



30 de abril de 2025

Autor: Adolfo Medrano Paucarcaja, Gerente general de Talents for development

En la gestión de los recursos humanos, desde hace mucho tiempo se viene analizando con diversos enfoques la permanencia del adulto mayor en diversos puestos de trabajo; y en ese aspecto sendos argumentos de todo tipo van y vienen con el tiempo.

Desde la cultura de la organización con determinados sesgos, mitos y creencias; hasta los análisis respecto al rendimiento físico e intelectual de los colaboradores, se usan con poca seriedad para excluir a la generación de los baby boomers en la gestión de las organizaciones.

En las organizaciones en el contexto actual se ha de considerar el aporte intergeneracional en la conformación de los equipos de trabajo que deberían estar integrados por la generación de los baby boomers, generación x, generación de los millennials y generación z, considerando la diversidad, equidad e inclusión, edad y género.

Cuadro 01

Grupos generacionales y edad actual de las personas que los integran

Año de nacimiento	Generación	Edad al 2025
1946 - 1964	Baby Boomers	61 a 79 años
1965 - 1980	Generación X	45 a 60 años
1981 - 1996	Generación Millennials	29 – 44 años
1997 - 2012	Generación Z	13 – 28 años

Del cuadro 01, podemos observar que, en las organizaciones de cualquier tipo de actividad, conviven hasta 4 generaciones sobre las cuales se debe desarrollar políticas de gestión de recursos humanos con enfoque sostenible.

Además, ha de tenerse en cuenta que la gestión debe tener el enfoque DEI considerando la existencia de género, opción sexual, interculturalidad, etnia y creencias religiosas, luego trasladamos esta convivencia intergeneracional al siguiente cuadro:

Cuadro 02

Características de los grupos generacionales

Generación	Valores	Tecnología	Trabajo
Baby Boomers	Trabajo fuerte, estabilidad y compromiso	Adaptación tardía, prefieren la comunicación tradicional	Lealtad a la empresa, buscan seguridad laboral
Generación X	Independencia, pragmatismo y equilibrio entre vida y trabajo	Primeros en usar computadoras personales, adaptables a cambios digitales	Buscan autonomía, son emprendedores y valoran el crecimiento profesional
Generación Millennials	Innovación, diversidad y propósito en el trabajo	Nativos digitales, conectados a redes sociales, y dispositivos móviles	Priorizan la flexibilidad laboral y el desarrollo personal
Generación Z	Inclusión, conciencia social y autenticidad	Nativos digitales, acostumbrados a la inmediatez y el contenido visual	Prefieren empleos con propósito, buscan autonomía y aprendizaje continuo.

Del cuadro 02, podemos inferir que las características intergeneracionales no son excluyentes para la gestión y administración, por el contrario, son en la mayor parte de los casos estratégicas en valores, tecnología y trabajo, permitiéndonos generar grupos y/o equipos de trabajo con características complementarias muy interesantes.

No hay que olvidar que la conformación de equipos de alto desempeño se fundamenta en las diferencias complementarias de competencias que poseen las personas para lograr éxitos en desarrollo de proyectos, cumplimiento de metas y objetivos.

En ese contexto, también se ha de tener en cuenta que la formación de cuadros de sucesión dentro de las organizaciones debe estar sustentada en la experiencia y conocimiento de los coaching y mentores seleccionados dentro de los grupos de mayor edad de la organización.

El otro punto para considerar es que, si bien hay habilidades que pueden volverse más difíciles con el tiempo, como ciertas destrezas físicas o la rapidez mental, el talento en sí mismo no desaparece. De hecho, muchas personas desarrollan y perfeccionan sus talentos con los años, acumulando experiencia y conocimiento que los hace aún más excepcionales. De igual forma con las personas que poseen capacidades físicas diferentes, el organismo genera efecto compensatorio para equilibrar capacidades, situación que se mantiene independiente al talento desarrollado. La creatividad, la capacidad de resolución de problemas y la profundidad artística, por ejemplo, suelen mejorar con la madurez. El talento no tiene edad ni género, sino que evoluciona según las experiencias y oportunidades.

Revisando La Ley de Igualdad de Oportunidades entre Mujeres y Hombres en Perú que fue promulgada en 2007, y que la Política Nacional de Igualdad de Género (PNIG) fue aprobada en abril de 2019; han pasado 18 años desde la promulgación de la ley, y si consideramos la política de 2019, han transcurrido 6 años desde su implementación, existiendo a la fecha una fuerte brecha salarial en la mayor parte de las organizaciones, permanencia de la violencia de género, discriminación por opción sexual y la inequidad en los espacios para la toma de decisiones.

Finalmente, concluyo expresando que debemos mirar a futuro la gestión de los recursos humanos en el Perú, enfocando la necesidad de revisar la implementación de las normas que protegen al adulto mayor, la igualdad de oportunidades, así como la DEI, con la finalidad de actualizar y adaptar a la realidad actual los aspectos técnicos y normativos, considerando que las personas

que integran las organizaciones públicas y privadas son pilares de importancia estratégica en la gestión de los recursos humanos para el desarrollo inclusivo y sostenible del país.