

Equipos Diversos y Conectados: El Rol de las Soft Skills en la Integración Multicultural y Multigeneracional y su Impacto en la Imagen Profesional

Alhelí Valerio ⁽¹⁾

Resumen: En la actualidad en el mundo laboral coinciden el mayor número de generaciones interactuando en los equipos de trabajo. De la misma manera en las empresas globales los equipos de trabajo están formados por personas de diferentes nacionalidades, orígenes, culturas y claro, lenguajes. Si bien esto ha traído varios beneficios a las empresas, también son conscientes de que tienen un reto importante: ¿Cómo lograr que equipos tan diversos puedan colaborar exitosamente? En este estudio presentamos los grandes beneficios que han obtenido las empresas al trabajar con equipos diversos, pero también los diferentes retos que enfrentan y cómo las soft skills pueden ayudarlas a enfrentarlos. Los resultados de nuestra investigación cualitativa nos muestran la importancia del dominio de las soft skills o habilidades blandas como la empatía, la comunicación efectiva, el trabajo en equipo, la adaptabilidad y el pensamiento crítico como herramientas necesarias para superar exitosamente los retos de trabajar con equipos diversos. La imagen profesional va más allá de nuestra imagen física; para proyectar una imagen profesional adecuada es importante también cuidar que nuestro comportamiento sea adecuado y cultivar las habilidades de comunicación para lograr transmitir los mensajes de manera asertiva.

Palabras clave: Imagen Profesional - comunicación - comportamiento - soft skills - diversidad - equipos multiculturales - equipos multigeneracionales - inteligencia cultural

[Resúmenes en inglés y portugués en las páginas 68-69]

⁽¹⁾ Ver CV en pág. 69

Introducción

En la actualidad las empresas tienen el reto de lograr la colaboración entre empleados de diferentes generaciones. Varias generaciones se encuentran activas en el ámbito laboral: la Generación Silenciosa, Baby Boomers, la Generación X, los Millennials y la Generación Z, cada una con su particular manera de ver la vida. Aunado a esto, el crecimiento e incursión

de las empresas en nuevos mercados ha traído empleados colaborando en diferentes partes del mundo con culturas diferentes, por lo que temas como la diversidad, equidad e inclusión se vuelven importantes para lograr un trabajo en equipo eficiente.

Al encontrarnos con la necesidad de la colaboración de equipos con diferencias generacionales y culturales, consideramos que las habilidades blandas, conocidas como soft skills —principalmente las de comunicación y comportamiento— son de suma importancia para lograr equipos cohesivos.

De acuerdo con la teoría del “ABC” de la imagen personal, en donde la A representa la Apariencia, la B el comportamiento (“Behavior” en inglés) y la C la Comunicación, nuestra imagen no solo se conforma de nuestra Apariencia. Nuestra apariencia es un factor muy importante para nuestra imagen personal; sin embargo, esta va más allá y también es importante la “B”, que representa nuestro comportamiento e incluye nuestros modales, comportamiento adecuado y el trato que le damos a las personas. Por último, nuestras habilidades de “C”, Comunicación, se han vuelto hoy en día una herramienta muy importante para poder comunicar el mensaje de manera asertiva en un mundo laboral que nos presenta el reto de comunicarnos con personas de diferentes generaciones y culturas. A lo largo de este documento revisaremos los retos que los equipos multigeneracionales y multiculturales tienen y cómo nuestras habilidades blandas o “soft skills” son herramientas esenciales para formar nuestra imagen profesional, pero también claves para poder formar estos equipos diversos de manera exitosa.

Generaciones

El término generación, citado por Gilburg (2007), se refiere a “un grupo de edad que comparte a lo largo de su historia un conjunto de experiencias formativas que los distinguen de sus predecesores”. Para Díaz et al. (2017), las organizaciones en la actualidad enfrentan desafíos significativos con su fuerza laboral debido a la interacción de múltiples generaciones en el lugar de trabajo. A continuación, presentamos las diferentes características de las generaciones que actualmente convergen en el mundo laboral.

Baby Boomers

La generación de los Baby Boomers, nacida entre 1946 y 1964, nació después de la Segunda Guerra Mundial. Frecuentemente demuestran dedicación a sus empleos y muestran lealtad a sus empresas. Se han tenido que adaptar a la tecnología y prefieren la comunicación cara a cara o telefónica.

Generación X

Nacidos entre 1965 y 1980, son personas independientes con un enorme espíritu emprendedor. Buscan a menudo entornos tranquilos y flexibles y priorizan la productividad.

Generación Y (Millennials)

Nacidos de 1981 a 1996, crecieron en la era de los avances tecnológicos. Buscan empleos

significativos que les permitan progresar y utilizar sus habilidades creativas. Dominan la tecnología y la emplean para hacer su trabajo de manera más eficiente. Están acostumbrados a recibir comentarios frecuentes de elogio. Tienen un conocimiento global del mundo y valoran las diversas culturas, experiencias y ambientes. Tienden a aceptar las diferencias más fácilmente que generaciones anteriores.

Generación Z o Centennials

Nacidos de 1997 a 2015, son recientes en el ámbito laboral. Se adaptan fácilmente a la tecnología ya que crecieron con ella y suelen tener una mentalidad global. Suelen comunicarse por redes sociales.

Equipos Multigeneracionales

De acuerdo con la Organización Mundial de la Salud (2024), la población mundial está viviendo más. Para el 2030 se espera que 1 de cada 6 personas tenga más de 60 años y para el 2050 se espera que se duplique la cantidad de personas con más de 60 años, llegando a 2.1 billones.

De hecho, en el documento *Promoting an Age-Inclusive Workforce* de la OECD (2020) se define la fuerza de trabajo multigeneracional como aquella que reúne una mezcla de trabajadores de todas las edades, incluyendo a personas con diversas perspectivas dependiendo de la etapa de su vida, su educación, trabajo, familia, hábitos de vida y salud.

De acuerdo con la OECD, algunas de las generaciones tienen grandes diferencias en sus estilos de vida, pero en el trabajo pueden llegar a tener necesidades similares. Los equipos conformados multigeneracionalmente pueden ser más productivos, tienen más equipos con múltiples habilidades, tienen una mejor retención, son más diversos y tienen un talento más fortalecido gracias a que combinan los talentos, conocimientos, habilidades, puntos de vista diversos y experiencia.

Las personas mayores generalmente son consideradas frágiles y desactualizadas, lo cual provoca una de las principales causas de discriminación en el mundo laboral: la edad. Es por esto de vital importancia ayudar a crear una diversidad cultural relacionada con la edad y evitar la discriminación que aún hoy en día vemos, donde se limitan las oportunidades tanto para los más jóvenes como para los adultos mayores por los estereotipos que aún existen tanto al contratar nuevos talentos como al darles oportunidad de crecimiento dentro de la empresa.

De acuerdo con Durán, C. (2022), en su artículo “El poder de la diversidad de edad”, la diversidad generacional debe ser una fuente de riqueza, no de división. Los equipos de trabajo de diversas edades son valiosos porque reúnen a personas con habilidades, competencias, información y redes complementarias, por lo que estos equipos pueden ofrecer una mejor perspectiva para la toma de decisiones. Durán sugiere llevar a los colaboradores de diferentes generaciones a un entendimiento productivo de las coincidencias con los demás, de manera que logremos aprovechar el aprendizaje mutuo, crecer juntos y aprovechar las potencialidades del poder que da la diversidad de la edad.

Prácticas de Equipos Multigeneracionales Exitosas

En su artículo para la revista Forbes México, “La ecuación de las multigeneraciones”, Amozorrutia, J. (2027) presenta algunas prácticas exitosas que empresas han implementado para crear lugares de trabajo diversos y colaborativos:

- Reverse mentoring, en donde los colaboradores más jóvenes apoyan a personas de mayor generación en algunos temas.
- Consejo de generaciones, consejo creado integrando las diferentes generaciones para crear estrategias de retención y capacitación.
- Mantener la comunicación clara y continua a través de diversos medios.
- Fomentar la colaboración a todos los niveles.
- Conocer las fortalezas de cada grupo y aprovecharlas al máximo.

Mientras que en el documento de la OECD (2020) se dan además las siguientes recomendaciones para lograr integrar equipos multigeneracionales más inclusivos: crear políticas y estrategias diversas e incluyentes y capacitar a sus empleados en esta ideología; eliminar discriminación por la edad al momento de realizar contrataciones; y capacitar a los empleados en habilidades que requieran y enfocar el reclutamiento de personal en habilidades y talentos del candidato y no en su edad.

Cultura

De acuerdo con la publicación Cultural Intelligence: A Primer (International Journal of Trend in Research and Development), la cultura está compuesta por factores como el idioma, la sociedad, la economía, las costumbres, la historia y la religión. Generalmente, la cultura moldea el comportamiento, los antecedentes, los valores y las creencias de las personas. Guía y afecta inconscientemente nuestro comportamiento y pensamientos, y a menudo influye en nuestro sentido de pertenencia, motivación y eficacia laboral.

Hoy en día, muchas empresas pueden describirse como globales. La globalización se está convirtiendo en un factor clave para el éxito empresarial, lo que ha obligado a las personas y a las empresas a unirse en equipos e interactuar con personas culturalmente diversas. El trabajar con equipos diversos puede considerarse un reto ya que tendremos que comprender y respetar las diferencias culturales para poder trabajar de una manera más armoniosa. Podemos considerar que no se tiene un buen manejo en relaciones interculturales cuando existe: desconocimiento de las características y sesgos clave de nuestra propia cultura; incapacidad para comprender el comportamiento de otras personas culturalmente diferentes; incapacidad para aplicar los conocimientos de una cultura a otra; incapacidad para adaptarse a vivir o trabajar en otra cultura; o incapacidad para desarrollar relaciones a largo plazo con personas de otras culturas.

Inteligencia Cultural

En su libro *Cultural Intelligence: Individual Interactions Across Cultures*, Christopher Earley (2003) presenta el término de Inteligencia Cultural, que define como una habilidad que varía según el individuo y explica las diferencias en la eficacia intercultural. Casi cualquier persona puede aprenderla y desarrollarla. El concepto de inteligencia cultural se ha expandido hasta convertirse en una capacidad que genera una ventaja comercial al convertir las tendencias culturales en ganancias. Las empresas que rompen barreras culturales y promueven la aceptación mutua obtienen mejores resultados que las que no lo hacen. Una empresa puede aprovechar los beneficios de la diversidad y la inclusión. Los líderes culturalmente inteligentes crean un entorno donde la diversidad y la cultura prosperan. La inteligencia cultural es importante para adaptar las campañas de marketing a públicos diversos.

Pasos para Aumentar la Inteligencia Cultural

De acuerdo con el autor David Livermore, las personas culturalmente inteligentes siguen los siguientes pasos:

Impulso CQ: Es la motivación para aprender sobre nuevas culturas. Es el interés de una persona para desenvolverse eficazmente en entornos culturalmente diversos que le motiva a aprender sobre una cultura diferente y a adaptarse a ella. Para mejorar el Impulso CQ, Livermore sugiere buscar oportunidades de interactuar con personas de diferentes comunidades, aprender un idioma extranjero, conocer la historia de una cultura y participar activamente en proyectos que conecten con personas de diferentes culturas.

Conocimiento CQ: Es la comprensión de cómo las culturas influyen en lo que dicen y hacen las personas. Es el conocimiento que una persona tiene sobre las similitudes y diferencias entre culturas. Incluye los negocios, el conocimiento interpersonal y la sociolingüística.

Estrategia CQ: Se refiere al nivel de conocimiento y capacidad de los líderes para desarrollar estrategias interculturales. Requiere un plan para responder a las diferencias culturales. Incluye conocimiento, planificación y verificación.

CQ-Acción: Es la capacidad de un líder para actuar adecuadamente en diversos entornos culturales. Implica saber cuándo adaptarse a otra cultura y cuándo no. Se trata de comportarse de manera culturalmente sensible.

Ámbitos donde Podemos Aplicar la Inteligencia Cultural

Negocios: Los negocios que rompen las barreras culturales tienden a tener más éxito que los que no.

Lugares de trabajo: Cada vez los ambientes de trabajo son más multiculturales. La interacción con personas con diferencias culturales demanda adaptarse y las compañías esperan que seamos capaces de lograrlo.

Liderazgo: Los líderes en la actualidad tienen un reto multicultural. Los líderes que logran inspirar, motivar, unir a las personas y crear una visión conjunta a pesar de las diferencias culturales hacia el futuro son más exitosos que los que no. Los líderes con una inteligencia

cultural baja pueden presentar frustración, bajo rendimiento, malas relaciones laborales y perder oportunidades importantes de negocios.

Gobierno: La inteligencia cultural ayuda al gobierno a negociar con diplomacia de manera efectiva.

Educación: Las escuelas cada vez tienen más estudiantes extranjeros y esto presenta un reto para poder crear ambientes culturalmente diversos dentro de las aulas, logrando enriquecer a través de la diversidad la experiencia de aprendizaje.

Soft Skills

David Muhlmann, en su artículo “Cómo desarrollar soft skills” para McKinsey, define las habilidades blandas como las habilidades no técnicas que nos ayudan a interactuar efectiva y armoniosamente con otros y son vitales para las organizaciones ya que pueden impactar la cultura, actitudes, comportamientos y habilidades de liderazgo.

Algunas de las habilidades blandas son: habilidades de comunicación y negociación; habilidades interpersonales y empatía; liderazgo; iniciativa; adaptabilidad; y habilidades para entrenar nuevos talentos.

Los encuestados en el estudio realizado por Deloitte Global 2025 Gen Z and Millennial Survey identifican las siguientes soft skills como las que más pueden ayudarlos a avanzar en su carrera: Comunicación, Empatía, Networking, Time management, Colaboración entre colegas y Habilidades de liderazgo. Más del 80% de los entrevistados buscan mentoría en las habilidades blandas antes mencionadas y esperan que sus líderes en el trabajo sean capaces de dárselas.

Comunicación Intercultural

Kawarsky, D. (2023), en su artículo “Navegando en la comunicación intercultural”, define la comunicación intercultural como el intercambio de información entre grupos con diferentes culturas. Para llevarlo a cabo de manera efectiva se requiere el entendimiento y la interpretación de las diferencias culturales, creencias, tradiciones y valores, así como el desarrollo de las habilidades blandas.

El tener las habilidades de comunicación intercultural puede ayudarnos a tener relaciones de negocio más exitosas y mejores relaciones sociales. Las habilidades de comunicación oral y escrita incluyen también la comunicación no verbal y algunos de sus beneficios son: establece confianza y el entendimiento entre las personas; ayuda a entender las diferencias culturales; mejora las habilidades de negociación y resolución de conflictos; construye relaciones más fuertes entre todas las partes involucradas; mejora la empatía; incrementa la diversidad dándonos una perspectiva más amplia que nos ayuda a innovar; y fortalece las conexiones globales.

Habilidades Blandas que Ayudan a Mejorar la Comunicación Intercultural

Entre las principales habilidades blandas que ayudan a mejorar la comunicación intercultural se encuentran: Comunicación oral y escrita adecuadamente y con confianza, conscientes de las diferencias culturales y adaptando nuestro mensaje para lograr una mejor comprensión; Escucha activa, enfocándonos realmente en el mensaje que nuestro interlocutor nos transmite; Empatía, al empatizar con nuestro interlocutor con diferente cultura, genera un respeto mutuo que genera colaboraciones exitosas; Resolución de conflictos, al entender la situación y las diferencias culturales nos ayuda a poder anticipar y resolver más fácilmente los conflictos; Habilidades de negociación esenciales para alcanzar acuerdos en tiempo, forma y dentro del presupuesto que benefician a ambas partes; Colaboración entre equipos interculturales; y Manejo de tiempo.

Conclusiones

En su libro *Soft Skills for the Workplace*, Carol Volz define la Imagen Profesional como “la que proyecta una persona en el mundo laboral”. Volz considera que la imagen profesional puede comenzar con la apariencia personal, pero va mucho más allá de lo que se puede ver; nuestro comportamiento es igualmente importante en la construcción de una imagen profesional positiva.

De acuerdo con Volz, nuestra imagen profesional puede impactar el desarrollo de nuestra carrera y recomienda algunos comportamientos para ayudarnos a construir una imagen profesional positiva: transmitir confianza a través del lenguaje corporal; comportarnos con buenos modales; tener buenas habilidades de comunicación verbal y no verbal; y networking.

A lo largo del estudio hemos podido ver la importancia de las habilidades blandas y el impacto que pueden tener en nuestra imagen profesional. Las empresas en la actualidad están dando oportunidades a los candidatos que no únicamente cubren los conocimientos técnicos que requieren las posiciones, sino los que además poseen diferentes habilidades blandas y que puedan: comunicarse efectivamente (ya sea de manera presencial o virtual); trabajar en equipo; tener habilidad de conectar con otros; tener un buen comportamiento; y liderar equipos diversos.

Al desarrollar el IQ Cultural nos permite comprender y respetar las costumbres, creencias, estilos de trabajo y formas de comunicación de personas de diferentes culturas. El mejorar nuestras habilidades de comunicación nos permitirá adaptar nuestros mensajes para asegurarnos de que los transmitimos de manera clara, asertiva y respetuosa con nuestros compañeros de trabajo aún si nuestro interlocutor es de una cultura o generación diferente. El conocer a los integrantes del equipo, sus entornos y necesidades puede ayudarnos a percibir nuestros puntos en común, así como nuestras diferencias, lo que nos facilitará el adaptarnos, trabajar de manera armoniosa y ver la diversidad como una fortaleza en los equipos de trabajo.

Necesitamos ser conscientes de los retos que enfrentan las empresas en la actualidad al trabajar con equipos multigeneracionales y multiculturales y ser capaces de desarrollar las soft skills que nos ayudan a enfrentar el reto y ser capaces de trabajar con equipos diversos, logrando tener mayores posibilidades de una vida laboral exitosa.

Notas bibliográficas

- Amozorrutia, J. (2027). La ecuación de las multigeneraciones. *Forbes México*. <https://forbes.com.mx/la-ecuacion-de-las-multigeneraciones/>
- Díaz-Sarmiento, C., López-Lambraño, M., & Roncallo-Lafont, L. (2017). Entendiendo las generaciones: una revisión del concepto, clasificación y características distintivas de los baby boomers, X y millennials. *Clío América*.
- Durán, C. (2022). El poder de la diversidad de edad. *Forbes México*. <https://forbes.com.mx/red-forbes-el-poder-de-la-diversidad-de-edad/>
- Earley, P. C., & Ang, S. (2003). *Cultural intelligence: Individual interactions across cultures*. Stanford University Press.
- Gilburg, D. (2007). *Brecha de liderazgo*.
- Kawarsky, D. (2023). Navegando en la comunicación intercultural: Construyendo competencias culturales para negocios globales exitosos. *The Soft Skills Group Blog*. <https://www.tssg.ca/improve-cross-cultural-communication-skills-for-global-business-success/>
- Livermore, D. (2011). *The cultural intelligence difference: Master the one skill you can't do without in today's global economy*. AMACOM.
- Muhlmann, D. (2019). How to develop soft skills. *McKinsey*. <https://www.mckinsey.com/capabilities/people-and-organizational-performance/our-insights/the-organization-blog/how-to-develop-soft-skills>
- OECD (2020). *Promoting an age-inclusive workforce: Living, learning and earning longer*. OECD Publishing. <https://doi.org/10.1787/59752153-en>
- Organización Mundial de la Salud (2024). Ageing and health. <https://www.who.int/news-room/fact-sheets/detail/ageing-and-health>
- Volz, C. (2024). *Soft skills for the workplace* (2a ed.). GW.
- Deloitte (2025). *2025 Gen Z and Millennial Survey*. <https://www.deloitte.com/content/dam/assets-shared/docs/campaigns/2025/2025-genz-millennial-survey.pdf>

Abstract: Currently, the active workforce has more different generations interacting in work teams than ever before. In addition, at global companies, work teams are made up of people from different nationalities, backgrounds, cultures, and of course languages. While this has brought several benefits to companies, they are also aware of a significant challenge: How can they ensure that such diverse teams can collaborate successfully? In this study, we present the different challenges companies face, as well as the significant benefits

they have gained from working with diverse teams. The results of our qualitative research show us the importance of mastering soft skills such as empathy, effective communication, teamwork, adaptability, and critical thinking as necessary tools to successfully overcome the challenges of working with diverse teams. Professional image goes beyond our physical appearance. To project an appropriate professional image, it is also important to ensure that our behavior is appropriate, as well as our communication skills to effectively communicate our message assertively.

Keywords: Professional Image - communication - behavior - soft skills - diversity - multicultural teams - multigenerational teams - cultural intelligence

Resumo: Atualmente, no mundo do trabalho coincidem o maior número de gerações interagindo nas equipes de trabalho. Da mesma forma, nas empresas globais, as equipes de trabalho são formadas por pessoas de diferentes nacionalidades, origens, culturas e, claro, idiomas. Embora isso tenha trazido vários benefícios às empresas, elas também estão conscientes de que enfrentam um desafio importante: Como fazer com que equipes tão diversas possam colaborar com sucesso? Neste estudo, apresentamos os grandes benefícios que as empresas obtiveram ao trabalhar com equipes diversas, mas também os diferentes desafios que enfrentam e como as soft skills podem ajudá-las a enfrentá-los. Os resultados de nossa pesquisa qualitativa mostram a importância do domínio das soft skills ou habilidades interpessoais, como empatia, comunicação eficaz, trabalho em equipe, adaptabilidade e pensamento crítico, como ferramentas necessárias para superar com sucesso os desafios de trabalhar com equipes diversas. A imagem profissional vai além de nossa aparência física; para projetar uma imagem profissional adequada, é importante também cuidar para que nosso comportamento seja adequado e cultivar as habilidades de comunicação para transmitir as mensagens de forma assertiva.

Palavras-chave: Imagem Profissional - comunicação - comportamento - soft skills - diversidade - equipes multiculturais - equipes multigeracionais - inteligência cultural

[Las traducciones de los abstracts fueron supervisadas por el autor de cada artículo.]

Alhelí Valerio. Licenciada en Administración de Empresas, Maestrante en Comunicación y Publicidad Corporativa, cuenta con la Certificación de la Asociación Internacional de Consultores de Imagen (AICI) como Consultora de Imagen Profesional. La asociación le ha otorgado la distinción como Miembro Distinguido y el premio del presidente en los años 2021 y 2025. Ha participado como Presidente de AICI Capítulo Guadalajara 2018-2020 y miembro de la Mesa Directiva Global del 2020-2026 como VP Chapters. Fundadora de la firma Imagen Avant. Ha impartido conferencias y cursos en Congresos y Foros Nacionales e Internacionales sobre Imagen, así como colaboradora en diversos medios de comunicación.