

PRÁCTICA DE LIDERAZGO

Liderando equipos multigeneracionales

Autor: Sergio Galdames

Centro de Investigación Avanzada en Educación, Universidad de Chile (CIAE)





El liderazgo es usualmente definido como la relación entre “dirección e influencia” (Leithwood et al., 2006, p. 11). Un buen director o una buena directora conoce hacia dónde quiere ir su unidad educativa y tiene la capacidad de guiar a una comunidad en esa dirección. Para lograr un liderazgo efectivo, las y los líderes deben estar atentos a las características individuales, tanto propias como de sus colaboradores. En los últimos años, se ha observado un creciente interés en comprender las diferencias generacionales en contextos laborales y educativos. Informados por la evidencia nacional e internacional, este documento busca ser un apoyo para cualquier líder educativo que busca refinar su dirección, considerando la diversidad etaria de los equipos profesionales en su unidad educativa.



I. ANTECEDENTES DE LA TEORÍA GENERACIONAL



Los estudios sobre diferencias generacionales comienzan, más o menos, un siglo atrás con el trabajo del sociólogo Karl Mannheim y su consolidación en el ensayo “el problema de las generaciones” (1952). Mannheim estaba preocupado en entender cómo los grupos se conforman, identificando la edad o, más bien, el momento del nacimiento como un elemento significativo en la construcción de identidad social. Es decir, en la forma en que las personas definen quienes son, basado en características colectivas. El supuesto orientador es que las personas pertenecientes a la misma generación presentarán características similares, con un grado de oposición a integrantes de otras generaciones, lo cual tiene implicancias importantes para entender las dinámicas sociales en distintos espacios, incluyendo el mundo del trabajo y la escuela.

Por décadas estas ideas tuvieron escaso desarrollo académico, hasta que fueron recogidas por dos autores estadounidenses: William Strauss y Neil Howe (1991), quienes las usaron para analizar la historia de Estados Unidos, creando una serie de categorías, las cuales han orientado un cuerpo importante de investigaciones y estrategias de mejoramiento organizacional. Si bien, se observan decenas de generaciones en los últimos siglos (1588-2025), usualmente, condensadas en ciclos de 20 años, la investigación se ha centrado en aquellas con mayor presencia en contextos laborales: Baby-boomers o Boomers, aquellos nacidos entre 1947-1965; Generación-X o Xers, nacidos entre 1966 y 1979; y Generación-Y o Millennials, nacidos entre 1980 y 1999.

Estas categorías generacionales o cohortes, han recibido críticas, tanto por las fechas de corte propuestas, como por la pretensión de universalidad más allá del contexto del norte global (Galdames & Guihen, 2020). A pesar de estas limitaciones, en los últimos años se ha generado un importante debate internacional, el cual ha identificado una serie de características generacionales e implicancias para líderes y administradores. Si bien, esta conversación se ha concentrado en el mundo corporativo, cada vez se observa más un interés por describir y comprender los contextos multigeneracionales en el mundo escolar (Edge et al., 2017). Es imposible reducir la riqueza de la experiencia humana a un listado de comportamientos y atributos. Sin embargo, entender los principios orientadores y las características generacionales puede ser de gran ayuda para cualquier líder que busque instalar procesos de cambio, que sean sensibles a las posibilidades y limitaciones de los equipos que conforman la unidad educativa. Inspirado en la reciente investigación de Galdames (2020) sobre docentes y directivos en Chile, la siguiente tabla presenta algunas características que podrían ser un punto de inicio para orientar un análisis posterior. Como veremos en detalle más adelante, cada generación posee características que pueden facilitar u obstaculizar el proceso de mejoramiento, como su orientación al trabajo individual o grupal, necesidades de apoyo o tipo de comunicación preferida. Por lo tanto, invitamos a considerar estos atributos en conjunto a las necesidades particulares del contexto escolar y de los desafíos específicos del proceso de mejoramiento en que se encuentre cada unidad educativa.



	Baby Boomers <i>(A la fecha de esta publicación, aproximadamente, 56-74 años)</i>	Generación X <i>(A la fecha de esta publicación, aproximadamente, 43-55 años)</i>	Generación Y <i>(A la fecha de esta publicación, aproximadamente, 22-42 años)</i>
Balance vida-trabajo	No es importante, focalizada en el trabajo.	Es importante, focalizada en vida familiar. <i>Ejemplo, protege los fines de semana.</i>	Es muy importante, focalizada en vida social dentro y fuera de la escuela. <i>Ejemplo, cauteloso de trabajar después de los horarios formales.</i>
Búsqueda de retroalimentación	Intermitente, centrada en espacios formales. <i>Ejemplo, informe de evaluación.</i>	Permanente, centrada en espacios formales. <i>Ejemplo, comentarios verbales en el consejo de profesores.</i>	Permanente, centrada en espacios informales. <i>Ejemplo, comentarios verbales durante el día o al final de la semana.</i>
Relaciones generacionales	Trabaja bien con boomers como pares y millennials como subalternos.	Trabaja muy bien con la Generación X.	Trabaja muy bien con Millennials, prefiere Boomers a Generación X.
Tareas preferidas	Proyectos grandes, con foco organizacional y comunitario, centrado en mejorar problemas.	Proyectos medianos y grandes, con foco en desarrollo pedagógico, centrado en el aula.	Proyectos pequeños y medianos, con foco en el bienestar de los docentes y estudiantes.
Trabajo en equipo	Trabaja bien individualmente. Prefiere equipos cuando es el líder.	Trabaja bien en pares o en equipos pequeños, con experticias complementarias.	Trabaja bien en equipos grandes, asumiendo tareas pequeñas. No trabaja bien en aislamiento.
Recompensas	Sociales, centrada en reconocimiento colectivo.	Materiales, centrada en reconocimiento por logros profesionales.	Sociales, centrada en reconocimiento por características personales.
Coherencia valórica con el PEI	Menor, valores personales guían el trabajo.	Importante, situada en el territorio y los/as estudiantes. <i>Ejemplo, excelencia académica.</i>	Muy importante, vinculada con discusiones nacionales e internacionales. <i>Ejemplo, feminismo, veganismo, etc.</i>
Desarrollo profesional	Tradicional y dependiente de la oferta externa. <i>Ejemplo, CPEIP o universidades.</i>	Busca activamente ofertas diversas que den respuesta a problemas identificados. <i>Ejemplo, autoaprendizaje – cursos online, universidades.</i>	Híbrido. Participa en programas de perfeccionamiento tradicional y disfruta aprender de sus pares. <i>Ejemplo, posgrados, talleres liderado por la UTP.</i>

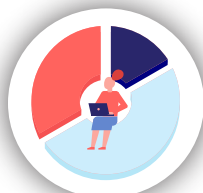
II. RECOMENDACIONES PARA LIDERAR ESPACIOS MULTIGENERACIONALES EN LA UNIDAD EDUCATIVA



Los resultados de la investigación generacional deben ser considerados con cautela, ya que muestran tendencias colectivas y no la descripción en detalle de una persona. Esta cautela es importante para evitar establecer relaciones interpersonales desde prejuicios y generalizaciones, que podrían deshumanizar el trabajo en la unidad educativa. Esperamos que sea de utilidad para comenzar una conversación situada en el contexto de cada comunidad educativa, a fin de comprender las diferencias y semejanzas entre profesionales de distintas generaciones.

A continuación, les presentamos algunas orientaciones sobre como movilizar estas sugerencias en el trabajo cotidiano del

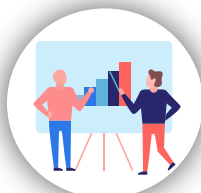
establecimiento. Creemos que serán de especial utilidad en espacios de desarrollo profesional o en procesos de mejoramiento, que involucren trabajo colectivo, con un alto componente de diversidad generacional. Si bien, no existe una receta universal para liderar espacios multigeneracionales, más allá de la atención a las particularidades individuales y colectivas, queremos desafiarte a integrar los lentes organizacionales en tu liderazgo, considerando ciertas sinergias y las posibles barreras que pueden emerger. Estas orientaciones, están organizadas en una lógica secuencial en 5 momentos. Sugerimos utilizarlos como un punto de inicio y adaptarlas de acuerdo a las características de cada unidad educativa.



PASO 1:
AUTOANÁLISIS



PASO 2:
ANÁLISIS



PASO 3:
DISCUSIÓN



PASO 4:
PROFUNDIZACIÓN



PASO 5:
MOVIMIENTO

PASO 1: AUTOANÁLISIS

Considerando las fechas asociadas a cada generación, presentadas anteriormente, ubícate en tu generación correspondiente y trata de comprender tus características generacionales. Considera las categorías propuestas en la tabla anterior, y explora si te hacen sentido al pensar en tu experiencia personal. Enriquece el autoanálisis, integrando tu percepción sobre tus pares, colaboradores e, incluso, familiares pertenecientes a tu misma generación. ¿Puedes identificar cuáles son las características propias de tu generación?

PASO 2: ANÁLISIS

Similar al paso anterior, expande tu análisis con los miembros de la comunidad educativa. Genera tres listas, una para cada generación, considerando su edad y sus principales características generacionales. Escribe donde corresponda el nombre de cada docente y trabajador/a de tu establecimiento.

PASO 3: DISCUSIÓN

Una vez organizado el talento de tu fuerza laboral, puedes avanzar en la identificación de características generacionales usando la tabla que describe a cada una por su edad, te servirá como herramienta orientadora. Te recomendamos avanzar de lo más general a lo específico. Pon atención a las diferencias entre tu generación y la del resto de tu equipo. Algunas preguntas que pueden orientar tu análisis son:

¿Qué características comparten las personas de cada generación en mi unidad educativa?

¿En que se diferencian las generaciones?

¿Con qué grupo de personas trabajo mejor? ¿Con qué grupo de personas tengo más dificultades?

¿Con qué generación trabajo más frecuentemente? ¿Con qué generación evito trabajar?

PASO 4: PROFUNDIZACIÓN

Considerando los resultados de tu análisis sobre las características de tus equipos, te invitamos a explorar otro tipo de oportunidades y desafíos generacionales en tu establecimiento. Un tema inicial se relaciona con la composición etaria de tu equipo.

¿Existe balance en la composición generacional de tu unidad educativa o tus equipos se concentran en una generación?

Sobre lo mismo, ¿hay una persona aislada generacionalmente del resto?

Piensa un segundo en las dificultades que has tenido en momentos anteriores, especialmente, desde la perspectiva relacional.

¿Han existido discusiones o problemas entre integrantes de distintas generaciones?

¿Han existido mal entendidos o interpretaciones diferentes que podrían ser atribuidos a diferencias generacionales?

¿La movilidad laboral (renuncias o traslados) en mi unidad está desproporcionalmente centrada en una generación?



Examinar eventos anteriores desde la perspectiva generacional es un excelente ejercicio para desarrollar tus capacidades de liderazgo. El desafío ahora, es integrarlas en tu trabajo futuro. Si vas a generar alguna actividad o plan de trabajo considera:

- La comprensión sobre los límites del trabajo y la vida doméstica son percibidos generacionalmente. Un o una docente boomer no reaccionará igual que un Millennial a trabajar un sábado o a cumplir una fecha límite desafiante. Lo mismo, con un profesional a cargo de niños y niñas pequeñas o adultos mayores.
- Si vas a armar equipos diversos, piensa en las relaciones y los roles asociados. Un boomer se sentirá desafiado a ser liderado por un profesional de la Generación X, mientras que un Millennial podría dificultarse en liderar espacios individualmente. Piensa en generar co-liderazgo o romper las tareas en bloques interdependientes.
- Boomers y Generación X funcionarán trabajando de manera independiente con un monitoreo de productos finales, mientras que Millennials requerirán supervisión y retroalimentación más frecuentemente.
- Generación X y Millennials estarán más atentos y atentas a entender los principios y los valores que sustentan los proyectos implementados. Lo cual te demandará, mayor profundización y explicación sobre los fundamentos a la base de cualquier iniciativa.
- Celebra los logros de tus equipos de acuerdo a sus necesidades específicas. Boomers valorarán reconocimientos sociales formales, como palabras en un consejo o en un acto oficial. Generación X, priorizará reconocimientos que tengan impacto en sus condiciones laborales, como flexibilidad en el horario o acceso a oportunidades de desarrollo profesional. Millennials se acercan más a los boomers, pero integra un componente tecnológico, una felicitación por email, twitter o en la página de la unidad educativa, puede ser tan o más potente que un acto oficial.

III. IDEAS FINALES



La unidad educativa como organización es un espacio único de encuentro multigeneracional. Considerar un enfoque generacional puede ser una gran herramienta para cualquier líder que desee refinar su dirección y fortalecer el trabajo directo con sus comunidades educativas. Este acercamiento debe ser entendido como una herramienta más para alimentar los análisis de las necesidades individuales y las posibilidades de generar “dirección e influencia” en grupos humanos diversos. Por lo tanto, requiere ser complementado con otras características individuales, colectivas y territoriales, como son los estados de vida, situación sentimental y responsabilidad de los hijos e hijas, entre otras.

En este documento, hemos centrado la atención

en las tres generaciones con mayor presencia en el mundo laboral escolar. Sin embargo, próximamente veremos el ingreso de un nuevo grupo, la generación Z, la cual nos invitará a conversar nuevamente estos temas. La evidencia que ha aparecido hasta ahora sugiere grandes diferencias con las generaciones anteriores.

Finalmente, entender la unidad educativa como un espacio generacional, también es un recordatorio para cada líder de su propia experiencia generacional. Como lo mencionó originalmente Mannheim, cada persona se encuentra en una “ubicación generacional” (1952, p. 167), lo cual nos ayuda a mirar y a entender a nuestros pares, pero nos dificulta entender al resto.



REFERENCIAS

- Edge, K., Galdames, S., & Horton, J. (2017). Diversity: New leaders and new leadership. In T. Greany & P. Earley (Eds.), *School Leadership and Education System Reform* (pp. 211–221). Bloomsbury Publishing, London.
- Galdames, S. (2020). *The Headship through the eyes of Time : A Multiple Case Study of The Careers of Boomer , GenerationX and Millennial Headteachers* [University College London, Institute of Education]. <https://discovery.ucl.ac.uk/id/eprint/10094648/>
- Galdames, S., & Guihen, L. (2020). Millennials and leadership: a systematic literature review. *Total Quality Management & Business Excellence*, 0(0), 1–17. <https://doi.org/10.1080/14783363.2020.1812380>
- Leithwood, K., Day, C., Sammons, P., Harris, A., & Hopkins, D. (2006). Successful School Leadership What It Is and How It Influences Pupil Learning. In *National College for School Leadership*. Department for Education and Skills. internal-pdf://successful_school_leadership-2334979072/successful_school_leadership.pdf
- Mannheim, K. (1952). The Problem of Generations. *Essays on the Sociology of Knowledge*, 24(19), 276–322. [https://doi.org/10.1016/s0168-8227\(00\)00198-4](https://doi.org/10.1016/s0168-8227(00)00198-4)
- Strauss, W., & Howe, N. (1991). *Generations: The history of America's future, 1584 to 2069*. Morrow, New York.





www.lidereseducativos.cl