



FUNDACION H. A. BARCELO
FACULTAD DE MEDICINA

**“Las motivaciones y los valores en las nuevas Generaciones.
Su inserción y reinserción en el mercado laboral”**

Autora: Lic. Gabriela Vera

Directora: Lic. Adriana Elizabeth Tello

Coordinadora: Lic. Rita Molina

La Rioja

Periodo: Junio 2015 – Junio 2017

Resumen

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

Ello sin duda es meritorio de estudio a fin de poder destacar las similitudes y diferencias entre las generaciones remarcando las características básicas de cada una de ellas, considerando la época cultural y social de surgimiento y desarrollo.

El choque de generaciones que hoy se presenta en el escenario organizacional plantea resistencia y a la vez flexibilidad ante los cambios, negación y uso excesivo de la tecnología, estilos de liderazgo y formas de comunicación totalmente diferentes. Todo producto de personas que se han crecido, desarrollado, formado y con expectativas diversas.

Es por todo esto que se contempló estudiar a 150 personas que se encontraran en las generaciones que hoy se conforman a las organizaciones. Se aplicó el cuestionario digital Vale Drivers, 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.

Se logró concluir que más allá de las diferencias que existan entre una generación y otra, las similitudes son altamente destacables, lo que permite la convivencia posible.

Introducción

El propósito de la presente investigación 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 en el mundo laboral. Enmarcado en 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, la escala de valores y motivaciones.

Las generaciones poseen rasgos sociales, percepción del entorno y patrones de conducta que determinan una época histórica distinta una de las otras. Cada generación es fruto de la anterior y de las pautas culturales y realidades sociales a las que han estado expuestos sus integrantes. La sana convivencia entre estas, es el resultado de aceptar la diversidad, aprender a comunicarse y a comprenderse ya que difieren entre ellas por su manera de ser y forma de pensar.

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 se considera 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.

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 las relaciones interpersonales, en el liderazgo, en el clima en las organizaciones.

Ante lo expuesto se han planteado los siguientes objetivos los cuales han guiado el proceso de esta investigación.

Objetivos

- ▶ Analizar la situación de un grupo particular: los jóvenes de la llamada ‘Generación Y’ que recientemente han iniciado su acceso al mercado laboral.
- ▶ Relevar la escala de valores y cómo influyen 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 (Tradicionalista, Baby Boomers, X, Y) según su visión sobre el mundo, que factores prioriza a la hora de elegir un trabajo y por otro lado que significación le otorga a la desvinculación laboral. Así como también indagar como la Generación Z (los nativos digitales) como visualizan su próxima inserción en el mercado laboral.
- ▶ Analizar estos emergentes como influenciarán en la evolución de las formas de trabajar y como impacta en los comportamientos de las personas.
- ▶ Analizar 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.

Contextualización

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. 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 por 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 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) plantea que “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) sostiene que, “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.

Marco Teórico

Teoría de Valores

Se considera oportuno comenzar con la definición de '**Valor**'. La realidad del valor, es el valer, desde la concepción de la filosofía, los valores valen.

Todo valor implica una cualidad que se le confiere a las cosas, los hechos y las personas. Ello a la vez, requiere de la estimación del ser humano.

Los valores son aquellos que 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.

Los valores son pautas y guías del comportamiento humano. Las personas buscan el sentido de sus decisiones, más allá de los impulsos, tienden a obrar con un propósito claro, reflexionando sobre las causas que motivan sus acciones.

La escala de valores permite elegir entre caminos alternativos. Es así, como la estructura de valores permite al hombre resolver los conflictos y tomar decisiones.

Es importante identificar cómo se estructura la escala de valores a fin de comprender cómo estos se alinean, o no, con el accionar en cada una de las situaciones que las personas viven a diario.

Cada persona tiene una estructura de valores personales distinta. Esta estructura se va adaptando levemente en los distintos ciclos vitales, influenciada por las diversas experiencias vitales y existenciales por las que las personas atraviesan.

Si acordamos que el concepto de "diversidad" significa que las personas valoramos o estamos motivados por distintos aspectos de la realidad, que vivimos en un mundo de 'diferencias'.

Según escribe Jolivet: *“El hombre, al inventar los valores, se inventa a sí mismo a partir de sí mismo y deviene propiamente lo que es.”* Es por ello que los valores se asocian a ser de la persona, a su esencia.

¿Cuáles son las características de los valores?

¿Qué hace que algo sea valioso? La humanidad ha adoptado criterios a partir de los cuales se establece la categoría o la jerarquía de los valores. Algunos de esos criterios son:

- ▶ Durabilidad: los valores se reflejan en el curso de la vida. Hay valores que son más permanentes en el tiempo que otros.
- ▶ Integralidad: cada valor es una abstracción íntegra en sí mismo, no es divisible.
- ▶ Flexibilidad: los valores cambian con las necesidades y experiencias de las personas.
- ▶ Satisfacción: los valores generan satisfacción en las personas que los practican.
- ▶ Polaridad: todo valor se presenta en sentido positivo y negativo; Todo valor conlleva un contravalor (Disvalor).
- ▶ Jerarquía: Hay valores que son considerados superiores y otros como inferiores. Las jerarquías de valores no son rígidas ni predeterminadas; se van construyendo progresivamente a lo largo de la vida de cada persona.
- ▶ Trascendencia: Los valores trascienden el plano concreto; dan sentido y significado a la vida humana y a la sociedad.
- ▶ Dinamismo: Los valores se transforman con las épocas y las culturas.
- ▶ Aplicabilidad: Los valores se aplican en las diversas situaciones de la vida; entrañan acciones prácticas que reflejan los principios valorativos de la persona.
- ▶ Complejidad: Los valores obedecen a causas diversas, requieren complicados juicios y decisiones.

El siguiente término a desarrollar es el de 'Generación', ya que en ello se basa la presente investigación.

La Real Academia Española define el término **generación** como “un conjunto de personas que, por haber nacido en fechas próximas y recibido educación e influjos culturales y sociales semejantes, se comportan de manera afín o comparable en algunos sentidos”.

Es frecuente que a las diferentes generaciones se les asignen nombres para poder identificarlas y ubicarlas en torno a determinados sucesos. De esta forma hacemos referencia a los Tradicionalistas (nacidos antes de 1946), los Baby Boomers (1946-1964), de la generación X (1965-1980), o de la Generación Y (1981-1995) y la más reciente de todas, recién insertándose en el ámbito laboral, generación Z (a partir del 1995).

También es sabido que cada generación tiene características psicosociales específicas y que los definen, como también es cierto que esas características tienen variaciones de acuerdo al lugar geográfico donde habiten los integrantes generacionales.

Los Tradicionalistas (nacidos antes de 1946) tuvieron como vivencia la Segunda Guerra Mundial. Posguerra.

Las características particulares de la generación son: trabajadores duros, colaboradores, consideran que la autoridad deviene de la experiencia, el trabajo es un lugar al que se concurre, el aprendizaje es lineal, abstracto. Tienen aceptación de la autoridad. Prefieren la relación “cara a cara”. Hacen escasa utilización de la tecnología, cuentan con poco espacio para la vida personal, prefieren la actividad en el territorio, comunitaria. Son laboriosos no competitivos, marcada por el deber.

Valoran la AUTORIDAD, la ORGANIZACIÓN y las INSTRUCCIONES a seguir y cumplir.

Por otro lado, la generación de los **Baby Boomers** (1946-1964) atravesó una etapa de gran esperanza, optimismo, prosperidad y de expansión poblacional. Crearon un fuerte cambio social incluyendo el movimiento hippie, el feminismo y

los derechos civiles. Socialmente liberales y radicales de pensamiento. Algunas características relevantes de esta generación: eran políticamente activos, militaron en organismos y organizaciones que promovieron cambios sociales, legales y culturales, aspiraron como meta los estudios universitarios, consideraron el valor del trabajo intelectual superior al trabajo manual, entre otros. Consideran que el trabajo es un lugar al que se concurre. Aplican un aprendizaje lineal práctico. Respetan las jerarquías y normas institucionales. Son altamente competitivos, individualistas. Hacen uso de la tecnología como herramienta. Planifican detalladamente. Trabajan duro, tienen poco espacio para la vida personal.

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

La **generación X** (1965-1980) son el segmento poblacional de mayor edad cuyos hábitos computacionales y el Internet ofrecen la experiencia adulta más cercana de la que podemos partir para predecir un aumento de usuarios digitales. Esta generación considera la radio, la televisión, las películas e Internet como medios especializados de información. Muy dependientes de la tecnología en su cotidianeidad. Buscan la fama y reconocimiento en vez de la felicidad como meta personal.

Su desarrollo fue durante la Caída del Muro de Berlín. Un fuerte desplazamiento de la droga y el SIDA en el mundo. La desconfianza en las organizaciones es una característica de esta generación. Sostienen que la autoridad deviene del conocimiento técnico y el desarrollo personal. Creen que el trabajo es algo a realizar en diferentes lugares y momentos. El aprendizaje y conocimiento es una fuente para el desarrollo y la innovación. Valoran la autoridad que proviene del mérito. Buscan el equilibrio entre trabajo y vida personal. Son pragmáticos, sensatos e individualistas.

Valoran el CONOCIMIENTO, la COMUNICACIÓN DIRECTA y TECNOLOGÍA. La autonomía y talento. La lógica, el análisis. Acceder a un lugar de poder.

La **generación Y** (1981-1995) es la primera en crecer rodeada con tecnología de vanguardia. Son conocidos también como los “echo boomers”, “nexters” y

“millenium generation.” Dan mucha importancia a la cultura del lugar donde trabajan. Se caracterizan por tener acceso continuo a la información y al conocimiento. Éstos desafían y retan lo establecido. Buscan balance entre la vida y trabajo. Se destacan por ser confiados y autosuficientes.

Esta generación surge en el momento del atentado de las Torres Gemelas, en un mundo imprevisible, con frecuentes Crisis Financieras. Cuestionamiento de las certezas del siglo XX. Sus características principales son: 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. Consideran que 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. Prefieren la libertad y normas propias

Valoran 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

La **generación Z** (a partir de 1995), también conocida como “Nativos digitales”, ha madurado con la era digital, aseguran el equilibrio entre los mundos físicos y digitales. Sus lemas son: la independencia, variedad, creatividad, personalidad propia, participación en la red cibernética. Son jóvenes muy ligados a la tecnología, desde muy pequeños han utilizado DVD, Internet, teléfonos celulares, reproductores de formato MP3, las redes sociales como Facebook, LinkedIn, Twitter y YouTube.

Tienen como características ser ansiosos, curiosos, ya que 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. 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. Optan por un trabajo flexible. Les interesa

aprender nuevas competencias, habilidades. Poseen escasa tolerancia a rutinas. Promueven cambios. Los estilos de Liderazgo que poseen son de tipo colaborativo, ya que prefieren tener con quienes aprender, desaprender, renovarse. Agilidad y flexibilidad. Estar donde haga falta que estén.

El abordaje de cada una de las generaciones se realizó a través del Cuestionario virtual *Value Drivers*, el cual permite identificar, Valores Conductores según Spranger, Anclas de Carrera de Edgard Schein y Estilos de Pensamiento en base a los Tipos Psicológicos de Carl Jung.

Modelo Teórico que sustenta el cuestionario Value Drivers

Teoría de Valores: SPRANGER, Eduard (1935)

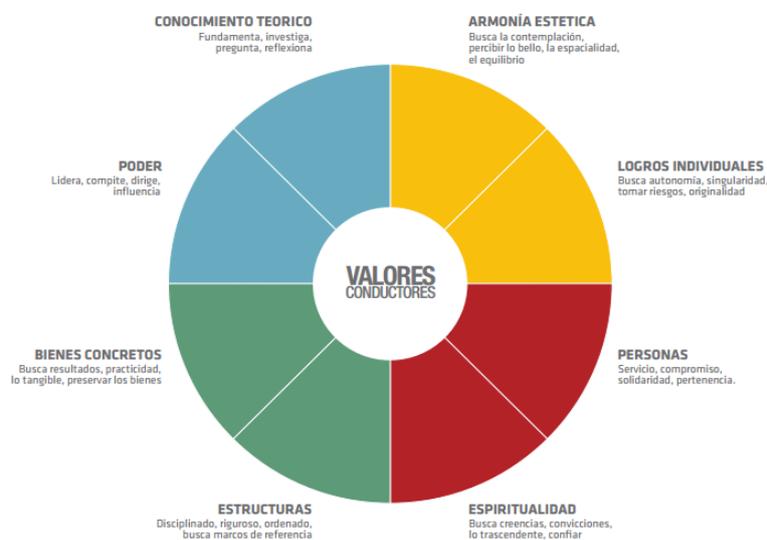
Según Spranger los valores son aquellos que dan una profunda significación a todos los actos que las personas realizan. Los valores son fuente de motivación. Desde la estructura de los valores se sustentan las acciones y decisiones en cada momento. Cada persona tiene una estructura de valores personales distinta.

En total son 8 valores los presentados por este autor, del cual siempre se destacan los 2 con puntaje más alto, es decir, los 2 más escogidos por el o los encuestados.

Los 8 valores conductores son:

1. El valor Poder: orientar a la persona a una persona a estar a cargo influenciar a los demás siendo una cabeza visible. Busca escalar jerárquicamente.
2. El valor Conocimiento: está relacionado por el interés por el saber intelectual Aprender, comprender.
3. El valor Logros: se orienta al esfuerzo por lograr resultados con su sello personal, busca reconocimiento.
4. El valor Armonía Estética: Tiene que ver con admirar la belleza de las formas y lo equilibrado. Sensibilidad artística, creativa.

5. El Valor Espiritualidad: Se relaciona la 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.
6. El Valor Personas: Tiene que ver con trabajar en pos del deseo de ayudar. Lo motiva la necesidad de cuidar y compartir.
7. Valor Bienes Concretos: Personas motivadas por el sentido práctico y la necesidad de logros tangibles
8. Valor Estructuras: Tiene que ver con la motivación por el orden, las reglas, los métodos, la rutina. Proclive a buscar un marco de referencia.



Cuadro 1: Valores Conductores

Tipos Psicológicos: JUNG, Carl Gustav (1875-1961)

Los estilos de pensamiento se basan en los “Tipos Psicológicos” de Carl G. Jung. El autor sostiene que dichos tipos psicológicos marcan las actitudes habituales de las personas. La actitud es una disposición psicológica por la que tendemos a obrar “en una cierta dirección”.

El autor plantea que la comprensión de los tipos psicológicos abre el camino para la comprensión de la psicología humana en general. Si bien, es claro, que la clasificación de tipos no agota a la persona y no explica el alma individual.

Los Tipos o Estilos de pensamiento se basan en las preferencias mentales individuales.

Jung señala que las funciones psicológicas son: “*Forma de actividad psíquica, o manifestación de la libido, que al principio permanece igual bajo condiciones variables*”

El modelo de tipología de Jung distingue cuatro funciones psicológicas: Pensamiento, Sentimiento, Sensación e Intuición. (...) Aunque todas las funciones existen en cada psique, invariablemente una función está más desarrollada conscientemente que las otras, dando origen a una unilateralidad que con frecuencia resulta en neurosis” (*Lexicón Junguiano: 77*).

Jung distingue una ‘Función principal’ o estilo de pensamiento natural, de ‘las Funciones auxiliares’ que sirven como herramientas de apoyo a la principal.

Los estilos de pensamiento, según los tipos psicológicos del Dr. Carl Jung son:

1. *Estilo I “Pensamiento Analítico y cuantitativo” (“Pensamiento”)*: tienen capacidad para el desarrollo de las habilidades para el análisis lógico-financiero, tienen menor capacidad para establecer relaciones empáticas.
2. *Estilo II “Pensamiento Detallista y secuencial” (“Sensación”)*: tienen capacidad para el desarrollo de las habilidades de organización y control, tienen menor capacidad para aprender a anticipar y construir una idea a una visión creativa.
3. *Estilo III “Pensamiento Interpersonal y empático” (“Sentimiento”)*: tienen capacidad para el desarrollo de las habilidades interpersonales, tienen menor capacidad para aprender a tomar decisiones en forma lógica.
4. *Estilo IV “Pensamiento creativo y visionario” (“Intuición”)*: tienen capacidad para el desarrollo de la creatividad y la innovación, tienen menor capacidad para aprender y seguir procedimientos establecidos.



Cuadro 2: Estilos de pensamiento

Anclas de Carrera: SCHEIN Edgar

El desarrollo de las *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.

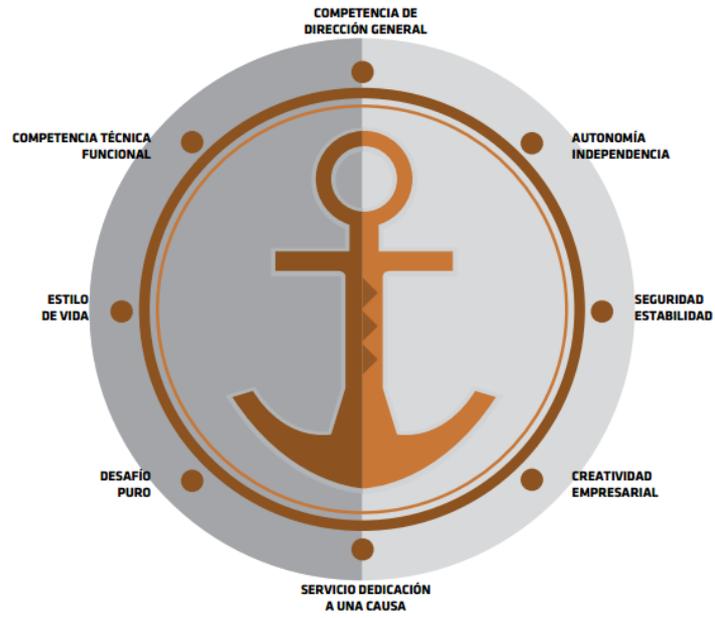
La carrera comienza a desarrollarse, luego de la entrada en la organización y la obtención de un contrato psicológico viable, lo que implica descifrar las normas de la organización, aprender a llevarse bien con los compañeros de trabajo y figuras de autoridad; y lo que es más importante, aprender a trabajar. La carrera inicial subsiguiente, se compone de una serie de experiencias de aprendizaje que gradualmente le definen al nuevo empleado y a la organización empleadora las áreas de capacidad y contribución del empleado.

En síntesis, las Anclas de carrera (el esquema de capacidades, motivaciones y valores auto percibidos) sirven 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.

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

1. *Competencia Técnico /Funcional (TF)*; Las personas realizan elecciones y toman decisiones acerca de su carrera en base a los contenidos técnicos o funcionales de los trabajos que desempeñan, independientemente de cuál sea esta labor.
2. *Competencia de Dirección General (DG)*; poseen el interés de ascender hasta niveles organizacionales donde serán responsables de las principales decisiones; y donde su propio esfuerzo e intervención, marcará la diferencia entre el éxito y el fracaso.
3. *Competencias Autonomía/Independencia (AI)*; 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.
4. *Seguridad/Estabilidad (SE)*; Las personas que poseen esta orientación, organizan sus carreras para sentir seguridad y estabilidad en sus trabajos, en función de hacer predecibles eventos futuros y sustentarse en el conocimiento que hayan logrado.
5. *Creatividad del Emprendedor (CE)*; Esta ancla de carrera es representativa de los emprendedores. Poseen la necesidad de crear nuevos negocios desarrollando nuevos productos o servicios.
6. *Servicio/Dedicación a una Causa (SD)*; Quien posee esta orientación de carrera, tenderá a realizar trabajos que generen algo valioso para los demás y para el mundo en que vive.
7. *Desafío Puro (DP)*; Algunas personas anclan sus carreras en la percepción de que pueden conquistar casi todo y a todos. A medida que progresan buscan desafíos mayores.
8. *Estilo de Vida (EV)*; Esta ancla de carrera tiende en mayor medida, a integrar las necesidades del individuo, la familia y la carrera.



Cuadro 3: Anclas de carrera

Diseño Metodológico

Lógica de Investigación: contemplando el tipo de instrumento de recolección de datos implementado para tal fin es que se considera la lógica de investigación desde el enfoque cuantitativo utiliza la recolección y el análisis de los datos para contestar preguntas de investigación y probar hipótesis establecidas previamente, y confía en la medición numérica, el conteo y frecuentemente el uso de la estadística para establecer con exactitud patrones de comportamiento en una población (Hernández Sampieri y otros, 2003, p. 5).

Tipo de Investigación: el tipo de investigación elegida para el presente trabajo es de tipo exploratoria-explicativa.

Es de tipo exploratorio, ya que 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.

Explicativa: porque va más allá de la mera descripción de conceptos o fenómenos o del establecimiento de relaciones entre conceptos; están dirigidos a responder a las causas de los eventos, sucesos y fenómenos físicos o sociales. Su interés se centra en explicar por qué ocurre un fenómeno y en qué condiciones se da éste o por qué se relacionan dos o más variables (Hernández Sampieri y otros, 2003, p. 126).

Este estudio se enmarcó en un **Muestreo** representativo aleatorio simple que tuvo como unidad de análisis la población perteneciente al mercado laboral activo de la Capital de La Rioja. Se tomó una muestra de 150 personas que comprendieran las 5 generaciones estudiadas.

La franja etaria fueron los individuos nacidos entre los años 1946 a 1995.

Los criterios de exclusión fueron personas no escolarizadas, ya que para poder comprender y responder el cuestionario es necesario estarlo, el nivel de estudios de los participantes fue: estudios secundarios, terciarios y universitarios.

La **recolección de datos** se realizó a partir de la administración del Cuestionario digital *VD Value Drivers*, el cual 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. Los participantes de la muestra han respondido el cuestionario en el siguiente link: <http://www.value-drivers.com.ar/VDQ/>

El procesamiento de los datos fue llevado a cabo por la Consultora **Crowe Horwath**, luego enviado para el análisis y elaboración de informes al equipo investigador del presente proyecto.

Dificultades: no se encontraron personas que pertenezcan a la generación Tradicionalistas (nacidos antes de 1946) a las que se les haya podido aplicar el cuestionario, es por ello que en los análisis y resultados esta generación no tiene representatividad.

Otra de las dificultades encontradas fue la resolución en sí del instrumento de recolección de datos. El Cuestionario VD Value Drivers se pretendía aplicar de manera digital desde la web: <http://www.value-drivers.com.ar/VDQ/>, pero muchos de los encuestados demoraban más de lo previsto en finalizar el cuestionario y algunos se negaban a realizarlo de manera digital.

Ante tal situación, el equipo de investigación, determinó adaptar el instrumento de recolección desde un formato digital a un formato papel, donde los encuestados responderán en un impreso y luego el equipo investigador trasladará las respuestas a la web.

Presentación y Análisis de los Datos

A fin presentar los resultados obtenidos, de manera clara y objetiva, se procede a la descripción de los mismos a través de tablas y gráficos.

Descripción de los resultados:

Los resultados generales por Generación son representados en la siguiente tabla y gráfico.

Generaciones	Frecuencia	Porcentaje representativo
Tradicionalistas	0	-
Baby Boomers	11	7%
X	28	19%
Y	94	63%
Z	17	11%
Total	150	100%

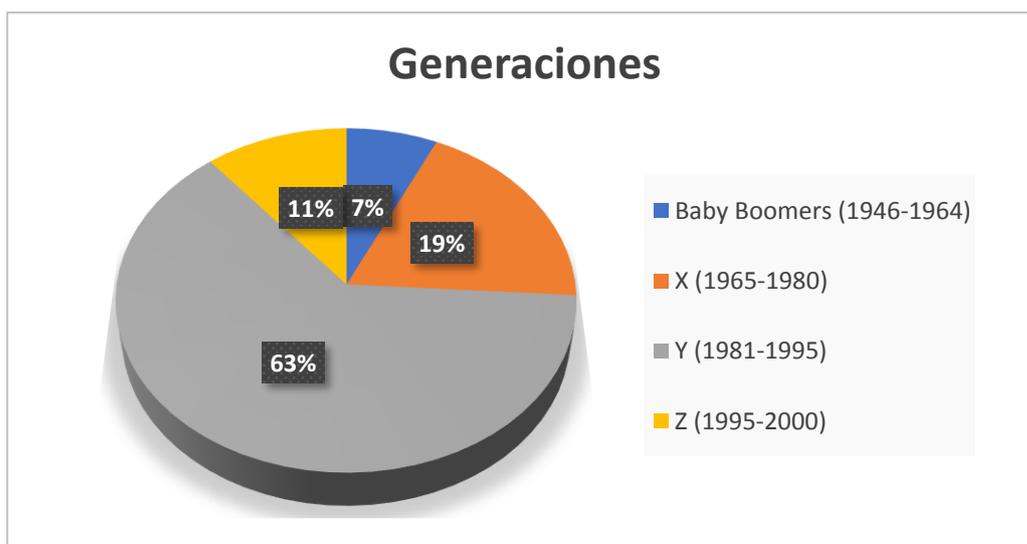


Gráfico N° 1: todas las generaciones estudiadas.

Fuente: elaboración propia, en base a los datos obtenidos de los encuestados.

Lectura: tal cómo se observa en el gráfico N°1, la mayoría de los encuestados representan a la Generación Y, mientras los porcentajes siguientes lo hacen de manera minoritaria en el siguiente orden: generación X, generación Z y por último la generación de los Baby Boomers. No se logró aplicar el cuestionario a personas correspondientes a la generación 'Tradicionalistas' (antes de 1946).

A continuación, se procede a presentar el análisis detallado de cada generación por separado destacando sus 3 ejes de evaluación: Estructura de Valores, Estilos de Pensamiento y Anclas de Carrera.

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

Estructura de Valores: Stranger plantea 8 valores de los cuales se manifiestan los dos más prevalentes en el cuestionario, en el caso de la Generación Baby Boomers, los 2 valores destacados son: **Poder 55%** y **Bienes concretos 22%**. Ver gráfico 2.

Poder, Desea conducir, estar al mando. Necesita estar a cargo y ser 'líder'. Escalar posiciones ascendentemente. La satisfacción se le da ser líder.

Las personas que valoran los *Bienes concretos*, están motivadas por su sentido práctico. Demuestra su necesidad de logros tangibles. Orientado a resultados, pensamiento y sentido utilitario.

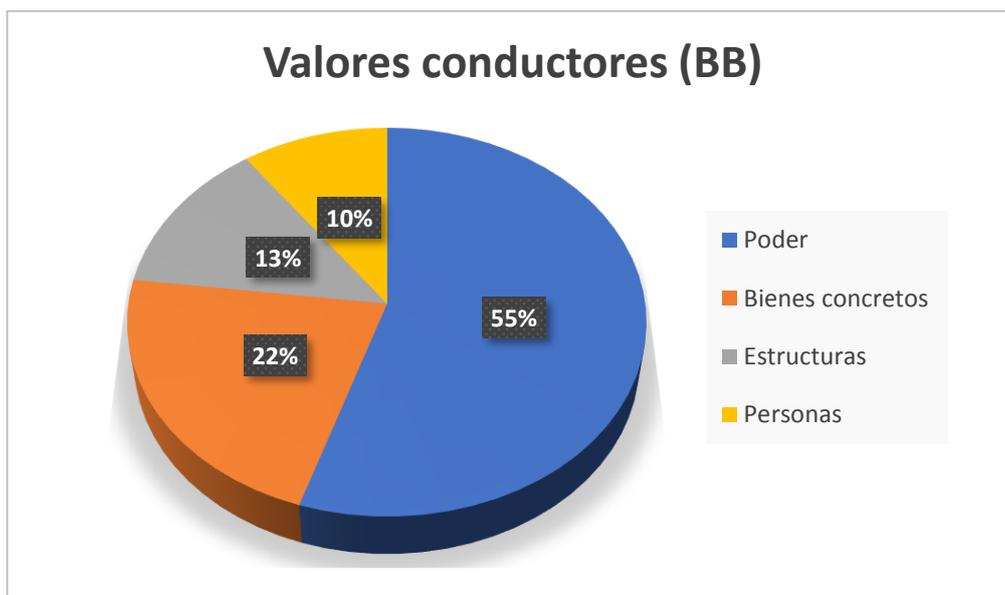


Gráfico 2: Valores conductores, Generación Baby Boomers

Fuente: elaboración propia, en base a los datos obtenidos de los encuestados.

Estilos de Pensamiento: cada estilo se traduce en una 'función', según lo plantea Jung, es así que se puede distinguir en una 'función principal' y en una 'función secundaria'. Las destacadas entre los encuestados pertenecientes a la Generación Baby Boomers fueron: **Estilo I 48%: función 'pensamiento'** y **Estilo II 25%: función 'sensación'**, tal cual se representa en el gráfico N° 3.

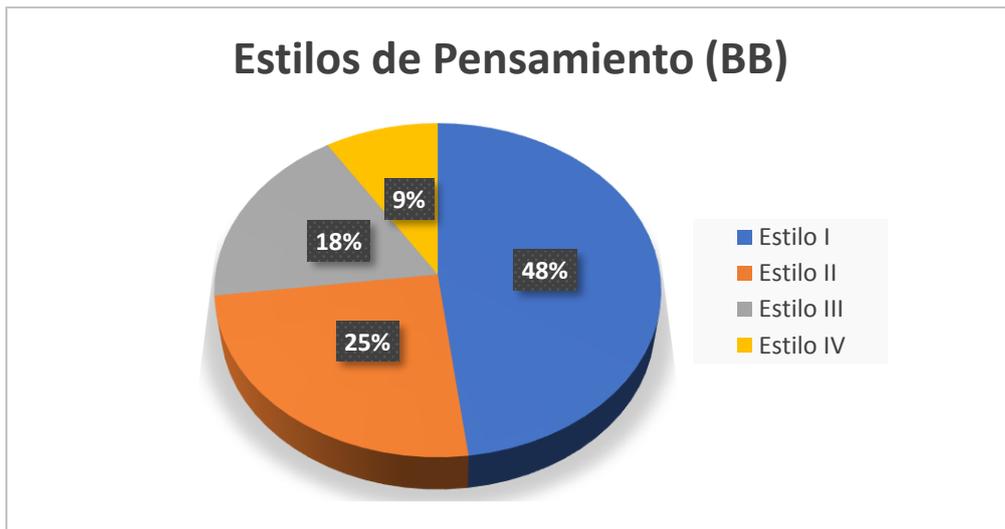


Gráfico 3: Estilos de pensamiento, Generación Baby Boomers
Fuente: elaboración propia, en base a los datos obtenidos de los encuestados.

Las personas que poseen mayor potencial en el *Estilo I*, tienden a ser muy efectivos resolviendo problemas. Sobre todo, cuando se trata de problemas técnicos, financieros, cuantitativos. Gusta de encontrar la solución a estos problemas.

Las unciones preferidas son: Razonamiento Lógico, Evaluación, Comparación, Análisis, Consideraciones Técnicas, Interpretación Cuantitativo, Establecimiento de Estándares, Medición y Establecimiento y análisis de Datos, Gráficas

Las personas que poseen su mayor talento natural en el *Estilo II*, logran mayor efectividad, en la realización de tareas que implican habilidades tales como planificar, detallar, controlar o fijar procedimientos y normas, administrando, implementando y monitoreando la aplicación de reglamentaciones y políticas.

Funciones preferidas: Planeamiento detallado, Establecimiento de procedimientos, Seguimiento, Control, Establecimiento de normas y planes, Implementación y Organización y método

Anclas de Carrera: las anclas que prevalecen entre los sujetos encuestados son 5 de las 8 que menciona Edgar Schein, se las puede apreciar en el siguiente gráfico.

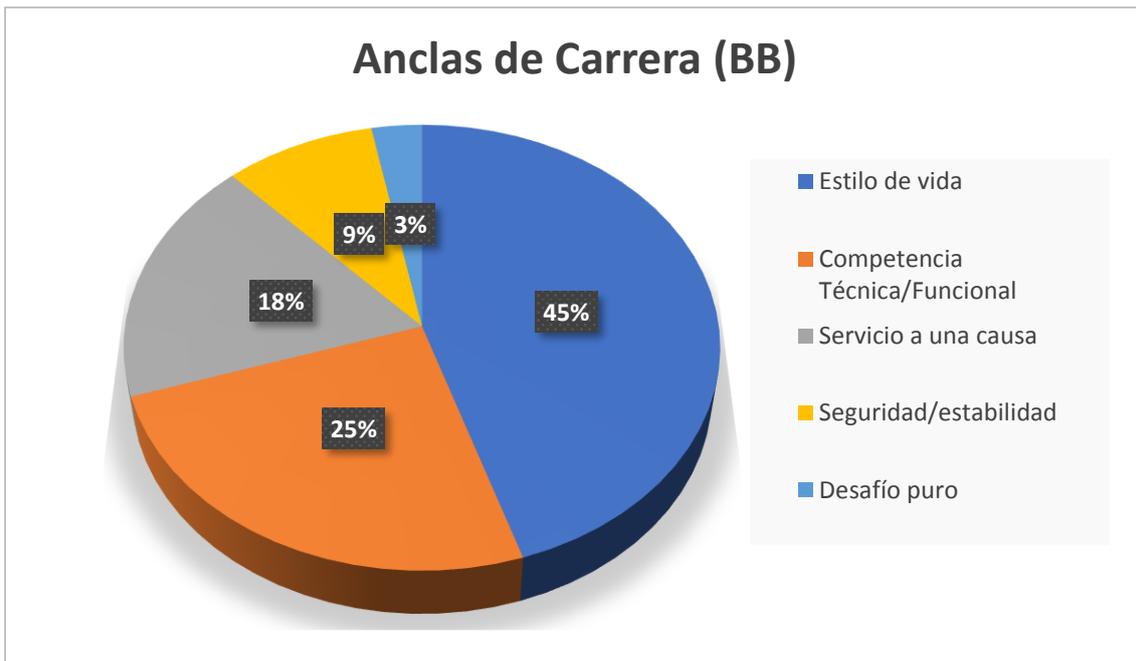


Gráfico 4: Anclas de Carrera, Generación Baby Boomers
Fuente: elaboración propia, en base a los datos obtenidos de los encuestados.

Se toman en consideración las dos primeras Anclas de Carrera, las cuales representan sus principales aspiraciones de carrera en la actualidad, es decir: **Estilo de vida 45%** y **Competencia técnica/funcional 25%**.

El *estilo de vida*, tiende en mayor medida, a integrar las necesidades del individuo, la familia y la carrera. Estas personas buscan primordialmente flexibilidad laboral. Se diferencia del ancla de autonomía / independencia ya que están dispuestos a trabajar en organizaciones cuando éstas les brinden las opciones correctas en el momento justo, tales como: viajar únicamente cuando la familia lo permita, días sabáticos, horario de trabajo flexible, etc.

En cuanto a las personas que poseen *Competencia técnico/funcional*, realizan elecciones y toman decisiones acerca de su carrera en base a los contenidos técnicos o funcionales de los trabajos que desempeñan, independientemente de cuál sea esta labor.

La imagen autopercebida 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.

► **Generación X:** Nacidos entre 1965-1980

Estructura de Valores: los 2 valores a destacar en esta Generación son *Personas* y *Conocimiento teórico*, los valores correspondientes a cada uno se encuentran plasmados en el siguiente gráfico.

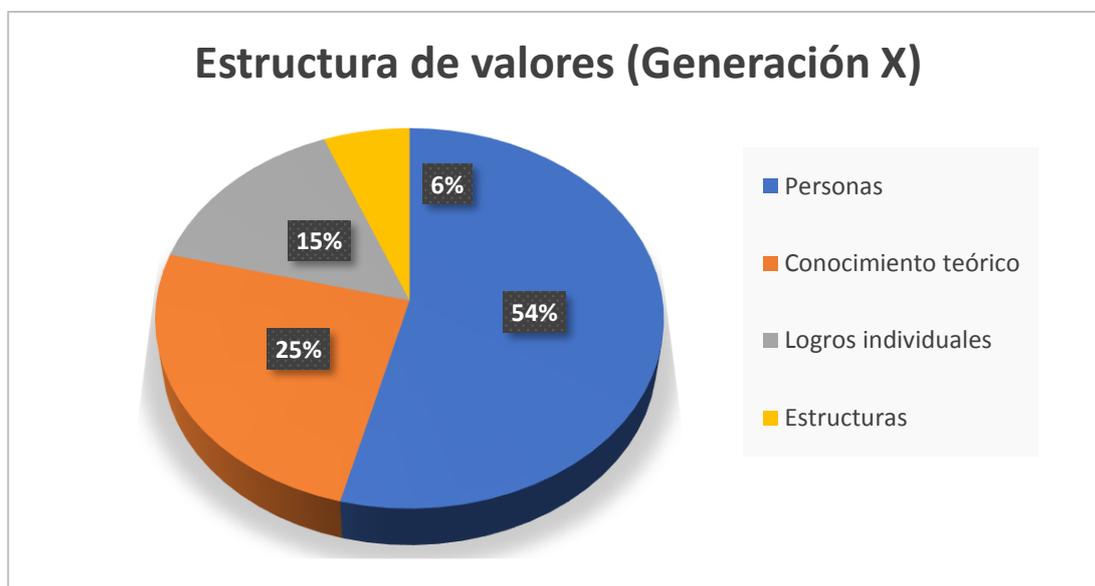


Gráfico 5: Estructura de valores, Generación X
Fuente: elaboración propia, en base a los datos obtenidos de los encuestados.

Los encuestados con alto índice en *Personas*, en este caso 54%, trabajan en pos de su deseo de ayudar. Los motiva la necesidad de cuidar y compartir. No dejan pasar oportunidades de servicio.

En cuanto al *Conocimiento Teórico* 25%, el interés por el saber intelectual. Aprender, comprender. Curiosidad cognitiva. Estudia e Investiga. Incisivo, objetivo, crítico. Basado en datos. Explora ideas, reflexiona.

Estilos de Pensamiento: el gráfico N°6 hace referencia a los estilos de pensamiento identificados en la Generación X, destacando al *Estilo IV* y al *Estilo III*.

Considerando a cada estilo como una función, según lo que el autor plantea, la función destacada en esta generación es '*Intuición*' correspondiente al *Estilo IV* y la función '*Sentimiento*' correspondiente al *Estilo III*.

Las personas que poseen su mayor talento natural en el *Estilo IV*, poseen la habilidad para Imaginar, crear, generar símbolos y patrones mentales abstractos.

Funciones cognitivas preferidas de este estilo son: Visión, Intuición de Ideas, Desarrollo de Ideas nuevas, Creación, Imaginación, Simbolización y Anticipación y proyección.

Por otro lado, las personas que poseen su mayor talento natural en el *Estilo III*, poseen habilidad para reconocer los sentimientos expresados a través del lenguaje gestual. La actitud para relacionarse con las personas es fundamental en quienes predomina este estilo natural.

Funciones preferidas: Reconocer personas, rostros y estados afectivos, Comunicación, Conectarse con el sentir, Armonizar en las relaciones, Empatizar y Conexión con las personas.

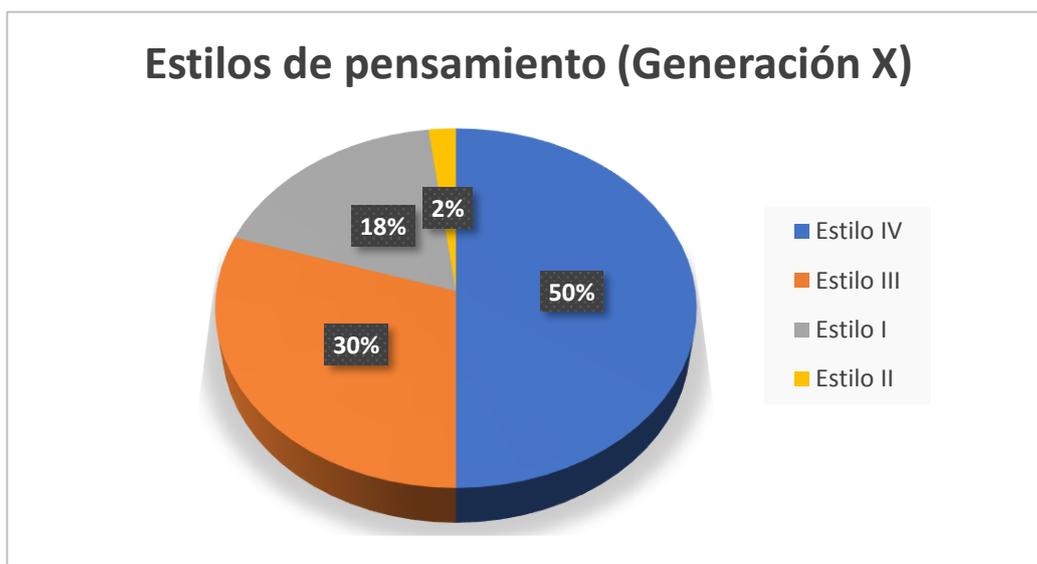


Gráfico 6: Estilos de pensamiento, Generación X
Fuente: elaboración propia, en base a los datos obtenidos de los encuestados.

Anclas de Carrera: en el gráfico que se muestra a continuación quedan representados los valores que corresponden a las Anclas de Carrera de la Generación X.

Las anclas predominantes entre los encuestados son en primer lugar el **Desafío puro** con un 46% y **Autonomía e independencia** con un 25%.

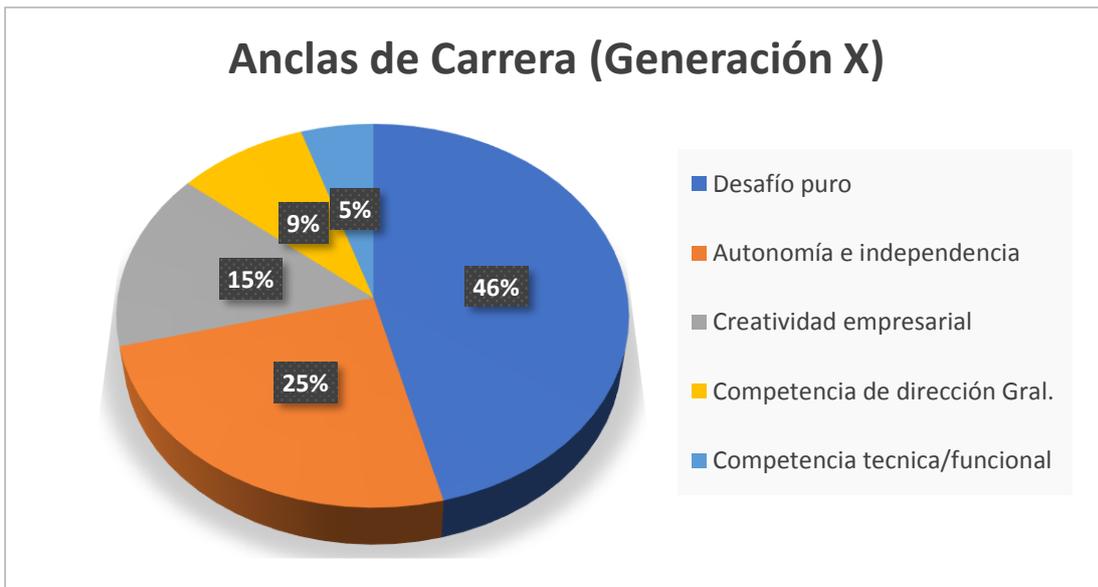


Gráfico 7: Valores conductores, Generación X
Fuente: elaboración propia, en base a los datos obtenidos de los encuestados.

En lo que respecta al *Desafío puro* se refiere a que algunas personas anclan sus carreras en la percepción de que pueden conquistar casi todo y a todos. 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. Estas personas no necesariamente poseen un ancla técnica / funcional ya que no parece interesarles el área donde se produce la dificultad.

En cuanto a la *Autonomía e independencia*, refleja a personas que sin importar cuál 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.

► **Generación Y:** Nacidos entre 1980 y 1995

Estructura de Valores: los 2 valores predominantes en la estructura de la Generación Y son: **Conocimiento teórico** y **Logros individuales**.

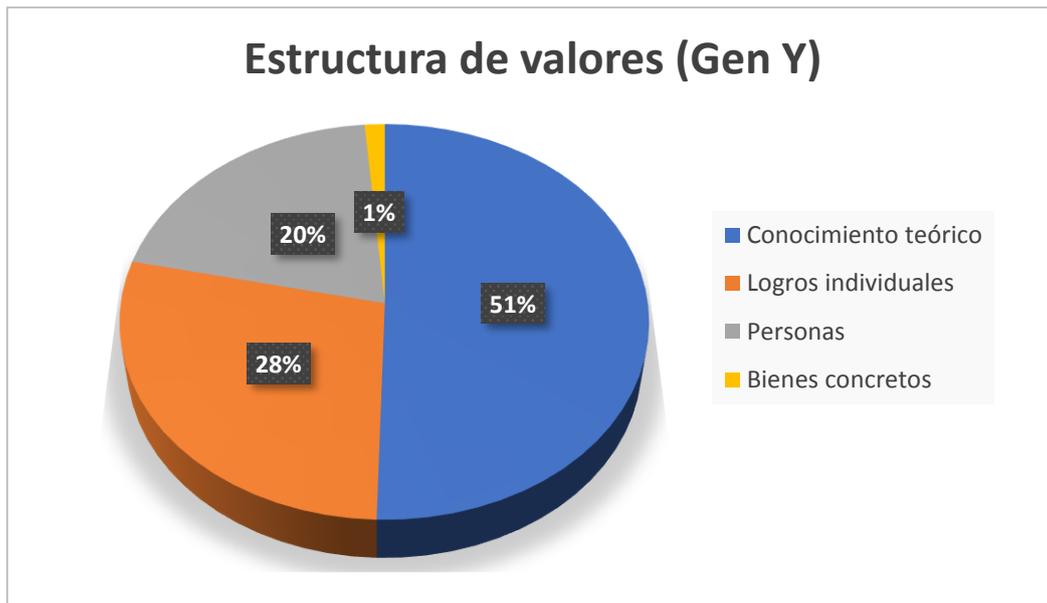


Gráfico 8: Estructura de valores, Generación Y
Fuente: elaboración propia, en base a los datos obtenidos de los encuestados.

Conocimiento teórico 51%, estas personas presentan interés por el saber intelectual. Aprender, comprender. Curiosidad cognitiva. Estudia e Investiga. Incisivo, objetivo, crítico. Basado en datos. Explora ideas, reflexiona.

Logros individuales 28%, las personas con alto grado de logros individuales son Independientes, demuestran necesidad de “libertad personal”. Se Esfuerzan por el logro de resultados personales.

Estilos de Pensamiento: los dos estilos de pensamiento sobresalientes en esta generación son el [Estilo III](#) y el [Estilo IV](#). Ver gráfico 9.

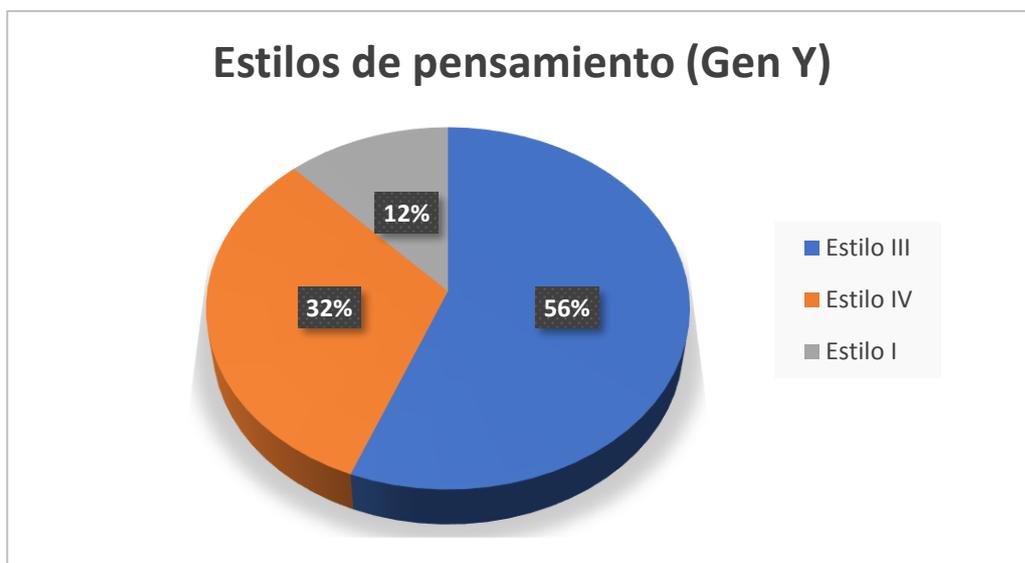


Gráfico 9: Estilos de pensamiento, Generación Y

Fuente: elaboración propia, en base a los datos obtenidos de los encuestados.

El '*Sentimiento*' es la función correspondiente al *Estilo III* el cual predomina entre los encuestados de la Generación Y, estas personas poseen su mayor talento natural en el Estilo III, poseen habilidad para reconocer los sentimientos expresados a través del lenguaje gestual. La actitud para relacionarse con las personas es fundamental en quienes predomina este estilo natural.

También se observa en estas personas, habilidad para decodificar las expresiones del lenguaje gestual y corporal. Las personas que poseen potencial en Estilo III, buscarán entablar relaciones con las personas, mediando y acercando partes favoreciendo la resolución de conflictos.

Las funciones cognitivas preferidas de este estilo son: Reconocer personas, rostros y estados afectivos, Comunicación, Conectarse con el sentir, Armonizar en las relaciones, Empatizar y Conexión con las personas.

En cuanto al *Estilo IV* al cual le corresponde la función '*Intuición*', en este caso las personas que poseen su mayor talento natural en el Estilo IV, poseen la habilidad para Imaginar, crear, generar símbolos y patrones mentales abstractos. Jung considera que, en los Intuitivos, la percepción inconsciente está directamente orientada a los objetos externos. Esto los hace capaz de tener una visión y crear activamente a partir de ella.

Las funciones cognitivas correspondientes a este estilo son: Visión, Intuición de Ideas, Desarrollo de Ideas nuevas, Creación, Imaginación, Simbolización y Anticipación y proyección.

Anclas de Carrera: las 2 anclas predominante entre los encuestados de la Generación Y son; *Estilo de vida* con un 60% y *Autonomía/Independencia* con un 30%, dichos porcentajes se encuentran representados en el siguiente gráfico.

El *Estilo de vida* queda es un ancla con un porcentaje de representatividad elevada entre los encuestados de la Generación Y, ello implica que estas personas buscan primordialmente flexibilidad laboral. Se diferencia del ancla de autonomía / independencia ya que están dispuestos a trabajar en organizaciones cuando éstas les brinden las opciones correctas en el momento justo, tales

como: viajar únicamente cuando la familia lo permita, días sabáticos, horario de trabajo flexible, etc.

Estas personas 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.

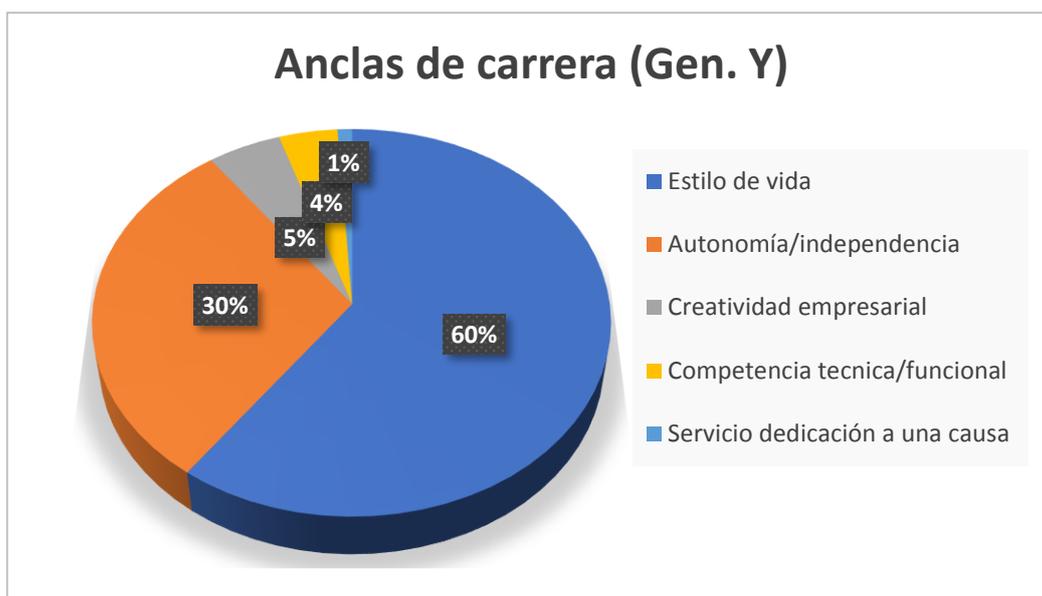


Gráfico 10: Anclas de carrera, Generación Y

Fuente: elaboración propia, en base a los datos obtenidos de los encuestados.

El porcentaje siguiente es representativo del ancla Autonomía/Independencia. Estas personas, sin importar cuál 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.

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

Estructura de Valores: los 2 valores motores en esta generación son: **Conocimiento teórico** 46% y **Logros individuales** 29%. Ver gráfico 11.

Las personas que poseen valores basados en el *Conocimiento teórico* tienen un Interés por el saber intelectual. Aprender, comprender. Curiosidad cognitiva.

Estudia e Investiga. Incisivo, objetivo, crítico. Basado en datos. Explora ideas, reflexiona.

Con respecto a los Logros individuales estas personas suelen ser independientes, demuestran necesidad de “libertad personal”. Se Esfuerzan por el logro de resultados personales.

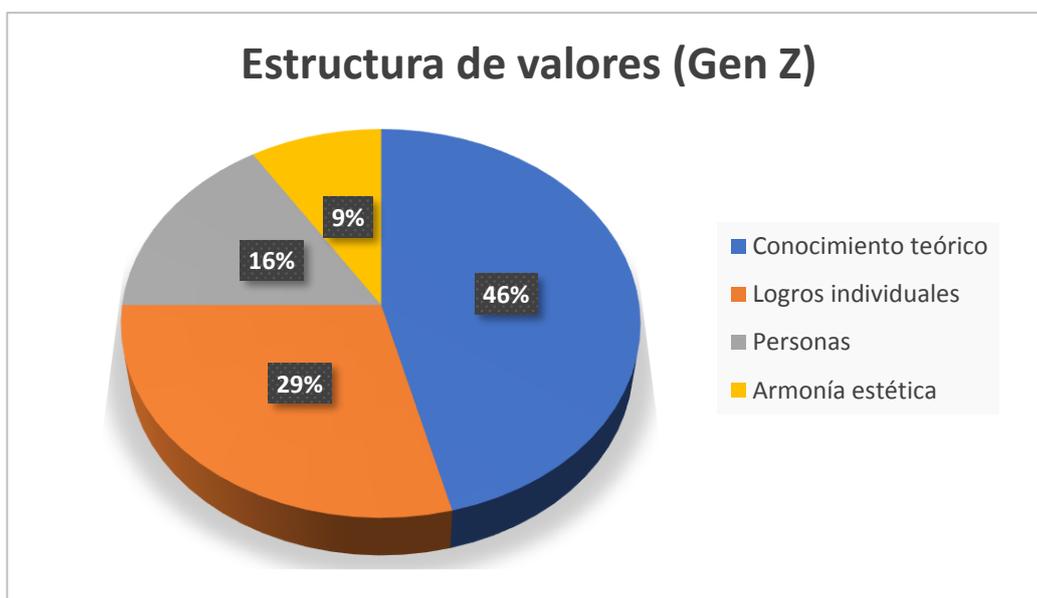


Gráfico 11: Estructura de valores, Generación Z

Fuente: elaboración propia, en base a los datos obtenidos de los encuestados.

Estilos de pensamiento: los Estilos de Pensamiento dominantes encontrados entre los encuestados son [Estilo I 48%](#) y [Estilo IV 37%](#). Ver gráfico 12.

Las personas que poseen mayor potencial en el *Estilo I* la función principal es el *pensamiento*, tienden a ser muy efectivos resolviendo problemas. Sobre todo, cuando se trata de problemas técnicos, financieros, cuantitativos. Gusta de encontrar la solución a estos problemas.

Funciones cognitivas preferidas: Razonamiento Lógico, Evaluación, Comparación, Análisis, Consideraciones Técnicas, Interpretación Cuantitativo, Establecimiento de Estándares, Medición y Establecimiento y análisis de Datos, Gráficas.

Las personas que poseen su mayor talento natural en el *Estilo IV* la función principal es la *Intuición*, poseen la habilidad para Imaginar, crear, generar símbolos y patrones mentales abstractos.

Funciones cognitivas preferidas: Visión, Intuición de Ideas, Desarrollo de Ideas nuevas, Creación, Imaginación, Simbolización y Anticipación y proyección.

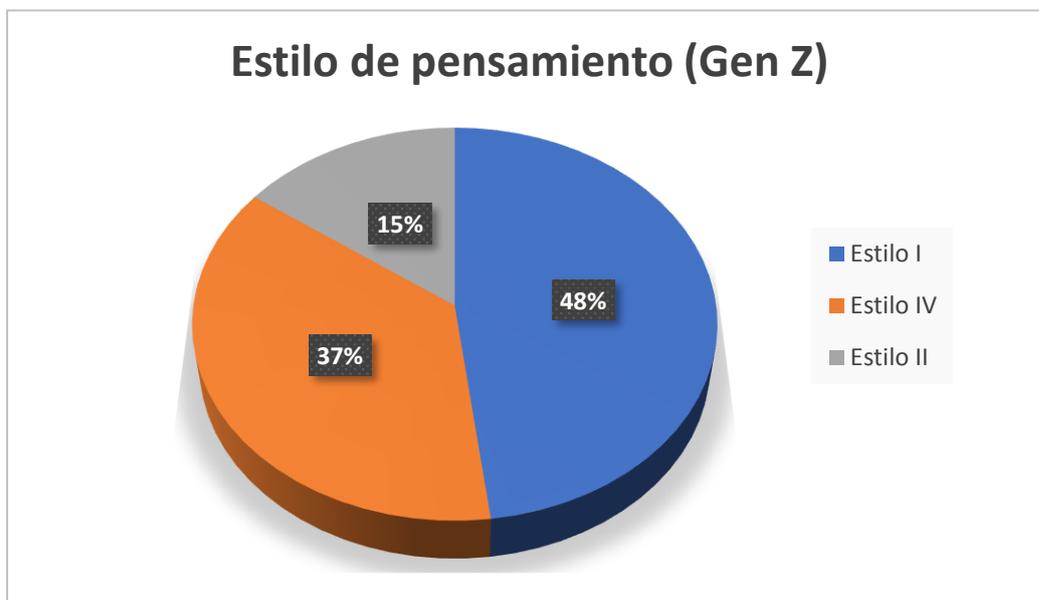


Gráfico 12: Estilos de pensamiento, Generación Z

Fuente: elaboración propia, en base a los datos obtenidos de los encuestados.

Anclas de Carrera: Las Anclas que prevalecen y pueden orientar el trabajo y definir roles son **Desafío puro 57%** y **Estilo de vida 35%**. Ver gráfico 13.

Las personas que tienen alto puntaje en *Desafío puro* son personas anclan sus carreras en la percepción de que pueden conquistar casi todo y a todos. 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. Estas personas no necesariamente poseen un ancla técnica / funcional ya que no parece interesarles el área donde se produce la dificultad.

El *Estilo de vida* tiende en mayor medida, a integrar las necesidades del individuo, la familia y la carrera.

Estas personas buscan primordialmente flexibilidad laboral. Se diferencia del ancla de autonomía / independencia ya que están dispuestos a trabajar en organizaciones cuando éstas les brinden las opciones correctas en el momento justo, tales como: viajar únicamente cuando la familia lo permita, días sabáticos, horario de trabajo flexible, etc.

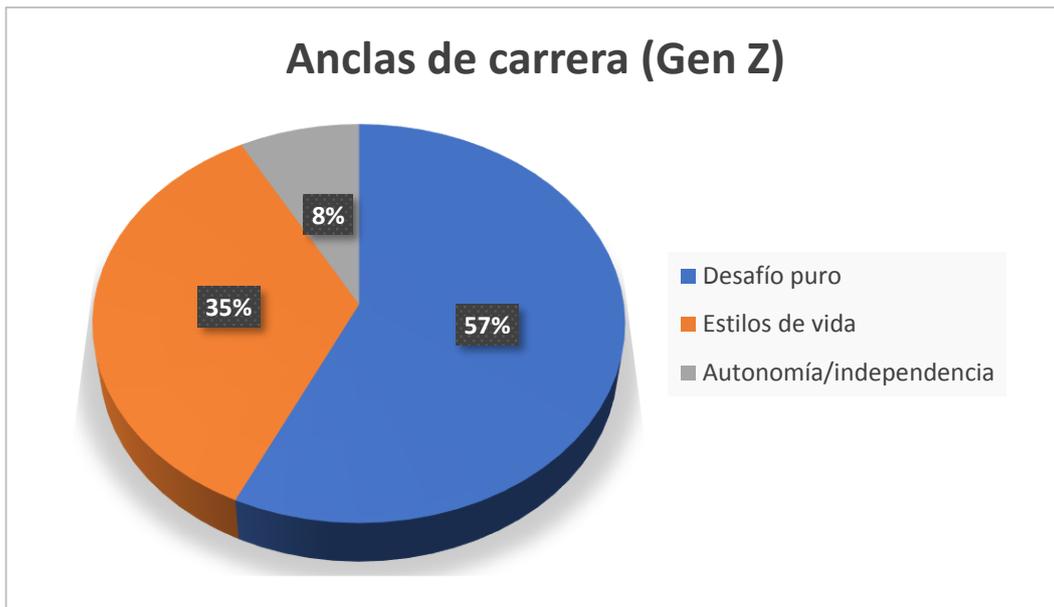


Gráfico 13: Anclas de carrera, Generación Z

Fuente: elaboración propia, en base a los datos obtenidos de los encuestados.

Gráficos comparativos entre Generaciones

Estructura de valores

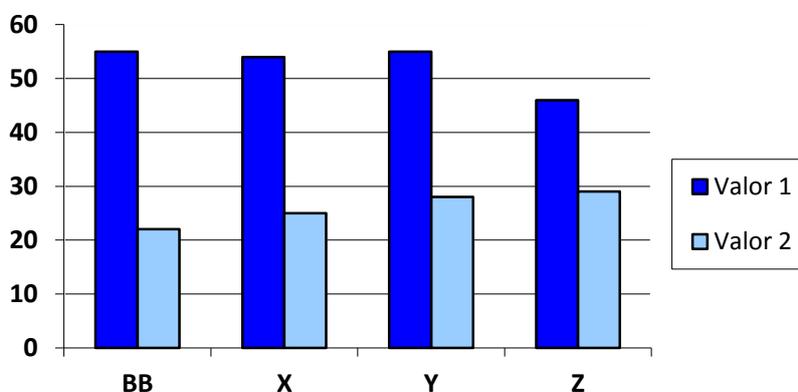


Gráfico N° 14: Estructura de valores de las 4 generaciones.

Fuente: elaboración propia, en base a los datos obtenidos de los encuestados.

Lectura: el gráfico 2 representa los 2 valores predominantes en cada generación. Es así que en la generación de los Baby Boomers los 2 valores destacados son; valor 1: Poder con un 55% y valor 2: Bienes concretos con el 22%. En la generación X el valor 1 es: personas con el 54% y el valor 2 es: conocimiento teórico con el 25%. El valor 1 en la generación Y es: conocimiento teórico con un 51% y logros individuales con un 28% representa al valor 2. Por último el valor

primario en la generación Z es Conocimiento teórico 46% y el valor secundario es: Logros individuales 29%.

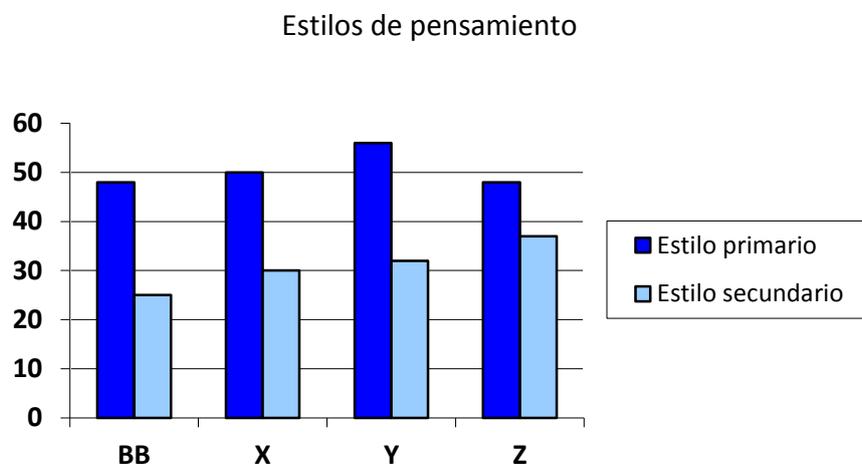


Gráfico N° 15: Estilos de pensamiento de las 4 generaciones.
Fuente: elaboración propia, en base a los datos obtenidos de los encuestados.

Lectura: el gráfico 3 representa los ‘Estilos de Pensamientos’ de las generaciones estudiadas, en el caso de los Baby Boomers el estilo primario fue el Estilo I 48%: función ‘pensamiento’ y el secundario el Estilo II 25%: función ‘sensación’. Mientras que en la generación X se destacan como primario el Estilo IV con un 50% y como secundario al Estilo III con un 30%.

En cuanto a la generación Y el estilo primario fue el Estilo III con un 50% y el Estilo IV con el 32%. Y por último la generación Z ha priorizado al Estilo I con el 48% y como secundario al Estilo IV 38%.

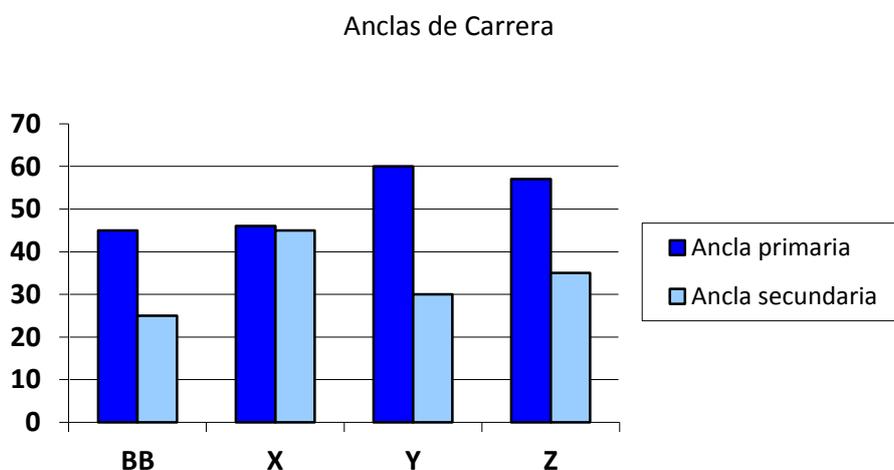


Gráfico N° 4: Anclas de Carrera de las 4 generaciones.

Fuente: elaboración propia, en base a los datos obtenidos de los encuestados.

Lectura: el gráfico 4 representa las 2 Anclas de Carrera predominantes entre los encuestados. En cuanto a los que conforman a la generación Baby Boomers el ancla primaria fue Estilo de vida 45% y Competencia técnica/funcional 25%. En la generación X el ancla primaria fue Desafío Puro con un 48% y la secundaria Autonomía/independencia con un 25%.

En cuanto a la generación Y la primera ancla destacada fue; Estilo de vida con un 60% y la secundaria fue Autonomía/Independencia con un 30%. Por último en la generación Z las anclas que sobresalieron como primaria y secundaria fueron Desafío puro 57% y Estilo de vida 35%.

Conclusión

A pesar de que en estos momentos contamos con cinco generaciones, destacamos que, por primera vez en la historia, cuatro de ellas coinciden en el mismo tiempo y espacio de estudio y trabajo. Hoy presenciamos una diversidad generacional nunca antes vista en el mundo del trabajo. Las diferentes generaciones que hoy comparten el terreno laboral, parten de diferentes concepciones del mundo, en general, y del estudio y el trabajo, en particular.

Cada una de ellas está formada por individuos que crecieron y se desarrollaron en un entorno significativamente distinto al de aquellos pertenecientes a la generación anterior. Por lo tanto, cada grupo de personas que nacieron en un período determinado comparte valores y prioridades diferentes, entiende el trabajo de forma diferente, mantiene actitudes diferentes ante la autoridad, ejerce y vive la responsabilidad también a su modo.

A pesar de lo planteado, entre las diversas generaciones se pudieron encontrar algunas similitudes a destacar.

Por ejemplo, entre la *Generación X*, la *Generación Y* y la *Generación Z*, tienen en común el Conocimiento Teórico, dentro de su *Estructura de Valores*, esto puede visualizarse en los gráficos 5, 8 y 11 del presente informe, y se ve claramente destacado en las características particulares de cada una de ellas. Las tres generaciones mencionadas tienen como rasgo específico el aprendizaje y conocimiento como fuente para el desarrollo y la innovación. Se caracterizan por tener acceso continuo a la información y al conocimiento.

En este caso, por poseer el conocimiento teórico como valor primario, las personas se orientan preferencialmente por aquello que es útil. Este tipo de valor o interés se fundamenta o tiene su origen en la satisfacción de necesidades corporales, pero incluye también necesidades sociales y económicas: es la búsqueda del triunfo del conocimiento aplicado y práctico.

Se siente motivado por su deseo de “orden”, de poseer encuadres claros y procedimientos establecidos. El mapa de la ruta y los recorridos son un imperativo para esta orientación.

Sus probables fortalezas son: una fuerte convicción; la disciplina y el respeto por las reglas. Busca la satisfacción en el procedimiento metódico.

A su vez entre la generación Y y la Z, también comparten como valor a los Logros Individuales, lo cual puede visualizarse en el mismo gráfico. Ello implica que son personas que sustentan su sistema de valores en una amplia base de conocimiento adquirido. Sin duda propio de personalidades con alta tendencia al trabajo libre y de autorealización.

Asimismo, estas mismas generaciones (X, Y, Z) poseen un Estilo IV, en los *Estilos de Pensamiento*. Tal como se puede observar en los gráficos 5, 8 y 11.

Con respecto a las *Anclas de Carrera*, se aprecia que la generación Baby Boomers, la generación Y y la generación Z comparten el ancla Estilo de Vida.

Queda en claro que la generación 'Baby Boomers', es la que tiene menos características en común con el resto de las generaciones.

Esta generación busca competir, generar cambios, liderar, sienten que "son lo que son en el trabajo", que pueden ganar plata y triunfar. Buscan poder y participación. Equilibrio vida laboral-vida personal: aparece como problema. No piensan en retirarse nunca. Quieren seguir trabajando de una forma o de la otra: ser productivos. Todas características que divergen con las generaciones X, Y y Z.

Conciliar entre las diversas generaciones no es una tarea fácil, pero tampoco imposible ya que entre ellas se vislumbran algunas características coincidentes que permiten la convivencia, como lo hacen en la actualidad los BB, X, Y y algunos pertenecientes a la generación Z.

La clave para la convivencia positiva entre generaciones es el aprovechamiento de las capacidades individuales y el respeto a la misión de cada miembro dentro del equipo. Fomentar la colaboración entre las personas y el trabajo de equipo conjunto donde no reinen los prejuicios generacionales, sino se tengan en cuenta para potenciar las habilidades, capacidades, conocimientos que cada uno pueda aportar.

Bibliografía

- ▶ HERNANDEZ SAMPIERI R. 2014. Metodología de la Investigación. Mc Graw Hill.
- ▶ Material teórico provisto por la Consultora Crowe Horwath. Certificación 2016.
- ▶ MOLINARI Paula. 2011. Turbulencia generacional. La Gestión del Talento. Temas.
- ▶ SCHEIN E. 1978. Career Dynamics: Matching Individual and Organizational Needs. Addison – Wesley.
- ▶ SCHLEMENSON A. 2010. La estrategia del talento. Paidós.
- ▶ ZANOTO A. Lic en Cs. de la Información UNLP. Lic en Sociología y Psicología UBA Enfoque interdisciplinario. Subjetividad adolescente en la cibercultura.
- ▶ ZYGMUNT B. 2006. Vida Líquida. Paidós.