

La Generación Perla¹ y su implicación en los procesos de formación del talento humano



Créditos: Ketut Subiyanto @ Pexels.com

Juana Angélica Luna

Profesora de Asignatura Virtual del Departamento Económico Administrativo y Humanidades
Universidad Virtual del Estado de Guanajuato

Los nativos digitales

Desde hace un tiempo, se ha vaticinado el auge que tendrán los buscadores de talentos y el ineludible cuestionamiento del principio rector de la adaptación de la persona al puesto y no a la inversa. Haciendo un paréntesis histórico ligado a las principales revoluciones, observamos que el modo operacional, secuencial y vertical de identificar un puesto y las competencias técnicas asociadas a él, funcionó bien en una sociedad tradicional, pues se contaba con mano de obra abundante y un sistema educativo racional y normado. Sin embargo, este modelo educativo se ha multiplicado con el doble efecto de lo digital y la presencia de una mano de obra no tan abundante como en los gloriosos años treinta. Para el año 2030, con el avance de la tecnología digital, la robótica y la automatización de tareas,

¹ Son conocidos con el término “Emos”, diminutivo de emoción, “I-generación”, “Nativos digitales”, “Generación WTF” (Wikipedia, Twitter, Facebook), “Generación hashtag”, “Generación C (Conectar, Comunicar, Crear y Colaborar), y Generación Perla”, porque encarnan pasión y heroísmo. No obstante, los Z no se definen como una generación ostentosa; por ello prefieren llamarse, simplemente “Generación Alfa”, subrayando así, el paradigma que los caracteriza por una nueva relación con el conocimiento.

pero también con la importancia que adquirirá la inteligencia artificial², las necesidades para las empresas ya no serán las mismas.

Se calcula que para 2030 desaparecerán 800 millones de empleos en todo el mundo. En el mismo sentido, el informe del Institute for the Future, anticipa que el 85% de los puestos de trabajo del 2030 aún son desconocidos (Palo Alto California, 2017)

De acuerdo con un estudio realizado por el Banco Mundial, la automatización de procesos pone en riesgo casi el 50% de los empleos en México. La tendencia a la automatización ya se venía dando desde algunos años antes, pero la Pandemia por el Covid-19 vino a acelerar este cambio (Forbes, 2020). Si bien el aprendizaje electrónico se convirtió en la norma tras la crisis sanitaria, también reveló la importancia de contar con otros recursos.

En este artículo, revisaremos algunos retos ineludibles en torno a la formación del talento humano y el arribo de la generación Z al mundo laboral.

Por un lado, hablamos de un progreso tecnológico, pero también numérico. Lo digital es el catalizador de un conjunto de tendencias societales a largo plazo. Es el punto de encuentro entre el potencial tecnológico y otros fenómenos como son la difusión de la información, la globalización, la educación y muchos más. Sin embargo, la transformación digital no podría lograrse sin la contribución de la función de recursos humanos en las empresas aún y cuando un gran número de nuestras actividades que consisten en recolectar, organizar, y sintetizar información para tomar decisiones, sean altamente susceptibles de automatizar.

Como profesionales de los RRHH, es esencial adaptar nuestros métodos de gestión, a los cambios sociales, generacionales y ambientales.

² La IA aporta valor agregado a la formación mediante la personalización de los cursos y la integración de algoritmos. El usuario puede saber en qué punto se encuentra, dar su opinión sobre el contenido, recibir recomendaciones sobre su trayectoria formativa y hacerse cargo de una serie de tareas adyacentes.

La IA podría funcionar como tutor en la parte técnica. El tutor humano podrá entonces concentrarse en la dimensión de asesoramiento e investigación. Sigue siendo el primer punto de contacto para detectar la necesidad y proponer el curso de formación adecuado.

Las nuevas generaciones son vistas en el trabajo como volátiles y exigentes, dispuestas a dejar de lado un trabajo o incluso a cambiar de empleo si éste no satisface sus expectativas. Nos enfrentamos a un nuevo actor y su gusto por la aventura, que casi siempre se antepone a la noción de carrera.

Haciendo aquí un paréntesis, es esencial comprender, que no es la Generación Z la responsable de los cambios sociales. El arribo de las tecnologías de información y comunicación, las condiciones de vida de la sociedad posindustrial y el nuevo rol de una familia desestructurada y recompuesta, participan en la construcción de este nuevo actor organizacional.

Por años nuestros manuales de RRHH y estrategias de gestión, han sido pensados para las generaciones X y Y, las conocemos bien, pero no podemos decir lo mismo de la Generación Perla.

Partiremos entonces por ubicarlos y reconocer los valores que les subyacen.

Para Attias-Donfut (1991), los Z nacieron en un mundo numérico, no conocen un mundo sin internet, y se desarrollan en una cultura globalizada y colaborativa. Por ello, la generación Z reagrupa a los individuos nacidos después de 1995 con padres casi todos, de la generación X. Su fuente de inspiración puede parecer contradictoria a primera vista, ya que son portadores de una revolución al interior mismo de la sociedad. Mientras que la generación Y, se encuentra perturbada por las prácticas de trabajo, la generación Z, se caracteriza por valores que le son propios, su necesidad de cocrear, su autenticidad y una nueva relación con el saber, valores que contradicen los modelos actuales de la gestión, propiamente la Formación del talento.

Anticipando una pregunta obligada, ¿debemos renunciar a la postura tradicionalista de los expertos de punta? Para responder a ella, es necesario, analizar un poco más el contexto. La formación como bien sabemos, se enfoca en desarrollar las competencias de los empleados, respondiendo a las expectativas tanto de las organizaciones como de las nuevas generaciones, manteniendo su nivel de empleabilidad.

La Generación Z aspira a ser un actor en su propia trayectoria formativa y utiliza la tecnología digital para combinar personalización, dinamismo, rendimiento e interacción. El nativo digital, se encuentra inmerso en un mundo numérico: iPods, tablets, consolas y sobre todo, su smartphone. Prefieren su teléfono móvil a la televisión y alternan por diferentes plataformas (Flurry Analytics)

Según un estudio de Pew Internet Project, (2013), presentado en V Global Drucker Forum, el 44% de los jóvenes Z, se declararon incapaces de pasar una hora sin consultar su smartphone, sentirse fuertemente contrariados si se quedan sin batería o sin red, y ser incapaces de dormir sin tener su móvil al lado de la cama.



Créditos: cottonbro studio @ Pexels.com

Sumado a ello, la férrea voluntad de sus valores sociales y humanos los conduce a relacionarse con verdaderos amigos, “no virtuales”, es decir, a relacionarse no sólo con la naturaleza sino con el altruismo “real”. Su inteligencia colectiva les conduce a decir, “no lo sé, pero lo investigo” en dos o tres minutos”, ellos encuentran la información y duplican en minutos su saber-hacer ya que son autodidactas y totalmente autónomos.

Aprenden y buscan la información donde ella está. Los Z tienen la intuición de que la colaboración, les permite encontrar la solución y mantener una relación “real” que los complementa.

No obstante, el uso excesivo de sus redes sociales, es causa también de insomnio, ansiedad y depresión, lo que les provoca comportamientos adictivos como el alcohol o el tabaco, pero paradójicamente, el mismo uso de Facebook les permitió desarrollar competencias sociales y cognitivas, apoyándose en la teoría del “espíritu de la mente”. Los filósofos, sociólogos y psicólogos, definen esta teoría como la capacidad de atribuir al otro, intenciones, creencias, deseos y representaciones mentales.

Así como el marketing inventó el término digital, que no es más que fusionar la dimensión física con la dimensión digital, es decir, digitalizar el punto de venta con la presencia de tablets multi-touch, vitrinas interactivas, robots y los cascos de realidad aumentada³ para optimizar el camino al consumidor, ganando tiempo, eficacia y confort, asimismo debemos pensar los nuevos esquemas de formación. Los Z necesitan vivir una experiencia verdaderamente nueva a través de una gestión omnicanal. Estas características, atraviesan las fronteras de la empresa y se introducen al mundo profesional. Ellos han nacido en una sociedad cognitiva, en una sociedad del conocimiento que les exige renovar constantemente sus competencias. El paradigma de La gestión del conocimiento cambia por un paradigma que llamaremos el Consumo del conocimiento. Un nuevo paradigma que se caracteriza por la ausencia total de consideración por lo “erudito”. Para ellos, lo erudito tiene la idea de que un buen mensaje atravesó por muchos intentos y repeticiones, seguido de múltiples formaciones.

Las nuevas generaciones buscan la realización profesional, pero a través del compromiso de su empleador con la formación. Por ello es indispensable partir de la experiencia del candidato y de su potencial para llegar a construir su propio rol en la empresa teniendo como brújula estratégica la constante movilización de competencias futuras en sistemas abiertos. Aquí se trata de romper el esquema sistémico de los procesos de gestión de recursos humanos. Los nuevos métodos de formación deberán inscribirse en una verdadera lógica de facilitación del aprendizaje. Esta aculturalización de lo digital, no es más que una revolución numérica propiamente hablando, es decir, transformaciones estructurantes ya que con los datos vienen también nuevas formas de análisis e interpretación. Actualmente nos movemos con datos estructurados (hojas de cálculo), no estructurados (un libro) y semi estructurados (un CV). Con ello en escena, para el dato no estructurado una forma de interpretación es el aprendizaje llamado *deep learning* y el reconocimiento de imagen.

Para aquellos perfiles con competencias generalistas, la organización deberá asociar las competencias híper-especialistas de un dominio, pero con una temporalidad menos larga, usando el mismo término

³ La Realidad aumentada es una práctica que consiste en combinar la realidad y los datos digitales. Permite superponer lo virtual al entorno visible, que es por tanto la realidad. Las posibilidades de aprendizaje son infinitas.

podríamos llamarlo hiper frecuencia de ciertas competencias técnicas. Por tanto, se trataría de dar marcha atrás al proceso de reclutamiento y sustituirlo por una identificación constante de talentos independientemente de los puestos internos. Sin embargo, como hemos visto, la mayoría de los puestos de trabajo que existirán en el año 2030 aún no existen y muchos de los que conocemos hoy desaparecerán. Por lo tanto, las habilidades blandas serán de gran importancia.

Con la crisis sanitaria, social y económica por la que atravesó el mundo, nos dimos cuenta de que no estábamos preparados para el trabajo en casa. Si repasamos la pirámide motivacional de Maslow de 1940, vemos que necesariamente debimos reconfigurarla desde hace décadas.



Por esto, es interesante el planteamiento del crowdfunding o financiamiento participativo, a fin de reivindicar la autonomía del nativo digital en la sociedad. Los Z son portadores de una nueva forma de movilidad compartida y multimodal. El 50% de ellos piensa en crear su empresa y dos terceras partes busca espacios coworking (La Grandelnavazion, 2015), son atraídos por nuevos “*business models*.”

El *mobile learning* o *microlearning*, apareció como una formación e-learning, particularmente adaptada a los nativos digitales: aprenden rápido, eficientemente, no importa cuándo o dónde, gracias a su smartphone, iPad o consola de juegos. Son atraídos por los videos, imágenes y fotos, por ello los soportes del aprendizaje *mobile learning*, son accesibles en todo momento; estos descansan en videos

cortos, esquemas y diagramas, ejemplos muy simples que logran mantener la atención de los usuarios. Esta forma de aprendizaje desde luego no es exclusiva de los nativos digitales, es la nueva forma de aprendizaje y de formación de la sociedad actual. No es suficiente incorporar la tecnología como único soporte del aprendizaje. Recordemos que los Z se implican, son co-actores del aprendizaje, con un deseo de aprender y participar. Por ello la mini empresa es un ejemplo de las nuevas herramientas multidisciplinarias, donde ellos pueden trabajar sus propios proyectos.

Con el *flipped learning* o aprendizaje invertido, el aprendiz se encuentra en el corazón del proceso mismo de aprendizaje. Se forma él mismo y su ordenador, a partir de cápsulas de video que el formador le envía.

E-learning (Electronic Learning), comprende el uso de la tecnología de información ya que mediante la utilización del Internet se permite una interacción del participante con la información sujeta al estudio. Por lo tanto, no es necesario acudir a determinado lugar o atender un tiempo específico para llevar a cabo la capacitación; este método sin duda contribuye a reducir costos y a tener acceso a la información de manera oportuna y expedita. Sin embargo, este tipo de capacitación demanda la habilidad de autogestión del propio participante, pues éste debe participar de manera activa en la construcción de su propio aprendizaje y el instructor de la capacitación se convierte en un facilitador del proceso formativo (Nieto, A.)

Por otro lado, **B-learning**, término de aprendizaje mixto que es la traducción del anglosajón *blended learning* es “la forma de educación que combina el formato presencial con el no presencial (e-learning), de manera que se aprovechan los beneficios del e-learning y el participante dispone de una serie de instrumentos que facilitan su aprendizaje (chat, foros, correo electrónico, videoconferencia, etc.) y a la par, cuenta con un instructor presencial que imparte las sesiones de manera tradicional. Al implementar una capacitación bajo el formato de b-learning es indispensable identificar qué procesos resultan pertinentes abordar de manera presencial y cuáles a distancia.” (Nieto, A)

E-training (Electronic Training, dentro del mundo anglosajón) se caracteriza por ofertar cursos cortos de capacitación de manera electrónica, a través de Internet, con el objetivo de actualizar determinados conocimientos o habilidades, con el fin de que una empresa pueda identificar la necesidad de capacitar a determinado personal en conocimientos específicos y utilice esta forma de capacitación para llevarlo a cabo (Nieto, A).

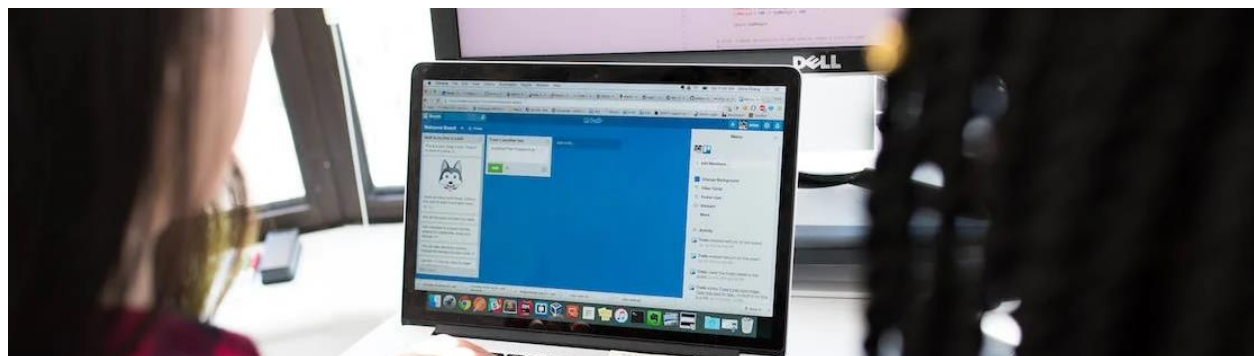
En el futuro, la individualización de los empleados será la clave para combinar rendimiento, fidelidad y rentabilidad. Este formato, que está disponible en varias semanas sincrónicas (clases virtuales, coaching, etc.) o asincrónicas (aprendizaje móvil, e-learning), permite combinar el aprendizaje y la

aplicación. Fomenta la inteligencia colectiva y la retroalimentación entre compañeros que funciona durante la coexistencia de tres generaciones.

Tenemos así, el aprendizaje móvil y el microaprendizaje que cuenta con la a facilidad de acceso a la formación desde un smartphone, la posibilidad de ofrecer elementos de reflexión en cualquier momento del día y la participación de la comunidad de la empresa. Emplea formatos innovadores, cortos y divertidos.

La Gamificación que es un formato que utiliza los juegos para captar la atención, desarrollar habilidades de forma lúdica y colectiva, y comprometer y desafiar a los usuarios entre sí. Se puede adaptar a todas las generaciones, es adecuado para todos los actores de una empresa y refuerza la cohesión del equipo. Incluye tableros de juego, cuestionarios interactivos como Kahoot, Socrative y muchos otros.

Este concepto es todavía marginal en México en comparación con Estados Unidos. Un MOOC, acrónimo del inglés, Massive Online Open Courses o Cursos online masivos y abiertos, no tiene límite de participantes e integran juegos que involucran a los participantes.



Créditos: Christina Morillo @ Pexels.com

Aquí se recomienda utilizar un sistema de insignias y puntos para que el participante tenga un *feedback* inmediato sobre su rendimiento desde la plataforma online. Sin embargo, hay que tener cuidado de no crear demasiada competencia entre los empleados de una misma empresa.

Los SPOCs o Métodos de formación digital, especialmente en formato de vídeo se presentan como excelentes modelos de negocio adaptados para la formación en empresas.

Un NOOC (Nano Open Online Massive) son pequeñas píldoras formativas que comparten la misma filosofía que los MOOC, pero tienen una duración máxima de 20 horas formativas. Estos formatos pueden ser empleados en los esquemas de *Flipped Classroom*, o aula invertida que es una modalidad de aprendizaje semipresencial o mixto.

La impresión 3D para concretar el trabajo digital, el análisis de las opciones técnicas y la interactividad entre los alumnos a través de los MOOC.

Los Datos masivos. El *big data* se está desarrollando en el reclutamiento y selección del talento humano, pero también en la formación, pues podemos procesar un gran volumen de datos digitales procedentes de cuestionarios, actas, diarios compartidos y mensajes electrónicos y otros.

Conclusión

Aunque la formación representa un cierto coste financiero para las empresas, es esencial dedicar un presupuesto a este ámbito. En efecto, para mantener su competitividad y hacer frente a la omnipresente intensidad competitiva, las empresas deben adaptarse continuamente a un contexto económico y social muy fluctuante.

Hoy en día, es indispensable transmitir y salvaguardar las competencias que correspondan a una necesidad presente. De acuerdo a Aurélie Dudezert, los principales retos a los que nos enfrentamos son:

- A una sociedad cognitiva
- Colaboración intergeneracional
- Un *management* para nuevas generaciones
- Nuevos modos de aprendizaje y digitalización.
- Integración y fidelización de las nuevas generaciones
- Desarrollo de competencias y talentos
- Calidad de vida en el trabajo
- Numerosos retiros.

Cuando hablamos de agilidad, trabajo colaborativo, responsabilidad social, retorno de inversión en la formación, es fundamental una gestión de competencias redituable, dejar de lado *el Knowledge crash*, esa parte masiva de saberes, es importante favorecer una transferencia óptima de conocimientos con un plan eficaz de relevos.

La transmisión de competencias clásicas está lejos de ser una práctica moderna., el nombre común de “mentor” que tiene por origen el nombre del héroe griego de la Odisea, Mentor, amigo de Ulises, remplazarlo por *conseiller*. En el mundo profesional, una de las prácticas que se apoya en el mentor, es el padrinaje que tiene el deber de transmitir lo que él mismo recibió. Esta práctica difícilmente en nuestros días será bien recibida, no es lo que se espera en una cultura colaborativa.

Para la Generación Y y Z, la necesidad de compartir el conocimiento es evidente, ambas generaciones solicitan aprendizaje continuo con una fuerte voluntad de renovarlas constantemente. Ambas nacieron en una sociedad del conocimiento.

Pero ahora, es responsabilidad de la empresa, dar sentido al término de compartir experiencias, conocimientos y competencias, entre los colaboradores. Incitar a los colaboradores a difundir sus saberes, compartir sus experiencias, capitalizar las buenas prácticas y atender a las nuevas generaciones. Estas generaciones representarán para en 2025 el 75% de los empleados (Ballay, 2002).

Frecuentemente esperamos que un “Senior”, transmita sus competencias a los más jóvenes, según el proceso de transmisión de conocimientos clásico., esta forma de gestión no es suficiente. Lo que importa hoy en día es pasar a la co-transmisión de competencias. El *reverse mentoring*, es un concepto de moda, que proviene de EEUU, donde se solicita a los jóvenes formar a los más antiguos en el uso de las nuevas tecnologías, sin embargo, como lo hemos visto, las competencias de las nuevas generaciones van más allá de las numéricas. Los nativos digitales pueden aportar una nueva metodología de trabajo abierta a nuevas prácticas, desde luego, con un nuevo pacto intergeneracional, que descansa en la ética, la confianza y la colaboración ya que, en 2030, estas nuevas generaciones tendrán la difícil tarea de construir una economía más sana.

Referencias

- Attias-Donfut,C. (1991). *Génération et âges de la vie*. Paris, Presses Universitaires de France.
- Ballay,J.F. (2002). *Tous managers du sabor*. Éditions d´Organisation, Paris
- Lee-Won,R.J. ., Herzog, L. (2015). Hooked on Facebook: The role of social anxiety and need for social assurance in problematic use of Facebook, *Cyberpsychology Behavior, and Social Networking*, 18 (10): 567-574.
- Nieto R. Ana Edith (2012). *Nuevos enfoques en la capacitación*. UVEG.

Sobre la autora

Juana Angélica Luna
jualuna@uveg.edu.mx

Es doctora en Estudios Organizacionales por la Universidad Autónoma Metropolitana, además de que cuenta con estudios doctorales en Management por la HEC- Montreal. Es especialista en Desarrollo Organizacional, Capacitación y Certificación por Conocer/SEP. Asimismo, es miembro activo de la Red Mexicana de Investigadores de Estudios Organizacionales y es directora de DOI-CONSULTORÍA. En la Universidad Virtual del Estado de Guanajuato (UVEG), colabora como Profesora de Asignatura Virtual dentro de la división de Educación Media Superior en el área Económico-Administrativa.