



# GESTIÓN DE LA DIVERSIDAD GENERACIONAL

*La diferencia generacional es un tema muy tratado. No obstante, no ha habido grandes avances locales, más allá de análisis y desarrollos acerca de la Generación Y y su impacto en el mundo del trabajo. Nos proponemos con este análisis conocer más de cada una de las generaciones que hoy ocupan las organizaciones en Montevideo y zona metropolitana, intentando re pensar prácticas para hacer de la diferencia, una ventaja competitiva.*

**Lic. Beatriz Martínez**  
**Lic. Leonardo Novo (colaborador)**



Queremos expresar nuestro agradecimiento a todos los encuestados y entrevistados por ofrecernos su tiempo y sus opiniones.

A los colegas que colaboraron en la confección de la encuesta y en la posterior lectura del informe.

A todos quienes apoyaron la idea y nos ayudaron a cristalizarla.

# CONTENIDOS



**Introducción** \_\_04

**Concepto de Generación** \_\_05

**Generación Tradicionalistas o Builders** \_\_09

**Generación Baby Boomers** \_\_12

**Generación X** \_\_15

**Generación Y** \_\_19

**Nativos Digitales o Generación Z** \_\_23

**La gestión de la diversidad generacional  
en Uruguay** \_\_25

**Las nuevas realidades en la gestión de las personas  
y las nuevas generaciones** \_\_30

**Anexos** \_\_33

**Bibliografía Consultada** \_\_45

**Los autores** \_\_46

# INTRODUCCIÓN



La diferencia generacional ha sido un tema tratado en varias facetas de la historia. No obstante, en el área de las organizaciones, no ha habido grandes avances locales, más allá de análisis y desarrollos recientes acerca de la Generación Y y su impacto en el mundo del trabajo.

Desde hace unos años, se ha vuelto tema ineludible en las empresas, fundamentalmente por las dificultades que las nuevas generaciones parecen plantear a las más viejas.

Al decir de Alejandro Malamed<sup>1</sup>, “estas nuevas generaciones -hoy los Y, mañana los Z-, inspiradas en lo vivido en sus propios hogares y por el desarrollo mismo de las sociedades, traen consigo valores como la democratización de las

decisiones, la diversidad, el disfrutar de la vida más allá del trabajo o el cuidado del medio ambiente y la salud. Y eso mismo que viven a diario lo van demandar en el ámbito laboral”.

Nos proponemos con este análisis conocer un poco más acerca de cada una de las generaciones que se desempeñan en las organizaciones de Montevideo y zona metropolitana, intentando re pensar las prácticas que hoy nuestras empresas ponen en juego a la hora de hacer de la diferencia, una ventaja competitiva.

Nos encontramos en uno de los momentos históricos en el cual el tema generacional se vuelve indispensable materia de análisis. Hoy, en la gran mayoría de nuestras empresas, conviven por lo menos 4 de estas generaciones<sup>2</sup>:

Generaciones	Nacidos entre	Edad
Tradicionalistas o Builders	1928 a 1945	entre 70 y 87 años
BabyBoomers	1946 y 1964	entre 51 y 69 años
Generación X	1965 y 1980	entre 35 y 50 años
Generación Y o Millenium	1981 y 1995	entre 34 y 20 años
Generación 2.0 o Nativos Digitales	a partir de 1996	19 años y menos

Todas estas generaciones poseen características distintas, y algunas de ellas incluso, paradigmas diferentes respecto del mundo del trabajo. La convivencia entre estas generaciones hace que los contratos psicológicos<sup>3</sup> que han empezado a construirse, difieran sustancialmente y deban convivir, sin explicitarse, en un mismo tiempo y lugar, lo que conlleva a numerosas dificultades a la hora de gestionar.

<sup>1</sup>Alejandro Melamed. Historias y mitos de la oficina. Ed. Planeta. 2015

<sup>2</sup>Este corte es una de las tantas aproximaciones teóricas. No existe una definición estandarizada de la nomenclatura de las generaciones, ni de los intervalos de años que comprende cada una.

<sup>3</sup>El contrato psicológico según Edgar Schein representa lo que empleado espera de su empleador, no sólo en términos económicos sino también en el tratamiento y el estímulo para desarrollar habilidades y responsabilidades, impactando en la motivación de los empleados. El contrato psicológico está compuesto de una serie de expectativas que el empleado tiene en su relación con la empresa (y viceversa, agregamos nosotros) y que no están escritas ni normadas formalmente. Shein sostiene que muchos de los conflictos que salen a la luz y que por lo general tienen que ver con aspectos y variables económicas, se originan por violaciones al “contrato psicológico” no escrito ni explicitado.

---

---

---

## Concepto de generación

Ahora bien: ¿qué es una generación? En términos generales una generación se constituye por un conjunto de individuos que habiendo nacido en un mismo período estarían **expuestos a experiencias sociales y culturales similares** (Gallino, 1995). Según algunos autores, una generación puede definirse como un grupo de edad que comparte a lo largo de su historia un conjunto de experiencias formativas que los distingue de sus predecesores. Algunas viejas concepciones lo definían como “un intervalo de tiempo entre el nacimiento de los padres y el de sus hijos”. Otra definición, más compleja y actual, la definiría como “un grupo de gente nacida en un tiempo particular. Las experiencias que transitan durante la niñez y la adolescencia crean y definen diferencias entre las generaciones.”<sup>4</sup>

Howe y Strauss<sup>5</sup> son dos de los principales autores que han estudiado profundamente el tema generacional. Ambos realizaron una clasificación según el período de nacimiento de un grupo de personas que, por lo tanto, **compartieron acontecimientos de vida similares**. De esta forma se establecieron grupos generacionales desde inicios del siglo pasado. Guerras, revoluciones, enfermedades, caídas de paradigmas, nuevas tecnologías y aquellos detonantes que marcaron a una sociedad en lo general y a una generación en lo particular, fueron consideradas claves para nombrar a cada grupo. Esta denominación generacional, así como tantas otras, puede tener variables socioeconómicas y geográficas propias de determinado tiempo y lugar. Por ello la importancia de analizar el fenómeno a nivel local. Además, las características de las generaciones pueden variar si se pertenece al período temprano o tardío de los grupos en cuestión.

El detonante por excelencia que nos merece

este análisis es la revolución tecnológica: la aparición de internet y al auge tecnológico han cambiado la realidad de la vida cotidiana y del mundo del trabajo. A diferencia de otros períodos y generaciones, este fenómeno – además de ser de gran magnitud– seguirá marcando a las generaciones del futuro. Es decir, se seguirá profundizando y se volverá definitivamente un problema si no se logra gestionar adecuadamente.

En la última década el mundo del trabajo comenzó a aumentar su ritmo de cambio. Se modificaron el comportamiento y las relaciones de sus miembros al compás de las transformaciones sociales: la conectividad, la globalización, la paulatina caída de tabúes y el ingreso en el mundo laboral de las mujeres y de las nuevas generaciones con sus propias costumbres y valores, en algunos casos, con cortes abruptos con sus antecesores.



---

<sup>4</sup>Mascó, Alejandro. Entre Generaciones. Editorial Temas. Buenos Aires, Argentina. 2012

<sup>5</sup>William Strauss, Neil Howe (2000). Millennials Rising: The Next Great Generation. Cartoonsby R.J. Matson. New York, NY: Vintage Original



## Hoy en Uruguay, pueden convivir hasta 5 generaciones en las empresas

¿Entonces, por qué estudiar las generaciones y sus diferencias en el mundo del trabajo en el Uruguay 2015? Analizar las generaciones a la luz de las características propias de Uruguay, nos permitirá adecuar la mirada a la realidad local. Ha sido comprobado mundialmente a través de diversos estudios que las fuerzas laborales más heterogéneas tienen mejor desempeño y resultados que las que están integradas por grupos homogéneos. Se ha estudiado en diferentes organizaciones y países, que la capacidad de los grupos de trabajo heterogéneos (con diversidad de género, generaciones, cultura, etc.) es claramente mucho más elevada, permitiendo una amplitud mayor de pensamiento, de palabra y capacidad de discusión y discernimiento, enriqueciendo al equipo y al producto o servicio que desarrollan.

Cada generación tiene su forma de expresar, comunicar, vestir, interactuar, trabajar y hasta de vivir la vida. No obstante, **en Uruguay, las organizaciones siguen gestionando como si esa diferencia no existiera**. En nuestro país hoy, la diferencia generacional más que como una oportunidad aparece como un problema, o a lo sumo, una gran preocupación (78% de las empresas respondientes lo ve como un desafío).

Sin embargo, son casi inexistentes las empresas que cuentan con prácticas claras para gestionar la diversidad generacional (76% declaran no tener políticas al respecto), más allá que todas lo plantean como una preocupación. ¿Son las investigaciones del norte pasibles de ser extrapolables a nuestro país? ¿Cuáles son las diferencias de las que estamos hablando al hablar de la diversidad generacional?

Para responder a éstas y otras preguntas, iniciamos una investigación que comenzó – con grandes dificultades – en setiembre de 2014.

Si bien, como ya lo mencionamos, son muchas las empresas en nuestro medio que plantean la dificultad de gestionar las diferencias generacionales, fue difícil obtener colaboración en el proceso de encuestas por parte de las mismas. Por esa razón, se vio dilatado el tiempo de recolección de datos, dado que requirió un lapso mayor que el que inicialmente se había planificado. La última etapa antes del análisis finalizó en marzo de 2015.

### Características de la muestra

En total, **fueron encuestadas 50 empresas**, sitas en la ciudad de Montevideo y zona metropolitana, en el período setiembre 2014 – marzo 2015. De las 50 empresas encuestadas, 88% son de capitales privados, y 12% de otros capitales (empresas estatales, de derecho público no estatal, organizaciones sin fines de lucro) (*Ver Anexos. Cuadro 1*)

Del total de la muestra, el 70% fueron empresas nacionales, y el 30% restante internacionales. Uno de los argumentos esgrimidos por algunas empresas internacionales que fueron consultadas, fue justamente el no tener autorización de Casa Matriz para brindarnos los datos institucionales, lo cual dificultó la presencia de ese tipo de organizaciones en el estudio. (*Ver Anexos. Cuadro 2*)

En cuanto a los rubros, se logró una muestra variada, según el siguiente cuadro:

Rubro de la organización	Total
Agropecuaria	6%
Deportiva/Social/Cultural	4%
Educación	4%
Farmacéutica	6%
Industria	20%
Servicios Financieros	4%
Servicios y Otros	44%
Tecnología	12%
<b>Total</b>	<b>100%</b>

## Corte por generación

Según el Informe Departamental Montevideo 2013 del Ministerio de Trabajo y Seguridad Social, si consideramos la distribución por edad de las personas ocupadas, se observa que el tramo de edad que mayor cantidad de ocupados concentra es entre los 30 y 39 años de edad, ya que prácticamente el 25% de los ocupados se encuentran comprendidos entre estas edades. Por otro lado, el tramo de edad de 40 a 49 años, concentra aproximadamente al 21% de las personas ocupadas, siendo el tramo de edad que sigue en cantidad de población ocupada. Y entre los 50 a 59 años se concentra el 18% de los ocupados. Paralelamente los jóvenes ocupados (de 14 a 24 años) son un porcentaje sensiblemente menor que apenas supera el 13% de los ocupados del departamento<sup>6</sup>.

El cuadro que sigue, resume lo anterior<sup>7</sup>:

Personas ocupadas por tramos de edad (Montevideo 2013)	Total (%)
60 o más años (asimilado a BabyBoomers y Tradicionalistas)	08.76
50 a 59 años (asimilado a BabyBoomers)	18.45
40 a 49 años (asimilado a Generación X)	20.73
30 a 39 años (asimilado a Generación X)	25.36
25 a 29 años (asimilado a Generación Y)	13.40
18 a 24 años (asimilado a Generación Y)	12.67
<b>Total</b>	<b>100.00</b>

Generación	(%)
<b>BabyBoomers</b>	<b>27,21</b>
<b>Generación X</b>	<b>46,09</b>
<b>Generación Y</b>	<b>26,07</b>

Podríamos decir entonces, según el informe del Ministerio de Trabajo, que las empresas en Montevideo tienen **mayoría de Generación X (46,09%)**, y casi el mismo porcentaje de **BabyBoomers (27,21%)** y **de Generación Y (26,07%)**.

<sup>6</sup>Montevideo. Principales indicadores del mercado de trabajo de Montevideo. Serie Informes Departamentales. Ministerio de Trabajo y Seguridad Social. Cuadro 10. Octubre 2014

<sup>7</sup>Si bien los cortes etarios no son los mismos que los de nuestro estudio, hemos asimilado lo máximo posible nuestros cortes, a estrictos fines de poder realizar el análisis. El estudio incluye además el tramo de 14 a 17 años (0,63%), el cual no ha sido tomado en cuenta para el presente análisis



Según nuestro relevamiento, el 46% de las organizaciones relevadas posee miembros de 4 generaciones trabajando en ellas. En las empresas agropecuarias relevadas no hay personas de 69 años o más trabajando (Generación Tradicionalistas), siendo el único tipo de organización en la que este fenómeno no se produce. Las organizaciones de la industria farmacéutica presentan una incidencia menor al promedio de este fenómeno de 4 generaciones en la organización. No obstante las particularidades, el fenómeno de la diversidad generacional existe fuertemente en casi la mitad de las empresas relevadas, lo que nos hace suponer (sumado a nuestra experiencia como consultores), que se encuentra extendido en muchas empresas de las zonas estudiadas

Por lo tanto, analizar o tener políticas sólo para la Generación Y (como algunas de las empresas de nuestro medio están haciendo), no solamente descuida al resto de las generaciones, sino que pone el acento sobre menos de la mitad del total de la población trabajadora. Entender a todas las generaciones y lograr visualizar la necesidad de contar con prácticas diferenciales pero integradoras en TODOS los niveles etarios, es uno de los mayores desafíos a los que los profesionales en Gestión Humana nos enfrentamos hoy.

Según el relevamiento,  
el 46% de las empresas  
relevadas posee miembros de  
las 4 generaciones trabajando  
en ellas.



# LOS TRADICIONALISTAS O BUILDERS



*“A Dios pongo por testigo que no podrán derribarme.  
Sobreviviré y cuando todo haya pasado,  
nunca volveré a pasar hambre, ni yo ni ninguno  
de los míos”*

**(Scarlett O’Hara en Lo que el viento se llevó. 1939)**



Los Tradicionalistas o también llamados “La generación silenciosa” son las personas nacidas entre 1945 (o 1947, según otros autores) y 1928. Es decir hoy tienen entre 70 a 87 años.

El nombre originalmente se aplicó a las personas nacidas en Norteamérica pero también se usó para quienes nacieron en Europa Occidental, Australia y Sud América. También incluye a quienes lucharon en la Guerra de Corea.

Esta generación incluye algunos líderes por los derechos civiles como Martin Luther King, Malcolm X, y Robert F. Kennedy, escritores y artistas como Andy Warhol, Clint Eastwood, Bob Dylan, John Lennon, Ray Charles, Jimi Hendrix y la Generación Beat. La revista Time acuñó el nombre el 5 de Noviembre de 1951 en el artículo titulado “La generación más joven”, y desde entonces es usado.

Los integrantes de esta generación vivieron un tiempo dramático en la historia de la humanidad: la Gran Depresión en Norteamérica que afectó a las economías mundiales, el auge del Nazismo y la Segunda Guerra Mundial. También se incluyen en esta generación a la mayor parte de quienes lucharon durante la guerra de Corea. Estos hechos enmarcaron el crecimiento y consolidación de un modelo de vida donde se valoraba el trabajo en equipo y el sacrificio para alcanzar las metas, mientras reinaba la austeridad y el silencio.

Se caracteriza<sup>8</sup> por las instituciones fuertes y vigorosas con un fuerte control tanto sobre la vida del individuo como de la familia, la escuela, la iglesia, etc.. Sus integrantes fueron preparados para agradar a la gente, para hacer lo que otros habían decidido (sus mayores, sus jefes, etc.) y no para hacer elecciones propias o aceptar riesgos personales (con sus excepciones).

En el extremo etario menor, en Uruguay hemos trabajado con varias organizaciones que aún cuentan con colaboradores de esa edad, y, bastante frecuentemente, en cargos gerenciales o de dirección (esto es más habitual en empresas nacionales, específicamente en empresas familiares o de gestión familiar). Es en estas organizaciones donde se pueden ver a las cinco generaciones conviviendo. Quienes trabajan allí relatan las dificultades que se presentan ante la jubilación de esta generación y lo difícil que les resulta irse de la empresa cuando llega la edad del retiro (“vienen a tomar mate a la empresa después de jubilados”, cuentan).

La Generación de los Tradicionalistas o Builders es menor en el ámbito privado: en el caso de nuestra encuesta en el 54% de estas organizaciones no trabaja ninguna persona de este segmento. Es decir, aún hay algún Tradicionalista trabajando solamente en el 46% de nuestras empresas. (Ver Anexos. Cuadro 3)

---

<sup>8</sup>[https://es.wikipedia.org/wiki/Generaci%C3%B3n\\_silenciosa](https://es.wikipedia.org/wiki/Generaci%C3%B3n_silenciosa)



En la tercera parte de las organizaciones de origen internacional encuestadas no hay personas de la generación de 70 y más años; al tiempo que en poco más de la mitad de las organizaciones de origen nacional conviven 4 generaciones en el ámbito del trabajo (Es de señalar que algunas organizaciones privadas y especialmente en las multinacionales, existen políticas firmes respecto a la edad de retiro en el entorno de los 60 años, por lo que es esperable que hayan menos integrantes de esta generación). (Ver Anexos. Cuadro 4 y Cuadro 5).

## El esfuerzo y el sacrificio signaron a la Generación de los Tradicionalistas

Como ya lo mencionáramos, este grupo concentra un contexto histórico caracterizado por épocas de guerra y posguerra, con presencia de instituciones sólidas que llevaron adelante fuertes mecanismos de control sobre individuos y sociedades, todo lo cual han llevado a la gestión de las organizaciones. Vivieron en un marco histórico y social que daba un lugar preponderante al rol masculino como proveedor de la familia (de hecho la mujer no había entrado masivamente a las organizaciones) y como eje central del mundo del trabajo. Se caracterizan por el valor de la lealtad, por lo que valoran la fidelidad y la palabra como premisas en todos los entornos de la vida. Este grupo generacional fue protagonista de escenarios empresariales con altos desarrollos económicos y diseñaron culturas corporativas con formas de gestión paternalistas de corte jerárquico.

Difieren del resto de las generaciones en varias de sus características, pero quizás la diferencia más notoria la tengan con la Generación Y.

Un claro ejemplo de las diferencias con la Generación Y es el estilo de comunicación que prefieren. Los Tradicionalistas o Builders prefieren una comunicación formal o el conocido “memo” donde se notifica lo estrictamente necesario y necesitan cumplir con lo planificado antes de iniciar una nueva tarea. Los de la Y prefieren el uso de la tecnología como el correo electrónico o el chat y son considerados multi tareas (multi-tasking). Esto trae aparejado algunos problemas no menores en las organizaciones en las que conviven ambas generaciones (en el estudio realizado, en el 44% de las organizaciones conviven las generaciones de los Tradicionalistas y la Generación Y), basados fundamentalmente en la forma de comunicación de la Generación Y.

## Los Tradicionalistas en Uruguay

En Uruguay esta generación incluye varios líderes políticos como **Julio María Sanguinetti, Luis A. Lacalle, o Tabaré Vázquez** y artistas como **Carlos Paez Vilaró, Mario Benedetti, Eduardo Galeano o Alfredo Zitarrosa**, intelectuales de la talla de **José Pedro Barrán, Benjamín Nahum**, comunicadores como **Sonia Breccia**, entre otros.

Si bien no se relevaron percepciones de las empresas respecto de esta generación (entre otras cosas porque suponíamos menor su número en las empresas encuestadas), nos encontramos en posición de sostener que en nuestro medio existen las mismas características que en la literatura consultada.



Esta generación lleva al mundo del trabajo valores de aceptación de la autoridad y las estructuras, devenidos de hitos históricos como la reconstrucción posterior a la guerra (2da Guerra Mundial), el inicio de la Guerra Fría, su educación en familias tradicionales, etc. Por tanto, ellos valoran fuertemente la cadena de mando, siendo el estilo de jefatura que consideran y desarrollan. El trabajo es un lugar al que se concurre (por lo que les cuesta aceptar el teletrabajo o el trabajo a distancia), el aprendizaje es lineal y abstracto (y no en red), el relacionamiento es “cara a cara” (les cuesta comprender una conversación laboral mediante un medio electrónico), el trabajo es pesado, se realiza con esfuerzo y hay poco espacio para la vida personal. El trabajo es un deber.

Por lo tanto, disfrutaban de un modelo de trabajo en donde se valore el esfuerzo y se respete la palabra, la formalidad y los buenos modales. Reconocen el management sobre una estricta cadena de mando (años y canas). El trabajo es para toda la vida, y les es difícil comprender aquellas personas que no se comprometen (según sus valores) en tiempo y esfuerzo con la organización. Para ellos, el momento para disfrutar en el trabajo llegará con la jubilación (de hecho, la palabra “jubilación” viene de “jubileo”<sup>9</sup>).

Los Tradicionalistas disfrutaban de un modelo de trabajo donde se valore el esfuerzo, la palabra, la formalidad y los buenos modales.

---

<sup>9</sup>Jubileo: “Fiesta solemne que los judíos celebraban cada 50 años, en la que se cancelaban las deudas, se devolvían las propiedades a sus antiguos dueños y se daba libertad a los esclavos”. Trabajo, esfuerzo y jubilación (disfrute) parecerían ser opuestos en esta concepción.

# LOS BABYBOOMERS

... “Pero en cierto modo ser joven es como ser un animal. No, no es en tanto ser un animal sino uno de esos muñecos pequeños que venden en las calles, pequeños individuos de hojalata con un resorte dentro y una llave para darles cuerda y ellos caminan como si caminaran. Pero caminan en línea recta y tropiezan contra las bolsas y no pueden evitar hacer lo que hacen. Ser joven es como una de esas pequeñas máquinas”

(La Naranja Mecánica. 1962)



Son los nacidos entre 1946 y 1964, hoy tienen entre 51 y 69 años y han desarrollado la mayor parte de su vida profesional en una misma empresa.

Babyboomer<sup>10</sup> es un término usado para describir a las personas que nacieron durante el baby boom (el boom de la natalidad), que sucedió en algunos países anglosajones, en el período momentáneo y posterior a la Segunda Guerra Mundial, entre años 1946 y 1965. Tras la Segunda Guerra Mundial, varios países anglosajones - Estados Unidos, Canadá, Australia y Nueva Zelanda - experimentaron un inusual repunte en las tasas de natalidad, fenómeno comúnmente denominado “baby boom”. En esos países el término se utiliza también para denominar a esa generación.

Algunos de los exponentes de esta generación son Bill Clinton, George W. Bush, Barack Obama, Steve Jobs y Bill Gates, entre otros.

Para parte de esa generación suele utilizarse también el término “Generación Jones”. Este término es usado a veces para distinguir a quienes nacieron a partir de 1954 (algunos autores lo ubican entre 1954 y 1969).

Según nuestro estudio, en el 96% del total de las organizaciones relevadas trabajan personas de este tramo etario (*ver Anexos. Cuadro N° 6*). Si consideramos a las organizaciones del ámbito privado que fueron relevadas en la presente investigación, 55% de las mismas emplean a 10 o más personas, cifra sensiblemente mayor para el caso del resto de las organizaciones, donde el 67% de las mismas emplean a más de 10 personas de este tramo etario (*Ver Anexos. Cuadro 7*).

Por otra parte, la segmentación por origen de organización, muestra que el 60% de las organizaciones internacionales relevadas, tiene 20 o más miembros de la generación BabyBoomer, al tiempo que este guarismo es un 34% para el caso de las organizaciones de origen nacional (*ver Anexos. Cuadro N°8*).

Algunos autores se refieren a ellos como “la generación olvidada”, en el sentido que hoy, en el centro de la escena, parecería estar la famosa Generación Y o a lo sumo la Generación X, pero ya casi nadie habla de los BabyBoomers.

<sup>10</sup>[https://es.wikipedia.org/wiki/Baby\\_boomer](https://es.wikipedia.org/wiki/Baby_boomer)



Sea como fuera, los Baby Boomers no son una generación sin impacto. Son la generación que –irónicamente– puede llegar a ser la detonante del cambio tecnológico dentro de las organizaciones, si saben orquestar y gestionar las habilidades, el talento, el liderazgo, los conocimientos y hasta las oportunidades de las generaciones que vienen después.

Esta generación a menudo “ha encontrado dificultades para gestionar su tiempo y dinero por un problema que otras generaciones no han tenido. La “generación sándwich”, término acuñado en la década de 1980, se refiere a Baby Boomers que deben cuidar de los dos padres ancianos (porque viven más tiempo que antes) y niños de corta edad al mismo tiempo. Esto ha delineado algunas características particulares”<sup>11</sup>. Es la generación con la más alta tasa de divorcios, son altamente consumistas y es históricamente la más endeudada.

Algunos autores indican que es una generación que ha sido defraudada en la adolescencia, y como anhela ser feliz y autorrealizarse, son expertos en terapia psicológica, grupos de autoayuda, yoga, etc..

Otros autores dividen esta generación en dos: el primer tramo de esta generación (cohorte 1, nacidos de 1946 a 1955) vivió, a nivel internacional, el asesinato de John F. Kennedy, Robert Kennedy y Martin Luther King, los Beatles, disturbios políticos, la llegada del primer hombre a la Luna, la guerra de Vietnam, protestas contra la guerra, la libertad sexual, movimiento por los derechos civiles, el movimiento ecologista, movimiento feminista, protestas y disturbios, la experimentación con diversas sustancias tóxicas, etc. Eso los hizo, según la literatura existente, experimentadores, individualistas, de espíritu libre, y orientados a las causas sociales.

En el segundo tramo (cohorte 2, nacidos de 1956 a 1964), esta generación vivió el Watergate, la renuncia de Richard Nixon, la Guerra Fría, el embargo de petróleo, entre otras situaciones.

Estos hitos históricos, marcaron varias características de los Baby Boomers, como por ejemplo la expansión de la libertad individual. “Los Boomers a menudo se asocian con el movimiento por los derechos civiles, la causa feminista en la década de 1970, los derechos de los homosexuales, los discapacitados, así como el derecho a la intimidad. En el trabajo comparten características de tradicionalistas, rígidos y estructurados, pero también poseen una gran visión y conocimiento”<sup>12</sup>.

Para nuestro mercado, los Baby Boomers (22% en nuestra encuesta) juegan un rol fundamental en la sociedad, pues ellos – los líderes empresariales de hoy en Latinoamérica – son quienes pueden generar un cambio positivo en las generaciones que siguen (la X y la Y). Son una vía para orientarlos hacia el conocimiento si saben jugar un rol estratégico y mediador entre las características de estos diversos mundos generacionales.

## Las principales características de los Baby Boomers

Esta generación lleva al mundo del trabajo valores que devienen del espíritu de rebelión (y también contra la generación anterior), devenidos de hitos históricos como el Mayo Francés, los movimientos de protesta juvenil, la llegada del hombre a la Luna, las rupturas familiares y la turbulencia social.

Por tanto, para ellos, el trabajo sigue siendo un lugar al que se concurre, el aprendizaje es lineal y práctico, continúan respetando las jerarquías y las normas institucionales (aunque las cuestionan), y empieza a surgir una alta competitividad junto con sentimientos de individualismo. La tecnología se asoma como herramienta, el trabajo sigue siendo duro, planificado (es el surgimiento de la Planificación como concepto). Se valora el trabajo duro y sigue habiendo poco espacio para la vida personal.

<sup>11</sup>[https://es.wikipedia.org/wiki/Baby\\_boomer](https://es.wikipedia.org/wiki/Baby_boomer)

<sup>12</sup>[https://es.wikipedia.org/wiki/Baby\\_boomer](https://es.wikipedia.org/wiki/Baby_boomer)

---

---

---

Los BabyBoomers son competitivos y pragmáticos. Más que gestionar, planifican

## Los BabyBoomers en Uruguay

En Uruguay esta generación incluye al historiador y politólogo **Gerardo Caetano**, el semiólogo **Fernando Andatch**, la periodista y escritora **Blanca Rodríguez**, el comunicador **Emiliano Cotelo**, el ex Rector de la UdelaR **Rodrigo Arocena**, los deportistas **Enzo Francescoli**, **Horacio “Tato” López**, los cantautores **Laura Canoura**, **Jaime Roos**, **Fernando Cabrera** y **Oswaldo Fattoruso**; el empresario **Nicolás Jodal**, y los políticos **Alvaro Ramos**, **Pedro Bordaberry**, **José Amorín Batlle**, **Beatriz Argimón**, **Constanza Moreira** y **Raúl Sendic** y otros referentes de la cultura como **Tomás de Mattos** o **Federico García Vigil**.

Según los Gerentes (de RRHH y Generales) que respondieron a nuestra encuesta, esta generación se caracteriza por estar **muy comprometidos** con el trabajo, aunque son bastante **menos creativos** que los integrantes de las Generaciones X e Y. Poseen capacidad para sobreponerse a situaciones adversas, aunque algo menos que las otras dos generaciones.

Son los **más respetuosos de la autoridad**, bastante por encima que la generación Y, y son los que más valoran la autoridad que deviene del mérito. En la misma línea, no creen en la autoridad descentralizada, cambiante o colaborativa. Seguramente porque es la generación que más ha tenido que aprender el uso de la informática en la comunicación, prefieren el **relacionamiento personal** al virtual.

Para esta generación **el trabajo es para toda la vida**, por lo cual valoran la estabilidad que la organización en la que se desempeñan pueda brindarles y se destacan por ser los únicos de la encuesta que quisieran **seguir trabajando luego de su retiro**.

Son los **menos competitivos** de las tres generaciones, y si bien creen que la diferencia en el trabajo la hace la formación y el título que se tiene, lo hacen en menor grado que los demás. En la misma línea, son los que menos consideran al **aprendizaje y el conocimiento** como fuente del desarrollo y la innovación.

Parecería ser la generación menos **individualista** de las tres, y los que ponen menos foco en los **proyectos a corto plazo**. No se destacan por reivindicar **un balance entre la vida personal y el trabajo** (tienen una gran diferencia con las otras dos generaciones)

Si bien respetan la diversidad, están lejos de la generación Y en ese punto, y al contrario que la Gen Y, **prefieren planificar a coordinar**. Se los percibe como pragmáticos (casi al mismo nivel que las otras generaciones).

No se presentan diferencias mayores en la percepción de los gerentes de las empresas nacionales e internacionales.

Según la encuesta, los BabyBoomers están comprometidos con el trabajo, son respetuosos de la autoridad y prefieren el relacionamiento personal al virtual.



# LA GENERACIÓN X



*“La codicia, a falta de una palabra mejor, es buena; es necesaria y funciona. La codicia clarifica y capta la esencia del espíritu de evolución. La codicia en todas sus formas: la codicia de vivir, de saber, de amor, de dinero; es lo que ha marcado la vida de la humanidad”*

(Wall Street. 1987)



Los nacidos entre 1965 y 1980, han vivido bajo la presión de obtener el éxito a cualquier precio y escalar profesionalmente hasta lo más alto posible. Hoy tienen entre 35 y 50 años.

El término Generación X<sup>13</sup> se usa normalmente para referirse a las personas nacidas luego de la generación de los Baby Boomers. Algunas fuentes señalan que el término fue acuñado por el fotógrafo y periodista Robert Capa a principios de los años 1950. Él dijo “nombramos esta generación desconocida, la generación X, y ni siquiera en nuestra primera aproximación nos dimos cuenta que teníamos algo tan grande capaz de enfrentar a nuestros bolsillos y talentos”. Otras fuentes señalan que el nombre de esta generación fue popularizado por el escritor canadiense Douglas Coupland con su novela lanzada en 1991 *Generation X: Tales for an Accelerated Culture*, acerca de los jóvenes adultos y sus estilos de vida a finales de los 1980. También la han llamado la Generación Perdida, Generación de la apatía, Generación “Peter Pan”, AfterPop o Generación Tapón, todos en clara alusión a esos años de jóvenes rebeldes.

Algunos de los exponentes de esta generación son George Saunders, Johnny Deep, Tiger Woods, Kurt Cobain, Larry Page, entre otros.

Según nuestro estudio en la totalidad de las organizaciones relevadas hay miembros de la generación X (*Ver Anexos. Cuadro N°9*).

En el relevamiento realizado, casi en las  $\frac{3}{4}$  partes de las organizaciones del ámbito privado trabajan 20 o más personas pertenecientes a esta generación, al tiempo que la totalidad de las organizaciones participantes en esta investigación y que son del ámbito no privado (resto) conviven 20 o más personas integrantes de la generación X. (*Ver Anexos. Cuadro 10*)

Por otra parte, la segmentación por origen de organización, muestra un tipo de distribución relativamente similar tanto en organizaciones internacionales como nacionales. No obstante, se destaca que el 60% de las organizaciones internacionales relevadas, cuenta con 50 o más personas entre 34-49 años, al tiempo que este porcentaje alcanza el 43% para el caso de las organizaciones locales (*ver Anexos. Cuadro N°11*).

Como ya mencionáramos, el término suele incluir a las personas nacidas a principios de los 1965 hasta aquellos nacidos a principios de los años 1980. Debido al retraso tecnológico de ciertos países, la clasificación dentro de la llamada Generación X y las generaciones siguientes se puede extender varios años más. Así en países de Latinoamérica por ejemplo, las personas nacidas hasta finales de los años 80 y más, aún son consideradas como los remanentes de la Generación X.

<sup>13</sup>[https://es.wikipedia.org/wiki/Generaci%C3%B3n\\_X](https://es.wikipedia.org/wiki/Generaci%C3%B3n_X)



Jóvenes rebeldes y preparados, con idiomas e ilusiones de futuro frustradas por los bajos sueldos, la abundancia de jóvenes con título y el momento social que se vive en el momento post estudiantil, son algunas de las características mencionadas por diversos autores. Fue catalogada como la segunda peor “generación activa” por Hawe y Strauss.

Trabajan en empresas donde el jefe está menos preparado que ellos (esta generación se caracteriza por su alta preparación académica) y menos adaptado a las tecnologías que empiezan a surgir en ese momento. Es esta la primera generación que valora el aprendizaje continuado (por eso muchos adultos de esta generación, quizás hoy abuelos, siguen formándose y aprendiendo). “La generación X fueron los primeros en entrar masivamente en la universidad y serán los primeros abuelos con ganas de estar a la última”.<sup>14</sup>

Comienzan a verse más marcadamente los cambios a nivel del mundo del trabajo, fundamentalmente ante el advenimiento de internet, cambios que las generaciones anteriores asumen con más dificultad. Algunos autores señalan que esta incompreensión a la revolución que se avecina hace que sean una generación poco comprendida por sus jefes y les provoca dificultades para ascender y conseguir mejores sueldos.

Empiezan a romper con lo establecido, son escépticos (algunos los llaman cínicos), son inconformistas, se empieza a cuestionar a los padres y docentes y se habla abiertamente de las relaciones sexuales prematrimoniales.

Es una generación pequeña en comparación con el resto. Se vio afectada por el bombardeo del consumismo de los años 1980 y principios de los años 1990, la manipulación del sistema político, la llegada de Internet, cambios históricos como la caída del muro de Berlín, el

fin de la guerra fría, la aparición del VIH entre muchos acontecimientos que crearon el perfil X. Fueron afectados además por los procesos de “reingeniería” de las organizaciones, lo cual los afectó en el compromiso que establecían con las empresas.

Se dice que una de sus características fue sufrir una crisis existencial por no sentirse identificados en la historia; en su momento fueron muy criticados por no mostrar rumbo y para muchos incluso ésta también es una generación olvidada. Sin embargo, en el ámbito laboral supieron destacar y comparten ciertos rasgos con los BabyBoomers, sin ser tan rígidos.

## Las principales características de la Generación X

Esta generación lleva al mundo del trabajo valores que devienen del sentimiento de disconformidad y desconfianza que los distingue socialmente. No confían en las instituciones, sino en su capacidad individual. La estabilidad laboral, la seguridad en el trabajo y la organización burocrática empiezan a dejar lugar a una sociedad de la información, de las comunicaciones, de lo intangible y de lo líquido<sup>15</sup>.

No confían en las instituciones, sino en su capacidad individual. Comienza a desarrollarse la sociedad de la información, las comunicaciones, lo intangible y lo líquido.

---

<sup>14</sup>Generación X: los sándwiches de la Tecnología. <http://www.marficom.com/generacion-x-sandwich-de-la-tecnologia/>

<sup>15</sup>Este es el principio de lo que algunos llaman “sociedad líquida”, y de lo que Zygmunt Bauman llamó “modernidad líquida”, en el 2002





Sus características devienen de haber vivido en su adolescencia hitos históricos como la caída del Muro de Berlín, la Explosión del Challenger, la globalización económica y el desempleo de sus padres. Es la etapa de la irrupción tecnológica en la vida y en el trabajo (esta generación ha vivido cosas muy diferentes como la televisión blanco y negro, la color y los Led de mayor definición. Algunos autores dicen que es la generación “que ha jugado a la cuerda, a la bolita, al PacMan, al Atari, al Play Station, etc., etc.”). Han sido educados en familias divididas, y han vivido una importante fragmentación social. Muchos de los integrantes de esta generación, proviene de hogares con padres separados.

Por tanto, para ellos, el trabajo es algo a realizar en diferentes lugares y momentos, no necesitan estar en un lugar físico para hacerlo (ya que se rompe el concepto de lealtad con la empresa). Valoran más las estructuras horizontales y flexibles que la autoridad jerárquica. El aprendizaje y el conocimiento son fuente necesaria para el cambio, el desarrollo y la innovación, por lo que aprenden rápido. Valoran la autoridad que proviene del mérito, y ya no la autoridad jerárquica (por lo que no respetan estilos de liderazgo tradicionales). Disfrutan que se les expliquen el porqué y requieren de atención “personalizada” para sentirse especiales y ser convencidos. Comienzan a buscar el equilibrio entre trabajo y vida personal (el worklabour balance, antes un valor no tenido en cuenta), tal vez en un intento de recuperar los valores familiares perdidos.

## La Generación X en Uruguay

Esa Generación tiene en Uruguay exponentes como el periodista y escritor **Joel Rosemberg**, los comunicadores **Ignacio Alvarez** y **Carlos Tanco**; los cantantes **Malena Muyala**, **Gabriel Peluffo** y **Nicolás Ibarburu**, la bailarina **María Noel Riccetto**, las actrices **Vicky Rodríguez Cartagena** y **Natalia Oreiro**, los actores **Daniel Hendler**, **Dani Umpi**, el realizador **Pablo Stoll**, los políticos **Diego Cánepa**, **Luis Lacalle Pou**, **Verónica Alonso**, entre otros.

Está claramente marcada por haber crecido y vivido tanto su infancia como adolescencia -en el país o en el exilio- en el marco de la dictadura militar. Las fuertes restricciones propias de la dictadura apuntaron al contralor de aspectos de la sociabilidad y de la vida tanto pública como privada, pero también fueron tiempos en los cuales la resistencia se forjó. El renacer democrático marcó un nuevo tiempo cargado de eferescencia, movilización y propuesta social en un tono de reivindicación y de reconocimiento de las diversas identidades colectivas e individuales

Según los Gerentes (de RRHH y Generales) que respondieron a nuestra encuesta, esta generación se caracteriza por ser muy comprometidos con el trabajo (casi igual que los BabyBoomers), y bastante más creativos que ellos (casi a la par de la Generación Y). Son percibidos como los que tienen mayor capacidad para sobreponerse a situaciones adversas, bastante más que las otras dos generaciones.



Aún son respetuosos de la autoridad, aunque menos que los BabyBoomers y valoran la autoridad que deviene del mérito (también menos que los BabyBoomers). En la misma línea, creen en la autoridad descentralizada, cambiante o colaborativa, más que los BabyBoomers pero menos que la Generación Y. Continúan prefiriendo el relacionamiento personal al virtual, aunque no tan marcadamente como los BabyBoomers, por lo que se podría inferir que también se sienten cómodos con el relacionamiento virtual.

Comienzan a visualizar el trabajo como algo que no es para toda la vida, y también a diferenciarse de los BabyBoomers en el concepto de seguir trabajando luego de su retiro.

Son los más competitivos de las tres generaciones, y los que más valoran la formación y el título que se tiene. En la misma línea, son los que más consideran al aprendizaje y el conocimiento como fuente del desarrollo y la innovación.

Parecería ser una generación más individualista que los BabyBoomers (pero menos que la Gen. Y), y los que ponen un poco más foco en los proyectos a corto plazo que los BabyBoomers. Reinvidican el balance entre la vida personal y el trabajo bastante más que los BabyBoomers pero menos que la Generación Y.

Respetan la diversidad más que los BabyBoomers (pero menos que la Gen Y), y prefieren planificar a coordinar (en ese aspecto se parecen más a los BabyBoomers que a los Y). Se los percibe como pragmáticos (casi al mismo nivel que las otras generaciones).

No se presentan diferencias mayores en la percepción de los gerentes de las empresas nacionales e internacionales.

# LA GENERACIÓN Y O MILLENIALS

*“Un empleado de la empresa Publicis se le acercó un día al director de RRHH, para anunciarle que dejaba la empresa. El trabajo no era el problema; estaba feliz con lo que hacía, le gustaban sus responsabilidades y su equipo. Pero tenía un perro muy enfermo en casa y quería dedicarse a cuidarlo”*

(extraído de CNN Expansión)



Se denomina Generación Y o Millenials a los nacidos en los últimos 20 años del milenio (1981-1995, aunque algunos autores lo llevan hasta el 2000). Tienen hoy entre 34 y 20 años.

Este grupo de jóvenes se caracteriza por vivir en un mundo conectado. Muchos nacieron a la par de detonantes tecnológicos y su forma de vida está marcada por éstos. Viven en un mundo competitivo autoimpuesto y en la velocidad de la información. La independencia, la flexibilidad y las ganas de emprender son sus principales características.

El término Generación Y se utilizó por primera vez en la editorial de agosto de 1993 de la revista Ad Age para describir a los adolescentes de aquella época, definiéndolos como diferentes a los de la Generación X. Desde entonces, la misma editorial ha utilizado en más de una ocasión el año 1982 como fecha de nacimiento a partir del cual se pueden considerar los nacidos dentro de esta generación.

Alguno de los exponentes de esta generación son Mark Zuckerberg, Justin Bieber, Miley Cyrus, Emma Watson, Edward Snowden, entre otros.

En el marco de la investigación exploratoria emprendida, la totalidad de las organizaciones relevadas tienen entre sus integrantes personas pertenecientes a la generación Y (Ver Anexos. Cuadro 12).

En la mitad de las organizaciones participantes, hay 50 o más personas entre 19 y 33 años. Existen diferencias entre las organizaciones

relevadas del ámbito privado, donde en el 45% de los casos hay 50 o más personas trabajando. Esta cifra es sustantivamente menor si la comparamos con el resto de las organizaciones. En el 83% de estas últimas, trabajan 50 o más personas de la generación Y. (Ver Anexos. Cuadro 13)

Si focalizamos el análisis en el origen de las organizaciones, el presente estudio muestra que el 60% de las organizaciones internacionales emplean a 50 o más Millenials. Este guarismo es inferior en el caso de las organizaciones locales participantes en este relevamiento: 46%, tiene 50 o más personas entre 19 y a 33 años. (Ver Anexos. Cuadro 14)

Han nacido en la sociedad líquida, con nuevas formas familiares, y han crecido entre lo intangible, lo virtual, el cambio veloz. En el ámbito laboral pueden ser calificados como inestables, pero tienen una visión más abierta al emprendedurismo, sin la necesidad de una seguridad interna, aspecto que otras generaciones jamás cuestionarían. Es de esta generación que escuchamos en nuestros clientes que no tienen compromiso, que no quieren trabajar, que no les importa nada. Sin embargo, esto no es así. Casi seguramente no se comprometan con los que se comprometían las generaciones anteriores, y casi seguramente también pocas empresas pueden “leer” lo que verdaderamente les interesa y ofrecerlos<sup>16</sup>.

<sup>16</sup>Deberíamos preguntarnos si “no les interesa nada”, o no les interesa lo que las empresas insisten en ofrecerles.



Intentan mostrarse independientes (aunque no demuestran serlo en la práctica), dominan las nuevas tecnologías y poseen un afán por ascender rápidamente (no porque les interesen las jerarquías sino porque viven en el mundo de la inmediatez y del cambio rápido). Son conocedores de la tecnología, multitasking (multitarea),<sup>17</sup> y habilidosos en el aprovechamiento de las redes sociales. También son vistos como líderes inclusivos que pueden formar equipos “culturalmente competentes”.

Sin lugar a dudas no contemplan el trabajo para toda la vida (como los tradicionalistas o incluso los BabyBoomers), ni el tener una rutina tan rígida que les impida conciliar su vida personal con la laboral. (Pruebe en decirle a un joven de la Generación Y que usted tiene 10 años o más de antigüedad en su trabajo y verá su reacción).

Aunque en las empresas en general son vistos como un problema, son grandes emprendedores, apuestan por crear sus propias empresas y generar nuevas profesiones en el ámbito digital. Les sobra creatividad, son flexibles y están acostumbrados a colaborar en red. Además son entusiastas, adaptables y están interesados en conocer lo bien que están rindiendo. Buscan que se les explique las cosas claramente, a pesar de su anhelada independencia. Es una generación que ha crecido en la inclusión. Sus padres les consultaron dónde ir de vacaciones, qué cenar... aún cuando niños. Por lo tanto esperan ese esquema de participación en el mundo del trabajo.

Otorgan gran importancia a los valores empresariales y quieren realmente comprender el propósito de la empresa y alinearlos con su trabajo para impulsar la productividad de la compañía. Cuando logran sintonizar con esos va-

lores, se comprometen profundamente más allá del tiempo que permanezcan en la organización. Además, quieren sentirse inspirados en lugar de agobiados por los mensajes de los empleadores. Es la generación que suele decir “quiero divertirme en el trabajo”, cuando los seleccionadores les preguntan qué los motiva. Quieren también comprender los valores de la empresa y que les comuniquen historias reales, no slogans.

Es interesante conocer algunos comentarios de CEOs de empresas respecto de esta generación, para visualizar la real dimensión de sus características: “Son buscadores activos de feedback, prosperan gracias a él y no se asustan en absoluto ante una retroalimentación negativa,” apunta Frank Burroughs, Director Global de gestión del talento de Dow Chemical. “Tienden a decir: ‘por favor, sé tan honrado y directo como puedas; es el único modo de poder mejorar’”. Rick Ouellette de Sherwin-Williams dice que algunos de los estereotipos de la Generación Y son ciertos, particularmente su deseo de ascender rápidamente, y no cree que eso sea malo. “Les animamos a ir tras aquello que quieren y a pedir oportunidades. Están muy ansiosos por mostrar sus habilidades”, apunta<sup>18</sup>.

Los Generación Y no ha desarrollado competencias como la adhesión a normativas de trabajo, la planificación y la organización

---

<sup>17</sup>Por eso son capaces de estar realizando un trabajo y chatear, o estar en Facebook al mismo tiempo, lo que a las demás generaciones les insumiría mucho más atención y energía

<sup>18</sup>Millennials in charge: los millenials se ponen al mando. [http://www.factorhumano.org/index.php?option=com\\_content&view=article&id=11467%3Amillennials-in-charge-los-millennials-se-ponen-al-mando&Itemid=11&lang=ca](http://www.factorhumano.org/index.php?option=com_content&view=article&id=11467%3Amillennials-in-charge-los-millennials-se-ponen-al-mando&Itemid=11&lang=ca)



No obstante sus características positivas, una reciente investigación del DDI<sup>19</sup> muestra que “los millenials van un poco por detrás de la generación anterior en competencias como las normativas de trabajo, la planificación y la organización,” dice Evan Sinar, Investigador Jefe y Director del Center for Analytics and Behavioral Research del DDI. Al mismo tiempo, añade, van ligeramente por delante en áreas como la adaptación y orientación al cliente.

## Las principales características de la Generación Y

Esta generación lleva al mundo del trabajo valores que devienen del sentimiento de vivir el presente y construir redes. Todo es veloz y todo es ya. Al igual que la Generación X, tampoco confían en las instituciones, sino en su capacidad individual. Son cuestionadores y desafiantes. Sus características devienen de haber vivido en su adolescencia hitos históricos que han dejado atrás grandes paradigmas, como el 11 S, el cambio climático, varios eventos trágicos aleatorios que han dado un sentimiento de gran inseguridad, e imprevisibilidad laboral (han vivido la pérdida de trabajo de sus padres, luego de años de dedicar su vida al trabajo, por lo que se han vuelto grandes críticos del sistema laboral). Han crecido en medio de relaciones líquidas, cambiantes, y han sido educados en múltiples configuraciones familiares. Tienen gran respeto por la diversidad, son auténticos, flexibles y les motiva trabajar en ambientes multiculturales, además de a distancia, de día o de noche. Pueden alternar trabajos con viajes sin dificultad. La tecnología irrumpe fuertemente en la vida cotidiana; siempre están conectados.

Por tanto, para ellos, más que planificar y organizar (en un mundo donde todo cambia rápidamente), coordinan o gestionan lo cotidiano. Justamente por eso, tratar que alguien de la Generación Y se motive con un plan de carrera o con un ascenso que llegará en cinco años no tiene sentido alguno. El aprendizaje se da a través de interacciones personales, no lineal sino por demanda, a través de redes en un ambiente multimedia y de simulación (es decir, un estudio curricular ya no es tan atractivo como para otras generaciones). No aplican la tecnología a lo que hacen, sino que crean nuevas maneras de hacer desde la tecnología. Los más chicos de esta generación (a veces llamada generación web), esperan feed-back de todos, no como evaluación, sino como oportunidad de aprendizaje, valorando una forma de trabajo que preserve su libertad y normas propias y mantienen fuertes lazos con comunidades virtuales. Es esta la generación que más manifiesta buscar placer y diversión en el trabajo, contra la seguridad y la posibilidad de carrera que aspiraban las generaciones anteriores.

## La Generación Y en Uruguay

En nuestro país esta Generación tiene exponentes como la cantante **Francis Andreu**, los políticos **Fernando Amado** y **Fabiana Goyeneche**, los deportistas **Déborah Rodríguez**, **Luis Suárez**, entre otros.

Los Generación Y son individualistas, creativos, valoran la autoridad colaborativa y cambiante y el relacionamiento virtual

---

<sup>19</sup>Estudio Global Leadership Forecast de DevelopmentDimensions International (DDI). <http://www.ddiworld.com/glf#.VOHfHyzv2DE>



Según los Gerentes (de RRHH y Generales) que respondieron a nuestra encuesta, esta generación se caracteriza por ser los menos comprometidos con el trabajo de las tres generaciones (con una diferencia amplia respecto de las otras dos generaciones) y los más creativos de las tres. Son percibidos como los que tienen menor capacidad para sobreponerse a situaciones adversas, en casi el mismo rango que los BabyBoomers.

Son los menos respetuosos de la autoridad, y no valoran la autoridad que deviene del mérito. Son los que más creen en la autoridad descentralizada, cambiante o colaborativa, mucho más que las otras dos generaciones. Lejos de las otras dos, prefieren el relacionamiento virtual al personal.

No creen en el trabajo como algo para toda la vida (también muy lejos de las otras generaciones), y tampoco en seguir trabajando luego de su retiro (también muy lejos de las otras generaciones).

Son más parecidos a la Generación X que a los Baby Boomers a la hora de competir, y los que menos valoran la formación y el título que se tiene. Sin embargo, consideran al aprendizaje y el conocimiento como fuente del desarrollo y la innovación.

Son percibidos como la generación más individualista entre las tres, y los que ponen más foco en los proyectos a corto plazo. Por lejos, son los que más reivindican el balance entre la vida personal y el trabajo, quienes poseen más libertad y normas propias y los que más respetan la diversidad.

## La Generación Y es la que más valora el balance entre vida personal y trabajo

Prefieren coordinar a planificar (en la misma línea que prefieren los proyectos a corto que a largo plazo). Se los percibe como pragmáticos (casi al mismo nivel que las otras generaciones).

No se presentan diferencias mayores en la percepción de los gerentes de las empresas nacionales e internacionales.

# LOS NATIVOS DIGITALES O GENERACIÓN Z



*“Ya no tengo ninguna esperanza en el futuro de nuestro país si la juventud de hoy toma mañana el poder, porque esa juventud es insoportable, desenfrenada, simplemente horrible”*

**Hesíodo (720 a.C.)**



Nacidos a partir de 2000, los Nativos Digitales tienen hoy aproximadamente 20 años y, como no tuvieron que pelear con la brecha entre el mundo analógico y el mundo digital, no conciben el mismo sin la continua conexión.

Generación Z es un nombre utilizado para hacer referencia a las personas nacidas después de la Generación del Milenio (Y o Millennials). Aunque todavía no existe acuerdo general sobre las fechas límite de esta generación, algunos autores le dan origen en década de 1990 y mediados de la década del 2000<sup>20</sup>. Algunos los han llamado también iGen o Generación net.

Esta generación ha adoptado la tecnología desde su nacimiento, lo que ha generado una dependencia en gran medida de ella y los lleva a vivir en un mundo virtual. Para ellos, la tecnología digital y todo lo que ella tiene asociado, es vivido como natural. Algunos autores hablan de “identidad digital” cuando se refieren a esta generación.

El hecho de haber nacido después del auge digital de los años 1990 hace que se adapten de manera extraordinaria a futuras tecnologías como ninguna otra generación. Son impacientes, dado que ellos desean resultados inmediatos. Internet siempre estuvo ahí y eso simplemente lo dan por hecho; ellos lo consideran el mayor instrumento para la humanidad. Sus medios de comunicación utilizados principalmente son redes sociales y se relacionan a través de comunidades en línea como Facebook, Twitter, Telegram, Snapchat, Flickr y Tumblr.

La velocidad y el cambio son otras de las características de estos jóvenes. Todo cambia, incluso el cambio. La velocidad de los cambios aumenta a la par del adelanto de la tecnología, por lo que es esperable que, de ahora en más, el cambio sea una constante. Esto hace además que se cambien los parámetros tiempo y espacio, haciendo que lo que antes demoraba en llegar ahora se perciba casi como inmediato.

## Las principales características de los Nativos Digitales

Según estudios, los Nativos Digitales son individualistas (en el sentido que no se ven como una parte de la organización, característica que ya empezaba a darse en generaciones anteriores), creen en su propia persona (y no en las organizaciones, como sus padres y abuelos) y no creen vivir de acuerdo a las normas sociales actuales. Su sociedad existe en la red, donde se abre su mente y expresan sus propias opiniones. En esas conexiones virtuales crean redes, donde el conocimiento se expande indefinidamente (como el modelo wiki).

Son curiosos y ansiosos, están siempre predispuestos a la acción (dado esa velocidad con la que viven), buscan retos y respuestas inmediatas. Los Nativos Digitales pueden presentar alguna dificultad en la capacidad de escucha, ya que no prestan demasiada atención a los demás.

---

<sup>20</sup>[https://es.wikipedia.org/wiki/Generaci%C3%B3n\\_Z](https://es.wikipedia.org/wiki/Generaci%C3%B3n_Z)





En la misma línea, gestionan y no planifican, por lo que también pueden necesitar desarrollar competencias de planificación y organización, aún más que sus antecesores, la Generación Y.

Como el trabajo es un medio para llegar a un fin (y no un fin en sí mismo), piensan sobre sus carreras de manera diferente, es decir, cuando ingresan a un trabajo no creen que vaya a ser para toda la vida. Sólo se quedarán con aquel que les proporcione lo que ellos valoran como desarrollo profesional y en el que puedan sentirse libres. Esperan una recompensa inmediata (y no esperarán años para un ascenso o un aumento), por lo que el feed back no puede ser solamente el de la evaluación de desempeño anual, ni siquiera mensual. Aún más que los Y, están comprometidos con la expectativa de transparencia y colaboración y creen que el trabajo debe ser divertido (y no esperar a divertirse cuando se jubilen, como los Tradicionalistas).

Parece contradictorio, pero no obstante su gran vinculación a través de las redes sociales, necesitan el contacto cara a cara para identificarse con la empresa.

En el trabajo, buscarán el equilibrio entre su vida familiar y profesional. No es que busquen trabajar menos, sino diferente. “Quieren mayor flexibilidad, como por ejemplo horario flexible, teletrabajo, empleo a tiempo parcial, el trabajo los fines de semana, etc”<sup>21</sup>.

Esta generación fue la que vivió más profundamente cómo años de estudiar carreras y postgrados no salvó a sus padres y hermanos mayores de pasar por una crisis laboral, por lo que no

suelen valorar la formación tradicional. Saben que el conocimiento está fuera (en la red) y son capaces de encontrarlo. No son una generación pasiva: quieren elegir y además, quieren crear ellos también. Utilizan internet, pero tampoco consumen cualquier página ni cualquier red social. Facebook antes parecía cosa de jóvenes, pero ahora ya lo es de los más maduros. No busques ahí a los Nativos Digitales, porque no les encontrarás: ahí están sus padres.<sup>22</sup>

La comunicación tradicional no parece la mejor opción para llegar a ellos. Apenas consumen medios tradicionales y les influencia más un ‘youtuber’ que el titular de un diario. Nuevas tendencias como la gamificación<sup>23</sup> o intervenciones vivenciales que rompan con lo esperado e impacten en lo emocional serán herramientas mucho más eficaces a la hora de querer comunicarse con un Nativo Digital.

Pueden presentar problemas en la comunicación y necesitar competencias de planificación y organización. Son curiosos y ansiosos, dispuestos a la acción, buscan retos y respuestas inmediatas.

---

<sup>21</sup><http://www.expansion.com/emprendedores-empleo/empleo/2015/04/21/55369197268e3e-051d8b4586.html>

<sup>22</sup>Nativos digitales sin Facebook ni 'titulitis': llega la generación Z. [http://blogs.elconfidencial.com/tecnologia/social-24-7/2015-06-01/sin-facebook-sin-titulitis-y-nativos-digitales-llega-la-generacion-z\\_855219/](http://blogs.elconfidencial.com/tecnologia/social-24-7/2015-06-01/sin-facebook-sin-titulitis-y-nativos-digitales-llega-la-generacion-z_855219/)

<sup>23</sup>La ludificación o gamificación es el uso de técnicas, elementos y dinámicas propias de los juegos y el ocio en actividades no recreativas con el fin de potenciar la motivación, así como de reforzar la conducta para solucionar un problema u obtener un objetivo. Pretende introducir estructuras provenientes de los juegos para convertir una actividad a priori aburrida en otra actividad que motive a la persona a participar en ella.



# LA GESTIÓN DE LA DIVERSIDAD GENERACIONAL EN LAS EMPRESAS EN URUGUAY



*La belleza del universo no es sólo la unidad en la variedad, sino también la diversidad en la unidad*

(Umberto Eco)

El concepto de “multiculturalidad”, originado en las Ciencias Sociales, está generalmente relacionado con la problemática de integración social debida a los procesos de inmigración y emigración. En ese ámbito, se suele referir a los desafíos planteados por la convivencia étnica, nacional o religiosa. En el ámbito de las organizaciones, la multiculturalidad no se refiere sólo a etnias, género, o historias, sino que se integra además la variable generacional, aunque no se intenta gestionar como otras “diversidades”. Por alguna razón es dejada de lado, si bien se acepta como un problema actual, de elevada relevancia.

Entre las empresas encuestadas en nuestro relevamiento, globalmente se reconoce que es un desafío la gestión de personas de diversas generaciones, y que además es positivo la coexistencia multigeneracional en el ámbito laboral (más del 80% muestran nivel altos de acuerdo).

El 78% de las empresas encuestadas ven como un desafío el poder gestionar la diferencia generacional. Sin embargo, **sólo el 24% de las empresas tienen implementadas políticas de selección para las diversas generaciones, mientras que el 76% dice no contar con políticas para trabajar el tema** (Ver Anexos. Cuadro 15).

Es decir, sólo  $\frac{1}{4}$  parte de las organizaciones relevadas tienen definidas e implementadas políticas diferenciales de reclutamiento y selección para las distintas generaciones. En el caso de las organizaciones de origen internacional el 40% de las mismas declaran tenerlas, al tiempo que para el caso de las de origen nacional, ese guarismo es notoriamente inferior: solo el 17%. Cabe destacar que en el relevamiento no se han registrado comentarios respecto de esas políticas diferenciales, por lo que no podemos evaluar la pertinencia de las mismas al tema generacional.

Con las generaciones anteriores, las empresas buscaban y elegían al talento. Quienes trabajan en selección de personal se encuentran hoy frente a un gran desafío. Ahora son ellos, la Generación Y, los que eligen dónde quieren trabajar. Ésa es la tendencia de acuerdo con Top Companies, firma experta en medición de cultura y clima organizacional que hizo el listado de Súper Empresas, publicado por CNN Expansión en su edición del 22 de mayo del corriente año 2015.

Como ya lo mencionáramos, si bien pese a que se reconoce la importancia estratégica de la gestión y la inclusión de varias generaciones en la organización, en nuestro país prácticamente no se han desarrollado herramientas adecuadas y específicas para el abordaje de las mismas por parte de los líderes.

La mayoría de los líderes que hoy tienen a cargo colaboradores de diversas generaciones, han manifestado la falta de habilidades para su correcta gestión. Sólo 1 de cada 5 organizaciones (20%) declara que existe alguna clase de programa que permite a los líderes desarrollar habilidades y competencias que permiten gestionar diferentes generaciones. En términos comparativos este problema es aún más agudo en las organizaciones de origen nacional. (Ver Anexos. Cuadro 16).

**Solo una de cada cinco empresas tiene alguna clase de programa para líderes en el desarrollo de habilidades de gestión de la diversidad generacional.**



Según la encuesta, se reconoce asimismo como estratégico por la casi totalidad de los entrevistados que es vital el desarrollo de competencias y habilidades para trabajar en equipo con miembros de distintas generaciones (98%) y también el hecho de que los jefes de las mismas desarrollen aquellas que permitan liderar con éxito el trabajo con diversas generaciones (98%).

Además, se percibe mayoritariamente que las comunicaciones no llegan igual a las diferentes generaciones y que el compromiso con el trabajo varía fuertemente según la generación a la que se pertenece (el 80% de los entrevistados así lo menciona). (Ver Anexos. Cuadro 17).

Según el origen de la organización existen algunas diferencias en la percepción de algunas de las dimensiones abordadas: las organizaciones internacionales reconocen con mayor énfasis el desafío de gestionar personas de diversas generaciones (diferencia fundamentalmente en el porcentaje de “Totalmente de acuerdo”) y el hecho que es positivo que existan diversas generaciones en la organización.

Como lo ya lo mencionáramos, en las empresas internacionales es donde se registra una menor presencia de personas de 69 y más años trabajando, por lo cual es probable que no convivan con generaciones mayores tanto como en las empresas nacionales. Asimismo, difieren en la percepción respecto a las organizaciones nacionales principalmente en el énfasis del acuerdo sobre la importancia del desarrollo de competencias y habilidades tanto a nivel general como a nivel de las jefaturas (los porcentajes de “Totalmente de acuerdo” son mayores en este segmento respecto a las organizaciones nacionales).

En materia de comunicación hay diferencias mayores: el 40% de las organizaciones internacionales percibe que las comunicaciones no llegan igual a diferentes generaciones, al tiempo que este indicador asciende al 60% en el caso de las empresas de origen nacional.

Respecto al compromiso de las generaciones, hay consenso respecto a que es diferente según la generación, lo cual es considerablemente mayor para el caso de las organizaciones nacionales

(67% empresas internacionales; 85% empresas nacionales). Si pensamos en términos de comprensión del fenómeno, esta diferencia puede deberse a que las organizaciones nacionales, en términos generales, no cuentan con ninguna herramienta de gestión a la hora de comprender las diferencias generacionales, mientras que las internacionales, dadas sus políticas regionales, pueden contar con alguna a la hora de gestionar (17% vs 40% en el caso de herramientas de selección de personal para las diversas generaciones; 17% vs 27% en las herramientas para los líderes). (Ver Anexos. Cuadro 18).

En cuanto a la importancia del desarrollo de competencias para trabajar en equipo en ambientes de diversidad generacional, es contundente la afirmación, con pequeños matices en las respuestas (99% totalmente de acuerdo en empresas internacionales, vs 97% empresas nacionales. El matiz se da en la opción Totalmente de acuerdo, que es 73% en empresas Internacionales vs. 54% en Nacionales). En cuanto al desarrollo de competencias de los jefes, es contundente el acuerdo, con diferencia de matices en la opción Totalmente de Acuerdo (80% en empresas internacionales vs 69% en empresas nacionales).

Las empresas encuestadas perciben las diferencias en la comunicación y el compromiso de las distintas generaciones.

El 99% de las empresas internacionales y el 97% de las nacionales coinciden en la importancia del desarrollo de competencias para trabajar en equipo en ambientes de diversidad generacional.



## Factores que intervienen en la rotación de las diferentes generaciones en Uruguay

La percepción de los Gerentes de las empresas respondientes a la encuesta (Generales y de Recursos Humanos) acuerda con las características de cada generación señaladas en el capítulo anterior. Si bien no contamos con datos del tramo Tradicionalistas en la encuesta, podemos concluir que el salario podría ser la mayor causa de rotación en ese tramo etario. Es destacable como, en este cuadro, se hace visible una de las principales realidades con la que nos enfrentamos los Profesionales de Gestión de Personas en el Uruguay actual. En la generación Y (y seguramente más pronunciado en la Z), el salario como factor de retención va perdiendo fuerza y empieza a aparecer el llamado **“salario emocional”**<sup>24</sup> como un factor diferencial a la hora de elegir por una organización. (Ver Anexos. Cuadro 19).

El siguiente cuadro resume la percepción de las empresas al respecto:

Generación	Factores	%
Tradicionalistas (70 a 87 años)	Sin datos	SD
BabyBoomers (51 a 69 años)	Salario	44%
	Relación con Jefes	42%
Generación X (35 a 50 años)	Salario	60%
	Desarrollo de carrera propia	54%
Generación Y (20 a 34 años)	Salario	44%
	Falta de Flexibilidad Horaria	38%
	Trabajo estructurado o rutinario	36%
	Falta de desafíos profesionales	30%

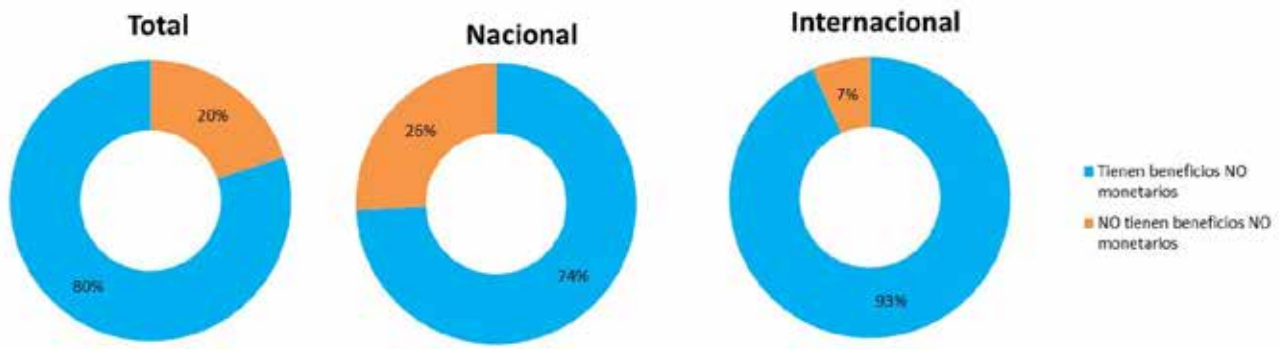
## Los beneficios NO monetarios y las diferentes generaciones en Uruguay

Considerado el total de las organizaciones respondientes, el 80% posee alguna clase de beneficio NO monetario para sus miembros. Es preciso destacar que los beneficios no monetarios no necesariamente nos hablan de prácticas de salario emocional, dado que varios de los beneficios citados se pueden traducir en salario en moneda<sup>25</sup>.

La apertura por origen de la organización (nacionales vs. internacionales) muestra que esta tendencia es casi absoluta para el caso de las organizaciones internacionales (93%), siendo el 74% para el caso de las nacionales.

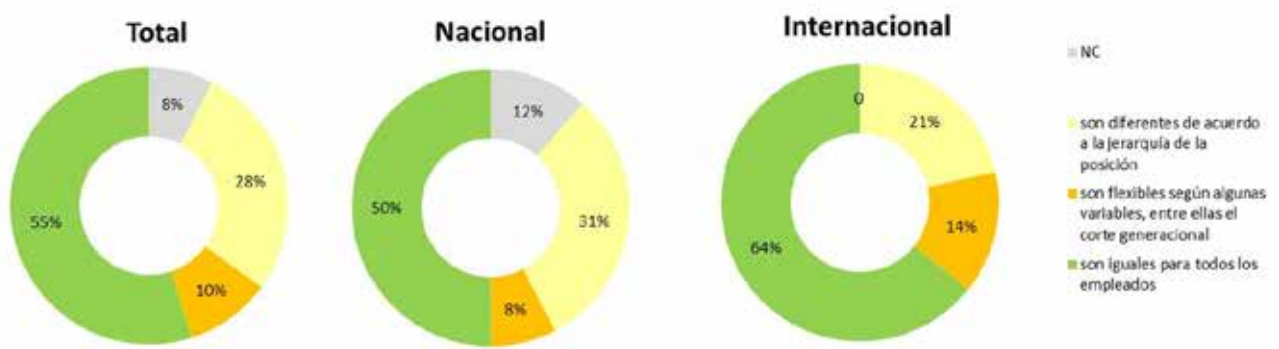
<sup>24</sup>El salario emocional es un concepto asociado a la retribución de un empleado en la que se incluyen cuestiones de carácter no económico, cuyo fin es satisfacer las necesidades personales, familiares y profesionales del trabajador, mejorando la calidad de vida del mismo, fomentando la conciliación laboral

<sup>25</sup>El concepto de salario emocional incluye aquellos beneficios que no son dinero, pero además, no pueden ser traducidos directamente a dinero. Por ejemplo, descuentos en diversas compras se traduce automáticamente a dinero, por lo cual no se considera salario emocional. El estilo de liderazgo del jefe es parte del salario emocional.



Los beneficios no monetarios no son considerados según la diversidad generacional (sólo un 10% tiene beneficios flexibles) y aún se sigue usando como factor diferenciador la jerarquía. Incluso, entre los que otorgan beneficios no monetarios, algo más de la mitad los brindan sin diferencia de ningún tipo.

Las organizaciones internacionales tiene algo más desarrollado los beneficios no monetarios (14% en las empresas internacionales vs. 8% en las nacionales)





Completando la información respecto de la gestión de los beneficios no monetarios por corte generacional, sorprende el grado de homogeneidad en el pago de los mismos. Poco más de la mitad (55%) de las empresas respondientes, dice tener beneficios iguales para todos los empleados, porcentaje que aumenta en las empresas internacionales (64% empresas internacionales vs. 50% empresas nacionales)

Encontramos aquí uno de los principales retos para los profesionales de Gestión Humana en cuanto al desarrollo de prácticas, como la **capacitación**, que provean a los líderes de habilidades para hacer que la diferencia generacional sea un aporte y no un obstáculo en la gestión. Asimismo, la **comunicación** respecto de la importancia de la gestión de la diversidad (en todo sentido, pero aquí con énfasis en lo generacional) resulta de suma importancia para que toda la organización comprenda los aportes de cada uno de los grupos etarios y la mejor forma de lograr una sana y positiva convivencia.

Favorecer la integración de generaciones no significa uniformidad, sino que supone siempre respetar la individualidad de las personas. El objetivo de la integración es mejorar la calidad de la participación de los miembros de una organización, el trabajo en equipo y la construcción de climas y culturas que favorezcan el despliegue creativo y el aprendizaje individual y grupal.

Para poder generar un contexto favorable es de suma importancia impulsar el respeto y el reconocimiento como premisas fundamentales. Es preciso contemplar que hay maneras diferentes de hacer las cosas y que éstas deben ser valoradas por todos en la organización. Finalmente, las empresas deben comprender el porqué de las diferentes características para poder responder con las herramientas adecuadas.

Algo más de la mitad de las empresas de la encuesta dice tener beneficios iguales para todos los empleados

# LAS NUEVAS REALIDADES EN LA GESTIÓN DE LAS PERSONAS Y LA DIVERSIDAD GENERACIONAL



Dada la realidad que las propias empresas plantean, la diversidad generacional es uno de los mayores desafíos a los que se enfrenta la gestión de personas en el Uruguay de hoy. Sin embargo, son muy pocas las organizaciones que lo enfrentan como tal y que han logrado desarrollar prácticas de gestión humana que les permitan sacar lo mejor de esas diferencias.

Según lo relevado, podemos señalar nuevas consideraciones en la gestión de personas, sobre las cuales se deberán construir las diferentes prácticas. En un intento de identificarlas para poder transitarlas con éxito, señalamos las siguientes (no se trata de una lista exhaustiva, sólo consideraciones generales):

- **La diversidad, un valor incorporado:**

La diferencia, que durante años fue rechazada dentro de las empresas, es considerada ahora como un valor dentro de las organizaciones. Incluso, en algunas empresas que promueven la diversidad, han comprobado que este estilo de gestión contribuye a que se desarrolle una visión más amplia de las necesidades del mercado, identificando posibles nuevas tendencias que pudieran incorporarse a su gama de productos o servicios. Asimismo, estas acciones a favor de la diversidad fortalecen el liderazgo y la operación de las empresas, promoviendo un ambiente de trabajo que fomenta la inclusión, la tolerancia y el respeto para potenciar la riqueza de edad, de género y cultural de sus empleados.

- **La felicidad en el trabajo es posible:** Durante años el término “felicidad” fue incompatible con el término “trabajo”. Es más, escuchar a una empresa hablar de felicidad podía sonar hasta contradictorio. Las primeras organizaciones en el mundo en tener “Gerente de Felicidad” fueron ridiculizadas... hasta que empezaron a mostrar sus indicadores: alta productividad, baja rotación, excelente clima de trabajo y el desarrollo de marca empleadora, entre otros. Si no creemos en la felicidad en el trabajo, para qué hacemos tantas encuestas? Y esto no es meterse en la vida

personal de nuestros colaboradores, sino conocerlos mejor y crear un entorno en el que puedan desarrollarse. Empoderar a los trabajadores, hacer que las personas disfruten de trabajos que no son vocacionales, poner el foco en los logros y no solamente en lo que no se puede... Las empresas “felices” no están todo el tiempo festejando o riéndose, pero saben gestionar sus emociones. Atender a las diferencias es parte de generar esos ambientes laborales.

- **La ética:** del discurso a la acción: Si tuviéramos que definirla rápidamente, la ética representa el estudio de la forma en que nuestras decisiones afectan a los demás. Y cada vez más gente quiere trabajar en organizaciones que se comprometan con el otro, con el medio ambiente y, por supuesto, con ellos mismos (los impulsores de esto parecen ser las nuevas generaciones, pero hoy es extrapolable a las demás). Y en este cambio del paradigma laboral, el concepto de ética vuelve a entrar en juego: ya no se trata de redactar complejos códigos de ética que pocos leen y menos comprenden, sino de que cada una de las acciones de la organización estén respaldados sobre ejemplos sólidos de ética organizacional. “La ética debe visualizarse y expresarse en cada acto, en cada situación, en cada interacción. Primero, con el trato con los empleados, luego



con sus proveedores, clientes, el Estado, el medio ambiente, la comunidad. No es la ética teórica, sino la ética de poner en práctica todo lo que se predica”, dice Alejandro Melamed<sup>26</sup>.

● **El adiós a las canas y a las jerarquías:**

Ha cambiado la idea de poder tradicional, yendo hacia vínculos más horizontales. Este cambio de paradigma social se ve reflejado a nivel de las organizaciones. Si bien las generaciones de los Tradicionalistas o los Baby Boomers reconocían la autoridad emanada de las canas y las jerarquías, las generaciones que siguen fueron, paulatinamente, abandonando ese concepto. Sumando a esto, la tecnología ha puesto la disponibilidad (saber) al alcance de todos, por lo que el jefe no es necesariamente quien sabe más, y su conocimiento ya no deriva de un saber exclusivo. Las nuevas generaciones reconocen el liderazgo que deviene del ejemplo, y que emerge de la participación, la transparencia, la escucha y las conversaciones adecuadas en las organizaciones. Esto demanda que los líderes acompañen, formen y ayuden a crecer, y ya no que “manden”.

● **Las conversaciones dentro de la diversidad generacional deben ser diversas:** Las organizaciones siguen gestionando sus conversaciones (en el sentido que Fernando Flores le da al término “conversaciones”<sup>27</sup>) como si todas las personas fueran iguales. Los resultados de la encuesta demuestran que todas las generaciones poseen lógicas diferentes y perciben el mundo del trabajo de forma distinta, por lo que las comunicaciones deben necesariamente ser diferentes, si se quieren obtener otros resultados.

● **Las nuevas generaciones eligen dónde quieren trabajar:** Cada vez resulta más importante para las empresas trabajar en el desarrollo de una marca empleadora (saber qué buscan las personas lleva a las empresas a definir su propósito). Es decir ser conscientes de la imagen que las empresas proyectan, una imagen que las hace atractivas o no para trabajar en ellas. Durante años las empresas seleccionaban personal, cosa que hoy cada día se hace más complejo. Hoy, ambos actores (empresa y empleado), se eligen mutuamente. La Generación Y (y una parte de la X), elige dónde quiere trabajar, según sus expectativas y deseos. Conocer qué atrae los perfiles que la empresa necesita resulta vital para lograr consolidar una cultura interesante para atraer talento, sea de la generación que sea (El deseo por tener estos nuevos esquemas de trabajo comenzó con los la Generación Y, pero los X y los Baby Boomers reciben la iniciativa con entusiasmo también).

● **El reclutamiento y la selección necesitan procesos innovadores y creativos:** Es claro que los últimos años están siendo un gran desafío los procesos de selección de personal. Los medios tradicionales ya no funcionan para las nuevas generaciones, y tampoco los avisos convencionales. Esto implica desarrollar nuevas formas de atracción de talentos, creativas y que apunten a conectar con los valores de las diversas generaciones. Por ejemplo, algunas empresas que han trabajado sus prácticas de reclutamiento y selección cuentan con programas en los que los preseleccionados pueden hacer un tour virtual por la organización y conocer el lugar donde trabajarán, interiorizándose sobre su puesto de trabajo. También se están utilizando los foros de internet en el cual se chatea con el candidato para obtener el primer contacto, entre otras nuevas acciones. O las acciones de gamification en los programas de inducción, como ya lo mencionáramos.

<sup>26</sup>Melamed, Alejandro. Historias y mitos de la oficina. Ed. Planeta. 2015

<sup>27</sup>El nuevo modelo que podríamos llamar de Gerencia Emergente (Flores y Echeverría), postula que las organizaciones son redes recurrentes de compromisos humanos que pasan por el lenguaje. Lenguaje entendido como conversaciones, como “actos del habla” (John Langshaw Austin).





- **El salario ya no es sólo el monetario, sino que empieza a tomar cada vez más protagonismo el salario emocional:** El salario emocional es la parte no económica de los conceptos retributivos, utilizada como refuerzo y destinada a satisfacer algunas de las necesidades personales, familiares y profesionales. Tiene como objetivo atraer y mantener el talento a partir de la satisfacción del empleado. Las últimas investigaciones indican que el salario emocional en las generaciones más jóvenes, tiene igual o incluso más peso que el salario monetario. Por lo tanto, deberán revisarse y reformularse las estructuras salariales, incorporando estas nuevas formas retributivas.
- **Resulta imprescindible capacitar a los líderes en la gestión de la diversidad generacional:** Los líderes deben comprender qué es importante para cada uno de estos grupos generacionales, ya que las actitudes y expectativas de cada generación, aportan rasgos diferentes al trabajo, y se relacionan en forma particular con la organización. Para eso, es imprescindible que la Gestión de la Diversidad Generacional sea incluido dentro de la capacitación a Gerentes y Mandos Medios, para que puedan gestionar la diferencia generacional.
- **Fomentar el trabajo en equipo intergeneracional desarrollará culturas más fuertes:** Las empresas que gestionan su diversidad generacional, construyen una cultura de inclusión, tolerancia y aprendizaje, así como un clima armónico, en el que todos se sientan considerados y respetados, fomentando la identificación con la empresa.

La Gestión de la Diversidad Generacional debe ser una tarea prioritaria de las áreas de Gestión Personas. Las empresas se enfrentan a varios riesgos de seguir sin desarrollar prácticas al respecto. Las nuevas generaciones quieren avanzar rápidamente cuando sienten que sus necesidades ya no se están cumpliendo y es probable que las generaciones más viejas (Baby Boomers y X) permanezcan en las empresas bastante tiempo más, bloqueando de alguna manera esas expectativas. Además en los próximos años, será la “generación Y” quien gestionará a generaciones mayores, y sin capacitación específica o sin trabajar en el desarrollo de una cultura intergeneracional, es probable que aparezcan resistencias.

Es particularmente importante entender y abordar las diferencias generacionales y las tensiones que surgen. Se puede segmentar la fuerza de trabajo a fin de comprender lo que cada generación requiere. Para eso, las empresas deben comenzar a pensar en términos de una cultura que incluya valores con los cuales las distintas generaciones se sientan identificadas, y eso requiere un trabajo a largo plazo que no admite demoras.

**Sólo con acciones cotidianas podemos hacer de la diversidad una forma de crecimiento mutuo.**





## Cuadro 1 – Empresas encuestadas (respondentes)

Tipo de Organización	Total
Privada	88%
Resto	12%
<b>Total</b>	<b>100%</b>

## Cuadro 2 – Origen de la organización

Origen de la Organización	Total
Internacional	30%
Nacional	70%
<b>Total</b>	<b>100%</b>

## Cuadro 3 – Presencia de Tradicionalistas o Builders según rubro de la organización

En la organización en la que Ud. trabaja, ¿podría decirnos cuántas personas de 69 o más años trabajan actualmente? * Rubro de la organización									
	Rubro de la organización								
	Agropecuaria	Deportiva/Social/Cultural	Educación	Farmacéutica	Industria	Servicios Financieros	Servicios y Otros	Tecnología	Total
No trabajan personas de 69 o + años	100%	50%		67%	50%	50%	55%	50%	54%
Entre 1 y 9 personas			100%	33%	40%	50%	27%	17%	30%
Entre 10 y 19 personas		50%					9%		6%
Más de 50 personas					10%		9%	33%	10%
<b>Total</b>	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%



## Cuadro 4 – Presencia de Tradicionalistas o Builders según tipo de empresas

En la organización en la que Ud. trabaja, ¿podría decirnos cuántas personas de 69 o más años trabajan actualmente? * Tipo de Organización			
	Tipo de Organización		Total
	Privada	Resto	
No trabajan personas de 69 o + años	57%	33%	54%
Entre 1 y 9 personas	27%	50%	30%
Entre 10 y 19 personas	7%		6%
Más de 50 personas	9%	17%	10%
<b>Total</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>

## Cuadro 5 – Presencia de Tradicionalistas o Builders según origen de la organización

En la organización en la que Ud. trabaja, ¿podría decirnos cuántas personas de 69 o más años trabajan actualmente? * Origen de la Organización			
	Origen de la Organización		Total
	Internacional	Nacional	
No trabajan personas de 69 o + años	67%	49%	54%
Entre 1 y 9 personas	27%	31%	30%
Entre 10 y 19 personas		9%	6%
Más de 50 personas	7%	11%	10%
<b>Total</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>

# ANEXOS



**Cuadro 6 – Presencia de BabyBoomers según rubro de la organización**

En la organización en la que Ud. trabaja, ¿podría decirnos cuántas personas entre 50 y 68 años trabajan actualmente? * Rubro de la organización									
	Rubro de la organización								
	Agropecuaria	Deportiva/ Social/Cultural	Educación	Farmacéutica	Industria	Servicios Financieros	Servicios y Otros	Tecnología	Total
No trabajan personas entre 50 y 68 años							9%		4%
Entre 1 y 9 personas	33%	50%	50%		20%	50%	46%	67%	40%
Entre 10 y 19 personas				67%		50%	14%	17%	14%
Entre 20 y 49 personas	33%	50%	50%	33%	40%		14%		22%
Más de 50 personas	33%				40%		18%	17%	20%
<b>Total</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>

**Cuadro 7 – Presencia de BabyBoomers según tipo de empresas**

En la organización en la que Ud. trabaja, ¿podría decirnos cuántas personas entre 50 y 68 años trabajan actualmente? * Tipo de Organización			
	Tipo de Organización		Total
	Privada	Resto	
No trabajan personas entre 50 y 68 años	4%		4%
Entre 1 y 9 personas	41%	33%	40%
Entre 10 y 19 personas	16%		14%
Entre 20 y 49 personas	23%	17%	22%
Más de 50 personas	16%	50%	20%
<b>Total</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>



**Cuadro 8 – Presencia de Baby Boomers según origen de la organización**

En la organización en la que Ud. trabaja, ¿podría decirnos cuántas personas entre 50 y 68 años trabajan actualmente? * origen de la Organización			
	Tipo de Organización		Total
	Internacional	Nacional	
No trabajan personas entre 50 y 68 años	7%	3%	4%
Entre 1 y 9 personas	33%	43%	40%
Entre 10 y 19 personas		20%	14%
Entre 20 y 49 personas	47%	11%	22%
Más de 50 personas	13%	23%	20%
<b>Total</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>

**Cuadro 9 – Presencia de Generación X según rubro de la organización**

En la organización en la que Ud. trabaja, ¿podría decirnos cuántas personas entre 34 y 49 años trabajan actualmente? * Rubro de la organización									
	Rubro de la organización								Total
	Agropecuaria	Deportiva/Social/Cultural	Educación	Farmacéutica	Industria	Servicios Financieros	Servicios y Otros	Tecnología	
No trabajan personas entre 50 y 68 años									
Entre 1 y 9 personas							23%	33%	14%
Entre 10 y 19 personas				33%		50%	9%	17%	10%
Entre 20 y 49 personas		50%		33%	20%	50%	32%	33%	28%
Más de 50 personas	100%	50%	100%	33%	80%		36%	17%	48%
<b>Total</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>



**Cuadro 10 – Presencia de Generación X según tipo de empresas**

En la organización en la que Ud. trabaja, ¿podría decirnos cuántas personas entre 34 y 49 años trabajan actualmente? * Tipo de Organización			
	Tipo de Organización		Total
	Privada	Resto	
Entre 1 y 9 personas	16%		14%
Entre 10 y 19 personas	11%		10%
Entre 20 y 49 personas	30%	17%	28%
Más de 50 personas	43%	83%	48%
Total	100%	100%	100%

**Cuadro 11 – Presencia de Generación X según origen de la organización**

En la organización en la que Ud. trabaja, ¿podría decirnos cuántas personas entre 34 y 49 años trabajan actualmente? * origen de la Organización			
	Tipo de Organización		Total
	Internacional	Nacional	
Entre 1 y 9 personas	13%	14%	14%
Entre 10 y 19 personas	7%	11%	10%
Entre 20 y 49 personas	20%	31%	28%
Más de 50 personas	60%	43%	48%
Total	100%	100%	100%



**Cuadro 12 – Presencia de Generación Y según rubro de la organización**

En la organización en la que Ud. trabaja, ¿podría decirnos cuántas personas entre 19 y 33 años trabajan actualmente?*									
	Rubro de la organización								
	Agropecuaria	Deportiva/ Social/Cultural	Educación	Farmacéutica	Industria	Servicios Financieros	Servicios y Otros	Tecnología	Total
No trabajan personas entre 50 y 68 años									
Entre 1 y 9 personas				33%	10%		5%	17%	8%
Entre 10 y 19 personas		50%	50%			50%	23%	50%	22%
Entre 20 y 49 personas		50%		33%	20%	50%	23%		20%
Más de 50 personas	100%		50%	33%	70%		50%	33%	50%
<b>Total</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>

**Cuadro 13 – Presencia de Generación Y según tipo de empresas**

En la organización en la que Ud. trabaja, ¿podría decirnos cuántas personas entre 19 y 33 años trabajan actualmente? * Tipo de Organización			
	Tipo de Organización		Total
	Privada	Resto	
Entre 1 y 9 personas	9%		8%
Entre 10 y 19 personas	23%	17%	22%
Entre 20 y 49 personas	23%		20%
Más de 50 personas	45%	83%	50%
<b>Total</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>

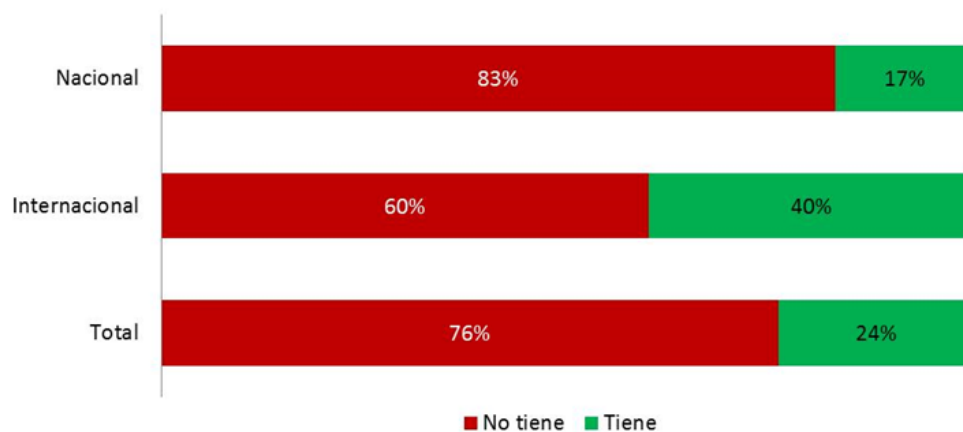


**Cuadro 14 – Presencia de Generación Y según origen de la organización**

En la organización en la que Ud. trabaja, ¿podría decirnos cuántas personas entre 19 y 33 años trabajan actualmente? * origen de la Organización			
	Tipo de Organización		Total
	Internacional	Nacional	
Entre 1 y 9 personas	7%	9%	8%
Entre 10 y 19 personas	20%	23%	22%
Entre 20 y 49 personas	13%	23%	20%
Más de 50 personas	60%	46%	50%
<b>Total</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>

**Cuadro 15. Estrategias de Reclutamiento y Selección**

¿Tiene su organización definidas e implementadas estrategias diferenciales de reclutamiento y selección para las distintas generaciones?

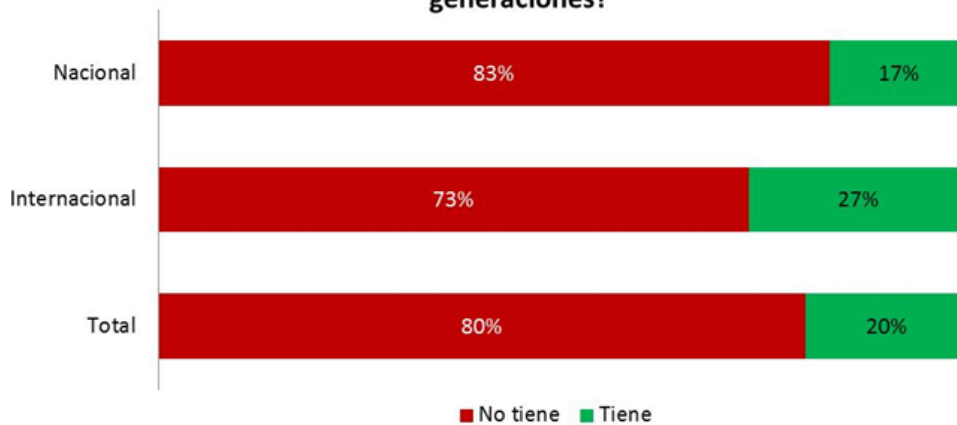


# ANEXOS

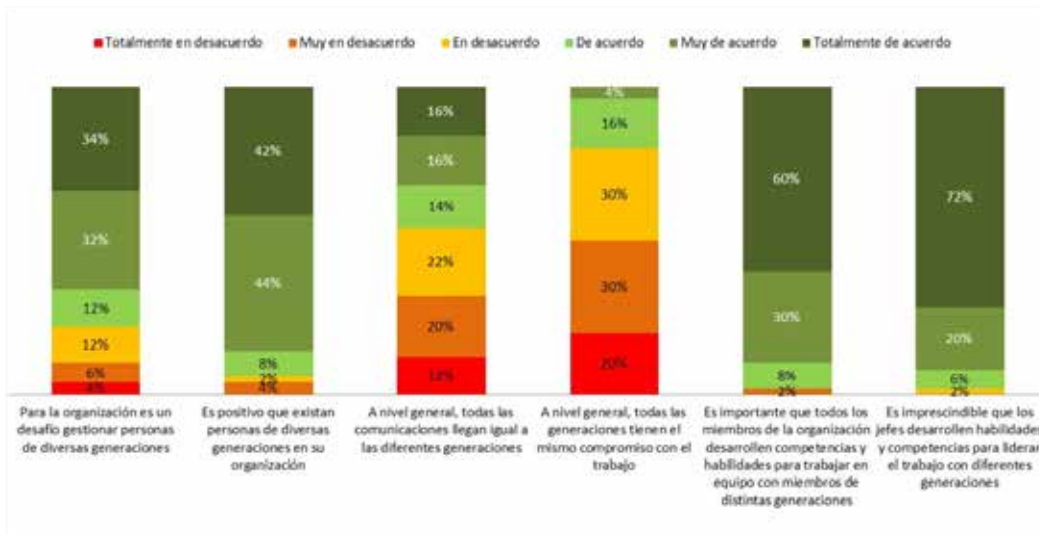


**Cuadro 16 – Programas de desarrollo de habilidades para líderes**

¿Existe en su organización algún programa que le permita a sus líderes desarrollar habilidades / competencias para gestionar diferentes generaciones?



**Cuadro 17 – Gestión de la diversidad generacional**

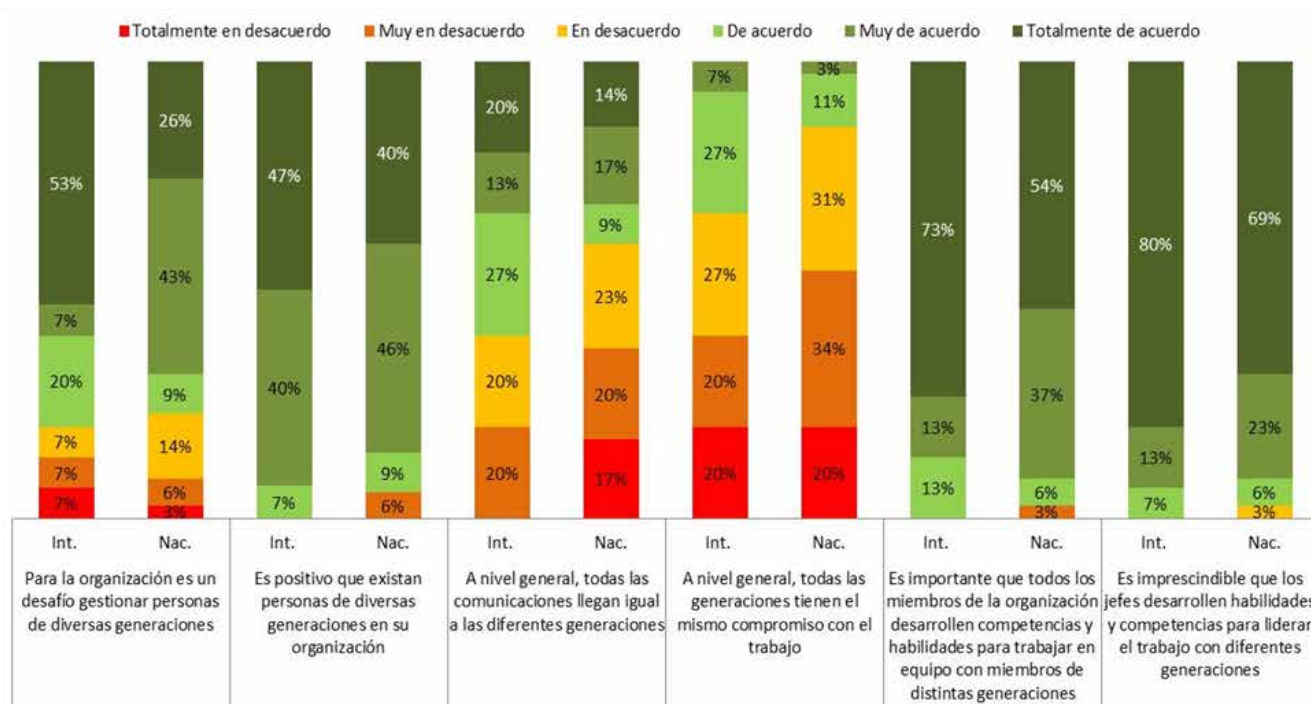




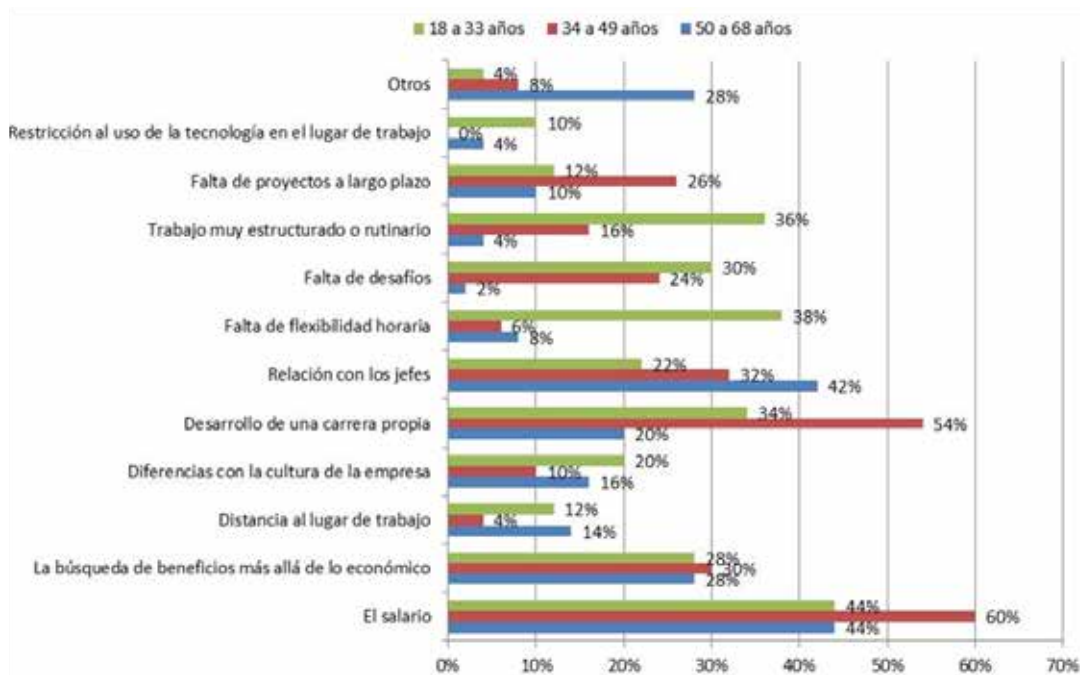
# ANEXOS



## Cuadro 18 – Gestión de la diversidad generacional 2



## Cuadro 19 – Factores de rotación

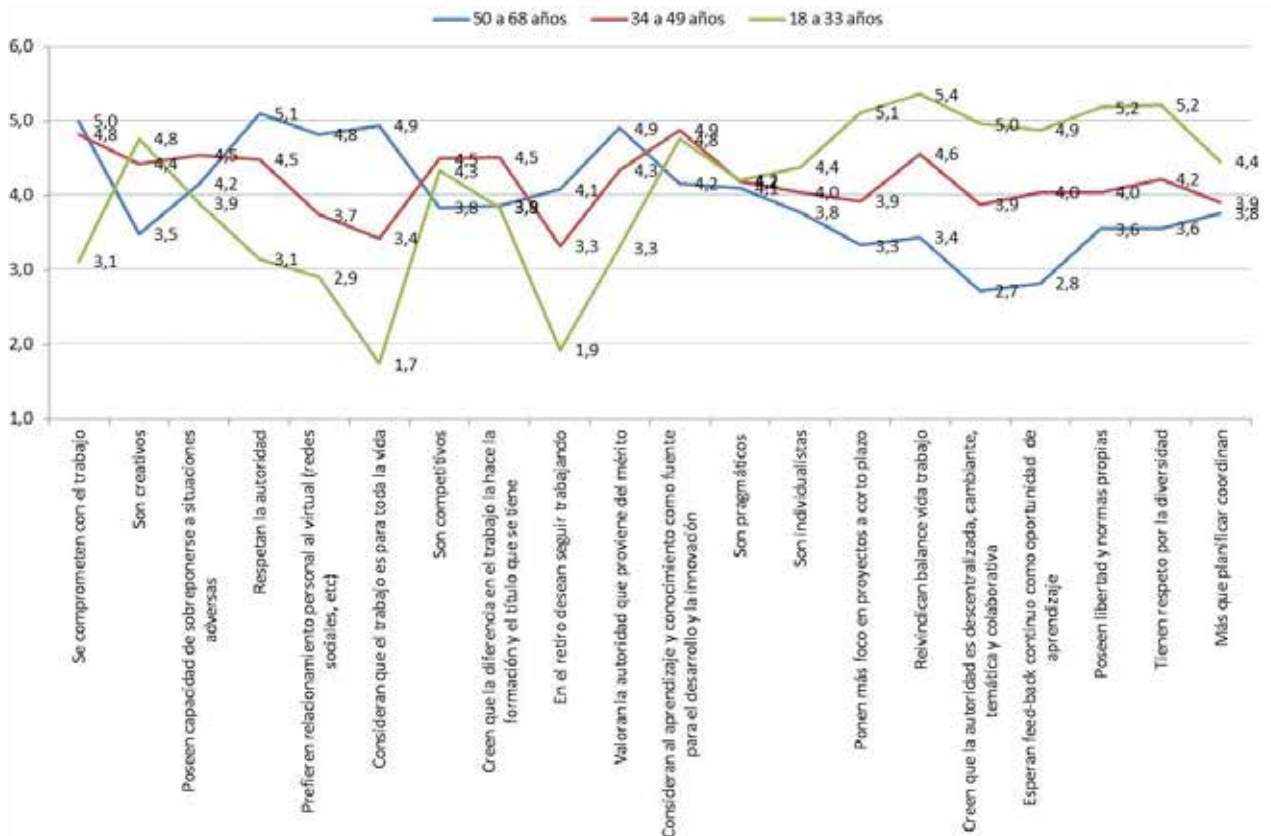


# ANEXOS



## OTROS

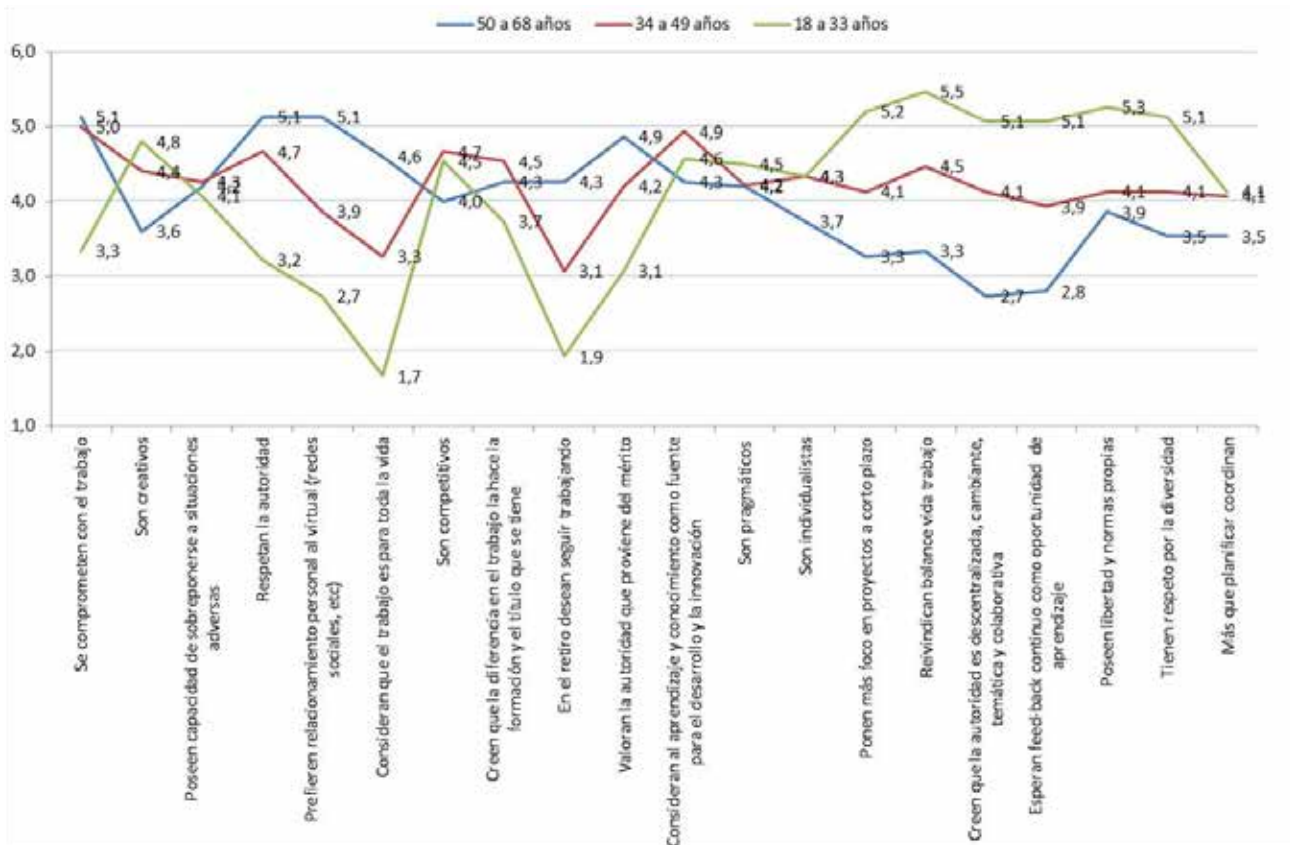
**Cuadro A - Percepción de las diversas generaciones. Total**



# ANEXOS

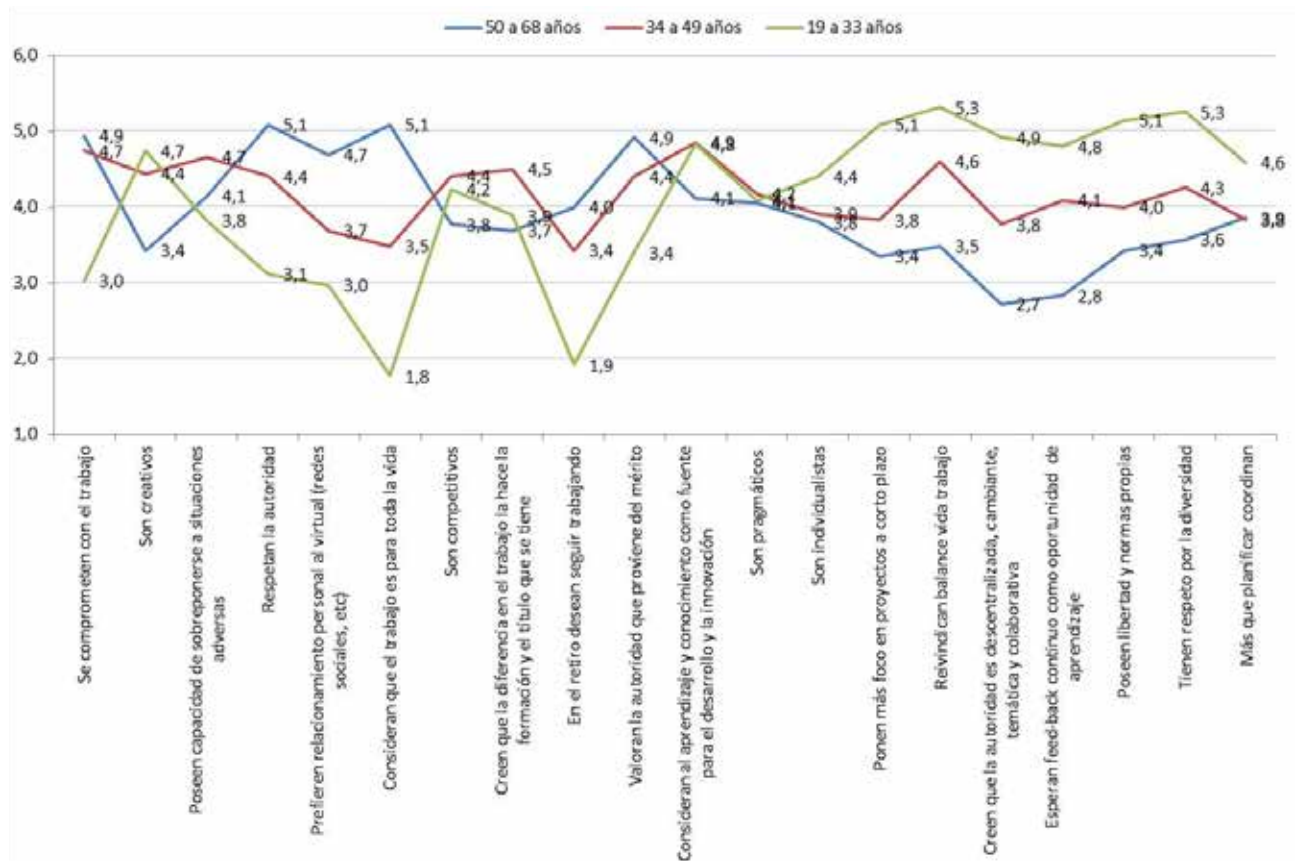


**Cuadro B - Percepción de las diversas generaciones, según organizaciones internacionales**



# ANEXOS

**Cuadro C - Percepción de las diversas generaciones, según organizaciones nacionales.**



# BIBLIOGRAFÍA CONSULTADA



- Franichevich Alberto, Marchiori, Eugenio. “Conexión Intergeneracional. Sumando los aportes de las generaciones en el trabajo. Ed. Temas. Julio 2010. Buenos Aires. Argentina
- Hatum, Andrés. “Yrrupción. Los cambios generacionales y el futuro de la organización”. Ed. Temas. Febrero 2014. Buenos Aires. Argentina
- Mascó, Alejandro. “Entre Generaciones. No te quedes afuera del futuro”. Ed. Temas. Noviembre 2012. Buenos Aires. Argentina
- Melamed, Alejandro. “Historias y mitos de la oficina”. Ed. Planeta. 2015. Buenos Aires. Argentina
- Molinari, Paula. “Turbulencia Generacional”. Ed. Temas. Junio 2011. Buenos Aires. Argentina

# LOS AUTORES

---

---

## Beatriz Martínez García

Especialista en RRHH, Directora de Beatriz Martínez & Asoc. Fue Gerente Regional de RRHH del Grupo Roullier para Latinoamérica. Responsable por el desarrollo, implementación y ejecución de las políticas y procedimientos de RRHH de las filiales de Argentina, Bolivia, Chile, Uruguay y Paraguay (2008- 2012). Se desempeñó por más de 15 años en KPMG, ocupando como último cargo el de Gerente Senior del Departamento de RRHH.

Fue Profesor Adjunto Grado 3 del Área de Psicología del Trabajo y sus Organizaciones de la Facultad de Psicología de la UdelaR, desde 1992 a 2009. Docente invitada en Universidades y otras instituciones del medio en temáticas de RRHH.

Experiencia docente de más de 20 años en actividades de capacitación no universitarias, tanto a nivel académico, como en empresas públicas y privadas. Evaluadora del Consejo Consultivo de Enseñanza Terciaria Privada del Ministerio de Educación y Cultura para las carreras de RRHH. (2007 – 2009). Ha sido expositora de temas de RRHH y Psicología del Trabajo a nivel local e internacional (Argentina, Costa Rica, Cuba, Chile, México, Panamá, Paraguay, entre otros). Jurado Premio Crear a la innovación en Recursos Humanos (2013). Expositora mejor evaluada en la IV Cumbre de Remuneraciones y Beneficios (2014)



## Leonardo Novo Varela (colaborador)

Consultor asociado en Beatriz Martínez & Asoc.

Licenciado en Sociología de UDELAR, Diplomado en Investigación social aplicada al estudio de Mercados, Publicidad y Opinión Pública. 2001-2002, Facultad de Ciencias Sociales, Centro de Postgrados, UdelaR. Técnico en Recursos Humanos, ADM.

Consultor en Análisis de información (generación de estadísticas descriptivas e indicadores); procesos y procedimientos; Clima y Cultura Organizacional para diversas organizaciones públicas y privadas; Auditorías Internas de Calidad, en el marco de la implementación del Sistema de Gestión de Calidad en Dependencias (SGC) en la Red Comercial y Canales Alternativos (RCCA), del BROU, formando parte del Equipo de Auditores Internos de la Organización (BROU).

Docente en curso de Negociación, en el marco del Programa de Capacitación Interna de la División de Gestión Humana, del BROU. (Programa dirigido a mandos medios, técnicos, profesionales y ejecutivos de negocios).





**Beatriz Martínez**  
& Asoc.