



Graduate School of Business
Master en Dirección de Empresas

**Tesis para optar al grado de Master de la
Universidad de Palermo en Dirección de Empresas**

***CONVIVENCIA GENERACIONAL EN LAS ORGANIZACIONES:
DESAFÍO PARA EL MANAGEMENT DEL SIGLO XXI***

Tesista: Sebastián Ariel Goyetche

Legajo: 0081625

Director de Tesis: Jorge Gatto

2016

Buenos Aires - Argentina

EVALUACIÓN DEL COMITÉ

AGRADECIMIENTOS

Quisiera agradecer a todos aquellos que me alentaron a realizar el presente trabajo y a profundizar el tema de las generaciones en el mundo laboral. Desde mis compañeros de cursada del Master en Dirección de Empresas de la Universidad de Palermo, pasando por mí equipo de trabajo en General Motors, hasta llegar a mi tutor de tesis, Jorge Gatto. Él siempre se mostró interesado en la temática, brindándome su tiempo y valiosas devoluciones que enriquecieron el desarrollo de la tesis.

Por último, me gustaría agradecer a mi mujer Silvina por su paciencia y entendimiento durante todo su embarazo, que fue coincidente con la realización de esta investigación. Y por supuesto, también a mi hija Genoveva que fue la mejor motivación para concluir con el trabajo.

RESUMEN DE LA TESIS

El propósito de esta tesis es analizar por qué en la actualidad, académicos y empresarios, coinciden sobre una transformación en el mundo del trabajo, que nos lleva hacia un nuevo paradigma de organización laboral.

Como metodología se realizará una investigación con un enfoque meramente descriptivo sobre fuentes primarias y secundarias. Complementariamente, se recurrirá al campo contrastarlo con los distintos actores.

En cuanto a los hallazgos obtenidos se puede concluir que con la irrupción de Gen Y en el ámbito laboral se produjo una ruptura que obligó a los líderes y responsables de capital humano a encontrar nuevas formas efectivas de organización. Este cambio no sólo ha afectado a los *Yers* sino que también a los *Baby Boomers* y *Xers*. Por este motivo, a fin de lograr empresas sustentables, ahora los líderes deben gestionar eficientemente la diversidad generacional como fuente de oportunidad y de cumplimiento de los objetivos empresariales.

TABLA DE CONTENIDOS

INTRODUCCIÓN	8
1. Motivo de la Elección del tema	8
2. Planteo del Problema	10
3. Objetivos (Propósito del trabajo)	12
4. Hipótesis	14
METODOLOGÍA	15
CAPÍTULO 1	17
MARCO TEÓRICO	17
Parte I: Nuevo paradigma de organización laboral	17
1. Contextualización	17
a. Modelo de negocio abierto - <i>Crowdsourcing</i>	21
b. Agilidad - Virtualidad.....	22
2. Conclusión	25
Parte II: Generación	26
1. Definición Conceptual	26
2. La problemática de las generaciones	29
a. Discrepancias sobre los periodos generacionales.....	29
b. Breve caracterización de cada generación.....	38
3. Generaciones activas en el lugar de trabajo	47
a. Ejes temáticos vinculados al trabajo.....	48
a) Concepción del trabajo.....	49
b) Comunicación.....	58
c) Tecnología.....	64
d) Balance Vida-Trabajo.....	69
e) Aprendizaje / Nivel Educativo.....	76
f) Liderazgo.....	84
g) Desarrollo profesional.....	97
Parte III: La diversidad en el lugar de trabajo	101
1. Contextualización	101

a.	Diferentes enfoques, mismo resultado.....	104
b.	Etapas de aprendizaje hacia la integración.....	110
c.	Aportes empíricos que arroja la bibliografía.....	112
2.	Conclusión.....	115
CAPÍTULO 2	117
ESTUDIOS EMPÍRICOS	117
Parte I: Investigación cuantitativa	118
1.	Contextualización.....	118
2.	Composición de la muestra.....	118
Gráfico 1:	Generación.....	119
Gráfico 2:	Género.....	119
Gráfico 3:	<i>Baby Boomers</i>	120
Gráfico 4:	Xers.....	120
Gráfico 5:	Yers.....	120
Gráfico 6:	Años en el Mundo Laboral.....	121
Gráfico 7:	Años en el Mundo Laboral x Generación.....	122
Gráfico 8:	Rubros - Empresas.....	123
3.	Resultados de las encuestas.....	123
a.	Primera Parte.....	123
Gráfico 9:	Característica más valorada para los <i>Boomers</i> ...124	
Gráfico 10:	Caract. menos valorada para los <i>Boomers</i>125	
Gráfico 11:	Caract. menos valorada para los <i>Boomers</i> x Gen.126	
Gráfico 12:	Característica más valorada para los Xers.....127	
Gráfico 13:	Característica menos valorada para los Xers...129	
Gráfico 14:	Caract. menos valorada para los Xers x Gen...130	
Gráfico 15:	Característica más valorada para los Yers.....131	
Gráfico 16:	Característica menos valorada para los Yers...133	

Gráfico 17: Características a nivelar.....	135
Gráfico 18: Características a nivelar x generación.....	136
b. Segunda Parte.....	137
Gráfico 19: Ventaja Competitiva.....	137
Gráfico 20: Diversidad Generacional.....	138
Gráfico 21: Integración Generacional.....	138
Parte II: Investigación cualitativa	144
1. Contextualización.....	144
2. Composición de la muestra.....	145
3. Resultados de las entrevistas.....	145
Parte III: Consideraciones Finales	148
CONCLUSIONES	150
BIBLIOGRAFÍA	157
ANEXOS	164
1. Artículos periodísticos consultados para la tesis ..	164
2. Cuestionario A estudio de campo - Encuesta	166
3. Cuestionario B estudio de campo - Entrevista	170
CURRÍCULUM VÍTAE	171

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1: Generación.....	119
Gráfico 2: Género.....	119
Gráfico 3: <i>Baby Boomers</i>	120
Gráfico 4: Xers.....	120
Gráfico 5: Yers.....	120
Gráfico 6: Años en el Mundo Laboral.....	121
Gráfico 7: Años en el Mundo Laboral x Generación.....	122
Gráfico 8: Rubros - Empresas.....	123
Gráfico 9: Característica más valorada para los <i>Boomers</i> .	124
Gráfico 10: Caract. menos valorada para los <i>Boomers</i>	125
Gráfico 11: Caract. menos valorada para los <i>Boomers</i> x Gen.	126
Gráfico 12: Característica más valorada para los Xers...	127
Gráfico 13: Característica menos valorada para los Xers.	129
Gráfico 14: Caract. menos valorada para los Xers x Gen..	130
Gráfico 15: Característica más valorada para los Yers...	131
Gráfico 16: Característica menos valorada para los Yers.	133
Gráfico 17: Características a nivelar.....	135
Gráfico 18: Características a nivelar x generación.....	136
Gráfico 19: Ventaja Competitiva.....	137
Gráfico 20: Diversidad Generacional.....	138
Gráfico 21: Integración Generacional.....	138

INTRODUCCIÓN

1. MOTIVO DE LA ELECCIÓN DEL TEMA

El autor de la presente tesis, ha encontrado una atracción especial por el tema de la diversidad generacional y de los efectos, buenos o malos, que se producen de la relación entre dos o más personas con marcada diferencia de edad. Seguramente, esto se ha generado e influenciado de niño, ya que pasó muchas horas entre gente adulta, como abuelos y tíos-abuelos.

Esa interacción que duraba varias horas diarias, más allá del afecto inevitable que los unía, llevó inconscientemente a poner en práctica diversas formas efectivas de acercamiento entre cohortes generacionales con tan dispares intereses.

Como resultado, obtuvo no sólo la más franca y sincera relación que se puede tener con sus abuelos; sino que también logró trasladarlo, aunque sea imaginariamente, hacia historias, relatos, visiones del mundo de antaño y del que se vivía por aquel entonces en la década de los ochenta, noventa y dos mil. Sin lugar a dudas, esta unión sirvió para ver que gracias a la experiencia del otro, una persona puede conocer sin tropezar.

Por otra parte, también supo aportar a la simbiosis. Por ejemplo, explicando cómo funcionaban y se utilizaban las tecnologías modernas, o sencillamente compartiendo un tango en un reproductor de *CD*. Esto reveló que desde su posición de joven del mismo modo podía sumar y conectarlos con una nueva realidad.

En fin, esto fue posible, ya que ambas partes lograron la tolerancia y principalmente la empatía necesaria para contemplar la cosmovisión del mundo de personas tan diferentes; simplemente poniéndonos en la piel del otro.

A partir de entonces, comprendió que el mundo en el que quería vivir y ayudar a construir sería mejor, desde la **"cooperación intergeneracional"** y no desde la **"imposición generacional"**.

Luego, una vez que ingresó al mundo laboral, con 17 años, este campo del conocimiento lo seguía facilitando la relación con supervisores, gerentes y directores, con unos 10, 20 y 30 años más de edad. Realmente lo entendía como una pieza clave en su desarrollo profesional.

Ahora, ya con 35 años, y habiendo terminado de cursar el Master en Administración de Empresas en la Universidad de Palermo; con más de 15 años de experiencia profesional en marketing, relaciones públicas e institucionales; se encuentro ante la imperiosa necesidad de profundizar en

las investigaciones y desarrollos realizados sobre el tema de estudio: "**La convivencia generacional en el mundo laboral, sus causas y consecuencias**"; pero ya no como un joven con inquietudes sobre el mismo, sino como líder de grupos de trabajo, que le interesa articular las distintas visiones en pos de obtener mejores resultados en el *management* actual.

2. PLANTEO DEL PROBLEMA

En los últimos quince años se ha podido apreciar en las compañías la necesidad de un cambio a la hora de organizarse, motivado por la creciente convivencia de tres y hasta cuatro generaciones, que presentan tanto visiones contrarias, como características y valores particulares. El *management* moderno se ha visto desafiado, sobre todo por los Yers, a ocuparse de la **diversidad** para equilibrar el clima laboral en pos de obtener los resultados esperados por las organizaciones en las que interactúan.

Este fenómeno, es producto de cambios profundos en el mercado laboral: 1) Los empleados mayores se jubilan cada vez más tarde mientras que los jóvenes toman posiciones gerenciales a más temprana edad. 2) El "trabajo en

equipo" tiene mayor relevancia, en detrimento de las jerarquías que son cada día más flexibles. Además, la "edad" ya no es considerada como sinónimo excluyente de experiencia y autoridad. 3) La tecnología ha tenido un efecto transformador; ya que no sólo cambió los hábitos de trabajo sino que también trajo consigo nuevas barreras y/u oportunidades, dependiendo del grupo coetáneo que se mire.

Dicho esto, se podría simplemente concluir en que estas brechas generacionales generan, por obvias razones, algunas discrepancias en el ámbito laboral. Sin embargo, tal como indica Alejandro Mascó en su libro *Entre Generaciones*, las generaciones con sus diversos enfoques prácticos y teóricos, y las interacciones positivas entre ellas, a través de espacios especialmente contruidos, generan una riqueza en el mundo en el que vivimos (Mascó, 2012).

Sin lugar a duda, está situación se presenta como una gran oportunidad de trascender para las empresas del siglo XXI. Las cuales lograrán diferenciarse del resto, si comprenden y direccionan sus esfuerzos hacia **la cohesión intergeneracional** como ventaja competitiva de su negocio.

La diversidad debe ser entendida como oportunidad y no como obstáculo para el cumplimiento de los objetivos empresariales.

Para ello, se requiere que los líderes comprendan las necesidades, deseos y actitudes de cada uno de sus colaboradores para poder generar armonía en los equipos de trabajo; ya que resulta imposible pensar que todos compartan las mismas inquietudes o necesidades (inclusive, esto también sucede entre colaboradores de la misma edad).

3. OBJETIVOS (PROPÓSITO DEL TRABAJO)

Esta investigación se propone en primer lugar analizar por qué en la actualidad los académicos y empresarios coinciden en una necesaria transformación en el mundo del trabajo, e identificar cuál sería ese nuevo paradigma de organización laboral. Para esto, será imprescindible entender el significado y valor de nuevos vocablos utilizados por el *managament* de la posmodernidad: *Crowdsourcing*, *coworking*, virtualidad y agilidad, entre otros.

En segundo lugar, definir el término "Generación" y realizar un análisis pormenorizado sobre las

características particulares de cada generación, identificando qué las une y qué las distancia para alcanzar la cohesión como equipos de trabajo.

Entre las generaciones que habitan la esfera laboral, se encuentran los: Tradicionalistas, *Baby Boomers*, Generación X y Generación Y.

Sin embargo, las fuentes bibliográficas consultadas presentan divergencias entre el comienzo y cierre de cada una de ellas. Por lo que, paralelamente, a lo largo de la tesis se buscará establecer los periodos que ellas comprenden, en base a una justificación sólida, que me permita realizar una acabada investigación del objeto de estudio.

También será interesante tener una mirada acabada de cada generación sobre distintos ejes temáticos vinculados al trabajo: Concepción del trabajo, Comunicación, Tecnología, Balance Vida-Trabajo, Aprendizaje / Nivel Educativo, Liderazgo y Desarrollo Profesional. Para realizar este apartado recurriré a distintas fuentes bibliográficas.

En tercer lugar, se pretende establecer cómo afecta a los líderes en la actualidad, la problemática de la diversidad generacional en el lugar de trabajo para determinar técnicas efectivas para su correcta ejecución.

En este punto, primero se tratará de identificar cuáles son los desafíos resultantes de la convivencia intergeneracional en las empresas para luego concluir con sugerencias, aportes de casos exitosos y contribuciones de la literatura.

Por último, a través de la formulación de muestras empíricas (encuestas y entrevistas) en empresas de primer nivel, se intentará determinar cuáles son las formas efectivas que hoy se implementan para canalizar este cambio de paradigma en el entorno profesional. Al mismo tiempo que, con el fin de aportar conclusiones al presente trabajo, se presentaran nuevas soluciones alternativas como aporte al objeto de estudio.

4. HIPÓTESIS

Los líderes y responsables del capital humano están siendo atravesados en la actualidad por el desafío de emprender un cambio de paradigma, respecto a la diversidad generacional que se presenta en el ámbito laboral.

Dicha transformación, es inevitable, en pos de adecuar, desarrollar y fortalecer al management¹ de siglo XXI.

¹ Se entiende por "management", al arte de coordinar los esfuerzos de las personas de acuerdo a las metas y objetivos, usando eficiente y

Además, de ser bien gestionada puede transformarse en una fuente de valor para las empresas, constituyendo una verdadera ventaja competitiva.

El presente estudio pretende demostrar que con el conocimiento profundo de la problemática y la generación de espacios apropiados para su adecuación, los líderes podrán influir positivamente en sus equipos de trabajo heterogéneos, aprovechando esas diferencias con el fin de lograr una mirada holística y mejores resultados.

METODOLOGÍA

La primera parte del trabajo se llevará a cabo bajo un enfoque descriptivo; utilizando como metodología una investigación cualitativa, que me permitirá recolectar y analizar conocimientos preliminares sobre la temática elegida. La recolección de datos se realizará utilizando fuentes secundarias de información; tomando como punto de partida distintos ensayos, material bibliográfico, estudios y artículos periodísticos sobre las generaciones y su interacción en el ámbito laboral.

efectivamente los recursos disponibles. El "management" comprende la planificación, organización y dotación de personal; lo que lleva, dirige y controla una organización para lograr la meta.

Por otro lado, la segunda parte del trabajo tendrá un foco más experimental. A través de la realización de una investigación de campo que me permitirá contar con un acercamiento más acabado a la problemática en nuestro país, para luego poder contrastarlo con el marco teórico.

Estas investigaciones cuali-cuantitativas tuvieron como objetivo central consultar a fuentes primarias con el fin de determinar, tal como se plantea en la hipótesis, si la "*diversidad generacional*" bien gestionada puede significar una verdadera **ventaja competitiva** en el siglo XXI para las empresas de la Argentina.

CAPÍTULO 1

MARCO TEORICO

Parte I: Nuevo paradigma de organización laboral

1. Contextualización

En nuestro tiempo, como nunca antes, las organizaciones están adoptando diferentes formas. Por tal motivo, es necesario profundizar sobre los cambios que están atravesando y los que probablemente se produzcan en el futuro; ya que esto nos ayudará a los profesionales, a entender cómo gestionar la nueva fuerza laboral.

En particular, esta comprensión permitirá que las empresas no solo adapten sus paradigmas respecto de cómo gestionar las nuevas generaciones, sino que también diseñen nuevas formas de organizarse para poder responder con éxito a un contexto dinámico y cambiante.

En este sentido, el escritor Daniel Hatum propone un interesante planteo de la cuestión. El mismo, se irá ampliando y complementando con la cita de otros autores.

"Nótese que la forma de organización que la empresa adopte por un lado, y la gestión de la nueva fuerza laboral joven por otro, no son dos procesos separados. Las diferentes formas organizacionales que han adoptado las empresas a lo largo de la historia (por ejemplo, estructura funcional, matricial y divisional) estaban complementadas por personas de diferentes

generaciones (por ejemplo, tradicionalistas, *Baby Boomers*, *Xers* y *Millennials*). Las firmas han avanzado adaptándose tanto al ambiente externo cambiante como a las transformaciones demográficas internas a lo largo del tiempo" (Hatum A. , 2014, pág. 2).

Ahora bien, el autor se plantea ¿Qué hace que esta vez sea tan diferente de las anteriores? si siempre ha habido cambios.

"...estamos presenciando una rápida transformación de la forma en que las compañías se organizan al mismo tiempo que una nueva generación de colaboradores está ocupando puestos fundamentales. Esta nueva generación está forjando la vida organizacional, pero las organizaciones también están aportando profundas renovaciones que apuntan a adaptarse al contexto" (Hatum A. , 2014, págs. 2-3).

Por su parte, el especialista en organizaciones Thomas Malone, al tratar de comprender los cambios en los patrones organizacionales en el tiempo sentencia: los negocios se han estructurado de acuerdo con la forma en que se han organizado las sociedades, y remata afirmando: La adaptación, claramente, siempre fue necesaria para la supervivencia (Malone, 2004).

Siguiendo con esta evolución histórica encontramos una interesante aserción de Alfred D. Chandler, Jr., quien

escribió numerosas obras sobre la escala y gestión de las estructuras de las sociedades modernas. Mientras que las primeras corporaciones eran firmas de un solo producto, las mismas compañías comenzaron a expandirse a nuevas áreas a comienzos del siglo XX (Chandler, 1990). "El resultante aumento de la complejidad requirió nuevas formas de organización. Surgieron las unidades de negocio y la corporación con múltiples divisiones como una forma de apoyar la estrategia multiproducto y multinegocio" (Hatun A. , 2014, págs. 13-14).

Como sabemos, a medida que las nuevas formas de organización se fueron adoptando más ampliamente, la tendencia consiguiente hacia la descentralización de las actividades tuvo un gran impacto en el modo en que las empresas se organizan en la actualidad. "...las firmas de hoy son más planas y más eficientes, con menos apoyo en jerarquías destinadas a gestionar una organización sumamente centralizada. Una vez más fue necesaria la adaptación para poder enfrentar un ambiente hipercompetitivo caracterizado por grandes transformaciones dentro de las corporaciones y la necesidad de anticipar cambios y desarrollar innovaciones para aportar al mercado" (Hatun A. , 2014, pág. 14).

En este punto, para comprender las formas en que se organizan las compañías en su esfuerzo por adaptarse a contextos competitivos cambiantes, vale la pena acudir a un excelente estudio empírico realizado por el catedrático de Oxford Andrew Pettigrew y compañía. Estos expertos en lugar de centrarse en modos ideales de organización, focalizaron en cómo se organizan las empresas en la realidad y examinaron los indicadores de sus elecciones organizacionales. Su conclusión fue: las más adaptables e innovadoras han combinado cambios en la estructura con cambios en procesos y cambios en los límites de la empresa (Pettigrew & otros, 2003).

Dicho esto, se puede deducir que las empresas a la hora de buscar nuevas formas de organización deberán considerar:

1-con los cambios en la estructura, mayor descentralización, menos niveles y formas de organizarse en proyectos; **2-con los cambios en procesos,** eficiente comunicación horizontal, invertir en tecnología de la información y darle lugar a nuevas prácticas de recursos humanos; y **3-con los cambios en los límites de la empresa,** lograr racionalización, foco, tercerización y más alianzas estratégicas.

a. Modelo de negocio abierto - *Crowdsourcing*

Paralelamente, en el último tiempo se ha podido apreciar el surgimiento del **modelo de negocio abierto** como una forma de prosperar en el contexto de un ambiente comercial cada vez más competitivo. Este modelo implica compartir recursos con competidores, en formas que no pongan a la empresa en una desventaja competitiva, y estar abierto a nuevas ideas de casi cualquier fuente (Chesbrough, 2006). "El modelo de negocio abierto está comenzando a reemplazar las formas tradicionales de estructurar las empresas, incluidos los diseños funcionales, matriciales, divisionales o las unidades de negocios, que son cada vez más insuficientes para enfrentar las turbulencias y las conmociones que caracterizan al ambiente dinámico de hoy" (Hatun A. , 2014, págs. 16-17).

El término es una combinación de las palabras 'multitud' y 'externalización'. La idea es tomar el trabajo y subcontratar a una multitud de trabajadores, permitiendo con esta nueva forma, que las empresas pueden aumentar su acceso a grandes ideas y talento (Crowdsourc, 2014). O dicho de otra manera: Es el acto de tomar un trabajo realizado tradicionalmente por un agente designado, por lo general un empleado, y encomendarlo a un grupo

indefinido, por lo general grande, de gente en forma de un llamado abierto (Howe J. , 2009). El ejemplo por excelencia de este tipo de organización es el de *Wikipedia*.

b. Agilidad - Virtualidad

Para finalizar con la propuesta de Hatum se hace referencia a los términos *agilidad* y *virtualidad*. En su consideración, el autor expresa que los mismos "...capturan bien atributos que las empresas necesitarán cultivar para responder con éxito a los desafíos que enfrentarán en el futuro cercano. Las firmas ágiles y virtuales forjarán el mercado y, al mismo tiempo, influenciarán y serán influenciadas por la nueva fuerza laboral" (Hatun A. , 2014, pág. 22).

Define la agilidad organizacional como un conjunto de capacidades de gestión y organización que permiten que la empresa se adapte rápidamente en condiciones o en un entorno de gran cambio (Hatun A. , 2014).

Por su parte el profesor Rick Dove, se centra en la importancia de una gestión de recursos ágil a nivel individual o gerencial. Es la gestión la que podrá guiar a la organización a la aptitud y la agilidad, y agrega, una compañía necesita competencias proactivas y

resilientes para desencadenar sucesos de cambio internos. Las firmas ágiles tienen gerentes que demuestran proactivamente la capacidad de anticipar y reaccionar a cambios externos que pueden afectar a la compañía (Dove, 1995).

En este sentido, Shafer considera que en una empresa ágil, es la gerencia la que cultiva una cultura emprendedora. Lo hace distribuyendo autoridad, brindando al personal los recursos que necesita, reforzando un clima de responsabilidad mutua para sucesos conjuntos y recompensando la innovación. Las personas y la información son las que marcan la diferencia entre compañías en un ambiente competitivo ágil (Shafer, 1999). Resumiendo, una fuerza laboral ágil está compuesta por personas que tienen conocimiento, información, flexibilidad y empoderamiento (Goldman & otros, 1994).

Las formas en que se organizan las compañías ágiles tienen que permitirles prosperar en el cambio y la incertidumbre. Tener una estructura flexible ayuda a las compañías a reconfigurarse para lidiar con diferentes tipos de ambientes y también con diversas oportunidades (Volberda, 1999). Del mismo modo, Dove señala algunos rasgos estructurales que las empresas ágiles deberían incluir. Apunta a la importancia de modularidad en este

tipo de firmas. Una empresa modular se compone de diferentes unidades que son capaces de interactuar entre sí, pero que no están integradas. La interacción debe ser dinámica y no jerárquica. Esta es la mejor forma... dando así espacio de maniobra para la toma rápida de decisiones (Dove, 1995).

Por otra parte, el otro concepto que Hatum trae al análisis es la idea de virtualidad: "... suele referir a la importancia de colaborar con otros para beneficio mutuo. La cooperación debe ocurrir no solo internamente, sino también con los competidores, los proveedores y los clientes" (Hatun A. , 2014, pág. 29).

Los mecanismos de la organización virtual son las sociedades, *joint ventures*, alianzas estratégicas, acuerdos de cooperación, licencias y contratos de tercerización. La característica de una organización virtual es el oportunismo para producir rápidamente y ofrecer un producto o servicio específico (Wildeman, 1998).

Para concluir, Hatun afirma: una firma ágil y virtual es una entidad permeable, abierta a recibir y compartir información con fuentes externas, en un esfuerzo por nutrir la organización. Estas organizaciones son en su esencia innovadoras (Hatun A. , 2014).

2. Conclusión

Para concluir, Pablo Maison, acerca un pensamiento sumamente esclarecedor que cabe destacar para explicar a qué se debe, como nunca antes, el cambio de paradigma organizacional.

El citado autor afirma que el estereotipo que se había impuesto en el siglo XX; el del modelo de profesional exitoso que integraba las organizaciones que proponían la idea del desarrollo de la carrera vertical y permanente, de los resultados a cualquier precio, de la búsqueda del potencial individual, de la guerra de talento diferenciado entre mejores y peores está quedando fuera de circulación.

Maison indica que estos profesionales formaban parte de empresas donde la ambición permanente y sin límites definía el éxito. Pero lo que no propusieron estas corporaciones, era todo lo que quedaba en el camino en pos de la mejora en el desempeño individual y del éxito; ya que el foco sólo estaba puesto en cómo podíamos ser aún más exitosos. Él se plantea que algo está cambiando, y no es ni más ni menos que la irrupción de la generación Y. Esta generación comenzó a hacerse preguntas y también a plantearlas sin filtro: **"Felicidad antes que éxito profesional"** (Maison, 2013).

Parte II: Generación

1. Definición Conceptual

El Término "generación" comparte su raíz con otros como "gen", "género" o "generar", todos provenientes de la voz griega para "procreación", o el acto de producir descendencia (Franichevich & Marchiori, 2010).

El diccionario de la Real Academia Española propone varias acepciones, entre las que se destacan: "conjunto de las personas que tienen aproximadamente la misma edad" y "conjunto de personas que, habiendo nacido en fechas próximas y recibido educación e influjos culturales y sociales semejantes, adoptan una actitud en cierto modo común en el ámbito del pensamiento o de la creación" (RAE, 2014).

En esta línea, distintos escritores, realizaron su aproximación sobre el tema, en base a sus conocimientos e investigaciones.

En primer lugar, encontramos al autor del libro Entre Generaciones que nos deja dos definiciones: se trata de un intervalo de tiempo entre el nacimiento de los padres y el de sus hijos, y una más compleja y actual, caracterizada como un grupo de gente nacida en un tiempo particular.

La experiencia que transitan durante la niñez y la adolescencia crean y definen diferencias entre generaciones (Mascó, 2012).

Complementariamente, otras fuentes afirman que una generación es un grupo de personas nacidos en los mismos años que comparten eventos significativos en etapas de desarrollo clave, incluyendo experiencias históricas o sociales cuyos efectos sean relativamente persistentes a lo largo de sus vidas (Smola & Sutton, 2002). A lo que el experto en el tema, Ron Zemke, agrega "Además de por la coincidencia en el nacimiento, una generación se define por los gustos, las actitudes y las experiencias que sus integrantes comparten. Un grupo generacional es el resultado de su época y de sus gustos... Los factores generacionales comunes atraviesan las diferencias raciales, étnicas y económicas" (Zemke & otros, 2000, págs. 24-25). En este sentido, la especialista Tamara Erickson agrega: "Las características de una generación están fuertemente influenciados por los acontecimientos que ocurren durante los años de formación de sus miembros, aproximadamente entre 11 y 14 años. Evidentemente, además de las cuestiones globales también influyen los asuntos nacionales, culturales,

socioeconómicas y religiosas” (Erickson, Harvard Business Review, 2010, págs. 34-41).

Por otra parte, los autores de ConeXión IntergeneracYonal hacen un primer acercamiento al concepto: “Podemos suponer que una generación es una de las maneras en las que se manifiesta la diversidad cultural, clasificada según las edades de los miembros..” (Franichevich & Marchiori, 2010, págs. 33-34).

Sin embargo, es con la definición del sociólogo húngaro Karl Mannheim que nos adentramos a una mejor comprensión del tema en estudio: El concepto generación es una “ficción útil”, una hipótesis de trabajo mediante la cual se compone una “persona ideal” a la que se le asignan las características más significativas para la población de un grupo de rango de edad determinado. En la formación de la persona así definida intervienen factores históricos, étnicos, nacionales, familiares, sociales, religiosos, políticos, propios de la edad y de la experiencia personal, además de ciertos parámetros vinculados a lo psicofísico. Una generación se define como un conjunto de personas que atraviesan un tiempo histórico y comparten ciertos hábitos, cierta ética y cierta cultura, que les provee una memoria colectiva que sirve para integrarlos en un cierto rango de tiempo (Mannheim, 1952).

Así mismo, a pesar de ciertas discrepancias con las opiniones de Mannheim, el ensayista y filósofo español José Ortega y Gasset coincidía en destacar la relevancia sociológica que tiene el término de generación al afirmar: Una generación es una variedad humana, en el sentido riguroso que dan a este término los naturalistas... Unos y otros son hombres de su tiempo, y por mucho que se diferencien, se parecen más todavía. El reaccionario y el revolucionario del siglo XIX son mucho más afines entre sí que cualquiera de ellos con cualquiera de nosotros... en efecto, cada generación representa una cierta actitud vital, desde la cual se siente la existencia de manera determinada (Ortega y Gasset, 1935).

2. La problemática de las generaciones

a. Discrepancias sobre los periodos generacionales

Mucho se ha escrito sobre cuáles son los periodos que abarca cada generación. Sin embargo, la literatura arroja divergencias respecto a los años de inicio y finalización; tomando un sinfín de criterios para determinarlos.

A continuación, dedicaré unas líneas para retratar los distintos argumentos de las fuentes investigadas;

concluyendo con fundamentos, cuál será el periodo de cada generación que se utilizará para el presente trabajo.

En el año 2000 los estudiosos norteamericanos Howe y Strass, crearon una teoría generacional, presentando un criterio de clasificación de las distintas generaciones que nos hace un interesante aporte sobre qué aspectos debemos tener en cuenta a la hora de determinar los periodos generacionales. "...encontramos tres atributos para clasificar a una generación: 1. la pertenencia percibida; 2. las creencias y comportamientos comunes; y 3. la pertinencia histórica. Además, tenemos en cuenta que la extensión promedio de una generación es de unos 20 años" (Howe & Strauss, *Millennials Rising: The Next Great Generation*, 2000).

Estos especialistas comparten en su sitio web, los siguientes periodos para las generaciones: "*Baby Boomers* (1943 - 1960), *Xers* (1961 - 1981), *Yers* (1982 - 2004) y *Zers* (2005 - Actualidad)" (Howe N. , *Life Course*, 2015).

En esta línea se encuentra la clasificación de Ron Zemke y otros al afirmar:

Tal como las entendemos nosotros, las generaciones que en la actualidad coexisten en el trabajo difieren un poco de lo que comúnmente sugieren otros estudiosos. Por ejemplo, definimos la generación de la explosión

demográfica (la de lo *Baby Boomers*) como la integrada por los nacidos entre 1943 y 1960. Otros, sobre todo los especialistas en demografía, la definen como la de los nacidos entre 1946 y 1964. ¿A qué se debe esta diferencia? Para nuestra definición del grupo generacional tuvimos en cuenta tanto el factor "sentimiento" como el factor "semejanza". Por ejemplo, nuestra investigación demuestra que las personas nacidas entre 1943 y 1946 tienen valores y puntos de vista similares a los de la generación que los demógrafos definen como la de los *Baby Boomers*, es decir, la integrada por los nacidos entre 1946 y 1964. De la misma manera, fechamos el inicio de la generación X en 1960 y no en 1965. También en este caso, nuestras investigaciones muestran que el grupo nacido entre 1960 y 1964 actúa y piensa de manera más parecida a los Xers que cualquier otro. Muchos de los individuos entrevistados nacidos en este período se niegan de manera obstinada a ser etiquetados como *Boomers*. Por lo tanto, nuestros cuatro grupos generacionales quedan definidos de la siguiente manera: Los veteranos 1922 - 1943. Los *Baby Boomers* 1943 - 1960. La generación X 1960 - 1980. La generación Y 1980 - 2000 (Zemke & otros, 2000, pág. 11).

Asimismo, Zemke y compañía rematan su posición afirmando: "Nótese que nuestras generaciones se superponen en los años finales... No existen indicios claros de cuándo finaliza una generación y comienza otra. Nótese también que somos conscientes de los peligros que implica estereotipar por generación o por género".

En este punto, encontré un valioso estudio llevado adelante en 2008 por la Universidad de Minnesota que reúne distintas teorías y clasificaciones: La generación tradicional es la generación más antigua en el lugar de

trabajo, aunque la mayoría ahora ya se hayan retirado. También conocidos como los veteranos o la generación silenciosa, este cohorte incluye a las personas nacidas entre 1922 y 1945. Sigue describiendo a los *Boomers*, recapitulando las principales clasificaciones: La mayoría de las fuentes identifican *Baby Boomers* a las personas nacidas entre 1943 y 1965. Sin embargo, la Oficina a cargo del Censo en Estados Unidos define los *Baby Boomers* como individuos nacidos entre 1946 y 1964.

En relación a la Gen X aporta: ...la Oficina de Censo de Estados Unidos define a este segmento de la población como un conjunto de individuos nacidos entre 1968 y 1979. No obstante, el límite superior de la Generación X en algunos casos ha sido considerado hasta 1982, mientras que el límite inferior hasta 1963.

Por último, se refiere a la Gen Y: El límite inferior para la Generación Y puede ser considerado el año 1978, mientras que el límite superior el 2002, dependiendo de la fuente. Y a continuación hace mención de fuentes no coincidentes: Según (Crampton & Hodge, 2006) la generación Y puede incluir individuos nacidos entre 1980 y 1999; mientras que según el (Centro Oceanográfico y Atmosférico Nacional de los Estados Unidos, 2008) y la (Oficina de Diversidad de los Estados Unidos, 2008) abarca el periodo

de 1978 y 1995. Por otra parte, para la intelectual Carolyn Martin, comprende a los nacidos entre 1978 y 1988... (University of Minnesota, 2008).

Por otro lado, puedo citar más propuestas argumentales a la problemática, que nos aportaran una mirada diferente al agregar nuevos análisis desde otros puntos vista.

La Teoría de la cohorte generacional explica los cambios a través de las generaciones. Según esta teoría, los acontecimientos históricos importantes y los cambios sociales afectan los valores, las actitudes, las creencias y las inclinaciones de los individuos. Estos eventos pueden incluir episodios traumáticos como guerras, cambios importantes en la distribución de los recursos, figuras heroicas como Martin Luther King, o experiencias como Woodstock que simbolizan una ideología (Sessa & otros, 2007). Los eventos que se desarrollan durante la formación de los individuos son decisivos. Por lo tanto, los individuos nacidos durante un tiempo determinado a menudo comparten inclinaciones específicas y estilos cognitivos. Además, se supone que estos efectos persisten en el tiempo (Jurkiewicz & Brown, 1998).

La principal alternativa a la teoría de cohorte generacional es la suposición que los valores, actitudes,

creencias e inclinaciones son principalmente una función de la edad y madurez en lugar de generación (Sessa & otros, 2007). En tanto, la teoría de cohorte generacional diverge desde esta perspectiva, argumentando que los cambios a través de las generaciones son principalmente una función de los acontecimientos sociales más que los procesos biológicos (Sessa & otros, 2007).

Muchos estudios han comparado a los *Baby Boomers*, los Xers y los Yers. La delimitación precisa de cada generación es discutible. Cómo se diferencian las generaciones depende de qué acontecimientos históricos los investigadores crean que son más importantes para ubicarlas. En consecuencia, la demarcación precisa también debe variar entre naciones y culturas, ya que distintas regiones están expuestas a diferentes eventos (Moss, 2010). Por ejemplo, (D'Amato & Herzfeldt, 2008) distinguen cuatro generaciones distintas nacidas en Europa entre 1946 y 1971. Afirman que los primeros *Boomers* nacieron entre 1946 y 1951. Esta generación se ha caracterizado por un aumento de la tasa de natalidad en toda la región. Luego, fue el momento de los *Boomers* tardíos nacieron entre 1952 a 1959 y se caracterizaron por un aumento estable en la tasa de natalidad en el

continente europeo. Años más tarde se pudo ver en escena a la generación X precoz que la definen como: las personas nacidas entre 1960 y 1970, siendo la primera generación expuesta significativamente a la comunidad mundial que se ha caracterizado por un aumento de la tasa de natalidad en el oeste, pero no en Europa del Este. Por último, ubican a la generación X tardía donde se encuentran los individuos nacidos entre 1971 y 1980, que se ha caracterizado por un aumento de la tasa de natalidad en el este, pero no Europa Occidental.

Sin embargo, numerosos estudiosos del tema, encuentran que las fechas que diferencian a las generaciones en América varían ligeramente de las fechas que distinguen a las generaciones en Europa. Los estadounidenses nacidos entre 1934 y 1945 son conocidos como la generación silenciosa (Mitchell, 1998). Por otra parte, investigadores como (Smola & Sutton, 2002), definen los *Baby Boomers* como individuos nacidos entre 1946 y 1964. Estos investigadores también ubican a la Gen X en Estados Unidos, representada por los individuos nacidos entre 1964 y 1980. Rematando con la Gen Y: Individuos que aproximadamente se ubican entre 1980 y tal vez de 1999.

Siguiendo en la línea de Smola & Sutton, la psicóloga Jean Twenge resume: La fuerza de trabajo de hoy se

compone de individuos de cuatro generaciones, aunque la primera ya se encuentra en retirada: la generación Silenciosa (1925 - 1945), los *Baby Boomers* (1946-1964), la Generación X (1965-1981), y la Generación Y (1982 - 1999) (Twenge & otros, 2010).

Compartiendo casi plenamente con este último encuadre, encontramos a los siguientes autores:

Paula Molinari ubica a las generaciones: Los *Boomers* entre 1945 y 1964, los *Xers* entre 1964 y 1980; y los *Yers* en el periodo 1981 - 2000 (Molinari, 2011).

La generación de los *Baby Boomers* comprende a las personas nacidas entre 1947 y 1965, mientras que la generación X abarca a los nacidos entre 1965/7 y 1980. Por último, la generación Y está conformada por los nacidos a partir de 1982/4, aunque no existen acuerdos teóricos comunes sobre el año de inicio -se la sitúa también en 1977- y final de esta camada (Mascó, 2012).

Franichevich y Marchiori afirman: Aunque hay ciertas variaciones tanto para la denominación como para los períodos abarcados, en general hay consenso entre los sociólogos occidentales para identificarlas como *Baby Boomers* (1945 - 1964); Generación X (1964 - 1979);

Generación Y (1980 - 2000). (Franichevich & Marchiori, 2010).

En un estudio presentado en 2010 por *Johnson Controls* se concluye que las generaciones están comprendidas de la siguiente manera: *Veteranos* (1922 - 1945), *Baby Boomers* (1946 - 1964), *Gen X* (1965 - 1980) y *Gen Y* (1981 - 2000) (*Johnson Controls*, 2010). Mientras que en 2012 otro estudio realizado en Australia por *McCrindle Research* arrojó periodos muy similares: *Baby Boomers* (1946 - 1964), *Gen X* (1965 - 1979), *Gen Y* (1980 - 1994) y *Gen Z* (1995 - 2009) (*McCrindle*, 2012).

Luego de haber desandado sobre varios argumentos y clasificaciones respecto en dónde ubicar a cada generación, resulta muy oportuno verter el pensamiento de la escritora y periodista Denise Kersten: No hay una edad mágica para determinar cuándo te convertís en un miembro de una generación, ya que por ejemplo podemos ver *Boomers* conocedores de la tecnología o *Xers* conservadores que piensan como un tradicionalista. Lo importante es tener en mente los patrones predominantes de cada generación a la hora de establecer una comunicación con alguna de ellas (*Kersten*, 2002). Sin embargo, considero imprescindible indicar cuál será la línea bibliográfica a seguir en el presente trabajo tal como se prometiera al

comienzo de este apartado. Por lo tanto puedo concluir que se utilizará la clasificación de los periodos generacionales esgrimida por Paula Molinari (Tradicionalistas: 1900-1945; *Boomers*: 1945-1964; *Xers*: 1964-1980; *Yers*: 1981-2000).

Ésta, además estará complementada por los trabajos realizados por Smola y Sutton, Franichevich y Marchiori, Twenge, Mascó y el estudio de Johnson Controls; que en todos los casos son coincidentes en un 99% en la disposición de los periodos que concierne a cada generación.

b. Breve caracterización de cada generación

Para profundizar sobre el objeto de estudio, es necesario realizar una breve caracterización de las generaciones que han venido dejando una huella en las sociedades modernas durante los últimos 2 siglos. Tal como se mencionara anteriormente se tomarán los periodos esgrimidos por (Molinari, 2011), en su obra "Turbulencia Generacional", y se ampliarán con el resto de la bibliografía. Se distinguen:

Tradicionalistas: "Nacidos entre 1900 y 1945. Este nombre agrupa a dos generaciones con mentalidades muy similares. Se criaron en un mundo de adversidad, escasez, guerra y

desempleo. Fueron marcados por eventos como la crisis de 1929, las guerras mundiales y el Holocausto" (Molinari, 2011, págs. 42-43). "También conocidos como los veteranos, la generación silenciosa, los maduros, la generación más grande, esta generación incluye a las personas nacidas antes de 1945" (Tolbize, 2008, pág. 4). "Constituyen un irremplazable depósito de conocimiento, sabiduría y voluntad práctica y proporcionan algunos contactos organizativos de importancia. Aunque están cerca de finalizar sus días activos, todavía son buenos y sólidos soldados, no son necios y continuarán así" (Zemke & otros, 2000, págs. 37-50).

Según (Jenkins, 2007) los miembros de esta generación también se han caracterizado por ser trabajadores leales y altamente dedicados, con aversión al riesgo y fuertemente comprometidos hacia el trabajo en equipo y la colaboración. "Propensos a ser estables, orientados al detalle, leales y trabajadores, aunque pueden ser ineptos con la ambigüedad y el cambio, reacios a ir contra la corriente, a sentirse incómodos con el conflicto, y reticentes cuando están en desacuerdo (Tolbize, 2008, págs. 4-5).

Baby Boomers: "Nacidos entre 1945 y 1964. Este nombre refleja la explosión demográfica que se produce en medio

del optimismo por la reconstrucción de la posguerra" (Molinari, 2011, págs. 44-46). "Ellos crecieron en una era de "prosperidad y optimismo", fortalecidos por el sentimiento de que eran una generación especial, capaz de cambiar el mundo. Han equiparado el trabajo con la autoestima, la contribución y la realización personal" (Yang & Guy, 2006).

"A diferencia de sus padres, que agachaban la cabeza y hacían lo que les ordenaban, los *Baby Boomers* manifiestan desde la adolescencia un deseo de participación, de protagonismo y de lucha por sus ideales" (Molinari, 2011, pág. 45). Siguiendo con la descripción de la misma autora: "Con su mentalidad optimista, idealista y competitiva, los *Baby Boomers* ingresan al mercado laboral en los años setenta. Llegan con confianza en las empresas, en las instituciones y con deseos de hacer grandes cambios". "Su ingreso al mundo laboral no se produce sin grandes fricciones. El choque con la generación silenciosa es violento. Con su espíritu competitivo y participativo, rápidamente desplazan a los técnicos tradicionalistas" (Molinari, 2011, pág. 46).

Los *Boomers* han sido caracterizados como personas que creen que el trabajo duro y el sacrificio son el precio a pagar por el éxito. Comenzaron con la tendencia de ser

adictos al trabajo (Glass, 2007). Son competitivos y creen en la lealtad hacia sus empleadores (Karp, Fuller, & Sirias, 2002). Valoran la cadena de mando, pueden ser técnicamente desafiados y ansían la autoridad (Rath, 1999).

Tal como se plantea en el libro "Desafío Generacional", dicha generación presenta las siguientes virtudes en el trabajo: "Orientados al servicio, conductistas, deseosos de hacer trabajo de más, buenos con las relaciones, deseosos de complacer, buenos miembros de equipo". Por otra parte, remarca que los *Boomers* se caracterizan por estos defectos en la vida laboral: "No se preocupan de manera natural por el presupuesto, se sienten incómodos con los conflictos, reacios a oponerse a sus pares, tienden a anteponer el proceso al resultado, abiertamente sensibles a la retroalimentación, críticos con aquellos que ven las cosas de manera diferente y centrados en sí mismos" (Zemke & otros, 2000, págs. 73-86-99).

"Prefieren un sistema meritocrático, que premie el esfuerzo y los resultados, en el que el dinero y la posición son muestra de logros personales". "...a pesar de haber sido una generación comprometida con el cambio, cuando se trata del trabajo, salvo por el ingreso de la

mujer, aún no han dejado grandes marcas" (Franichevich & Marchiori, 2010, págs. 99-102).

"Esta generación suele ocupar hoy altos puestos jerárquicos en las organizaciones aunque en los últimos años viene dándose un proceso de traspaso o ascenso a estos puestos por parte de los gerentes de la generación X. Sin embargo, todo indica que aún faltan algunos años para que los *Boomers* dejen de pertenecer a la vida de las organizaciones" (Mascó, 2012, pág. 4). Y agrega que durante todos estos años desarrollaron un estilo de *management* muy característico. "Son pacientes, participativos, leales, sacrificados y tienen un fuerte orgullo de pertenencia".

Generación X: "Son los nacidos entre 1964 y 1980, en una época de estancamiento en la tasa de crecimiento de la población. La explosión demográfica de la posguerra se ha frenado por el aumento en la tasa de divorcios, las píldoras anticonceptivas y la planificación familiar" (Molinari, 2011, pág. 47).

"El término Generación X se extendió en el lenguaje popular a raíz de la publicación del libro de Douglas Coupland sobre una generación de personas que tenían la

mayoría de edad al final del siglo XX" (Tolbize, 2008, pág. 6).

Los miembros de la Generación X son los hijos de los *Baby Boomers* de mayor edad, que crecieron en un período de inseguridad financiera, familiar y social. Fueron testigos de los despidos masivos sufridos por sus padres; crecieron en un mercado de trabajo estancado con una fuerte reestructuración corporativa, y con movilidad salarial limitada. Ellos han crecido en hogares donde ambos padres trabajaban, o en un hogar monoparental debido a las altas tasas de divorcio (Karp, Fuller, & Sirias, 2002). Esto se puede ver ampliado por los dichos de la especialista Tamara Erickson: "Durante la adolescencia de los Xers, fue una época de importante reestructuración corporativa. Los contratos psicológicos entre empleadores y empleados, establecidos en los años sesenta, estaban siendo destrozados por masivos despidos acompañados por una feroz reingeniería e iniciativas de achicamiento de los años ochenta". Por esto, la autora plantea que esta generación se caracteriza por un sentimiento contundente hacia las instituciones y corporaciones: "Creo que es una suposición segura que cuando estos eran adolescentes, sabían de algún adulto que fue despedido de una empresa en donde ellos habían

planeado pasar toda una vida. La sensación de incomodidad cuando se trata de compromisos corporativos es una vista compartida universalmente entre la Generación X" (Erickson, 2009, págs. 54-57).

Son una generación conflictiva que llegó a ser calificada como "la peor generación activa" por Howe & Strauss. Son escépticos cuando no cínicos. Sin metas de carrera claras, la Gen X suavizó el concepto de lealtad hacia la compañía que regía para las generaciones anteriores. En su lugar, ubica a la familia y a la comunidad por encima del trabajo (Howe & Strauss, 1993). Ellos fueron influenciados por MTV, el SIDA, los videojuegos y la competencia mundial; y están acostumbrados a recibir *feedback* instantáneo (O'Bannon, 2001).

Por último, tienen una peculiaridad: Los Xers son la primera generación para la que el alcance global de la tecnología comenzó a permitir que un número significativo de personas pudiera compartir experiencias a través de las fronteras nacionales en muchos (pero no todos) partes del mundo. Como resultado, hay muchos temas comunes entre los nacidos en los años 1960 y 1970 (Erickson, 2009).

Generación Y: "Nacidos entre 1981 y 2000. También conocidos como los *Millennials* (los del Milenio). Hijos

de los *Baby Boomers*, nacen en una época de nuevo crecimiento demográfico” (Molinari, 2011, pág. 51). La generación más numerosa de la historia (2.300 millones de personas) dominará el mundo por los próximos 40 años (Erickson, 2008).

“Fueron criados en un contexto de participación, alta valoración de sus capacidades y aliento de sus vocaciones. Creen que participar en las decisiones es un derecho adquirido” (Molinari, 2011, pág. 52). Esta generación ha sido moldeada por los excesos de sus padres, los ordenadores y los avances tecnológicos dramáticos (Niemiec, 2000). Una de las características más frecuentes de esta generación es su comodidad con la tecnología (Kersten, 2002). En general, la Generación Y comparte algunas características de la Generación X. Ellos valoran el trabajo en equipo y la acción colectiva y aceptan la diversidad (Zemke & otros, 2000). Son optimistas, multitareas y adaptables al cambio (Jenkins, 2007). Además, buscan la flexibilidad y tienen el deseo de una vida más equilibrada (Glass, 2007). Son la generación más educada. Valoran la formación y el entrenamiento constante. Ellos han sido caracterizados como demandantes (Crampton & Hodge, 2006).

Los *Millennials* de cada país tienen sus particularidades, pero a causa de la globalización, las redes sociales, la exportación de la cultura occidental y la velocidad del cambio; *Millennials* en todo el mundo son más similares entre sí, que de las generaciones de mayor edad dentro de sus naciones (Stein, 2013).

Según (Molinari, 2011), las 10 características que definen a la Gen Y son: 1.Impacientes (crecieron en un mundo al instante), 2.Flexibles (acostumbrados al cambio), 3.Innovadores (valoran lo nuevo, mirando hacia el futuro), 4.Eficientes (ligado al uso del tiempo/tecnología), 5.El valor de la relación personal, 6.Escépticos (No cree en las promesas, quiere hechos), 7.Resilientes (sabe cómo enfrentar el dolor y la crisis), 8.Espontáneos (dice lo que piensa sin ningún tipo de filtro), 9.Tolerantes (mentalidad abierta), 10.Amantes de la justicia. Es agregar que los 4valores principales que impulsan su conducta, su actitud y sus intereses son: valora la multiciplidad de tareas, el papel de la tecnología y estar conectados, la integración trabajo-vida y la conciencia social (Hatum A. , 2014).

Otro dato importante: "Si bien la Gen X ya se había criado con la tecnología, los *Millennials* son los primeros nativos digitales" (Mascó, 2012, págs. 56-

57). Para finalizar, me gustaría compartir algunas ideas vertidas por el periodista Joel Stein en la revista norteamericana Time sobre esta peculiar generación: "Son la generación más amenazante y emocionante desde que los *Baby Boomers* provocaran la *Revolución Social*, no porque ellos están tratando de hacerse cargo del *Establishment*, sino porque están creciendo sin uno. La *Revolución Industrial* hizo individuos mucho más poderosos...", y remata diciendo: "Ahora, la *Revolución de la Información*, al entregarles la tecnología, le permite a más personas competir contra enormes organizaciones: *hackers* vs. empresas, blogueros vs. periódicos, terrorista vs. países, *YouTube* vs. estudios, aplicaciones vs. industrias enteras. *Millennials* ¡No nos necesitan. Es por eso que tenemos miedo de ellos!" (Stein, 2013). Esto refuerza la idea inicial tratada en la primera sección del Marco Teórico, sobre el cambio de paradigma en las organizaciones y la labor necesaria del *management* del siglo XXI para intentar adecuarlo y consolidarlo.

3. Generaciones activas en el lugar de trabajo

Para el siguiente análisis se tomará a los *Baby Boomers*, los Xers y los Yers por tratarse de las generaciones con mayor participación y preponderancia en el mundo del trabajo actual. La cohorte conocida como la generación de

los Tradicionalistas será descripta sólo en forma sucinta en algunos pasajes, ya que tienen una escasa relevancia en el ámbito laboral vigente.

En pos de tener un mejor entendimiento del tema se tomarán algunos ejes temáticos vinculados al trabajo, que me permitirán ir desmenuzando las características, actitudes y particularidades de cada generación de forma más detallada.

a. Ejes temáticos vinculados al trabajo

La presente sección tiene como objetivo central analizar distintas dimensiones vinculadas al ámbito laboral, que ayudaran a comprender de mejor forma la cosmovisión del trabajo de cada una de las generaciones. Esto nos permitirá ver los puntos en común, como así también aquellos aspectos en los que se deberá trabajar para pulir diferencias en pos de obtener una ventaja competitiva.

Entre los ejes temáticos elegidos, se encuentra: Concepción del Trabajo, Comunicación, Tecnología, Balance Vida-Trabajo, Aprendizaje / Nivel Educativo, Liderazgo y Desarrollo Profesional.

a) Concepción del trabajo

Se advierte imprescindible comenzar esta sección contextualizando el rol del trabajo en las sociedades modernas. Para ello, se hará referencia a la idea esbozada en el libro "ConeXión IntergeneracYonal", en donde se deja asentado que el *trabajo* cumple una serie de interacciones sociales que trascienden la mera fuente de subsistencia: "No se trata simplemente de una motivación extrínseca, sino que adquiere otras funciones sociales, esencialmente, el servir de nexo entre el individuo y la comunidad". Y detalla: "Entre otras cosas, el trabajo permite estructurar la vida cotidiana, compartir experiencias con otros, realizar contactos sociales, aunar la labor individual a los esfuerzos colectivos en pos de objetivos comunes, contribuir a la identidad individual, crecer emocional e intelectualmente, volcar a la comunidad las capacidades personales... en definitiva, mediante el trabajo se concreta la inserción y adaptación del individuo a la sociedad". P

Por otra parte, los autores de la citada obra literaria también afirman: "Notamos el surgimiento de motivaciones de carácter intrínsecas o interiores, e incluso trascendentes, cuando se trata de satisfacer necesidades

de personas distintas a aquella que realiza la acción” (Franichevich & Marchiori, 2010, pág. 61).

Siguiendo a Paula Molinari nos encontramos con una primera diferencia planteada entre las generaciones más antiguas y los más jóvenes: “Para los Tradicionalistas y los *Baby Boomers*, la seguridad laboral es un objetivo central. El anhelo es tener un trabajo en una empresa que asegure continuidad y beneficios. Para eso, el paradigma del siglo XX fue el trabajo en relación de dependencia”, y agrega: “No obstante, el paradigma que se instala en el siglo XXI es el de trabajo en relación de independencia”. La autora contrasta esta mirada de las generaciones más antiguas con los Xers & Yers, afirmando que para estas últimas no existe el concepto de seguridad laboral: “Lo que importa es la seguridad de carrera, o empleabilidad”. Es interesante este punto que nos acerca Molinari, al enfatizar que para las generaciones X e Y el objetivo central es la formación como gran herramienta diferenciadora en el mundo del trabajo. “Para esto, construyen un *portfolio* de habilidades, conocimientos y capacidades que aseguren posibilidades de trabajo en el futuro. La seguridad laboral, tal como la entienden hoy y la entenderán en el futuro, no depende de las empresas sino de cada uno” (Molinari, 2011, pág. 73).

En resumen, la idea de esta autora es: "Para los Tradicionalistas y los *Baby Boomers*, el trabajo es sacrificio, aunque de maneras diferentes". En el caso de los *Boomers* que es el que tiene más relevancia en la actualidad, ella apunta: "es sacrificio en sentido de una misión a cumplir. Esto se combina con una concepción del trabajo como un medio para un fin ulterior, sufrir al comienzo para lograr lo que deseamos después." Mientras que sostiene que los más jóvenes tienen una concepción del trabajo como disfrute en la que "suelen renunciar de inmediato a su empleo cuando ya no se sienten cómodos".

En 2008 un estudio realizado por investigadores de la Universidad de Florida Central (UCF) a 400 gerentes y supervisores de empresas de primer nivel en Estados Unidos arrojó resultados similares a los vertidos por Molinari: "El trabajo para los *Boomers* es crucial. La identidad de estos se encuentra estrechamente ligada al trabajo, el cual se traduce para ellos como una fuente de éxito y autoestima".

Asimismo, al referirse a los Xers y a los Yers concluyen: "Los Xers se encuentran a mitad de camino, entre una concepción tradicional y moderna del trabajo". Mientras que afirman que "...el trabajo en sí mismo no define el éxito personal de los *Millennials*, tienen otras

motivaciones para lograr la autorrealización” (Po□Ju &Choi, 2008).

Continuando con el relevamiento y análisis de otras publicaciones e investigaciones que se realizaron sobre la concepción del trabajo, se puede apreciar que todas en su mayoría rematan con conclusiones similares. A continuación se realizará un *racconto* con los principales conceptos: Los miembros de la generación X tienen una menor lealtad al trabajo, respecto a los *Baby Boomers* (Twenge & otros, 2010). Comparado con los *Boomers*, se puede observar que los *Xers* tienen una menor identificación con el trabajo. También se puede apreciar que el trabajo en las vidas de los *Yers* tiene menor preponderancia, al ser contrapuestos con las generaciones que los antecedieron (Smola & Sutton, 2002).

El trabajo es concebido como una herramienta para conseguir otros logros. La vida personal es más relevante para los *Millennials*, siendo la generación que mayor valor le otorga (Twenge & otros, 2010). En este punto es importante anticipar, tal como veremos más adelante en el apartado “Balance Vida-Trabajo”, que los trabajadores de la generación X también le otorgan su atención a este aspecto, aunque en menor proporción.

“Mientras que para los *Baby Boomers* el trabajo es concebido como parte fundamental de su vida, una forma de autorrealización; para los *Xers* es más una obligación, mientras que los *Millennials* lo perciben como algo menos trascendental” (Tolbize, 2008, págs. 6-7).

Por otra parte, es importante hacer mención que, según la autora y especialista en temas generacionales, Tamara Erickson: Los *Boomers* tienen una estrecha asociación entre el trabajo y la disposición de un lugar físico específico para tal fin (Erickson, 2008b). La citada profesional asegura en su libro *Retire Retirement: Career Strategies for the Boomer Generation* (2008) que esta idea del trabajo de los *Boomers* asociada al entorno espacial se pone de manifiesto habitualmente entre los miembros de esta generación cuando emplean la expresión “me voy a trabajar”. La oficina aparece como un espacio en el que sólo se trabaja, y se encuentra separado del universo de la vida personal.

En contraposición, “...tanto *Xers* como *Yers* interpretan el trabajo como algo independiente del espacio físico donde se lleve a cabo” (Molinari, 2011, pág. 105). A la luz de los ojos de los trabajadores más jóvenes, el trabajo se ha transformado en una actividad sin límites tiempo - espaciales (Twenge & otros, 2010). Esto es posible debido

a que cuentan con la tecnología para tratar las cuestiones laborales en todo momento.

Durante la revisión del material bibliográfico encontré algunas diferencias sutiles, en cuanto a la concepción del trabajo, que no quiero dejar de volcar en esta investigación académica. Estas discrepancias principalmente vienen dadas por el trabajo realizado por Franichevich y Marchiori.

En las siguientes líneas trataré de resumir las ideas principales de estos autores, en donde quedará evidenciada la disparidad de opinión respecto a los estudios citados con anterioridad, a saber:

Además del fin utilitarista en cuanto sirve para satisfacer las necesidades básicas o por su rédito económico, la Gen Y percibe al trabajo como medio de crecimiento social y personal (Franichevich & Marchiori, 2010). Recordemos que ninguna de las impresiones vertidas por los otros autores, sobre la cuestión *los Millennials y el trabajo*, le dan al mismo una trascendencia social y personal. Acá Franichevich y Marchiori encuentran, en definitiva, una similitud de los más jóvenes con los *Baby Boomers*, respecto a la valoración del trabajo.

Por otra parte, como veremos a continuación, también plantean otra concepción del trabajo para los Xers: Los

miembros de la Gen X están completamente fusionados e identificados con su trabajo. Definen su identidad por el trabajo que hacen". Y completan: "El sujeto aparece unido a su actividad laboral, perdiendo así la distancia que le permitía hacer un juicio objetivo sobre esta. Les cuesta mucho despegar su vida personal de su vida laboral. Plantean que esta actitud de los empleados X se ve potenciada por las nuevas tecnologías que les permiten comunicarse desde cualquier parte, y favorece a la idea que "el trabajo alcanza una dimensión omnisciente" (Francichevich & Marchiori, 2010).

También se refieren a los empleados más jóvenes diferenciándolos de la Gen X: "... el miembro de la Gen Y, interpreta y vive el trabajo de manera completamente diferente". Sentencian que el trabajo para el Y es un medio que le va a servir para cumplir aspiraciones que se dan en otros órdenes. "El miembro de la Gen Y no se termina de constituir con su trabajo, por lo que este puede ser pensado desde fuera, dissociándose de él para evaluar si le permite cumplir con sus deseos. Se observa un frecuente ajuste o balanceo entre lo requerido por el trabajo y lo obtenido".

En este punto, en la percepción del trabajo para la Gen Y, si se puede ver un acuerdo de opinión con lo vertido

por los otros autores. Ellos caracterizan a los *Millennials* y su relación con el mundo laboral de una forma muy interesante: "Aunque es necesario para vivir, lo importante para la Gen Y es estar en un ambiente en el que se sientan cómodo". "El Y analiza el trabajo, ve si le conviene, piensa y busca alternativas mejores para sus fines. El cambio de trabajo no solo se debe al ajuste entre este y los objetivos, sino que, como sus objetivos suelen cambiar, un trabajo que servía en un momento puede no ser útil en el siguiente".

Franichevich y Marchiori plantean que la diferente concepción del trabajo entre Gen X y Gen Y se refleja al analizar la *proyección laboral*: "Un X busca profundizar la relación laboral actual, mejorarla mediante el aprendizaje y el crecimiento dentro de la compañía; mientras que el Y quiere ampliar su horizonte laboral. Su mirada va mucho más allá del trabajo que tienen actualmente".

En este sentido, afirman que aunque el movimiento, entendido como ansia de crecimiento personal, está en las dos generaciones analizadas, se ve que el X se piensa desde adentro. "En general, proyecta la carrera en una empresa, o el plan de carrera en una compañía, lo que lo obliga a contar con ciertas cualidades como la

previsibilidad, la aceptación de las jerarquías y el orden administrativo, la paciencia y una actitud más tolerante frente al *status quo*, además de una visión estratégica y hasta política de su desarrollo". Mientras que el Gen Y no tiene nada de esto en su mapa mental. Tiene en vista otro tipo de movimiento. "Puede ser horizontal, mediante un cambio de trabajo; puede ser diagonales ascendentes, cambiando a puestos mejores en otras compañías; o pueden romper con lo que están haciendo hoy para ir a hacer algo que no tiene nada que ver, algún proyecto personal propio no tradicional" (Francichevich & Marchiori, 2010, págs. 99-102).

Por último, estos autores también acercan un estudio en donde relevan comentarios que hicieron cada generación sobre la otra. En este sentido, cuando hablan los Xers sobre los Yers, observan: "Hay varios paradigmas que parecen modificarse, pero fundamentalmente, se observa un cambio de esquema tradicional, por el cual los X están predispuestos a postergar las recompensas como una manera de *ahorro* o de *trabajo a cuenta del progreso laboral*, por otro que ubica la gratificación y conveniencia en el plano del presente, aquí y ahora". Y concluyen sentenciando: "Esta nueva visión de la relación entre el trabajo y la recompensa es bastante difícil de asimilar para un X, que lleva años de postergaciones buscando

afianzar y profundizar la relación laboral con su compañía" (Franichevich & Marchiori, 2010, pág. 119).

b) Comunicación

La comunicación es un aspecto trascendental en los ámbitos laborales, de ella depende la interacción de las personas y equipos de trabajo para tomar decisiones, sentar puntos de vista, conseguir resultados, entre otras tareas. Sin embargo, cada una de las generaciones presenta particularidades y preferencias a la hora de comunicarse. Es por esto, que dicho punto cobra un especial valor.

En las siguientes líneas, los invito a sobrevolar los distintos descubrimientos que los autores consultados realizaron sobre esta temática.

Molinari sostiene que "entre todos los factores que colaboran con el desarrollo de un buen clima, las relaciones interpersonales y la creación de espacios de comunicación abierta son imprescindibles". Esto implica la posibilidad de participar y de que las opiniones sean tenidas en cuenta. Por tal motivo, el jefe debe ser efectivo comunicando los objetivos de área, haciendo seguimientos grupales, y dando reconocimiento para

celebrar los logros. Debe generar un contexto donde la gente pueda expresarse, donde florezcan las relaciones interpersonales y donde los vínculos se extiendan más allá del ámbito laboral (Molinari, 2011).

Algunos autores como Alejandro Mascó abrazan la idea que los Xers buscan entornos más informales que los *Baby Boomers*. Las relaciones rígidas y las burocracias no son los entornos en los que los X se sienten cómodos. Ellos prefieren contextos menos formales. Aunque, con la llegada de los Yers, hoy les demuestran que su informalidad es obsoleta. Y concluye diciendo: A partir del uso de la tecnología, los Y desarrollaron estilos de comunicación informales y rápidos, directos y con patrones de colaboración a distancia (Mascó, 2012).

En esta misma línea, tomando el recurso de la tecnología en las comunicaciones Tamara Erickson dice: El Y invita a su jefe a su Facebook porque lo incluye en su vida privada sin tapujos. También espera que su jefe lo invite a su *LinkedIn* porque siente que su relación es asimétrica pero cómplice y de acompañamiento. Agrega: El Y quiere que su jefe le dé *feedback* todas las semanas desde una charla informal, como tiene con sus padres. El Y espera saludar y hablar con el CEO de la compañía cuando lo

encuentra en el ascensor y contarle quién es y qué hace en su empresa (Erickson & otros, 2006).

En cuanto a la visión de los docentes del IAE Business School, se sintetizaron las siguientes líneas que reflejan la idea central de su teoría en cuanto al empleo de la comunicación en cada una de las generaciones que están bajo análisis.

En referencia a los más jóvenes, ellos postulan: "Cuando se les comunica la tarea a realizar, es conveniente explicar claramente por qué la hacen y la importancia que tiene esta para la organización". En contraposición, "los mayores tenían incorporada la idea de pagar derecho de piso, pero los menores si sienten que no tienen una buena explicación, experimentarán una sensación de menosprecio".

Por otra parte, también es importante la utilización correcta del lenguaje a la hora de asignar una tarea "No es lo mismo decir vas a contar caños, que decir verificar los inventarios". Los autores suman "este sencillo cambio de lenguaje suele tener efectos tangibles en la actitud de los jóvenes.

No se trata de algo mágico, por medio del lenguaje se puede transmitir respeto o menosprecio, comprensión o

ironía, interés o indiferencia” Y rematan diciendo: “Un líder sabe comunicar la tarea a realizar para que sea percibida como una oportunidad de aprendizaje por su colaborador, no como una carga sin sentido o como un castigo” (Franchisevich & Marchiori, 2010, pág. 235).

Ellos también insisten en remarcar que “la Generación X tenderá a abordar los contactos laborales y comerciales, sin importarle demasiado establecer un vínculo más amplio con su interlocutor. Por su parte, un joven, preferirá formar lazos de familiaridad antes de entrar de lleno en el asunto que los convoque”.

En este punto, es importante citar a Philippe Rosinski quien emplea los términos “alto y bajo contexto” para clasificar los modos de comunicarse. Su clasificación de alto a menor contexto es la siguiente: Cara a cara, videoconferencia, teléfono, chat, mensajes de texto, correo de voz, correo electrónico, fax y carta. Esto puede generar algún tipo de confusión, pero creo que será útil para clasificar los medios preferidos por cada generación. Por ejemplo para alguien acostumbrado a comunicarse por e-mail, una videoconferencia resultará de alto contexto, pero no ocurrirá lo mismo con personas mayores que durante gran parte de su vida conocieron solo la carta, el teléfono y la comunicación cara a cara.

"Aunque hoy no nos demos cuenta, los avances de las tecnologías en la comunicación han sido enormes en un período menor al de una generación humana" (Rosinski, 2009, págs. 68-69).

En línea con esta postura, los profesores del IAE Business School agregan: Los *Baby Boomers* y los Gen X fueron incorporando estas mejoras, pero para un Gen Y son parte de un mundo dado, tal como la carta o el teléfono para sus mayores. En muchos casos, los problemas de comunicación entre los Yers y sus mayores se pueden solucionar simplemente cambiando el canal empleado (Franichevich & Marchiori, 2010).

Por último, resulta oportuno dejar plasmadas las impresiones de Paula Molinari, ya que si bien algunas son reiterativas y coincidentes con los anteriores autores citados; también presenta nuevos aspectos que aportan y enriquecen el análisis.

En sus palabras deja reflejado que los jóvenes prefieren los lugares de trabajo donde puedan ser ellos mismos, es decir, manejarse con los mismos códigos informales que afuera de la oficina. La comunicación sin lugar a dudas es el más importante. Y agrega: No es sólo el uso de códigos informales sino también el qué digo y a quién lo

digo. La Generación Y quiere expresar lo que piensa sin autocensurarse. Quiere dirigirse directamente a cualquier persona de la compañía, sin importar el nivel jerárquico (Molinari, 2011).

Adicionalmente, la autora dedica unas líneas para hablar sobre la cuestión del *feedback* y analizar su evolución a través del tiempo: "Prácticamente no existía en la agenda del tradicionalista, y sólo se originaba cuando había que dar un *feedback* negativo". En cambio, "para el Baby Boomer, el *feedback* se asocia al proceso de gestión del desempeño, a la comunicación del aumento del año o de su *bonus*. Pero esta generación no concibe al *feedback* como una fuente de aprendizaje, sino como una situación de información donde la empresa dice lo que piensa del colaborador". "Con la Gen X, el concepto sufre un cambio abrupto. El *feedback* adquiere mayor valor y se independiza del proceso formal de gestión del desempeño. Se convierte en un animador del proceso de relacionamiento entre el jefe y el colaborador, un vehículo fundamental del aprendizaje. Por eso los Xers piden *feedback* continuo". Mientras que "con la Gen Y, el *feedback* informal se vuelve mucha más valorado que el formal, y el jefe es el operador directo de esta herramienta de desarrollo. Los jóvenes buscan *feedback*

continuo y transparente, con foco en el reconocimiento y aprendizaje. Por eso, es crítico que sus jefes desarrollen habilidades de *coaching*. El *feedback* constituye una parte del proceso de *coaching*, y es clave para aumentar el compromiso" (Molinari, 2011, págs. 87-88).

c) Tecnología

Esta parte del trabajo intentará desenmarañar cuál es el vínculo de cada generación con la tecnología, principalmente con las actividades relacionadas al mundo laboral.

Para ello, es importante hacer un compendio de los distintos autores consultados para tener un mejor entendimiento sobre cómo cada generación ha sido impactada por la misma.

Según Molinari, "para los tradicionalistas, la tecnología implicaba cambios y aprendizajes, una amenaza a la forma tradicional de hacer las cosas". Mientras que, "los *Baby Boomers*, por el contrario, convierten a la tecnología en un símbolo de progreso. Fue la generación a la que la tecnología planteó mayores cambios en su forma de trabajo. La tecnología también se convirtió en un símbolo de status entre los *Boomers*". Para las otras dos

generaciones en estudio agrega: "La Generación X, si bien no nace en la era digital, adopta muy tempranamente la tecnología. Cuando ingresa al mundo del trabajo, ya hay Internet y computadores para todos los colaboradores". "La Generación Y, por su parte, es la primera nativa tecnológica. Vive en un mundo móvil, donde cada joven profesional debe tener una notebook y una oficina virtual en el teléfono" (Molinari, 2011, pág. 105).

Según Alejandro Mascó, los *Boomers*, de todo el mundo, en la actualidad están acortando fehacientemente la brecha digital que los separan con los jóvenes: "La mitad de los *Boomers* más jóvenes, ahora usan las redes sociales, frente al 20% en 2008. Esta tasa de crecimiento es más veloz que las que muestran las generaciones más jóvenes". Además agrega: "Son casi tan propensos a estar online como los Xers y Yers". Por otra parte, también hace una interesante reflexión comparando *Boomers* y Xers: "Para los *Boomers*, no fue tarea fácil tener que adaptarse dentro de las organizaciones a los cambios y veloces avances de la tecnología. Mientras que los X migraron a estos entornos más gradualmente, para los *Baby Boomers* el cambio tecnológico fue y es un desafío al cual algunos migraron y otros no pudieron" (Mascó, 2012).

Por último, se refiere a los *Millennials*: "La Gen Y no es testigo del esplendor de Internet y sus dispositivos asociados, sino que es protagonista de la evolución tecnológica como productora y consumidora". En ese sentido, puede decirse que la mayor diferencia entre Yers y las otras es su vivencia con la tecnología y su capacidad de interactuar con ella. Concluye: "Esta generación es la primera en la historia que siempre convivió con la tecnología de la información y no entiende el mundo sin ella" (Mascó, 2012, pág. 72).

Según un estudio realizado por Morris y Venkatesh, puede verse que existen marcadas diferencias en cuanto a los fundamentos de las decisiones de adopción y uso de herramientas tecnológicas entre distintas generaciones en un contexto empresarial.

En línea con esta investigación es posible sostener que los trabajadores, Xers e Yers se hallan más fuertemente influenciados en su decisión de incorporar y emplear tecnología en el ámbito laboral si el objeto puede ser útil y mejorar la performance diaria. Conforme a lo desarrollado por Morris y Venkatesh, tanto los Yers como los trabajadores Xers consideran que son idóneos de emitir juicios sólidos en este respecto. Es decir, no visualizan como relevante las opiniones de terceros

acerca de las ventajas y obstáculos que puede traer aparejada la implementación de determinada solución tecnológica, puesto que afirman tener las competencias necesarias para llevar a cabo su propia evaluación.

Este trabajo demuestra que a diferencia de las dos generaciones más jóvenes, los empleados *Boomers* basan su decisión de adopción y uso en dos factores preponderantes. Por un lado, actúa lo que los autores denominan "norma subjetiva", entendiéndose por dicho término la presión que perciben los sujetos tanto de sus pares como superiores para actuar de determinada manera. Dada la resistencia natural de esta cohorte ante las innovaciones tecnológicas junto con su rechazo hacia los métodos que les resultan poco familiares, dicha fuerza estaría actuando como facilitadora de la interacción entre la generación en cuestión y la tecnología. Siguiendo el pensamiento de Morris y Venkatesh, el elemento "norma subjetiva" actuaría al momento de introducir la nueva tecnología, disminuyendo su relevancia a medida que transcurre el tiempo. La reducción del impacto del factor mencionado tiene su origen por un lado en la gradual internalización que los sujetos realizan del nuevo procedimiento tecnológico. Por oposición, la mayor influencia de la fuerza "subjetiva"

en el período inicial de contacto con una nueva tecnología puede explicarse por la necesidad de los *Boomers* de buscar fuentes de opinión externas para evaluar la nueva herramienta, dada su inexperiencia original. El segundo factor predominante en las decisiones de adopción y empleo de la generación *Baby Boomer* es el "control comportamental percibido", es decir, su evaluación acerca de la facilidad o dificultad en la que incurrirán al implementar determinada tecnología (Morris & Venkatesh, 2000).

Según Franichevich y Marchiori: "Aunque los Xers no son nativos de la tecnología, asumen los cambios tecnológicos con naturalidad y reconocen su utilidad. Esta adaptación les permite incorporar la tecnología a su mundo laboral". Sin embargo, sostienen que el hecho que los Y sean "nativos digitales" hace que sus habilidades para el manejo de la tecnología superen a las de los ciertamente capaces X. Los Y no piensan en la tecnología, la usan" (Franichevich & Marchiori, 2010). Con esto, tratan de alertar que los Xers ven el tema "tecnología" como una amenaza a su autoridad por parte de los Yers.

Es mucho lo que podría seguir agregando respecto a la trascendencia que tiene la tecnología en el mundo laboral actual, y a su impacto en cada una de las cohortes

generacionales. Sin embargo, para concluir considero oportuno resaltar una idea propia al respecto: "La tecnología indudablemente es una realidad que atraviesa transversalmente a todas las generaciones en edad activa, que si bien la utilizan con distinta intensidad y en distintos órdenes de la vida, no pueden prescindir de ella para estar en línea con el ritmo que llevamos en la sociedad actual".

d) Balance Vida-Trabajo

Para los tradicionalistas, el tema de calidad de vida no existía. Tener trabajo era una bendición. Y había que cuidarlo con lealtad, agradecimiento y esfuerzo. El disfrute era percibido casi como una deslealtad". En este tema, la bibliografía consultada, nos indica que la problemática de la calidad de vida recién empieza a asomar cuando la dedicación absoluta al trabajo empieza a mellar las familias, las amistades y la salud de los *Baby Boomers*. Aproximadamente desde comienzos de la década del noventa se empieza a manifestar con intensidad esta problemática en las organizaciones. Es difícil modificar los hábitos de una generación que ha construido su identidad sobre el trabajo. Con frecuencia, los *Boomers* sólo cambian drásticamente su estilo de vida después de una situación traumática como un infarto (Molinari,

2011). El empleado *boomer* siente que la presencia física es clave para el impulso ascendente de su carrera. Estar equivale a aportar. Por eso, es la generación que más horas pasa en las oficinas (Erickson, 2008b).

Tal como refleja Erickson en otro de sus libros: Al contrario de los *Baby Boomers*, la Gen X trabaja para vivir. La calidad de vida no está vinculada al trabajo, sino al proyecto personal. Tener una buena vida es tener la posibilidad de hacer lo que importa. La vida gravita alrededor de la casa, no de la oficina (Erickson, 2009). Molinari toma la idea planteada por Erickson y afirma: por lo tanto, a la hora de analizar su propuesta laboral, la Generación X tiene muy en cuenta el impacto sobre su calidad de vida. Los *Baby Boomers* tienden a enfocarse en el dinero y en el status que otorgará la posición. Los X, por el contrario, realizan un balance entre el desafío, el dinero, el tiempo personal y la posibilidad de hacer lo que les gusta (Molinari, 2011).

Esta autora continua su análisis con la última generación en arribar al mundo laboral y deja importantes reflexiones: "La Generación Y sigue la misma tendencia de los X en la valoración de su proyecto personal y profesional. Sin embargo, también presenta algunas características específicas". El clima en el trabajo, las

relaciones con los compañeros y el disfrute son centrales. "Los *Millennials* tienen mayor claridad que los X sobre las cosas importantes para ellos, sobre lo que buscan en el trabajo. Por eso, con mucha frecuencia toman decisiones de no pertenecer a ambientes laborales donde no se sienten cómodos, optando por opciones con un manejo más flexible de los tiempos o con mayor disfrute" (Molinari, 2011).

En este punto, cabe realizar un pequeño paréntesis en el análisis sobre las particularidades de cada generación, que retomaré en algunas líneas más adelante; para verter una serie de conceptos que son centrales para ayudarnos a comprender de qué estamos hablando en la actualidad cuando hablamos de balance vida-trabajo, y bajo qué contexto lo estamos observando.

Mascó plantea que el concepto de equilibrio vida - trabajo, es una idea obsoleta que no describe como los Yers observan al mundo laboral. "Se trata de un concepto abstracto y pobre creado por generaciones anteriores mirando las actitudes de esta nueva generación. Para los Y no existe equilibrio vida-trabajo, sino que existe calidad de vida que incluye al trabajo" (Mascó, 2012). Por su parte en el libro "El trabajo en la posmodernidad" se plantea: "El trabajo deja de ser el eje, se desplaza.

Los pilares de la Generación del Milenio, son la familia y los amigos, el ocio, el deporte y la salud, la diversión"; y se enfatiza: "Las compañías deben plantear políticas de equilibrio entre vida y trabajo simplemente porque es una manera insustituible de agregar valor a la propuesta como empleador" (Maison, 2013).

Este autor considera que el equilibrio entre la vida laboral y la personal ya no es una moda, sino una de las propuestas de valor más importantes que los empleadores tienen para ofrecer al mercado laboral en línea con las nuevas demandas. "Se trata de un elemento central para garantizar más compromiso y permanencia".

Por otra parte, en un intento por satisfacer la necesidad de las personas de personalizar su carrera, y por ende, en un esfuerzo por retener el talento, las firmas han estado implementando acuerdos laborales flexibles para fomentar un ambiente más abierto. Tal como plantean Erickson y Dychtwald hay muchas formas de trabajo flexible: Algunas de las opciones básicas incluyen el tiempo flexible (horario y turnos flexibles, semanas laborales comprimidas, etc.); tiempo reducido (trabajo parcial o estacional, horario reducido o número de días laborales reducidos); y lugar flexible (teletrabajo, trabajo móvil y otras formas de trabajar fuera de la

oficina) (Erickson & otros, 2006). Maisson también se plantea en su libro ¿Qué es lo que hay que hacer para lograr un bienestar interno entre los empleados? Como una primera aproximación dice: Planificar y tratar de acompañar al empleado para que se sienta mejor física y emocionalmente. Y completa: La dinámica *Work and Life Balance*, entre otras, consiste en nuevas modalidades de trabajo, como las licencias extendidas de maternidad y paternidad, los períodos sabáticos, el trabajo virtual, la flexibilidad horaria, la división de puestos entre dos personas o el día libre luego varias jornadas ocupadas con viajes de negocios (Maisson, 2013).

Dicho esto, se retoma al análisis pormenorizado de cada una de las generaciones en relación a este tópico. Es importante destacar que los *Baby Boomers* se comprometen tanto con las empresas, que tienen la creencia de una misión compartida. El *Boomer* se compromete con la misión de la organización, con el proyecto de lograr un cambio en el mundo. Y este compromiso se manifiesta en una disponibilidad incondicional, acompañando a la empresa en su cruzada. Así se forma el perfil *persona adicta al trabajo* propio de esta generación (Twenge & otros, 2010). En contraposición, la Gen Y presionará a las organizaciones

para que ofrezcan una integración trabajo-vida, así como una verdadera estrategia de responsabilidad empresarial que permita a la corporación marcar una diferencia en la comunidad. Los *Millennials* apuntan a integrar el trabajo y la vida, no solo a equilibrarlos, lo que podría no ser suficiente para ellos (Hatun A. , 2014).

Pablo Maison concuerda con esta mirada y observa que los trabajadores jóvenes que se están integrando a las organizaciones quieren que el trabajo se integre positivamente en otros aspectos de su vida: "La vida no es sinónimo de trabajo, entonces no vale la pena poner en juego mucho más de lo que psicológicamente podríamos soportar". También aporta una curiosa reflexión en cuanto al manejo del estrés entre los más jóvenes: Los Y expresan su malestar en el ámbito de trabajo, y no en otro lugar. En principio, porque no quieren que la angustia laboral impacte en sus otras dimensiones de la vida (Maison, 2013).

El desarrollo sustentable caracterizó a los Y como personas vinculadas a la vida sana y al equilibrio entre la vida laboral y social (Twenge & otros, 2010). Mascó está de acuerdo con esta idea y complementa: Esta generación busca autonomía de sus conductas tanto en lo personal como en lo laboral. Reconocen la importancia de

su vida personal, a la cual defienden de la irrupción del mundo profesional y buscan un balance más equitativo entre trabajo y placer. Y cierra diciendo: Para los Y, el trabajo, no es un fin en sí mismo como sí lo es para las identidades de otras generaciones, sino la forma de satisfacer las necesidades de su vida privada (Mascó, 2012).

En este sentido Ron Zemke y otros adhieren a ese pensamiento: Mientras las generaciones más jóvenes ostentan trabajar treinta horas semanales, la mentalidad *Boomer* no concilia trabajar menos de cincuenta o sesenta horas (Zemke & otros, 2000).

En el caso de los Xers, según una investigación realizada en 2011 por *The Jury Expert*, los X lograron un balance entre la vida y el trabajo. El informe afirma que un 86% de esta generación estaba empleada. "La Generación X, en general, tiende a ser más positiva en cuanto a la independencia y adaptabilidad, los hace capaces de manejar lo que se interponga en su camino". "Más cerca de los Y que de los *Baby Boomers*, buscan entornos más informales" (Tolbize, 2008, pág. 8).

Por último, sin embargo, los autores de "Conexión IntergeneracYonal" exponen en su libro la idea que los

Yers critican a los Xers en cuestiones que trascienden el ámbito laboral y están más relacionadas al juzgamiento del estilo de vida de los X. "Desde el punto de vista de los Y, parecería que los X, que han logrado escalar posiciones en la compañía, que se han formado de una situación económica algo holgada, lo han hecho a costo de sacrificar su vida" (Franichevich & Marchiori, 2010, pág. 119).

e) Aprendizaje / Nivel Educativo

Todas las generaciones presentan particularidades a la hora del aprendizaje. La formación de cada una de ellas fue variando conforme a la evolución tecnológica y a la adecuación de las prácticas pedagógicas para tal fin.

En líneas generales, en este apartado se analizará cómo cada cohorte generacional ha accedido al conocimiento y ha alcanzado su nivel educativo para desarrollarse profesionalmente.

Esto se puede ver avalado por las palabras de Ron Zemke cuando puntualiza: "Cada generación tiene su propio estilo de aprendizaje, determinado, más que nada, por la manera en la que aprendieron cuando estaban en la escuela". Este autor nos aporta algunos ejemplos de las distintas generaciones: "Los *Boomers* responden correctamente a diversas formas de capacitación. Su

predilección por los equipos se adecua a los seminarios de capacitación y a los grupos de trabajo, sobre todo cuando incluyen oportunidades relacionadas con la formación de equipos". También habla de la generación X: "Los Xers quieren que la información esté organizada de manera que ellos la puedan hojear. Dado que aprenden mientras trabajan, prefieren los materiales más interactivos y participativos" (Zemke & otros, 2000).

Según Molinari, los Xers tienen la concepción que estancarse es producto de estar en un trabajo en donde no se aprende. Por eso continuamente buscan desarrollar nuevas habilidades. "Por tal motivo, esta generación pone el foco en el aprendizaje y en su deseo de diferenciarse, valorando enormemente toda posibilidad de educación formal que les otorgue credenciales...". La misma autora plantea que si bien para los Yers, el aprendizaje sigue siendo central, comienza a desligarse de lo formal y de las credenciales. "No sólo se aprende en las aulas de la universidad. Quieren un aprendizaje permanente en el trabajo. Por eso, el jefe asume un papel central como educador, a través del *coaching* y del *feedback* continuo" (Molinari, 2011).

Por su parte, Franichevich y Marchiori señalan: "Los Gen X y los *Baby Boomers* se acostumbraron a aprender

linealmente, es decir siguiendo la lógica de los libros, que van sumando conocimientos de acuerdo con un esquema o cronograma preestablecido por su autor". Según esta lógica, no se debe avanzar al punto siguiente hasta que no se haya incorporado el anterior. Este comportamiento es luego transferido a la forma de trabajar. Por eso, se dice habitualmente que estas generaciones prefieren la educación formal, la de asistencia en un aula. En contraposición, siguiendo a los mismos autores, encontramos que los nativos digitales de la Generación Y realizaron un cambio en su manera de aprender: "La frenética interacción que posibilita Internet, a la que se habituaron desde antes de aprender a leer, convierte a los sistema de aprendizaje tradicionales poco menos que en tortugas letradas. Ellos prefieren un aprendizaje informal y desestructurado, movedizo, interactivo, basado en imágenes, experimental, divertido..." (Francichevich & Marchiori, 2010).

En opinión de Alejandro Mascó, los X tienen mayor preparación académica que los *Baby Boomers*, aunque indica que los Xers recibieron una alfabetización similar, del tipo tradicional centrada en el libro y la escritura. Por otra parte, el citado autor también hace una distinción sobre los más jóvenes en ingresar al mundo del trabajo, reconociéndolos como la generación con la mayor

preparación académica de la historia. "Además de tener un importante acceso a la educación formal poseen la capacidad de manejar herramientas tecnológicas que le permiten el acceso a cualquier información y conocimiento" (Mascó, 2012).

Desde una mirada científica, se considera oportuno agregar en esta investigación el aporte realizado a comienzos de 2015 por un estudio sobre inteligencia emocional en cada una de las generaciones, en el que se concluye: "Las diferencias en los procesos de alfabetización entre las generaciones *Baby Boomers* y *Xers* con respecto a los de la Gen Y tienen científicamente su correlato en la dominancia de los hemisferios cerebrales. En ese sentido, los *Millennials* desarrollan más el lado derecho de su cerebro. Ese espacio se concentra más en lo simultáneo, creativo y emocional. Por otro lado, en el hemisferio izquierdo del cerebro el más utilizado por los *Baby Boomers* y la generación X, se concentra en el razonamiento y lo secuencial" (Akduman & otros, 2015).

Por otra parte, según Daniel Hatum: "Uno de los cambios más significativos que la Gen Y está aportando a las organizaciones es el hecho de que aprende de un modo diferente" (Hatun A. , 2014). Elmore cuando describe la forma en que aprende esta generación y utiliza el término

EPIC: experiencia, participación, imagen y conexión. "La experiencia es muy importante para estos jóvenes y, por ende, la enseñanza y la comunicación deberían ser más interactivas", y agrega: "La participación también es importante para esta generación, lo que sienten y piensan suelen subirlo a Internet.

Además, la Generación Y valora la imagen, ya que está acostumbrada a usar símbolos verbales así como visuales para expresarse, y encuentra estimulación en las imágenes... Esta generación está conectada tanto social como tecnológicamente" (Elmore, 2010). El citado autor plantea que esta forma que tienen los jóvenes de aprender, resulta que se convierta en una ventaja competitiva para las organizaciones debido a que aprenden más rápido y no necesitan el aula como manera excluyente para incorporar conocimientos.

Es interesante también este dato que aporta D'Angelo sobre los Yers: "La Generación Y está menos interesada en acumular conocimiento y datos y, en cambio, está más orientada a los resultados" (D'Angelo, 2009). Esto nos sirve como puntapié para abordar, a continuación, en detalle cómo afecta a las empresas este cambio de paradigma.

Dicho esto, y en relación a lo expresado al comienzo de este capítulo, en donde se señaló que las diferentes generaciones fueron aprendiendo de distintas maneras, conforme a la evolución que tuvieron las prácticas pedagógicas y metodologías de estudio, aquí encontramos una serie de pensamientos que dan muestra de esta afirmación: "El hecho de que la forma en que aprende la gente haya evolucionado de una metodología centrada en el docente, igual para todos hacia una centrada en el alumno, personalizada es relevante para las organizaciones que quieren crear programas efectivos de aprendizaje y desarrollo"(Tapscott, 2009).

Y como dice Hatum: "La instrucción ya es pasado, lo que está vigente es la mentoría y el descubrimiento. El aprendizaje ya no debe ser individualista, sino más bien colaborativo" (Hatun A. , 2014).

Tal como señala Illeris, este cambio de modelo debe ser muy tenido en cuenta por las organizaciones: "El impacto del aprendizaje individual es fundamental para el aprendizaje organizacional y el conocimiento producido en el nivel de la organización" (Illeris, 2001).

Ahora bien, en función de lo relevado en distintas fuentes bibliográficas, son Argyris y Schön los que introducen en 1999 la idea de *aprendizaje organizacional*,

argumentando: "Aprender tiene una posición central en las organizaciones que reconocen que la gente y no la organización en sí aprende" (Argyris & Schön, 1999). De la mano con esta posición se encuentran teorías, como por ejemplo la de Illeris, que abrazan el concepto de aprendizaje basado en el trabajo: "El aprendizaje es un proceso social que se produce entre personas, no solo en las personas" (Illeris, 2001). Esta perspectiva enfatiza que la cultura o el ambiente de aprendizaje son fundamentales para este proceso.

"A nivel organizacional, el aprendizaje puede diferenciarse entre formal e informal" (Hatun A. , 2014). "El aprendizaje formal es estructurado, impulsado por una currícula específica y basado en roles o niveles de aprendizaje que son formulados por una organización. Puede brindarse en el contexto de un aula física o virtual" (Van Dam, 2011). Mientras que en cuanto al aprendizaje informal, este autor distingue tres tipos: el impulsado por la carrera, el según demanda y el social. **"Aprendizaje impulsado por la carrera:** La mayor parte del aprendizaje tiene lugar cuando la gente pasa por diferentes roles y/o trabaja en nuevos proyectos en los que sale de su zona de confort y entra en una nueva área

-la zona de aprendizaje-."; **"Aprendizaje según demanda:** La gente está buscando constantemente conocimiento e información que los ayude a desempeñarse en sus empleos. Internet, motores de búsqueda, tecnología desde el celular, todos brindan acceso a contenido las 24hs de los 7 días de la semana, lo que ayuda a llenar las brechas de conocimiento"; **"Aprendizaje social:** Refiere a las personas que interactúan efectivamente con otras respecto de un determinado tema. Esta forma de interacción grupal involucra a la gente en torno de un estilo de aprendizaje colaborativo y alternativo. El contenido ya no es desarrollado solo por los departamentos corporativos de aprendizaje y desarrollo. En cambio, es el propio empleado el que ayuda a desarrollar contenido y comparte esta información con su red" (Van Dam, 2011).

Para cerrar esta cuestión es importante compartir algunos ejemplos que arroja la bibliografía para graficar este cambio tan drástico a la hora de adquirir nuevos conocimientos: "Mientras los *Baby Boomers* eran la generación más importante en las organizaciones, los procesos de aprendizaje se concentraban en el aprendizaje individual, formal y experiencial, en el que esto último incluía capacitación en el trabajo como una forma de aumentar la experiencia laboral" (Twenge & otros, 2010). Sin embargo, "cuando la Generación X entró al ruedo, los

avances tecnológicos llevaron a las empresas a incorporar herramientas más sofisticadas en su programa de aprendizaje experiencial. Las simulaciones y las aulas virtuales surgieron como interesantes enfoques del aprendizaje" (Hatun A. , 2014).

En conclusión, como vimos, cada generación posee diferentes necesidades de formación; y además, presentan preferencias dispares a la hora de elegir el formato. Es por esto, que los responsables de RH deben asegurarse adecuar las políticas formativas de sus compañías, haciéndolas más personalizadas.

f) Liderazgo

Repasando la bibliografía referente al liderazgo, gestión y cambio organizacional, resulta difícil encontrar una definición consensuada del liderazgo. Por tal motivo, acercaré distintas perspectivas del término en cuestión, a saber:

"El liderazgo es un proceso recíproco entre aquellos que eligen conducir y aquellos que eligen seguir. Cualquier análisis de liderazgo debe tomar en cuenta la dinámica de esta relación" (Kouzes & Posner, 2005).

Desde la psicología social, Chemers y otros lo ven como "un proceso de influencia social a través del cual un individuo recluta y moviliza la ayuda de otros para alcanzar un objetivo colectivo" (Chemers, Hu, & Garcia, 2001).

Desde la psicología clásica de la India se plantean cuatro estados de conciencia humana; y se indica que el líder para ser tal debe iniciar un viaje de transformación que consiste en perderse a sí mismo y darse a sí mismo a otros. Planteando de esta manera, que la conciencia es la frontera que separa lo mediocre de lo heroico. "El líder establece una relación armónica con su mundo interior. Alcanza el equilibrio entre su vida activa y su vida contemplativa" (Chatterjee, 2001).

La importancia de este especialista radica en que nos acerca una concepción diferente del liderazgo, respecto a la que nosotros tenemos en nuestra visión occidental. Él concibe al liderazgo como un estado de conciencia, en el cual identifica tres procesos fundamentales: "1- El reconocimiento del potencial; 2- El fortalecimiento del potencial; 3- El desarrollo de ese potencial a través de la acción colectiva" (Chatterjee, 2001).

En este sentido, pero desde la cosmovisión accidental, Kouzes y Posner, especialistas en la temática del liderazgo, elaboraron en 1995 una obra revisada en donde comparten los resultados de una nutrida investigación. Esta dio lugar a un modelo conceptual que ayuda a las personas a desarrollar su capacidad de liderazgo a partir de cinco prácticas secuenciales.

Cada una de las cinco prácticas expuestas se divide a su vez en dos tipos de comportamiento, a los que los autores llaman compromisos. La primera práctica es cuestionar el statu-quo mediante la búsqueda de oportunidades de cambio, la experimentación y la toma de riesgos. La segunda práctica es inspirar una visión compartida, a través de la visualización del futuro y el alineamiento de los seguidores con la visión. La tercera práctica es que el líder habilite a sus seguidores para actuar, vía la promoción de la cooperación y el espíritu de equipo, así como por el fortalecimiento de los seguidores con el *empowerment*. La siguiente práctica es que el líder enseñe el camino, por un lado poniendo el ejemplo y por el otro, alcanzando pequeñas victorias. La última práctica es hablar al corazón de los seguidores, mediante el reconocimiento de sus contribuciones y la celebración de sus logros (Kouzes & Posner, *The Leadership Challenge: How to keep getting extraordinary things done in organizations*, 1995).

Por último, desde la perspectiva organizacional, el español Arturo Duro Martín sentencia: "puede entenderse básicamente como la situación de superioridad en que se hallan algunas personas en sus respectivas organizaciones ya que, por sus notables cualidades personales y/o actuaciones, consiguen que los equipos que dirigen vayan a la cabeza en el cumplimiento de los fines organizacionales" (Duro Martín, 2010).

Ahora bien, situando el tema del liderazgo con la problemática generacional encontramos en la bibliografía consultada argumentos interesantes, ayudarán a caracterizar a cada una de las generaciones con este tópico.

Maison plantea que en la actualidad está cambiando el concepto de liderazgo: "El jefe no solo instruye, sino también está ahí para aprender. Se trata de un paradigma mental diferente que diluye el concepto de jerarquía. La consigna hoy es trabajar juntos, enlazados por la tecnología" (Maison, 2013). Y completa afirmando: "El modelo del líder que sabe todo y el empleado que solo tiene que escuchar y obedecer caduco" (Maison, 2013).

Pero para entender este cambio, es importante desmenuzar el comportamiento de cada una de las generaciones en su rol de líder o como autoridad de un grupo de trabajo. También es menester comprender qué reclaman las generaciones a sus jefes cuando no poseen el poder.

Por ejemplo según Mascó: "Los *Baby Boomers* suelen poner de manifiesto un estilo de liderazgo utilizando el consenso, sin embargo, a veces presentan un énfasis benignamente despótico, cuando el yo anula el *nosotros*" (Mascó, 2012). En este sentido Zemke y otros, coinciden con esta apreciación y agregan: "Su tendencia es desarrollar un estilo colegiado, consensuado. Son los que se han dedicado a poner cabeza abajo la jerarquía empresarial tradicional" (Zemke & otros, 2000). Es revelador para mí, que en esta obra literaria también se plantea que los *Boomers* fueron los primeros en comprar los libros sobre *cómo ser un buen jefe*. Sin embargo, a través de numerosas encuestas y trabajos de campo quedo demostrado que en líneas generales sus subordinados encuentran todo esto más bien decepcionante, un tanto falso y confuso.

Continuando con las características de los *Baby Boomers* como líderes podemos destacar: "Los *Baby Boomers* como líderes son realmente apasionados, preocupados por la participación y el espíritu en el lugar de trabajo. Sin

embargo, a veces tienen dificultades para practicar el estilo de gestión que profesan porque tienen dificultades para asimilar prácticas o formas de alcance de objetivos diferentes de los de ellos" (Mascó, 2012). Otra particularidad de esta cohorte, como coincide la bibliografía, es que ponen demasiado énfasis en las tradicionales jerarquías verticales en su estilo de gestión, ya que tienden a crear estructuras de recompensa y reconocimiento por los demás, pero en función de sus propias necesidades. Por último, encontramos como un aspecto positivo: "Si bien su liderazgo no es efusivo, tienen un alto grado de estabilidad emocional que hace hincapié en los pensamientos racionales y procesos, junto con un alto grado de compromiso y coherencia con la organización" (Mascó, 2012).

Ahora nos toca resaltar las características de liderazgo de los Xers: La investigación por diferentes fuentes bibliográficas me ayuda a rotular a los Xers como líderes justos, competentes y francos. Especialistas en desafiar y a ser desafiados. Además de tener una alta adaptabilidad a los cambios. "Están bien calificados para apoyar y desarrollar equipo de personas capaces de responder y que sean competentes a fin de cambiar de dirección o de proyecto en lapsos breves de tiempo" (Zemke & otros, 2000).

Esto también queda demostrado en el planteo de Mascó. Por un lado destaca que la Gen X presenta un perfil muy flexible y adaptable a las situaciones, calificándolo positivamente: "Esta capacidad es un plus valor y les permite convertirse en el puente entre dos generaciones los *Baby Boomers* y los *Yers*. Son la llave para integrarlos en el mundo corporativo." Por otra parte, habla sobre la visión de los *Xers* en cuanto al liderazgo y sus esfuerzos por adecuarlo a su realidad: "En los últimos años, los *X* intentaron volcar a las organizaciones el concepto del liderazgo por competencia. Liderar a través del ejemplo y del hacer. Buscaron correr el modelo de los años ochenta, en el que sólo se seguían órdenes. En este sentido, impulsaron estructuras más flexibles, cercanas a sus propias características personales y laborales" (Mascó, 2012).

Es interesante ver la comparación entre *Boomers* y *Xers* que se realiza en el libro "Desafío Generacional" en relación a esta temática: "Los *Xers* se sienten atraídos por el liderazgo por motivos más altruistas que la generación precedente. Los *Boomers* son fetichistas con respecto a la autoridad: han codiciado los papeles de líder para probar su nivel, su prestigio y su valor general ascendiendo en la jerarquía. Los miembros de la generación *X* no equiparan magia y liderazgo. Los líderes

tienden a seleccionarlos y a ser seleccionados por ellos porque son competentes y tienen buenas habilidades para ejercer el liderazgo". A esta comparación le agrega un condimento más: "Un área en la que los líderes Xers no son tan fuertes como los *Boomers* es en la de las habilidades para el trato personal". En este sentido, agrega: "Los *Boomers* se consideran mejores también en lo que se refiere a la política empresarial; saben exactamente cómo decir lo correcto a las personas exactamente en el momento justo" (Zemke & otros, 2000).

En relación a las características de liderazgo de los Yers, todavía no hay muchos que ostenten la máxima autoridad en el ámbito laboral. Sin embargo, se pueden destacar algunas de sus competencias excluyentes, a saber:

En cuanto a las habilidades interpersonales, los líderes del futuro requerirán al máximo poseer inteligencia emocional, Mentalidad y actitud colaborativa, y un liderazgo compartido. En cuanto a las habilidades de gestión, tendrán que tener mentalidad y experiencia global, liderazgo y visión global, e interacción y conocimiento transcultural. Por último, en cuanto a las habilidades técnicas, será preciso tener los

conocimientos del área bajo su responsabilidad, así como tener destreza tecnológica y seguridad digital.

Por otra parte, un tema que aparece recurrentemente en la bibliografía es la concepción de la **autoridad** para cada una de las generaciones lo siguiente: "Los *Baby Boomers* no creen que la autoridad merezca respeto por el solo hecho de estar un escalón más arriba en la jerarquía. No obstante, el mandato social es tan fuerte que, en gran medida, actúan con la premisa -autoridad a la jerarquía-"; mientras que "para la Generación X, sólo las personas profesionales y creíbles gozan de autoridad. Ésta se legitima por el comportamiento, no por la jerarquía". Por último por el lado de la Generación Y se afirma: "Tienen misma concepción de la autoridad que los Xers, aunque con algunas particularidades. Para que la autoridad formal de un jefe sea percibida como legítima, no basta con el profesionalismo. También se requiere credibilidad y calidad personal. La credibilidad se asocia con la transparencia, con la coherencia entre lo que se piensa, lo que se dice y lo que se hace" (Molinari, 2011). Es importante tener en cuenta esto a la hora de liderar equipos de gente joven, ya que se hace imprescindible legitimar la autoridad con valores.

Ahora bien, tal como se anticipara al comienzo de este apartado es importante también comprender la visión de las distintas generaciones cuando no están ejerciendo el rol de poder: Molinari, en relación a los trabajadores de la generación Y indica que estos son muy demandantes sobre el rol de sus jefes directos. Más que cualquier otra generación: "El jefe es el responsable de generar buen clima, de alentar los intercambios y la comunicación abierta. También es un representante de los valores de la compañía. Los jóvenes esperan de sus superiores calidad profesional y humana. Piden experiencia, honestidad, coherencia, humildad, capacidad de escucha, generosidad, y una genuina preocupación por cada miembro del equipo" (Molinari, 2011). Este punto trazado por la autora es muy importante ya que dependiendo de la forma en que se ejerza ese liderazgo sobre los Yers, se logrará o no la retención y el compromiso de los Yers en las organizaciones. En este sentido, Franichevich y Marchiori plantean que cuando se les comunica la tarea a realizar a los jóvenes, es conveniente explicar claramente por qué la hacen y la importancia que tiene esta para la organización.

“La capacidad de delegación también resulta ser una cualidad importante para aquellos líderes que se encuentren a cargo de grupos Y, puesto que éstos esperan ser asignados a tareas de responsabilidad cuyo impacto sea inmediato y visible” (PoJu & Choi, 2008). “Los líderes que otorguen dicha visibilidad a través de la provisión de espacios de exposición de logros, contacto con sujetos influyentes dentro de la compañía y demás serán altamente valorados por la generación en cuestión” (Molinari, 2011).

Por otro lado, tal como señala la bibliografía, los jóvenes Y desean que sus líderes también asuman el papel de *mentores*: “El jefe debe saber generar procesos de aprendizaje, asumiendo su rol de maestro y guía. Esto implica hacer un seguimiento continuo para prevenir desvíos, cuidando el proceso para asegurar los buenos resultados” (Twenge & otros, 2010).

“Una demanda muy habitual de los Yers para con sus jefes está vinculada a su rol de modelo, de referente. Par los jóvenes, no basta con que sea un referente profesional. También miran la vida extra-laboral del jefe” (Tolbize, 2008).

“La Generación Y busca sentido en lo que hace, espera que su trabajo contribuya al bienestar de los clientes, de la comunidad y del mundo. Si el jefe es incapaz de brindar este sentido, difícilmente podrá comprometer ni retener a sus colaboradores” (Molinari, 2011). En consecuencia, se puede concluir utilizando la idea de la citada autora que, para liderar equipos de jóvenes; el *management* del siglo XXI requiere desarrollar habilidades que no se exigían en modelos anteriores, habilidades que respondan a un nuevo tipo de liderazgo que esbozó la Generación X y que terminará por imponer la Y.

En cuanto al estilo de relación que los trabajadores Y buscan entablar con sus líderes un estudio realizado por Deloitte arrojó: “...los jóvenes desean un vínculo informal y amistoso, en él se presenten como colegas experimentados dispuestos a ofrecerles consejo y aun así permeables a las nuevas posturas que les puedan ser planteadas” (Staton, 2008). Cabe destacar a su vez la necesidad que poseen los integrantes de la Gen Y en términos de una mayor estructura, atención y supervisión en relación a las restantes generaciones (Bell, 2008). El personal Y es, conforme a lo planteado por Po-Ju y Choi, “el conjunto generacional que mayor importancia otorga a la relación mantenida con el supervisor” (Po-Ju & Choi, 2008). Por su parte, “los miembros de la Gen X manifiestan

mayor desconfianza en su relación con los líderes, por lo que no buscan en ellos la función de mentor" (Staton, 2008).

En particular, "poseen una mirada fuertemente positiva acerca de la existencia de un bajo nivel de supervisión" (Twenge & otros, 2010). En conformidad con lo postulado por dicha autora, este grupo desea conservar cierta libertad, dado su carácter independiente, y para que dicha preferencia se vea satisfecha es necesario que el líder minimice la intensidad de supervisión que ejerce. Aun así, sostiene la autora de "Turbulencia Generacional": "...consideran importante que el líder constituya una fuente a la cual recurrir en caso de existir consultas" (Molinari, 2011).

Por último, "...los *Boomers* esperan que el líder actúe como motivador, siendo una fuente de inspiración y estimulación" (Kupperschmidt, 2000). También hay que tener en cuenta que los *Boomers* ofrecerán resistencia cuando perciban que están siendo micro-gerenciados tal como se destaca en (Bell, 2008); marcando una similitud con la cohorte X en tanto unos y otros desean ser capaces de distinguirse a sí mismos. "Es posible encontrar una semejanza también con la Generación Y, puesto que para

ambos emerge como un factor relevante la posibilidad de aprender de sus líderes" (Kupperschmidt, 2000).

g) Desarrollo profesional

El sitio web gestiopolis define este término como: "Una fase del crecimiento personal que obedece a las necesidades de auto-superación que experimenta cada individuo; asimismo, el desarrollo profesional del personal de una organización hace parte de los procesos de desarrollo de recursos humanos y es fruto de la inversión que hacen las empresas en las personas que las conforman y que, a través de su trabajo, las engrandecen". Y completa con mayor precisión: "El desarrollo profesional tiene su origen en la planeación de la carrera y comprende los aspectos que una persona enriquece o mejora con vista a lograr objetivos dentro de la organización. Se puede dar mediante esfuerzos individuales o por el apoyo de la empresa donde se labora" (Gestiopolis, 2014).

Llevando este concepto al entramado generacional que ocupa nuestro trabajo, Paula Molinari hace un interesante análisis sobre este tópico y tiene precisiones muy esclarecedores en cuanto a la repercusión del mismo en

cada una de las generaciones: "Para los tradicionalistas, el desarrollo profesional no era un tema del que preocuparse. Por su absoluta confianza en el sistema, delegaban el asunto en el empleador, quien aseguraba protección y seguridad, a cambio de trabajo duro y lealtad absoluta". Y adiciona: "El tradicionalista crecía en el trabajo por antigüedad, mostrando su lealtad a lo largo de los años".

La autora plantea una situación diferente para los *Baby Boomers* comparado con sus antecesores: "Ingresaron a las empresas con la aspiración de liderar un cambio. Para esto, necesitaban poder y participación en las decisiones. Los *Boomers* buscan continuamente desafíos expresados en posiciones de mayor responsabilidad, visibilidad y, por supuesto, dinero". Claramente, como se puede apreciar, aquí se deja planteado que con los *Boomers* se da lo que hoy conocemos como la concepción de carrera tradicional del siglo XX, vertical, ascendente en la cual solo los que suben logran alcanzar el éxito.

"En este modelo, el desarrollo se vincula con subir la escalera de la corporación. La responsabilidad del desarrollo es completamente individual. El jefe, en general, hace poco y nada por ayuda" (Twenge & otros, 2010). "Aún hoy, muchos jefes *Boomers* creen que sus

colaboradores, cuando plantean una conversación sobre su desarrollo, esperan que ellos les digan con certeza cuál es la próxima posición que cubrirán. Y eso en realidad no sucede, porque cuando los Y hablan de desarrollo, lo entienden en el sentido de aprendizaje y experimentación" (Smola & Sutton, 2002).

Molinari profundiza la cuestión diciendo: "El concepto de desarrollo sufre una ruptura entre los *Baby Boomers* y la Gen X, debido a la pérdida de confianza en las instituciones. La generación X ya no se maneja con el paradigma de los *Boomers* de trepar la escalera corporativa". "Si bien busca desafíos, éstos no se asocian directamente con el crecimiento jerárquico.

En lugar de cargos y una oficina más amplia, la Generación X prefiere aprendizaje, oportunidades y una mayor compensación" (Molinari, 2011). Por otra parte, es importante destacar que: "...los X no depositan su desarrollo en manos de la empresa, sino que toman las riendas de la situación" (Tolbize, 2008). "El trabajo forma parte de su proyecto de vida, pero no es su proyecto de vida. Por eso esta generación define sus intereses, la modalidad preferida de empleo, la cultura de la organización y el contenido de la tarea" (Jurkiewicz & Brown, 1998). "Es la primera generación que

busca activamente cambiar de trabajo. La Gen X también es muy activa en la búsqueda de oportunidades de aprendizaje” (Molinari, 2011). Como queda evidenciado en estas líneas las tendencias que comienzan con los Xers siguen presentes en los Yers, aunque con algunas alteraciones.

“En contraste con la percepción binaria de los *Baby Boomers* (trabajas o estudias), para las nuevas generaciones, el desarrollo tiene un anclaje mucho más holístico e integrador. Estos múltiples intereses son lo que se denomina carreras paralelas. La concepción del desarrollo no se liga a un solo contexto, sino a varios” (Johnson Controls, 2010). “Para las nuevas generaciones, el desarrollo profesional no debe interferir con la vida personal. Buscan desplegar sus intereses en el trabajo y creen que es necesario un largo período de exploración para descubrir su *lugar en el mundo*. Tienen la convicción de que se debe encontrar lo que uno ama” (Molinari, 2011).

Tal como argumenta Hatum: “Es probable que la Gen Y, por naturaleza, cambie de trabajo con más frecuencia mientras busca el mejor desarrollo profesional por medio del cual pueda integrar sus objetivos personales y profesionales” (Hatum A., 2014). A este dato de la realidad, es

importante agregarle otro cambio de paradigma que sucede en nuestros tiempos. "Los senderos de carrera ya no implican trepar directamente la escalera corporativa, sino más bien realizar una serie de ascensos, movimientos laterales y descensos planificados a través del entramado corporativo" (Benko & Anderson, 2010).

Parte III: La diversidad en el lugar de trabajo

1. Contextualización

En el siglo XXI, tal como afirma Paula Molinari, cuando hablamos de gestionar la diversidad, no nos referimos únicamente a garantizar ambientes de trabajo libres de discriminación. Esa batalla ya se peleó durante el siglo XX. Hoy, gestionar la diversidad significa valorar las diferencias como una oportunidad para comprender mejor un mundo que es complejo.

Siguiendo esta lógica que plantea la autora, se entiende porque cada vez más las compañías de primer nivel incluyen la gestión de la diversidad dentro de la agenda estratégica de su negocio. "La diversidad permite incorporar nuevas perspectivas para enfrentar paradigmas obsoletos y adoptar respuestas originales a viejos desafíos. Es fuente de cambio y crecimiento. Todos en el

mismo grupo con todas sus diferencias, y no a pesar de ellas" (Molinari, 2011). En suma, esta concepción se basa en la creencia de que los individuos y las organizaciones capaces de aprender a partir de las diferencias son más innovadores, más productivos y más flexibles.

En línea con esta concepción, Pablo Maison indica: "Las compañías pueden y deben generar una cultura interna de la convivencia en la diversidad: la que les inculque a los líderes y a todos los empleados el concepto por el respeto a las diferencias hacia adentro, integrando equipos y generando proyectos solidarios para aprender del afuera. Y disfrutar y mejorar la diferencia" (Maison, 2013).

Por su parte, Franichevich y Marchiori señalan que gracias a distintas investigaciones de campo se ha podido demostrar que aunque a veces parecería que existen diferencias insalvables entre las generaciones, los valores y los elementos motivaciones no son tan diferentes entre las mismas. Además, manifiestan que hay ciertos valores que trascienden las edades y los tiempos históricos; y que ellos son los que deben guiar la conducta de los líderes. "La integración de la diversidad ha dejado de ser para las empresas una mera cuestión

moral o un asunto que se encara simplemente con ser políticamente correcto. Hoy se considera la diversidad como un activo estratégico oculto, imprescindible para agregar valor a la empresa" (Franichevich & Marchiori, 2010)

Por último, Mascó plantea que en el mundo laboral actual conviven diferentes generaciones, pero que eso no es algo nuevo. Sin embargo, encuentra un desafío; que es el de asignarle el verdadero valor que tienen las diferencias entre estas. Para ello, indica que es necesario identificarlas, aceptarlas, entenderlas y escucharlas en sus demandas. Además de asegurar en el ámbito laboral, adecuados espacios de interacción para generar valor y riqueza.

En sintonía con este pensamiento, Ron Zemke agrega: "No todos los lugares en los que existe mezcla de generaciones están invadidos por las rivalidades y la tensión. Son varias las organizaciones que exploran el potencial de una fuerza de trabajo con diversidad generacional. Aprovechan el poder resultante de la convergencia de distintos puntos de vista, de distintas pasiones e inspiraciones" (Zemke & otros, 2000).

Ahora bien, luego de esta breve contextualización, parece adecuado abordar la problemática de la diversidad en el lugar de trabajo en forma más acabada. Para ello, se han dispuesto tres apartados que tienen como propósito hacer un compendio de las fuentes bibliográficas, explicar las etapas para lograr la integración y compartir algunos resultados de trabajos sobre la cuestión.

a. Diferentes enfoques, mismo resultado

A lo largo de la investigación bibliográfica pude apreciar un marcado acuerdo entre las fuentes, sobre el valor estratégico que tiene la "diversidad" en el mundo laboral actual. A continuación compartiré en esta sección las ideas centrales de los autores consultados.

Para Maison, la diversidad es genuina solo cuando nos aceptamos como somos; puesto que cuando convivimos con las diferencias, sale lo mejor para una organización. Y marca: "Este es el plus, uno de los tantos, que caracteriza a los jóvenes del milenio: aceptan la diferencia, la experimentan, la disfrutan" (Maison, 2013).

Es muy interesante este punto que plantea el autor característico de los Yers, "la aceptación de la diferencia" como una habilidad fundamental en la posmodernidad para construir valor. "Los jóvenes Y, esos

actores y constructores de la posmodernidad, se diferencian y valoran la diferencia, por lo que es de esperar que este sea un reclamo creciente" (Maison, 2013). También es relevante su mirada sobre cómo lograrlo y la función de los líderes: "Para tener un grupo de trabajo democrático los líderes deberán indagar en sus propios modelos para romper los arquetipos y así poder trabajar con los diferentes, trabajar en la aceptación...".

Por su parte, Mascó asegura que vale la pena el esfuerzo para integrar a las fuerzas laborales más diversas ya que está demostrado mundialmente que juntas tienen mejor performance y resultados que las integradas por grupos homogéneos. Y agrega: "Se ha estudiado en diferentes organizaciones, que la capacidad de los grupos de trabajo heterogéneos, para el mejor entendimiento de los consumidores y clientes es claramente mucho más elevada, además de la diversidad de pensamiento, palabra y capacidad de discusión y discernimiento que estos grupos permiten, y enriquecen así a sus diferentes integrantes" (Mascó, 2012).

Este autor cree que la diversidad tiene muchas aristas. Engloba, desde la llegada de las nuevas generaciones con sus paradigmas propios a la integración de las nuevas

herramientas que los caracterizan en sus lugares de trabajo, la evolución del *work lifebalance* a un *life balance*, o las nuevas formas de trabajo: modos de comunicación, flexibilidad, polifuncionalidad y teletrabajo, entre otras.

En suma, él cree que mucho de todo esto está sucediendo gracias a la Gen Y: "La Generación Y impulsa la diversidad, no por la aceptación de la diferencia, sino por la eliminación directa de la etiqueta. No habla de la diversidad como un hito, como una lucha, sino que está incorporada" (Mascó, 2012).

Alineada con el pensamiento de Mascó, en referencia a los *Millennials*, Molinari agrega que su incursión en el mundo laboral demandará cada vez más a los líderes desarrollar nuevas habilidades para satisfacer expectativas muy diferentes en las empresas. "Cada vez más, los equipos de trabajo estarán conformados por gente con distintas mentalidades que deberán trabajar juntas en pos de un objetivo común. Y esto requiere enormes cambios en nuestros modelos mentales" (Molinari, 2011).

Andrés Hatum concuerda con esta óptica y sentencia: "La nueva diversidad cognitiva será introducida en las organizaciones por la nueva generación que entra en la

fuerza laboral. La rápida incorporación de la Generación Y al lugar de trabajo tiene el potencial de aumentar la adaptabilidad y la creatividad de las empresas" (Hatum A. , 2014). "La diversidad de habilidades y antecedentes, así también como la introducción de ideas frescas respecto de cómo gestionar y trabajar aportará más heterogeneidad. Además favorecerá el aumento de la creatividad y la innovación en la toma de decisiones" (Wiersema & Bantel, 1992). Más aún, múltiples visiones en conflicto pueden facilitar el cambio radical y la rápida adaptación (Webb & Pettigrew, 1999).

En consecuencia con estos argumentos, Hatum (2007) afirma que la diversidad cognitiva mejora la capacidad para actuar, por un lado, y estimula el conflicto constructivo, por otro. Lo primero permite que las organizaciones respondan más rápidamente a los cambios del mercado. Lo segundo, aunque aumenta el desacuerdo, brinda a las firmas ágiles más alternativas para elegir. Las compañías capaces de integrar a la Generación Y e involucrarla en decisiones más importantes se beneficiaran de su enfoque fresco hacia la gestión y la resolución de problemas: "La diversidad cognitiva y las nuevas ideas que la nueva generación está aportando a la fuerza laboral pueden hacer a las empresas más innovadoras y, a su vez, más ágiles y adaptables. El

enfoque fresco de la Generación Y pueden incluso fortalecer la capacidad de las firmas de generar nuevos negocios" (Hatun A. , 2007).

Por otra parte, con otro enfoque pero con el mismo diagnóstico, en el libro de Franichevich y Marchiori se puede apreciar el tema con un tratamiento desde el punto de vista cultural: "La diversidad cultural, en sus diferentes manifestaciones, mejora los resultados financieros; contribuye al fortalecimiento de la imagen corporativa; aumenta la comprensión de los clientes, afianzando el vínculo y aumentando la participación en el mercado; potencia la capacidad de innovación; y fundamentalmente, mejora el clima, la integración y la convivencia en el lugar de trabajo" (Franichevich & Marchiori, 2010).

Estos autores aseguran que la gestión de la diversidad es una disciplina tendiente a conseguir la integración cultural: "Integrar es sumar a lo bueno de uno, lo que percibimos de bueno en el otro". También manifiestan que es una ayuda indispensable para descubrir nuestros propios errores y debilidades. Que es un auténtico proceso de aprendizaje y crecimiento, que supone desarrollar una serie de virtudes como el respeto, la confianza, la integridad, la compasión, la empatía, la

tolerancia, entre otras. Y rematan: "Algunos sociólogos entienden que se trata de una *ciencia de la coexistencia*, una ciencia de la cultura orientada a facilitar las relaciones entre los grupos sociales" (Franichevich & Marchiori, 2010).

Por último, cabe destacar un aporte interesante que hace el libro *Desafío Generacional* sobre la diversidad en las organizaciones. Se plantea que existen dos claves para crear una fuerza de trabajo intergeneracional con éxito: una *"comunicación enérgica"* y un *"despliegue diferenciado"*.

En relación al primer punto precisa: "Por medio de la **comunicación enérgica** se anticipan y equilibran los conflictos generacionales existentes y los potenciales". Las diferencias generacionales se basan principalmente en supuestos no articulados y en criterios inconscientes; por lo tanto, equilibrarlos implica un paso enorme hacia su resolución. La energía de la queja que no se expresa directamente, la conducta pasiva-agresiva y la hostilidad abierta son canalizadas hacia proyectos que pueden beneficiarse con los diferentes puntos de vista, en particular con las perspectivas frescas de los jóvenes y con la sabiduría de los más experimentados.

En cuanto al segundo punto, del **despliegue diferenciado**:
“Es la utilización táctica de los empleados con diferentes antecedentes, experiencias, habilidades y puntos de vista para fortalecer los equipos de proyectos, las funciones de contacto con los clientes y, a veces, todos los departamentos y las unidades” (Zemke & otros, 2000).

b. Etapas de aprendizaje hacia la integración

La obra de los profesores Franichevich y Marchiori presenta una magnífica contribución sobre la cuestión para el *management* del siglo XXI. Se trata de un proceso de cuatro etapas en el desarrollo del talento intercultural y la integración de la diversidad en las organizaciones.

A continuación haré un breve resumen de los aspectos trascendentales del mismo, a saber:

- 1- **Etapa defensiva:** En esta primera etapa surgen los prejuicios por lo desconocido, tal que se lo asume como peligroso por lo que al principio se lo descalifica. Aquí, tal como indican los autores, la competencia predominante es el *autoconocimiento*.
- 2- **Etapa exploratoria:** El paso a esta segunda etapa supone un salto cualitativo, ya que implica que la *razón* se ha

impuesto sobre el *instinto*. Busca sacar a los individuos de su *zona de confort* para ver si el estereotipo que tenemos del otro nos confirma o no las certezas previas. Aquí, la competencia predominante es la *curiosidad*.

3- **Etapa de apertura:** En esta etapa ya se logra cierta empatía y respeto entre los interlocutores. Sus ideas pueden comenzar a ser tomadas como válidas y se empieza a generar confianza. Toda apertura se asocia con algún nivel de adaptación, justificación y asimilación. Aquí, la competencia predominante es la *empatía*.

4- **Etapa de integración:** Sin lugar a dudas, es a esta última etapa a la que deben intentar llegar las organizaciones para disfrutar las ventajas competitivas y estratégicas que otorga la diversidad. A esta altura, las personas ya son capaces de analizar y evaluar las situaciones desde diferentes puntos de vista culturales, y pueden descubrir *valor* en la propuesta diferente del otro. Aquí, la competencia predominante es la *capacidad de síntesis*.

Por último, se puede destacar las siguientes aclaraciones que hacen los autores: "La integración es un proceso

bidireccional, ya que al mismo tiempo que nosotros nos vamos integrando al otro, el otro se integra a nosotros". "La integración cultural no significa renunciar a las costumbres y valores propios. También ayuda a descubrir nuestros propios errores y debilidades. Es un proceso de des-aprendizaje y nuevo aprendizaje" (Franichevich & Marchiori, 2010).

c. Aportes empíricos que arroja la bibliografía

En esta sección considero menester compartir en el presente trabajo de graduación, algunos aportes empíricos que acerca la bibliografía, sobre cómo deben gestionar las empresas y favorecen los entornos intergeneracionales.

Thomas & Ely (2002) se preguntaron: "¿Cómo gestionar exitosamente la diversidad?". Como resultado identificaron ocho variables críticas, a partir del estudio de casos de empresas exitosas en esta materia:

- 1- La alta dirección debe identificar el rol de la diversidad y valorar su aporte (valoración de lo diferente)
- 2- La alta dirección debe creer en la diversidad como oportunidad de aprendizaje (foco de aprendizaje)
- 3- La cultura de la empresa debe estar basada en altos estándares de desempeño para todos

- 4- La cultura organizacional debe estimular el desarrollo personal
- 5- La cultura organizacional debe estimular la apertura y transparencia
- 6- Los empleados deben sentirse reconocidos
- 7- La organización debe tener una misión bien articulada e internalizada
- 8- La organización debe tener una estructura no-burocrática

Por otra parte, la firma de consultoría Deloitte & Touche encontró que los empleados preferían trabajar en compañías luego de que se implementaran iniciativas de diversidad. "El máximo potencial de la gestión de la diversidad cultural se obtiene cuando la organización estimula un clima y una cultura que valora la diversidad, potenciando las capacidades individuales y del grupo. Haber alcanzado este estado supone un manejo de la interculturalidad" (Hubbard, 2011).

En línea con esto, según la consultora (Roosevelt Thomas, 2015), los individuos maduros en temas de diversidad deben ser capaces de:

- 1- Aceptar las responsabilidades personales para conseguir efectividad para ellos mismos y para la organización en la que trabajan

- 2- Demostrar conocimiento del contexto. Conocerse a sí mismos y a su organización y comprender los alcances de los conceptos clave sobre la diversidad
- 3- Tener en claro los requerimientos y basar sus decisiones sobre inclusión / exclusión en la consideración del impacto que producen en la consecución de estos
- 4- Comprender que la diversidad está acompañada de complejidades y tensiones y estar preparado para manejarlas
- 5- Estar dispuestos a desafiar la sabiduría popular
- 6- Involucrarse en el proceso de aprendizaje continuo

Por último, Ron Zemke como resultado de su análisis en varias empresas comparte en su libro, 5 aproximaciones para convertir los entornos de trabajo en lugares cómodos para las generaciones y en sitios que permitan que las energías del personal puedan dirigirse hacia el negocio. Los llama *imperativos ACORN*, que son cinco ideas operativas que utilizan las compañías exitosas en esta materia:

- 1- Ajustan las diferencias entre los empleados. Los tratan como si fueran clientes. Aprenden todo lo que pueden acerca de ellos, trabajan para conocer sus necesidades específicas y los atienden según sus preferencias individuales. Existe un esfuerzo real, no hipotético, para respetar las necesidades de los empleados, el equilibrio entre trabajo y vida personal, etc.
- 2- Crean opciones en el espacio de trabajo. Las compañías generacionalmente amigables permiten que el lugar de trabajo se dé forma a sí mismo según la tarea que se realice, los clientes a los que se atiende y las

personas que allí trabajen. Las normas con respecto a la vestimenta tienden a ser informales. El alto y el ancho de la cadena de mando suelen acortarse y la reducción de la burocracia es un objetivo claro. "Cambio" es una forma aceptada de vivir y trabajar.

- 3- Operan con un estilo de gestión sofisticado. Los gerentes generacionalmente amigables no cuentan con demasiado tiempo para la verborragia, aunque tienen tacto. Proporcionan a sus subordinados el esquema general, los objetivos y las medidas específicos del caso y luego los dejan libres; les proporcionan retroalimentación, recompensa y reconocimiento en la medida justa.
- 4- Respetan la competencia y la iniciativa. Estas compañías hacen mucho por asegurar una buena conexión entre las personas y el trabajo.
- 5- No alejan a sus empleados. Las compañías con un entorno cordial para las generaciones se preocupan y se concentran, diariamente, en retener a los empleados y en hacer que sus lugares de trabajo sean atractivos, y no les resulten tóxicos. Comprenden que, en el marco de la economía actual, mantener a su personal es tan importante como encontrar y mantener a los clientes. Por consiguiente, ofrecen muchas posibilidades de formación, desde oportunidades de tutoría personalizada y cursos informatizados hasta una extensa y variada oferta de actividades presenciales. No sólo alientan la rotación lateral regular entre sus organizaciones sino que han ampliado las tareas.

2. Conclusión

Sin lugar a dudas, en la actualidad, la "diversidad" es concebida por el *management* como un desafío planteado por todas las generaciones (principalmente por los Yers) que necesita ser atendido. Tal como enfatiza Maison: "La

aceptación de la diferencia, concepto clave de la posmodernidad, es uno de los trabajos más arduos que tienen las organizaciones por delante. Siempre es más fácil replicar lo que culturalmente ya aprehendimos que lo que no conocemos y nos atemoriza" (Maison, 2013).

Aquellas empresas que logren una correcta gestión de la diversidad, obtendrán una verdadera ventaja competitiva.

CAPÍTULO 2

ESTUDIOS EMPÍRICOS

Este capítulo estará destinado a exponer los descubrimientos resultantes de los estudios de campo realizados para el presente trabajo.

Estas investigaciones tuvieron como objetivo central consultar a las distintas generaciones que interactúan en el mundo laboral actual para determinar, tal como se plantea en la hipótesis, si la "*diversidad generacional*" bien gestionada puede significar una verdadera **ventaja competitiva** en el siglo XXI para las empresas de la Argentina.

Acompañando este enfoque que fue el principal motor de la pesquisa, también se aprovecharon las encuestas y entrevistas para evaluar en qué medida la descripción de los perfiles generacionales y las diferencias identificadas entre ellos están alineados o no a lo investigado en la literatura académica. La información recopilada será organizada en torno a cada generación, de forma de poder contrastar y hallar similitudes entre los distintos representantes de cada generación en relación a los ejes temáticos del mundo laboral analizados en el marco teórico.

Parte I: Investigación cuantitativa

1. Contextualización

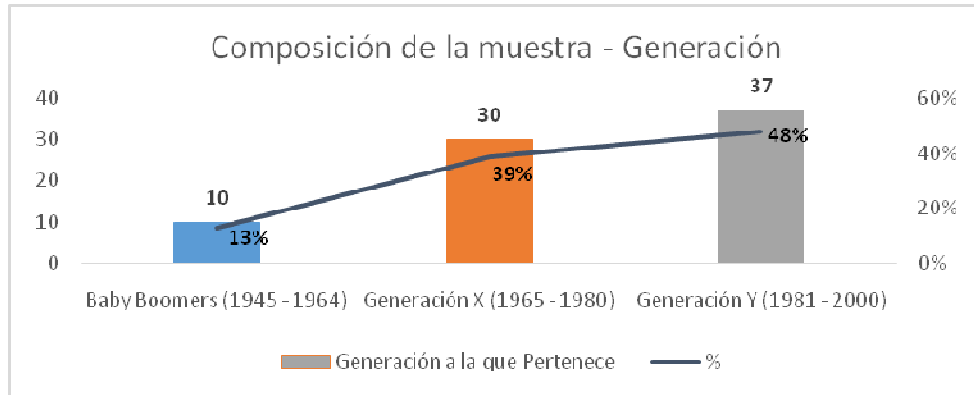
Para el desarrollo de la investigación cuantitativa se utilizó la herramienta *Google Forms*, mediante la cual se encuestaron a Pasantes, Analistas Jr., Analistas Sr., Supervisores y Gerentes de más de 30 organizaciones públicas y privadas de primer nivel que funcionan en el país.

A modo de darle mayor transparencia a la encuesta, previamente se les informó a las personas consultadas y a sus empresas que la misma sería totalmente anónima. Por este motivo, en el presente relevamiento no se hará mención a las personas por sus nombres propios sino por la cohorte generacional a la que pertenecen. De igual manera, sucederá con las empresas. Sólo se identificará el rubro al que pertenecen las mismas.

2. Composición de la muestra

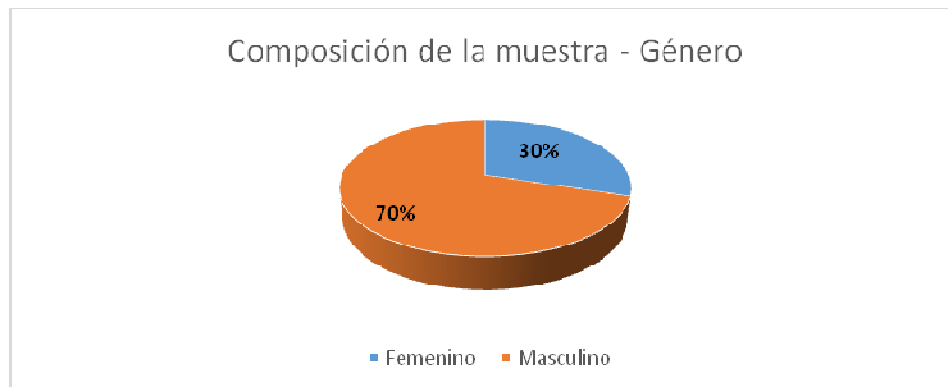
La encuesta fue contestada por 77 personas, de las cuales 10 eran *Baby Boomers* (13%), 30 Generación X (39%) y 37 Generación Y (48%) tal como se puede apreciar en el gráfico.

Gráfico 1: Generación



En cuanto a su género, 23 de las personas encuestadas eran mujeres (30%) y 54 pertenecían al género masculino (70%).

Gráfico 2: Género



Fuente: elaboración propia (2016)

Dentro de cada generación la composición fue bastante homogénea, indicando una proporción 70% masculino y 30% femenino tal como lo demuestran los siguientes gráficos.

Gráfico 3: *Baby Boomers*

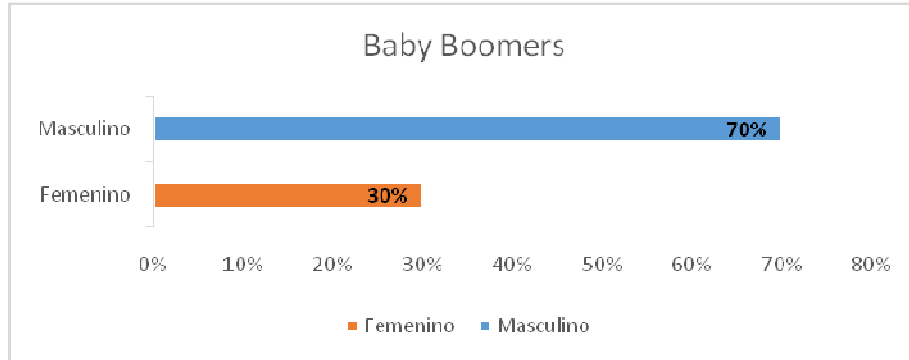


Gráfico 4: *Xers*

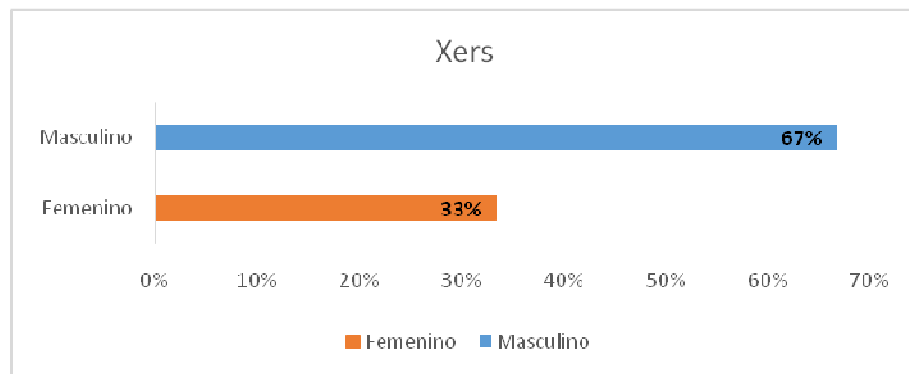
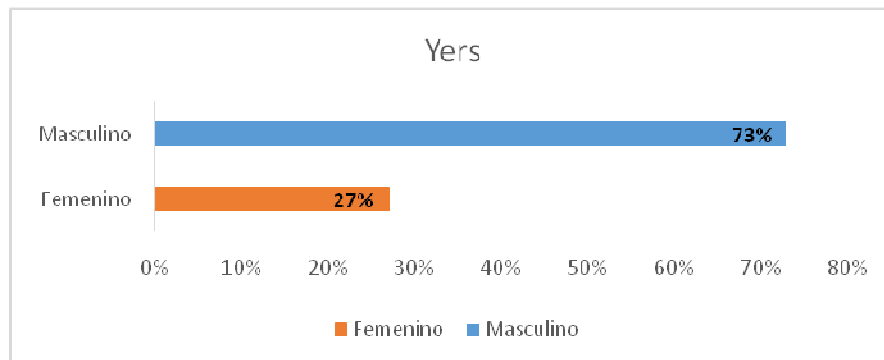


Gráfico 5: *Yers*

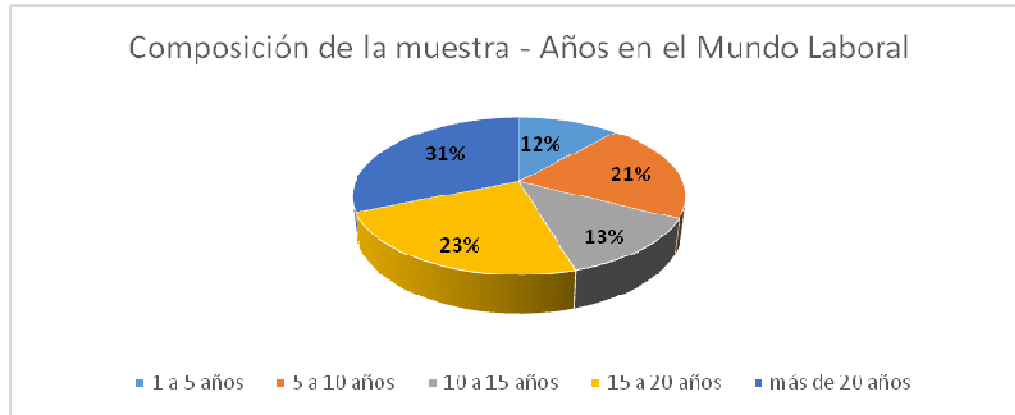


Fuente: elaboración propia (2016)

A la hora de evaluar la cantidad de años de experiencia laboral que tenía cada uno de los encuestados, la muestra arrojó mucha riqueza para el análisis posterior puesto que había casos suficientes en todos periodos propuestos.

Siendo el más seleccionado la opción **"más de 20 años"** con el 31%.

Gráfico 6: Años en el Mundo Laboral



Fuente: elaboración propia (2016)

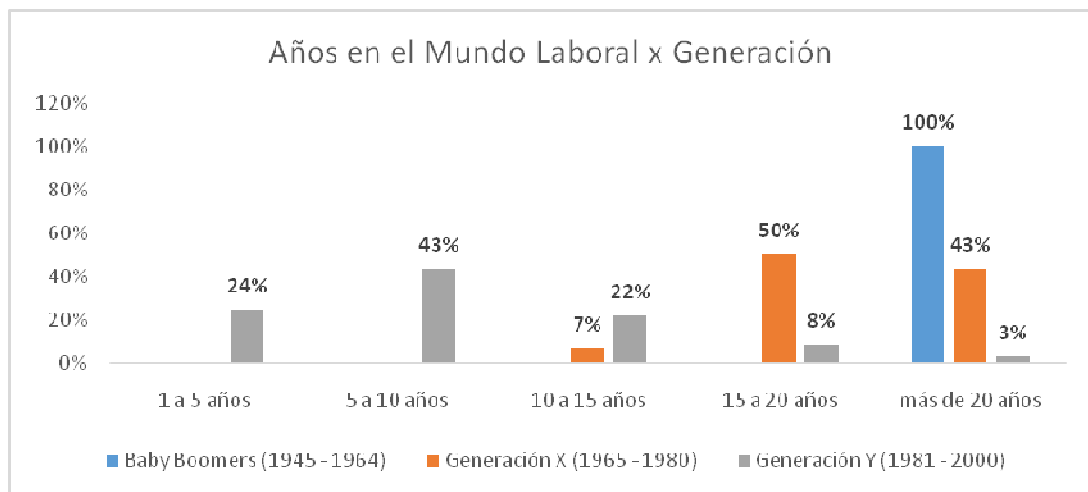
Ahora bien, si se realiza un análisis pormenorizado por generación nos encontramos con datos muy interesantes que merecen ser destacados. Entre los encuestados de la Generación Y la porción mayoritaria con un 43% se estableció entre "5 a 10 años" de antigüedad. Sin embargo, es de consideración que más de un 30% de la muestra Y tiene más de 10 años en el mundo laboral. Esto podría confirmar porque en los últimos años más que nunca antes, se está viendo en las empresas como se imponen las tendencias y preferencias de los Yers por sobre las generaciones anteriores.

En cuanto a la generación X, el 50% tiene entre "15 a 20 años" de antigüedad; y un 43% indicó tener "más de 20 años" en el mundo laboral. Esto explica porque en la

actualidad es la generación reinante en el mundo laboral (edad promedio 43,5 años), aunque muy amenazada por el ascenso de los Yers y sus demandas. Mientras que la muestra de los *Baby Boomers* no reveló datos fuera de lo esperado, ya que la totalidad indicó tener “más de 20 años” de experiencia laboral.

A continuación se adjunta el gráfico de barras, donde se puede comparar los años en actividad de las tres generaciones en estudio:

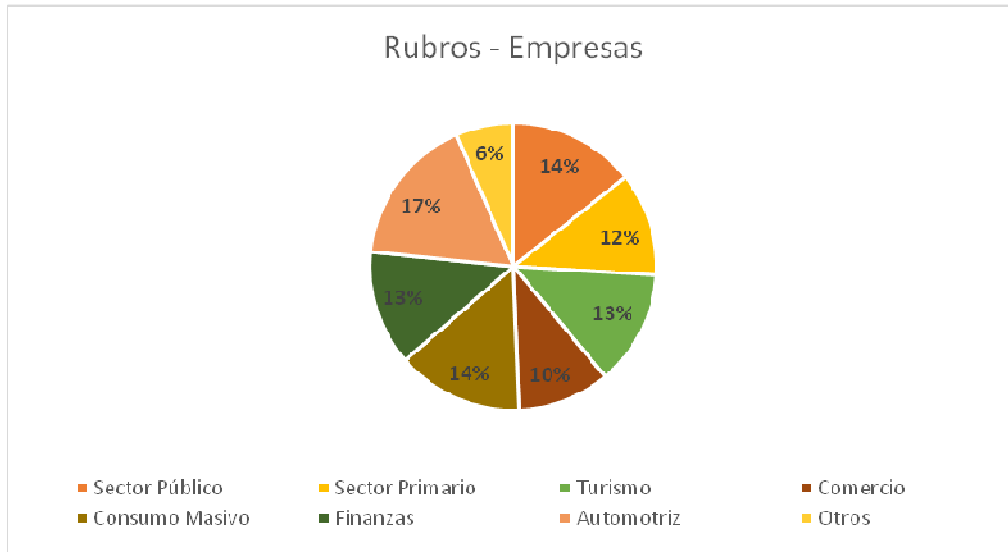
Gráfico 7: Años en el Mundo Laboral x Generación



Fuente: elaboración propia (2016)

Por último, se adjunta un detalle de los rubros a los que pertenecen los empleadores de la muestra.

Gráfico 8: Rubros - Empresas



Fuente: elaboración propia (2016)

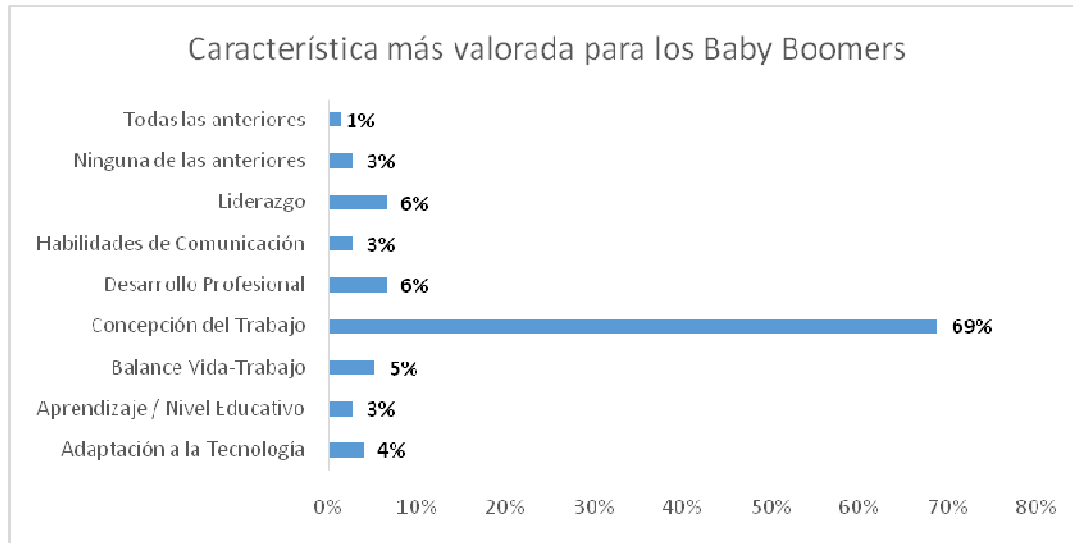
3. Resultados de las encuestas

a. Primera Parte

A los encuestados se les preguntó principalmente sobre las distintas características y cosmovisiones que tiene cada generación sobre los siguientes ejes temáticos del mundo laboral: Adaptación a la Tecnología, Aprendizaje / Nivel Educativo, Balance Vida-Trabajo, Concepción del Trabajo, Desarrollo Profesional, Habilidades de Comunicación y Liderazgo. En referencia a esto cada generación respondió ampliamente, otorgándole al trabajo una valiosa cantidad de información que a continuación pasará a ser analizada.

La característica más valorada para los *Baby Boomers* según las tres generaciones es la **"Concepción del Trabajo"** con un 69%, dándole poca o nula relevancia al resto de los ejes temáticos.

Gráfico 9: Característica más valorada para los *Boomers*



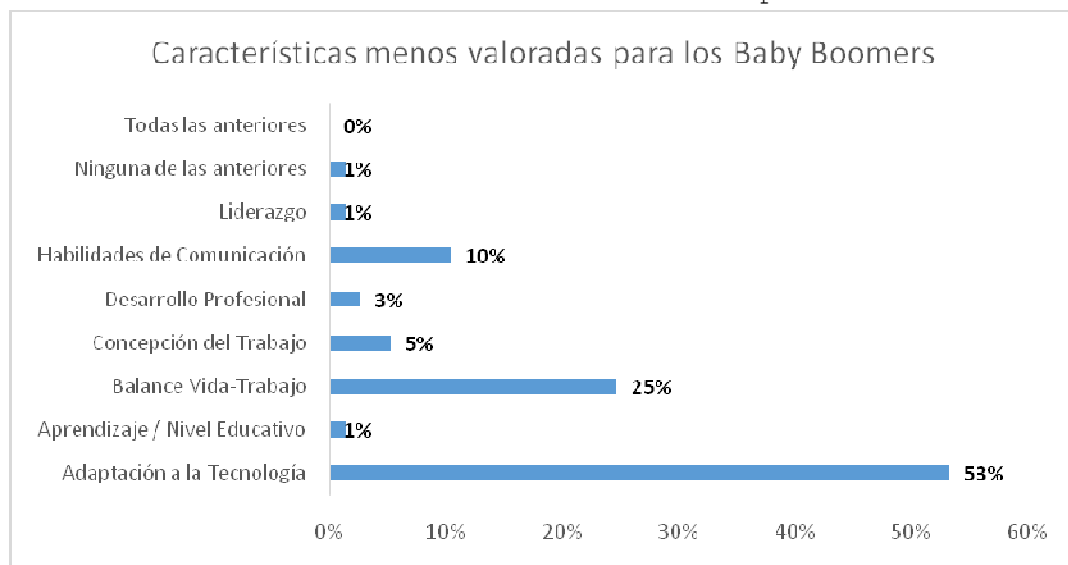
Fuente: elaboración propia (2016)

Esto muestra un claro correlato con lo expuesto en el marco teórico, para los *Boomers* la seguridad laboral es un objetivo central y el trabajo pasa a ser concebido como un fin en sí mismo y parte fundamental de su vida. De ahí, que todas las generaciones hayan asociado en la encuesta a los *Baby Boomers* con la "Concepción del Trabajo" porque estos entienden al trabajo como su medida de éxito y forma de alcanzar la autorrealización.

Si analizamos los resultados generales sobre la característica menos valorada para los *Baby Boomers* según las tres generaciones, encontramos que la muestra coincidió en su amplia mayoría (53%) que la **"Adaptación a la Tecnología"** es la principal área de mejora entre los *Baby Boomers*.

Sin embargo, podemos ver que hay dos ejes temáticos que también fueron considerados como puntos flojos de la generación en análisis. Estos son **"Balance Vida-Trabajo"** con el 25% y **"Habilidades de Comunicación"** con el 10%.

Gráfico 10: Característica menos valorada para los *Boomers*

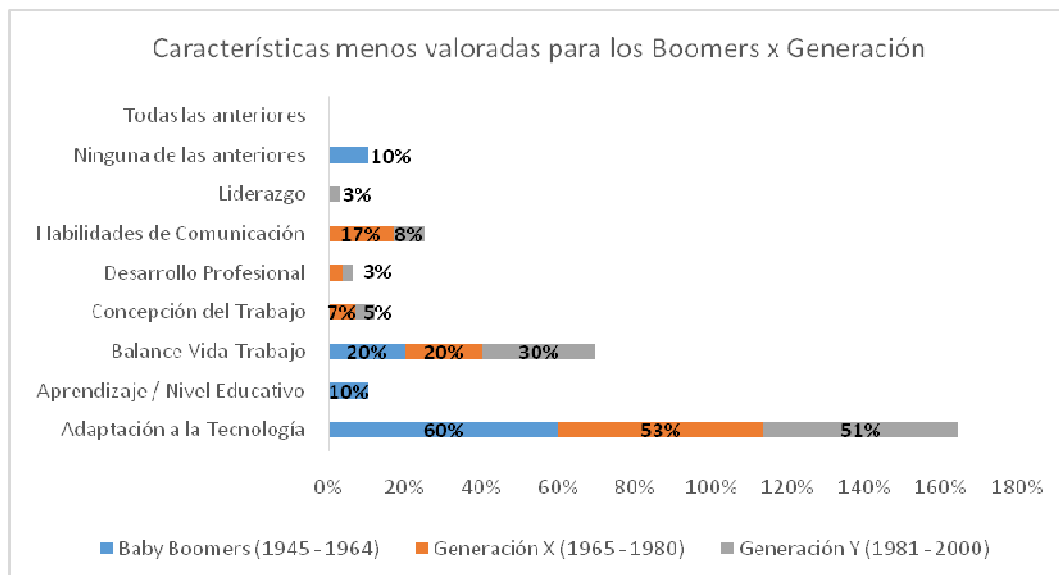


Fuente: elaboración propia (2016)

Dicho esto, parece necesario indagar exhaustivamente en esta respuesta para entender cómo cada generación evaluó este punto, en referencia a los *Boomers*.

Si bien se muestran coincidencias en la apreciación sobre la "Adaptación a la Tecnología", en cuanto a la dimensión "Balance Vida-Trabajo" son los Yers los que determinan mayor peso (30%); mientras que los miembros de la Generación X le dan una mayor connotación negativa a las "Habilidades de Comunicación" en los *Baby Boomers* tal como se evidencia en el siguiente gráfico (17%).

Gráfico 11: Característica menos valorada para los *Boomers* x Generación



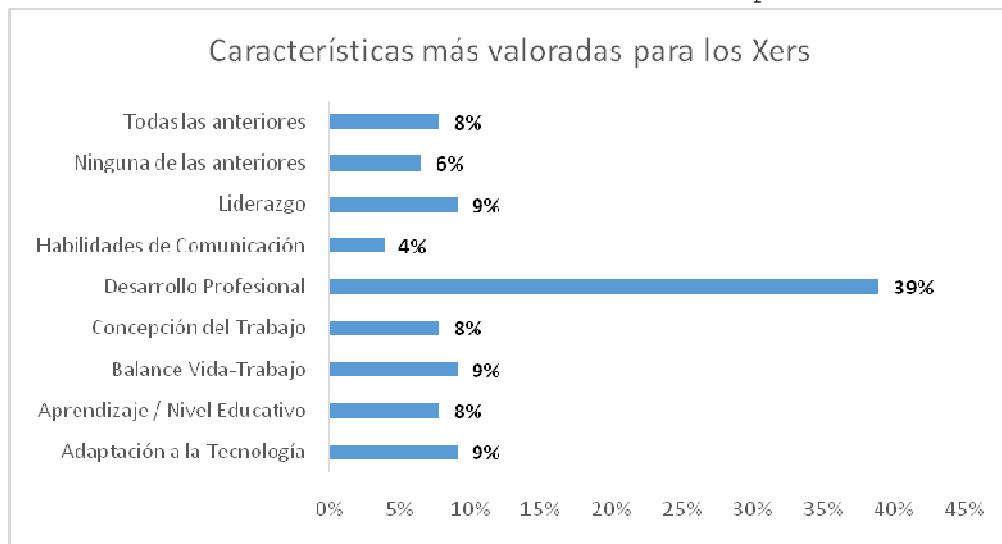
Fuente: elaboración propia (2016)

Esto muestra a las claras, tal como se dejara asentado en el marco teórico, dos puntos salientes que definen el vínculo entre *Boomers* y sus generaciones subsiguientes. Respecto a la comunicación, a los *Baby Boomers* les resulta más orgánico empatizar con los Yers que con los Xers con los que tienen más cortocircuitos. En cuanto al

work-life balance, los Yers creen que los *Boomers* le dan al trabajo un peso desmedido.

La característica más valorada para los Xers según las tres generaciones es el "**Desarrollo Profesional**" con un 39%, dándole poca relevancia al resto de los ejes temáticos.

Gráfico 12: Característica más valorada para los Xers



Fuente: elaboración propia (2016)

Aquí también evidenciamos un estrecho correlato con lo referenciado a las fuentes bibliográficas en la sección teórica del presente trabajo, en donde marcan que los miembros de la Generación X son la primera generación que busca activamente cambiar de trabajo. A diferencia de los *Boomers* que creían que había que elegir entre trabajar o estudiar, los Xers consideran el "desarrollo" como una cuestión integrada. Con ellos nace la concepción del

desarrollo en varios contextos: el laboral, el académico, el familiar, etc.

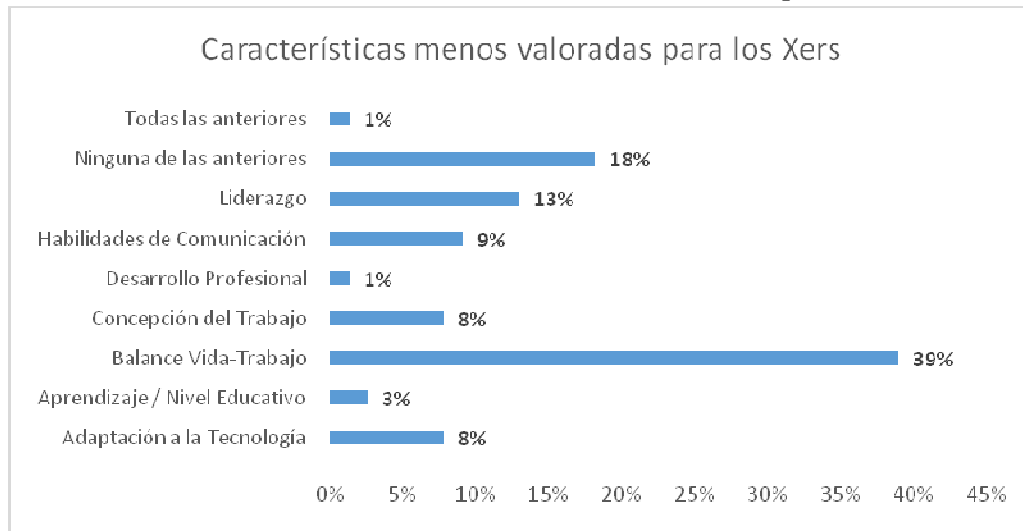
Parece ser que esta conclusión es aceptada y validada por la mayoría de las personas que participaron de la encuesta.

En cuanto a la característica menos valorada para la Generación X según las tres generaciones, la muestra arrojó que con un 39% el **"Balance Vida-Trabajo"** es la que representa el punto más bajo. Sin embargo, podemos apreciar que la encuesta nos ofreció un dato de lo más curioso que merece nuestra atención. El 18% señaló la opción **"Ninguna de las anteriores"**.

En tercer lugar, entre los ejes temáticos menos representativos para esta generación salió apuntado **"Liderazgo"** con 13%.

A diferencia de los resultados para los *Baby Boomers* aquí se puede ver que las "características negativas" que tuvieron menor porcentaje representan un mayor peso: "Habilidades de Comunicación", "Concepción del Trabajo", "Adaptación a la Tecnología".

Gráfico 13: Característica menos valorada para los Xers



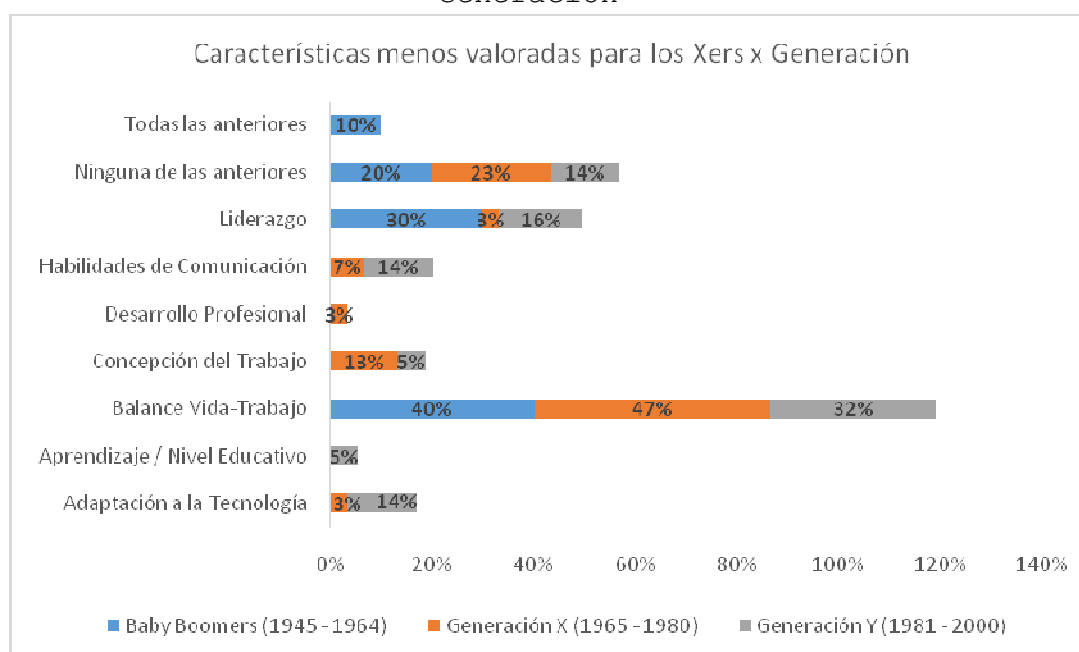
Fuente: elaboración propia (2016)

Es importante detenernos en el punto anteriormente señalado sobre la opción **"Ninguna de las anteriores"**, para analizar y dilucidar la conformación individual de ese 18% total. Así como también la cuestión respecto al **"Liderazgo"** en los Xers.

En el primero de los puntos, si bien un 23% de los miembros de la Generación X fueron los que eligieron esa opción, para mi sorpresa, me encontré que las otras dos generaciones también realizaron esa elección en un porcentaje considerable: los *Boomers* en un 20% y los *Yers* en un 14%.

En cuanto al eje "Liderazgo", son los *Boomers* con un 30% que ponen el mayor acento, seguido con un sorprendente 16% proveniente de los *Millennials*.

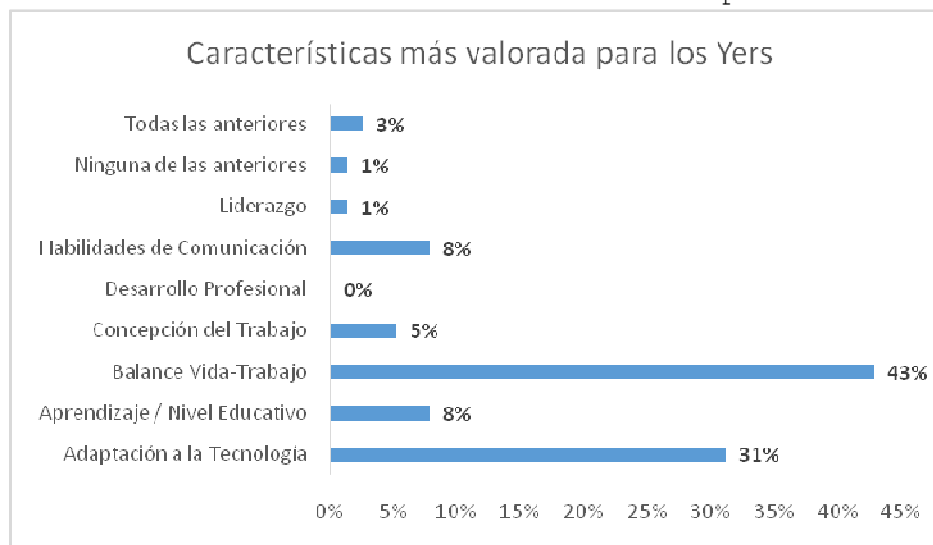
Gráfico 14: Característica menos valorada para los Xers x Generación



Fuente: elaboración propia (2016)

En la encuesta, la Generación Y fue la única cohorte que evidencia más de un eje temático característico. Según las personas consultadas, la última de las generaciones en aparecer en el mundo laboral, se destaca tanto por su **"Balance Vida-Trabajo"** con un 43% como por la utilización de la **"Tecnología"** con un 31%.

Gráfico 15: Característica más valorada para los Yers



Fuente: elaboración propia (2016)

Aquí también se pueden apreciar coincidencias con lo recopilado de las distintas fuentes bibliográficas en el marco teórico. Todos los autores coincidían que los *Millennials* desean encontrar en el trabajo mayor flexibilidad permitiéndoles realizar otras actividades de su interés. Ellos, priorizan la calidad de vida que incluye al trabajo, dejando de ser éste el eje principal de la vida.

Por este motivo, los Yers se replantearon el modelo de desarrollo profesional aceptado por los *Baby Boomers* y Xers durante los últimos 30 años, donde si bien han logrado escalar posiciones en la compañía; a su criterio, eso fue a cambio de realizar un sacrificio desmedido con un gran costo en su vida personal. En consecuencia, se

percibe que esto es lo que la Generación Y no está dispuesta a realizar y por tal motivo se están cambiando drásticamente los paradigmas de la organización laboral en el siglo XXI.

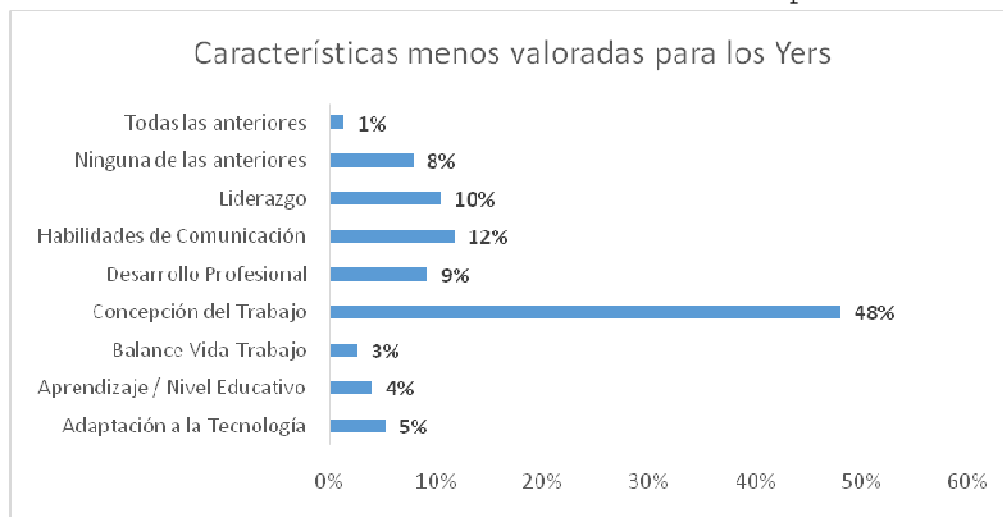
Por otra parte, en cuanto la relación con la "Tecnología", la bibliografía también arrojaba un destacado papel en la vida laboral de la Generación Y. En primer lugar por ser la primera generación 100% nativa tecnológica, por no ser simples testigos de Internet, de las aplicaciones y de los avances tecnológicos en general; sino por ser protagonistas de la evolución tecnológica en la sociedad moderna. Un ejemplo de ello es Mark Zuckerberg, co-fundador de Facebook, que con tan sólo 32 años es en la actualidad el CEO de una de las marcas más valoradas del mundo (Notimex, 2016).

Por último, los *Millennials* interactúan con la tecnología como ninguna otra generación. Ellos no conciben al mundo sin la tecnología de la información, la instantaneidad y globalidad.

Respecto a las características menos valoradas para los *Millennials* según las tres generaciones, puede apreciarse un resultado paradójico que no había ocurrido con los *Boomers* ni con los *Xers*. Todos coincidieron que el área a mejorar de éstos es la **"Concepción del Trabajo"**.

Sin embargo, cuando se puso en consideración la característica más valorada en la más joven de las generaciones, todos mostraron un alto grado de acuerdo en indicar que uno de los ejes temáticos en los que más se destacaban era **"Balance Vida-Trabajo"**, de ahí el contrapunto que merece un mayor análisis.

Gráfico 16: Característica menos valorada para los Yers



Fuente: elaboración propia (2016)

A simple vista se podría conjeturar que la encuesta arrojó un error o carece de consistencia, ya que parece imposible aceptar que tales respuestas sean compatibles: Excelente opinión sobre la postura de la Gen Y ante la búsqueda de un mejor "Balance Vida-Trabajo" y un mal concepto generalizado sobre su "Concepción del Trabajo". Pero creo que este contrapunto tiene un justificativo lógico que es el que motivó la realización de este

trabajo de graduación: **"La transformación y búsqueda de nuevas formas efectivas de organización en el mundo laboral del siglo XXI"**.

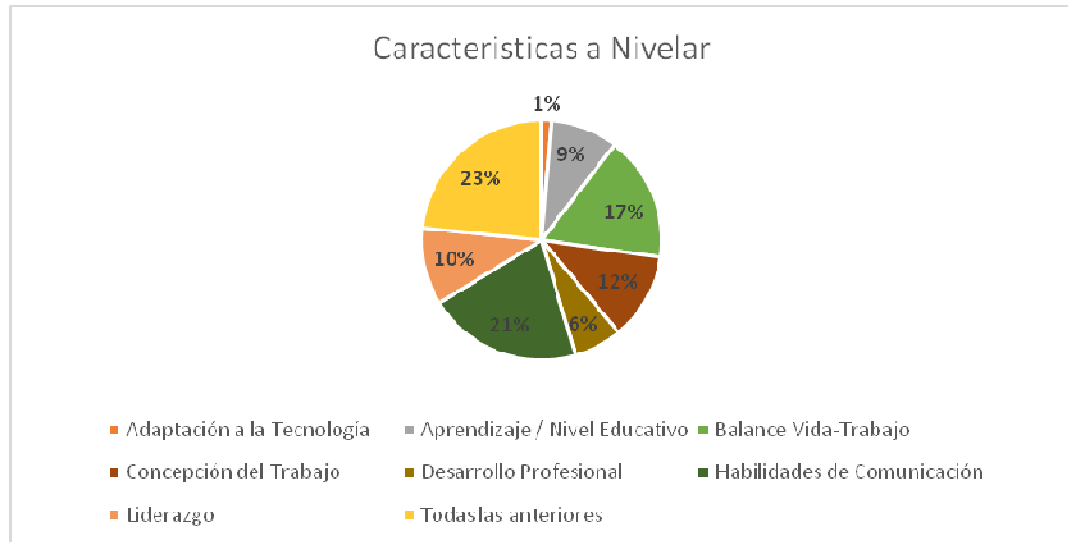
En este sentido, aún hay muchos puntos que buscan respuesta y consenso para ser rotulados como válidos. Sin embargo, son los miembros de la Generación Y los que están forzando un cambio en la mentalidad de todos los actores del mundo laboral, derribando preconceptos históricamente aceptados en función lograr una transformación que se adapte más al tiempo en que vivimos.

Esto no es descabellado, si pensamos que muchas de las empresas que tienen actividades en la actualidad fueron creadas en el siglo XIX y siglo XX; y que ahora están haciendo importantes esfuerzos para poder sobrevivir ante las nuevas demandas del siglo XXI. En consecuencia, lo mismo parece estar sucediendo con las personas. Se están creando nuevos paradigmas, principalmente impulsados por los Yers: **"Ahora, por ejemplo, trabajar mucho no significa trabajar mejor"**.

Para cerrar esta sección sobre los distintos ejes temáticos vinculados al trabajo, en la encuesta también se le preguntó a las personas: *¿Qué característica cree que los líderes y responsables del capital humano deben enfocarse en trabajar con todas las generaciones a fin de*

nivelarlos en el mundo laboral del siglo XXI? Los resultados los podemos ver a continuación:

Gráfico 17: Características a nivelar

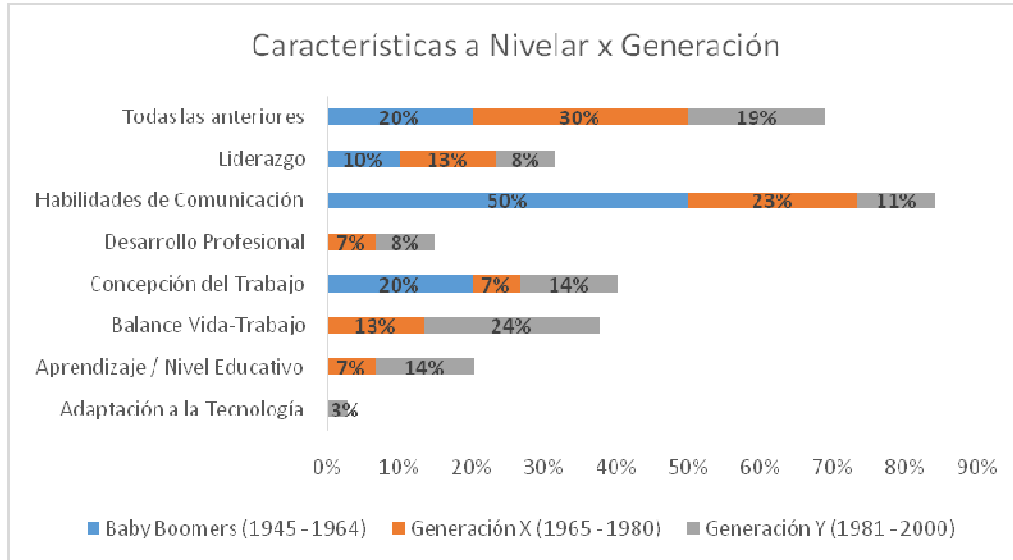


Fuente: elaboración propia (2016)

En una primera mirada, las opciones **"Todas las anteriores"**, **"Habilidades de Comunicación"** y **"Balance Vida-Trabajo"** en ese orden parecen ser las que reúnen mayor consenso entre las generaciones para ser atendidas por los líderes a fin de sacarle mayor rédito a la *diversidad generacional* que se encuentra en los ámbitos laborales de la actualidad.

No obstante, si analizamos cual fue la alternativa más seleccionada por cada una de las generaciones podremos develar que aún no hay un acuerdo tan lineal y preciso entre ellas sobre este punto.

Gráfico 18: Características a nivelar x generación



Fuente: elaboración propia (2016)

Para los *Baby Boomers*, el eje temático a nivelar por los líderes debería ser la **"Comunicación"** con un 50% de los votos. Los Xers si bien muestran cierto acuerdo con *Boomers* sobre esto (23%), seleccionaron mayor cantidad de veces (30%) la alternativa **"Todas las anteriores"**. Por último, los Yers se mostraron más cercanos al **"Balance Vida-Trabajo"** con 24% y al "Todas las anteriores" con 19% mostrando similitud con los Gen X. En suma, se podría indicar que sin importar el orden, los líderes debieran generar planes de acción para trabajar con las generaciones sobre cada una de las dimensiones.

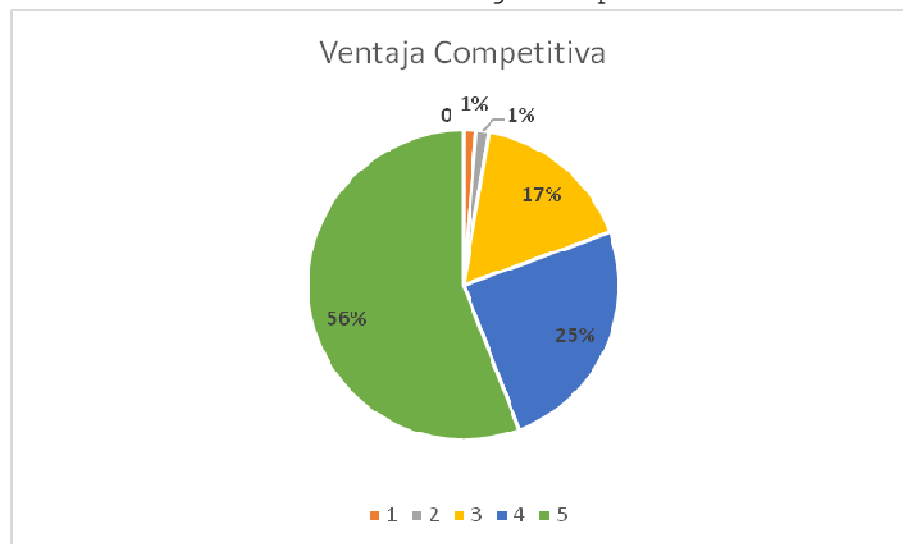
b. Segunda Parte

En esta segunda parte del trabajo de campo se les solicitó a los encuestados que expresaran su postura sobre la diversidad generacional como una ventaja competitiva; y que en unas pocas líneas dieran su sugerencia a los líderes y responsables del capital humano de las organizaciones para lograr una efectiva "Convivencia Generacional".

En referencia al primero de los puntos, se les realizaron 3 consultas puntuales y sus respuestas se podrán ver a continuación:

1. **Siendo "1" Poco de Acuerdo y "5" Muy de Acuerdo. ¿Considera que la "diversidad generacional" bien gestionada en las empresas puede convertirse en una "Ventaja Competitiva"?**

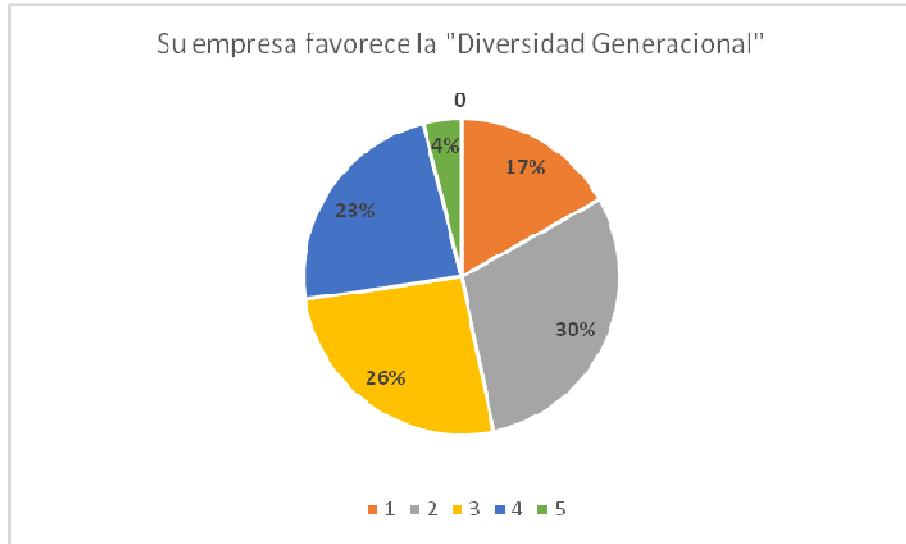
Gráfico 19: Ventaja Competitiva



Fuente: elaboración propia (2016)

2. Siendo "1" Poco de Acuerdo y "5" Muy de Acuerdo. ¿Cree que la empresa en la que usted trabaja se generan entornos que favorecen la "diversidad generacional"?

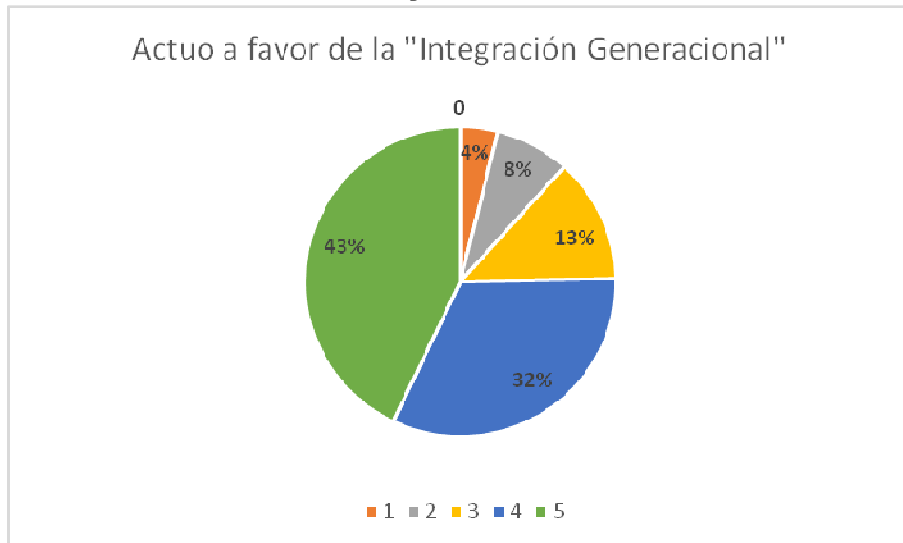
Gráfico 20: Diversidad Generacional



Fuente: elaboración propia (2016)

3. Siendo "1" Poco de Acuerdo y "5" Muy de Acuerdo. Responda a la siguiente afirmación: "En mi lugar laboral actúo para lograr la integración generacional entre mis pares"

Gráfico 21: Integración Generacional



Fuente: elaboración propia (2016)

En cuanto al segundo de los puntos, a continuación consolidaré los comentarios más relevantes que realizaron las generaciones encuestadas en relación a lo que se debe hacer para lograr una efectiva "Convivencia Generacional" en los ámbitos laborales.

Los **Baby Boomers** coincidieron que hay que poner el acento en la comunicación, en la generación de espacios concretos para su abordaje y en el reconocimiento genuino de los valores que aporta cada generación para lograr una integración orgánica. También me llamó poderosamente la atención que muchos de los *Boomers* hayan sugerido que los líderes y responsables del capital humano los deben "usar" como catalizadores para transmitir entusiasmo y conocimiento a las nuevas generaciones en pos de aportar a su reciente liderazgo.

En cuanto a los **Xers**, sus comentarios no son tan conceptuales como los de los *Boomers*, sino mucho más detallados y prácticos. Ellos proponen realizar talleres de trabajo sobre la temática para que las distintas generaciones interactúen y planteen sus necesidades. Estos foros deben ocuparse en entender el FODA de cada generación para explotar lo mejor de cada uno y que la sumatoria impacte en el éxito del equipo.

El concepto "trabajo de equipo" o "mentalidad de equipo" se repite varias veces a lo largo de las respuestas que dieron los miembros de la Gen X para explicar que el éxito en la convivencia estará dado sólo cuando los aportes de cada generación pasan a ser parte de la solución y no la solución en sí misma.

Hablan mucho también de lo importante que es entender la diversidad de expectativas a través de una comunicación confiable y respetuosa. Y ponen como ejemplo: "No todos quieren o piensan lo mismo al mismo tiempo y por eso hay que saber escuchar con humildad e intercambiar conceptos aunque nos equivoquemos".

Además se refieren al tema desde una perspectiva corporativa, planteando que cada empresa debe poseer políticas de RRHH que atiendan a la diversidad generacional, puesto que el plan de carrera para un adolescente que recién ingresa al mundo laboral no coincide con el nivel de expectativas de un Gen X que le aportó 20 años a la misma compañía. Para esto proponen que deben efectuarse diferentes acciones para nivelar los diferentes intereses y motivaciones, que van desde entrevistas individuales, pasando por encuestas de clima laboral hasta actividades de *team building*.

Por último, los **Yers** pusieron el acento en seis puntos bien marcados, como veremos a continuación:

Primero, indicaron que es imprescindible generar una conciencia colectiva sobre la necesidad de producir cambios estructurales en el sistema laboral a fin de adaptarse a las nuevas realidades. Para lograr esto, proponen romper con el *status-quo* imperante en las organizaciones tradicionales.

Segundo, sostienen que las empresas y sus líderes, en su gran mayoría *Boomers* y *Xers*, deben realizar mayores y mejores esfuerzos para acercarse a los más jóvenes de una manera menos acartonada. Para ello, plantean que deben capacitarse en nuevas tecnologías y estar abiertos a las nuevas ideas.

Tercero, creen que debe existir un sinceramiento y replanteo sobre el lugar que ocupa cada generación en el lugar de trabajo. Esto lo expresan claramente con frases como: *"Que los mayores enseñen desde la historia y que los jóvenes muestren e instruyan lo que se viene en el futuro"*. O *"Dar oportunidades a todas las generaciones, hecho que no ocurre con los que recién empezamos porque todo el tiempo nos hacen pagar el derecho de piso"*.

Los más vanguardistas se animaron a decir: "*Si queremos tener nuevas prácticas en la administración del capital humano, ¿por qué las compañías no implementan tener un HR Manager de la Generación Y?*". En este sentido, también tienen la percepción que las personas no están ocupando los puestos clave de las compañías por mérito propio sino que sucede por antigüedad. Para ello, a la hora de una nueva búsqueda proponen definir y comunicar, a todos los miembros de la organización, el *job description* detallando sus necesidades y responsabilidades; para luego tomarse un tiempo adecuado en analizar cuál es la persona que mejor se ajusta al puesto en base a su perfil, experiencia y competencias; y no solo a su edad o años en la compañía.

Cuarto, conciben la integración generacional como una ventaja competitiva y por ello se manifiestan muy receptivos al trabajo en equipo. Entre otras cosas proponen: 1- Realizar jornadas de integración fuera del ámbito laboral para que las personas puedan conocer sus historias, entenderse y acortar distancias; 2- Establecer foros donde las diferentes generaciones puedan interactuar en relación al trabajo diario; 3- Generar equipos de proyectos multi-generacionales; y 4- Fomentar actividades de integración *outdoor*.

Quinto, indicaron que las empresas deben desarrollar programas de formación constante a fin de nivelar las destrezas y habilidades de las tres generaciones. Ellos ven necesaria la capacitación para establecer mejores vínculos. Por ejemplo: En un curso sobre "Liderazgo" creen que sería conveniente que haya participantes *Boomers*, *Xers* y *Millennials*. Aunque los últimos aún no sean líderes, creen que su participación favorecerá el entendimiento de decisiones que toman las otras dos cohortes generacionales.

Sexto, al igual que los *Baby Boomers*, creen en el poder de la "Comunicación" y lo manifiestan de la siguiente manera: *"Es necesario dejar los egos personales de lado y estar abiertos al dialogo"*; *"Hay que incrementar la comunicación y el interés por las distintas motivaciones y necesidades de cada persona"*; *"Los líderes deben mejorar la capacidad de comunicación para ser claros sobre lo que esperan de sus equipos"*; y sentencian con la importancia de la escucha: *"Antes que nada, hay que saber escuchar lo que las distintas generaciones opinan sobre el funcionamiento y desarrollo de la organización. Y en base a estas opiniones formar ambientes adecuados donde las personas puedan sentirse cómodas y puedan rendir de la mejor forma"*.

Parte II: Investigación cualitativa

1. Contextualización

La técnica utilizada para la recolección de datos en la investigación cualitativa fue la entrevista focalizada o semiestructurada, que requiere que el entrevistador tenga una guía de preguntas previamente redactadas y que el entrevistado tenga pleno conocimiento del tema a tratar. Si bien no es necesario seguir el orden de las preguntas, es importante que el entrevistador tenga la habilidad para que la entrevista no se vaya del tema central en ningún momento y derive en otra conversación. Para lograrlo, deberá siempre tratar de focalizar la charla en cuestiones precisas y puntuales.

Por otra parte, es importante aclarar que se consensuó con los entrevistados que la entrevista sería 100% anónima, no haciendo mención a sus nombres propios ni a la empresa a la que representan.

Por último, el cuestionario empleado se puede encontrar en la sección "Anexos" del presente trabajo.

2. Composición de la muestra

Se entrevistaron dos personas que ocupan altos puestos en empresas multinacionales que operan en el país. Mientras una de ellas tiene el cargo de CEO en una terminal automotriz, la otra es Directora de RRHH en una empresa de consumo masivo. Ambas pertenecen a la Generación X.

3. Resultados de las entrevistas

Ambos entrevistados coincidieron sobre la importancia que debe dársele a la "diversidad generacional". Entienden que para retener e incorporar capital humano las compañías ahora asumen una mayor tarea, ya que no alcanza con tener "buenas políticas de RR.HH." o "excelentes planes de compensación". Ahora fruto de la diversidad de edades en las oficinas, es menester realizar planes especiales y segmentados para cada uno; puesto que los *Boomers* no valoran lo mismo que los *Yers*. Por ejemplo, uno de los entrevistados indicó que su compañía se encuentra trabajando fuertemente hace 5 años en una estrategia de "marca empleador" en pos de seducir a los *Millennials* en las acciones de reclutamiento; mientras que para los más experimentados los esfuerzos se centran en enfatizar sobre el proyecto para el que son contratados.

En cuanto a su opinión sobre si las diferencias generacionales en las organizaciones deben entenderse como conflictos u oportunidades, el CEO pronunció: *"Considero que vivimos tiempos donde prima la cooperación intergeneracional por sobre la imposición generacional de décadas pasadas. Cuando yo comencé a trabajar la dinámica organizacional era mucho más rígida, no se cuestionaba tanto a las personas con mayor experiencia. Ahora eso cambió y estoy seguro que es positivo, es una ventaja porque genera pluralidad y riqueza"*.

Por su parte, el responsable de capital humano sentenció: *"Mientras las organizaciones asignen a sus colaboradores tareas que se ajustan a las características motivacionales de su generación, y promuevan lugares efectivos para la comunicación no hay conflicto posible"*.

En este sentido, ambos se mostraron orgullosos en indicar que sus empresas tienen en su ADN corporativo la visión de generar espacios que favorecen la interacción entre generaciones. Entre otros: Reuniones de cafecito; proyectos especiales con participantes de diferentes áreas, cargos y edades; laboratorio de innovación, etc. El principal activo de estas prácticas lo encuentran en la calidad de la comunicación y en el compromiso y respeto mutuo generado entre los empleados.

Por otra parte, se les preguntó su postura sobre los *Millennials* y el liderazgo.

El Director de RR.HH. dio una respuesta un tanto conceptual pero tiene en sí una riqueza digna de analizar: *"Considero que los jóvenes más que el liderazgo, hoy pretenden la independencia, libertad y flexibilidad. Su verdadero tesoro es el tiempo y no las posiciones de poder. Claro que quieren un progresar, pero no están tan concentrados en un desarrollo profesional vertical, por eso hoy no los veo aún enfocados para liderar en una compañía pero si dentro de unos años. Con esto no quiero decir que sean malos líderes, sino que para determinadas posiciones la determinación y experiencia es muy significativa y sobre todo cuando se trata de gestionar personas"*.

En CEO, aporta otra realidad: *"En nuestra compañía creemos en los Millennials para las posiciones de liderazgo porque son creativos, están muy formados y sobre todo porque tienen una actitud colaborativa y no rechazan la idea del "liderazgo compartido". Sólo por mencionar un caso, en nuestra área comercial hay 13 gerencias de las cuales 5 de ellas están ocupadas por empleados de entre 30 y 35 años"*.

Por último, en referencia a cuál creen que sea el principal desafío para el *management* del siglo XXI, se expresaron coincidentes. Uno dijo: *"El desafío es hacer más y mejor. Capitalizar todo el talento que tenemos dentro de la organización, sea este joven, maduro o muy experimentado"*. Mientras que el segundo de los entrevistados fue aún más profundo: *"La gestión de la diversidad debe estar contenida en la visión estratégica de las compañías y de sus líderes. La diversidad bien gestionada nos enriquece, dándonos nuevos puntos de vista frente a los paradigmas del mundo corporativo del siglo pasado, Nos permite adecuar las prácticas empresariales a las demandas de la sociedad moderna"*.

Parte III: Consideraciones Finales

Tal como se indicó en el inicio del presente capítulo, además de determinar si la diversidad generacional es concebida por las distintas generaciones como una ventaja competitiva; una de las metas fijadas para esta investigación fue la de analizar detalladamente a cada generación, y obtener su visión en relación a los **ejes temáticos del mundo laboral** (Adaptación a la Tecnología, Aprendizaje / Nivel Educativo, Balance Vida-Trabajo, Concepción del Trabajo, Desarrollo Profesional,

Habilidades de Comunicación y Liderazgo) analizados en el marco teórico.

Dicho esto, a través de los estudios empíricos se pudo demostrar que hay un consenso generalizado entre las personas de las tres generaciones sobre la idea que las empresas que favorecen la "diversidad generacional" gozan una ventaja competitiva sobre aquellas que no lo tienen entre sus prioridades culturales.

También quedó evidenciado en la encuesta, que la gente cree que las empresas donde trabajan aún deben realizar esfuerzos significativos para generar entornos más amigables a fin de lograr la diversidad generacional. Sin embargo, tal como quedó reflejado en las entrevistas, es justo decir que hay muestras de empresas que ya se están ocupando de ello.

Por último, es interesante destacar que los estudios realizados arrojaron que cuando se interrogó a las personas sobre su comportamiento individual acerca de la "integración generacional" se mostraron en su amplia mayoría (75%) comprometidos con la causa; aunque cuando se analiza a nivel colectivo no se traduce el mismo nivel de responsabilidad (sobre todo entre los *Boomers* y los *Xers*).

CONCLUSIONES

El objetivo principal de este trabajo fue el de analizar por qué en la actualidad se habla de la necesidad de un nuevo paradigma de organización laboral a raíz de la diversidad generacional. Para dar respuesta a esta premisa se abordó una investigación desde un plano teórico como así también práctico, a través de un trabajo de campo. A continuación, en forma sucinta, se desplegarán las conclusiones centrales:

Los Yers son los que han cambiado la matriz organizacional, reclamando nuevos valores, espacios y formas de actuar. Esto ha llevado a las empresas, que buscan continuar con un negocio sustentable, a reaccionar y atender no sólo a los más jóvenes sino también a la interacción que se produce de éstos con los *Boomers* y los *Xers*. En muy corto tiempo, fueron numerosas las transformaciones que se han gestado; van desde la aceptación de las diferencias, pasando por los avances tecnológicos, hasta llegar a un marcado cambio en la concepción de cuándo y por qué se es "exitoso" en la esfera laboral. Para lograr esto, sin lugar a dudas, los líderes han tenido y tendrán un papel preponderante ya

son quienes articulan entre las peticiones de las distintas generaciones y lo esperado por las organizaciones.

En un aspecto más pragmático, el trabajo realizado me ha permitido también echar luz sobre las áreas que los líderes y responsables del capital humano deben explorar para generar una mejor integración intergeneracional en los espacios de trabajo. A mi criterio ellas son: Comunicación, Liderazgo, Aprendizaje / Nivel Educativo y Tecnología.

La "**comunicación**" es un aspecto esencial en la vida de cualquier ser humano sin importar su edad. Puesto que somos seres gregarios necesitamos establecer lazos y para ello es vital la forma en que nos comunicamos. Aquí radica el principal desafío para lograr una integración efectiva entre generaciones, ya que los "modos" de comunicación difieren en forma pero no en esencia. Para lograrlo, las compañías y los líderes deben fomentar espacios efectivos de dialogo que permitan achicar las brechas generacionales en pos de establecer un código de entendimiento común. Por ejemplo: Según lo recabado en el campo, algunas empresas han establecido equipos multi-

generacionales para encarar nuevos proyectos obteniendo muy buenos resultados.

En cuanto al "**liderazgo**", si bien los *Baby Boomers* están en retirada son un vector muy valioso que el *management* moderno debe aprovechar para tamizar entre los diferentes puntos de vista de los Xers con Yers. Los *Boomers* tienen un alto grado de estabilidad emocional, junto con un alto grado de compromiso y coherencia con la organización; que si se tiene en cuenta su imparcialidad parecen ser los jueces adecuados para identificar y formar los nuevos cuadros de líderes entre los miembros de la Generación X y la Generación Y.

El "**aprendizaje / nivel educativo**" paso a ser otro punto importante de unión entre las distintas generaciones que las organizaciones del siglo XXI no deben desatender. El aprendizaje ahora se concibe más como un proceso social que se produce entre personas. Esto sucede porque los Yers le han dado un mayor peso al ambiente y la cooperación laboral; cambiando los hábitos de las otras dos generaciones.

En cuanto al nivel educativo se produce algo similar. Los Yers, tal vez la generación más y mejor formada de todas debido al fácil acceso a la información, han empujado a

las otras dos a profundizar sus conocimientos para no quedar relegadas. Las compañías deben planificar cuadrículas de capacitación a fin de nivelar los conocimientos de todos.

Los avances en el campo de la **"tecnología"** han permitido mejoras significativas en los espacios de trabajo. Sin embargo han planteado, entre las generaciones mayores, un desafío para su adaptación. En este punto, los Yers (nativos digitales) son los principales vectores y posibilitadores para la adecuación. Ellos suelen mantenerse informados sobre las novedades tecnológicas y estimularlos a que oficien como "consultores" informales no solo resultaría un fuerte elemento motivacional sino que contribuirá a su entorno.

Por otra parte, en mi opinión, considero que el presente trabajo respecto a la problemática de la **"diversidad generacional"** en el ámbito laboral, dio luz a un tema que hasta el momento no había sido tratado con tanto nivel de detalle en Argentina ni en América Latina; convirtiéndose en un aporte profesional válido para los líderes y responsables de capital humano. El propósito del trabajo fue el de indagar, analizar, contrastar y aportar conclusiones prácticas en pos de lograr real conciencia sobre la necesidad de un cambio urgente de los paradigmas

organizacionales comúnmente aceptados. Se necesitan formas de organización más abiertas y flexibles que se adecuen más a los tiempos en que vivimos, y atiendan por igual las necesidades de las tres generaciones.

Para ello, en primer lugar, fue desarrollado un minucioso y extenso marco teórico que nos permitió adentrarnos a los conceptos clave vinculados con la temática generacional, conociendo las distintas características que definen a cada generación en el ámbito laboral y fundamentando porque bien gestionada la diversidad generacional se convierte en una ventaja competitiva para la empresa, permitiéndole diferenciarse de sus competidores.

Esta consolidación teórica vertida en la tesis también puede resultar de utilidad para futuras investigaciones, en tanto representa un sumario de una gran cantidad de literatura académica.

En segundo lugar, mediante encuestas y entrevistas focalizadas fue llevado a cabo un exhaustivo estudio de campo con representantes de las tres generaciones: *Baby Boomers*, *Xers* e *Yers*.

A través de este trabajo fue posible conocer las distintas impresiones que tienen sobre el tema, sus características y necesidades.

Por otra parte, también me permitió justificar la aseveración formulada en la hipótesis: *"Los líderes y responsables del capital humano están siendo atravesados en la actualidad por el desafío de emprender un cambio de paradigma, respecto a la diversidad generacional que se presenta en el ámbito laboral. Dicha transformación, es inevitable, en pos de adecuar, desarrollar y fortalecer al management de siglo XXI. Además, de ser bien gestionada puede transformarse en una fuente de valor para las empresas, constituyendo una verdadera ventaja competitiva"*; puesto que, luego de escuchar distintas voces, quedó demostrado que en la actualidad hay una mayor complejidad organizacional que está exigiendo un marco diferente. Este nuevo orden nos obliga a pensar en estructuras más ágiles, abiertas y virtuales en pos de lograr la sustentabilidad en el largo plazo. Este cambio es demandado fundamentalmente por las nuevas generaciones que entran a la fuerza laboral con nuevas habilidades, que pueden ser extrapoladas para dar respuestas a los cambios del mercado. Por ejemplo, la cadena virtual *"Best Buy"* apoya su estrategia comercial en el conocimiento tecnológico y enfoque innovador que le aportan los *Millennials*.

Por último, fueron contrastados los resultados empíricos con la información proveniente de la bibliografía, consolidada en el marco teórico. Esto me permitió establecer con mayor claridad, que la tendencia del cambio en las organizaciones no solo es inminente y necesaria sino que será cuestión de supervivencia; y aún más cuando pensemos en las exigencias que tendrán las generaciones que ingresarán dentro de dos años a la esfera laboral: **La Generación Z**. Entre otros factores, para gestionar de manera adecuada el capital humano del futuro habrá que tener especial atención en el *management* de la diversidad, en el respeto por la calidad de vida y en la extensión de la vida humana.

Va a existir la necesidad de replantear el contrato psicológico con la Gen Z como ya lo están exigiendo los miembros de la Gen Y. La diferencia principal es que estará mucho más exacerbada esa demanda, sobre todo en lo relativo a la flexibilidad, polifuncionalidad y formas utilizadas de comunicación.

BIBLIOGRAFÍA

Libros:

- Argyris, C., & Schön, D. (1999). On organizational learning. Oxford: Blackwell.
- Bell, E. (2008). Multigenerational workplace performance: Generational similarities and differences in employee perception of the work environment. Ann Arbor, Michigan: ProQuest.
- Benko, C., & Anderson, M. (2010). The corporate lattice: Achieving high performance in the changing world of work. Boston : Harvard Business Review Press.
- Chandler, A. D. (1990). Scale and Scope: the Dynamics of Industrial Capitalism. Boston: Harvard University Press.
- Chatterjee, D. (2001). El liderazgo consciente .Buenos Aires : Ediciones Granica.
- Chemers, M. M., Hu, L., & Garcia, B. (2001). Academic self-efficacy and first-year college student performance and adjustment. Journal of Educational Psychology, 55-65.
- Chesbrough, H. (2006). Open Business Models. Boston: Harvard Business Review.
- Crampton, S. M., & Hodge, J. W. (2006). The supervisor and generational differences. Proceedings of the Academy of Organizational Culture, Communications and Conflict, 11, 19-22.
- D'Angelo, M. (2009). GEN M: Whose kids are they anyway?, in Teaching Generation M. A handbook for librarians and educators (eds Bowman Cvetkovic, V. y Lackie, R.J.). . Nueva York: Neal-Schuman.
- Duro Martín, A. (2010). Introducción al liderazgo organizacional: Teoría y metodología.Madrid: Editorial Dykinson.
- Elmore, T. (2010). Generation Y: Our last chance to save their future. Atlanta: Poet Gardener.

- Erickson, T. (2008). *Plugged In*. Boston: Harvard Business Press.
- Erickson, T. (2008b). *Retire Retirement: Career Strategies for the Boomer Generation*. Boston: Harvard Business Press.
- Erickson, T. (2009). *What's Next, Gen X?: Keeping Up, Moving Ahead, and Getting the Career You Want*. Boston: Harvard Business Press.
- Erickson, T., & otros. (2006). *Workforce Crisis: How to Beat the Coming Shortage of Skills And Talent*. Boston: Harvard Business School Press.
- Franichevich, A., & Marchiori, E. (2010). *ConeXión IntergeneracYonal*. En A. F. Marchiori, *ConeXión IntergeneracYonal* (pág. 33). Buenos Aires: Temas.
- Glass, A. (2007). Understanding generational differences for competitive success. *Industrial and Commercial Training*, 98-103.
- Goldman, S., & otros. (1994). *Agile Competitors and Virtual Organizations: Strategies for Enriching the Customer*. Nueva York: Wiley.
- Hatum, A. (2007). *Adaptation or expiration in family firms. Determinants of organizational flexibility in emerging economies*. Cheltenham: Edward Elgar.
- Hatum, A. (2014). *Yrrupción*. Buenos Aires: Editorial Temas.
- Howe, J. (2009). *Crowdsourcing*. Nueva York: Three Riuvers Press.
- Howe, N., & Strauss, W. (1993). *13th Gen: Abort, Retry, Ignore, Fail?* Nueva York: Vintage Books.
- Howe, N., & Strauss, W. (2000). *Millennials Rising: The Next Great Generation*. En N. Howe, & W. Strauss, *Millennials Rising: The Next Great Generation* (pág. 41 y ss). New York: Vintage Books.
- Hubbard, E. (2011). *The Diversity Scorecard: Evaluating the impact of diversity on organizational performance*. London: Routledge.

- Illeris, K. (2001). The fundamentals of workplace learning. Undestandin how people learn in working life. Abingdon, Oxon: Routledge.
- Jenkins, J. (2007). Leading the four generations at work. American *Management* Association.
- Jurkiewicz, & Brown, &. (1998). GenXers vs. Boomers vs. matures: Generational comparisons of public employee motivation. En &. B. Jurkiewicz C.E., Review of Public Personnel (págs. 18-37). SAGE.
- Karp, H., Fuller, C., & Sirias, D. (2002). Bridging the boomer Xer gap. Creating authentic teams for high performance at work. Palo Alto, CA: Davies-Black Publishing.
- Kouzes, J. M., & Posner, B. Z. (1995). The Leadership Challenge: How to keep getting extraordinary things done in organizations. San Francisco: JosseyBass Publishers.
- Kouzes, J. M., & Posner, B. Z. (2005). El Desafío del liderazgo: cómo obtener permanentemente logros extraordinarios. Buenos Aires: Ediciones Granica.
- Maison, P. (2013). El Trabajo en la Posmodernidad. Buenos Aires: Granica.
- Malone, T. (2004). The future of work. Boston: Harvard Business School Press.
- Mannheim, K. (1952). The Problem of Generations. En K. Mannheim, Essays on the Sociology of Knowledge (págs. 351 - 360). Londres: Routledge & Kegan Paul Ltd.
- Mascó, A. (2012). Entre Generaciones. Buenos Aires: Temas Grupo Editorial.
- Mitchell, S. &. (1998). American generations: Who they are, how they live, what they think. Ithaca, N.Y: New Strategist Publications.
- Molinari, P. (2011). Turbulencia Generacional. Buenos Aires: Temas.
- Morris, M. G., & Venkatesh, V. (2000). Age differences in technology adoption decisions: Implications for a changing work force. Personnel Psychology.

- Ortega y Gasset, J. (1935). La ide de las generaciones. En J. Ortega y Gasset, *El tema de nuestro tiempo* (pág. 15). Buenos Aires: Editorial Espasa.
- Pettigrew, A., & otros. (2003). *Innotive forms of organizing*. Londres: SAGE Publications Ltd.
- Rath, D. (1999). Bridging the generation gap. *InfoWorld*, 21, 84.
- Rosinski, P. (2009). En *CoachingAcross Cultures* (pág. 156). Londres: Nicholas Brealey Publishing.
- Sessa, V. I., & otros. (2007). Generational Differences in Leader Values and Leadership Behaviors. *Psychologist - Manager Journal*, 10, 47-74.
- Staton, S. (2008). *Decoding generational differences: Fact, fiction or should we just get back to work?* Deloitte Development LLC.
- Tapscott, D. (2009). *Grown up digital: How the net generation is changing your world*. Nueva York: McGraw-Hill.
- Thomas, D., & Ely, R. (2002). *Making Differences Matter: A New Paradigm for Managing Diversity*. Boston: Harvard Business Review.
- Van Dam, N. (2011). *Next learning, unwrapped*. Raleigh, North Carolina: Lulu Publishers.
- Volberda, H. W. (1999). *Building the flexible firm*. Londres: Oxford University Press.
- Webb, D., & Pettigrew, A. (1999). The temporal development of strategy: Patterns in the UK insurance industry. London.
- Yang, S. M., & Guy, M. E. (2006). GenXers versus Boomers: Work motivators and *management* implications. *Public Performance & Management Review*, 267-284.
- Zemke, R., & otros. (2000). En qué se diferencian las generaciones. En R. Zemke, R. Claire, & B. Filipczak,

Desafío Generacional (págs. 24-25). Buenos Aires: Vergara Business.

Revistas:

- D'Amato, A., & Herzfeldt, R. (2008). Learning orientation, organizational commitment and talent retention across generations: A study of European managers. *Journal of Managerial Psychology*, 23, 929-953.
- Kupperschmidt, B. (2000). Addressing Multigenerational Conflict: Mutual Respect and Carefronting as a Strategy. *Journal of Issues in Nursing*.
- Niemiec, S. (2000). Finding common ground for all ages. *Security Distributing and Marketing*, Vol. 30 p.81.
- O'Bannon, G. (2001). Managing our future: The generation X factor. *Public Personnel Management*, 30, 95-109.
- Shafer, R. (1999). Only the agile will survive. *HR Magazine*, Vol. 44 50-51.
- Stein, J. (2013). Millennials: The Me Me Me Generation. *Time*.

Páginas Web:

- (2012). Obtenido de McCrindle:
<http://blog.mccrindle.com.au/BlogRetrieve.aspx?PostID=149197&A=SearchResult&SearchID=8639079&ObjectID=149197&ObjectType=55>
- Akduman, G., & otros (29 de January de 2015). *International Journal of Advanced Multidisciplinary Research and Review*. Obtenido de Research about emotional intelligence on generations:
<http://opendepot.org/2452/1/124-133.pdf>
- Centro Oceanográfico y Atmosférico Nacional de los Estados Unidos. (2008). Obtenido de <http://www.noaa.gov/>
- Crowdsourc, D. (15 de Abril de 2014). Obtenido de <http://dailycrowdsourc.com/training/Crowdsourcing/what-is-Crowdsourcing>

- Erickson, T. (14 de Julio de 2010). Harvard Business Review. Obtenido de <https://hbr.org/2010/07/more-answers-to-your-questions>
- Gestipolis. (14 de 11 de 2014). <http://www.gestipolis.com>. Obtenido de <http://www.gestipolis.com/desarrollo-profesional/>
- Guthridge, M. A. (16 de Octubre de 2012). Making talent a strategic priority. Recuperado el 30 de Abril de 2015, de McKinsey Quarterly: http://www.mckinseyquarterly.com/Making_talent_a_strategic_priority_2092
- Howe, N. (14 de Marzo de 2015). Obtenido de Life Course: <http://www.lifecourse.com/>
- Kersten, D. (15 de Noviembre de 2002). Obtenido de USATODAY.com: http://usatoday30.usatoday.com/money/jobcenter/workplace/communication/2002-11-15-communication-gap_x.htm
- Moss, S. (5 de Marzo de 2010). Obtenido de Psych-it Web Site: Sitio: <http://www.psych-it.com.au/Psychlopedia/article.asp?id=374>
- Notimex. (16 de Agosto de 2016). La Jornada en Linea. Obtenido de <http://www.jornada.unam.mx/ultimas/2016/08/16/google-y-facebook-marcas-mas-valiosas-de-tecnologia>
- Oficina de Diversidad de los Estados Unidos. (2008). Obtenido de <http://www.ala.org/offices/diversity>
- RAE. (1 de Noviembre de 2014). RAE. Obtenido de RAE: <http://lema.rae.es/drae/?val=generaci%C3%B3n>
- Roosevelt Thomas. (2015). Obtenido de <http://www.rthomasconsulting.com>
- Smola, K., & Sutton, C. (28 de Junio de 2002). Generational Differences: Revisiting Generational Work Values for the New Millennium. Obtenido de <http://www.mcampuslab.fr/content/search?SearchText=smola&x=0&y=0>

Otros:

- Dove, R. (01 de Marzo de 1995). Agile Benefits: Viability and Leadership. Obtenido de <http://www.parshift.com/Files/Essays/Essay006.pdf>
- Johnson Controls. (1 de Marzo de 2010). Obtenido de http://www.johnsoncontrols.com/content/dam/WWW/jci/be/global_workplace_innovation/oxygenz/Oxygenz_Report_-_2010.pdf
- Po-Ju, C., & Choi, Y. (2008). Generational differences in work values: a study of hospitality *management*. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*.
- Tolbize, A. (2008). Generational differences in the workplace. Minnesota: Driven to discover.
- Twenge, J. M., & otros. (2010). Generational Differences in Work Values. San Diego: SAGE.
- University of Minnesota. (16 de Agosto de 2008). Obtenido de Generational differences in the workplace: http://rtc.umn.edu/docs/2_18_Gen_diff_workplace.pdf
- Wiersema, M., & Bantel, K. (1992). Top *management* team demography and corporate strategic change. *Academy of Management Journal*, 91-121.
- Wildeman, L. (1998). Alliances and networks: The next generation. *International Journal of Technology Management*.

ANEXOS

1. Artículos periodísticos consultados para la tesis

- <http://www.lanacion.com.ar/1791344-gen-z-que-piengan-los-empleados-del-futuro>
- <http://www.expansion.com/ahorro/2015/05/10/554c7834268e3e83768b4573.html>
- <http://negociosmanagement.com.ar/?p=6962>
- <http://search.time.com/results.html?No=0&D=me+me+me+generation&sid=14ED1919FBF0&Ntt=me+me+me+generation&N=0&Nty=1>
- <http://www.forbes.com/sites/katetaylor/2013/08/23/why-millennials-are-ending-the-9-to-5/>
- <http://www.forbes.com/sites/rawnshah/2015/02/23/working-beyond-five-generations-in-the-workplace/>
- <http://www.forbes.com/sites/nickmorrison/2015/06/04/the-four-key-skills-generation-y-is-missing/>
- <http://www.forbes.com/sites/learnvest/2015/07/15/gen-x-vs-gen-y-how-retirement-ready-is-each-generation/>
- <http://www.forbes.com/sites/maggiemcgrath/2015/06/22/millennials-the-money-conscious-generation/>
- <http://www.fdu.edu/newspubs/magazine/05ws/generations.htm>
- https://www.communitywest.com.au/component/docman/?view=download&alias=298-skilled-workforce-disability-2&category_slug=fundamentals-of-recruitment
- http://www.mccrindle.com.au/SocialAnalysis/2014/Generation-Z-Commence-University_Choosing-the-Right-Course_McCrindle-Research.pdf
- http://www.valorhumano.com.mx/index.php?option=com_content&view=article&id=91
- <https://www.youtube.com/watch?v=Tk2O2jgmGDM>

- <http://www.wobi.com/es/blog/liberando-el-potencial-de-las-generaciones-en-el-trabajo>
- <http://www.sommergroup.com/es/noticias-antteriores/789-cruce-de-cinco-generaciones-laborales.html>
- http://colsubsidio.gestionhumana.com/BancoConocimiento/T/tres_generaciones_en_un_mismo_espacio_%C2%BFcomo_motivarlas/tres_generaciones_en_un_mismo_espacio_%C2%BFcomo_motivarlas.asp
- http://www.gerza.com/articulos/aprendizaje/todos_articulos/comport_generaciones.html
- <http://www.lanacion.com.ar/1805617-los-millennials-demandan-mas-conciencia-social-y-no-solo-ganancias>
- <https://workfamily.sas.upenn.edu/glossary/g/generation-x-definitions>
- <https://workfamily.sas.upenn.edu/category/legacy-topics/generation-x-and-generation-y>
- <http://www.lanacion.com.ar/1719548-generacion-z-contradictorios-y-curiosos-asi-son-los-jovenes-tech>
- <http://www.randstad.es/tendencias360/generacion-z-los-jovenes-llegan-marcando-diferencias>
- <http://www.cnnexpansion.com/mi-carrera/2015/07/22/por-que-la-generacion-z-hara-temblar-al-empleador>
- <http://www.lanacion.com.ar/1813354-atencion-a-la-generacion-z-viene-con-un-chip-de-maxima-velocidad>
- <http://www.puromarketing.com/88/22775/como-generacion-diferencia-millennials.html>
- http://www.iprofesional.com/notas/73541-Una-empresa-cuatro-generaciones-cmo-manejar-las-diferencias?page_y=0
- <http://www.lanacion.com.ar/1945267-si-es-tu-abuelo-no-le-mandes-un-whatsapp>
- <http://www.iprofesional.com/notas/239597-Cules-son-los-trabajadores-argentinos-que-se-sienten-ms-motivados-por-su-empleo>
- <http://www.iprofesional.com/notas/220971-Las-mams-de-la-Generacin-Y-eligen-el-teletrabajo>
- <http://www.iprofesional.com/notas/216360-Cules-son-los-beneficios-y-acciones-de-engagement-que-prefieren-las-empresas-argentinas>

2. Cuestionario A estudio de campo - Encuesta

"Convivencia Generacional en las Organizaciones: Desafío para el management del siglo XXI"

Entre las generaciones que habitan en la actualidad la esfera laboral, se encuentran los: *Baby Boomers* (1945-1964), Generación X (1965-1980) y Generación Y (1981-2000). Cada una de ellas, presentan sus propias características y diferentes miradas sobre la concepción del trabajo.

Esto genera un verdadero desafío para los líderes y responsables del capital humano, requiriendo de ellos la aplicación de técnicas efectivas para lograr la cohesión de las distintas cohortes generacionales a fin de evitar "conflictos generacionales", y en contrapartida hacer de estas diferencias generacionales una verdadera "ventaja competitiva".

1. Por favor indicar a qué generación pertenece

- Baby Boomers* (1945 - 1964)
- Generación X (1965 - 1980)
- Generación Y (1981 - 2000)

2. Por favor indicar su género

- Femenino
- Masculino

3. Por favor indicar qué cantidad de años lleva en el mundo laboral

- 1 a 5 años
- 5 a 10 años
- 10 a 15 años
- 15 a 20 años
- Más de 20 años

4. ¿Cuál es la característica que más valora de cada generación? (Marcar una por generación)

Aclaración: Todas las generaciones tienen estas características pero en ellas se puede observar preponderancia de alguna sobre las otras. A su criterio, ¿cuál cree usted que es la principal de

Características	<i>Baby Boomers</i> (1945 - 1964)	Generación X (1965 - 1980)	Generación Y (1981 - 2000)
Adaptación a la Tecnología			
Aprendizaje / Nivel Educativo			
Balance Vida-Trabajo			
Concepción del Trabajo			
Desarrollo Profesional			
Habilidades de Comunicación			
Liderazgo			
Ninguna de las anteriores			
Todas las anteriores			

5. ¿Cuál es la característica que menos valora de cada generación? (Marcar una por generación)

Características	<i>Baby Boomers</i> (1945 - 1964)	Generación X (1965 - 1980)	Generación Y (1981 - 2000)
Adaptación a la Tecnología			
Aprendizaje / Nivel Educativo			
Balance Vida-Trabajo			
Concepción del Trabajo			
Desarrollo Profesional			
Habilidades de Comunicación			
Liderazgo			
Ninguna de las anteriores			
Todas las anteriores			

6. ¿Qué característica cree que los líderes y responsables del capital humano deben enfocarse en trabajar con todas las generaciones a fin de nivelarlos en el mundo laboral del siglo XXI?

Características	A nivelar
Adaptación a la Tecnología	
Aprendizaje / Nivel Educativo	
Balance Vida-Trabajo	
Concepción del Trabajo	
Desarrollo Profesional	
Habilidades de Comunicación	
Liderazgo	
Todas las anteriores	

7. ¿Considera que la "diversidad generacional" bien gestionada en las empresas puede convertirse en una "Ventaja Competitiva"?

1 2 3 4 5

Nada de acuerdo Muy de acuerdo

8. ¿Cree que la empresa en la que usted trabaja se generan entornos que favorecen la "diversidad generacional"?

1 2 3 4 5

Nada de acuerdo Muy de acuerdo

9. Responda a la siguiente afirmación: "En mi lugar laboral actúo para lograr la integración

generacional entre mis pares"

 1 2 3 4 5
Nada de acuerdo Muy de acuerdo

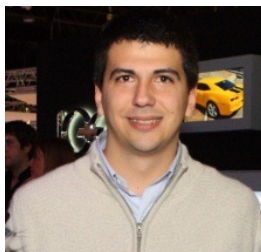
10. Brevemente qué sugiere que los líderes y responsables del capital humano en las organizaciones deberían implementar para lograr la "Convivencia Generacional"

Nota: La totalidad de las respuestas pueden ser consultadas a través de este link.
<https://docs.google.com/forms/d/1b7LeJdhq3oA7EqxiFflTJkiU9e3UCyAMjrAdYys065Q/edit#responses>

3. Cuestionario B estudio de campo - Entrevista

1. Como líder de una empresa multinacional con una gran dotación de empleados ¿Cuál es su visión respecto a la "diversidad generacional en el mundo laboral actual?
2. ¿Entiende las "diferencias generacionales" como conflictos o como oportunidades?
3. ¿En su empresa se generan espacios propicios que favorecen la interacción entre generaciones? ¿Cómo los capitalizan?
4. ¿Cree que los *Millennials* ya se encuentran preparados para liderar en su organización?
5. En referencia a la problemática de la "diversidad generacional". ¿Cuál cree que sea el principal desafío para el *management* del siglo XXI?

CURRÍCULUM VITAE



Sebastián A. Goyetche

Retail Marketing Manager - GMArgentina

Sebastián A. Goyetche actualmente es Gerente del área de Retail Marketing de General Motors de Argentina. Asumió esa posición en Febrero de 2016.

Nació en la Ciudad Autónoma de Buenos Aires, Argentina. Comenzó su carrera en GM Argentina en 2005 en el área de Marketing Services. Es Licenciado en Relaciones Públicas e Institucionales de la Universidad Argentina de la Empresa (UADE) y ha finalizado de cursar el Master en Administración de Empresas en la Universidad de Palermo (UP) en diciembre de 2014.

Es casado y tiene una beba de 40 días.

Edad: **35 años**

Trayectoria en General Motors de Argentina: ***CEO's Business Planner, Brand Manager, Retail Marketing Responsible and Advertising Specialist for dealers' campaign.***

Hobbies: ***Viajar, hacer deportes (Tenis, Squash, Fútbol, Básquet) y leer sobre negocios, managementy liderazgo.***