UNIVERSIDAD NACIONAL DE TUCUMÁN

FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS
UNIVERSIDAD NACIONAL TUCUMAN

LA GENERACION Y. CONOCER PARA ENTENDER. GESTIONAR PARA CRECER

Autores: Araoz Martínez, Mariana
Guersman, Gustavo Matías
Paz, Yanina Florencia

Director: D'arterio, José Humberto

2016

Trabajo de Seminario: Licenciatura en Administración de Empresas

INTRODUCCION

En un contexto cambiante, donde la globalización predomina, la generación más numerosa de la historia llegó para pisar fuerte. Llamados según la revista Time la "Generación yo, yo yo", estos jóvenes de hasta 30 años buscan un trabajo flexible, buenas relaciones laborales, tanto con su equipo de trabajo como con sus jefes, priorizan la equidad y predican como filosofía de vida el "carpe diem" o en un sentido amplio, simplemente "viven la vida".

Estas simples características denotan un posible conflicto con las generaciones anteriores debido a las diferencias entre ellas.

El trabajo humano siempre evolucionó, y hoy se encuentra por primera vez, con claros obstáculos para desafiar y elevarse a una nueva dimensión, en donde las tecnologías ocupan un espacio fundamental, y en donde la diversidad social son protagonistas. Es un error pensar que las organizaciones serán forjadas solo por la Generación Y; en realidad están siendo forjadas por el turbulento contexto en que están inmersas en todo el mundo.

Siempre ha habido cambios. Sin embargo 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.

De esta manera, y convencidos de que la administración efectiva de la diversidad aumenta el acceso que tiene una organización a la mayor gama posible de destrezas, habilidades e ideas, realizamos este trabajo, que irá desde lo general hacia

lo particular, comenzando velozmente por entender y conocer qué es el comportamiento organizacional, la diversidad y finalmente desembocar en nuestro objeto de estudio; "La Generación Y. Conocer para Entender. Gestionar para Crecer".

CAPITULO I
COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL

Sumario: *1. Concepto de Comportamiento Organizacional., 2. La Importancia del CO. 3. Características del CO. 4.* Retos *y Oportunidades del Comportamiento Organizacional,*

1. Concepto de Comportamiento Organizacional

El Comportamiento Organizacional ha sido estudiado y definido a lo largo de los años por diversos autores:

Para **Robbins**[1], el comportamiento organizacional (con frecuencia se abrevia como CO) es un campo de estudio que investiga el efecto que tienen los individuos, los grupos y la estructura sobre el comportamiento dentro de las organizaciones, con el propósito de aplicar dicho conocimiento para mejorar la efectividad de las organizaciones.

Por otro lado, **Chiavenato**[2] define el comportamiento organizacional como el estudio de las personas y los grupos que actúan en las organizaciones. Se ocupa de la influencia que todos ellos ejercen en las organizaciones y de la influencia que las organizaciones ejercen en ellos.

---

[1] Stephen P. Robbins, PhD. en Administración de Empresas, Profesor en Nebraska University Omaha, Concordia University in Montreal y San Diego State University.

[2] Idalberto Chiavenato, PhD. en Administración. Consultor, profesor y conferencista.

Por último, **Krieger**[3] **& Franklin**[4] definen el comportamiento organizacional (CO) como un campo interdisciplinario que aporta valiosos elementos de juicio para que las organizaciones comprendan la conducta individual y las relaciones que se establecen básicamente entre personas que conviven como compañeras o en un plano superior-subordinado.

En relación con las definiciones expuestas, se puede observar semejanzas entre las definiciones al declarar que el CO es la interacción, relación entre personas, grupos individuos y la organización, asimismo los autores de una u otra forma indican que es un campo de estudio, aplicación de conocimiento, disciplina, entre otros, utilizada para aumentar la efectividad de la organización o mejorarla. Concluyendo en base a dichas definiciones se define al CO como: el **estudio de lo que las personas hacen en una organización, que distingue a las organizaciones unas de otras y que el objeto de dicho estudio es aplicar dicho conocimiento a mejorar la organización**[5].

2. Importancia del CO

- Ayuda a predecir lo que hará la gente, en el seno de las empresas.
- Estudia la forma de predecir la conducta de los individuos y los grupos.
- Busca la eficacia en los resultados a través del estudio de los individuos, los grupos y la estructura de la empresa.
- Posee buenas habilidades en el trato con la gente.

---

[3] Mario Krieger, Lic. en Ciencias Políticas y Administración Pública. Profesor, coordinador y consultor Administración Pública en la Universidad Nacional de Buenos Aires.

[4] Enrique B Franklin, Lic. en Administración de Empresas y Doctorado *Honoris Causa* en Administración por la Universidad Dr. Andrés Bello de El Salvador

[5] Consultas a bases de información, en Internet: https://www.emprendices.co/comportamiento-organizacional-importancia/ (Octubre,2016)

- Incluye la capacidad de entender a los empleados.
- Sé retroalimenta con los resultados del comportamiento organizacional.
- Tiene conocimiento de las habilidades de los individuos y los grupos para que trabajen con mayor eficiencia y productividad.
- Es un requisito básico para poder tener éxito en el cargo de gerente.
- Reemplaza la intuición por el estudio sistemático.
- Busca adaptar los recursos humanos con la tecnología de punta.[6]

3. Características del CO

Como campo de estudio de lo que las personas hacen en las organizaciones y de cómo repercute su conducta en la dinámica y forma de equilibrar el trabajo, en su crecimiento y en la búsqueda de objetivos y metas personales y profesionales, el CO:

- Es multidisciplinario.
- Representa un método para promover la transmisión de ideas, de información y emociones de manera clara y abierta.
- Constituye un mecanismo de retroalimentación para ajustar y mejorar las condiciones de trabajo.
- Es una forma de identificar y entender cómo influyen los valores relacionados con el trabajo en las decisiones de la organización.
- Es la vía para aplicar métodos y tecnologías que faciliten una efectiva toma de decisiones.

---

[6] Ibídem.

- Es la alternativa para evaluar el desempeño de los diferentes niveles de la organización, y emprender las acciones correctivas necesarias.

4. Retos y Oportunidades del Comportamiento Organizacional

Actualmente hay muchos retos y oportunidades para que los gerentes utilicen los conceptos del CO. Algunos de los temas más relevantes a los que se enfrentan los gerentes, y para los cuales el CO ofrece soluciones o al menos nociones significativas hacia ellas son:

Respuesta ante las presiones económicas: Durante las épocas económicas difíciles, la administración eficaz suele ser un lujo. Cualquiera puede dirigir una compañía cuando los negocios florecen, ya que la diferencia entre una buena y una mala gerencia refleja la diferencia entre ganar mucho dinero y ganar mucho más dinero. Sin embargo, en las malas épocas, los gerentes enfrentan situaciones de trabajadores que deben ser despedidos, que reciben recortes de salario y que se sienten preocupados acerca de su futuro. La diferencia entre una buena y una mala gerencia podría ser la diferencia entre las ganancias y las pérdidas o, a final de cuentas, entre la supervivencia y el fracaso.

La buena administración de la fuerza laboral en tiempos difíciles es tan complicada como en las buenas épocas si no es que más. Sin embargo, los enfoques del CO en ocasiones difieren. En los buenos tiempos, saber cómo recompensar, satisfacer y conservar a los trabajadores es algo gratificante; en los tiempos de crisis, entran en acción cuestiones como el estrés, la toma de decisiones difíciles y el afrontamiento.

Respuesta ante la Globalización: Las organizaciones ya no están limitadas por las fronteras nacionales. El mundo se ha vuelto una aldea global. En el proceso, la función del gerente ha cambiado.

Mayores transferencias al extranjero: Si usted es gerente, es muy probable que sea enviado al extranjero por cuestiones de trabajo que se le transfiera a la

división de operaciones de su empleador o a una subsidiaria en otro país. Una vez ahí tendrá que administrar una fuerza laboral que con seguridad será muy diferente en cuanto a necesidades, aspiraciones y actitudes, a lo que usted estaba acostumbrado a dirigir en su país de origen.

Trabajo con gente de diferentes culturas: Incluso en su propio país, tendrá que trabajar con jefes, colegas y otros empleados que nacieron y crecieron en culturas distintas. Lo que a usted lo motiva quizá no los motive a ellos. O bien, tal vez su estilo de comunicación sea directo y abierto, pero ellos quizás encuentren ese enfoque como algo incómodo y amenazador. Para trabajar de manera eficaz con individuos de diferentes culturas, es necesario que entienda la forma en que fueron moldeados por su cultura, geografía y religión, así como la manera de adaptar su estilo gerencial a sus diferencias.

Las prácticas administrativas deben modificarse para que reflejen los valores de los diferentes países donde opera una organización.

Supervisión del traslado de puestos de trabajo a países con menores costos de mano de obra: En una economía global, los puestos de trabajo tienden a fluir hacia lugares donde los costos más bajos dan a las empresas una ventaja comparativa, aun cuando los sindicatos, políticos y líderes de las comunidades locales consideran que la exportación de puestos de trabajo afecta negativamente el mercado laboral interno. Los gerentes deben tratar con la difícil tarea de equilibrar los intereses de sus organizaciones con sus responsabilidades hacia las comunidades donde operan.

Mejora del Servicio al Cliente: En la actualidad, la mayoría de los empleados en los países desarrollados trabajan en el sector de servicios. En Estados Unidos lo hace 80 por ciento la fuerza laboral; en Australia, 73 por ciento; en Reino Unido, Alemania y Japón, los porcentajes son 69, 68 y 65, respectivamente. Los puestos de trabajo en los servicios incluyen representantes de apoyo técnico, trabajadores en restaurantes de comida rápida, vendedores, meseros o camareros, enfermeras, técnicos automotrices, consultores, ejecutivos de cuenta, planeadores financieros y sobrecargos. La característica común de estos puestos de trabajos es que requieren interacción sustancial con los clientes de la organización. Y como esta no

puede existir sin, la gerencia necesita asegurarse de que los empleados hagan lo que sea para agradar a sus clientes.

Conocer el CO ayuda a los gerentes a alcanzar dicha meta y, en general contribuye a mejorar el desempeño de una organización, mostrándoles cómo las actitudes y el comportamiento de los empleados se relacionan con la satisfacción del cliente. Muchas organizaciones fracasan porque sus empleados no logran satisfacer las necesidades de sus clientes. Por ello, la gerencia necesita crear una cultura de sensibilidad ante el cliente. El CO ofrece una guía valiosa para ayudar a que los gerentes creen tal cultura aquella donde los trabajadores son amigables, corteses, accesibles y expertos, y están listos para responder a las necesidades de los clientes y dispuestos a hacer lo que sea necesario para agradarles.

Mejora en las Habilidades Personales: Conceptos y teorías relevantes sirven para explicar y predecir el comportamiento de los individuos en el trabajo como así las formas de diseñar puestos de trabajo motivadores, técnicas para mejorar la capacidad de escuchar y formas para crear equipos más eficaces.

Estimulación del Cambio y la Innovación: Las organizaciones exitosas actuales deben impulsar la innovación y dominar el arte del cambio, o se volverán candidatas a la extinción. La victoria será para aquellas que mantengan la flexibilidad, mejoren continuamente su calidad y se enfrenten a sus competidores en el mercado con un flujo continuo de bienes y servicios innovadores.

Los empleados de una organización son la energía para la innovación y el cambio, o bien, un gran obstáculo con el que esta tropieza. El desafío para los gerentes consiste en estimular la creatividad de los trabajadores hacia el cambio y su tolerancia ante ella. El campo del CO brinda muchas ideas y técnicas que ayudan alcanzar dichas metas.

Lucha contra lo Temporal: La globalización, la capacidad ampliada y los avances de la tecnología han obligado a las organizaciones a ser rápidas y flexibles si buscan sobrevivir. El resultado es que la mayoría de gerentes y empleados actuales laboran en un clima cuya mejor descripción es "temporal".

Los trabajadores necesitan actualizar continuamente su conocimiento y sus habilidades con la finalidad de cumplir con los nuevos requisitos laborales.

Las organizaciones mismas se encuentran en estado de flujo; reorganizan continuamente sus distintas divisiones, venden negocios con mal desempeño, recortan operaciones, subcontratan a otras organizaciones servicios y operaciones que no son críticos, y sustituyen a los trabajadores permanentes por otros temporales.

Los gerentes y los empleados actuales deben aprender a enfrentar la temporalidad, la flexibilidad, la espontaneidad y lo impredecible. El estudio del CO ayuda a entender mejor un mundo laboral que está en cambio constante, a vencer la resistencia al cambio y a crear una cultura organizacional que se beneficie con el cambio.

Trabajo en organizaciones en red: Las organizaciones que utilizan redes permiten que las personas se comuniquen y trabajen en conjunto, aun cuando se encuentren alejadas a miles de kilómetros de distancia. Mediante la computadora, los contratistas independientes pueden llegar a lugares de trabajo dispersos por todo el mundo, y cambiar de empleadores conforme cambia la demanda por sus servicios.

El puesto de trabajo de un gerente es diferente en una organización con redes. Motivar y dirigir al personal, así como tomar decisiones de colaboración en línea, requieren diferentes técnicas de aquellas que se necesitan cuando los individuos están presentes físicamente en una instalación dada. Conforme más empleados llevan a cabo sus labores conectados con otros por medio de redes, los gerentes necesitan desarrollar nuevas habilidades. El CO ofrece nociones valiosas que los ayudan a afinar dichas capacidades.

Ayudar a los empleados a equilibrar los conflictos entre el trabajo y su vida personal: Los empleados se quejan cada vez con mayor frecuencia de que la línea entre el tiempo laboral y el tiempo diferente de este se va desvaneciendo, lo cual ocasiona conflictos personales y estrés Sin embargo, al mismo tiempo el lugar de trabajo ahora ofrece oportunidades para que los empleados creen y estructuren sus propios roles.

¿Cómo surgen los conflictos entre el trabajo y la vida personal? En primer lugar, la creación de organizaciones globales significa que el mundo nunca duerme. A cualquier hora de cualquier día, miles de empleados se encuentran trabajando en algún lugar. La necesidad de consultar con colegas o clientes a ocho o diez zonas horarias de distancia significa que muchos trabajadores de esas empresas están "disponibles" las 24 horas del día. En segundo lugar, la tecnología de las comunicaciones permite que muchos empleados técnicos y profesionales hagan su trabajo desde su casa, su auto o una playa de Tahití. Pero también implica que muchos sientan que nunca salen de la oficina. En tercer lugar, las organizaciones solicitan que su personal les dedique más tiempo. Por .último, el incremento de las parejas donde ambos son profesionales hace cada vez más difícil que los empleados casados encuentren el tiempo para atender sus compromisos en el hogar, o con sus hijos, cónyuge, padres y amigos. Millones de hogares con un solo padre y de trabajadores que cuidan de sus progenitores mayores enfrentan desafíos aún más grandes para equilibrar el trabajo y las responsabilidades familiares.

Cada vez más frecuentemente, los trabajadores perciben cada día que el trabajo invade sus vidas personales, y esto no les gusta. Estudios recientes sugieren que los empleados quieren puestos de trabajo con horarios flexibles, para poder manejar mejor los conflictos entre su vida laboral y su vida personal. De hecho, actualmente el equilibrio entre las demandas del trabajo y las de la vida personal es más importante que la seguridad laboral.

Las organizaciones que no ayudan a que su personal equilibre su trabajo con su vida familiar encontraron cada vez más difícil reclutar y conservar a los individuos más capaces y más motivados.

El campo del CO hace algunas sugerencias que guían a los gerentes en el diseño de lugares y puestos de trabajo, que ayuden a que la gente resuelva los conflictos entre el trabajo y su vida personal.

Creación de un ambiente laboral positivo: Aunque las presiones competitivas que experimenta la mayoría de las organizaciones son más fuertes que

nunca, algunas compañías están tratando de lograr una ventaja competitiva al fomentar un ambiente de trabajo positivo.

Una área de crecimiento real en la investigación del CO es la educación organizacional positiva (también llamada *comportamiento organizacional positivo),* que estudia la forma en que las organizaciones desarrollan fortalezas humanas, estimulan la vitalidad y la resistencia, y desarrollan el potencial. Los investigadores en esta área afirman que gran parte de las investigaciones acerca del CO y la práctica gerencial han estado dirigidas a identificar lo que está mal en las organizaciones y sus empleados. Como respuesta, estos investigadores intentan estudiar aquello que está *bien* en las organizaciones. Algunas variables independientes fundamentales en la investigación del CO positivo son el compromiso, la esperanza, el optimismo y la resistencia frente a las presiones.

Aunque el comportamiento organizacional positivo no niega el valor de los aspectos negativos (como la retroalimentación crítica), desafía a los investigadores para que examinen el CO con una nueva óptica, e impulsa a las organizaciones para que aprovechen las fortalezas de sus trabajadores, en vez de tan solo lamentarse por sus limitaciones.

Mejorar el comportamiento ético: Las organizaciones enfrentan con mayor frecuencia dilemas y decisiones éticos, en los cuales deben identificar una conducta correcta o una incorrecta.

No existe una definición clara de lo que constituye un comportamiento ético y, en años recientes, la frontera que separa lo correcto de lo incorrecto se ha vuelto aún más difusa.

Determinar el comportamiento éticamente correcto es bastante difícil en una economía global, ya que las diferentes culturas tienen perspectivas distintas sobre ciertas cuestiones éticas.

Los gerentes y sus organizaciones están respondiendo a este problema de varias maneras. Escriben y distribuyen códigos de ética que guíen a sus empleados en los dilemas éticos; ofrecen seminarios, talleres y otros programas de capacitación

similares para tratar de fomentar una conducta ética; proporcionan asesores internos a quienes se puede contactar, en muchos casos en forma anónima, para obtener

Ayuda sobre temas de ética; y crean mecanismos de protección para los trabajadores que revelen prácticas internas cuestionables.

El gerente moderno necesita crear para sus empleados un entorno ético, donde trabajen en forma productiva y enfrenten poca ambigüedad respecto de lo que significan comportamientos correctos e incorrectos. Las compañías que fomentan una sólida misión ética animan a los trabajadores a comportarse con integridad, mientras que la aplicación de un liderazgo altamente ético podría influir en las decisiones de los empleados para comportarse de forma ética.

Administración de una fuerza de trabajo diversa: Uno de los desafíos más significativos que enfrentan las organizaciones es adaptarse a individuos que son diferentes. El término para describir tal desafío es *la fuerza de trabajo diversa.* Mientras la globalización se centra en las diferencias entre individuos procedentes de distintas naciones, la fuerza de trabajo diversa lo hace en las diferencias entre la gente *dentro* de países determinados. La fuerza de trabajo diversa reconoce una fuerza laboral de mujeres y hombres; muchos grupos raciales y étnicos; personas con una amplia variedad de habilidades físicas y psicológicas; e individuos con edades y orientación sexual diferentes. La administración de esa diversidad se ha vuelto una preocupación global.

La diversidad de la fuerza laboral, plantea grandes oportunidades, así como cuestiones desafiantes para los gerentes y los empleados de todos los países.[7]

---

[7] ROBBINS, Stephen P. y JUDGE, Timothy A. Comportamiento organizacional, Decimoquinta edición, Pearson, (México, 2013), passim.

CAPITULO II
DIVERSIDAD EN LAS ORGANIZACIONES

Sumario: *1. Concepto de Diversidad en las Organizaciones 2. Niveles de la Diversidad. 3. Importancia de Gestionar la Diversidad.4.Componentes de una Fuerza de Trabajo Diversa.4.1.Factores Demográficos.4.2.Valores sociales. 4.3. Lenguaje.4.4.Religion.4.5.Educacion.4.6Discapacidad.4.7.Orientacion Sexual e Identidad de Género.*

1. Concepto de diversidad en las organizaciones

Según Robbins: Diversidad es un término muy general, y la frase diversidad en el lugar de trabajó se podría referir a cualquier característica que establece diferencias entre un individuo y otro.

El investigador Jerry Diller, explica que el termino general diversidad se refiere al "conjunto de diferencias culturales que existen entre grupos". Define también grupo étnico como un conjunto de personas que comparten una cultura y se percibe distinto que la cultura de la mayoría. Los factores culturales que intervienen en estas definiciones comprenden nacionalidad, afiliación tribal, religión, genero, lengua o tradiciones.

Paula Molinari [8]amplia este concepto de diversidad para definirlo como "la diferencia de identidad entre grupos acompañada por distintas posiciones de poder en la sociedad", esta definición permite por ejemplo incluir personas con distintas

[8] Paula Molinari: Licenciada en Ciencias de la Educación, Universidad de Buenos Aires. Directora Académica del Programa de Recursos Humanos, UTDT.

capacidades u orientación sexual. La gestión de diversidad incluye entonces la apertura a personas o grupos de distinta identidad, debido a factores relacionados con la cultura, raza, religión, genero, idioma, edad, capacidades, orientación sexual y/o afiliación a grupos minoritarios(por ejemplo, tribus urbanas).

La administración efectiva de la diversidad aumenta el acceso que tiene una organización a la mayor gama posible de destrezas, habilidades e ideas. Los gerentes también necesitan reconocer que las diferencias entre las personas suelen causar problemas de comunicación, malos entendidos y conflictos.

Las características individuales como edad, género, raza, origen étnico y aptitudes suelen afectar el desempeño de los trabajadores. Los gerentes pueden volverse conscientes de esas características y administrar una fuerza laboral diversa de manera efectiva.[9]

2. Niveles de diversidad

Los aspectos demográficos (género, edad, origen étnico, religión, etc.) reflejan principalmente el nivel superficial de la diversidad y no los pensamientos ni los sentimientos, y podrían ocasionar que los trabajadores se perciban unos a otros mediante estereotipos y suposiciones. Sin embargo, la evidencia ha demostrado que, cuando las personas llegan a conocerse, dan menor atención a las diferencias demográficas si consideran que comparten algunos de los rasgos más importantes, como la personalidad y los valores, los cuales representan el nivel profundo de la diversidad.

- *Diversidad de nivel superficial*: Diferencias en las características que se perciben con facilidad, como género, raza, origen étnico, edad o una discapacidad, y que no necesariamente reflejan los pensamientos o los sentimientos de las personas, aunque podrían activar ciertos estereotipos.

[9] Comportamiento Organizacional, cuadernillo de lectura primer parcial 2012, Gestionando la diversidad, Fac. de Ciencias Económicas, UNT, (Tucumán, 2012)

- *Diversidad de nivel profundo*: Diferencias en valores, personalidad y preferencias laborales, que se vuelven cada vez más importantes para determinar las similitudes conforme las personas se conocen mejor entre sí.[10]

3. Importancia de gestionar la Diversidad

La gestión de diversidad en las personas de una organización está de moda. Hoy todos los gerentes hablan del tema porque se encuentran en frecuentes cambios. La gente cambia la forma de pensar, de actuar y las personas están permitiendo deshacerse de sus prejuicios.

Las organizaciones ya no están sesgadas a pensamientos de una sola línea porque se dieron cuenta que en la diversidad de pensamiento se pueden rescatar nuevas oportunidades y opciones ante las crisis, nuevos puntos de vista que en su aplicación han generado rentabilidades.

Gestionar la diversidad en la empresa es fundamental porque cualquier síntoma de discriminación sea por raza, edad, género o condición, afecta la actitud de los trabajadores o sea su rendimiento y en últimas los costos de la empresa. Gestionar la diversidad permite obtener el máximo beneficio de diferentes pensamientos y obtener un agradable clima organizacional.

Algunas ventajas de la gestión de la diversidad al interior de la organización son:

- Aumento en el nivel de motivación de los trabajadores, por tanto buen clima laboral.
- Incremento en la productividad por el trabajo en equipo y prevención de riesgos psicosociales.
- Prevención de pleitos judiciales ante las autoridades competentes.

---

[10] ROBBINS, Stephen P. y JUDGE, Timothy A. Op.Cite. Pag.42

- Da status a la empresa por preocuparse por sus grupos.
- Prevención de eventualidades económicas mayores en caso de perder litigio.
- Cumplimiento de la legislación laboral y protección de los derechos humanos.
- Ejecución de buenas prácticas empresariales.
- Mayor aprovechamiento de las actitudes y aptitudes en las personas sin importar sexo o raza.
- Se motiva a los trabajadores con un modelo participativo.
- Se pueden adquirir visiones diferentes, más caminos de acción para que la empresa avance.
- Fomenta la cooperación, compañerismo y trabajo en equipo.

Entre las pocas desventajas de administrar la diversidad de personal están las siguientes situaciones:

- Siempre al iniciar un proceso de gestión de la diversidad las minorías tendrán más dificultad al incluirse en espacios de sociabilización con el resto del grupo en la empresa.
- Muchas oportunidades de posible rotación de cargo en los empleados dentro de la empresa con el ánimo de mezclar pensamientos.

4. Componentes de una fuerza de trabajo diversa

Actualmente existen múltiples factores, que, combinados entre ellos forman una fuerza de trabajo diversa, algunos de ellos son:

4.1 Factores Demográficos:

- *La estructura de los grupos de edad:* Es una determinante clave de los niveles de productividad y de la capacidad de respuesta de la organización, lo que se traduce en una mejor calidad de vida laboral. Una manera de abordarla consiste en considerar alguna de las generaciones cuyas experiencias han sido críticas en el comportamiento de las organizaciones durante sus periodos de desarrollo; un ejemplo es el modelo siguiente, que hace referencia a las generaciones que gestaron la economía estadounidense (y en buena medida, occidental) en el último siglo:

Tradicionalistas (1900-1945): representan una riqueza de tradición y sabiduría. Han sido una fuerza estabilizadora en las organizaciones durante décadas.

Baby boomers (1945-1964): responsables de experimentar nuevos estilos de vida y cuestionar el status quo, son los principales promotores de la participación, el espíritu y el corazón en la organización, así como de crear un campo de trabajo equitativo.

Generación X (1964-1980): suelen tener un amplio bagaje de conocimientos tecnológicos, lo que los hace adoptar un aire de independencia y escepticismo respecto de las instituciones y la jerarquía. Son emprendedores y aprecian el cambio. Están más comprometidos con su vocación que con una organización. Los miembros de esta generación se interesan más que sus predecesores por lograr un balance en sus vidas, por eso "trabajan para vivir" en lugar de "vivir para trabajar".

Generación Y (1980-2000): comparten una actitud optimista, producto de la esmerada educación que sus padres han tratado de brindarles. Ponen en duda la justicia de las categorizaciones raciales y sexuales tradicionales, y su desarrollo está fuertemente influido por su cercanía con la tecnología de la información.

Como resulta evidente, las distintas configuraciones que asuma la estructura de los grupos de edad producen importantes repercusiones en la economía de las organizaciones.

- *Distribución Geográfica:* Se trata de un factor que suele modificar de manera importante las condiciones de trabajo, por ejemplo: en la actualidad buena parte de la población es propensa a moverse de las zonas metropolitanas a otras menos urbanizadas gracias a los beneficios que ofrecen el trabajo a distancia y las estrategias para obtener economías de ubicación. Estas tendencias han modificado las bases de tributación, el nivel de apoyo y las tarifas arancelarias que las distintas autoridades fiscales ofrecen a las organizaciones para que se trasladen a diferentes lugares.

- *La composición étnica:* Concepto entendido como el conjunto de tradiciones y patrimonio cultural de las personas de conformidad con su origen, lengua, religión, hábitos alimentarios y costumbres– constituye también un importante factor del comportamiento organizacional, ya que afecta la diversificación de la población en general (y sobre todo del sector económicamente activo) por la movilidad derivada, por ejemplo, de la llegada de inmigrantes y el éxodo de emigrantes.

- *La Distribución del Ingreso:* Es un dato fundamental para las organizaciones ya que, al saber cómo se distribuye el ingreso dentro y entre la población, conocerán cuál es el poder de compra de los distintos segmentos poblacionales que atienden con sus productos y servicios.

En este sentido, es un hecho que existen variantes en cada país y entre naciones, y también que, en general, el ingreso real ha ido disminuyendo, aunque esta realidad se ha reflejado en menor medida en el ingreso promedio de los hogares en donde ambos miembros de la pareja trabajan.

4.2 Valores sociales

Los valores sociales son los deseos y parámetros éticos y morales que acostumbra compartir una población o un sector de la misma. En términos prácticos, dichos valores determinan el grado en el que los productos y servicios de una organización tienen acceso al mercado. Asimismo, favorecen la comprensión y la tolerancia, al promover un mejor equilibrio entre el tiempo dedicado al trabajo y destinado a convivir con la familia.

4.3 Lenguaje

El lenguaje es más que la facultad de comunicación entre las personas; es también la forma de expresar cómo se percibe el mundo y cómo se define la cultura. Se divide en dos vertientes: el hablado, es decir, cualquier comunicación oral, y el no hablado, que corresponde a la comunicación no verbal (aquella que se lleva a cabo a través de signos, ademanes y gestos) y al espacio personal, que es la distancia aceptable que hay entre dos o más personas que participan en el proceso comunicativo.

4.4 Religión

La religión se refiere al conjunto de creencias y rituales compartidos en relación con el dominio de lo sagrado. En la actualidad existen miles de religiones en el mundo, siendo cuatro las dominantes por el número de personas que las profesan: el cristianismo, el islamismo, el hinduismo y el budismo.

4.5 Educación

La educación representa un papel social determinante, ya que constituye el medio a través del cual las personas adquieren el conocimiento y las habilidades para desenvolverse adecuadamente en un entorno determinado. La educación formal complementa el papel de la familia en el proceso de socialización de las personas, internalizando los valores y las normas sociales.[11]

4.6 Discapacidad

Se considera que una persona es discapacitada cuando tiene cualquier impedimento físico o intelectual que limite de manera sustancial una o más de sus actividades cotidianas importantes.

Estos impedimentos casi no tienen elementos en común, de manera que no existe una generalización sobre la relación que cada uno tiene con la actividad laboral. Es evidente que algunos puestos de trabajo no pueden ajustarse a ciertas discapacidades: las leyes y el sentido común reconocen que una persona ciega no podría conducir un autobús, que una persona con parálisis cerebral severa no podría ser cirujano y que un individuo con graves limitaciones motrices difícilmente trabajaría como oficial de policía en una patrulla. Sin embargo, el creciente desarrollo de la tecnología de las computadoras y otros dispositivos auxiliares están eliminando muchas barreras tradicionales para el empleo.

La influencia de las discapacidades sobre los resultados laborales se ha estudiado desde perspectivas diversas. Por un lado, una revisión de la evidencia sugiere que los trabajadores con discapacidades reciben mejores evaluaciones del desempeño.

Sin embargo, en esa misma revisión se encontró que, a pesar de su mejor desempeño, los individuos con discapacidades suelen enfrentar menores expectativas del desempeño y tienen menores probabilidades de ser contratados.

---

[11] FRANKLIN FINCOWSKY, Enrique B. y KRIEGER, Mario José. Comportamiento organizacional. Enfoque para América Latina, Pearson Educación, (México, 2011). *Passim.*

4.7 Orientación sexual e identidad de género

Los empleadores difieren mucho en la forma en que tratan la orientación sexual. Muchas organizaciones han implementado políticas y procedimientos para proteger a los trabajadores en base a su orientación sexual.

Por ejemplo, tomando como referencia algunos de los conglomerados más grandes del mercado estadounidense, Raytheon, constructor de los misiles de crucero Tomahawk y otros sistemas de defensa, ofrece prestaciones a las parejas en unión libre, apoya una amplia variedad de grupos por derechos de los homosexuales y desea ser una fuente de empleo para este grupo. La empresa considera que esas políticas le dan ventajas en el mercado siempre competido de contratación de ingenieros y científicos. Raytheon no está sola, más de la mitad de las 500 compañías de *Fortune* ofrecen prestaciones para parejas en unión libre, entre ellas American Express, IBM, Intel, Morgan Stanley, Motorola y Walmart.

No obstante, algunas compañías están en contra de tales beneficios o contra clausulas antidiscriminación para los empleados homosexuales, entre las cuales se encuentran Alltel, ADM, ExxonMobil, H. J. Heinz, Nissan, Nestlé y Rubbermaid entre otras.

A pesar de algunos progresos, muchas personas homosexuales y bisexuales ocultan su identidad de género a los colegas de trabajo, por el temor de ser víctimas de discriminación.

En lo que respecta a la identidad de género, cada vez más compañías están estableciendo políticas para regular el trato de la organización hacia los empleados que cambian de género (quienes de manera frecuente reciben el nombre de *individuos transexuales o transgénero).*[12]

[12] ROBBINS, Stephen P. y JUDGE, Timothy A. Op. Cite.Pag.51.

CAPITULO III.

CHOQUE GENERACIONAL: TIPOS DE GENERACIONES

Sumario: *1. Introducción. 2. Mapa Generacional.2.1Los Tradicionalistas: Nuestros Abuelos.2.2.Los Baby Boomers. 2.3. La generación X. 2.4. La generación Y.*

1. Introducción

La mentalidad de una generación se forma a partir de los acontecimientos que le toca vivir. La historia familiar, la experiencia de los allegados, el tipo de relacionamientos con sus pares, los eventos mundiales de la infancia y los héroes de cada época forjan los modelos mentales y engendran una forma particular de entender, interpretar y valorar al mundo. Como las personas las generaciones se desarrollan, maduran y se transforman.

Nunca antes las organizaciones han visto tres y hasta cuatro generaciones trabajando juntas. Este solapamiento tiene grandes implicancias no solo para la forma en que se realiza el trabajo, sino también para la forma en que las empresas tienen que pensar en sus futuras estrategias de gestión del talento y las prácticas de RRHH necesarias para apoyar a su capital humano, su gente. La heterogeneidad y la diversidad han reemplazado a la fuerza laboral homogénea que predominaba antes.[13]

---

[13] HATUM, Andrés. Yrrupción: los cambios generacionales y el futuro de la organización. Temas Grupo Editorial, (Buenos Aires, 2013), pág. 41.

2. Mapa generacional

Hasta cuatro generaciones que se solapan coexisten actualmente en el lugar de trabajo, es por eso que vamos a analizar las características de cada uno de ellos, para así entender la correlación que existe entre estos y la difícil tarea que enfrentan las compañías al pensar en atraer, desarrollar y retener al talento.

2.1. Los tradicionalistas: nuestros abuelos

"Nosotros vivíamos para trabajar"

"Siempre había mayor remuneración para el hombre que para la mujer por ocupar el mismo puesto"

"Las vacaciones flexibles no existían"

Nacidos entre 1900 y 1945 los tradicionalistas se criaron en un mundo de adversidad, escasez, guerra y desempleo. Las historias de nuestros abuelos son de migraciones, de pérdidas de familiares, de lucha por la supervivencia y de soledad. En medio de crisis continuas, los pueblos buscaban referentes que transmitieran confianza. Por eso, los grandes personajes de la época vinieron del mundo de la política, como Mussolini, Hitler, Franco, Perón, Roosevelt y Churchill.

Los tradicionalistas no tuvieron una vida fácil. Por eso, no debe sorprendernos que desarrollaran una mentalidad austera, de ahorro, esfuerzo, patriotismo y fe en las instituciones. Aprendieron a conformarse con poco: la familia unida y el almuerzo de los domingos.

No gastan, nada se desperdicia, todo se transforma.

La esperanza de esta generación está puesta en sus descendientes. El único gasto que se permiten es la educación de sus hijos y nietos. Criados en un contexto de alto desempleo, valoran la posibilidad de tener un trabajo.

El management se basaba en un estilo militar, con una estricta cadena de mando donde pocos deciden y muchos obedecen. Se espera que la gente coopere, que sea dócil y que esté alineada con el equipo y con la organización. No hay espacio para el individualismo. Por todo esto, suele decirse que los tradicionalistas son la generación silenciosa.

2.2. Los Baby Boomers

"Los jóvenes solo piensan en ascender rápido"
"La gente adulta no entiende del sistema"

Tras el final de la Segunda Guerra Mundial, un renovado optimismo genera una explosión demográfica en Occidente. Los Baby Boomers manifiestan desde la adolescencia un deseo de participación, de protagonismo y de lucha por sus ideales.

Con la TV, también llega el auge de la publicidad, de las marcas y de los artículos de lujo. Los Baby Boomers tienen a disposición una gran variedad de marcas y posibilidades de consumo. Los Baby Boomers son gastadores por naturaleza.

En muchos casos son los primeros de sus familias en acceder a una carrera universitaria.

El choque con la generación silenciosa es violento. Con su espíritu competitivo y su estilo participativo, rápidamente desplazan a los técnicos tradicionalistas, acostumbrados a esperar directivas y no tomar la iniciativa.

En este contexto, las organizaciones empiezan a estructurarse por niveles, con símbolos de estatus ligados a objetos.

El Baby Boomer protesta, pero no puede resolverlo en el trabajo. Su identidad está basada en el trabajo.

Esta generación no descansa nunca.

2.3. La Generación X

"Ellos se ríen de mi por ser diferente, yo me río de ellos por ser todos iguales"

Nacidos entre 1964 y 1980, los miembros de la Generación X son relativamente pocos.

Son espectadores privilegiados (y víctimas) de la frustración de aquellos que, tras años de dedicación absoluta a la empresa, quedan fuera del sistema o se ven pobremente recompensados.

Por todo esto desarrollaron un profundo escepticismo.

La Generación X crece en un mundo online las 24 horas: el teléfono celular, el cable e Internet. Con tanta facilidad de acceso a información, comprenden que el mundo no es un lecho de rosas, y que el idealismo conduce a grandes frustraciones.

Tampoco creen en las empresas.

Otra característica clave de esta generación es el desprecio por la burocracia. Los X, por el contrario, prefieren la independencia e imponer sus propios tiempos. Son activos y no reactivos. Y tienen claro que trabajan para vivir, no viven para trabajar como sus padres.

El compromiso no se mide por las horas de permanencia en la oficina. Lo importante son los resultados.

2.4. La Generación Y

"La tecnología es TODO"

"No aspiro a pasar mucho tiempo en ese trabajo"

"Los analfabetos del siglo XXI no serán aquellos que no sepan leer ni escribir, sino aquellos que no puedan aprender, desaprender y reaprender"

Nacidos entre 1980 y el 2000, la generación Y es la más numerosa de la historia (2300 millones de personas) y dominaran el mundo por los próximos 40 años.

Hija de los Baby Boomers, la Generación Y fue criada en un contexto de participación, alta valoración de sus capacidades y aliento de sus vocaciones.

Es la generación del 11 de Septiembre, criada en un mundo violento, hiperinformado e interconectado. Un mundo de desastres a gran escala: cambio climático, huracanes y terremotos transmitidos en vivo y en directo por Twitter. Por eso, la Generación Y piensa en el presente, en vivir ahora. El futuro es incierto.

Si bien la Generación X ya se había criado con la tecnología, los *Millenials* son los primeros nativos digitales.

A diferencia de sus padres Baby Boomers, que organizaron su vida alrededor de la oficina, los *Millenials* no permiten que el trabajo absorba todo su tiempo. Esta generación ha resignado la actividad laboral: busca placer y diversión en el trabajo.

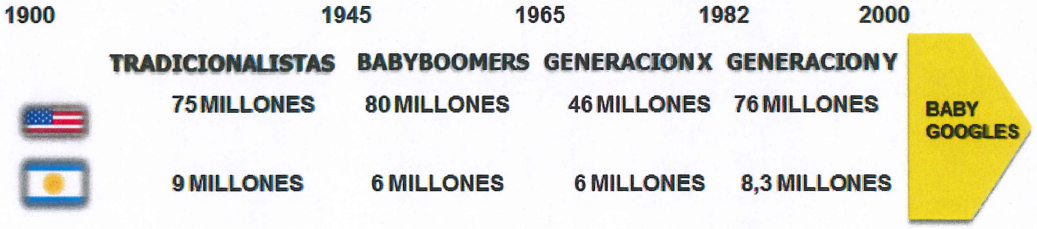
La Generación Y detesta perder el tiempo. Por eso, las culturas orientadas a la eficiencia tienen más chances de retenerlos.

La responsabilidad y el compromiso sólo surgen cuando encuentran sentido en lo que hacen. Y el sentido de sentirse útiles para alguien, para la comunidad y el bienestar de otros.

Los Gen Y valoran los ambientes laborales con respeto por el otro, contacto con el *management*, posibilidad de participar y ser reconocido. Los Gen Y

no toleran la injusticia (hacia ellos o sus pares). Así, para retenerlos es fundamental mejorar la gestión de la equidad interna y la estructura de premios y castigos.

Las buenas noticias: son flexibles, innovadores, eficientes, resilientes, tolerantes, comprometidos, tienen herramientas y talento para hacer del mundo un mejor lugar para vivir, tienen mucha información y no tienen miedo de usarla, valoran la familia, la pareja, los amigos y no permitirán que la vida profesional arruine estas relaciones.



Fuente: INDEC	POBLACION TOTAL	% MAYORES DE 65	% MENORES DE 14	ESPERANZA DE VIDA	TASA FECUNDIDAD
1914	7,9 M	2,3	42,8	32,9	6,8
2001	36,2 M	9,9	28,3	73,8	2,4

Fuente: Whalecom, Organizational Change & Development, Vilma Vaccarini

Como podemos observar, estas cifras sugieren que se producirá un impresionante reemplazo de colaboradores en un periodo de tiempo relativamente corto y eso subraya el énfasis tendrán que poner en adaptarse al rápido cambio demográfico.

El hecho de que una gran proporción de la actual fuerza laboral este próxima al retiro es un enorme desafío para las empresas que tienen que construir un puente entre generaciones para preparase para el éxito continuado en el futuro.[14]

[14] HATUM, Andrés. Op. cite. Pág. 43

CAPITULO IV
LA GENERACION Y

Sumario: *1. La Generación Y. 2.Caracteristicas de la Generación Y. 3.Jefes que desea la Generación Y. 4. Como atraer y retener a los Millennials al lugar de trabajo.4.1. Valores principales de la generación Y. 4.2. Creación de una Propuesta de Valor para el Empleado (PVE), que atraiga a los Millenials. 4.3. El papel de las redes sociales en las nuevas formas de reclutamiento.*

1. La Generación Y

Como bien vimos en el capítulo anterior la Generación Y además de estar definida en principio y de manera fundamental por una rango de edad (1980 -2000) es también hoy el producto de los acontecimientos sucedidos a lo largo del tiempo y la historia, fuertemente influenciados por los cursos y direcciones que siguió el desarrollo de la humanidad, los cambios sociales y los avances tecnológicos. Es así que su identidad y esencia se materializan hoy a través de claras y marcadas características cuyo estudio y entendimiento son vitales para el desarrollo óptimo de cualquier actividad.

Debido a esto podemos definirlos a través de diez características que mencionaremos a continuación.

2. Características de la Generación Y

- Impacientes. Cómo crecieron en un mundo al instante, aman la velocidad y detestan las demoras.
- Flexibles. Criada en un mundo turbulento, la Generación Y está acostumbrada al cambio. De hecho, le cuesta adaptarse a los contextos estables.
- Innovadores. La Generación Y piensa con la tecnología incorporada, valorando lo nuevo y mirando hacia el futuro. Los conflictos ocurren porque, con frecuencia, las generaciones anteriores perciben esta mirada hacia delante como una desvalorización del pasado.
- Eficientes. La Generación Y obtiene los mejores resultados con mínimo esfuerzo, recursos y tiempo, apalancándose sobre la tecnología para hacer las cosas más rápido. Para las generaciones anteriores, sin embargo, la obsesión por ahorrar tiempo puede parecer una falta de rigor o calidad en el trabajo.
- El valor de la relación personal. La generación Y valora más las relaciones que las organizaciones. Valoran el afecto, el cuidar de otros, la amistad y la relación personal con el jefe.
- Escépticos. La generación Y es desconfiada como la X. No cree en las promesas. Quiere hechos. Con ellos, es necesario comunicar toda la verdad todo el tiempo.
- Resilientes. La generación Y sabe cómo enfrentar el dolor y la crisis. Puede vivir en el caos y la amenaza, y no se frustra cuando las cosas no salen como esperaban. Los riesgos no los asustan, y no están enfocados en la seguridad laboral.
- Espontáneos. La generación Y dice lo que piensa sin ningún tipo de filtro. Expresan los que les molesta, comparten sus ideas y desean ser escuchados. Esto suele generar un choque cultural con las generaciones más

viejas, que valoran la diplomacia y la habilidad política. Por eso, para muchos jefes Baby Boomers, los jóvenes carecen de "sentido ubicación".

- Tolerantes. La generación Y no tolera la intolerancia. Tiene mentalidad muy abierta, y puede trabajar con gran facilidad en equipos multiculturales.
- Amantes de la justicia. La justicia y el respeto son valores fundamentales



Fuente: *http://www.vivamosmejorwalmartchile.cl/quienes-son-la-generacion-y/*

3. Jefes que desea la Generación Y

Los jefes en las Organizaciones desempeñan un rol fundamental para ayudar a desarrollar a los Millenials. El jefe es el responsable de generar un buen clima, de alentar los intercambios y la comunicación abierta.

Según Molinari, existen distintos tipos de jefes que la Generación Y espera tener, según sus características analizadas en el apartado anterior.

- *Los jefes desarrolladores:*

Cuando los Y hablan de desarrollo, lo entienden en el sentido de aprendizaje y experimentación:

- *Aprendizaje:* Los jóvenes buscan continuamente nuevos desafíos, y los jefes deben aprender a administrarlos. Y, para plantear nuevos desafíos a sus colaboradores, el mismo jefe debe atreverse a abandonar su zona de confort, buscando desafíos propios.

La segunda demanda de aprendizaje que se impone al jefe desarrollador está vinculado con su rol de modelo, referente. Para los jóvenes, no basta con que sea su referente profesional. También miran la vida extra laboral del jefe.

- *Experimentación:* Los jóvenes se apasionan con lo nuevo y se aburren con lo conocido, con el punto de confort. La curva de aprendizaje es muy empinada. Aprenden rápido y con entusiasmo. Por lo tanto, el jefe debe saber generar proceso de aprendizaje, asumiendo un rol de maestro y guía. Esto implica hacer un seguimiento continuo para prevenir desvíos, cuidando el proceso para asegurar los buenos resultados.
- *Coaching:* Los jóvenes entienden el rol del jefe como el de un *coach* deportivo, que integra, acompaña y mejora al grupo. En su rol de coach, el jefe debe ser un excelente observador, alguien con foco en los detalles.
- *El jefe como maestro:* El jefe debe disfrutar de enseñar. Debe plantear situaciones formales de aprendizaje, tanto grupales como individuales. Debe contar su experiencia, ejemplificar con sus vivencias y transmitir lo aprendido.
- *Indagación:* Los jóvenes valoran los esfuerzos del jefe por indagar en sus intereses y por brindar espacios para manifestarlos. La generación Y responde particularmente bien a los líderes que acercan la realidad de la organización a sus intereses. Cuando encuentran esto en una empresa, es casi una garantía de compromiso y retención.

- *Soporte en los desafíos:* Los jóvenes valoran a los jefes que plantean desafíos, pero que también les brindan ayuda para encararlos. El soporte significa enseñar, escuchar las dudas, hacer seguimiento pautados y dar reconocimiento en el camino.

- *Los jefes creadores de sentido:*

Los jóvenes valoran a los jefes que les transmiten una idea clara de su contribución a la compañía. También valoran que los demás sepan su nombre y su trayectoria, quieren ser "tenidos en cuenta".

Por todo esto, los mejores jefes son los que les permiten presentar proyectos, los que les brindan espacio para contar lo que hacen, y que generan contacto con los niveles de decisión.

- *Los jefes que crean un contexto de familia*

Para los jóvenes, no hay nada más importante que las relaciones en el trabajo, acompañadas por una identidad de grupo tan fuerte que se traduce en el término familia. Este sentimiento ya existía en la época de los tradicionalistas. Pero se basaba en el prestigio de organización y en el orgullo de pertenecer a ella.

- *El clima de trabajo:* 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.

- *El ambiente informal:* En relación con el punto anterior, los jóvenes prefieren los lugares de trabajo donde pueden ser ellos mismos, es decir, manejarse con los mismos códigos informales que afuera de la oficina.

Primero, la comunicación 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. Segundo, la vestimenta informal. Tercero, el *lay-out* informal. Los

jóvenes valoran las oficinas donde se sientan como en su casa o como en el bar que frecuentan.

Cuarto, las situaciones informales, como tomar mate mientras trabajan o festejar un cumpleaños, constituyen otros aspectos que hacen a este punto.

Los jefes criados en culturas muy formales y jerárquicas suelen sentirse incómodos en estos aspectos. En muchos casos, entienden a la informalidad como falta de seriedad. Por eso, lo primero es desterrar aquel modelo mental obsoleto. Para la Generación Y, los códigos informales significan transferencia y ser genuinos.

- *Protección y consejo:* La Generación Y valora a los jefes que adoptan un rol de consejero y guía, no sólo en el trabajo sino también en la vida personal.
- *Celebraciones:* Los jóvenes valoran las celebraciones. Tanto los logros individuales como grupales, profesionales como personales deben festejarse. Además, las celebraciones constituyen hitos en el camino, cumpliendo un rol central en la construcción de la identidad de los equipos.
- *Los jefes que gestionan el desempeño:*

Cuando las empresas se profesionalizan, uno de los primeros proyectos que implementan es el de desempeño. Esto se debe a que, para alcanzar los objetivos estratégicos, deben alinear a los colaboradores.

- *El desempeño:* Los jóvenes valoran la justicia. Para la Generación X, esto significa equidad y recompensas relacionadas con los resultados. Para los Y, se relaciona con el respeto, la verdad y la transparencia, esto implica implementar procesos de gestión del desempeño que aseguren la equidad en el equipo.
- *El feedback:* El impacto de un *feedback* continuo sobre la motivación puede observarse en todas las encuestas de clima. Los jefes más valorados son quienes, de un modo sincero, brindan *feedback* de calidad, orientado al desempeño, el aprendizaje y al reconocimiento.

- *El reconocimiento:* Los jóvenes valoran a los jefes que administran equitativamente los premios y castigos, prefieren los modelos basados en reconocimientos positivos, y también los grupales. Además del dinero, están las oportunidades de aprendizaje, las celebraciones, el tiempo libre y los premios simbólicos. Por eso, las organizaciones deben otorgar a los jefes más herramientas en lo que respecta a la forma de reconocer a sus colaboradores.

- *Los jefes con orientación a resultados*

  - *Foco en los resultados:* Los jóvenes valoran las organizaciones y los grupos excelentes en la ejecución. Los jefes deben establecer pocas metas, lograr que sean claras, definir prioridades y medir los progresos con indicadores transparentes.

  - *Uso eficiente del tiempo:* El tiempo es un recurso escaso. Perderlo es, para las nuevas generaciones, causa de una gran frustración.

El siglo XX, con su modelo mental de empleo en relación de dependencia, generó escaso foco en el uso eficiente del tiempo, ocasionando muchos tiempos muertos e improductivos. Distinto es el abordaje si pensamos que estamos pagando a los miembros de nuestro equipo por hora de trabajo.

Por eso, los mejores jefes son aquellos que consideran al buen uso del tiempo como una de sus prioridades. Esto requiere revisar procesos, eliminar tareas inútiles e incorporar tecnología para un mejor aprovechamiento del recurso más escaso.

- *Jefes que gestionan la diversidad*

El siglo XX de la sociedad de masas valoraba lo uniforme. Así, los jefes se preocupaban por mantener las mismas condiciones para todos los colaboradores.

Los jefes más valorados son los que gestionan lo diferente con armonía. Y esto requiere flexibilidad y apertura a la diversidad, una ruptura respecto de los

modelos mentales antiguos. Tendrán que aprender a gestionar equipos de gente distinta, desde su formación, edad, origen, capacidades y necesidades.[15]

4. Como atraer y retener a los *Millennials* al lugar de trabajo

Recientemente se menciona diez características que posee la Generación Y, y según estas características cuales son los jefes que los *Millenials* desean tener para que una propuesta de trabajo les resulte atractiva, información que se obtiene del libro "Turbulencia Generacional" de Paula Molinari.

Por otro lado, Andrés Hatum en su libro, "Yrrupción: Los cambios generacionales y el futuro de la organización", brinda otra perspectiva; definiendo cuatro valores principales que impulsan la conducta, la actitud y los intereses de la generación Y; cómo debe construirse una propuesta de valor para el empleado (PVE), que resulte atractiva para los *Millenials* y por último describe el papel que tienen las redes sociales en las nuevas formas de reclutamiento. Las mismas se presentan a continuación.

4.1. Valores principales de la generación Y

La generación Y se ha descripto de un modo variado como ensimismada, desconfiada, desleal, despreocupados por las reglas y superficial, entro otro adjetivos pocos halagadores.

Sin embargo estos descriptores pesimistas no ayudan a las a empresas a comprender cómo apoyar y trabajar con estos nuevos ingresantes en la fuerza laboral.

Por este motivo, se describe cuatro valores de esta generación, para analizar el impacto que tendrá en la forma de organizarse las empresas del futuro.

---

[15] MOLINARI, Paula. Turbulencia Generacional. Temas Grupo Editorial, (Buenos Aires,2012). *Passim*

- *Multiplicidad en las tareas:* Esta generación se ha destacado por su capacidad para manejar muchas cosas al mismo tiempo. Estos jóvenes crecieron en un contexto de gran estimulación, que les ha permitido desarrollar fuertes habilidades para realizar múltiples actividades. Esta fuerza laboral joven puede llevar a cabo tareas comerciales mientras escucha música e interactúa en Facebook. Algunos gerentes podrían considerar que la atención brindada a tareas que no pertenecen al trabajo es una falta de respeto. Sin embargo, este es un patrón común al que responden muchos miembros de esta generación.

- *El papel de la tecnología y estar conectados:* En gran parte de su vida, la Generación Y ha estado conectada al mundo enviando mensajes de texto, chateando por Internet, navegando en la web o las redes sociales.

La relación entre esta generación y la tecnología es única. Usa las redes sociales para mantenerse al día con la familia y los amigos y para expandir sus vínculos sociales. En realidad, el 86% de los miembros de esta Generación usa Internet, y el 51% envía y recibe mensajes de textos en su teléfono celular todos los días.

Todo el tiempo que pasan en Internet los hace maestros de las múltiples tareas. Son capaces de trabajar en muchas cosas al mismo tiempo, y esperan que su trabajo les ofrezca y se parezca al mundo diverso en el que han crecido en lo que respecta al acceso a la tecnología.

La Generación Y quiere elegir qué tecnologías usar en lugar de verse obligada a utilizar la provista por su empleador y espera poder acceder a las aplicaciones de su elección.

Si bien esta generación es capaz de realizar múltiples tareas y es tecnológicamente bastante diestra, se distrae con facilidad, por este motivo las empresas están cambiando su enfoque para capturar la atención de esta generación con déficit atencional.

- *Integración Trabajo-Vida:* Esta generación 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 *Millenials* apuntan a integrar el trabajo y la vida, no solo a equilibrarlos.

Sus diversas actividades (entre las cuales el trabajo es una) requieren incluir el trabajo y el lugar de trabajo en los aspectos no laborales de su vida.

- *Conciencia Social:* Las organizaciones deben también responder a la mayor importancia que da esta generación a los problemas sociales y ambientales. Quieren que su trabajo refleje sus intereses personales y su ética, y están orgullosos de trabajar para empresas que tengan un impacto social o ambiental positivo.

Los Millenials están ingresando en la fuerza laboral bajo la más amplia gama de formas organizacionales vistas en las empresas: desde la simple forma funcional que sigue viva en muchas compañías, hasta la empresa virtual sin límites que está expandiendo la manera en que se organizan las compañías.

No es de extrañar que los Millennials se sientan atraídos por el modelo *crowsourcing*[16] a los sistemas de negocios abiertos.

Al entrar más Millenials a la fuerza de trabajo las organizaciones están teniendo que cambiar el modo en que se organizan. Los nuevos trabajadores están forjando estos cambios de muchas maneras. Lo más importantes es que las nuevas fuerzas laborales está alentando a las empresas a alejarse de los viejos paradigmas de gerenciamiento a favor de nuevas formas de organizarse que brinden a esta generación oportunidades para desarrollarse en un contexto de libertad y flexibilidad.[17]

---

[16] *Crowsourcing:* Es el acto de tomar un trabajo realizado tradicionalmente por una 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.

[17] HATUM, Andres. Op. Cite. Pàg. 54 y 55.

4.2. Creación de una Propuesta de Valor para el Empleado (PVE), que atraiga a los Millenials

La PVE es cada vez más importante para poder comunicar, atraer y retener al talento principal que se encuentra en la fuerza laboral joven.

Se define la PVE como "las características organizacionales de la empresa que le permiten promoverse hacia afuera y generar lealtad internamente".

La PVE presenta las acciones y conductas que son atractivas para los que trabajan en la organización. Una PVE comprensiva tiene que abarcar una amplia gama de elementos que son importantes para los empleados.

La importancia de la PVE para aumentar la capacidad de una firma para atraer al joven mercado de la Generación Y se relaciona con las características comunes de las compañías consideradas como las más deseables para trabajar.

Estas empresas ofrecen a los potenciales colaboradores oportunidades de aprendizaje, un ambiente que les permite crecer, así como productos o servicios vistos como "con onda" y que como resultado, motivan a los jóvenes trabajadores.

Por esto se menciona a continuación los nuevos aspectos de una PVE, que se deberá considerar para tener éxito en atraer y retener a la nueva generación joven en su organización.[18]

- *Impacto social:* La Generación Y es conocida por su interés en empleos que le permitan marcar una diferencia en el mundo trabajando en proyectos de servicios comunitarios o que apoyen la sustentabilidad. Esto explica por qué muchas organizaciones públicas están liderando los *rankings* de preferencias de la fuerza laboral joven. Al integrarse a una organización de servicio público o a un organismo gubernamental, la gente joven espera marcar una verdadera diferencia en la sociedad.

[18] Ibídem. Pág. 77

- *Una ventana al mundo:* Un empleador tras otro dirá que este nuevo grupo de empleados tiene una mentalidad más global que nunca antes, lo que impacta en las oportunidades de desarrollo de carrera en el exterior.

Un informe reciente que analiza la movilidades del talento considera que la Generación Y constituirá la mayor significativa de todas las asignaciones internacionales para el 2020. Cada vez más considerarán a la organización-y al mundo- sin barreras. Comenzaran felizmente sus carreras fuera de sus países de origen si las perspectivas de empleo o de rol son mayores en el exterior.

Irán tras oportunidades internacionales bien remuneradas al mismo tiempo que pasaran temporadas en sus países de origen, pero también es muy probable que atraviesen áreas funcionales, roles, múltiples culturas y economías, sin necesidad de regresar a sus país hasta quizás una etapa posterior en su carrera. Su foco está en el interés y se prevé para ellos un cambio fundamental en la duración de las tareas y compensaciones.

- *La marca soy yo:* Las empresas que brindan buen entrenamiento y desarrollo, buenas referencias a medida que uno avanza en su carrera y buenos líderes que apoyan el desarrollo profesional se han visto favorecidas por el talento joven en todo el mundo.

La mayor atracción para la Generación Y son las oportunidades de progreso profesional.

Las organizaciones tienen que construir un ambiente de aprendizaje, un espacio donde la gente pueda alcanzar la siguiente etapa de su carrera, ayudándola a construir su propia marca en el mercado laboral.

Históricamente, firmas reconocidas globalmente han disfrutado de ventajas significativas: sabían que eran más atractivas para los empleados locales que muchas competidoras locales. Pero hoy muchas empresas de rápido crecimiento tienen más poder para ayudar a las personas a construir su propia marca. Un desafío para las, marcas globales es gestionar la tensión entre ser consistente globalmente y, al mismo tiempo, dar respuesta a las diversas necesidades locales.

Si bien el aprendizaje y el desarrollo son importantes, las transiciones de carrera también son fundamentales para generación joven.

Las empresas tendrán que trabajar mucho para hallar los elementos correctos de una PVE que se adapte bien a los valores de la Generación Y mencionados anteriormente. La PVE tiene que pensarse en términos de esos rasgos que asegurarán que sea exitosa, en particular tomando en consideración la cultura de la compañía y el cumplimiento en última instancia de lo que promete la PVE.

Dimensiones de la PVE que apoyan las características de la Generación Y

Características de la Generación Y	**Dimensiones de la PVE para atraer y retener a la Generación Y**
Integración trabajo-vida	Las dimensiones del Impacto social del trabajo más la "marca soy yo" de PVE apoya la integración trabajo-vida que busca la Generación Y. Ambas dimensiones ayudan a construir su identidad e integrar el trabajo y la vida personal.
Multitareas	Las dimensiones de la "marca soy yo" más la "venta al mundo" de una PVE están en consonancia con la capacidad de realizar múltiples tareas de los Millenials. Como personas orientadas al éxito trabajan mucho y eficientemente en diferentes ítems de su desarrollo profesional y pueden satisfacer sus aspiraciones.
Destreza tecnológica	Es difícil establecer qué dimensiones de una PVE analizadas previamente pueden apoyar mejor la destreza tecnológica de esta generación. Dicho esto, la dimensión la "marca soy yo" puede estar implícita en esta idea, según la cultura de la organizaciones y la orientación hacia esta generación.
Conciencia Social	La dimensión de impacto social de la PVE apoya la conciencia social de esta generación. Los Y se verán atraídos por organizaciones que ofrezcan un compromiso social sostenible y significativo.

Fuente: libro HATUM, Andrés. Yrrupción. Los cambios organizacionales y el futuro de la organización. Pág. 88

4.3. El papel de las redes sociales en las nuevas formas de reclutamiento.

Si bien la tecnología hace que el trabajo sea más colaborativo dentro de la organización, también plantea la cuestión de cómo las diferentes generaciones en el lugar de trabajo se adaptarán a un "estilo de trabajo colaborativo y conectado".

La tecnología está presentando a las empresas el desafío de cómo usarla para atraer al mejor talento que hay en el mercado.

Como la Generación Y tiene ganas de usar la tecnología y las redes sociales, las firmas están obligadas a usar esas redes como una forma de llegar al talento estableciendo una marca y construyendo una relación durante el proceso de reclutamiento.

Para la firma futura, será cada vez más importante no solo tener una presencia online, sino también ser capaz de interactuar con potenciales candidatos de un modo que fortalezca la marca de la empresa. La razón es que, cuando se intenta atraer al talento, las firmas se presentan a sí mismas y a sus culturas ante el aspirante.

Atraer implica no solo construir canales de reclutamiento adecuados, sino también asegurarse de que la marca de la compañía este bien definida y bien comunicada.

La transformación generacional más los resultantes cambios organizacionales por venir requerirán que las compañías piensen en un nuevo enfoque de reclutamiento de la Generación Y. Este nuevo enfoque debería tener en cuenta las siguientes dimensiones: ser social, ser agresivamente persuasivo respecto de los beneficios de la firma y, finalmente, ser un *coach*

- *Ser social:* Ser atractiva en una era de las firmas agiles y virtuales requiere que la empresa establezca un plan claro respecto de expectativas y resultados. Las firmas tienen que tener una estrategia de redes sociales para atraer y reclutar futuros empleados jóvenes.

Si bien redes sociales como Facebook y Hi5 pueden servir como centro para llegar a las masas, la estrategia de redes sociales de una firma puede necesitar incluir otras redes para legar a los candidatos a los que apunta.

- *Ser agresivamente persuasivo respecto de los beneficios de la empresa:* Como potencial candidato, es importante conocer los beneficios que trabajar en una organización particular puede tener en la vida de uno. Al comunicar sobre una oportunidad, una empresa debería hablar de estas características e intereses generacionales para hacerse más atractiva y tentar a la generación más joven para que se postule para el empleo. Pero comunicar sobre cómo una compañía apela a estos rasgos será eficaz solo cuando el mensaje refleje la realidad en la firma.

Ser atractiva puede, por ende, requerir un cambio de paradigma y de cultura para adaptar la firma a las expectativas de las futuras generaciones

Si bien podría resultar más fácil para algunas compañías diseñar un conjunto de beneficios específico para la generación más joven de empleados el desafío para estas formas es asegurarse de estar brindando un conjunto adecuado de beneficios para cada una de las diferentes generaciones en la organización. Más aun la firma debería dejar en claro por qué ofrece diferentes paquetes de beneficios a las diferentes generaciones de modo que los empleados reconozcan el atractivo de los beneficios que les ofrece.

La fuerza laboral más joven busca beneficios flexibles que puedan adaptarse a sus necesidades individuales. Vacaciones flexibles, tiempo libre más allá de la licencia anual y tiempo adicional entre navidad y año nuevo se consideran fundamentales para la generación Y.

Será cada vez más importante para una empresa crear una estrategia de beneficios agresivamente persuasiva que considere la mejor combinación para las diferentes generaciones en el lugar de trabajo, y la capacidad de la firma para proveer estos beneficios, para asegurarse de que las diferentes generaciones en su organización obtengan beneficios igualmente atractivos que se adapten a sus necesidades específicas.

- *Ser un coach para los potenciales empleados:* El proceso de reclutamiento necesita no solo atraer la atención de la nueva generación de trabajadores, sino también ayudarlos a entender la naturaleza de las oportunidades de empleo disponibles. Cada vez ocurre más que la fuerza laboral más joven sale a conseguir trabajo sin una idea clara de lo que quiere hacer o cómo funcionan las organizaciones. La Generación Y tiene una visión idealista del tipo de lugares donde quiere trabajar y del tipo de trabajo que quiere hacer.

Más y más firmas se están concentrando no solo en atraer a la Generación Y, sino también en ayudarla a aprender sobre la compañía y mostrarle las diferentes posibilidades de desarrollo y crecimiento en diferentes áreas de la organización.

El *coaching* laboral no se reduce a un evento singular en el que a un potencial candidato se le presenta las oportunidades laborales disponibles y luego, cuando se lo contrata, termina el proceso. Por el contrario el coaching es un proceso continuo que comienza con la orientación del candidato respecto de experiencias posibles dentro de la firma y sigue después de que el candidato es contratado, de modo que el nuevo empleado tiene un aprendizaje más suave dentro de la vida corporativa y se siente comprometido con el proceso.

El *coaching* es clave para facilitar la exitosa integración del nuevo empleado.

CAPITULO V
APLICACIÓN PRACTICA

Sumario: *1. Fundamentos, Desarrollo y Conclusiones*

1. Fundamentos, Desarrollo y Conclusiones

El estudio de una organización y su comportamiento es sin dudas un desafío complejo que requiere de un profundo análisis teórico y empírico para poder aproximarse a conclusiones o inferencias que tengan por sustento no solo información cualitativa de valor, sino también, datos objetivos que permitan conocer la realidad y lograr abrirnos camino hacia nuestro fin último y primordial, *conocer la verdad*.

Siguiendo esta línea de pensamiento, es que decidimos realizar entrevistas utilizando un cuestionario como herramienta para obtener información de calidad con el fin de enriquecer nuestro trabajo. Nuestro objetivo en este proceso fue demostrar a través del estudio muestral de una población reducida, si las características y aseveraciones sobre la Generación Y (propuestas ya detallas en capítulos anteriores) son aproximadamente ciertas o como contrapartida, concluir que existen diferencias en el grado de su cumplimiento y cuáles son los factores que influyen o dan lugar a esa conclusión.

Definimos así, que lo ideal sería poder contar con el testimonio de individuos provenientes de diferentes áreas de una organización; Jefes de Área, Encargados de Selección de Personal y Colaboradores de la Generación Y que se encuentren actualmente trabajando o en la búsqueda laboral activa. Esta selección

tiene como argumento el hecho de que entre los tres ejes podríamos tener una visión ampliada que refleje el cumplimiento o no de las características de la Generación Y a través del contraste entre lo que observa y experimenta un jefe de área, lo que observa y experimenta un encargado de selección de personal y lo que expresan los colaboradores que son parte de la Generación Y.

Luego de realizada la experiencia y teniendo en cuenta que se entrevistaron tres Jefes de área (Uno de la Generación X, uno de la Generación de los Baby Boomers y otro de los Tradicionalistas) 1 Encargado de selección de Personal y 2 Colaboradores (que forman parte de la Generación Y) todos ellos provenientes de diferentes organizaciones (privadas y organismos públicos) podemos concluir lo siguiente:

Las características de la Generación Y se cumplen en gran parte, pero con ciertas aclaraciones.

Si bien esta afirmación no contiene expresiones estadísticas (debido al tamaño reducido de la muestra) creemos que posee un grado elevado de objetividad y refleja de manera consistente lo que sucede actualmente en las organizaciones.

Pudimos observar que aunque existen algunas diferencias entre lo que esgrimen estos participantes con lo que propone la teoría acerca de cómo es la Generación Y, la realidad no se aleja de manera relevante de la teoría pero si difiere en ciertos puntos que podrían llevarnos a modificar y ampliar el conocimiento sobre la identidad y esencia de esta apasionante generación de personas.

Los puntos de análisis que se estudiaron fueron la importancia que le da la Generación Y a:

- La Remuneración Económica
- Un Sistema de Vacaciones Flexibles
- El Equilibrio entre Vida Personal y Vida Laboral
- Las Nuevas Tecnologías
- La Comunicación Abierta y Horizontal
- La Velocidad de Ascenso en las Organizaciones
- La Estabilidad Laboral

- La Gestión de la Diversidad
- El Trabajo de manera Remota o Home Office
- La Meritocracia

Los resultados arrojan que efectivamente para la Generación Y la *Remuneración Económica* es un punto muy importante , sin embargo, encontramos que en algunos casos puede no ser un factor determinante en la elección de un trabajo si se cuenta con un paquete de beneficios atractivo que compense las falencias de la oferta monetaria .

En cuanto al sistema de *Vacaciones Flexibles*, podemos afirmar que para la totalidad de los casos es un elemento vital que debe cumplirse y estar presente en la estructura organizacional. Esta conclusión se aplica de igual forma para el *Equilibrio entre Vida Personal y Vida Laboral* y el tener acceso a *las Nuevas Tecnologías*.

Ahora bien, un punto donde se encontraron diferencias entre lo teórico y la práctica, fue la importancia de tener una *Comunicación Abierta y Horizontal* como forma predilecta en la organización. Si bien tanto jefes como colaboradores expresaron su preferencia por esta forma de relacionarse, ambos ejes también aclararon que entienden las excepciones que pueden presentarse en cada organización debido a que el tipo de comunicación es también una consecuencia de la cultura organizacional moldeada en gran parte por naturaleza viva, diferente y única de cada negocio o actividad. En otras palabras, el estilo de comunicación dependerá en gran medida del core-business de cada empresa y de su cultura organizacional.

La Velocidad de Ascenso y la Estabilidad Laboral son otros de los puntos donde se encontraron aciertos y diferencias con la teoría. Los jefes reconocieron que observan un fuerte interés, motivación y cierto nivel de agresividad positiva innata por la búsqueda del crecimiento acelerado y mantenido dentro de las organizaciones, pero tanto ellos como los colaboradores expresaron que sin dejar de lado lo anterior, aún poseen la paciencia y la tolerancia para aceptar los tiempos necesarios y reales que un proceso de crecimiento puede tener y que esta situación no los llevara directamente al abandono o el cambio de trabajo.

Si de *Gestionar la Diversidad* se trata, en todos los casos se dejó claro la importancia y el rol fundamental que significa no solo el cumplimiento de esta característica sino también la necesidad hoy existente en las organizaciones para que este punto sea un aspecto ineludible e innegable en la realidad de sus culturas.

El trabajo de *Manera Remota o Home Office* también fue confirmado de manera positiva como un punto de interés presente en la Generación Y teniendo en cuenta el uso de las tecnologías actuales de comunicación que permiten el trabajo colaborativo, fluido y serio evitando la experiencia tradicional de la vida en las oficinas sedentaria y en mucho casos perjudicial hasta para la salud. Pero al igual que en el aspecto comunicacional, esta posibilidad o variante de método de trabajo está sujeta al tipo de actividad que se desarrolle, es decir, no podrá aplicarse en todas las organizaciones y/o en todas las tareas.

Por último, en lo que respecta a la *Meritocracia*, las diferencias de mayor relieve quedaron a la vista de manera más evidente. Por un lado los jefes expresaron que observan un clara tendencia en los miembros de la Generación Y por utilizar a la meritocracia como único sistema de evaluación de desempeño (entiéndase por Meritocracia en este contexto, a la capacidad de otorgar premios y castigos según el cumplimiento de los objetivos que cada organización establezca y que serán siempre diferentes y propios de cada estructura) pero al mismo tiempo sus testimonios denotan que aún no están convencidos de que esto sea siempre posible o la mejor opción y que los métodos alternativos o discrecionales están presentes todavía y podrían seguir estándolo en un futuro cercano. Por el contrario los Colaboradores, mostraron una marcada inclinación por su necesidad y cuasi exigencia de que el método de evaluación de desempeño este siempre guiado por el concepto de Meritocracia. Y es que como su etimología bien lo explica, la palabra meritocracia proviene de la conjunción entre mérito del latín *merĭtum* 'debida recompensa', a su vez de *mereri* 'ganar, merecer'; y el sufijo -cracia del griego *krátos*, o *κράτος* en griego, 'poder, fuerza', con el sufijo -ia de cualidad, describe y pone de manifiesto el concepto del valor que reposa en el mérito y la justicia que de esta acción se desprende. Es decir, que la búsqueda de la Meritocracia encierra la idea de que cada

persona obtenga lo que merece en base a sus méritos y esto no es otra cosa que una de las formas más puras de justicia y libertad, dos palabras que deberían formar parte de los pilares y cimientos de toda organización que persiga no solo obtener beneficios sino añadir valor a sus sociedades desde una visión holística del mundo moderno y el desarrollo humano.

Con nuestro estudio podemos confirmar que las características de la Generación Y están presentes y están cambiando los paradigmas del mundo laboral actual. Es por esto que consideramos una condición *sine qua non* que las organizaciones comiencen a incorporar cambios significativos en sus organizaciones para poder atraer y retener a esta nueva fuerza laboral a través de los métodos y procesos que mencionamos en el capítulo anterior.

CONCLUSION

La generación Y. Conocer para entender. Gestionar para Crecer. Título que sin duda alguna impone un desafío de gran envergadura y un tenaz compromiso por llevar adelante un trabajo de calidad y serio, que entregue valor y amplíe de manera humilde pero consistente una porción del conocimiento actual sobre la temática en juego.

¿Que desean estos jóvenes? ¿Porque son tan diferentes al resto? ¿Son mejores, peores o simplemente diferentes? ¿Qué podemos hacer para convertir la adversidad de la multiplicidad generacional en oportunidad de crecimiento? Estas y otras más, son algunas de las preguntas con mayor peso que enfrentan las organizaciones y nuestra motivación inicial y permanente durante todo este trabajo.

A modo de introducción, nuestro estudio comenzó por el desarrollo de un marco teórico para situarnos correctamente en el contexto adecuado y luego poder adentrarnos en el análisis de la Generación Y. Por medio del contraste con las otras generaciones y el uso de herramientas prácticas adquirimos datos objetivos que nos permitieron añadir un marco empírico, logrando complementar y ampliar los contenidos teóricos. Es así, que luego de realizada esta experiencia, nos encontramos en condiciones de afirmar que: aunque las tres generaciones difieren unas de otras de manera evidente y comprobada, también es posible visualizar esas diferencias y materializarlas en una oportunidad de crecimiento y mejora integral para las organizaciones, enfocándonos siempre y de manera constante en los más jóvenes, quienes son los protagonistas, actores principales y responsables de su éxito, y

quienes llevaran a las mismas a situarse en las proximidades más cercanas de las necesidades del mundo actual y el campo de los negocios.

Las personas poseen como rasgo innato el ser diferentes y únicas, y el mundo a lo largo del tiempo y la evolución del pensamiento se ha encargado de mostrarnos y de demostrarnos que los seres humanos en nuestra condición de individualidad irrepetible hemos perseguido desde siempre poder ser entendidos, comprendidos y valorados en entornos sociales y colectivos cualesquiera sea su fin, como decía Nelson Mandela: "nadie nace odiando a otra persona por el color de su piel, o su origen o su religión. La gente tiene que aprender a odiar, y si ellos pueden aprender a odiar, también se les puede enseñar a amar"

Las personas están despertando de un sueño que tenía como argumento principal el trabajar ciegamente para cubrir sus necesidades, para hoy sumergirse en otro aún más profundo, donde el trabajo y las obligaciones diarias no vayan en desmedro de su búsqueda por encontrar el significado de sus vidas y su realización humana y personal.

Después de todo, si cada uno es lo mejor que puede ser y se siente de la mejor manera que puede sentirse en términos individuales, al reunirnos todos en un entorno social y colaborativo, los resultados serán fascinantes y los limites tradicionales superados con agilidad, firmeza y certeza: Las empresas serán más exitosas porque sus colaboradores no solo se sentirán más exitosos sino que efectivamente lo serán.

Utopías de un sistema que en gran parte tiene mucho por aprender y corregir, sin embargo es factible rebatirlas, pues la información y la verdad están ahí, aquí, y ahora, al alcance de todos y en niveles de conciencia sin precedentes, es por eso y de manera irrefutable que solo nos resta decir, que el desafío y la responsabilidad de impulsar esta evolución como un cambio de paradigmas será inicial y finalmente de nosotros, de cada uno...de todos.

APENDICE

El gran reto de la educación en las nuevas generaciones

Hablar de los estudiantes, es referirnos a un segmento poblacional joven, no sólo por lo que a la edad toca, sino también porque es una categoría que en la educación universitaria y en el imaginario social se ha asociado con la juventud, tanto física como mental.

Uno de los problemas centrales de la educación en estos tiempos complejos, es el desarrollo de una enseñanza que se adapte a los jóvenes y pueda permitir a los sujetos que se encuentran transitando un proceso de aprendizaje sentir que el mismo es "significativo" y tiene sentido para su desarrollo como personas y futuros profesionales.

Elmore (2010) al describir la forma en que aprende la Generación Y, usa el término EPIC: experiencia, participación, imagen y conexión. Según Elmore, la experiencia es muy importante para estos jóvenes y, por ende, la enseñanza y la comunicación deberían evitar apoyarse solo en clases magistrales; es decir deberían ser más interactivas.

En las aulas se encuentran alumnos para quienes su realidad es diferente de las de generaciones anteriores, con las cuales los docentes se sentían más cómodos a pesar de la brecha generacional, ya que compartían características similares; entre ellas, el libro y la biblioteca (el espacio físico, no la biblioteca

virtual), las fotocopias, los trabajos en grupo en forma presencial, las clases sólo presenciales y el docente con el cual se interactuaba en el espacio áulico. El alumno iba a la clase sin ningún dispositivo electrónico y su atención estaba puesta en la clase. Por ello hoy, desde el sistema educativo suele afirmarse que es común que los alumnos tengan dificultades para concentrarse.

Esta generación tiene algunas características propias que la diferencian de su antecesora. Entre ellas:

Inteligencia visual, por lo tanto es más fácil que accedan a la información por medio de imágenes más que de lectura.

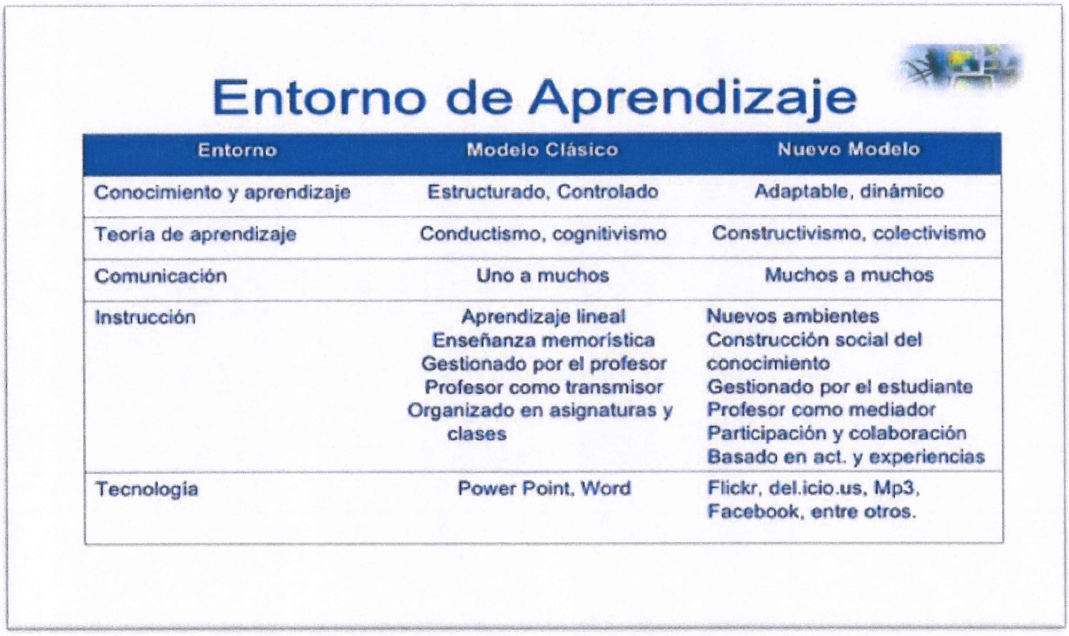
Inmediatez, necesitan respuestas rápidas y concisas, esto es una consecuencia lógica, ya que están totalmente adaptados a obtener información de los buscadores de internet en forma inmediata.

Descubrimiento inductivo, a diferencia de generaciones anteriores que requieren de quien los capacite, ellos aprenden más por ensayo y error. Investigan hasta encontrar los que necesitan.

El problema hoy, entonces, es que los educadores venden tradicionalmente la idea de que la mejor información proviene de los expertos, mientras que la Generación Y se apoya en los sitios de las redes sociales para obtener datos, compartir preocupaciones y ser persuadido por sus pares. La WEB les permite encontrar solo la información que necesitan y no requieren del rol que tradicionalmente se les daba a los docentes de portadores del saber y del conocimiento. Ellos pueden encontrar lo que les interesa.

En una sociedad con estas características lo que prevalece es la rapidez, el dejar atrás lo que ayer parecía nuevo, el reemplazo constante, por ello los docentes deberían comenzar a pensar en cómo transformar eso que les molesta en una herramienta para el proceso tanto de enseñanza, como de aprendizaje.

Es un nuevo paradigma el que propone esta generación, donde se rompe con muchos de los criterios de enseñanza-aprendizaje que se venían utilizando. Se produce un aprendizaje ascendente, desde los estudiantes hacia los maestros.



Entorno de Aprendizaje

Entorno	Modelo Clásico	Nuevo Modelo
Conocimiento y aprendizaje	Estructurado, Controlado	Adaptable, dinámico
Teoría de aprendizaje	Conductismo, cognitivismo	Constructivismo, colectivismo
Comunicación	Uno a muchos	Muchos a muchos
Instrucción	Aprendizaje lineal Enseñanza memorística Gestionado por el profesor Profesor como transmisor Organizado en asignaturas y clases	Nuevos ambientes Construcción social del conocimiento Gestionado por el estudiante Profesor como mediador Participación y colaboración Basado en act. y experiencias
Tecnología	Power Point, Word	Flickr, del.icio.us, Mp3, Facebook, entre otros.

Fuente: http://es.slideshare.net/ykatiuska/ksi-generacion-net

D'Angelo (2009) plantea una pregunta fundamental a los educadores de hoy: ¿Cómo pueden los profesores enseñar mejor a la Generación Y? Reconoce la importancia de incluir la enseñanza de pares y las tutorías en la combinación, para tener éxito no solo en términos de comprensión del material entre manos, sino también en términos de retener información. Esto es importante para una generación que es buena para el trabajo en equipo y las actividades experienciales, y que está acostumbrada a que la tecnología se incorpore a su aprendizaje. Los cambios tecnológicos se suceden sin pausa, y los docentes no deben estar ajenos, sobre todo teniendo en cuenta que los futuros alumnos son nacidos con la tecnología. Ellos están obligados a generar espacios de aprendizaje flexibles y prepararse en el uso de herramientas tecnológicas para acercarse a los alumnos y comprender su lógica de pensamiento y el proceso de aprendizaje.

Deben poder aplicar estrategias atractivas, es a veces lo que hace que una misma información sea interesante o no.

Tal como lo mencionamos, los alumnos constantemente requieren de nuevos desafíos, quieren recibir la información de forma ágil e inmediata. No necesariamente esa información debe ser lineal, sino que se sienten más atraídos por multitareas y procesos paralelos. Prefieren la imagen y lo audiovisual a los textos. Funcionan mejor y rinden más cuando trabajan en Red. Eligen a un docente que los guíe y no a uno que se pare frente al aula y exponga un tema. Al estar tan familiarizado con la WEB, creen que la información puede obtenerse mejor allí que en una clase tradicional, es por esto que consideramos necesario incorporar estos nuevos paradigmas de aprendizaje a nuestra facultad para así poder formar de una manera más didáctica e interactiva a esta generación y a las próximas generaciones. Es necesario formarlos no solamente en conocimientos teóricos sino también en conocimientos prácticos acercándolos ya durante su cursado al mundo laboral, para que puedan conocer e interactuar con él.

Finalmente, y a modo de cierre consideramos que para lograr que el aprendizaje sea significativo en una situación áulica los docentes deberían reflexionar *no sólo en cómo enseñar, sino también en qué enseñar y para qué.* Es verdad que cada currícula que se desarrolla, en cada especialidad, ha sido pensada por expertos en cada campo pero la forma de transmitir los conocimientos debería modificarse. Independientemente de que en los tiempos en que vivimos todo se mueve a un ritmo vertiginoso y que la teoría del pensamiento complejo nos obliga a buscar las interrelaciones entre las diferentes disciplinas y los diferentes puntos de vista, también debemos pensar que los contenidos deben adaptarse a la realidad de los alumnos que se incorporan a la enseñanza universitaria cada año. ¿Son los mismos? ¿Responden a iguales contextos? ¿Tienen las mismas inquietudes y necesidades? Y los docentes ¿son los mismos?

ANEXOS

ANEXO I: CUESTIONARIO REALIZADO EN LAS ENTREVISTAS:

Jefes de Area	Selección de Personal	Colaboradores	Punto de Analisis
Según su percepcion,¿que tan importante es la Remuneración Economica para sus **colaboradores**?	Según su experiencia,¿que tan importante es la Remuneración Economica **para las personas** a la hora de analizar una oferta laboral?	¿Que tan importante **es para vos** la Remuneracion Economica a la hora de analizar una oferta de trabajo?	**Remuneracion Economica**
Según su experiencia, ¿que tan importante es para sus **colaboradores** contar con un sistema de vacaciones flexibles?	Según su experiencia, ¿que tan importante es **para las personas** que la oferta laboral incluya un sistema de vacaciones flexibles?	¿Que tan importante **es para vos** que la empresa te ofrezca un sistema de vacaciones flexibles?	**Vacaciones Flexibles**
¿Que importancia le dan sus **colaboradores** al equilibrio entre Vida Personal y Vida Laboral?	¿Percibe ud, que **las personas** le dan importancia al equilibrio entre Vida Personal y Vida Laboral?	**Para vos**, ¿que tan importante el equilibrio entre Vida Personal y Vida Laboral?	**Equilibrio entre Vida Personal y Vida Laboral**
¿Observa que sus **colaboradores** quieren tener acceso a las ultimas tecnologías o muestran tolerancia ante lo obsoleto?	¿Forma parte de los intereses de **las personas** las herramientas tecnológicas a las cuales tendrán acceso a la hora de analizar la propuesta?	¿Que importancia le das a las tecnologías que podes usar en tu trabajo?	**Tecnologias**
¿Percibe que sus **colaboradores** buscan tener comunicación de manera abierta sin importar las jerarquías?	¿Les interesa poder comunicarse de manera flexible y horizontal?	¿Cuales so tus preferencias en términos de comunicación, la tradicional donde se respeta las jerarquías o también buscas poder hacerlo con tus jefes de manera abierta sin importar la jerarquía?	**Comunicación Abierta y Horizontal**

Jefes de Area	Selección de Personal	Colaboradores	Punto de Analisis
¿Les interesa poder ascender rápidamente en la organización?	¿Buscan que se pueda crecer y ascender rápidamente en la organización?	¿Que tan importante es para vos poder ascender rápidamente en la organización?	**Velocidad de Ascenso en la Organización**
¿Tienen preocupación por la estabilidad laboral o percibe Ud. que **para ellos** no es tan importante?	Según su experiencia,¿observa que buscan estabilidad laboral o que toman ese aspecto con cierta liviandad?	Si tu trabajo no te gusta¿ consideras rápidamente abandonarlo aunque eso signifique perder tu estabilidad laboral temporalmente o para vos la estabilidad laboral esta primero?	**Estabilidad y Segurida laboral**
Según su observación, ¿**para sus colaboradores** la aceptación de las diferencias y la gestion de la diversidad es relevante?	Según su observación, **para ellos** el tema de aceptación a las diferencias ¿es determinante a la hora de analizar una propuesta?	¿Que tan importante es **para vos** que la empresa promueva la aceptación y el correcto manejo de las diferencias culturales, sociales, de genero etc.?	**Gestion de la Diversidad**

Jefes de Area	Selección de Personal	Colaboradores	Punto de Analisis
¿Les interesa la posibilidad de poder trabajar desde sus casas o de manera remota?	¿Les interesa la posibilidad de poder trabajar desde sus casas o de manera remota?	¿Te gustaría tener la posibilidad de poder trabajar desde tu casas o de manera remota?	**Home Office**
Según su observación, ¿ellos persiguen la meritocracia o aceptan de igual manera otros métodos de valoración del trabajo?	Según su observación, ¿ellos persiguen la meritocracia o aceptan de igual manera otros métodos de valoración del trabajo?	¿Es importante para vos que evalúen tu desempeño según tus resultados o podes aceptar con tolerancia otros métodos alternativos; discrecionales, antigüedad, etc?	**Meritocracia**

ÍNDICE BIBLIOGRÁFICO

a) General:

ROBBINS, Stephen P. y JUDGE, Timothy A. Comportamiento organizacional, Decimoquinta edición, Pearson, (México, 2013)

FRANKLIN FINCOWSKY, Enrique B. y KRIEGER, Mario José. Comportamiento organizacional. Enfoque para América Latina, Pearson Educación, (México, 2011)

CHIAVENATO, Idalberto. Comportamiento Organizacional La dinámica del éxito en las organizaciones Segunda edición, McGraw-Hill/Interamericana Editores, (México 2009)

b) Especial:

HATUM, Andrés. Yrrupción: Los cambios generacionales y el futuro de la organización. Temas Grupo Editorial, (Buenos Aires, 2013)

MOLINARI, Paula. Turbulencia Generacional. Temas Grupo Editorial, (Buenos Aires, 2012)

CUESTA, Eduardo Martin El impacto de la Generación Y en las organizaciones. Claves y desafíos de una nueva época Editorial Academia Nacional de Ciencias de la Empresa. (Buenos Aires; Año: 2011)

c) Otras publicaciones:

Comportamiento Organizacional. Cuadernillo de lectura primer parcial 2012, Fac. de Ciencias Económicas, UNT, (Tucumán, 2012)

CHIRINOS, Nilda. Características generacionales y los valores. Su impacto en lo laboral. Observatorio Laboral Revista Venezolana (Julio-Diciembre 2009). Vol. 2.N°4.

DIDIER, Sandra Noemí. Tesis: Gestión Moderna de Responsabilidad Social Empresarial interna. Un modelo para atraer, motivas y fidelizar a los "Talentos de la Generación Y". Facultad de ciencias económicas. Universidad de Buenos Aires (Agosto 2014)

CUESTA, Martín Eduardo. La Generación Y latinoamericana en las Organizaciones: Algunos aportes conceptuales y empíricos. Revista GPT Gestión de las personas y Tecnología. Edición nº19.(Mayo 2014)

Consultas a bases de información, en Internet:

:https://www.emprendices.co/comportamiento-organizacional-importancia/ (Octubre,2016)

http://www.vivamosmejorwalmartchile.cl/quienes-son-la-generacion-y/ (Septiembre 2016)

http://es.slideshare.net/ykatiuska/ksi-generacion-net (Octubre 2016)

http://www.redcrea.org.ar/congresos/congreso_educacion_2013/images/presentaciones/Vilma%20Vaccarini.pdf (Octubre 2016)

http://www.lampadia.com/analisis/social/millennials-otros-paradigmas-o-solo-otra-generacion/ (Septiembre 2016)

http://staffingamericalatina.com/diversidad-en-las-organizaciones/ (Septiembre 2016)

http://es.slideshare.net/ykatiuska/ksi-generacion-net (Noviembre 2016)

INDICE ANALITICO

Introducción……..1

CAPITULO I
COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL

1.-Concepto de Comportamiento Organizacional…..……..3

2.-La Importancia del CO……5

3.-Las Características del CO……..……..6

4.-Retos y Oportunidades del Comportamiento Organizacional……..7

CAPITULO II
DIVERSIDAD EN LAS ORGANIZACIONES

1.-Concepto de diversidad en las organizaciones……...14

2.-Niveles de Diversidad…..……15

3.-Importancia de Gestionar la Diversidad……16

4.-Componentes de una fuerza de trabajo diversa……..17

4.1.-Factores Demográficos……....18

4.2.-Valores Sociales……..20

4.3-Lenguaje……..20

4.4.-Religion……..20

4.5.-Eduacion……..21

4.6.-Discapacidad……...……21

4.7.-Orientacion Sexual e Identidad de Genero.....22

CAPITULO III.
CHOQUE GENERACIONAL: TIPOS DE GENERACIONES

1.-Introduccion.....23
2.-Mapa Generacional.....24
2.1.-Los tradicionalistas: Nuestros Abuelos.....24
2.2.-Los Baby Boomers.....25
2.3.-La Generación X.....26
2.4.-La Generación Y.....27

CAPITULO IV.
LA GENERACION Y

1.-La Generación Y.....29
2.-Caracteristicas de la Generación Y.....30
3.-Jefes que desea la Generación Y.....31
4.-Como atraer y retener a los *Millenials* al lugar de trabajo.....36
4.1.-Valores principales de la Generación Y.....36
4.2.-Caracteristicas de una Propuesta de Valor para el Empleado (PVE) que atraiga a los *Millenials*.....39
4.3.-El papel de las redes sociales en las nuevas formas de reclutamiento.....43

CAPITULO V.
APLICACIÓN PRACTICA

1.-Fundamentos, desarrollo y conclusión.....46

-Conclusión.....51
-Apéndice.....53
-Anexo I: Cuestionario realizado en las entrevistas.....57
-Índice Bibliográfico.....59
-Índice Analítico.....62