

## Construyendo Puentes Generacionales: Una Imagen Profesional Inclusiva

Coca Sevilla <sup>(1)</sup>

---

**Resumen:** El entorno profesional actual se caracteriza por la convergencia de múltiples generaciones, cada una con sus propias normas y expectativas sobre la imagen profesional. Esta diversidad generacional plantea desafíos significativos en cuanto al ABCD de la imagen: apariencia, comportamiento, comunicación e imagen digital. Mientras que las generaciones más jóvenes priorizan la autenticidad y la fluidez digital, las generaciones mayores pueden valorar la formalidad y la comunicación tradicional. Esta coexistencia genera problemáticas en la interpretación del profesionalismo, la elección de canales de comunicación efectivos y la adaptación a las normas de comportamiento en el lugar de trabajo. Los medios digitales amplifican estas diferencias, creando nuevas expectativas sobre la presencia online y la gestión de la reputación profesional a través de diversas plataformas. El reto radica en construir una imagen profesional inclusiva y adaptable que respete las particularidades de cada generación, fomentando una comunicación eficaz y un comportamiento armonioso en un entorno laboral cada vez más digitalizado y multi-generacional.

**Palabras clave:** Imagen Profesional - Multigeneraciones - Entorno Profesional - Diversidad generacional - Apariencia - Comportamiento - Comunicación - Autenticidad - Formalidad - Medios digitales - Presencia online - Reputación profesional - Inclusión - Adaptabilidad

[Resúmenes en inglés y portugués en las páginas 123-124]

---

<sup>(1)</sup> Ver CV en pág. 124

### Imagen y comunicación multigeneracional

*“La diversidad es la mezcla. La inclusión es lograr que esa mezcla funcione.”*  
— Andrés Tapia

El entorno profesional contemporáneo se define por una característica ineludible: la convergencia de múltiples generaciones que coexisten y colaboran día a día. Por primera vez en la historia moderna, hasta cinco grupos generacionales —Tradicionalistas, Baby Boomers, Generación X, Millennials y Generación Z— pueden interactuar en una misma estructura organizacional, desde la alta dirección hasta los puestos de entrada. Esta dinámica no es una mera curiosidad demográfica; constituye el fundamento de la diversidad generacional y es la principal fuente de fricción y oportunidad en la cultura empresarial actual.

La definición y características del entorno profesional multigeneracional actual implican una mezcla de valores, éticas de trabajo, prioridades y, crucialmente, distintas normas y expectativas respecto al profesionalismo. Mientras que la riqueza de esta diversidad genera innovación y distintas perspectivas, también plantea desafíos significativos en la forma en que los individuos gestionan y proyectan su identidad laboral.

La justificación de la relevancia del estudio de la imagen profesional en este contexto es evidente. La imagen profesional es el vehículo a través del cual se negocian la credibilidad, la confianza y la autoridad. Cuando las normas que definen esta imagen son interpretadas de manera diferente por cada grupo, la efectividad de la comunicación y la armonía del entorno profesional se ven directamente amenazadas. El éxito en este nuevo panorama requiere un marco de referencia que trascienda los prejuicios generacionales.

## El ABCD de la Imagen Profesional

Para analizar la proyección profesional en el entorno multigeneracional, es esencial utilizar un modelo integral que abarque todas las facetas de la percepción. Este artículo se fundamenta en el ABCD de la Imagen Profesional, un modelo que se enfoca en las interacciones y expectativas de credibilidad entre distintas generaciones en un mundo cada vez más conectado.

- **Apariencia.** Es todo aquello relacionado con el aspecto físico, incluyendo la vestimenta, el aseo personal y el manejo de los códigos de vestimenta.
- **Comportamiento.** Son las acciones, modales, etiqueta social y las normas de conducta en el lugar de trabajo.
- **Comunicación.** Es la capacidad de transmitir mensajes de forma verbal y no verbal, incluyendo el tono, la asertividad y la elección del lenguaje.
- **Imagen Digital.** Se refiere a la presencia y reputación profesional en línea, abarcando plataformas sociales, correo electrónico y manejo de la fluidez tecnológica.

Para abordar el desafío de crear una imagen profesional inclusiva y adaptable, el enfoque busca ser una guía para que los profesionales, sin importar su generación, puedan proyectar una imagen coherente y respetuosa que fomente la conexión intergeneracional, en lugar de la división. La adaptabilidad a los distintos códigos es la clave para construir puentes generacionales sólidos.

## Desafíos para Construir la Inclusión Generacional

La gestión de hasta cinco generaciones activas es un desafío clave para las empresas, ya que esta diversidad genera fricciones en la comunicación, el liderazgo y las expectativas laborales. Aunque la convivencia es un motor de innovación, las organizaciones deben identificar y abordar obstáculos como la brecha digital y el choque de valores para transformar esta realidad en una ventaja estratégica.

Además de los obstáculos antes referidos, también deben considerarse algunos otros aspectos:

- **Brecha Digital:** La diferencia en el manejo y la dependencia de la tecnología puede obstaculizar la comunicación y la percepción de competencia.
- **Diferencias en las Expectativas de Liderazgo:** Los jóvenes pueden buscar líderes más flexibles y orientados al coaching, mientras que los mayores pueden esperar estructuras de liderazgo más jerárquicas o tradicionales.
- **Conflictos en el Equilibrio Vida-Trabajo:** Las distintas prioridades sobre el horario flexible, teletrabajo o el valor del tiempo personal pueden generar fricciones si no hay políticas claras e inclusivas.
- **Traspaso de Conocimiento:** Superar la dificultad para transferir la experiencia y el conocimiento institucional de los seniors a los juniors de manera efectiva.

## El Arte de la Conexión: Dominando la Imagen Profesional a Través de las Brechas Generacionales

La convivencia de múltiples generaciones en el entorno laboral plantea un desafío significativo al construir una imagen profesional efectiva. Cada grupo trae consigo códigos de vestimenta, comunicación y comportamiento distintos, lo que exige un meticuloso análisis para evitar malentendidos. Lograr una imagen que sea simultáneamente auténtica, respetuosa e inclusiva es crucial para fomentar la colaboración intergeneracional y el éxito en un contexto diverso.

### ¿Cómo viste cada generación?

La imagen profesional no es una regla fija; es, en esencia, una construcción social moldeada por el tiempo y el contexto. Lo que se considera “apropiado” o “profesional” cambia drásticamente según la generación. Entender estas diferencias es el primer paso hacia la inclusión.

- **Baby Boomers (1946-1964):** Priorizan la ética del trabajo, el respeto por la autoridad y la formalidad. Su imagen suele estar ligada a estructuras jerárquicas y vestimenta conservadora.
- **Generación X (1965-1979):** Valoran la independencia y la flexibilidad. Adoptan una imagen más práctica, orientada a resultados, y fueron los primeros en balancear trabajo y vida personal.

- **Millennials (1980-1999):** Buscan el propósito y la autenticidad. Su imagen se enfoca menos en el formalismo estricto y más en la coherencia con sus valores. Son nativos digitales.
- **Generación Z (1999-2012):** Valoran la individualidad y la inmediatez. Su imagen es flexible, se adapta a múltiples plataformas y es altamente visual. Priorizan la comodidad y la expresión personal.

### **Apariencia: Formalidad vs. Autenticidad**

La apariencia es, a menudo, el punto de conflicto más visible entre las diferentes generaciones. En lo que respecta a las expectativas de formalidad de las generaciones mayores (Baby Boomers y parte de la Generación X), un código de vestimenta estricto (traje, corbata, sastrería) es sinónimo de profesionalismo y respeto por el cliente y la organización. Cualquier desviación se interpreta como falta de seriedad o compromiso.

Por otra parte, la priorización de la autenticidad en las generaciones jóvenes (Millennials y Generación Z) entiende la apariencia como una extensión de la identidad. Prefieren estilos que reflejen su identidad y comodidad: ropa smart casual, tatuajes visibles, piercings. Para ellos, la rigidez en el vestir puede percibirse como hipocresía o falta de creatividad. Esta dicotomía genera juicios rápidos y erróneos. La brecha radica en la diferencia entre ser profesional (competencia) y parecer profesional (código de vestimenta).

### **Cómo Comportarse: Lo Esperado y la Adaptación**

El comportamiento profesional es tan fundamental como la apariencia, pero sus normas son a menudo implícitas y varían enormemente entre generaciones. Las generaciones mayores valoran la estructura, el uso de títulos formales (Señor, Licenciado) y el seguimiento de protocolos establecidos. El respeto se demuestra a través de la distancia jerárquica. Las generaciones jóvenes prefieren la colaboración informal, la horizontalidad, el trato por nombre propio y un ambiente donde la performance es más importante que la antigüedad. Los conflictos de comportamiento incluyen el uso del teléfono móvil en reuniones (considerado una falta de respeto por Boomers y normal para Generación Z), la puntualidad rígida versus la flexibilidad horaria, y la manera de dar feedback (formal y anual vs. inmediato e informal). La adaptabilidad se vuelve esencial para que todas las dinámicas fluyan sin interpretaciones negativas.

### **La Comunicación y el Impacto de la Digitalización**

La verdadera prueba de la inclusión generacional se encuentra en la comunicación. En el mundo laboral nos enfrentamos a un choque de dos mundos: la formalidad tradicional frente a la velocidad digital. Las generaciones mayores suelen preferir la llamada telefónica o el correo electrónico estructurado. Las generaciones jóvenes se inclinan por herramientas sincrónicas y asincrónicas de alta fluidez digital (Teams, Slack, WhatsApp). Un mensaje de Slack que un Millennial ve como “urgente pero informal” puede ser ignorado por un Boomer que espera un correo formal. El diseño de mensajes debe considerar el canal como parte del mensaje mismo para evitar malentendidos.

### **Presencia Online y Reputación Profesional Multigeneracional**

La Imagen Digital es el terreno más nuevo y, quizás, el de mayor incompreensión intergeneracional. La identidad profesional hoy se extiende mucho más allá de la oficina. En un entorno donde cada búsqueda de Google es una entrevista silenciosa, la presencia online se convierte en un pilar de la reputación. Para los mayores, LinkedIn es un currículum vitae online; para los jóvenes, es una plataforma de contenido, personal branding y networking activo. La Generación Z y Millennials tienen una línea muy delgada entre su vida personal y profesional en redes sociales, lo que choca con las expectativas de discreción y formalidad de las generaciones mayores.

### **Comunicación Inclusiva para Tener Impacto**

En la búsqueda de una imagen profesional unificada, la Comunicación Inclusiva emerge como la herramienta más poderosa para trascender las brechas generacionales. La clave para que la comunicación se convierta en una fuerza verdaderamente unificadora reside en la intencionalidad en su diseño y entrega. Esto implica adaptar el mensaje, el tono y el medio para asegurar que cada profesional, sin importar su origen o edad, se sienta escuchado, entendido y valorado.

Es fundamental emplear la sencillez y la brevedad, pero también variar la profundidad. Para las generaciones que valoran el conocimiento, se deben incluir datos y formalidad; para las que valoran la autenticidad, el mensaje debe ser directo y visual. Un mensaje realmente inclusivo puede usar un correo formal (Boomers) que remite a un video corto de resumen (Generación Z). El lenguaje no verbal (contacto visual, postura, ademanes) sigue siendo un factor crucial de conexión, aunque incluso aquí hay diferencias generacionales que exigen empatía en la interpretación.

### **Errores Comunes a Evitar en la Imagen Profesional**

Un error crucial al construir una imagen profesional inclusiva es la aplicación de estereotipos, asumiendo que el valor de un empleado se basa en su edad y no en sus habilidades, lo que conduce al ageism. Además, la uniformidad forzada en la vestimenta o la comunicación digital excluye la autenticidad generacional. Finalmente, la inflexibilidad tecnológica o laboral daña la imagen al transmitir rigidez e incapacidad de valorar los diferentes estilos de trabajo.

- **Estereotipos y Prejuicios:** Asumir que los jóvenes son “poco comprometidos” o que los mayores son “resistentes al cambio”. Estos prejuicios dañan la imagen profesional de quien los sostiene.
- **Uniformidad Forzada:** Intentar imponer un único estilo de imagen o comunicación que no considera las diferentes culturas generacionales, resultando en inautenticidad y desmotivación.

- **Falta de Adaptación Tecnológica:** Descuido en la imagen digital profesional por parte de las generaciones mayores o, viceversa, excesiva informalidad digital por parte de los jóvenes en contextos formales.
- **Lenguaje Excluyente:** Usar jerga o referencias culturales propias de una sola generación que dificultan la comprensión o crean una sensación de exclusión.

## Construcción de una Imagen Profesional Inclusiva y Adaptable

El paso final para la conexión intergeneracional es la construcción activa de una imagen profesional que no solo sea coherente, sino también intrínsecamente inclusiva y adaptable. Este proceso exige una autoconciencia profunda sobre nuestros propios códigos y una flexibilidad genuina para modificar la apariencia, el comportamiento y la comunicación según el contexto y el interlocutor. El objetivo no es la asimilación, sino crear un puente donde la autenticidad personal coexista con el respeto por la diversidad.

### Principios de la Inclusión Generacional en la Imagen

La imagen profesional ya no puede ser un código rígido y uniforme. Para que sea verdaderamente efectiva en el entorno laboral actual, debe regirse por los Principios de la Inclusión Generacional. Esto significa ir más allá de la tolerancia y adoptar activamente un enfoque donde la apariencia, el comportamiento y la comunicación de cada profesional sean valorados, no juzgados. La imagen inclusiva no significa la eliminación de todas las normas, sino la creación de un marco flexible que respete las diferencias y capitalice las fortalezas de cada generación.

### Casos de Éxito: Imagen Profesional y Generaciones

En la actualidad, las empresas enfrentan el desafío sin precedentes de gestionar hasta cinco generaciones activas en la fuerza laboral. Lejos de ser un conflicto, esta diversidad generacional es una potente fuente de ventaja competitiva. A continuación, exploramos cómo compañías líderes han convertido la gestión multigeneracional en un rotundo éxito estratégico.

- **IBM:** El caso de éxito de IBM en la gestión multigeneracional se centra en la implementación de la Mentoría Inversa, un programa formal donde empleados jóvenes (Millennials y Generación Z) capacitan a ejecutivos experimentados en nuevas tecnologías y herramientas digitales. Esta práctica no solo asegura la actualización tecnológica de la dirección y proyecta una imagen de humildad ejecutiva, sino que también valida el conocimiento de los jóvenes.
- **LEGO:** El éxito multigeneracional de LEGO se basa en la integración intencional de diferentes generaciones en sus equipos de diseño de producto, combinando la nostalgia y el profundo conocimiento tradicional del juguete (empleados senior) con las tendencias digitales y de consumo actuales (talento junior).

- **AARP:** El éxito de la AARP radica en la integración estratégica de jóvenes creativos con profesionales experimentados en sus equipos de marketing para asegurar que sus campañas resuenen con su audiencia de mayor edad, mientras adoptan canales de comunicación modernos.
- **Boeing:** El éxito multigeneracional de Boeing se fundamenta en programas de mentoría tradicional y transferencia de conocimiento donde los empleados veteranos comparten su profunda experiencia técnica y de ingeniería con el talento joven para asegurar la continuidad y la alta calidad.

### **Definición de Inclusión y Adaptabilidad**

La inclusión es el reconocimiento de que diversas formas de apariencia, comportamiento y comunicación pueden coexistir y ser igualmente profesionales. La adaptabilidad es la capacidad del individuo para ajustar su ABCD (principalmente la Comunicación y la Imagen Digital) según el contexto específico (cliente, reunión, canal). La clave no es la uniformidad, sino la versatilidad.

### **Estrategias de Apariencia Adaptable**

El desafío en la apariencia se resuelve con la definición clara de códigos de vestimenta que permitan la expresión individual sin cruzar la línea del respeto. Las organizaciones deben migrar de códigos restrictivos a guías de estilo que enfatizan la pulcritud y el mensaje de profesionalismo, en lugar de prendas específicas. La regla fundamental es: vestirse para la audiencia, no solo para uno mismo. Se recomienda implementar el concepto de Smart Casual Inclusivo: los jeans son aceptables con cortes y colores sobrios; se permite la visibilidad de tatuajes o piercings siempre que no sean ofensivos o distraigan el foco.

### **Fomento de un Comportamiento Armonioso**

La armonía en el comportamiento se cultiva a través de la formación en habilidades blandas. Es crucial que los líderes entiendan las motivaciones de cada generación (seguridad, autonomía, propósito) para poder modular su propio comportamiento y sus expectativas. La empatía permite interpretar, por ejemplo, que la velocidad de la Generación Z es eficiencia, no irrespeto. Se sugiere implementar programas de mentoring inverso donde los profesionales jóvenes enseñen a los mayores sobre fluidez digital y nuevas etiquetas de comunicación, mientras que los mayores guían a los jóvenes en los códigos de formalidad y la comunicación tradicional en reuniones de alto nivel.

### **Decálogo para la Presencia Profesional Digital Inclusiva**

La imagen digital requiere un acuerdo de convivencia intergeneracional y una estrategia personal consciente. Se sugieren los siguientes consejos para una gestión de la reputación online que cubra las expectativas de todos:

1. **Uniformidad:** Mantener el mismo perfil profesional (foto, resumen) en todas las plataformas relevantes.
2. **Intencionalidad:** Publicar contenido que añada valor a la marca profesional, sin importar la generación.

3. Filtrado: Limitar la configuración de privacidad en redes personales y ser consciente de que lo que se publica ahí afecta la percepción profesional.
4. Respuesta: Ser eficiente en la respuesta por correo (formalidad) y mensajería (rapidez).
5. Tono: Usar un tono adecuado al canal, reservando la formalidad para los canales de documentación.
6. Actualización: Mostrar fluidez digital dominando las herramientas de colaboración.
7. Separación de Cuentas: Considerar cuentas separadas para lo personal (Generación Z) y lo profesional (Boomers).
8. Coherencia: Mantener la coherencia entre la imagen offline y online.
9. Interacción: Usar las plataformas para la conexión intergeneracional, no solo para la autopromoción.
10. Reflexión: Nunca publicar cuando se está emocionalmente alterado.

## Reflexiones Finales

El entorno profesional actual exige una redefinición de lo que significa ser profesional. Ninguna generación está completamente equivocada en sus códigos de imagen profesional; simplemente operan bajo sistemas de valores distintos. La necesidad de una imagen inclusiva se convierte así en un imperativo estratégico. La adaptabilidad emerge como la competencia transversal más valiosa. El éxito no depende de que todas las generaciones adopten la misma apariencia, comportamiento, comunicación o imagen digital, sino de que cada individuo sea capaz de modular su ABCD para crear conexión y evitar los conflictos de interpretación.

El desarrollo de una imagen inclusiva y adaptable tiene implicaciones directas en la productividad y la retención de talento. Se sugiere a los líderes, profesionales de RRHH y consultores de imagen: diseñar manuales de comportamiento y dress code basados en principios (respeto, pulcritud, adecuación) y no en reglas estrictas; fomentar la escucha activa y la comunicación asertiva como habilidades clave en el management intergeneracional; y crear espacios de mentoring inverso para que las generaciones se enseñen mutuamente las normas de comunicación y el uso de las herramientas digitales.

La imagen profesional como herramienta de ventaja competitiva en entornos multigeneracionales posiciona al profesional que domina su ABCD adaptable como un agente de cohesión, capaz de comunicarse de manera efectiva con clientes y colegas de cualquier edad. Las empresas exitosas en este contexto son aquellas que entienden que una Imagen Profesional Inclusiva no es solo un código de vestimenta neutro, sino un sistema de políticas y herramientas flexibles que permiten a cada empleado, sin importar su edad, proyectar su mejor versión profesional.



## Notas bibliográficas

- Arruda, W., & Dixon, K. (2007). *Career distinction: Stand out by building your brand*. John Wiley & Sons.
- Baró, T. (2012). *La gran guía del lenguaje no verbal: Cómo aplicarlo en nuestras relaciones para lograr el éxito y la felicidad*. Paidós.
- Hewlett, S. A. (2014). *Executive presence: The missing link between merit and success*. Harper Business.
- Pollak, L. (2019). *The remix: How to lead and succeed in the multigenerational workplace*. Harper Business.
- Shaw, H. (2013). *Sticking points: How to get 4 generations working together in the 12 places they come apart*. Tyndale House Publishers.
- Vilanova, N., & Ortega, I. (2017). *Generación Z: Todo lo que necesitas saber sobre los jóvenes que han dejado viejos a los millennials*. Plataforma Editorial.

---

**Abstract:** The contemporary professional environment is characterized by the convergence of multiple generations, each with its own norms and expectations regarding professional image. This generational diversity poses significant challenges in the ABCD of image: appearance, behavior, communication, and digital image. While younger generations prioritize authenticity and digital fluency, older generations may value formality and traditional communication. This coexistence generates issues in the interpretation of professionalism, the choice of effective communication channels, and adaptation to workplace behavioral norms. Digital media amplifies these differences, creating new expectations about online presence and professional reputation management across various platforms. The challenge lies in building an inclusive and adaptable professional image that respects the particularities of each generation, fostering effective communication and harmonious behavior in an increasingly digitalized and multigenerational work environment.

**Keywords:** Professional Image - Multigenerational - Professional Environment - Generational Diversity - Appearance - Behavior - Communication - Authenticity - Formality - Digital Media - Online Presence - Professional Reputation - Inclusion - Adaptability

**Resumo:** O ambiente profissional atual caracteriza-se pela convergência de múltiplas gerações, cada uma com suas próprias normas e expectativas sobre a imagem profissional. Essa diversidade geracional coloca desafios significativos no ABCD da imagem: aparência, comportamento, comunicação e imagem digital. Enquanto as gerações mais jovens priorizam a autenticidade e a fluidez digital, as gerações mais velhas podem valorizar a formalidade e a comunicação tradicional. Essa coexistência gera problemáticas na interpretação do profissionalismo, na escolha de canais de comunicação eficazes e na adaptação às normas de comportamento no local de trabalho. Os meios digitais amplificam

essas diferenças, criando novas expectativas sobre a presença online e a gestão da reputação profissional através de diversas plataformas. O desafio reside em construir uma imagem profissional inclusiva e adaptável que respeite as particularidades de cada geração, fomentando uma comunicação eficaz e um comportamento harmonioso em um ambiente de trabalho cada vez mais digitalizado e multigeracional.

**Palavras-chave:** Imagem Profissional - Multigerações - Ambiente Profissional - Diversidade Geracional - Aparência - Comportamento - Comunicação - Autenticidade - Formalidade - Meios Digitais - Presença Online - Reputação Profissional - Inclusão - Adaptabilidade

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

---

**Coca Sevilla.** Mercadóloga trilingüe y consultora en Imagen Pública con experiencia internacional durante más de 20 años. Cuenta con la más alta certificación en Imagen que existe en el mundo, CIM (Certified Image Master), avalada por la AICI Global. Solo existen 15 Masters en el mundo con dicha certificación. Está especializada en Branding Personal e Imagen Corporativa. Asesora a más de 10.000 personas al año en habilidades profesionales en diversos países de América Latina. Ha impartido conferencias y cursos en Congresos y Foros Nacionales e Internacionales sobre Imagen Corporativa y Branding Personal.