



Título de la investigación: “Las motivaciones y los valores en las nuevas Generaciones. Su inserción y reinserción en el mercado laboral”

Autores: Lic. Gabriela Vera (Directora), Lic. Beatriz Benditto (Co-Directora).

Ciudad Autónoma de Bs As. y Conurbano Bonaerense.

Año y/o periodo: Mayo 2013-Diciembre 2015

Agradecimientos y dedicatorias:

Agradecemos a todos los participantes de esta muestra en especial a Crowe Horwath Consultora, Casas de Estudios Terciarias y Universitarias que nos facilitaron la tarea para relevar los datos.

Se logró una muestra heterogénea de personas que trabajan en distintas Organizaciones y Empresas (Entidades Bancarias, Laboratorios, Petroleras, Medicina Prepaga, etc.) y estudiantes de 5° año de Escuelas secundarias.

Así mismo agradecemos la colaboración de los alumnos de la Facultad de Psicología Fundación Barceló y Fundación de Altos Estudios y a la asistencia técnica para la consolidación de los datos estadísticos.

Índice:

- 1) Introducción
- 2) Fundamentación
 - 2.1 Justificación
 - 2.2 Marco Teórico
- 3) Objetivos
- 4) Diseño Metodológico
- 5) Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos
- 6) Análisis de Datos
- 7) Desarrollo
 - 7.1 Etapas
- 8) Resumen
- 9) Resultados
- 10) Discusión
- 11) Conclusión. Recomendaciones
- 12) Referencias Bibliográficas
- 13) Anexo
 - Tablas

1) Introducción

*“Antes de pedirle a los hombres que junten madera para construir un barco, deja que sientan amor por el mar” Proverbio anónimo
Managing the Millennials. Espinoza y otros. 2010*

La intención del presente proyecto es abordar la temática con referencia a los cambios en la convivencia dentro de las organizaciones, por la existencia de varias y muy diferentes generaciones de empleados que trabajan y comparten proyectos, experiencias y objetivos laborales en el mundo laboral. A su vez abordar el concepto de diversidad, el contexto histórico- social como así también el resto de factores que influyen en la formación de la subjetividad, diferencias culturales y personales, las escala de valores y motivaciones.

Por primera vez en la historia del mercado laboral, las organizaciones reciben profesionales cuyas edades cubren un rango de más de cuarenta años.

El desafío que tienen las organizaciones hoy en día, para la gestión presente y futura, es conocer, evaluar y escuchar acerca de cuáles son las motivaciones, expectativas, escala de valores que predominan en ellas y como todo esto impacta de forma consciente e inconsciente en el estilo de comportamiento, en sus conductas observables, en la relaciones interpersonales, en el liderazgo, en el clima en las organizaciones.

Debido a la globalización y al acelerado desarrollo tecnológico las brechas generacionales se han acentuado.

Actualmente conviven en el entorno laboral cuatro generaciones muy diferentes en su forma de pensar y de actuar.

Estas diferencias en la concepción del mundo, del futuro, y por lo tanto del trabajo (su significado del empleo) provocan conflictos dentro de las empresas, en los equipos, entre jefes y colaboradores. Por lo cual creemos importante poder analizar sus comportamientos a los fines de poder anticipar tendencias que impactan en los valores, los motivos, la cultura y el clima de trabajo. Y a su vez, detectar fortalezas y áreas de mejora de cada generación, para ver puntos de encuentro y avance hacia las metas en cada caso.

Como fuente de datos se utilizó la herramienta Cuestionario VD Value Drivers (Cuestionario VD <http://www.value-drivers.com.ar/VDQ/>) a 200 personas, que tiene tres ejes de evaluación: Anclas de Carrera de Edgard Schein; Estilos de Pensamiento en base a los Tipos Psicológicos de Carl Jung y Valores Conductores según Spranger.

La información relevada, fue procesada y analizada con el fin de detectar tendencias a partir de los porcentajes obtenidos que fueron graficados con los resultados de la muestra.

Se realizó un análisis estadístico a los fines de obtener patrones motivacionales en las diferentes generaciones.

Se redactó un documento escrito final que sintetiza los resultados alcanzados.

2) Fundamentación

La perspectiva de este trabajo dirige el interés en describir el perfil demográfico en el mercado laboral de las distintas generaciones haciendo foco en sus intereses, prioridades, valores motivaciones y modalidades de trabajo para identificar tendencias.

En el país algunos autores han realizado sus aportes en este tema. Abordan los conflictos generacionales en la convivencia de cuatro generaciones en las Organizaciones, Empresas, enumerando puntos relevantes como: las crisis de compromisos; la desmotivación y la frustración; el desacuerdo por el planteo de lo absurdo de un orden pre establecido en las modalidades de trabajo; así como la desconexión entre las personas, los cortocircuitos, los estados de tensión y la alta rotación.

Paula Molinari (2011) refiere que el 70% de la fuerza laboral en el año 2025 estará en manos de las jóvenes generaciones. No obstante la mayor expectativa de vida de las personas y el incremento de las mujeres en el mundo del trabajo hace que el concepto de diversidad sea el protagonista en las instituciones. Conviven en ellas cuatro generaciones, donde jóvenes y mayores trabajan juntos, por lo que encontramos diversas edades, diversos intereses, valores, motivaciones y formas de trabajo. Así mismo se generan diversas oportunidades y perspectivas que enriquecen el mundo laboral pero que requieren de un marco de respeto e igualdad. Nos hallamos frente a un cambio disruptivo de dos Modelos

Mentales de Gerenciamiento que chocan entre sí, 1) el Modelo del Siglo XX, donde el Management se ejecuta por Dirección y Control y 2) el Modelo del Siglo XXI que da inicio a una era Colaborativa .

El primero es Verticalista, la Autoridad es el Control Formal, la Dirección baja metas y formas de hacer, mejoras; la Información No se comparte; se Autoriza la participación; el Aprendizaje por manuales de Procedimientos; el Profesor imparte la teoría.

El segundo es en Red, No hay distancias jerárquicas; la Autoridad es colaborativa y está legitimada por el respeto profesional, la experiencia y los valores; el Respeto es a partir del profesionalismo y el conocimiento; la Innovación viene de abajo; la Información se comparte.; el Aprendizaje es por internet, por exploración, por experimentación; el trabajo es a partir de un objetivo con mucha autonomía, se desmotivan con el control.

En la actualidad hay conflictos en la convivencia ya que las Organizaciones no dan aún respuesta a estos nuevos modelos mentales observándose una tendencia de los jóvenes a ser Emprendedores, tener un proyecto propio fuera de la Instituciones.

Es adecuado pensar que el entender las tendencias que están transformando el mundo laboral, nos permiten lograr anticipación y visión en perspectiva. De esa forma crear valor estratégico para alcanzar la gestión efectiva de las personas, cambiando modelos mentales que se visualizan poco efectivos en un contexto

cambiante, incierto y complejo que requiere de perfiles Diversos, Autónomos, Flexibles y Creativos.

El contexto socio-económico-político-cultural está en crisis con los cambios de comienzo de siglo.

Las crisis parecen ser cíclicas y recurrentes. Las variaciones abruptas se dan debido a dos grandes conjuntos de sucesos por un lado la globalización y la crisis local vinculada con ausencia de figuras de autoridad y liderazgo, con el debilitamiento de valores de equidad y justicia en la distribución del poder y la riqueza. La revolución en las comunicaciones y nuevas tecnologías que acercan individualidades dispersas en un espacio geográfico. El profundo cambio en la concepción del tiempo y el espacio que hacen a una nueva identidad y un nuevo ritmo.

Por otro lado el conjunto de problemas de la recesión y la desocupación que se transforman en factores de marginación social y crean condiciones de malestar y decadencia moral. Las reacciones disruptivas y alteraciones profundas que amenazan la paz social. El desempleo y el subempleo constituyen factores de desestabilización.

Acontece un nuevo proceso de regresión que vive la humanidad que a pesar de los avances tecnológicos y de la ciencia, quedan por resolver problemas milenarios de la humanidad como la violencia, la injusticia, la inequidad, la corrupción, la crisis de valores. En este escenario donde domina la incertidumbre y

la imprevisibilidad se necesita de liderazgos con consistencia ética, con valores de equidad, justicia, y establecimiento de lazos de confianza.

El rol del liderazgo gerencial es fundamental en las Organizaciones. El liderazgo necesita de dos componentes por un lado: la capacidad, el potencial, la visión en perspectiva amplia que permite resolver problemas complejos y por otro la consistencia ética, los valores. La vertiginosidad de los cambios en este contexto exige capacidad, innovación y talento.

El trabajo es un fenómeno que estructura la vida de las personas organiza tanto sus ciclos vitales como también su rutina diaria. Es fuente de autorrealización, que genera oportunidad de desarrollo del individuo y de acuerdo a las condiciones, funciona como forjador de autoestima, satisfacción y realización personal (Hermida 2012)

Jaques (1965) El ser humano necesita trabajar en un nivel consonante con su capacidad, intereses y valores. La realización de un trabajo satisfactorio es sustancial para el desarrollo, redundando en niveles progresivos de crecimiento e integración mental que se producen cuando dicha experiencia confirma la eficacia personal.

Maslow (1982) El hombre no sólo busca en el trabajo cubrir las necesidades básicas fisiológicas, alimentación y sustento, sino se propone mucho más, objetivos trascendentes de realización que comprometen valores. El trabajo es un regulador fundamental de la motivación, el estado de ánimo y la autoestima.

Freud (1975) establece que “Dos condiciones básicas para la salud mental son la capacidad de amar y trabajar” En este sentido el fundador del Psicoanálisis indica la importancia de trabajo como forma que encuentra el hombre para mejorar su suerte en la tierra. El trabajo responde al apremio de vida por realizar y concretar cosas, aspiraciones, deseos; lo cual impulsa al ser humano a establecer relaciones de colaboración con quienes realizar algo en común. El trabajo ofrece una experiencia promotora de sociabilidad y pertenencia.

En *El malestar en la cultura*, realiza una aguda observación analítica sobre múltiples aspectos del desarrollo de la civilización. Las diversas imposibilidades que encontramos en el decurso de la vida y las profundas heridas a la autoestima que la cultura nos impone, han devenido en la búsqueda de formas de reconciliación con la misma, implementando estrategias de consuelo para el sufrimiento padecido. Nuestro aparato psíquico tiene limitaciones en el logro del placer, del bienestar o de la felicidad. La gran mayoría de los seres humanos gira en torno a las constelaciones traumáticas padecidas en tiempos primordiales.

No se trata de ser optimistas o pesimistas sino de iluminar los puntos ciegos que nos obnubilan. Los hechos que vivimos por aciagos que sean, llevan en su interior los gérmenes para la creación de situaciones novedosas, enriquecedoras y disfrutables. Cada uno de nosotros porta marcas que contienen recursos y funcionamientos inéditos (Zelcer 2012) Bien/Mal estar en la cultura APA Editorial.

2.1 Justificación

Esta investigación pretende ser un aporte a partir de la información relevada para facilitar las acciones hacia el bienestar, la inclusión y la convivencia de las personas en el mundo del trabajo en contextos turbulentos, complejos e inciertos. Mirar en perspectiva permite anticipar tendencias y planificar políticas y planes de inserción, promoción laboral acordes a los nuevos paradigmas.

Desde Recursos Humanos, actualizar políticas de gestión de las personas, orientándose a resultados en un clima laboral positivo, aumentando la rentabilidad y productividad. Las personas motivadas despliegan su talento. En este mundo complejo implica un nuevo rol como Consultor

Desde la Psicología favoreciendo la identidad, la motivación, el equilibrio emocional y la salud.

Desde la Medicina favoreciendo el conocimiento del sujeto complejo actual y las condiciones de trabajo previniendo estrés, afecciones, accidentes, enfermedades.

Desde lo Económico financiero favoreciendo la rentabilidad del trabajo y la calidad que hace a la eficiencia agregando valor.

Desde lo Político, favoreciendo armado de planificaciones en perspectiva, nuevas formas de inclusión en el mundo laboral.

Desde lo Cultural, favoreciendo la adecuación al paradigma de la complejidad. La globalización, los cambios vertiginosos. La cibercultura, la tecnología y las nuevas subjetividades.

Desde la Neurología. Favoreciendo la comprensión de cambios de modelos mentales. Memoria. Atención .Percepción. Nuevos procesamientos de la información. La lógica de la simultaneidad vs la linealidad.

Desde la Ciencias de la Educación favoreciendo modos nuevos de aprendizaje y enseñanza. Nuevos procesamientos del conocimiento. Nuevas políticas educativas y de capacitación.

Desde las Ciencias de la Comunicación favoreciendo puntos de encuentro en las relaciones intergeneracionales, la capacidad de escucha efectiva, la retroalimentación, el establecimiento de códigos compartidos, la mediación, la negociación .

Desde la Sociología favoreciendo el conocimiento actualizado del hombre en la trama socio-político-cultural con una muestra de sujetos en el ámbito laboral actual.

Desde la Orientación Vocacional Ocupacional favoreciendo el conocimiento de nuevas alternativas ocupacionales, carreras, emprendimientos.

2.2 Marco Teórico

Cuatro generaciones conviven en las Organizaciones o Empresas teniendo influencia en el estilo de trabajo, estilo de comunicación, de planeamiento, de motivación y de incentivo. Estos diferentes estilos pueden resultar obstaculizadores o potenciadores a la hora de acompañar el desarrollo de las personas en las Organizaciones.

Entendemos por *Generación* al conjunto de los seres vivientes coetáneos que tiene edad similar, nacidos en un mismo período histórico, que recibieron estímulos culturales y sociales similares y que por lo tanto comparten gustos,

comportamientos e intereses. Cada generación aporta alguna innovación en comparación con la generación precedente

Las cuatro generaciones a las que nos referimos son:

- Tradicionalista Nacidos antes de 1946
- Baby Boomers Nacidos entre 1946 a 1964
- Generación X Nacidos 1965 a 1980
- Generación Y o del milenio Nacidos después de 1980
- Además la Generación Z que aún no ingresaron al mercado laboral.
Nativos digitales nacidos entre 1995 y 2000

Los Tradicionalistas: Segunda Guerra Mundial. Posguerra. Trabajadores duros, colaboradores. La autoridad deviene de la experiencia.

- El trabajo es un lugar al que se concurre
- Aprendizaje lineal , abstracto
- Aceptación de la autoridad
- Relacionamiento “cara a cara”
- Escasa utilización de la tecnología
- Poco espacio para la vida personal
- Actividad en el territorio , comunitaria , localismo
- Laboriosidad no competitiva , marcada por el deber

Valora la AUTORIDAD Organización y las Instrucciones a seguir y cumplir.

Baby Boomers: Guerra Fría. Mundo Bipolar. Carrera al Espacio. Confianza en la Organización. Trabajo competitivo. La autoridad deviene por resultados.

- El trabajo es un lugar al que se concurre
- Aprendizaje lineal práctico
- Respetan las jerarquías y normas institucionales
- Alta competitividad
- Individualismo
- Uso de la tecnología como herramienta
- Planificación detallada
- Trabajo duro
- Poco espacio para la vida personal

Valora la INFLUENCIA, el PODER y LOGROS. Su dedicación y atención de los problemas. La comunicación y atender resultados.

- Generación X: Caída del Muro de Berlín. Droga. Sida. Desconfianza en las Organizaciones. Desempleo. La autoridad deviene del conocimiento técnico y el desarrollo personal. El trabajo es algo a realizar en diferentes lugares y momentos.
- Aprendizaje y conocimiento como fuente para el desarrollo y la innovación
- Valoran la autoridad que proviene del mérito
- Búsqueda de equilibrio entre trabajo y vida personal
- Pragmatismo, sensatez e individualismo

Valora el CONOCIMIENTO la comunicación directa y tecnología. La autonomía y talento. La lógica, el análisis. Acceder a un lugar de poder.

Generación Y: Torres Gemelas. Mundo imprevisible. Crisis Financieras.
Cuestionamiento de las certezas del siglo xx. Confianza en la colaboración en red web net, más que en la Organización. La autoridad es descentralizada, colaborativa, cambiante, distante

- No planifican , coordinan
- No aplican la tecnología a lo que hacen , sino crean nuevas maneras de hacer desde la tecnología
- Mantienen fuertes lazos con comunidades virtuales
- Web 2.0
- 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.
- Esperan feed-back de todos -no como evaluación- sino como oportunidad de aprendizaje
- Libertad y normas propias

Valora el TRABAJO CON SENTIDO, en un AMBIENTE COLABORADOR Y DISTENDIDO. Libertad para trabajar en cualquier horario y lugar. Aprendizaje por atajos de búsqueda. Comunicación personal, positiva, respetuosa, motivacional y electrónica

Feed-back

Generación Z: Revolución Tecnológica. Nativos digitales. Tecnología presente desde el nacimiento. Jóvenes Tech.

- Ansiosos, curiosos, indagan y exploran todo por internet.

- Privilegian ser sus propios jefes
- Imaginan un desarrollo de carácter autónomo
- Buscan trabajar de lo que les gusta. Hobby/trabajo.
- Educación y Aprendizaje por diversión y sentidos
- Prefieren presentaciones interactivas más que información tradicional escrita
- Aprenden colaborativamente, no tradicionalmente
- Trabajo concebido como Proyectos o Emprendimientos Propios
- Trabajo para obtener bienes concretos, réditos económicos e independencia
- Trabajo Flexible
- Le interesa Aprender nuevas competencias, habilidades.
- Escasa tolerancia a rutinas. Promueven cambios.
- Estilo de Liderazgo: Líderes Colaborativos, con quienes aprender, desaprender, renovarse. Agilidad y flexibilidad. Estar donde haga falta que estén

El marco teórico del cuestionario utilizado tiene tres ejes que nos permiten identificar, intereses, valores y estilos predominantes en cada una de ellas:

1) Anclas de Carrera concepto de E. Schein que permite identificar y comprender aspectos de personalidad del individuo que lo orientan hacia una determinada trayectoria acorde al estilo y valores propios de esa persona. Las

Anclas que pueden orientar el trabajo y definir los roles de una persona dentro de una Organización pueden ser:

- Competencia Técnico /Funcional TF; Competencia de Dirección Gral DG; Competencias Autonomía/ Independencia AI; Seguridad /Estabilidad SE; Creatividad del Emprendedor CE; Servicio/ Dedicación a una Causa SD; Desafío Puro DP; Estilo de Vida EV.

2) Estilos de pensamiento Son preferencias mentales de las personas que surgen en el conjunto de habilidades funcionales que posee cada persona en forma natural que se desprende de la combinación y distribución de los neurotransmisores de nuestra corteza cerebral. Las preferencias son Naturales. Los Estilos de Pensamiento están basados en los Tipos psicológicos de Carl Jung:

- Estilo 1: Lógico Evaluador Analítico Cuantitativo Orientado a resultados
- Estilo2: Metódico Planificador Detallista Orientado a normas
- Estilo3: Comunicación; Armonizador; Sensitivo; Orientado a las personas.
- Estilo 4: Intuitivo; Desarrollador de ideas; Creativo; Imaginativo; Visión.
- Adaptado: Personas que no tienen un estilo definido y tiende a sobre adaptarse con esfuerzo ya que no ha logrado identificarse con una preferencia natural.

3) Valores Conductores

- Según Spranger los valores son aquellos que dan una profunda significación a todos los actos que las personas realizan. Los valores son fuente de motivación. Desde la estructura de los valores se sustentan las acciones y decisiones en cada momento. Cada persona tiene una estructura de valores personales distinta.
 - El valor Poder orienta a la persona a una persona a estar a cargo influenciar a los demás siendo una cabeza visible. Busca escalar jerárquicamente.
 - El valor Conocimiento: está relacionado por el interés por el saber intelectual Aprender, comprender.
 - El valor Logros: se orienta al esfuerzo por lograr resultados con su sello personal, busca reconocimiento.
 - El valor Armonía Estética: Tiene que ver con admirar la belleza de las formas y lo equilibrado. Sensibilidad artística, creativa.
 - El Valor Espiritualidad: Se relaciona con necesidad de creer en un Ser Superior. No está relacionado con ninguna religión en particular sino en la búsqueda de algo trascendente que le inspire un comportamiento modelo.
 - El Valor Personas: Tiene que ver con trabajar en pos del deseo de ayudar. Lo motiva la necesidad de cuidar y compartir.
 - Valor Bienes Concretos: Personas motivadas por el sentido práctico y la necesidad de logros tangibles
-
- Valor Estructuras: Tiene que ver con la motivación por el orden, las reglas, los métodos, la rutina. Proclive a buscar un marco de referencia.



3) Objetivo General

El objetivo fundamental del estudio se centra en varios aspectos de los cambios generacionales, en tanto que tienen una influencia directa sobre la gestión presente y futura de personas en las organizaciones.

Objetivos Específicos

- Analizar la situación de un grupo particular de jóvenes de la llamada Generación Y que recientemente han iniciado su acceso al mercado Laboral
- Relevar la escala de valores y cómo confluyen en la convivencia con las distintas generaciones dentro de las compañías
- Determinar el punto de incidencia de esa escala de valores en sus preferencias de trabajo, en su estilo de comunicación y aprendizaje dentro de la empresa
- Indagar como cada generación (Tradicionalistas, Baby Boomers, X, Y) según su visión sobre el mundo, qué factores prioriza a la hora de elegir un trabajo. Así como también indagar la Generación Z (los nativos digitales) cómo visualizan su próxima inserción laboral.
- Analizar estos emergentes como influenciarán en la evolución de las formas de trabajar y como impacta en el comportamiento de las personas.
- Analizar el contexto histórico-social y los factores que influyeron en la formación de la subjetividad de cada una de las generaciones para

favorecer la visión en perspectiva e identificar las variables del mundo del trabajo a futuro.

4) Diseño Metodológico

Hay diferentes formas de abordar el conocimiento científico que resulta de una definida combinación entre componentes teóricos (conceptos y proposiciones teóricas) y componentes empíricos (datos).

El proceso de Investigación obedece a diferentes paradigmas y enfoques que corresponden a una dimensión *ontológica*: naturaleza de los fenómenos y su estructuración; una dimensión *epistemológica*: formas válidas de producir conocimiento y una dimensión *metodológica*: los métodos a emplear.

El proceso entonces tiene una triple dimensión:

- 1) Objeto de estudio, **qué** se quiere conocer. Alcance. Relevancias. Marcos conceptuales
- 2) Estrategia General : **cómo** resolver el problema
- 3) Recolección de datos: Técnicas y Herramientas para la recolección de datos

En este trabajo el **Diseño** metodológico es de tipo exploratorio, los objetivos centrales de la investigación se orientan al descubrimiento de categorías descriptivas y analíticas, como una primera etapa, donde se realizan exploraciones y se analizan variables en base a un conocimiento actualizado sobre el tema, buscando las posibles respuestas al problema. De esta manera se

establecen e identifican relaciones potenciales entre variables y establece el "tono" de investigaciones posteriores más rigurosas.

Este estudio se enmarcó en un **Muestreo** representativo aleatorio simple que tuvo como unidad de análisis la población perteneciente al mercado laboral activo de Capital Federal y Gran Buenos Aires. Se tomó una muestra de 200 personas cuya franja etaria fueron los individuos nacidos entre los años 1965 a 1995 y la población de alumnos secundarios nacidos entre 1995 a 1998 que aún no han ingresado en el mercado laboral.

El nivel de estudios de los participantes fue: estudios secundarios, terciarios y universitarios.

5) La Recolección de datos se realiza a partir de la administración del Cuestionario VD Value Drivers, que consta de tres ejes: Estructura de Valores; Desarrollo de Anclas de Carrera y Estilos de Pensamiento, que permitieron discriminar la información para lograr una muestra cuantitativamente representativa en cada Generación y luego del análisis de datos arribar a tendencias basadas en porcentajes obtenidos.

El Cuestionario es un género escrito que pretende acumular información por medio de una serie de preguntas referidas al tema específico. Son preguntas algunas abiertas y la mayoría cerradas. Las primeras no delimitan el tipo y número de respuestas y las segundas tienen la ventaja de ser fáciles de responder, analizar o codificar ya que se elige en función de opciones dadas. Las preguntas están organizadas en forma coherente y tiene que ver con el objetivo de facilitar de la información requerida.

6) Análisis de Datos:

Tabla 1.1

Categorías:

Generaciones. Definición de Generación : conjunto de los seres vivientes coetáneos que tiene edad similar , nacidos en un mismo período histórico, que recibieron estímulos culturales y sociales similares y que por lo tanto comparten gustos, comportamientos e intereses. Cada generación aporta alguna innovación en comparación con la generación precedente

- Baby Boomers Nacidos entre 1946 a 1964
- Generación X Nacidos 1965 a 1980
- Generación Y o del milenio Nacidos después de 1980
- Generación Z que aún no ingresaron al mercado laboral, nacidos entre 1995 y 2000

(*Dificultad: No se halló muestra significativa de la generación Tradicionalistas, nacida antes de 1946)

Tabla 1.2 **Subcategorías**

Valores: Dan una profunda **significación** a todos los actos que las personas realizan. Desde la **estructura de los valores** se **sustentan** las acciones y decisiones en cada momento.

Anclas de Carrera: Esquema de capacidades, motivaciones y valores auto percibidos que sirve para guiar, restringir, estabilizar e integrar la carrera de una persona. El ancla de carrera opera en la vida de trabajo de la persona como una manera de organizar la experiencia, identificar el área propia de contribución en el largo plazo, generar criterios sobre los tipos de ambiente de trabajo en los cuales uno quiere funcionar, e identificar los esquemas de ambición y los criterios de éxito mediante los cuales uno se medirá a sí mismo.

Estilos de Pensamiento Los Estilos de pensamiento se basan en las preferencias mentales de las personas.

Las preferencias surgen del conjunto de habilidades funcionales que cada persona posee en forma natural y que se desprende de la combinación y distribución de los Neurotransmisores en nuestra corteza cerebral. Las preferencias son NATURALES.

Tendencia: Comportamientos que se observa como objeto de medición va a dar lugar a medidas sobre las que se calcula la propensión estadística. Estas son observaciones de la manera de comportarse y evaluaciones cuantitativas sobre las que se deduce la opción o la forma de ser del sujeto, el universo o la muestra, en tanto que la forma de ser se demuestre en el comportamiento observado, sobre el que se constituyen los estadísticos, tanto a nivel individual como muestra y dentro de ésta, la tendencia central o de dispersión.

Perfil Ocupacional: *Son las competencias requeridas para desarrollar con efectividad una misión dentro de una institución. Son las habilidades, conocimientos, actitudes, intereses, aptitudes, capacidad de aprender para responder a las responsabilidades presentes y futuras dentro de la Organización.*

7) Desarrollo

Cronograma de actividades:

Etapa 1:

Definición de la población etaria en Ciudad de Bs. As y Gran Bs As. Cantidad de participantes mínimos de la muestra 200

Se buscará la representación de todos los sectores y niveles de rol en las generaciones participantes. Tradicionalistas, Baby Boomers, Generación X y Generación Y

Administración de la herramienta de Cuestionario VD para relevar datos estadísticos de las características que los definen.

Etapa2

Resultado obtenido y gráfico de la muestra. Relevar tendencias.

Etapa 3

Relevamiento de diferentes factores intervinientes: educación, familia, movimientos históricos, sociales, políticos, económicos, culturales, tecnológicos.

Etapa 4

Análisis de valores conductores en la Generación Y. Cuestionario Anclas de Carrera.VD. Prioridades y motivaciones.

Etapa 5

Análisis de los valores conductores en la Generación Baby Boomers; X; Z Cuestionario de Anclas de Carrera y motivaciones. VD

Etapa 6

Encuesta sobre el estilo de trabajo.

Etapa 7

Análisis de datos relevados. Tendencias obtenidas.

Síntesis del muestreo de las informaciones relevadas y Conclusiones.

8) Resumen:

El objetivo fundamental de esta investigación se enfocó en los cambios generacionales y su influencia en el liderazgo y gestión de las personas en la actualidad y las tendencias que se visualizan a futuro.

Se relevó la información para determinar valores, estilos y anclas motivacionales.

Se indagó cada generación teniendo en cuenta el contexto histórico-social y los factores que influyeron en la formación de la subjetividad para visualizar propensiones en el mundo laboral y hacer recomendaciones para la mejor convivencia generacional y liderazgo de las personas.

El **Diseño** metodológico fue de tipo exploratorio. Este estudio se enmarcó en un **Muestreo** representativo aleatorio simple que tuvo como unidad de análisis la población perteneciente al mercado laboral activo de Capital Federal y Gran Buenos Aires. Se tomó una muestra de 200 personas cuya franja etaria fueron los individuos nacidos entre los años 1965 a 1995 y la población de alumnos secundarios nacidos entre 1995 a 1998 que aún no han ingresado en el mercado laboral. El nivel de estudios de los participantes fue: estudios secundarios, terciarios y universitarios.

De acuerdo a los resultados de los perfiles relevados hemos concluido que habrá que replantear principios básicos del management, siendo representativos: la estrategia, la delegación y el diseño organizativo para enfrentar la complejidad y la incertidumbre de los escenarios. El conocimiento y el aprendizaje con sentido resultaron los puntos clave en la motivación y denominador común para la convivencia intergeneracional. El diseño al que concluimos es un planeamiento informal, más que conceptual, basado en fortalezas debilidades contrastadas con oportunidades y amenazas.

9) Resultados:

Este apartado muestra los resultados obtenidos que se presentan en forma de gráficos representativos de %, organizados por las categorías enunciadas Generación Baby Boomers; X; Y; Z, con las subcategorías de Estructura de valores; Anclas de carrera; Estilos de Pensamiento; Estilo de Alerta.

Se describe la información significativa haciendo referencia a lo que se observa en cada Gráfico de Representación.

Descripción de los resultados:

Los resultados generales por Generación arrojan los siguientes porcentajes y tendencias con respecto al total de la muestra

➤ **Generación Baby Boomers:** Nacidos entre 1946-1964

Respecto de Anclas de Carrera

Técnico Funcional	45%
Servicio a una Causa	21%

Las Anclas que prevalecen y pueden orientar el trabajo y definir roles son Técnico Funcional en alto %, siendo personas que realizan elecciones y toman decisiones acerca de su carrera en base a los contenidos técnicos o funcionales de los trabajos que desempeñan, independientemente de cual sea esta labor.

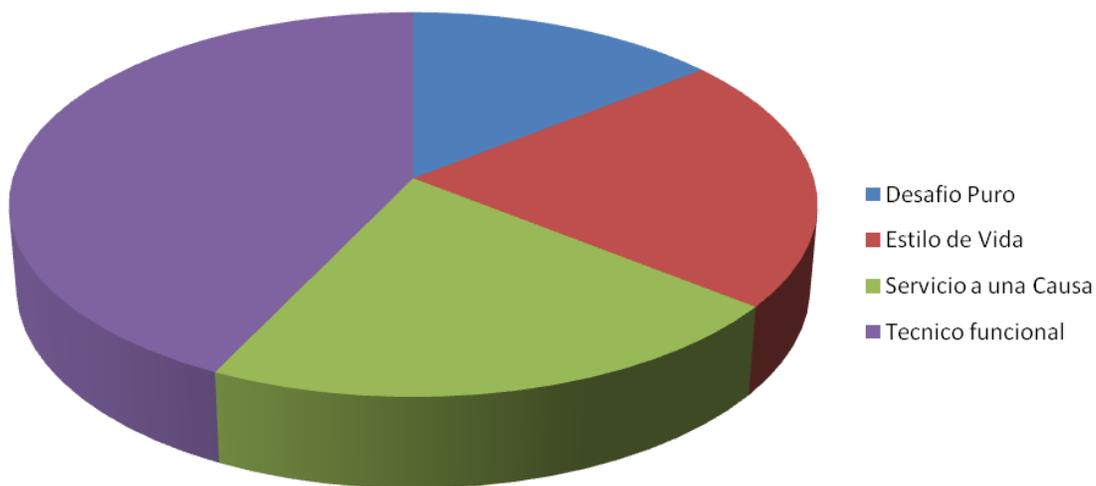
La imagen auto percibida de este grupo está ligada a un sentimiento de competencia en el área particular de especialización en que se encuentran, desarrollando una identidad alrededor del contenido de su labor, los aspectos técnicos o funcionales en las cuales tienen éxito; al mismo tiempo que mejoran sus habilidades en estas áreas.

Servicio a una Causa: Así mismo estas personas están también interesados en ser especialistas dentro de su área de experiencia. Tienden a realizar trabajos que generen algo valioso para los demás y para el mundo en que vive.

Las decisiones relacionadas con su proyecto laboral, están destinadas a mejorar el mundo de alguna manera. Aquellos que se encuentran en empleos que implican brindar ayuda tales como medicina, enfermería, trabajo social y enseñanza académica, son ejemplos típicos de este ancla de carrera. Sin embargo, la dedicación a una causa también caracteriza claramente por valores como el trabajo en equipo, el servicio (cliente) y la ayuda a los demás.

Como se Observa en el Gráfico 1

BB-Anclas de Carrera



Respecto de Estilos de Pensamiento

Estilo 3 42%

Estilo 2 38%

Estilo 3 en alto % Siendo personas que se caracterizan por tener un estilo Sensitivo. Expresivo. Perceptivo de las personas

Funciones preferidas:

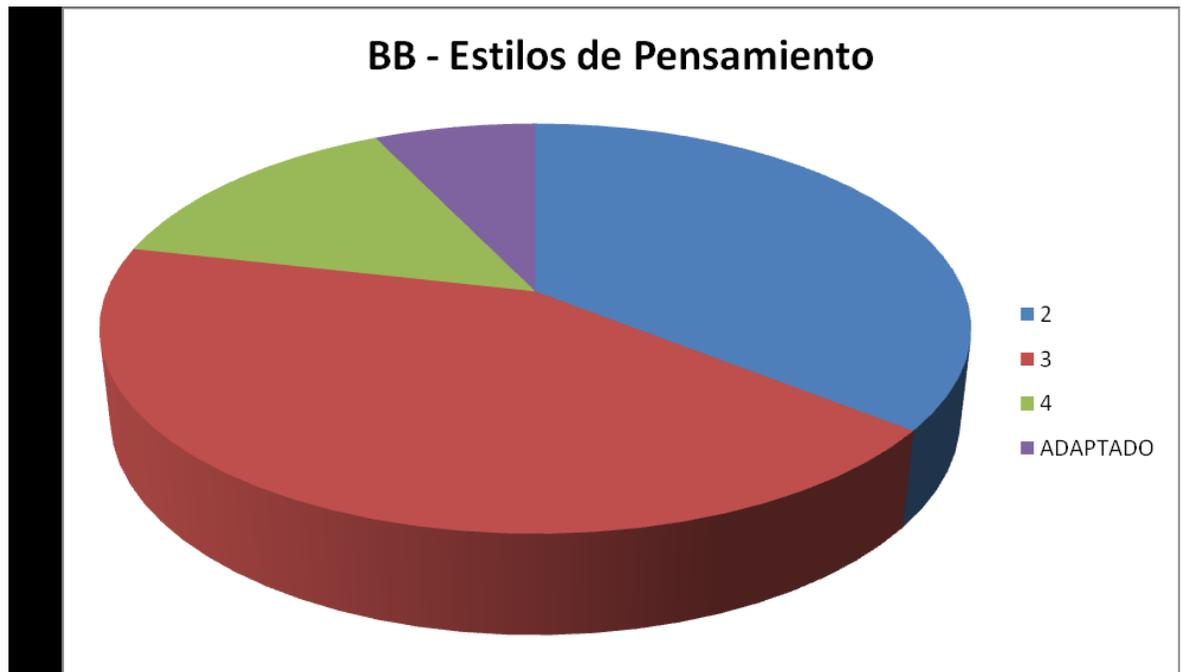
- Reconocer personas y estados afectivos
- Comunicación
- Conexión
- Armonizador

Estilo 2: en alto % Siendo personas que se caracterizan por orientarse a normas, siguiendo procedimientos establecidos siendo su estilo Táctico. Estructurado; Disciplinado; Metódico.

Funciones preferidas:

- Planeamiento detallado
- Acciones de calidad
- Manuales de procedimientos
- Audita
- Presupuesta
- Normas / Planes

Como se observa en el Gráfico 2



Respecto de la Estructura de Valores:

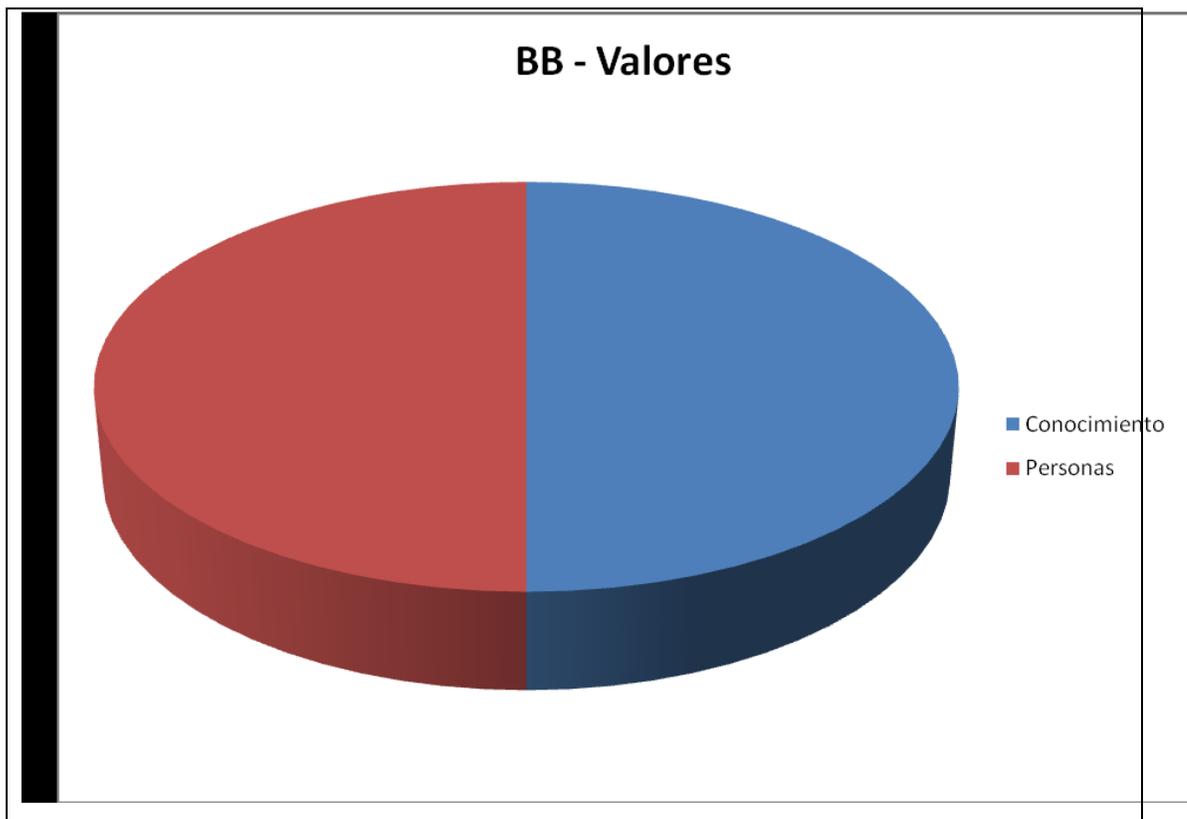
Conocimiento 50%

Personas 50 %

Conocimiento: Estas personas valoran en un alto % el interés por el saber intelectual. Aprender, comprender. Curiosidad cognitiva, sistematización ordenada del conocimiento adquirido. Estudia e investiga. Es objetivo, crítico, reflexiona basado en hechos.

Personas: Trabaja en pos de su deseo de ayudar. Lo motiva la necesidad de cuidar y compartir. No deja pasar oportunidades de servicio y de brindar su tiempo, talento, e incluso dinero, hasta priorizando a otros por sobre sí mismo.

Como se observa en el Gráfico 3



La tendencia motivacional en la Generación Baby Boomers está dada por trabajos que le permitan adquirir conocimientos técnicos funcionales, siendo expertos en su área de experiencia. Brindar servicio, orientándose a las personas para colaborar y satisfacer las necesidades. Con una modalidad de trabajo estructurada, orientada a normas, planificaciones y procedimientos establecidos.

➤ **Generación X Nacidos entre 1965 a 1980**

Respecto a las Anclas de Carrera

Las Anclas que prevalecen y pueden orientar el trabajo y definir roles son

Estilo de Vida 28%

Este ancla de carrera tiende en mayor medida, a integrar las necesidades del Individuo, la familia y la carrera. Estas personas buscan primordialmente flexibilidad laboral.

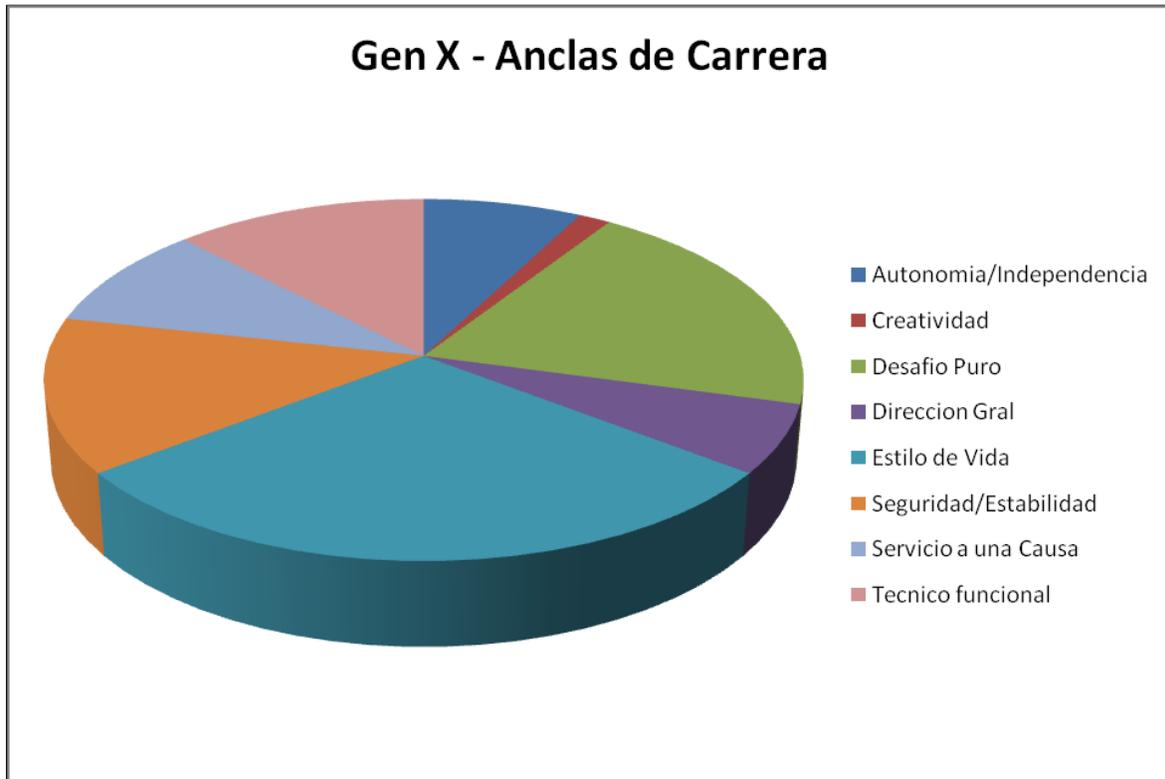
Desafío Puro 20%

Estas personas anclan sus carreras en la percepción de que pueden conquistar casi todo y a todos. Enfrentar metas retadoras. Suelen encontrar el éxito cuando logran sobreponerse a los obstáculos y resolver problemas que parecen imposibles. A medida que progresan buscan desafíos mayores. Esto se plasma en la búsqueda de empleos cada vez más desafiantes.

Por otro lado, el desafío puede interpretarse en términos interpersonales y competitivos.

Sin la posibilidad de autoevaluación la persona tiende a la irritabilidad y al aburrimiento.

Como se observa en el Gráfico 4



Respecto a Estilos de Pensamiento

Estilo 1 34%

Estilo Adaptado/Sobre adaptado 35%

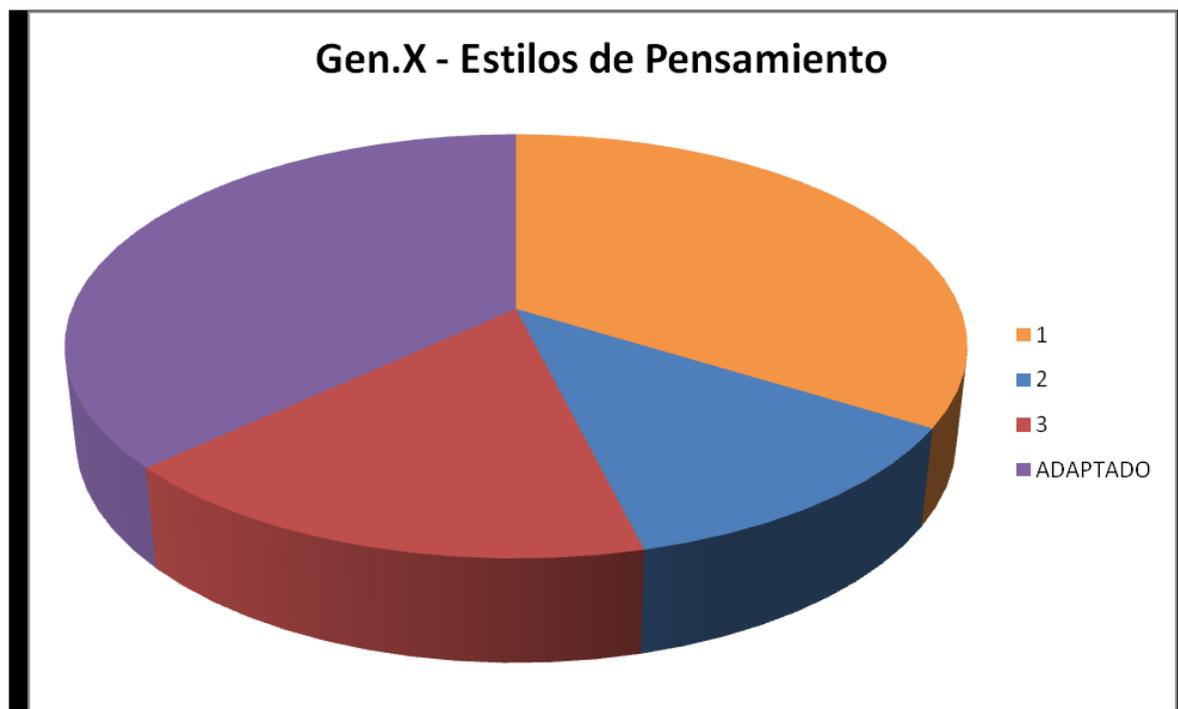
Estilo 1: Siendo personas que se caracterizan por tener una modalidad Racional. Cuantitativa. Numérica. Efectivos resolviendo problemas con inconvenientes técnicos, financieros, cuantitativos.

Funciones preferidas:

- Nivel Lógico
- Evalúa
- Compara
- Analítico
- Considera la Técnica
- Cuantitativo
- Establece Estándares
- Datos, Gráficas.

Estilo Adaptado/Sobre Adaptado: Siendo personas que no tienen un estilo definido y tienden a sobre adaptarse con esfuerzo ya que no ha logrado identificarse con una preferencia natural.

Como se observa en el Gráfico 5



Respecto a la Estructura de Valores

Conocimiento: 45%

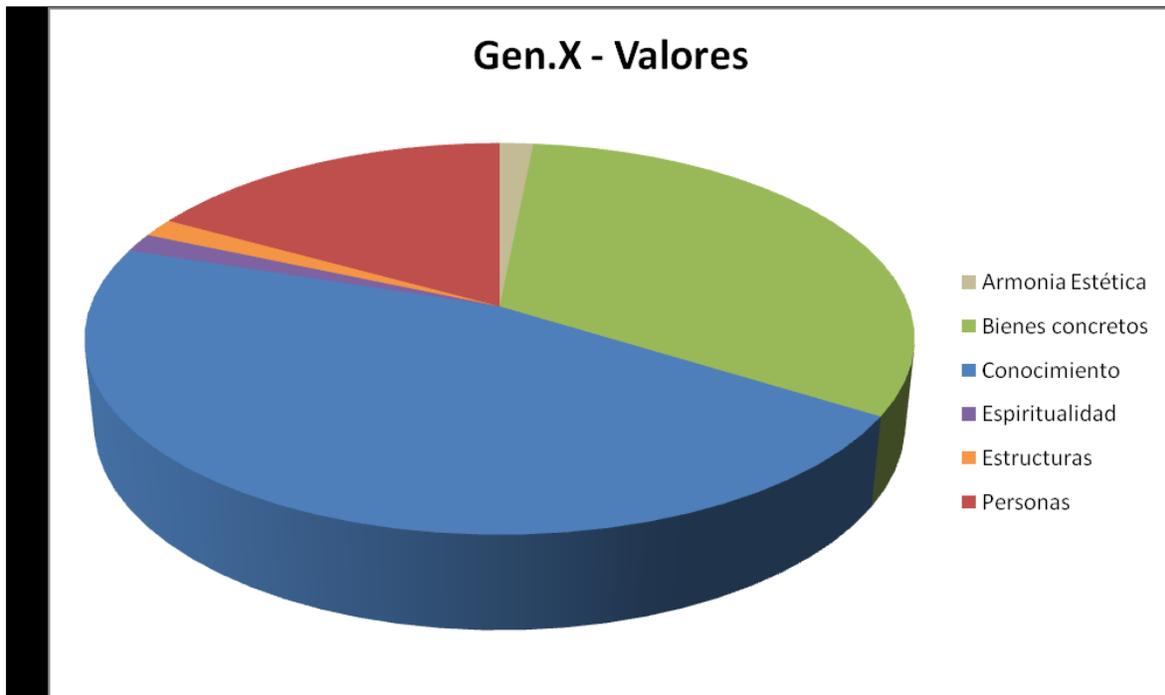
Bienes Concretos 31%

Conocimiento Estas personas valoran en un alto % el interés por el saber intelectual. Aprender, comprender. Curiosidad cognitiva, sistematización ordenada del conocimiento adquirido. Estudia e investiga. Es objetivo, crítico, reflexiona basado en hechos.

Bienes Concretos: Estas personas se hallan motivadas por el sentido práctico. Demuestran su necesidad de logros tangibles. Orientado a resultados,

pensamiento utilitario, uso competitivo de sus capacidades. Si algo vale la pena, tiene que ser de utilidad práctica.

Como se observa en el Gráfico 6



La tendencia motivacional en la Generación X está dada por trabajos que le permitan adquirir conocimientos , aplicar la lógica y lo cuantitativo-numérico sobre datos realistas, enfrentar desafíos y metas retadoras , y alcanzar bienes concretos, materiales, tangibles manteniendo un estilo de vida equilibrado entre lo laboral y la vida personal. Se observa además una leve tendencia a la sobre adaptación es decir adaptación con esfuerzo a las tareas para mantener cierta estabilidad laboral.

➤ Generación Y Nacidos entre 1980 y 1995

Respecto a las Anclas de Carrera

Las Anclas que prevalecen y pueden orientar el trabajo y definir roles son

Desafío Puro 29%

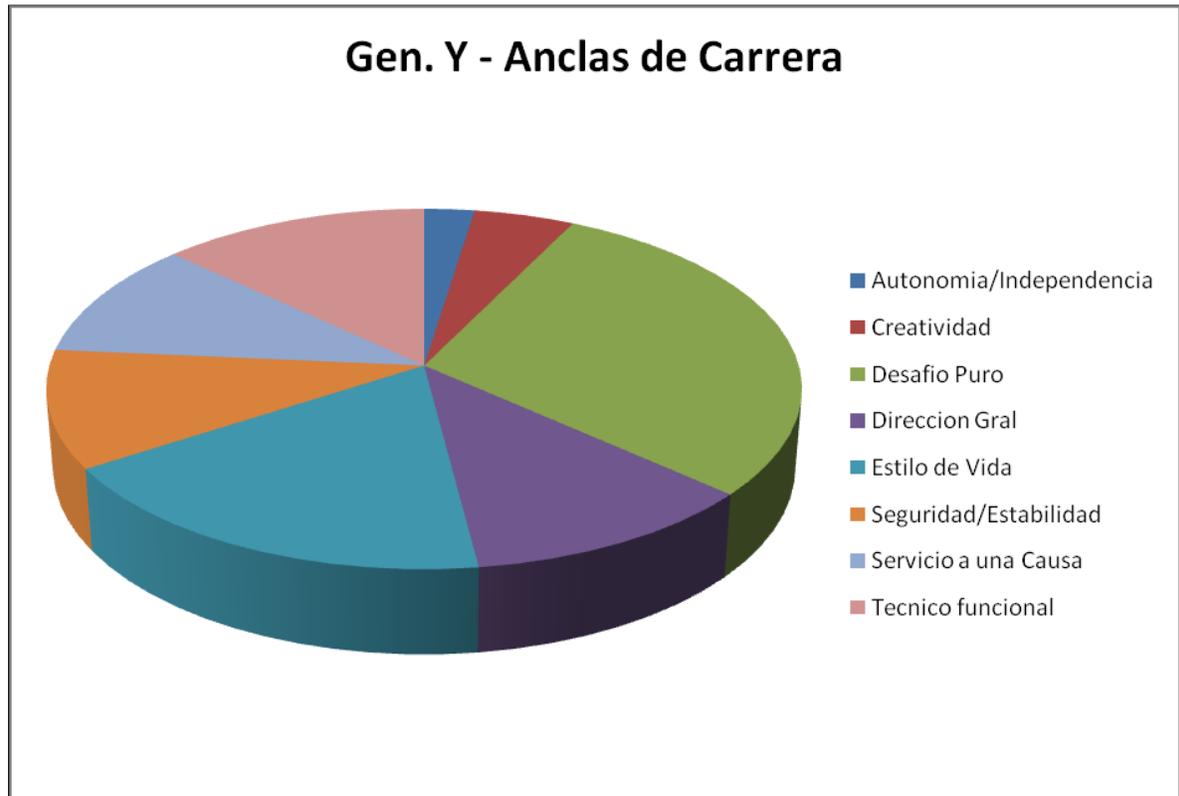
Estas personas anclan sus carreras en la percepción de que pueden conquistar casi todo y a todos. Enfrentar metas retadoras. Suelen encontrar el éxito cuando logran sobreponerse a los obstáculos y resolver problemas que parecen imposibles. A medida que progresan buscan desafíos mayores. Esto se plasma en la búsqueda de empleos cada vez más desafiantes.

Por otro lado, el desafío puede interpretarse en términos interpersonales y competitivos. Sin la posibilidad de autoevaluación la persona tiende a la irritabilidad y al aburrimiento.

Estilo de Vida 19%

Este ancla de carrera tiende en mayor medida, a integrar las necesidades del individuo, la familia y la carrera. Estas personas buscan primordialmente flexibilidad laboral.

Como se observa en el Gráfico 7



Respecto de Estilos de Pensamiento

Estilo 1 30%

Estilo 3 29%

Estilo 1: Siendo personas que se caracterizan por tener una modalidad Racional. Cuantitativa. Numérica. Efectivos resolviendo problemas con inconvenientes técnicos, financieros, cuantitativos.

Funciones preferidas:

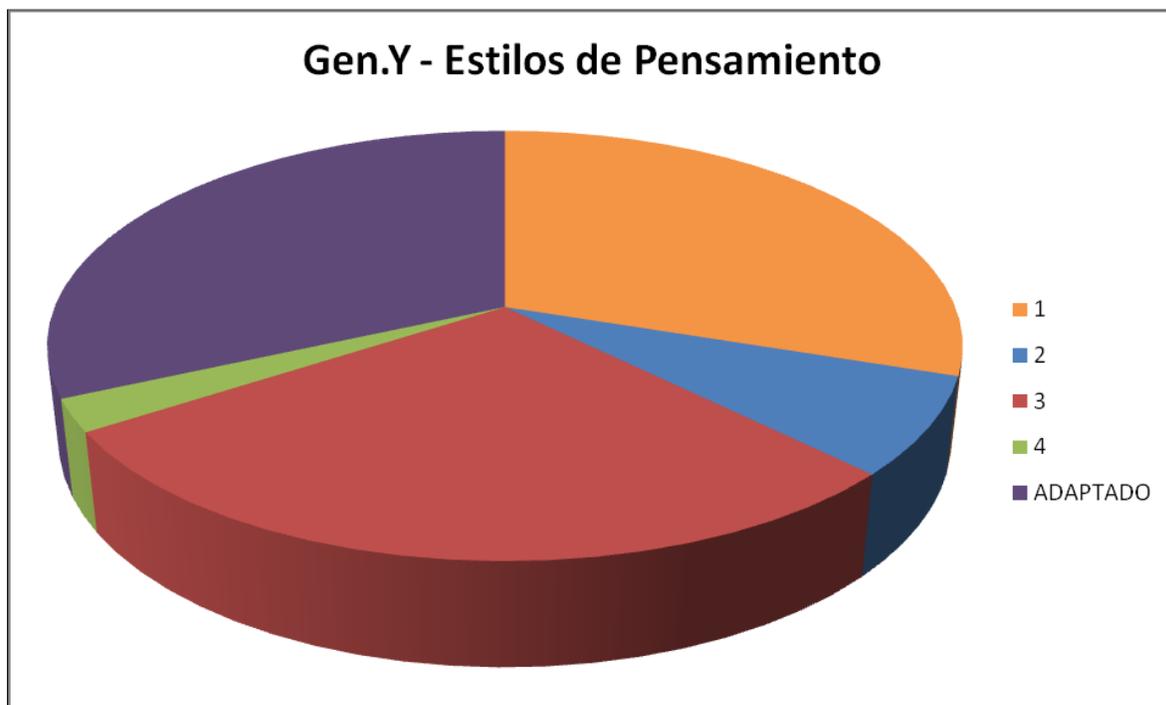
- Nivel Lógico
- Evalúa
- Compara
- Analítico

- Considera la Técnica
- Cuantitativo
- Establece Estándares
- Datos, Gráficas.

Estilo 3: Siendo personas que se caracterizan por tener un estilo Sensitivo.
Expresivo. Perceptivo de las personas

Funciones preferidas:

- Reconocer personas y estados afectivos
- Comunicación
- Conexión
- Armonizador



Respecto a Estructura de Valores

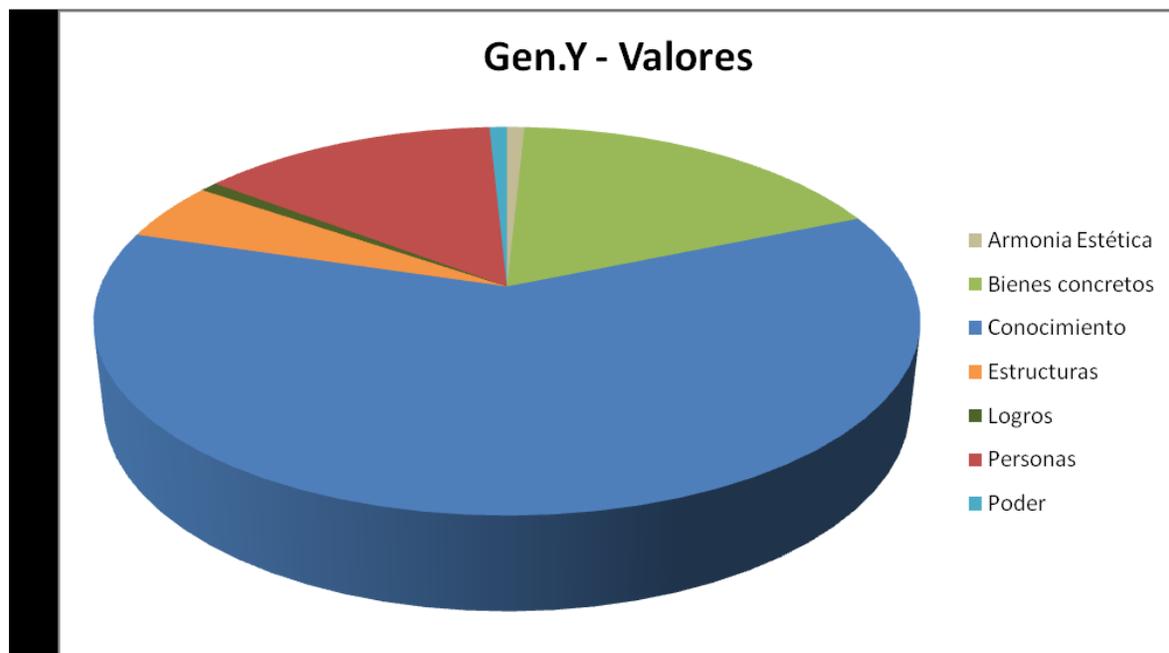
Conocimiento: 60%

Bienes Concretos: 29%

Conocimiento Estas personas valoran en un alto % el interés por el saber intelectual. Aprender, comprender. Curiosidad cognitiva, sistematización ordenada del conocimiento adquirido. Estudia e investiga, explora nuevas soluciones. Es objetivo, crítico, reflexiona basado en hechos.

Bienes Concretos: Estas personas se hallan motivadas por el sentido práctico. Demuestran su necesidad de logros tangibles. Orientado a resultados, pensamiento utilitario, uso competitivo de sus capacidades. Si algo vale la pena, tiene que ser de utilidad práctica.

Como se observa en el Gráfico 8



La tendencia motivacional en la Generación Y está dada por trabajos que le permitan en gran medida adquirir conocimientos , enfrentar desafíos y alcanzar

bienes concretos, materiales, tangibles manteniendo un estilo de vida equilibrado entre lo laboral y la vida personal. Se observa además una leve tendencia a intereses diversos y orientación a las personas, Con baja orientación a estructuras por lo que se infiere mayor interés por la flexibilidad en las formas de gestión, planificación, liderazgos colaborativos más que directivos, etc. en el ámbito laboral.

➤ **Generación Z. Nacidos entre 1995 a 2000**

Las Anclas que prevalecen y pueden orientar el trabajo y definir roles son

Estilo de Vida 29%

Autonomía/Independencia 28%

Estilo de Vida: Esta ancla de carrera tiende en mayor medida, a integrar las necesidades del individuo, la familia y la carrera. Estas personas buscan primordialmente flexibilidad laboral.

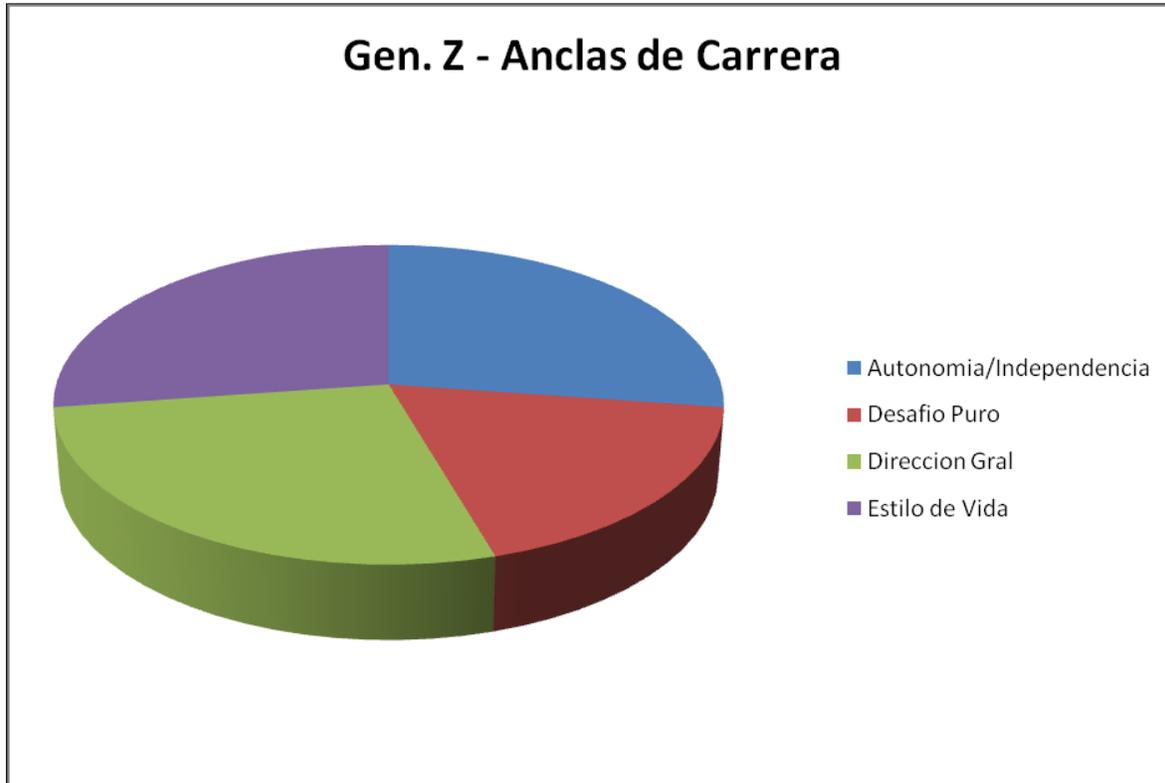
Autonomía/Independencia: Estas personas, sin importar cual sea el trabajo que desempeñan, poseen una necesidad de situaciones de trabajo que les permitan la mayor libertad posible en término de reglas, procedimientos, horarios y otras normas que invariablemente aparecen en cualquier organización. Prefieren desarrollar proyectos independientes al sentir que su vida privada se puede ver restringida por las limitaciones y condicionamientos que pauta la vida organizacional.

Prefieren mantener la administración de su tiempo o su manera de hacer las cosas.

Es posible ligar a la autonomía con la creatividad, dado que los emprendedores también alcanzan independencia conforme van obteniendo éxito en el desarrollo de sus ideas.

Así mismo se observan tendencias al Desafío Puro y a la Dirección General siendo personas que interesan por enfrentar desafíos y ser Gerentes de sus proyectos.

Como se observa en el Gráfico 9



Respecto a Estilos de Pensamiento

Estilo 1 45%

Adaptado: 52%

Estilo Adaptado: Siendo personas que no tienen un estilo definido y tienden a sobre adaptarse con esfuerzo ya que no han logrado identificarse con una preferencia natural teniendo en cuenta su condición de adolescente como variable

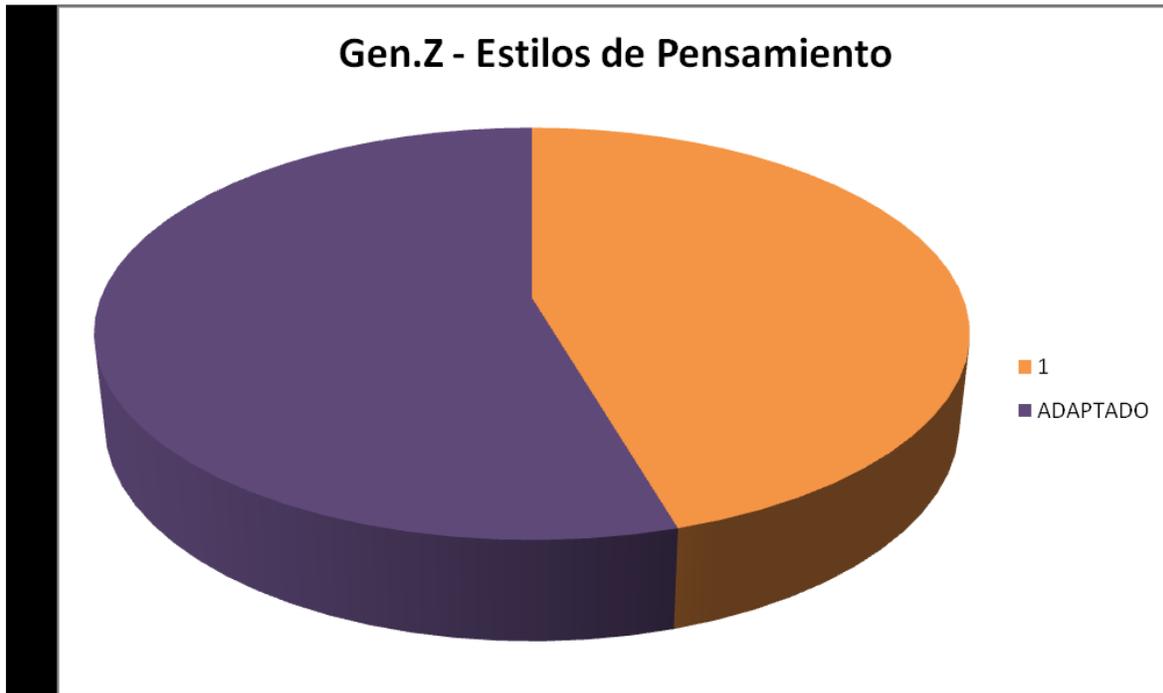
(Etapa vital, salida la exogamia, ingreso al mundo adulto, pasaje del juego al trabajo).

Estilo 1: Siendo personas que se caracterizan por tener una modalidad Racional. Cuantitativa. Numérica. Efectivos resolviendo problemas con inconvenientes técnicos, financieros, cuantitativos.

Funciones preferidas:

- Nivel Lógico
- Evalúa
- Compara
- Analítico
- Considera la Técnica
- Cuantitativo
- Establece Estándares
- Datos, Gráficas.

Como se observa en el Gráfico 10



Respecto a la Estructura de Valores

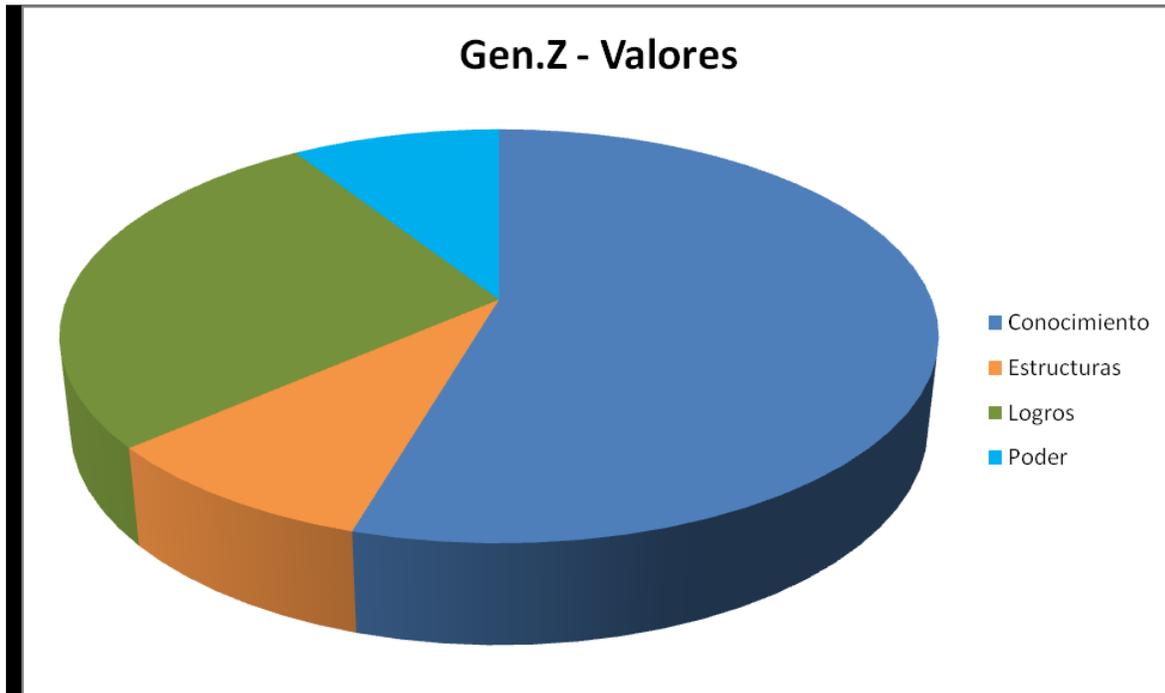
Conocimiento: 55%

Logros: 18%

Conocimiento Estas personas valoran en un alto % el interés por el saber intelectual. Aprender, comprender. Curiosidad cognitiva, sistematización ordenada del conocimiento adquirido. Estudia e investiga, explora nuevas soluciones. Es objetivo, crítico, reflexiona basado en hechos.

Logros: Son personas motivadas por la independencia, demuestran necesidad de "libertad personal". Se esfuerzan al logro de resultados con su sello. Buscan ser auténticos con anhelos de realización de su valor. Se desempeñan por la satisfacción personal logrando sus metas.

Como se observa en el Gráfico 11



La tendencia motivacional en la Generación Z está dada por trabajos que le permitan en gran medida adquirir conocimientos y alcanzar logros personales, realización de metas individuales, manejándose con autonomía e independencia, flexibilidad horaria de acuerdo a sus propios tiempos. Se observa además una tendencia emprendedora de proyectos propios; con baja orientación a estructuras y normas establecidas, por lo que se infiere mayor interés por la flexibilidad en el ámbito laboral.

10) Discusión

Valores: tendencias. Similitudes y Diferencias generacionales.

Como se aprecia en el cuadro final (ver Anexo punto i), el conocimiento teórico es la tendencia motivacional que aparece fuertemente como común denominador en las cuatro Generaciones como primer valor elegido. Si bien se puede observar que todo lo referido al deseo de saber, al conocimiento, al aprendizaje, la

investigación, la curiosidad cognitiva son aspectos que valen y valoran cada una de las generaciones, no obstante no aparecen con el mismo porcentaje y están combinados con otros valores.

Es importante, complementar este análisis, tomando la escala de valores con los segundos y terceros valores elegidos. Esta conjugación entre los dos y terceros valores, aportan la singularidad de la postura de cada generación con respecto al conocimiento.

La generación Baby Boomer muestra como escala de valores formada por conocimientos y personas. Esta combinación, da cuenta de un interés por la lectura, la escritura y la curiosidad intelectual asociado a la transmisión de sus ideas, por ejemplo a través de la enseñanza. Tienden a brindar soporte a las personas y se destacan por brindar consejos basados en sus conocimientos. Es probable que encuentre satisfacción cuando pueda transmitir sus conocimientos a modo de brindar ayuda a las demás personas. Roles que pueden adoptar: Mentor o Facilitador del conocimiento.

En la generación X, se observa en primera lugar conocimiento como primer valor con un 46 % pero con 32% aparece como segundo valor Bienes concretos y más alejado el tercer valor: personas (17%).

De la combinación de los dos valores más altos de la escala dan cuenta: de un gran interés por lograr una visión global de las situaciones, además de buscar fundamentos y conocimientos sólidos para tomar decisiones orientada al logro de objetivos concretos. Se orienta fuertemente a comprender las razones de los temas para alcanzar resultados prácticos y útiles.

El aprendizaje y la asimilación de la información, está asociada a lograr resultados tangibles y una utilidad concreta. Aprender y concretar en la práctica, tiene mayor sentido para esta generación, así como también obtenga reconocimiento y rédito económico a través de su trabajo. En la misma línea, Paula Molinari, en el libro *Turbulencia Generacional*, plantea que dicha generación: “en lugar de cargos y una oficina más amplia, la generación X prefiere aprendizaje, oportunidades y una

mayor compensación” Además agrega “no depositan su desarrollo en manos de la empresa, sino que toma las riendas de la situación”. “es muy activa en la búsqueda de oportunidades de aprendizaje. Estancarse significa estar en un trabajo donde no se aprende”.

La generación Y tiene una escala de valores similar pero los porcentajes son cuantitativamente diferentes por lo cual implican un lectura distinta.

El valor conocimiento tiene un porcentaje altamente superior (75%) respecto de los otros dos. Esto nos marca un fuerte interés por el aprendizaje por parte de la generación Y a lo largo de su vida.

Igual que la generación anterior, también busca aprender en el “hacer” y a través de las experiencias concretas laborales. Es decir, muestra interés por resolver las situaciones de manera práctica. Quiere aprender en lugar de trabajo. Orientado a resultados, con un pensamiento utilitario y el uso competitivo de sus capacidades asociado a un redito económico.

Sin embargo, a diferencia de la X, surge muy cerca con un punto de diferencia *personas* como tercer valor. En este sentido, da cuenta de que valoran aprender conocimientos prácticos y útiles asociando el sentido del compartir. Buscan relacionarse interpersonalmente y desarrollar buenas relaciones en su trabajo, buscando participar, trabajar en grupo y ayudar al otro. Lo motiva la necesidad de compartir con otros además del sentido práctico.

Los X son la generación pro-resultados, los Y son la generación pro - colaborativos. Valoran compartir la información, la relaciones cara a cara y sin límites de sectores o jerarquías.

Andrés Hatum en su libro Yrrupción, menciona al autor D' Ángelo que señala que “la generación Y esta menos interesada en acumular conocimientos y datos, está más orientado a los resultados. Señala que, si los miembros de la Generación Y pudieran armar un informe usando recursos online que les permitan colaborar con otros, estarían más contentos y seria más eficientes.

Knapp (2009) sigue la idea de Ángelo agregando que los Millennials están acostumbrados a los proyectos y tareas de grupo y disfrutan de una dinámica grupal con pares más que las generaciones anteriores.

La generación Z muestra en su escala de valores que combina conocimientos con los logros individuales.

Esta combinación da cuenta de pensamientos independientes. La generación de “pensadores libres”. Los enfoques intelectuales se orientan hacia la expresión de ideas originales. Presentan un estilo de vida autónoma que suelen responder a ideas propias y originales.

Si bien el aprendizaje es muy valioso e importante esta generación tiende a expresar desde un sentido crítico y poco convencional sus posturas e ideas.

Anclas de carreras: Las diferencias aspiraciones de cada Generación. De la jerarquía y la vida organizacional hacia el emprendimiento.

Mientras para los BB, buscan y aceptan responsabilidades dentro de su área técnica o funcional. Se sentirá atraído por aceptar posiciones de Especialista dentro de su área de experiencia y así como también donde puedan generar algo valioso para los demás. Buscará un crecimiento dentro de la organización, a nivel jerárquico pero sin perder y haciendo foco en su expertise.

Se observa que tanto la X y Y, sus aspiraciones u orientaciones de carreras se dirigen a otros intereses, enfatizan la búsqueda permanente de desafíos y el equilibrio entre la vida personal y profesional. Es decir, cambian con respecto a la BB y a su vez coinciden ambas generaciones con las anclas elegidas, aunque con un orden de prioridad distinta.

Los X priorizan la flexibilidad laboral y si bien están dispuestos a trabajar en organizaciones, siempre y cuando le brindan posibilidad de contar con horarios de trabajo flexible, home office, días sabáticos. Valoran que la organización

manifieste una actitud de respeto por las personas y por los asuntos familiares y que permita la posibilidad de renegociación del contrato psicológico.

Como segunda ancla, surge Desafío Puro. En este sentido, apuntan a progresar donde existan oportunidades y desafíos mayores. Esto se observa en la búsqueda de empleos cada vez más' retadores y donde le propongan proyectos complejos y tenga que superar obstáculos difíciles de superar que no necesariamente está asociado a crecimiento jerárquico. Es la generación de la *carrera portátil*.

La generación Y tiene esta última ancla (DP) como principal aspiración. Siendo una generación muy orientada a buscar a conquistar retos difíciles, donde que tenga en poner en juego sus capacidades y habilidades. Sin la posibilidad de nuevos retos y de la autoevaluación, tienden a la irritabilidad y al aburrimiento.

El área de trabajo, el tipo de organización, el sistema de pago, el tipo de sistema de promoción, y todas las formas de reconocimiento dependen de la oportunidad de autoevaluación constante. Es importante que la carrera laboral le ofrezca diversidad y la posibilidad de cambio. Lo novedoso le atrae y lo viejo le aburre y por consiguiente desmotiva.

También aspira como la generación anterior, a combinar la vida profesional con la personal. Si bien el trabajo es parte de su vida, tal como se mencionó anteriormente le atraen y motivan fuertemente los desafíos, la diversidad, los cambios, las oportunidades y los aprendizajes, pero claramente no es su proyecto de vida como sucede en los BB.

En cuanto a los intereses aspiracionales de la generación Z aparecen aspectos diferentes con respecto a las tres generaciones anteriormente mencionadas. Se observa tres anclas con el mismo porcentaje en el primer lugar. Si bien aparece estilo de vida, como motivación al igual que los X e Y, surgen una combinación con Dirección General y Autonomía e Independencia, lo cual estaría marcando una orientación de carrera hacia el emprendorismo, la flexibilidad horaria, a gestar proyectos personales donde su vida personal no se vea restringida.

Esta generación parecería que muestra un fuerte tendencia alejarse de la vida organizacional y corporativa y una fuerte predisposición hacia el emprendorismo marcando una actitud de entrepreneur.

No le interesan las estructuras. Son ambiciosos, buscan ser exitosos en lo que emprenden y además les resulta importante ser responsables de las principales decisiones y donde su propio esfuerzo e intervención marcará la diferencia entre el éxito y el fracaso.

Estilos de pensamiento: Habilidades. Preferencias. Liderazgo. Competencias.

Generación BB: Los estilos de pensamientos que surgen de la investigación, son Estilo II y III.

A continuación se detallan las características de ambos Estilos:

ESTILO II: Éste se caracteriza por tender a ser metódico, secuencial, proclive a seguir procedimientos de un modo detallista y minucioso. Tiende a ser eficiente en la realización de tareas en las que debe seguir una rutina o procedimiento establecido.

Prefiere tareas que impliquen habilidades para:

- Implementar, administrar y alcanzar objetivos en tiempo y forma.
- Cumplir con cronogramas, plazos y cupos operativos.
- Aplicar y monitorear secuencias.
- Prestar atención a detalles, aún los más difíciles de seguir.
- Planificar, organizar.
- Contar con métodos y procedimientos establecidos en un marco ordenando de referencia.

ESTILO III: Éste se caracteriza por tender a ser interpersonal y conciliador. Tendrá la capacidad de relacionarse empáticamente con las personas.

Prefiere tareas que impliquen habilidades para:

- Relacionarse armónicamente con las demás personas.
- Desarrollar un sentido de pertenencia al grupo en el que se encuentre.
- Brindar respaldo personal directo y actuar como líder que contiene a los otros, sobre todo cuando detecta la necesidad aunque no se lo pidan.
- Facilitar los intercambios interpersonales.
- Leer y comprender las comunicaciones no verbales.

Estilo de Liderazgo

Considerando las fortalezas asociadas a ambos Estilos de Pensamiento, tiende a desarrollar un Estilo de Liderazgo:

- Organizado que implementa y detalla.
- Orienta los procesos enmarcados en las necesidades de los clientes de la empresa.

Está atento a los resultados prácticos, la calidad y las soluciones operativas para la organización.

Su ESTILO DE LIDERAZGO tiende a coordinar tareas, personas y equipos de trabajo siendo quien administra, establece y sigue procesos y metodologías pautadas. Su fortaleza radica en relacionarse afectivamente con las personas, mediar y generar acuerdos entre ellas para lograr objetivos.

Competencias

Las competencias suponen el conjunto de conocimientos, habilidades y actitudes factibles de ser observadas en el desempeño de una actividad.

Son el resultado natural de utilizar repetidamente una habilidad en particular por lo que se fortalecen mediante el uso o la práctica.

Las competencias se encuentran relacionadas con las percepciones, los valores, las preferencias y las conductas de una persona.

Las COMPETENCIAS PREFERIDAS son aquellas que se desarrollan en el Estilo de Pensamiento de mayor potencial o preferencia natural por lo que son confiables y eficientes cuando se aplican a una tarea.

Las competencias preferidas asociadas al Estilo de Pensamiento Doble para esta generación constituyen sus principales fortalezas:

ESTILO II

Organización y planificación: capacidad para establecer objetivos, prioridades, acciones, plazos y recursos necesarios para el cumplimiento de un proyecto o tarea.

Orientación al orden y la claridad: supone el seguimiento, control y verificación de lo establecido.

Orientación a la calidad: capacidad para aplicar procesos y procedimientos establecidos en orden a la eficiencia y el cumplimiento de los estándares de calidad.

ESTILO III

Habilidades interpersonales: habilidad para establecer relaciones fluidas, cordiales y positivas con las personas, demostrando empatía y amabilidad en el trato.

Comunicación empática: capacidad para hablar y escuchar buscando entender y ser entendido por el interlocutor.

Relaciones públicas: habilidad para desarrollar relaciones complejas y construir vínculos de influencia con personas claves.

Generación X

En esta generación se observa que la mayoría de la población encuestada tiene un perfil adaptado, es decir, no se puede definir con claridad cuál es el estilo de pensamiento predominante natural. Puede utilizar los distintas habilidades (los estilos I, II, III y IV), de acuerdo las circunstancias y a las exigencias laborales. Esto nos señala por un lado, la flexibilidad y la adaptabilidad que posee esta generación a lo que el entorno le solicita y por otro lado el nivel de auto exigencia y sobre adaptación que tiene que realizar para estar a la altura de las circunstancias.

También se puede apreciar que surge como un porcentaje menor el estilo I como una habilidad que también tiene parte de esa población. Tal como se mencionó anteriormente se caracteriza por tender a ser lógico, cuantitativo y racional y orientado a la solución de problemas y a la toma de decisiones en función de metas y objetivos.

Su ESTILO DE LIDERAZGO tiende a establecer objetivos y tomar decisiones predominando el liderazgo eficiente y de resultados a ser logrados en un plazo específico.

Y las COMPETENCIAS preferidas asociadas a este estilo de pensamiento son:

Habilidades analíticas: capacidad para realizar un análisis lógico, para evaluar, interpretar datos y realizar conexiones entre datos y/o variables cuantitativas.

Orientación a metas: para establecer objetivos y orientarse a alcanzarlos con eficiencia.

Diagnóstico y resolución de problemas: identificar causas, variables intervinientes en un problema y establecer posibles soluciones.

Generación Y

En esta generación se observa la presencia tanto del estilo I y estilo III.

En este caso, se aprecian tanto habilidades analíticas como interpersonales. Si bien coincide con la generación anterior, en cuanto al análisis lógico, evaluación e interpretación de datos y variables cuantitativas. También surgen como fortalezas las habilidades para relacionarse de manera fluida con las personas, trabajar en equipo y en colaboración con otros así como también construir vínculos positivos duraderos en el tiempo. El rasgo distintivo de esta generación.

Generación Z

Vuelve a coincidir con las anteriores generaciones, apareciendo habilidades y competencias relacionadas al estilo I y también vuelve a surgir el perfil adaptado (con menor porcentaje) como en la X. En este caso, parece importante mencionar, el rango etario (adolescentes o adolescentes tardío) influye en la imposibilidad de no tener aún un estilo preferencial o no tener en claro cuál es la habilidad natural, por lo cual se sobre adaptan buscando responder exigencias familiares o del entorno.

11) Conclusiones. Recomendaciones

Las generaciones son el resultado de una época en un espacio tiempo, determinadas por sucesos, hechos y acontecimientos que marcan un estilo de subjetividad para responder a los paradigmas vigentes.

Así como la Generación Baby Boomers valora un ámbito laboral estructurado con normas claras y jerarquía establecidas. Con una planificación detallada, orientación al trabajo duro, lineal y al aprendizaje de conocimientos técnicos que le permitan alcanzar las metas. Es la Generación de la Guerra Fría, la carrera espacial y la rebelión a la generación anterior de los Tradicionalistas de posguerra. Utilizan la tecnología como una herramienta y se interesan por un trabajo competitivo y de resultados.

La Generación X en cambio, está signada por otros emergentes históricos como la Caída del muro de Berlín, el mundo global, el desempleo que genera desconfianza en las organizaciones. Con fuerte irrupción de la tecnología. Toman el aprendizaje y el conocimiento como una fuente para el desarrollo y la innovación. Se orientan a desafíos y logros individuales. Valoran la autoridad que proviene del mérito. El trabajo es algo a realizar en diferentes lugares y momentos. Buscan equilibrio entre la vida personal y el trabajo.

La generación Y, signada por la caída de las Torres Gemelas, crisis financiera cuestionamiento de las certezas del Siglo XX se orienta a vivir el presente y a

construir redes. Confían en la colaboración en red más que en las organizaciones. La autoridad es descentralizada, cambiante y temática. Relaciones líquidas. Fuertes lazos con comunidades virtuales. El aprendizaje es por demanda, no lineal a través de redes multimedia. No aplican tecnología como instrumento, sino que crean nuevas maneras de hacer desde la tecnología. Imprevisibilidad laboral. Alta rotación, escasa filiación a las organizaciones. Valoran un trabajo con sentido, libertad de horarios y normas. Autoridad colaborativa de la que esperan feedback no como evaluación sino como oportunidad de aprendizaje.

La Generación Z es la de los nativos digitales, la revolución tecnológica. Se orientan a trabajar de los que les gusta. Aprenden colaborativamente, no de manera tradicional. Valoran la flexibilidad, la agilidad el renovarse y aprender siendo sus propios jefes.

El desafío que viene en el liderazgo de las nuevas generaciones es comprender el Perfil que caracteriza a estos jóvenes pudiendo así generar influencia y compromiso hacia las metas y brindar un escenario flexible, espacios de co-creación y aprendizaje mutuo.

El motor ya no está en la obediencia sino en el significado Las organizaciones son demasiado complejas y la realidad muy cambiante como para decirle a la gente qué es lo que debe hacer en cada circunstancia. Para gerenciar de manera diferente es necesario una nueva matriz de pensamiento que liga la acción con la práctica organizativa y el aprendizaje.

Hubo una época que el liderazgo era dirigir y controlar congruente con la imagen taylorista de la organización piramidal cuyo formato surgía de un diseño técnico y en el cual se pagaba a las personas para que obedecieran e hicieran, no para que pensarán. En las organizaciones contemporáneas, generar bienes y servicios en un mundo hipercompetitivo exige grados elevados de especialización y consecuentemente de integración. La gente a cargo muchas veces sabe más que su líder. Las posiciones están a cargo de personas que pueden manejar procesos críticos que resultan difícilmente sustituibles. De ahí que el liderazgo actual

requiere estar más centrado en reunir información y esfuerzos, en construir sentido en forma conjunta que en dar órdenes.

Esto nos obliga a plantearnos principios básicos del management, siendo representativos: la estrategia, la delegación y el diseño organizativo.

El líder requerirá de capacidad estratégica que implica una mirada en perspectiva para alentar y definir cursos de acción y desalentar otros. La acción clarifica el significado, asumir desafíos y manejarse en la incertidumbre es una forma de enfrentar la complejidad.

El diseño que propone un planeamiento informal, más que conceptual, basado en fortalezas debilidades contrastadas con oportunidades y amenazas.

El delegar y dejar hacer, dar empoderamiento, favorecer el desarrollo de las personas y crear conocimiento. Las comunidades de práctica abren continuamente posibilidades de aprendizaje a través de las interacciones, así el conocimiento se trasfiere y transforma en las organizaciones.

Para las nuevas generaciones el aprendizaje con sentido es clave en su motivación.

12) Bibliografía:

Alles, M. (2011) Desarrollo del Talento Humano basado en competencias. Buenos Aires. Editorial Granica

Bauman, Z. (2015) Modernidad Liquida. Buenos Aires: Fondo de Cultura Económica.

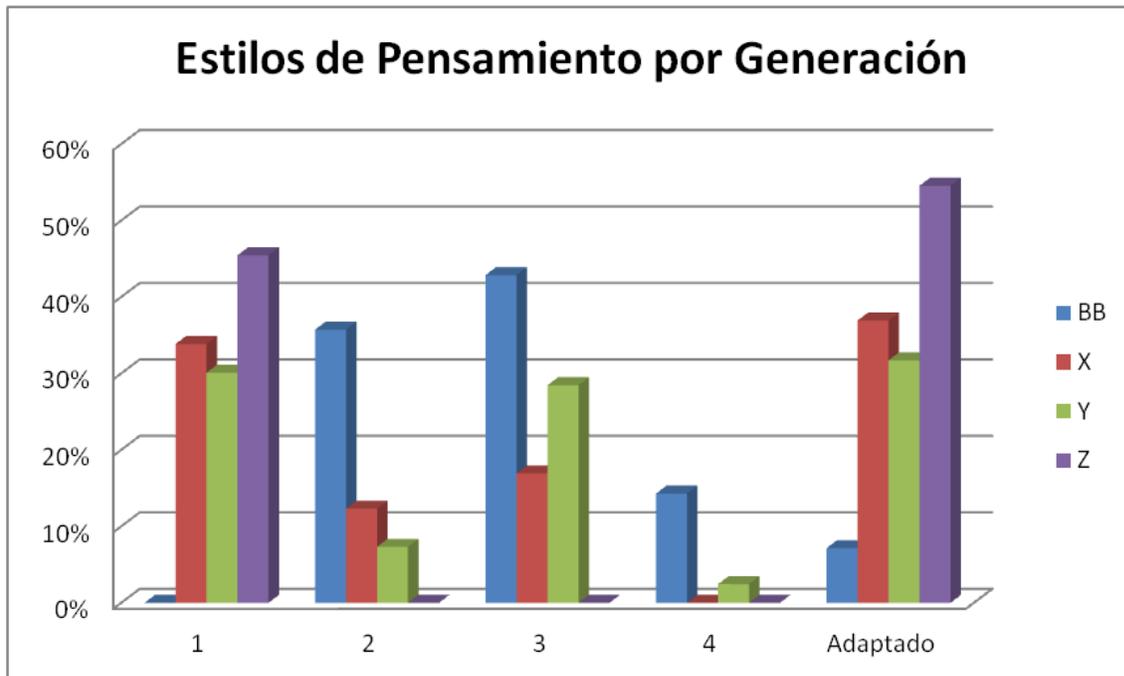
Espinoza, Ch.y otros (2012) Managing the Millenians. Amazon.com

- Figueiredo, R. Hatum, A. (2007).Dirigiendo Personas. Buenos Aires: Temas Grupo Editorial
- Freud, S. (2008) El Provenir de una Ilusión, Malestar en la Cultura, y otras obras. Buenos Aires Editorial Paidós.
- Gore, E. (2012) El Próximo Mangement .Buenos Aires. Editorial Granica
- Hatum, A. (2013) Yrrupción: los cambios generacionales y el futuro de la organización. Buenos Aires: Temas Grupo Editorial.
- Jaques, E. (2011) La Organización Requerida. Buenos Aires Editorial Granica.
- Jung, C.G. (2000) Tipos Psicológicos. Buenos Aires: Editorial Sudamericana.
- Maison, P. (2013). El trabajo en la Posmodernidad. Buenos Aires: Granica.
- Mascó, A. (2012).Entre Generaciones. Buenos Aires: Temas Grupo Editorial.
- Molinari, P. (2011).Turbulencia Generacional. Buenos Aires: Temas Grupo Editorial.
- Schlemenson, A. (2002) La Estrategia del Talento. Buenos Aires Editorial Paidós
- Zelcer, B. (2012) Bien/Mal estar en la cultura. Buenos Aires APA Editorial. Editorial Lugar

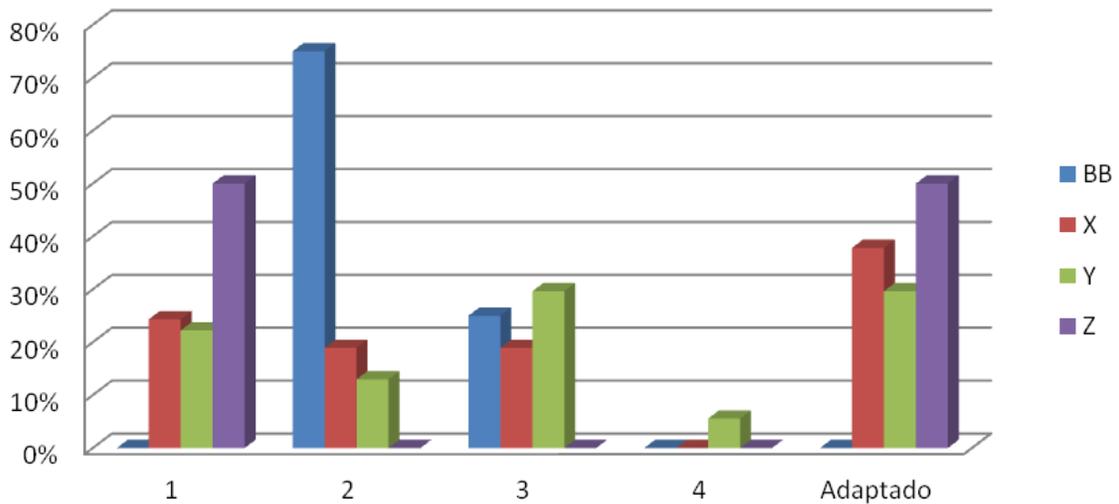
13) Anexos:

Cuadro Final

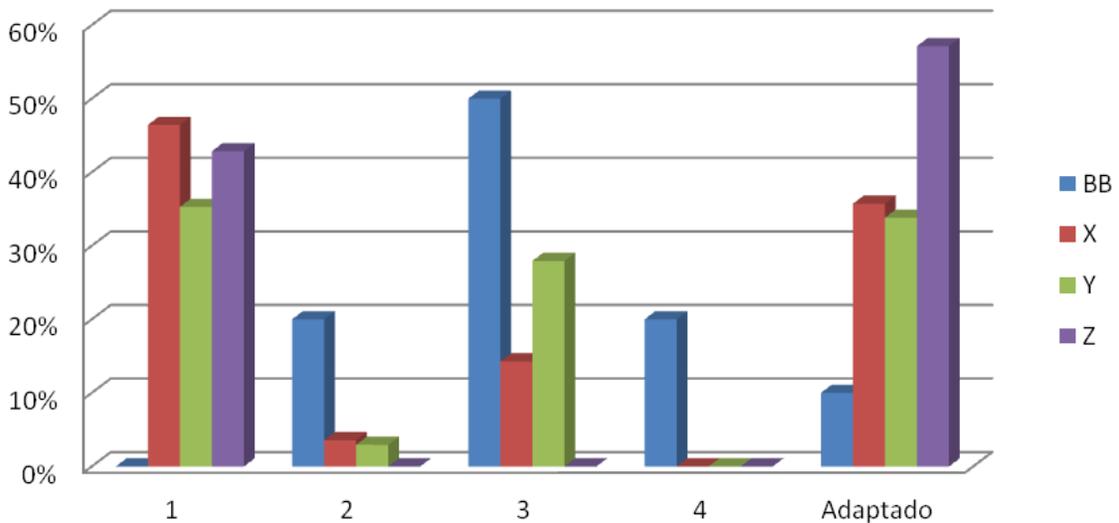
Generación	Anclas	% Anclas	Estilos de Pensamiento Predominante	Valores	% Valores
Baby Boomer	Técnico Funcional	43%	Estilo 3	Conocimientos	50%
	Servicio a una Causa	21%	Estilo 2	Personas	50%
X	Estilo de Vida	29%	Estilo 1	Conocimientos	46%
	Desafío Puro	20%	Adaptado	Bienes Concretos	32%
Y	Desafío Puro	29%	Estilo 1	Conocimientos	75%
	Estilo de Vida	18%	Estilo 3	Bienes Concretos	18%
					Personas
Z	Dirección General	27%	Estilo 1	Conocimientos	54%
	Autonomía / Independencia	27%	Adaptado	Logros Individuales	27%
	Estilo de Vida	27%			



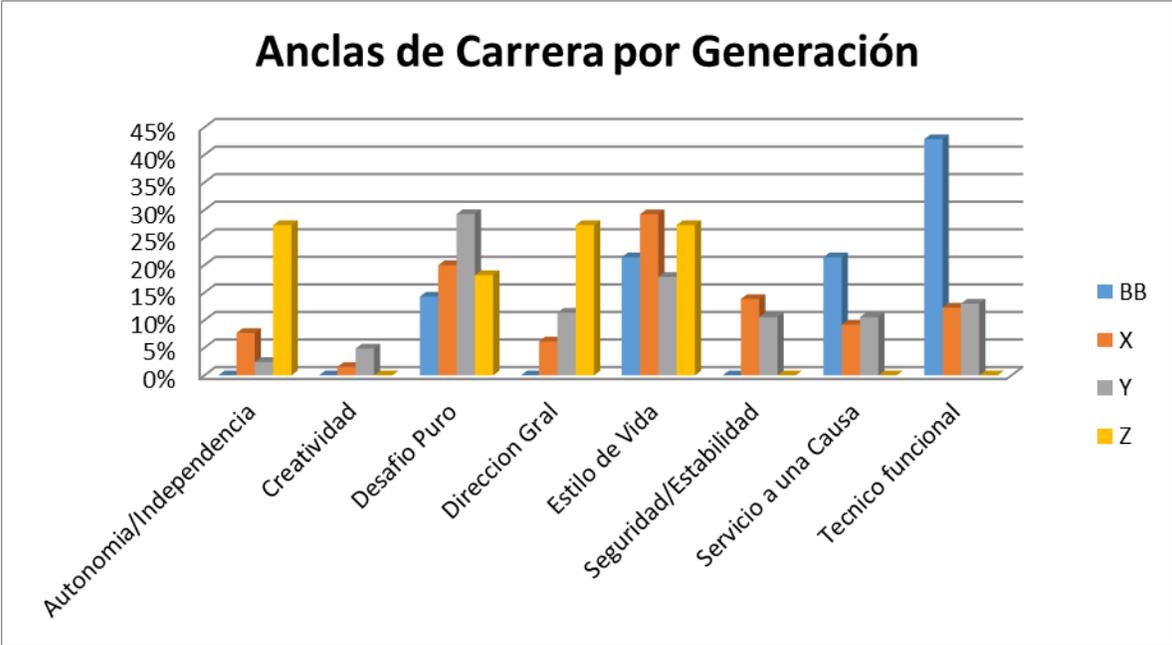
Estilos de Pensamiento por Generación - Sexo: F



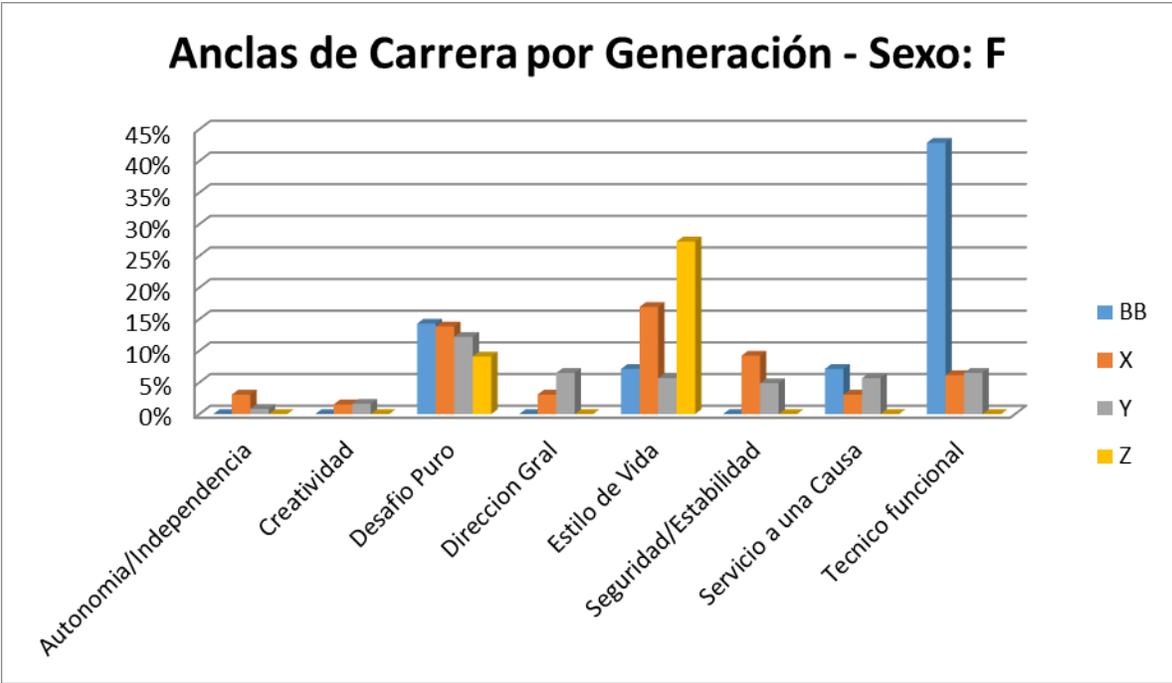
Estilos de Pensamiento por Generación - Sexo: M



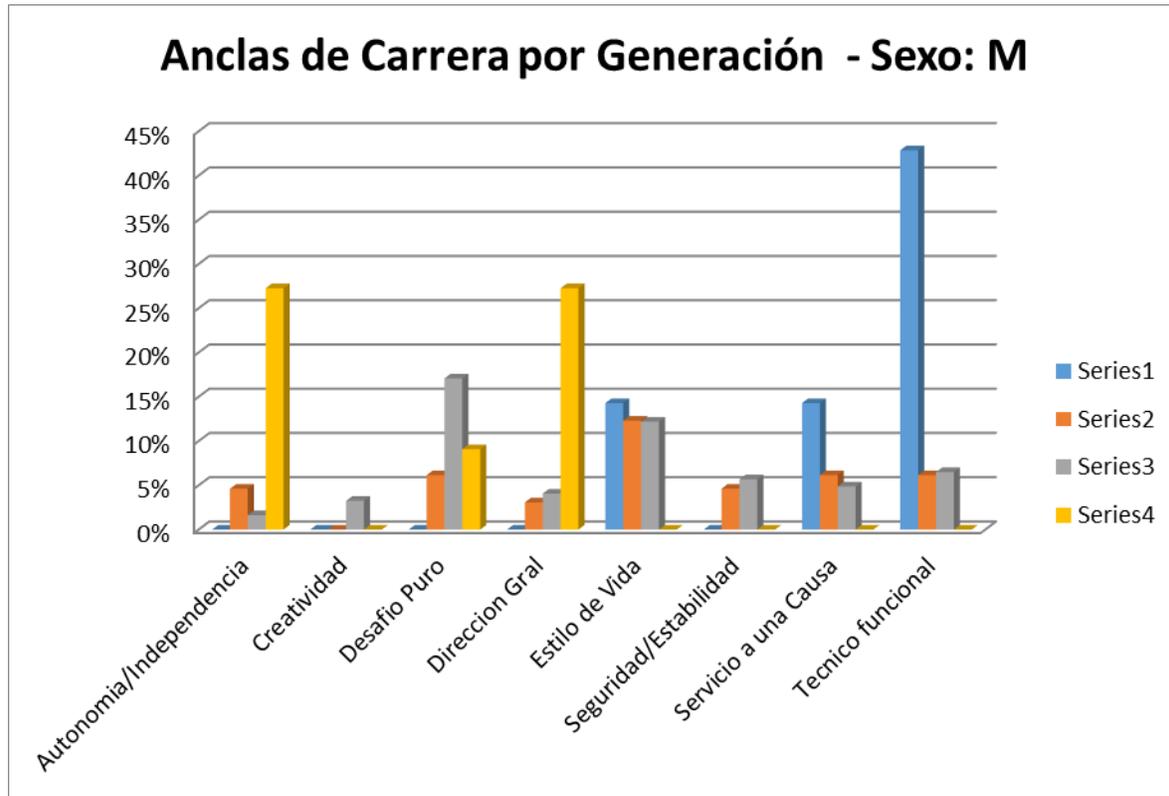
Anclas de Carrera por Generación



Anclas de Carrera por Generación - Sexo: F



Anclas de Carrera por Generación - Sexo: M



Valores por Generación

