pequeñas
Satisfacción laboral	Cultura Organizacional	Trabajar en equipo	Trabajar en equipo	Oportunidades de crecimiento
Comunicación	Prefieren la comunicación persona a persona	Comunicación directa y escrita	Se comunican mejor por texto	Se comunican mejor mediante imágenes

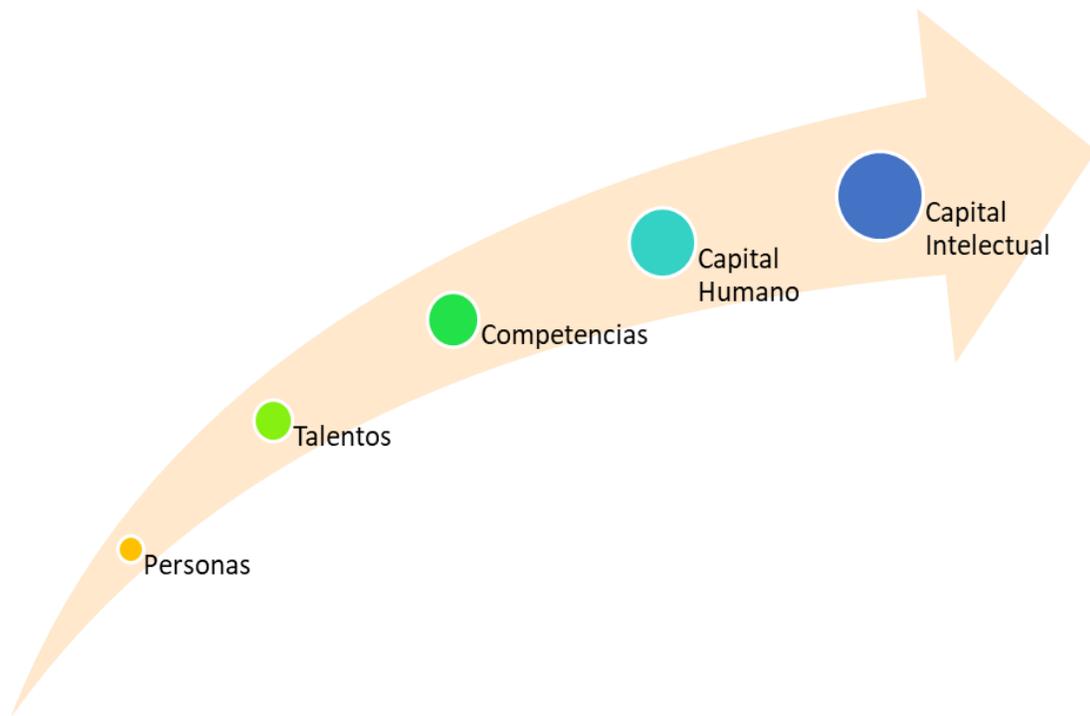
Nota: Adaptado de Generations at Work, citado por Bastidas, Lissett (2019), Sintec Consulting (Página 7).

8.4 Anexo 3, Figura 2: Desafíos del Tercer Milenio



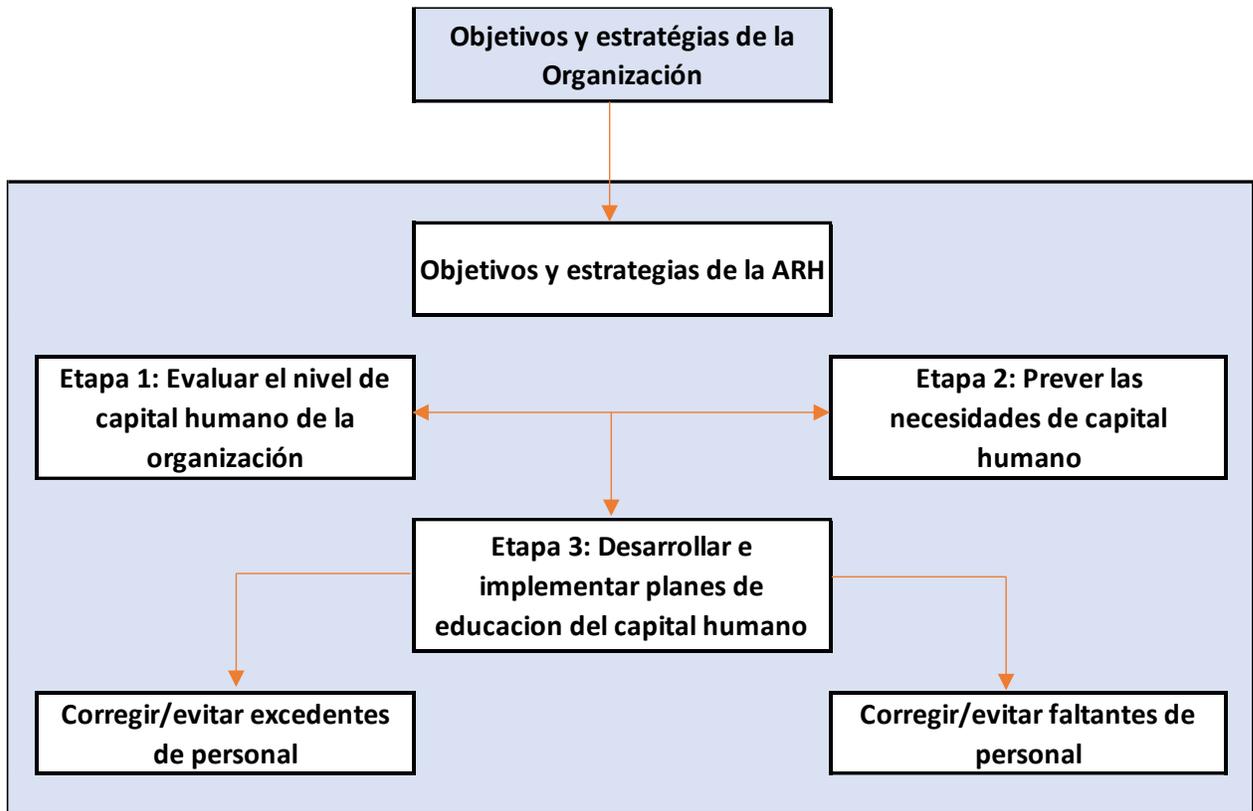
Nota: Adaptado de Los Nuevos Desafíos de la Administración de Recursos Humanos, citado por Chiavenato, Idalberto (2009), Gestión del Talento Humano (Página 44).

8.5 Anexo 4, Figura 3: La cadena de Valor a partir de las personas



Nota: Adaptado de Los nuevos desafíos de la administración moderna de recursos humanos, citado por Chiavenato, Idalberto (2009), Gestión del Talento Humano (Página 58).

8.6 Anexo 5, Figura 4: Los pasos de la planificación estratégica de RH.



Nota: Adaptado de Planificación de recursos humanos, citado por Chiavenato, Idalberto (2009), Gestión del Talento Humano (Página 79).



Galileo
UNIVERSIDAD
DE LA AMÉRICA CENTRAL

IDEA

Guatemala, 28 de Marzo de 2023

Señores

Universidad Galileo

IDEA

Presente.

Por este medio de la presente YO Linda Victoria López Paiz que me identifico con número de carné 19001130 y con DPI 3016256700101 actualmente asignado (a) en la carrera:

Licenciatura en Tecnología y Administración y Desarrollo de Recursos Humanos

"Autorizo al Instituto de Educación Abierta (IDEA) a la publicación, en el Tesario virtual de la Universidad, de mi proyecto de Graduación titulado:"

Desafíos de la Planeación Estratégica de Recursos Humanos con los
Grupos Generacionales.

Como autor (a) del material de la investigación sustentada mediante el protocolo de IDEA.

Expreso que la misma es de mi autoría y con contenido inédito, realizado con el acompañamiento experto del coordinador de área y por tanto he seguido los parámetros éticos y legales respecto de las citas de referencia y todo tipo de fuentes establecidas en el Reglamento de la Universidad Galileo

Sin otro particular, me suscribo.

F. 