

Mercado

Talento y Liderazgo

Matiana Behrends, de Grant Thornton: "Es necesario deshacerse de los prejuicios"

2 de diciembre de 2025



"Actualmente conviven cuatro generaciones dentro de las organizaciones: *baby boomers*, generación X, *millennials* y *centennials*. Cada una tiene prioridades y expectativas diferentes; los *boomers* valoran la estabilidad, mientras los más jóvenes priorizan innovación y flexibilidad", especifica Matiana Behrends. "Los conflictos surgen sobre todo por estereotipos y diferencias de comunicación. Para abordar estas fricciones se pueden generar diferentes estrategias que van desde canales de comunicación abierta e inclusiva, programas de capacitación que incluyan mentoreo tradicional e inverso (jóvenes capacitando a sus compañeros mayores), hasta políticas laborales flexibles. Es importante facilitar el entendimiento y la colaboración entre los equipos y crear una cultura organizacional basada en valores compartidos para fomentar un ambiente de trabajo inclusivo y así evitar los conflictos, para ello es importante trabajar desde la empatía".

¿Cómo varían las expectativas respecto a compensación monetaria, beneficios y desarrollo profesional según cada generación?

Cada generación atraviesa distintas etapas de vida y carrera. Los *baby boomers* buscan estabilidad financiera, aumentos regulares y beneficios de largo plazo como planes de retiro y cobertura médica de calidad. La generación X quiere una compensación acorde a su experiencia, valora la autonomía y los horarios flexibles y busca conciliar vida laboral y personal sin descuidar su desarrollo profesional. Los *millennials* priorizan el bienestar y el propósito por sobre la remuneración económica. Además de un salario acorde, prefieren empresas con responsabilidad social y ambiental, liderazgo con propósito y trabajo remoto. Los *centennials* se preocupan por su futuro financiero y buscan salarios competitivos, pero también consideran indispensables la flexibilidad, la capacitación y las oportunidades de crecimiento. Aunque suelen rotar mucho en los primeros años, permanecen en las empresas que les ofrecen un proyecto de desarrollo y beneficios como trabajo remoto y formación continua.

Conocimiento mutuo

¿Qué habilidades blandas son indispensables para un líder que debe gestionar equipos con diversidad generacional?

La comunicación clara y asertiva es fundamental, ya que cada generación se comunica de manera distinta. Un líder debe saber adaptar sus formas, fomentar el diálogo abierto, la escucha activa y el respeto mutuo. La empatía y la sensibilidad generacional ayudan a comprender lo que motiva y preocupa a cada grupo, y permiten establecer una cultura común que inspire inclusión, respeto e inteligencia emocional. También es importante no prejuzgar a las personas por estereotipos; conocer a cada colaborador como individuo posibilita armar equipos que aprovechen realmente las ventajas de la diversidad y favorezcan el crecimiento de todos.

¿Qué buenas prácticas han observado en empresas que lograron integrar con éxito el aporte de todas las generaciones?

Las empresas que lograron integrar con éxito entendieron que el desafío no está en la edad, sino en los sesgos y prejuicios, y lo superaron con programas de diversidad generacional y acciones de inclusión y retención del talento en todas las edades. Muchas impulsaron ambientes flexibles, respetando los tiempos de cada uno, y consolidaron culturas en las que todos aprenden de todos. En estos entornos, el trabajo en equipo se basa más en habilidades y conocimientos que en edades, generando sinergias positivas.

¿De qué manera la diversidad generacional influye en la innovación?

La diversidad generacional no es solo una característica demográfica y que "debe aparecer" en los reportes anuales, sino una fuente de innovación. Por otro lado, a medida que la población es más longeva, vamos a encontrarnos que cada vez van a convivir más generaciones en las organizaciones.

En el futuro, ya no va a bastar con equipos interdisciplinarios. La diversidad de edades y la combinación de la experiencia del senior con la innovación del *junior* van a marcar la diferencia y las empresas que mejor se adapten van a tener una ventaja sobre la competencia.

La edad no es una limitación, sino que un activo y las empresas deben velar por la diversidad en sus equipos para dar lugar a grandes ideas y mejoras de procesos y productos que eventualmente la lleven a obtener mejores resultados y marcar la diferencia en un mercado en constante evolución.

De acuerdo a Matiana Behrends, socia de Advisory y líder de Human Capital Advisory Services de la consultora y auditora, los conflictos entre las generaciones surgen sobre todo por estereotipos y diferencias de comunicación y, para abordarlos, existen múltiples estrategias. "Actualmente conviven cuatro generaciones dentro de las organizaciones: baby boomers, generación X, millennials y centennials. Cada una tiene prioridades y expectativas diferentes; los boomers valoran la estabilidad, [...]".

De acuerdo a Matiana Behrends, socia de Advisory y líder de Human Capital Advisory Services de la consultora y auditora, los conflictos entre las generaciones surgen sobre todo por estereotipos y diferencias de comunicación y, para abordarlos, existen múltiples estrategias. "Actualmente conviven cuatro generaciones dentro de las organizaciones: baby boomers, generación X, millennials y centennials. Cada una tiene prioridades y expectativas diferentes; los boomers valoran la estabilidad, mientras los más jóvenes priorizan innovación y flexibilidad", especifica Matiana Behrends. "Los conflictos surgen sobre todo por estereotipos y diferencias de comunicación. Para abordar estas fricciones se pueden generar diferentes estrategias que van desde canales de comunicación abierta e inclusiva, programas de capacitación que incluyan mentoreo tradicional e inverso (jóvenes capacitando a sus compañeros mayores), hasta políticas laborales flexibles. Es importante facilitar el entendimiento y la colaboración entre los equipos y crear una cultura organizacional basada en valores compartidos para fomentar un ambiente de trabajo inclusivo y así evitar los conflictos, para ello es importante trabajar desde la empatía". ¿Cómo varían las expectativas respecto a compensación monetaria, beneficios y desarrollo profesional según cada generación? Cada generación atraviesa distintas etapas de vida y carrera. Los baby boomers buscan estabilidad financiera, aumentos regulares y beneficios de largo plazo como planes de retiro y cobertura médica de calidad. La generación X quiere una compensación acorde a su experiencia, valora la autonomía y los horarios flexibles y busca conciliar vida laboral y personal sin descuidar su desarrollo profesional. Los millennials priorizan el bienestar y el propósito por sobre la remuneración económica. Además de un salario acorde, prefieren empresas con responsabilidad social y ambiental, liderazgo con propósito y trabajo remoto. Los centennials se preocupan por su futuro financiero y buscan salarios competitivos, pero también consideran indispensables la flexibilidad, la capacitación y las oportunidades de crecimiento. Aunque suelen rotar mucho en los primeros años, permanecen en las empresas que les ofrecen un proyecto de desarrollo y beneficios como trabajo remoto y formación continua. Conocimiento mutuo ¿Qué habilidades blandas son indispensables para un líder que debe gestionar equipos con diversidad generacional? La comunicación clara y asertiva es fundamental, ya que cada generación se comunica de manera distinta. Un líder debe saber adaptar sus formas, fomentar el diálogo abierto, la escucha activa y el respeto mutuo. La empatía y la sensibilidad generacional ayudan a comprender lo que motiva y preocupa a cada grupo, y permiten establecer una cultura común que inspire inclusión, respeto e inteligencia emocional. También es importante no prejuzgar a las personas por estereotipos; conocer a cada colaborador como individuo posibilita armar equipos que aprovechen realmente las ventajas de la diversidad y favorezcan el crecimiento de todos. ¿Qué buenas prácticas han observado en empresas que lograron integrar con éxito el aporte de todas las generaciones? Las empresas que lograron integrar con éxito entendieron que el desafío no está en la edad, sino en los sesgos y prejuicios, y lo superaron con programas de diversidad generacional y acciones de inclusión y retención del talento en todas las edades. Muchas impulsaron ambientes flexibles, respetando los tiempos de cada uno, y consolidaron culturas en las que todos aprenden de todos. En estos entornos, el trabajo en equipo se basa más en habilidades y conocimientos que en edades, generando sinergias positivas. ¿De qué manera la diversidad generacional influye en la innovación? La diversidad generacional no es solo una característica demográfica y que "debe aparecer" en los reportes anuales, sino una fuente de innovación. Por otro lado, a medida que la población es más longeva, vamos a encontrarnos que cada vez van a convivir más generaciones en las organizaciones. En el futuro, ya no va a bastar con equipos interdisciplinarios. La diversidad de edades y la combinación de la experiencia del senior con la innovación del junior van a marcar la diferencia y las empresas que mejor se adapten van a tener una ventaja sobre la competencia. La edad no es una limitación, sino que un activo y las empresas deben velar por la diversidad en sus equipos para dar lugar a grandes ideas y mejoras de procesos y productos que eventualmente la lleven a obtener mejores resultados y marcar la diferencia en un mercado en constante evolución.