



Universidad de
San Andrés

Escuela de Administración y Negocios

Trabajo de Graduación
Licenciatura en Administración de empresas
y
Contador Público

Título: Conflictos por la convivencia de Baby Boomers, Generación X y Generación Y en los equipos de trabajo.

Caso: Equipos de auditoría de Deloitte.

Alumno:
María del Pilar Cervetti
Legajo:
21059
Mentor:
Sebastián Steizel
Firma:

Victoria, Buenos Aires, Julio 2014

Resumen Ejecutivo

En la actualidad se considera el trabajo en equipo como una forma de organizar a los grupos humanos. Dentro de cada uno de ellos, sus integrantes actúan de distintas maneras dependiendo de sus intereses y preferencias y de sus maneras de entender la realidad y el trabajo. En la mayoría de los equipos conviven tres generaciones: baby boomers, generación X y generación Y; y es esta coexistencia la generadora de conflictos.

En base a esta problemática, en esta tesis se busca analizar qué tipos de conflictos suelen aparecer en los equipos de trabajo en los cuales conviven integrantes de las distintas generaciones antes mencionadas. Para esto, se ha analizado una extensa bibliografía definiendo un marco conceptual relevante. Además, se hicieron entrevistas semi-estructuradas. Para esto se tomaron 4 equipos de trabajo de auditoría, entrevistando en cada uno a un integrante de cada generación: baby boomer, generación x y generación y, sumando entonces un total de 12 personas entrevistadas.

Los principales resultados demostraron que existen conflictos tanto de tareas como de relaciones en los equipos de trabajo de auditoría investigados. El conflicto principal encontrado, que impacta tanto a las tareas como a las relaciones, es la diferencia de responsabilidad y compromiso que percibe cada una de las generaciones. Los conflictos de tareas se manifiestan porque la Generación Y no tiene problema en dejar tareas sin realizar, haciendo que el resto de sus compañeros estén sobrecargados y llegando más justo a la fecha de entrega del trabajo completo. Los conflictos de relaciones, porque indignan las malas actitudes, generando descontentos y mal clima dentro del equipo de trabajo.

Los equipos de auditoría son la base del funcionamiento de una empresa como Deloitte, por lo tanto, es muy importante que los equipos logren hacer que sus diferencias se transformen en una ventaja y no en un problema que pueda afectar el funcionamiento del mismo. Se pudo concluir entonces que la diversidad generacional es una cuestión relevante que debe ser analizada para poder actuar correctamente.

Palabras claves: equipos, conflicto de tareas, conflicto de relaciones, Baby Boomers, generación X, generación Y.

Índice

MAPA DE RUTA	4
<u>CAPÍTULO I</u> : Introducción	5
1.1. Problemática	5
1.2. Problema de investigación	7
1.3. Justificación de las razones de estudio	8
1.4. Metodología	9
<u>CAPÍTULO II</u> : Marco Conceptual	12
2.1. Introducción	12
2.2. Equipos	12
2.3. Diversidad generacional	14
2.3.1. Tradicionalistas	14
2.3.2. Baby Boomers	15
2.3.3. Generación X	16
2.3.4. Generación Y	16
2.4. Conflicto	19
2.5. Conflicto y generaciones	22
<u>CAPÍTULO III</u> : Estudio de Campo	27
3.1. Análisis	38
3.1.1. Comparativo entre equipos	38
3.1.2. Comparativo entre generaciones	48
CONCLUSIONES	53
BIBLIOGRAFÍA	57
ANEXOS	60

MAPA DE RUTA

El presente trabajo comenzará con un capítulo llamado “Introducción”, donde se planteará la problemática, el problema de investigación detallando el objetivo general y los objetivos específicos, y la justificación de las razones de estudio. Además se explicará la “Metodología” empleada para el trabajo de investigación. Para un mayor entendimiento de esta sección se dividió en: primero, el tipo de estudio utilizado, así como el contexto particular en el cual se desarrolló; segundo, la selección de la muestra y los casos de estudio; tercero, la técnica de recolección de datos, es decir, de dónde se obtuvo la información y a quiénes se entrevistó, y en cuarto lugar, cómo poder identificar los distintos tipos de conflicto en la entrevistas que se realizaron.

Luego, habrá un capítulo con una revisión del “Marco Conceptual” que será empleado para definir los conceptos centrales a utilizar: equipos, diversidad generacional y conflicto. Asimismo, el marco teórico servirá como referencia para abordar el estudio de campo realizado.

En el próximo capítulo, “Estudio de Campo”, se presentarán los resultados de los distintos equipos entrevistados. Para complementar esto, se agrega una nueva sección llamada “Análisis”, en la cual se vincularán los resultados de la sección anterior.

Se finaliza el trabajo con un capítulo llamado “Conclusiones”, en el cual se brinda al lector consideraciones finales sobre el trabajo desarrollado, repasando la problemática, los objetivos y la metodología utilizada.

CAPÍTULO I: INTRODUCCIÓN

1.1. Problemática

Dentro de un equipo de trabajo, los diferentes trabajadores pueden actuar de distintas maneras en función de sus intereses y preferencias, así como de sus formas de entender la realidad y el trabajo.

La idea principal de esta tesis, es analizar si la diversidad de los integrantes dentro de un equipo de trabajo genera conflictos en este. La convergencia de las diferentes habilidades, aptitudes, y estilos de pensamiento que poseen los integrantes de un equipo, representa una riqueza potencial para analizar problemas, tomar decisiones y llevar a cabo tareas de distinta naturaleza (Margerison y McCann 1993). Si bien la práctica ha demostrado que estos resultados positivos son posibles, igualmente probable es el conflicto, la pérdida de la confianza del equipo, el debilitamiento de la red social y el fracaso en la consecución de la tarea (Margerison y McCann 1993).

Más específicamente, se buscará analizar entonces si existen determinados tipos de conflictos que suelen aparecer en los equipos de trabajo en los cuales conviven integrantes que pertenecen a los baby boomers, la generación X e Y.

Molinari (2011) señala que en Argentina se ha producido un quiebre generacional entre los baby boomers, por un lado, y las generaciones X e Y, por el otro, generando diversos problemas en el mundo del trabajo. Molinari (2011) menciona diez conceptos claves (trabajo, desarrollo, reconocimiento, feedback, calidad de vida, respeto, compromiso, autoridad, trabajo en equipo y tecnología) en donde se encuentra la raíz del conflicto intergeneracional ya que las distintas generaciones le asignan un significado completamente distinto a cada uno de ellos. Entre estos conceptos encontramos tres que parecen impactar directamente en los conflictos que se analizarán en esta tesis. Uno de los más importantes es el feedback. Mientras los baby boomers únicamente lo esperan una vez al año de manera formal y con algún reconocimiento; la generación X es un alentador en este sentido, ya que se lo pide constantemente a su jefe. Por su parte, la generación Y espera un feedback continuo y transparente. El compromiso es otro tema importante a tener en cuenta, ya que los baby boomers están comprometidos por completo con la organización y su misión;

mientras que las otras dos generaciones relacionan el compromiso hacia esta únicamente por un contrato que puede disolverse si cualquiera de las dos partes rompe una promesa. Finalmente encontramos el trabajo en equipo, las tres generaciones lo ven como algo efectivo e importante. Sin embargo, hay una diferencia en el punto de vista que cada generación tiene; los baby boomers, por su parte, “cayeron en la reunititis y en los emails con copia a decenas de personas” (Molinari 2011: 103) para que todos estén al tanto de lo que está sucediendo. En cambio, la generación X y la Y ven al trabajo en equipo como tareas distribuidas, delegación, compromisos y foco en las decisiones; para ellos es importante las acciones, no las palabras y las reuniones innecesarias.

Se puede ver aquí un claro problema ya que las diferencias entre las distintas relaciones desencadenan en distintos conflictos dentro de los equipos de trabajo generando diversas. Según Molinari (2011) los conflictos generacionales son similares a los interculturales, ya que lo diferente es percibido como erróneo. Para poder comprender esto, es necesario indagar en los equipos para poder comprender y poder describir correctamente dichos conflictos que pueden traer como consecuencia la disminución de la efectividad de los equipos y la retención de talentos (Molinari 2011).

1.2. Problema de investigación

Pregunta central:

¿Qué tipos de conflictos suelen aparecer en los equipos de trabajo en los cuales conviven integrantes que pertenecen a los baby boomers, la generación x e y?

Sub-preguntas:

- ¿Qué tipos de conflictos encontramos en estos equipos?
- ¿Por qué surgen estos conflictos?
- ¿Cuáles son las principales consecuencias de estos conflictos?
- ¿Los conflictos agregan o destruyen valor al equipo?

Objetivo general

Analizar los conflictos emergentes en equipos de trabajo intergeneracionales.

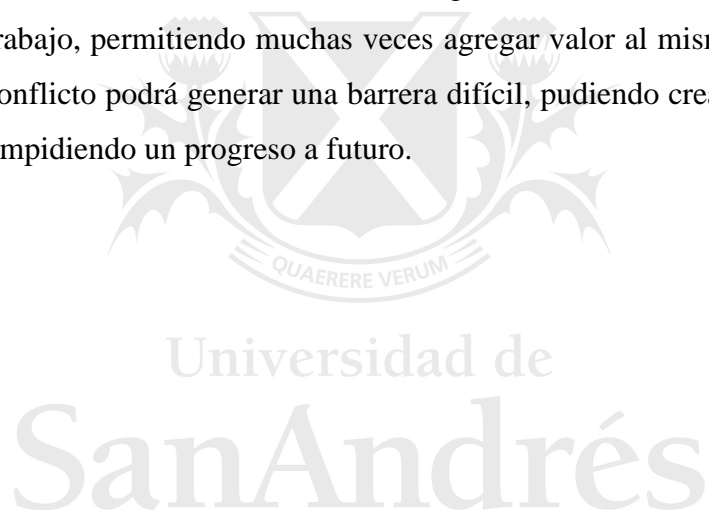
Objetivos específicos

- Identificar los distintos tipos de conflicto: de tareas y de relaciones.
- Mediante ejemplos, observar si aparecen estos conflictos
- Definir el origen de dichos conflictos.
- Determinar si los conflictos generan o no consecuencias
- Evaluar si esos conflictos agregan o destruyen valor al equipo de trabajo

1.3. Justificación de las razones de estudio

Se considera importante el trabajo en equipo como forma de organizar a los grupos humanos, esto se debe a que tanto en la vida personal como profesional, el interactuar está presente en todas las acciones diarias, y aparece como un factor innatamente incorporado en la natural forma de relacionarse y de trabajar. Sin embargo, a pesar de la importancia y la necesidad de conformar equipos, la presencia de distintas generaciones dentro de este traen aparejados diversos tipos de conflictos. Esto se debe principalmente a la manera de pensar, a los distintos valores y a la distinta manera de desempeñarse.

Por este motivo, creemos que es importante indagar aún más sobre este tema, ya que los conflictos son un tema clave dentro de una organización como también dentro de un equipo de trabajo, permitiendo muchas veces agregar valor al mismo. Pero si esto no sucede, el conflicto podrá generar una barrera difícil, pudiendo crear problemas de subsistencia e impidiendo un progreso a futuro.



1.4. Metodología

Tipo de estudio

Para poder alcanzar los objetivos previamente planteados, y poder responder a las preguntas de investigación, se llevó a cabo un estudio de tipo descriptivo. De esta manera, se intentó identificar si la diferencia generacional genera determinados tipos de conflictos que responden un patrón en todos los equipos de trabajos analizados.

Como bien define Sampieri, “Los estudios descriptivos buscan especificar las propiedades importantes de personas, grupos, comunidades o cualquier otro fenómeno que sea sometido a análisis” y es necesario tener el mayor conocimiento posible sobre lo que se quiere investigar para comunicar preguntas lo más pertinentes posibles.

Selección de la muestra y casos de estudio

Se realizaron entrevistas a los equipos de trabajo de auditoría de la empresa Deloitte. Esta organización es una de las llamadas “Cuatro Grandes Auditoras”, sabemos que cuenta con gran cantidad de equipos de auditoría, permitiéndonos a nosotros acceder a distintos de ellos para poder recolectar la información necesaria. Además, tuvimos la posibilidad de pasar días en la firma pudiendo observar cómo se desempeñan los equipos de trabajo pudiendo identificar conflictos y actitudes relevantes imposibles de detectar únicamente con las entrevistas. Los equipos deben estar conformados obligatoriamente como mínimo por un socio, un gerente, un senior y un asistente; pudiendo aumentar el grupo de integrantes en el caso que fuera necesario. ¿Por qué se eligieron los equipos de auditoría de Deloitte? En estos equipos, se dividen las tareas y luego se complementan los resultados de cada una de ellas para llegar al informe final. Dicho objetivo no puede ser logrado sin la ayuda de todos sus miembros, por eso el trabajo que realiza cada uno de los integrantes es de suma importancia y no se puede avanzar si alguno de ellos no termina con lo que le corresponde.

Los equipos fueron elegidos al azar, entrevistando dos equipos pertenecientes al área de auditoría de entidades financieras y dos pertenecientes al área de auditoría de entidades comerciales.

Técnica de recolección de datos

Se utilizaron fuentes secundarias tales como revistas especializadas, libros, Internet, e información sobre trabajo en equipo, generaciones y conflictos. Las mismas, ayudaron a ahondar y fundamentar el estudio de campo.

Como fuente primaria, se realizaron entrevistas personales a los distintos integrantes de los equipos. En ellos encontraremos variedad generacional, pudiendo de esta manera observar los distintos puntos de vista requeridos para el desarrollo de este trabajo de graduación.

La recolección de datos se efectuó a través de entrevistas semi-estructuradas (ver Anexo A). Se tomaron a 4 equipos de trabajo de auditoría, y en cada uno se entrevistó a un integrante de cada generación: baby boomer, generación X y generación Y. Sumando entonces un total de 12 personas entrevistadas:

EQUIPO	ENTREVISTADO	GENERACION	PUESTO
A	Daniel	Baby Boomer	Socio
A	Silvia	Generación X	Gerente
A	Julieta	Generación Y	Asistente
B	Esteban	Baby Boomer	Socio
B	Mariana	Generación X	Gerente
B	Agustina	Generación Y	Asistente
C	Liliana	Baby Boomer	Socio
C	Clara	Generación X	Gerente
C	María	Generación Y	Asistente
D	Claudio	Baby Boomer	Socio
D	Pedro	Generación X	Gerente
D	Victoria	Generación Y	Asistente

Las entrevistas duraron aproximadamente ochenta minutos por equipo, sumando alrededor de cinco horas y media de entrevistas entre los 4 equipos seleccionados. Es importante destacar, que fueron los baby boomers y los de la generación X los que se extendieron más tiempo en sus respuestas, mientras que los de la generación Y eran sintéticos y específicos en estas.

Finalmente, la información proveniente de las entrevistas se procesó cualitativamente, obteniendo un entendimiento profundo de los datos recolectados; identificando los indicios sobre el tipo de conflicto existente.

¿Cómo identificar los conflictos?

Como lo menciona Jehn (1998) podemos identificar los conflictos de relaciones a través de:

- Vestimenta: porque el look más “relajado e informal” que utilizan los jóvenes puede generar que los de las generaciones más antiguas piensen que es una falta de respeto.
- Chismes: refleja directamente los pensamientos que tiene cada generación respecto de la otra y que no se atreven a decirlo.
- Diversidad de opiniones
- Personalidades
- Molestia entre unos integrantes y otros.

Por otra parte, podremos reconocer conflictos de tareas a través de (Jehn 1998):

- Ideas contrapuestas
- Opiniones muy distintas acerca del trabajo y la forma de llevar a cabo las tareas
- Desacuerdos en la manera de contratación

CAPITULO II: MARCO CONCEPTUAL

2.1. Introducción

A continuación se realizará un marco conceptual para definir los conceptos más importantes que se utilizarán para realizar la investigación.

Se comenzará entonces con una revisión bibliográfica sobre los equipos, definiendo las etapas por las que atraviesa un grupo y sus características. Luego, se hará una breve descripción sobre la diversidad y los distintos tipos, para centrarnos finalmente en la diversidad generacional. Se hará hincapié entonces en las últimas tres generaciones: baby boomers, generación X y generación Y, puntualizando las particularidades de cada una de ellas. Finalmente, se hará una descripción de las distintas teorías sobre el conflicto como también los diferentes tipos de conflictos que existen, haciendo foco en los de tarea y los de relaciones que son específicamente aquellos los que se van a analizar.

2.2. Equipos

El trabajo en equipo es la base del trabajo de investigación, por este motivo, a continuación se hará una conceptualización de equipos según distintos autores para luego poder relacionarlos con las otras variables.

Katzenbach y Smith (1993) definen a un equipo como un pequeño conjunto de personas con habilidades complementarias comprometidas por un fin común y con un desempeño determinado por lo cual se responsabilizan conjuntamente. Podemos decir entonces que son estas habilidades y conocimientos las que le brindan al equipo su riqueza.

Si bien, el objetivo que debe cumplir un equipo es común para todos, esos propósitos pueden ser alcanzados por trabajos independientes, siendo el esfuerzo total el que define el trabajo en equipo (Fainstein, 1997). De acuerdo con Chappuis y Thomas (1988) el valor del equipo consiste en la combinación de las capacidades individuales de sus integrantes.

Reilly y Jones (1974) por su parte, señalan las siguientes características a la hora de determinar la existencia de un equipo de trabajo: en primer lugar, el grupo debe tener una razón para que sus miembros trabajen juntos. Asimismo, los miembros deben ser interdependientes y comprender que trabajar juntos lleva decisiones más eficaces que si se hace de forma aislada. Por último, el grupo debe ser responsable como unidad de funcionamiento dentro de un contexto organizacional más amplio.

Ahora, el hecho de que exista un equipo, no es una cuestión de un momento puntual sino que el equipo debe pasar por una serie de etapas para constituirse. Surdo (1998), define cuatro etapas evolutivas:

- a) Formación del grupo
- b) Conflicto en el grupo
- c) Normas en el grupo
- d) Realización y madurez del equipo

Según Surdo (1998) en la primer etapa, cada integrante intenta identificarse dentro del grupo, preguntándose cuál será el rol que tendrá dentro del equipo. Explorará el terreno de manera cautelosa, sin generar ningún tipo de problema y evitando involucrar sus sentimientos y emociones. En la etapa siguiente, de acuerdo con Surdo (1998), las tareas ya están definidas, y surge una respuesta emocional por parte de cada miembro, generando el conflicto. Para poder seguir avanzando, ese conflicto debe ser gestionado y aceptado dentro del equipo. A medida que se resuelven estos problemas, señala Surdo (1998), comienza la tercer etapa, en la cual se comienzan a negociar y establecer las normas de trabajo para poder llegar así a la etapa final. En esta última, se consigue la cohesión grupal y la satisfacción de los integrantes, definiendo la dirección para poder lograr de esta manera las metas establecidas (Surdo 1998).

Así como puede pensarse que un equipo surge inmediatamente, Fainstein (1997) despeja otra posible confusión sobre los equipos. Fainstein (1997) diferencia un equipo de un grupo, y destaca que muchas veces se usa la palabra “equipo” equivocadamente, ya que lo correcto sería utilizar “grupo”. Puntualizan que, los

equipos se diferencian de los grupos ya que mientras los primeros actúan por un compromiso común y con un desempeño acordados, los grupos lo hacen individualmente y los unifica alguna característica común

Según Robbins (2004), los equipos heterogéneos, aportan múltiples perspectivas a la discusión, por lo que se incrementa la probabilidad de que el equipo identifique soluciones creativas o únicas. Pero, menciona también que la falta de perspectiva común puede llevar a que algunos equipos inviertan más tiempo discutiendo los problemas (Robbins, 2004).

Hoy en día la mayoría de las organizaciones se destaca por trabajar en equipo, y al existir una jerarquía determinada dentro del mismo, es inevitable la presencia de integrantes de distintas edades pertenecientes a las generaciones que se presentarán a continuación.

2.3. Diversidad generacional

El rasgo diferencial de los equipos de trabajo que analizaremos será la diversidad generacional de los integrantes que lo componen.

Se entiende que generación es un grupo de edad que comparte a lo largo de su historia un conjunto de experiencias formativas que los distinguen de sus predecesores (Ogg y Bonvalet, 2006). Es por esto que hoy en día conviven tres generaciones de trabajadores en el mundo del trabajo. Estas generaciones tienen principios, pensamientos, actitudes y formas de abordar el contexto laboral completamente distintas.

Diferenciamos entonces la existencia de cuatro tipos de generaciones: la denominada “*tradicionalistas*”, nacidos entre 1922 y 1947; “*baby boomers*”, nacidos entre 1948 y 1963; la generación nombrada “*X*”, que son los nacidos entre 1964 y 1978 y finalmente la llamada “*generación Y*”, nacidos después entre 1979 y 1991. (Penna and the CIPD’s 2007).

2.3.1. Tradicionalistas

Nacidos entre 1922 y 1947, son la generación más antigua en el lugar de trabajo. Se criaron en un mundo de adversidad, escasez, guerra y desempleo. Atravesaron

acontecimientos como la crisis de 1929, la segunda guerra mundial y el Holocausto (Molinari 2011). “Se unieron a la fuerza laboral cuando las oportunidades laborales abundaban” (*Penna and the CIPD's*, 2008:07), dependían de las instituciones y no discutían su autoridad. Esta generación aprendió que “el trabajo duro y jugar por las reglas era la manera de ser exitosos. El trabajo era completado de forma lineal, “con una estricta cadena de mando donde pocos deciden y muchos obedecen; donde lo predecible tranquiliza y asumir riesgos no está bien visto.” (Molinari 2011, 43).

Esta generación no se incluirá en el análisis ya que la mayoría de sus integrantes ya se han retirado o no forman parte de las organizaciones.

2.3.2. Baby Boomers

Nacidos entre 1948 y 1963, los pertenecientes a esta generación “disfrutaron de un desarrollo enfocado en los hijos en una nueva era de posibilidades. La era idealista de los 60 se enfocaba en la vida familiar y la responsabilidad social. Esta generación se acostumbró a ser el centro de atención y aprendieron que podían influenciar a sistemas tradicionales para que se acomoden a sus necesidades.” (Buahene & Kovary, 2007:170).

Es en esta generación en la que comienzan los problemas del desequilibrio entre las dos vidas: la laboral y la personal. El baby boomer está disconforme, protesta pero sin embargo nunca se atreve a realizar nada para resolverlo (Molinari 2011). Lo importante para ellos es el trabajo, su identidad es “cuan productivo es” (Molinari, 2011:46).

Los Baby Boomers se encontraban en un ámbito de alta competencia por ocupar los puestos laborales, es así que el éxito lo lograban a partir de gran esfuerzo y largas horas de trabajo (*Penna and the CIPD's*, 2007). Por este motivo, son una generación conocida por ser *workaholics*; “se avocaron enteramente a sus carreras como símbolo de valor y autoestima. Usualmente su enfoque de logros y promociones profesionales eran a costa de su vida familiar y actividades sociales.” (Buahene & Kovary, 2007:171)

Esta generación es una de las más importantes porque sus integrantes son los que hoy ocupan la mayoría de los puestos de mayor responsabilidad en las empresas, definen

las culturas corporativas junto con los tradicionalistas y establecen las rutinas, los valores y las normas a seguir en las organizaciones.

2.3.3. Generación X

Nacidos entre 1964 y 1978. Desde edades tempranas tuvieron que aprender a tomar responsabilidades por ellos mismos y a ser independientes, ya que muchos de ellos eran hijos de padres divorciados o madres solteras. También influyó en esto la incorporación definitiva de la mujer en el lugar de trabajo, generando un gran cambio en la vida familiar. (ver tabla 1)

“Muchos Gen X se comprometieron a no confiar en nadie, especialmente en las organizaciones y sus líderes. Buscaron ser autosuficientes. En el trabajo buscan incrementar habilidades para mantenerse deseables en el mercado laboral. Su meta es tener seguridad de ser empleable y no seguridad de trabajo. Esta mentalidad se traduce a caminos de carrera no lineales, y búsqueda de empleos que le den reconocimiento por su performance en tiempo dedicado de trabajo.” (Buahene & Kovary, 2007:173).

“Los X valoran el tiempo dedicado a la familia, a los amigos y a todo lo que les de placer fuera del trabajo” (Molinari, 2011: 48). Esta generación, a diferencia de la anterior, trabaja para vivir. Es por esto que son independientes y son ellos lo que quieren imponer sus propios tiempos (Molinari 2011).

Este tipo de trabajadores son los que hoy ocupan los estamentos de mandos medios y la gran mayoría de la fuerza laboral de rangos inferiores en las empresas. Junto con los trabajadores de la Generación Y que se describirá a continuación, están ideológica y prácticamente en la vereda opuesta a los *baby boomers*.

2.3.4. Generación Y

Nacidos entre 1979 y 1991, “son el grupo más grande de consumidores y empleados de la historia, representando más de un tercio de la población global” (Ericsson, 2008:07).

Una característica distintiva de esta generación es su vivencia con la tecnología y la capacidad de interacción con ellas, tampoco entienden un mundo sin ellas. Es la

tecnología la que le permitió a esta generación crear y mantener relaciones a través de comunicaciones virtuales con gente de distintas geografías y culturas. Como lo describen Buahene y Kovary (2007), esta generación siente una sensación de comunidad en la tecnología, y el estar conectados les aumenta la autoestima positiva. “Crecer en un mundo donde se tiene acceso a casi todo, todos los días, a todo horario, ha acostumbrado a esta generación de jóvenes a conseguir lo que quieren cuando quieren.” (Buahene & Kovary, 2007:181)

Siguiendo la línea de la generación pero cada vez poniéndole más foco a la vida personal que a la laboral, los Millennials buscan placer y diversión en el trabajo. Esta generación no tiene paciencia ni tiempo de sobra, es decir, no lo pueden perder. No hay nada que pueda enojar más a un gen Y que reuniones sin sentido o a última hora cuando ya están por irse de las oficinas (Molinari 2011). Es por esto que para un empleado nacido entre 1979 y 1991 la “velocidad en los procesos, variedad, diversidad, buen clima, buenas relaciones, un ambiente informal, participación, celebración y buenos jefes con las variables que componen el contexto laboral perfecto.” (Molinari 2011:53)

Finalmente, esta generación se caracteriza por la habilidad de absorber información de varias fuentes simultáneamente. Esto les permite adaptarse rápidamente a cambios en el ámbito laboral y obtener cantidades de información (Buahene y Kovary, 2007).

La tecnología, internet, el Cable TV y el mundo globalizado les da un poder a los jóvenes de hoy día que antes no existía (Flores 2013). Es una generación que está acostumbrada a trabajar a su propio ritmo, más flexible y rápido. Los nacidos en estos años son más desafiantes porque tienen el poder del acceso continuo a la información y el conocimiento (Flores 2013).

Tabla 1 Baby boomers, generación X y generación Y

	BABY BOOMERS	GENERACIÓN X	GENERACIÓN Y
	1948-1963	1964-1978	1979-1991
Valores	<ul style="list-style-type: none"> • “Ser productivo” • Hippies • Educación como medio de progreso • Status por consumo de bienes 	<ul style="list-style-type: none"> • Solidaridad con su grupo • No tienen proyecto a largo plazo • Escepticismo 	<ul style="list-style-type: none"> • Respeto por la diversidad • Velocidad: “todo YA” • Libertad intelectual, temporal y geográfica • Estar conectado con otros
Actitudes	<ul style="list-style-type: none"> • Optimismo 	<ul style="list-style-type: none"> • Individualismo • Autonomía 	<ul style="list-style-type: none"> • Cuestionadores y desafiantes • Irreverentes • Alegres y energéticos • Ciudadanos del mundo
Comportamientos	<ul style="list-style-type: none"> • Búsqueda del poder • “Soy lo que soy en el trabajo” • Competencia para alcanzar la cima 	<ul style="list-style-type: none"> • Saben idiomas • Trabajan, estudian o se capacitan. Nada es garantía para progresar • Reivindican el balance entre la vida y el trabajo • Mujeres: maternidad postergada- Proyecto profesional y laboral 	<ul style="list-style-type: none"> • La tecnología: algo natural • Están siempre conectados • Pueden trabajar de noche o de día • Alternan trabajos con viajes • Viven en la burbuja de la comodidad • No ser igual al otro • Quieren diversión en el trabajo: disfrutar de lo que hacen

Elaboración propia en base a (Penna and the CIPD’s 2007) y (Buahene & Kovary 2007)

A lo largo de este punto pudimos identificar las claras diferencias que existen entre las tres generaciones que se analizarán en el trabajo. Mencionaremos entonces las diferencias más significativas para el presente trabajo que emergen de la Tabla 1. Los Baby Boomers se caracterizan por creer en el status económico, creen que el trabajo es lo más importante por eso se definen de la siguiente manera: “soy lo que soy en el trabajo”. Los de la generación X tienen sus valores bien asentados y se caracterizan

por ser solidarios. Si bien para ellos es importante el trabajo, tratan de buscar un equilibrio entre la vida social y la laboral. Finalmente, los de la generación Y se caracterizan por ser más abiertos respecto a la diversidad y suelen querer “todo ya”. Viven en un mundo globalizado donde la tecnología paso a formar parte de sus vidas, es por eso que los más jóvenes están conectados con el mundo constantemente. En cuanto al aspecto laboral, buscan disfrutar lo que hacen sin tener un horario específico que cumplir, les gusta hacer las cosas a su manera.

Habiendo presentado los conceptos referentes a las diferentes generaciones, se presentarán a continuación los conceptos referidos a la variable “conflicto”.

2.4. Conflicto

“El conflicto interfiere en el rendimiento, disminuye la satisfacción y reduce el compromiso hacia la organización.” (Hinds y Mortensen 2005)

A continuación se presentarán los distintos tipos de conflictos que pueden surgir, haciendo especial énfasis en los conflictos de tareas y de relaciones.

Por conflicto se entenderá “el choque o incompatibilidad de intereses, objetivos, ideologías o interpretaciones de dos personas o grupos de personas en una situación específica” (Vinyamata Camp, 1999). Agregando también la explicación de De Dreu et al. (1999): el conflicto en las organizaciones se puede definir como un proceso que se origina cuando se produce una percepción de diferencias de intereses, creencias y valores de una persona o grupo de personas con respecto a otro (De Dreu et al. 1999).

Las diferencias de intereses, creencias y valores pueden llegar a potenciar la creación de ideas y la resolución de problemas desde la diversidad. Sin embargo, es algo de complejo alcanzar, sólo aquellos con conocimiento y habilidades apropiadas podrán lograrlo. Los equipos, al estar compuestos por una pluralidad de individuos, potencian aún más estos conflictos. Sin embargo, el conflicto es parte central de las organizaciones, siendo el principal objetivo manejarlo de manera efectiva en lugar de ignorarlo o eliminarlo o reducirlo. Rahim (2002) dice que es necesario conseguir y mantener niveles moderados de conflicto, para poder comprender mejor y más a fondo los problemas y arribar a una mejor toma de decisiones. El manejo efectivo del conflicto, según Rahim (2002), consiste en diseñar estrategias a nivel macro para

minimizar las disfunciones del conflicto y mejorar las funciones constructivas de los conflictos para mejorar el aprendizaje y aumentar la eficacia.

Rahim (2002) también aporta que el conflicto puede ocurrir cuando:

1. Se requiere que una persona participe en una actividad que no es acorde a las necesidades o intereses de la misma
2. Una parte sostiene sus preferencias que son incompatibles con las preferencias de la otra parte
3. Varias personas quieren un determinado recurso que es escaso, por lo tanto no se pueden satisfacer completamente las necesidades de todos
4. Uno posee actitudes, habilidades, valores y metas que son sobresalientes para su desempeño pero no son percibidas de la misma manera por la otra parte
5. Dos o más personas son interdependiente en el desempeño de funciones o actividades
6. Dos o más personas tienen distinta manera de desempeñarse con respecto a un mismo objetivo

Estas posibles causas de conflicto encajan de manera directa con los diversos conflictos que se pueden dar dentro de equipos de trabajo en los cuales conviven integrantes de distintas generaciones ya que cada una de ellas presenta distintas características, distintos intereses y preferencias y maneras muy diferentes de desempeñarse en el ambiente laboral.

Adicionalmente, Robbins (2004) divide los conflictos en distintos grupos con el objetivo de poder analizarlos mejor. En primera instancia, se encuentran aquellos que tienen que ver con las metas y el desempeño de los equipos, llamado “conflicto funcional” o “conflicto disfuncional” (Robbins 2004). Vemos también, el “conflicto por los procesos” definido por la forma en que se realizan las tareas (Robbins 2004).

Finalmente encontramos los dos tipos de conflictos que se analizarán en esta tesis: “conflicto de tareas” y “conflicto de relaciones”. Las dinámicas de grupos son afectadas por estos dos conflictos ya que estos están directamente ligados a un peor

rendimiento, particularmente cuando los equipos se enfrentan a tareas complejas (Hinds y Mortensen 2005). Por un lado, los primeros implican enfrentamientos entre la distribución de los recursos, diversas formas de interpretar la realidad o distintas visiones sobre la forma de desempeñarse en la organización. Por el otro, los de relaciones implican valores contrapuestos, desacuerdos en las preferencias políticas o distintos estilos interpersonales (De Dreu y Van de Vliert 1997). De la misma manera, Pelled (1996) hace la misma distinción entre estos dos conflictos basándose en estadísticas y estudios de casos aplicados por otros autores. Menciona que el conflicto de relaciones está directamente vinculado con la frustración, la fricción, la tensión y disgusto entre los miembros de los equipos, mientras que los conflictos de tareas se debe a diferentes puntos de vista e ideas relacionadas con las tareas a realizar.

En otro de sus artículos, De Dreu (2003) aporta ejemplos sobre cada uno de estos conflictos. Respecto a los de relaciones dice que pueden ser conflictos acerca de gustos personales, preferencias políticas, valores y estilo interpersonal. Los ejemplos de conflicto de tareas son, por otra parte, conflictos sobre la distribución de los recursos, los procedimientos y políticas, y juicios e interpretación de los hechos.

Por su parte, los conflictos de tareas generalmente son perjudiciales para el desempeño de los equipos. Sin embargo, se ha demostrado que puede tener una relación positiva con la performance, esto se debe a que los miembros pueden considerar más alternativas y pensar y analizar las distintas opiniones. Si bien esto es una ventaja, hay que tener en cuenta que no siempre es este escenario en el cual se encuentran los equipos (Hinds y Bailey 2003). Por otra parte, el conflicto de relaciones afecta el rendimiento como consecuencia de la ansiedad, hostilidad, y el tiempo y el consumo de energía asociados a desacuerdos emocionales. Generalmente los miembros del equipo evitan otros integrantes con los que no comparten actitudes y no se llevan bien (Hinds y Bailey 2003). Podemos decir, que los equipos de trabajo, al estar compuestos por diversidad de individuos, potencian aún más la presencia de estos conflictos.

Si bien la mayoría de los autores describen las diferencias entre estos dos conflictos, observamos que también es importante destacar que “las dos dimensiones de los

conflictos pueden no ser completamente independientes. En algunos casos, cuando los miembros del grupo albergan particularmente fuertes sentimientos acerca de un problema de tarea, pueden llegar a ser emocionales al respecto, y el conflicto de la tareas dará lugar a un conflicto de relaciones.” (Pelled 1996:620)

Como reflexión sobre el conflicto, es significativo remarcar que el mismo es parte inherente de las relaciones humanas y de las interacciones dentro de los equipos. Además, es importante destacar que cada individuo analiza el conflicto desde su perspectiva, siendo crucial a la hora de realizar el análisis en este trabajo.

2.5. Conflictos y generaciones

Como fue comentado anteriormente, los equipos con miembros pertenecientes a diferentes generaciones, poseen mayores diferencias entre sus miembros. Es importante destacar también que a mayores diferencias entre los integrantes, habrá más probabilidad que aumenten los conflictos en este tipo de equipos (Eisenhardt, Pelled y Xin 1999).

Es imprescindible destacar en este apartado, que cada generación puede tener distintas visiones acerca del conflicto, es decir, que para lo que a una le puede parecer un problema esencial y determinante en el desempeño y convivencia del equipo, puede no ser así para otra. Por eso, es importante señalar las distintas posibles fuentes de conflicto generacional dependiendo de la perspectiva de cada una de las generaciones que mencionan Penna and the CIPD's (2007). En las siguiente tabla se presentarán las perspectivas de conflicto de cada una de las generaciones:

Tabla 2 Perspectiva de Baby Boomers

	Baby Boomers	Generación X	Generación Y
Gestión del rendimiento	Sienten que el salario debe basarse en la duración del servicio en lugar del mérito. Los Baby Boomers son menos propensos que cualquier otro grupo a sentir que el rendimiento es recompensado económicamente.	Sienten que el salario debe aumentar por “buen rendimiento”.	Suelen comprometerse más que los Baby Boomers con los procesos formales de desempeño de la organización, ya que son más propensos a sentir que ayuda a mejorar su rendimiento y de esta manera a aumentar su salario.

Elaboración propia en base a Penna and the CIPD's (2007)

Para extender la explicación de este cuadro, encontramos que Molinari (2011) identifica dentro de sus diez conceptos claves el *reconocimiento* y argumenta que los *baby boomers* se sienten reconocidos cuando les aumentan los salarios, aumentan su cargo, es decir, cuando tienen mayor status. Mientras que la *generación X* se siente mejor cuando recibe más autonomía para desempeñarse. Distinto a las otras generaciones, la Y se siente reconocida cuando le encuentra sentido a lo que hace, es decir, cuando estar presente implica una diferencia a la hora de realización de las tareas.

Tabla 3 Perspectiva de Generación X

	Generación X	Baby Boomers	Generación Y
Comunicación Interna	Seis de cada diez creen que tienen la información que necesitan para hacer su trabajo. Sienten que la información que reciben de su organización es creíble como también que las prioridades de trabajo se comunican claramente.	Uno de cada tres se siente contento sobre la comunicación interna que hay en la organización. Encuentran importante la comunicación interna para su compromiso, pero no se sienten tan felices como los de la generación X.	Son relativamente optimistas acerca de la comunicación interna. la Generación Y es más positivo sobre la claridad de las prioridades de trabajo que los de la generación X

Elaboración propia en base a Penna and the CIPD's (2007)

En la tabla se pueden observar las distintas perspectivas que tiene cada generación sobre la información disponible en la organización para que cada uno pueda realizar su trabajo. Se puede entender que si bien tanto los de la generación X como los de la generación Y son positivos acerca de la información y creen en ella, la generación de los nacidos entre 1964-1978 tiende a estar más dependiente y a cumplir lo que se pide de manera estricta. Los de la generación Y, por su parte, suelen ser más relajados en ese sentido y tomar la información únicamente como un complemento a su manera de desempeñarse. Los baby boomers, en la otra vereda, no ven el optimismo en contar con dicha información como las otras dos generaciones.

Tabla 4 Perspectiva de la Generación Y

	Generación Y	Baby Boomers	Generación X
Liderazgo	Tienden a confiar en la alta dirección. Uno de cada cuatro no quiere ser manejado por alguien más joven que él	Son menos propensos a confiar en la alta dirección. Uno de cada diez no quieren ser administrado por alguien más joven que ellos.	Uno de cada seis no quiere ser administrado por alguien más joven que ellos.
Desarrollo	Son más propensos a sentir que tienen mayores oportunidades de desarrollo que cualquier otra generación. Son más positivos sobre las trayectorias profesionales, el crecimiento en el trabajo y que existe una competencia justa para los trabajos.	Es menos positiva acerca de las posibilidades de desarrollo. Son menos propensos a sentir que los gerentes les ofrecen oportunidades para que puedan aprender y crecer.	

Elaboración propia en base a Penna and the CIPD's (2007)

A los dos puntos descritos anteriormente en el cuadro, Molinari agrega, por un lado, que los baby boomers se singularizan por la confianza en las instituciones, mientras que las otras dos generaciones pertenecen a la era de la autogestión. Por el otro lado dice que los baby boomers se caracterizan por buscar el crecimiento jerárquico. Por otro lado, las otras dos generaciones asocian el desarrollo a un mayor aprendizaje y oportunidades. A diferencia de los baby boomers, ellos no depositan su crecimiento en manos de la empresa, sino que son ellos mismos los que intentan lograrlo. Finalmente, una característica particular de la generación Y es que buscan diversidad e innovación.

A través de estas 3 tablas realizadas anteriormente se trató de explicar los conflictos que pueden surgir según cada una de las generaciones. Es decir, qué cosas considera cada generación como importante y cómo eso puede impactar directamente en su relación dentro de un equipo de trabajo. En el capítulo “Estudio de Campo” apartado “Análisis”, se analizará si realmente para los baby boomers es la gestión del rendimiento el desencadenante de los conflictos en el equipo. También si para la generación X es la comunicación interna y finalmente si los de la generación Y creen que el liderazgo y el desarrollo son los puntos que a ellos los llevan a tener discrepancias con el resto de las generaciones.

San Andrés

CAPÍTULO III: TRABAJO DE CAMPO

Deloitte.

“Deloitte” es la marca bajo la cual decenas de miles de profesionales alrededor del mundo se unen para brindar servicios de auditoría, consultoría, manejo del riesgo, asesoramiento financiero y en impuestos para selectos clientes. Estas firmas son miembro de Deloitte Touche Tohmatsu, una asociación suiza (“DTT”). Cada Firma miembro de DTT está estructurada de forma diferente, de acuerdo con las leyes, prácticas aduaneras y regulaciones nacionales, entre otros, y son libres de prestar los servicios profesionales en sus territorios a través de sus respectivas subsidiarias o entidades afiliadas.

Deloitte en Argentina

Deloitte inició sus actividades en la Argentina el 30 de noviembre de 1908, fue la primera organización de servicios profesionales internacional en radicarse en el país. Mantiene una posición de liderazgo en la prestación de servicios a clientes en los sectores del papel, agropecuario, agroindustrial, generación y distribución de energía eléctrica, petróleo y gas, industrias automotriz, petroquímica, láctea, de neumáticos y salud, medios, telecomunicaciones, y servicios financieros, así como también a empresas y organismos del sector público. Tiene oficinas propias en Buenos Aires, Córdoba, Mendoza y Rosario. Deloitte Argentina tiene aproximadamente dos mil empleados, el setenta por ciento pertenece al área de auditoría.

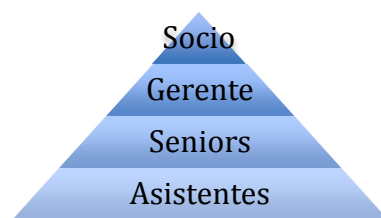
Equipos de auditoría

Una auditoría es un trabajo en el cual un profesional expresa una conclusión sobre el resultado de la evaluación o medición de un tema en relación con ciertos criterios, destinada a incrementar el grado de confianza de los usuarios presuntos, distintos de la parte responsable.

Es el socio quien firma las conclusiones finales de una auditoría. Tal como lo describe Fainstein (1997) el objetivo que debe cumplir un equipo es común para todos, pero esos propósitos pueden ser alcanzados por trabajos independientes, siendo el esfuerzo total el que define el trabajo en equipo (Fainstein, 1997). En estos equipos, se dividen

las tareas y luego se complementan los resultados de cada una de ellas para llegar al informe final.

Un equipo de auditoría está conformado por: un socio, un gerente y un staff de trabajo (seniors y asistentes). Si la empresa que se debe auditar es muy grande, se aumenta el número de integrantes del equipo. Podemos decir entonces, que el equipo es una de pirámide:



A continuación se encontrarán los cuatros casos armados de los distintos equipos, luego de haber entrevistado a tres de sus integrantes: uno perteneciente a la generación Baby Boomer, otro perteneciente a la generación X y un último perteneciente a la generación Y.

Si bien cada equipo trabaja para un proyecto distinto, las tareas que realiza cada integrante, dependiendo de su puesto, son similares. En cada caso en particular, se plantea cómo cada uno describe su tarea.

Los nombres de los integrantes de los equipos son ficticios ya que se respetará la confidencialidad propuesta.

EQUIPO	ENTREVISTADO	AÑO DE NACIMIENTO	PUESTO
A	Daniel	1960	Socio
A	Silvia	1976	Gerente
A	Julieta	1992	Asistente
B	Esteban	1965	Socio
B	Mariana	1977	Gerente
B	Agustina	1988	Asistente
C	Liliana	1963	Socio
C	Clara	1975	Gerente
C	María	1984	Asistente
D	Claudia	1954	Socio
D	Pedro	1970	Gerente
D	Victoria	1989	Asistente

A continuación se presentará un resumen de lo recolectado en las entrevistas con cada uno de los equipos antes mencionados.

Equipo A

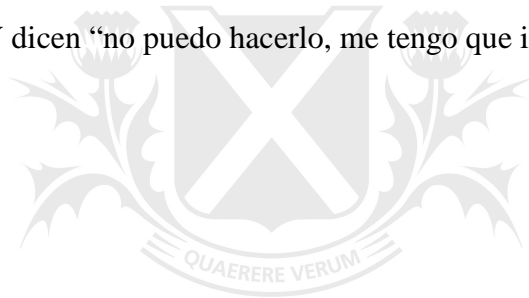
La función de este equipo es realizar las tareas de auditoría de un banco. El equipo está compuesto por siete personas, un socio, un gerente, dos seniors y tres asistentes. El equipo suele organizar las tareas de la siguiente manera: la asistente entrevistada se encarga de realizar pruebas globales, de cruzar balances y de verificar los saldos de las compañías con la documentación respaldatoria. Por su parte, Silvia, la gerente, se encarga de la administración del equipo, es decir, realiza desde la organización de las tareas a realizar hasta los manejos de presupuestos de las tareas o temas administrativos que tienen que ver con los compromisos que deben cumplir. Finalmente, el socio, quien se encuentra en la punta de la pirámide, es el que conduce la auditoría en términos generales.

Los principales espacios de interacción son las oficinas de Deloitte o las oficinas de los clientes. Este grupo es particularmente grande, ya que no sólo audita al banco sino que también a todas sus subsidiarias, por lo tanto, el contacto entre los integrantes del equipo es menor. Agregan también que hay mucha interacción por mail, ya que muchas veces es la forma más cómoda y rápida de poder transmitir algo o encargar alguna tarea para hacer. Un momento clave de interacción es cuando se realiza el feedback del trabajo realizado en equipo (la auditoría), que debe ser analizado por el socio para poder llegar a las conclusiones finales y emitir el informe.

En relación a los conflictos, podemos identificar el alto grado de rotación que enfrenta el equipo. Esta rotación se encuentra principalmente en el rango inferior, es decir, en los asistentes. En este caso en particular, la asistente entrevistada sólo lleva tres semanas de trabajo. El socio comenta que por este motivo debe haber una capacitación continua que se da dentro del equipo generando un gran costo de aprendizaje. Agrega además que muchos de los asistentes que entran ya saben que en el corto plazo se van a querer ir. Esto se ve reflejado directamente cuando Julieta comentó: “si me ofrecen un trabajo en otra empresa más tentador en sentido de sueldo, beneficios y crecimiento, la verdad que no dudaría y me iría.” La gerente fue muy determinante acerca de este tema, cree que los asistentes ven el trabajo como una fuente de ingreso y experiencia y no como una responsabilidad, y aportó un ejemplo muy significativo: “hubo un chico que cuatro horas le parecía una carga muy pesada,

entonces renunció porque le parecía demasiado para poder equilibrarlo con su vida personal.” Silvia contó este ejemplo muy indignada, sin poder creer la poca predisposición que tienen los más jóvenes frente al trabajo.

Tanto Daniel como Silvia y Julieta comentaron que los conflictos y las grandes diferencias se presentan en la época de pico de trabajo, en los cierres. Por su parte, Daniel, dice que en esta época él tiene su foco y su máxima preocupación en el cumplimiento de los tiempos y de las fechas que deben cumplir sin importar el límite de horas de trabajo, sin embargo, dice que a las dos otras generaciones “no importa qué momento sea, siempre buscan el equilibrio entre su vida y el trabajo, más que nada los asistentes”. Silvia agrega a esto, la falta de compromiso de la generación Y en estos momentos ya que espera determinadas actitudes o participación y no los recibe. Por lo tanto, hay veces que ella y el socio tienen que hacer más trabajo porque los de la generación Y dicen “no puedo hacerlo, me tengo que ir.”



Universidad de
San Andrés

Equipo B

“Yo hago todo” respondió imponiéndose Esteban (BB) cuando se le preguntó qué tareas realizaba. Luego de decir esto, explicó un poco más acerca de sus labores ya que contó que se encarga de organizar personas y administrar los recursos que lo nutren a él para luego poder emitir el informe de auditoría. Aclaró también que necesita de un equipo porque el trabajo es muy extenso, pero sin embargo, él tiene que controlar todo lo que hacen tanto su gerente como sus asistentes para corroborar que eso respalde lo que él va a firmar en el informe. La perteneciente a la generación X, Mariana, se define como “dirigente”, porque por un lado les transmite conocimientos a los asistentes y por el otro, le comunica la información necesaria al socio. Agustina (GenY), quien abandonaba la compañía el día que fue entrevistada, se encargaba de realizar conciliaciones bancarias, cruces de balances, relevamientos y algunas revisiones analíticas.

Los espacios de interacción en las oficinas de Deloitte y en el cliente. Este equipo es relativamente chico, por lo tanto, el contacto entre el asistente y el socio es frecuente, mientras que en otros equipos generalmente es menor.

Se pudieron identificar dos fuentes de conflictos principales en este equipo. Por un lado, encontramos lo que el socio llama “ser sumiso”, y por el otro, la apreciación de los valores. La primera se refiere a que Esteban cuenta que si a él le decían o le pedían algo, él lo hacía sin dudar. Sin embargo, cuando él hoy en día le tiene que pedir algo a alguno de sus asistentes tiene que ir a alguien en especial, porque en general, el resto no te lo hace si no le parece algo lógico o que le corresponda. Da un ejemplo concreto, sobre lo que él piensa y antes hacía, contado que “si hay que trabajar, hay que trabajar. No importa cuántas horas tengas que quedarte.” En contraposición, encontramos a Agustina que cuenta que a veces la gerente te da una tarea para realizar suponiendo que ya sabes cómo hacerlo, enojada con esto dice: “yo no nací sabiendo, necesito que se siente y me explique”. Confirmando esto, Mariana cuenta que muchas veces fue a pedir a los asistentes que realizan cierto labor y que le responden: “no, a mí eso no me gusta”, mientras que ella y el socio afirman que ellos decían a todo que sí.

En segundo lugar encontramos la distinta apreciación de los valores que tiene cada generación. Esteban habla mucho de la brecha generacional y la define como “la diferencia que se genera entre los valores compartidos que hay en cada una de las generaciones”. Sin embargo, se puede decir que a pesar de que sabe de la existencia de otras generaciones no logran asimilarlo en la práctica. Esto lo podemos identificar cuando la gerente cuenta que el socio espera determinadas respuestas por parte de los asistentes que no las recibe. Por lo tanto, si realmente asumirían la nueva forma de trabajar de ellos no se los ocurriría pedírselo. Mariana nos comentó riéndose: “los de arriba se quejan de los de abajo, y los de abajo de los de arriba, siempre es así”; teniendo muchas veces que hacer de intermediaria para que no se produzcan choques. Observamos también dos puntas muy opuestas en cuanto al valor que se le da al trabajo. Esteban comenta que ellos son muy cuidadosos con las formas, que tienen “otro tipo de filtro”, dando el ejemplo que muchas veces en el verano, cuando el trabajo es extremadamente alto los de la generación Y quieren viajar, y por eso renuncian, mientras que a su generación le parece una falta de respeto. Un último punto para destacar es un comentario que tuvo el socio: “yo tengo más trayectoria, más recorrido. Ahí está la diferencia”.

Finalmente un factor distintivo entre las distintas generaciones es el grado de compromiso que asume cada uno. El baby boomer cuenta que en el verano, el momento de pico de trabajo de sus proyectos, u otros momentos en los cuales haya muchas cosas para hacer, él se dedica plenamente hasta terminar y entregar en fecha los informes. Cuenta que el último fin de semana largo del día del trabajador, un día estaba en el club con sus amigos. En un momento se sentó en una mesa aparte y se puso a revisar el balance, y aclara: “ninguno me dijo nada”; asumiendo que es normal en su generación este tipo de actitudes. Aclaró también que la gerente trabajó en algunos momentos del fin de semana también, pero que la asistente se fue el miércoles y volvió el lunes. Aquí encaja perfectamente un comentario que hizo Agustina (GenY) durante la entrevista: “siento que los de arriba mío viven para el trabajo, y eso no me gusta a mí”, ya que demuestra la gran brecha que hay entre unos y otros. Silvia (GenX) menciona también que el trabajo de los asistentes es más relajado, como si no fueran conscientes de que hay fechas límites que cumplir, ella dice nuevamente que está en el medio, que no hay que dejar las tareas por la mitad e irse, pero que tampoco va a dejar su vida para poder cumplir con una fecha límite.

Equipo C

Este equipo se encarga de la auditoría de una entidad financiera. Cuando se les preguntó acerca de las tareas que cada uno realizaba, cada uno de ellos las describió de la siguiente manera:

- Liliana (BB): “Yo me encargo de la coordinación y la definición de los riesgos del trabajo, la relación con el cliente, tratar de salir a vender, discutir honorarios. Es como si fuéramos una mini PyMe Si bien soy yo la que firmo el informe, es un trabajo en equipo en el cual cada uno tiene sus responsabilidades. ”
- Clara (GenX): “Me encargo de la supervisión del equipo de trabajo, analizo los balances y hago las tareas de supervisión y análisis de todas las tareas de auditoria.”
- María (GenY): “Mis tareas son más que nada operativas, algunas de las cosas que hago son el relevamiento de declaraciones juradas, órdenes de pago, análisis de cuentas, variaciones, control de balances (sumas, cruces y comparativos).”

A diferencia de otros, este equipo tiene muchos más espacios de interacción. Por empezar, se juntan al comienzo de cada auditoria para planificar qué se va a hacer, qué no, y dividir las tareas a realizar y que se comprenda correctamente el objetivo del trabajo. Además, realizan reuniones periódicas, no solo para ver el grado de avance, sino que también para que todos den sus opiniones, sus puntos de vista, para intercambiar ideas y para que todos se sientan parte del equipo.

La primera gran diferencia que surge en este equipo es el manejo con la tecnología. La Baby Boomer comenta que los asistentes tratan de solucionar todo vía mail o mensaje de texto, perdiendo la interacción y el contacto personal que para ella es muy importante. Cuenta que una vez, en una reunión, le dijo a un asistente: “Habla con tal persona y comentarle lo que pasó. Al día siguiente le preguntó: ¿hablaste? Y él le dijo: sí, le mande un mail. Esta es la respuesta típica que obtengo de ellos. Siempre les tengo que decir, te dije que hables no que le mandes un mail, si querés el mail mándalo luego de haber discutido el tema para que quede documentado lo charlado.”

Liliana cuenta también que están todo el día con el teléfono en la mano, o que desde que llegan a la oficina están enchufados a la computadora y escuchando música, perdiendo totalmente el sentido de relación con los compañeros. Clara, la gerente, dice que los jóvenes se aburren mucho más rápido de lo rutinario, que son más difíciles de mantener activos y contentos. Por lo tanto, “al igual que yo, Liliana debería dejar de ser tan reacia al cambio y empezar a adaptarse más a que los chicos estén en Facebook, Twitter y con el celular todo el día en la mano. Si no el incentivo cada vez es menor”.

Clara cuenta que constantemente tiene que lidiar con los dos extremos. Por un lado, con los asistentes, quienes son más relajados y desestructurados sin ser consciente de la importancia de sus tareas y de las fechas límites. Además, María comenta que cuando se le pide algo demanda que se lo pidan por favor y de buena manera, comentando indignada: “por lo que sé, antes, los que hoy son socios, hacían cualquier cosa aunque fuese una locura. Yo ni loca”. Y por otra parte tiene que tener cuidado con las cosas que le pide la socia que hagan los asistentes, ya que sabe cómo va a ser la reacción de los más jóvenes. Por lo tanto, la gerente dice: “estoy en el medio, tengo que controlar abajo y tengo que filtrar lo que viene de arriba, sino esto es un caos.”

Hay un claro conflicto de intereses en cuanto a la valoración que le da cada uno al trabajo. Tenemos por lado a la Baby Boomer quien cuenta que además de hacer simplemente las tareas que le tocan, ella está motivada y destina la mayor parte de su vida a este trabajo. Cuenta que hizo carrera y que eso lo logró a través de una maduración y que fue ascendiendo poco a poco hasta lograr la posición que tiene hoy en día. Por su parte, la de la generación X, cuenta que si bien arrancó en Deloitte para hacer carrera hoy en día ya no piensa lo mismo, no ve a la socia como su modelo a seguir. Y, opuesto a la primera, se nota que la de la generación Y tiene otra perspectiva, no ven el largo plazo. Ella espera mejorar en el trabajo, o un aumento de sueldo o mismo cambiar de trabajo en un plazo muy corto. Complicando esto la responsabilidad y empeño que hay dentro del grupo.

Por último, encontramos que la socia espera que se dedique mucho tiempo a cada tarea, que se haga a consciencia y tratando de aprender algo de cada una de ellas. Mientras que los más jóvenes, son más simples y eficaces, quieren automatizar lo que se pueda y no perder tiempo en cosas que ellos consideran innecesarias.

Equipo D

Respecto a las actividades que realiza cada uno de los integrantes de este grupo, Victoria (GenY) comentó que al tener la exposición del día a día con el personal tanto de la empresa que auditan como con sus compañeros, tiene una mayor oportunidad para identificar diferencias en los análisis que realiza y para proporcionar conocimientos prácticos. La gerente comentó que ella debe asegurar la auditoría de acuerdo a la dirección y estrategia propuesta por el socio. Para lograr esto ella describió sus tareas específicas: “realizo el presupuesto general; creo el equipo de trabajo; proporciono orientación en la identificación de las clases de material de transacciones, saldos de cuenta y revelaciones; identifico también los riesgos de error importante y finalmente reviso la documentación de auditoría.” Claudio, el socio, tiene una visión mucho más amplia del trabajo del equipo ya que quienes se encuentran más debajo de la pirámide se encargan de las tareas más operativas y él de todo el análisis analítico de lo recaudado por el equipo. Él aclara que para que el trabajo final logre ser lo más preciso posible libre de errores materiales: “yo tengo que estar cerca del equipo durante toda la auditoría, así se puede mejorar la eficiencia a través de revisiones oportunas del trabajo que se va realizando”.

Los espacios de interacción, son las reuniones que se realizan para hacer un seguimiento de cómo va avanzando cada uno en sus tareas, muchas veces hay encuentro en el cliente que están auditando, pero el mayor contacto se realiza vía e-mail. Respecto a esta relación, los más jóvenes opinan que es mejor, ya que es más distendido el trato y que se evita reuniones sin sentido. Pero sin embargo, el socio reniega de esto, ya que piensa que no teniendo un contacto personal no puede observar la reacción de sus subordinados y no puede incrementar la relación de confianza para que se puedan sentir más cómodos. Además, se tuvo la posibilidad de concurrir a un almuerzo grupal, en el cual el trato si bien es cordial, no se habla del trabajo sino que cada uno cuenta un poco de cómo va su vida en el ámbito externo a Deloitte.

Uno de los conflictos que suscita a este equipo es el modo en el cual se piden que se realicen las tareas. ¿Qué se quiere decir con esto? Que los asistentes esperan un buen trato a la hora de recibir órdenes, y los de rangos superiores no están acostumbrados a

esto. Para estos últimos, se pide la realización de algo y listo. El testimonio de la asistente entrevistada fue muy claro: “La gerente y el socio aprendieron de una manera muy exigente. Constantemente nos repiten que "en su época" las órdenes eran sin explicaciones y no necesariamente de buen modo; cosas que hoy es fundamental para empleados de mi edad. A parte, tampoco pueden pretender que entienda en dos minutos una tarea, deben entender que me va a llevar mi tiempo y no deberían enojarse por eso.”

Otro conflicto que aflora es la alta rotación de personal con la que se enfrenta el equipo. En cuanto a esto, encontramos dos posturas; por un lado, Victoria quien comenta que “se va la gente y el trabajo tiene que cubrirse de alguna manera, por lo tanto, nos sobrecargan a los que nos quedamos, a veces hasta teniendo que hacer tareas que nunca antes habíamos hecho, sin ninguna explicación”. Por otro lado, la socia relaciona el problema directamente con la capacitación constante que se debe realizar, sin poner foco en la sobrecarga de trabajo que por ahí reciben los más jóvenes.

Se tuvo la posibilidad de poder pasar varios días en el equipo, por lo tanto, se pudieron identificar actitudes distintas de cada uno de los integrantes que resultaron siendo una fuente de conflicto no revelada en las entrevistas. Se encontraron entonces, maneras muy distintas de vestirse: el socio siempre impecable, con pollera por debajo de la rodilla, tacos, camisa y saco, mientras que el gerente únicamente usa un pantalón de vestir y una camisa, y a la asistente se la ve de jean, sweater y borcegos. Se observó también, el horario de llegada de cada uno de los integrantes, mientras la socia y el gerente llegan puntuales, los asistentes siempre juegan con el tiempo llegando entre quince y veinte minutos tarde. Además, se observaron muchos comentarios entre los asistentes del equipo en contra de la gestión de sus superiores. Entre las cosas que decían están: “Hace 4 años que lo único que hace es trabajar, no se toma ni un día de vacaciones. Vive para esto Pedro”. “Es un mala onda, se cree mil y nos mira como si fuéramos menos” (hablando del socio), “no cobramos nada”, “mínimo deberían poner un comedor”. También se prestó atención a las actitudes durante las horas laborales: mientras que el socio y el gerente están constantemente trabajando, en reuniones o delegando tareas, los asistentes, al mismo tiempo que

hacen sus labores, planean actividades externas; por ejemplo, qué van a hacer el fin de semana, u organizando las vacaciones.

La experiencia con este equipo fue distinta y más enriquecedora para conseguir información ya que no solo se obtuvo el punto de vista de los miembros del equipo de trabajo sino que también se obtuvo información de la observación realizada.

Consecuencias

La mayoría de los entrevistados mencionaron las mismas consecuencias respecto de los conflictos que surgen por la diferencia generacional. Estas fueron:

- alta rotación del personal
- la generación Y poco motivada con el trabajo
- acumulación de trabajo en pocas personas
- descontentos
- disolución y creación de equipos constantemente.



Universidad de
San Andrés

3.1 Análisis

3.1.1. Comparativo entre los equipos

Se realizará un análisis comparativo entre los cuatro equipos de trabajo entrevistados, observando las similitudes y diferencias respecto de los conflictos encontrados.

Consideraciones generales

En las entrevistas realizadas a los distintos equipos de trabajo y en la experiencia vivida dentro de uno de ellos, el consenso general fue que dentro de los equipos de auditoría se encuentran distintos conflictos debido a la diferencia generacional entre sus miembros. Las entrevistas fueron realizadas por equipo y personal entre cada uno de sus miembros, los problemas que comentaron y los distintos choques encontrados fueron muy similares entre todos ellos.

A continuación se realizará un análisis de los conflictos de tareas por un lado, y de los conflictos de relaciones por el otro; incluyendo en cada uno de ellos las principales variables que le dan origen.

Conflictos de tareas

Como se ha visto en el capítulo de Marco Conceptual, los conflictos de tareas implican enfrentamientos entre la distribución de los recursos, diversas formas de interpretar la realidad o distintas visiones sobre la forma de desempeñarse en la organización (De Dreu y Van de Vliert 1997).

En función de las respuestas de los entrevistados, las variables que tenían una influencia más importante en el desenvolvimiento de los equipos de auditoría y la generación de conflictos de tareas en los mismos son: la responsabilidad y compromiso frente al trabajo, las tareas a realizar y el modo de hacerlas, los momentos de “cierre de ejercicio o picos de trabajo” y los beneficios y ascensos solicitados.

La responsabilidad y el compromiso frente al trabajo fue una variable que se pudo observar en los cuatro equipos entrevistados. Los conflictos que se generaban entre los miembros impactaban directamente en la resolución de las tareas que les eran

asignadas y que debían llevar a cabo. En el equipo A al igual que en el equipo D se identifica esto ya que las actitudes y las respuestas por parte de los asistentes no son las que esperan sus superiores. Mientras la generación Y dice tener una vida y que no pueden vivir únicamente para el trabajo, el gerente logra generar un equilibrio entre la vida social y la laboral; y el socio, tienen el trabajo como su primer prioridad. Como describe Molinari (2011) los de la generación X son los primeros en empezar a compensar la vida personal con la laboral. Siguiendo esta línea, pero cada vez poniéndole más foco a la vida personal que a la laboral, los de la generación Y buscan placer y diversión en el trabajo (Molinari 2011). En contraposición, para los Baby Boomers, lo importante es el trabajo, su identidad es “cuan productivo es” (Molinari, 2011:46). En el equipo B, surgieron los mismos comentarios, y la gerente explicó que está en el medio de los dos extremos porque no hay que dejar las tareas por la mitad e irse, ya que eso es una falta de compromiso total, pero que tampoco va a dejar su vida para poder cumplir con un trabajo determinado. En el equipo C, también se identificó este conflicto, y se ratificó cuando se describió el trabajo de los asistentes como más relajado y desestructurado, sin ser conscientes de la importancia de sus tareas y de las fechas límites. Sin embargo, todo esto, no impacta en el cumplimiento del objetivo propuesto, ya que de alguna manera se resuelve para poder cumplir con la fecha estimada. Podemos observar entonces, que la consecuencia derivada directamente de este conflicto es que las dos generaciones más antiguas comienzan a confiar menos y a acumular más trabajo. Mientras que la generación Y sigue con su postura. Por lo tanto, se puede producir un “quiebre” en el equipo.

Generalmente son el gerente y el socio quienes trabajan muchas horas extras y hasta trabajan durante el fin de semana. Esta variable está directamente relacionada con la de los momentos de “cierre de ejercicio o picos de trabajo”, ya que es en esta época donde la diferencia de responsabilidad y compromiso entre una generación y otra salen más a la luz. En este momento las exigencias son más altas y los tiempos cada vez se acortan más. Por este motivo, se necesita cooperación y distribución de las tareas, cosa que por falta de predisposición de los más jóvenes se carga con mayores tareas a los de las otras dos generaciones. Es aquí donde pudimos observar que se generan bandos y como consecuencia poca cooperación entre los integrantes del equipo.

Otra fuente del conflicto que se observó a lo largo de las entrevistas a los integrantes de los distintos equipos es las tareas a realizar y el modo de hacerlas. En los cuatro equipos de trabajo se observa el choque generado en cuanto a la manera de desempeñarse y de efectuar las asignaciones. Por un lado, encontramos la postura de la generación Y, quienes no están dispuestos a hacer cualquier tipo de trabajo, sino que quieren que las actividades que deban efectuar sean prácticas, entretenidas y que realmente tengan una relevancia importante en el resultado final del objetivo del equipo. Se puede decir que es aquí donde encontramos las características que Molinari (2011) menciona que son necesarias para el clima laboral perfecto de la generación Y: velocidad en los procesos, variedad, diversidad de tareas, buen clima, buenas relaciones, un ambiente informal, y participación en los objetivos. Los socios contaron que ellos cuando estaban en su puesto hacían lo que les pedían, aunque sea “llevarle un café al jefe”. Penna and the CIPD’s (2007) muestra la contraposición de la postura de los baby boomers, ya que ellos son capaces de realizar cualquier tarea ya que creen que el éxito se logra a partir de gran esfuerzo y largas horas de trabajo.

Respecto a la manera de solucionar problemas o conseguir información necesaria, los jóvenes eligen el email, ya que no sólo lo consideran más rápido y más cómodo sino que también piensan que juntarse con la otra persona es una pérdida de tiempo; los gerentes, logran mediar entre contactarse vía internet y tener reuniones personales. En el otro extremo, encontramos a los socios, quienes creen sin duda que la mejor forma es reunirse personalmente para poder generar un vínculo con la otra persona y poder interpretar no sólo lo que dice la otra persona sino también la manera y los gestos que utiliza. Un ejemplo de esto lo brinda Liliana, socia del equipo C: “Habla con tal persona y comentale lo que pasó. Al día siguiente le preguntó: ¿hablaste? La asistente le contestó: sí, le mande un mail. Esta es la respuesta típica que obtengo de ellos. Siempre les tengo que decir, te dije que hables no que le mandes un mail, si querés el mail mándalo luego de haber discutido el tema para que quede documentado lo charlado.” Esto lo vemos respaldado con la información recolectada del libro de Molinari (2011) dónde dice que la generación Y no tiene paciencia ni tiempo de sobra. No hay nada que pueda enojar más a un gen Y que reuniones sin sentido o a última hora cuando ya están por irse de las oficinas (Molinari 2011)

Además, a esta variable se le puede agregar la importancia que la generación Baby Boomer le da a los deberes que se deben realizar, es decir, esperan que se trate cada mínimo detalle como si fuera determinante en cada una de las tareas. Encontramos que los Baby Boomers esperan que los asistentes dediquen mucho tiempo a cada tarea, que se haga a consciencia y tratando de aprender algo de cada una de ellas. Mientras que los de la generación Y, son más simples y eficaces, quieren automatizar lo que se pueda y no perder tiempo en cosas que ellos consideran innecesarias. Encontrándose nuevamente en el medio, los de la generación X logran encontrar un equilibrio, para poder satisfacer al socio en cuanto a la relevancia de las tareas y poder entender a los asistentes en cuanto automatizar el trabajo que no es determinante. Los gerentes suelen mediar también en cuanto a la cantidad de trabajo que el socio pide que se haga, ya que estos últimos no entienden que pedirles determinado trabajo a los jóvenes no tiene sentido y que nunca lo harían. Todos los de la generación X repiten la misma frase: “estoy en el medio”, y dicen que muchas veces deben filtrar ciertos temas entre unos y otros sino el choque sería mucho más fuerte.

En cuanto a la manera de contratación, los asistentes consideran que la remuneración es muy poca para la cantidad de trabajo que tienen y las largas horas que trabajan. Es por este motivo, que muchos de ellos no están satisfechos, no sólo en cuanto a la compensación por su esfuerzo sino que también a la falta de tiempo para poder realizar las actividades y gustos extracurriculares. Probablemente este sea uno de los motivos por los cuales haya tanta rotación en la parte más baja de la pirámide. La gerente del equipo A, da su opinión acerca de esto: “el sueldo para ellos no es atractivo. Por lo tanto una permanencia es muy difícil, porque el sueldo que te dan al principio para trabajar y ganar experiencia no es el que te alcanza para vivir solo, pagar expensas, e ir al supermercado, comer, salir y ni hablar si se quieren dar un gusto”. Además, la gerente del equipo D dice que muchas veces los jóvenes tienen pedidos ilógicos, imposibles de llevar a cabo todos juntos y muchas veces sin sentido: “mi generación no es sumisa, pero somos más racionales y sabemos qué se puede pedir y qué no. Los de una generación menos exigen en exceso muchas satisfacciones, piden más tiempo libre, más vacaciones, comidas, gimnasio, descuentos; ¡todo junto!”. Los socios por su parte, opinan que es justo lo que ofrece Deloitte, ya que lo importante es la experiencia y el aprendizaje que se obtiene en una empresa como esta. Dicen también, que los de las generaciones más chicas deberían darse cuenta de

esto y valorarlo en vez de vivir quejándose. Liliana, la socia del equipo C, se adhiere a este pensamiento y dice que los más jóvenes quieren todo ya, que no existe el largo plazo para ellos. La generación Y espera mejorar en el trabajo, aumentar el sueldo, ascender o cambiar de trabajo, todo en un tiempo muy corto. La socia dice que para ella hay que demostrar habilidades, compromiso y predisposición para lograrlo, al igual que lo hizo ella: “ellos no tienen el sentido del esfuerzo y la responsabilidad, entonces el conflicto se genera porque te exigen algo que vos crees que aún no se lo merecen”. Como consecuencia de este conflicto encontramos alta rotación del personal por descontento. También vemos una desventaja para los gerentes y socios, tener que estar capacitando constantemente a la gente nueva que entra a la empresa.

Resaltamos entonces, como última variable las ideas contrapuestas entre las generaciones en cuanto al trabajo en sí: cortoplacismo vs hacer carrera. Los jóvenes buscan el cambio permanente, muchos de los que entran a Deloitte ya saben que se quieren ir, porque el paso de la empresa lo ven como un aprendizaje y no como un desarrollo profesional dentro de esta. Esto les permite adaptarse rápidamente a cambios en el ámbito laboral. Los gerentes, pertenecientes a la generación X, eligieron en un primer momento hacer carrera, pero hoy en día no saben qué hacer: “miro para arriba y te digo, eso no es lo que quiero”, dijo Clara, gerente del equipo C. Daniel, socio del equipo A, comentó expresamente en la entrevista que el crecimiento profesional es ir creciendo jerárquicamente, todos deben empezar como asistentes, después pasar a senior, después a gerente y finalmente llegar a lo máximo de la carrera. De la misma manera piensa el resto de los socios, ya que todos comentaron que están en la empresa hace más de treinta años y que estuvieron y siguen estando motivados para seguir. Esto genera un conflicto, ya que es distinta la predisposición que tiene cada integrante, esto genera diferencias de motivación y derivado de eso la actitud, eficacia y ganas de hacer las tareas correspondientes.

Conflicto de relaciones

Como se describió en el apartado de Marco Conceptual, los conflictos de relaciones implican valores contrapuestos, desacuerdos en las preferencias políticas o distintos estilos interpersonales (De Dreu y Van de Vliert 1997). Aquí se observará los conflictos que surgen en un equipo de trabajo en el cual convive gente de distintas edades y con distintos estilos personales.

En función de las respuestas de los entrevistados, las variables que tenían una influencia más importante en el desenvolvimiento de los equipos de auditoría y la generación de conflictos de relaciones son:

1. Predisposición
2. los modales y la presencia
3. la tecnología
4. las preferencias
5. responsabilidad y compromiso

Para comenzar, es importante explicar que la formación que tiene cada una de las generaciones es distinta y esto se nota en los comentarios que realiza cada uno, en la predisposición que tienen como también en la forma de pedirle a otro integrante que realice determinada tarea, esto define la primera variable. En cuanto a la predisposición, ante algún pedido, se notó la diferencia a la hora de realizar las entrevistas: los socios le dedicaron mucho tiempo, cada punto que mencionaban lo explicaban en profundidad y generalmente trataban de evitar comentar ejemplos particulares de conflictos o de problemas ya que lo ven como algo muy negativo y no quieren que el exterior lo sepa; los asistentes lograban comentar todo lo que pasaba en unos pocos minutos, siendo directos y concretos, diciendo sin problema lo que veían negativo; y los gerentes, al igual que en muchas de las situaciones, logran un equilibrio, es decir, explicaban muy detalladamente cada pregunta que se le hacía y generalmente expalaban la respuesta con información que consideraban relevante; y al mismo tiempo fueron ellos quienes proporcionaron la información más valiosa,

porque no sólo mencionaban los conflictos sino que también los explicaban a la perfección.

Las maneras de pedir las cosas y las respuestas que se obtienen fue un tema muy recurrente durante la realización de las entrevistas. Aquí encontramos un conflicto clarísimo ya que todas las generaciones tienen distinta manera de expresarse. Esto puede traer como consecuencia una comunicación cada vez menor, que haya malas interpretaciones, pudiendo derivar en malos entendidos, peleas y también puede generar distintos tipos de problemas a nivel laboral. Muchas veces, los socios critican o hablan demás sin saber lo que realmente se hizo por debajo de él. Los gerentes dicen que los Baby Boomer asumen haber leído en revistas o escuchado que hay nuevas generaciones distintas a ellos, pero no se encargan de interpretar el tipo de gente que está abajo para así poder evitar el enojo. Los jóvenes no suelen tener el respeto que se tenía antes hacia los más grandes, en el sentido de que no tienen ningún tipo de “filtro” a la hora de hacer una consulta o pedir algo. Esteban, socio del equipo A, llama a esto último “cuestionamiento gratuito”; mientras que las otras dos generaciones dicen estar muy seguros sobre lo que está bien y lo que no a la hora de pedir algo y la manera en la cual se le debe preguntar algo a un superior. Generalmente el choque más fuerte se da entre el socio y el asistente, es por este motivo que los gerentes tienen que actuar de intermediarios para evitar un choque o malas interpretaciones. Por esto, cuando el socio le pide algo a un gerente para que lo haga un asistente, el gerente se lo pasa al de la generación Y sin la bajada de línea con la que se lo habían transmitido a él o, a veces, no transmiten ciertas tareas que considera absurdas y que los asistentes nunca harían. Del mismo modo, debe mediar cuando la respuesta por parte de los asistentes no es la esperada, tratando de hacerles entender a los más jóvenes lo que es correcto, o muchas veces resolver los problemas ellos mismos. Sumado a esto, los socios parecieran centrarse en su ego, por lo cual cuando piden algo lo hacen de manera autoritaria y eso cae mal, no sólo a los jóvenes sino que también a los gerentes. Se espera que se pida por favor y valorando a la otra persona, por eso encontramos acá un conflicto fundamental generado por la diferencia generacional. Esto puede derivar directamente en que alguno de los integrantes del equipo abandone el cargo, que haya desmotivación no sólo a nivel personal sino que también a nivel equipo, y que haya peleas o mala predisposición por parte de alguno o varios miembros del equipo.

En esta variable encontramos también lo que llamamos “imagen”, con esto nos referimos a cómo se viste cada una de las generaciones y la puntualidad con la que llegan al trabajo. En cuanto al primer punto, se observó que de socio a asistente disminuye brutalmente la formalidad. Si bien, no es un gran conflicto, se observa la gran diferencia entre unos y otros, ya que el comentario de los asistentes es “no entiendo cómo puede estar vestido todo el día así, es incómodo” (dijo el asistente del equipo D); y los socios miran de manera despectiva el aspecto desprolijo de sus subordinados. Sumado a esto, encontramos la puntualidad, cualidad importante para las dos primeras generaciones. Podemos decir entonces que generalmente no hay problema hasta que los asistentes comienzan a perder el respeto y son capaces de llegar hasta una hora más tarde.

No se puede hablar de diferencia generacional si no se habla del cambio rotundo que hay entre las generaciones con respecto a la tecnología. Se pudo notar que los más jóvenes tienen los teléfonos como si fueran extensiones de sus manos, mientras que las otras dos generaciones no están tan pendientes de ellos. Esto genera un conflicto ya que los comentarios de los más adultos son que eso los aísla, que los hace perder el tiempo y que muchas veces pasa a ser una falta de respeto. Mientras que los de la generación Y comentan que realmente no pueden estar sin el teléfono, que necesitan estar en contacto con sus amigos y que muchos de los inconvenientes que les surgen lo pueden resolver rápidamente gracias a los teléfonos. Más allá de la telefonía celular, la constante accesibilidad a internet les da a los jóvenes otro tipo de independencia y mayor facilidad para solucionar distintos tipos de problemas. Las redes sociales les permiten estar constantemente conectado con amigos, familiares y hasta les permiten conocer gente nueva. Creemos que estos son unos de los motivos por los cuales, como lo describen Buahene y Kovary (2007), esta generación siente una sensación de comunidad en la tecnología, y les aumenta una autoestima positiva. Además, esto “ha acostumbrado a esta generación de jóvenes a conseguir lo que quieren cuando quieren.” (Buahene & Kovary, 2007:181).

En cuanto a la variable preferencias, encontramos un punto de conflicto ya que es eso lo que lleva a que ciertos trabajos no se realicen o no se hagan de la manera esperada. Esto sale a la luz en los “cierres de ejercicio o picos de trabajo”, ya que es en este momento en donde más presiones hay. Es este punto en el cual cada una de las

generaciones tiene su postura indiscutible, los jóvenes por su parte, tratan de diferir dichas presiones para otro momento, ya que ellos siguen valorando y priorizando su vida personal y social; los gerentes intentan lograr un equilibrio constante ya que para ellos es importantísimo buscar un equilibrio entre el trabajo y la vida fuera de él, nunca dejarían una tarea sin realizar pero tampoco “perderían su vida” por eso; y en el otro extremo, están los socios quienes priorizan el trabajo en estas circunstancias ya que es su punto máximo de satisfacción, pueden llegar a trabajar hasta un fin de semana largo sin ningún tipo de queja. Los de la generación Y suelen tener mucho más definido lo que quieren y cuando lo quieren, y espera que eso se lo respete ya que es una parte muy significativa en sus vidas, un ejemplo que surgió en dos de los grupos fue el tema indiscutible de la facultad, pidiendo retirarse antes para llegar a la hora que cursan y que se le respeten los días de estudio. Sin embargo, hubo algunos gerentes y socios que opinaban que pedir un día de estudio en el medio de una época de pleno trabajo es una “petición descabellada”. Entonces, el conflicto se da porque una parte sostiene sus preferencias que son incompatibles con las preferencias de la otra parte, en términos de Rahim (2002). La consecuencia directa de este conflicto es el descontento en los asistentes ya que sienten que no pueden disfrutar su vida. Por eso, muchos de ellos terminan renunciando a los pocos meses de entrar a la empresa. Los baby boomers si bien dicen acomodarse a la nueva generación no logran llevarlo a la práctica, sólo queda en sus pensamientos. Se encuentra acá un nuevo quiebre entre las dos generaciones que impacta directamente en el funcionamiento de un equipo de trabajo.

La variable responsabilidad y compromiso es determinante no sólo en cuanto a los conflictos de tareas, como se explicó previamente sino que también en el presente conflicto. Esta variable puede afectar el cumplimiento de los objetivos, ya que acumulando todo el trabajo en pocas personas por la falta de responsabilidad y compromiso de los más jóvenes, genera un deterioro en las relaciones entre los integrantes del equipo. El conflicto de relaciones afecta el rendimiento como consecuencia de la ansiedad, hostilidad, y el tiempo y el consumo de energía asociados a desacuerdos emocionales. Aquí es donde se ve perfectamente reflejado lo que genera este tipo de conflicto dentro de un equipo según Hinds y Bailey, lleva a que los miembros del equipo eviten otros integrantes con los que no comparten actitudes y no se llevan bien. Además observamos que se genera una pérdida de confianza y

saber que con ciertas personas no puedes contar. Creemos que esto puede ser consecuencia de que muchos dan por sentado que el perteneciente a otra generación entiende exactamente el punto de vista de uno, la forma de manejarse y hasta la manera de pensar cuando en realidad no es así. Por lo tanto, se genera de esta manera: enojos, mala predisposición, aislamiento y muchas veces malos tratos.

En términos generales, pudimos destacar que los baby boomers creen haber logrado un vínculo de confianza con los más jóvenes. Dicen que están presentes, que tienen “buena onda” y que ante cualquier inquietud están disponibles para ayudarlos. Sin embargo, los de la generación Y presentaron su disconformidad al decir que no logran tener una relación con los socios, sino que permanentemente los tienen que tratar como superiores y cuidar muy bien los temas a tratar con ellos.

En resumen

- el mayor conflicto que suscita en estos equipos de trabajo es que los Baby Boomers dicen conocer y entender a las nuevas generaciones pero no logran llevarlo a la práctica, por lo cual, por más que sepan a cerca de las diferencias, el choque va a seguir persistiendo.
- la diferencia de responsabilidad y el compromiso que hay entre las tres generaciones genera conflictos tanto de tareas como de relaciones
- la tecnología como quiebre de las relaciones personales
- la vestimenta como factor diferencial que muchas veces genera situaciones incómodas de relaciones
- de qué manera los baby boomers, de la generación X y de la generación Y manejan la vida social y la vida laboral, lo que impacta en la realización de las tareas y en la definición de las preferencias de cada generación

3.1.2. Comparativo entre cada generación

A continuación se realizará un análisis de cada generación por separado, comparando dentro de cada una de ellas si la visión de los conflictos y la manera de expresarlos, las actitudes que tienen, y las opiniones que recibimos son similares entre los cuatro entrevistados por generación.

Baby boomers

Todos los entrevistados son socios de la empresa Deloitte, el puesto más alto que se puede alcanzar dentro de un equipo de trabajo. Si bien se obtuvo una buena predisposición de parte de todos ellos para realizar las entrevistas, siempre se aclaraban que estaban en días complicados, que nos hacían “un tiempito”. Hubo una socia con la que se tardó tres semanas para poder coordinar una fecha ya que estaba “sobrepasada” y tenía mucho trabajo. De ellos dependía las entrevistas con el resto de los integrantes de sus equipos, por lo cual, si ellos no tenían tiempo, creían que el resto tampoco. Se ve en la práctica lo descrito por Molinari (2011), para ellos lo importante es el trabajo, su identidad es “cuan productivo es”.

Todos comenzaron dando una introducción acerca de Deloitte, de sus años de experiencia y del recorrido que atravesaron hasta llegar a la posición en la que se encuentran hoy en día. También, comentaron todos acerca de su trayectoria y lo importante que es eso, que las cosas no se consiguen fácil sino que hay que recorrer paso a paso todos los caminos para poder llegar a lo más alto.

¿Coinciden acerca de los problemas que surgen por la diferencia generacional? Los cuatro Baby Boomer comentaron que la principal diferencia que encuentran con el resto de las generaciones son la responsabilidad, el compromiso y los valores. Respecto a la relación con la tecnología, Liliana comentó su “desagrado”, en el sentido de que cree que esto hace que se pierda la interacción personal entre las personas, no solo porque ahora se “chatea” sino también porque estando uno al lado del otro cada uno está en la suya (escuchando música, con el teléfono y la computadora a la vez). El resto de los socios, aceptan la inserción de la tecnología en la vida cotidiana, y si bien admiran el manejo que los más jóvenes logran tener a diferencia de ellos, y lo práctica que es para muchas cosas; creen que a veces se pasan

del límite y ya dependen demasiado tanto del teléfono, como de la computadora y mismo de las redes sociales.

Generación X

Los pertenecientes a esta generación ocupan en su mayoría el rango de gerente. Cuando se los entrevistó se los notó muy ocupados, ya que son ellos quienes se encargan de analizar y juntar toda la información recolectada por los asistentes, la analizan con consulta permanentemente al socio. Es decir, son los intermediarios entre la punta y lo más bajo de la pirámide.

Respecto a la predisposición a la hora de realizar las entrevistas fue muy satisfactoria. Fueron ellos quienes pudieron aportar la mayoría de la información ya que son sinceros y explicativos. Fueron ellos quienes contribuyeron con una gran cantidad de ejemplos de distintas situaciones por las que atravesó el equipo ya que ellos sienten que comparten características de ambas generaciones entonces pueden observar más el choque que hay entre la que la antecede y la procede.

Todos se consideraron “mediadores”, no sólo por las tareas que les toca realizar sino también en las relaciones en el equipo de trabajo. Ellos suelen entender más el cambio que existe entre una generación y la otra, entonces muchas veces filtran tareas pedidas por los socios que son ilógicas e irrelevantes o ayudan a los asistentes a realizar ciertas cosas de la manera en que lo esperan los Baby Boomers. Todo esto lo realizan para evitar grandes choques y mayor insatisfacción en el equipo.

En cuanto a los conflictos que surgen en el equipo de trabajo, todos coincidieron en la falta de compromiso que la mayoría de los jóvenes tienen, sin importarles cargarles a los gerentes con todo el trabajo en los momentos más estresantes por los que se pasa en una auditoría. Coincidieron también, que consideran igual de importante su vida personal y laboral, es decir, que no dejarían de disfrutar de lo que les gusta y les hace bien pero jamás se les ocurriría dejar un trabajo a medio hacer. Uno de los gerentes hizo explícito y el resto hicieron comentarios que logramos descifrar acerca de lo reacios al cambio que son los Baby Boomers, y por el otro lado, lo mucho que les aburre la rutina a sus compañeros más jóvenes y el constante cambio que buscan estos.

Generación Y

Las entrevistas con los asistentes fueron rápidas y concretas, si bien intentan ayudar y no tienen problema de decir absolutamente nada, se nota en ellos las ganas que tienen de finalizar todo lo antes posible y no dar vueltas en vano.

Los cuatro entrevistados se acercaron a la sala de reunión con sus teléfonos celulares, y al caminar por las mesas de trabajo se observó que todos llevan el cargador de los teléfonos, interpretamos que es porque los usan mucho, generalmente mientras trabajan todos escuchan música, por eso se observó a muchos con auriculares y obviamente todos trabajando en las computadoras, pero cuando hay un tiempo libre, la página de Facebook está abierta. Una característica distintiva de esta generación es su vivencia con la tecnología y la capacidad de interacción con ellas, agregando también que no entienden un mundo sin ellas Buahene y Kovary (2007),

En cuanto a la motivación dentro del trabajo y las ganas de hacer carrera en la empresa, tuvimos distintos puntos de vista, sin embargo todos llegaban a la conclusión de que el crecimiento era muy lento dentro de Deloitte y que el sueldo es muy poco. Como se mencionó, se entrevistaron dos extremos, por un lado una asistente que tenía unas pocas semanas de antigüedad y por el otro una asistente que estaba pasando su último día de trabajo. Agustina renunció ya que se le presentó una oferta laboral más tentadora, con posibilidad de crecimiento más rápido y con mayor reconocimiento, no lo dudó un segundo y abandonó su equipo de trabajo y Deloitte. Julieta, quien recién está empezando en la empresa, está motivada y quiere continuar ya que quiere aprender y aplicar los conocimientos que ha obtenido hasta ahora en la universidad, pero cuando se le preguntó acerca de si renunciaría si tuviese una propuesta más tentadora, tampoco dudó y su respuesta fue: “si es mejor de lo que tengo acá y sé que también voy a aprender, me voy”. Los comentarios que se escucharon durante los días que se pasaron en la empresa eran similares, y se escucharon muchos rumores de asistentes que renunciaron en el último tiempo. Observamos aquí la descripción propuesta por Molinari (2011), la generación Y le pone más foco a la vida personal que a la laboral, buscan placer y diversión en el trabajo. Esta generación no tiene paciencia ni tiempo de sobra, es decir, no lo pueden perder. Por lo tanto, cuando algo no les gusta no lo dudan y lo dejan.

Conflicto desde la perspectiva de cada una de las generaciones

En el capítulo de Marco Conceptual se describieron las distintas posibles fuentes de conflicto generacional dependiendo de la perspectiva de cada una de las generaciones planteado por Penna and the CIPD's (2007). Identificamos aquí una discrepancia con lo observado en los equipos entrevistados, por lo tanto, plantearémos un nuevo cuadro con las fuentes de conflicto desde la perspectiva de cada generación observada en los cuatro equipos de auditoría antes descriptos.

Se explicará entonces qué genera conflicto y si este es de tareas o relaciones.

Tabla 5

Generación	Fuente de conflicto	Conflicto de tareas	Conflicto de relaciones
Baby Boomer	Responsabilidad y confianza	✓	✓
X	Mediadores. No se observa en ellos una fuente de conflicto		
Y	Vida personal como prioridad	✓	

Elaboración propia en base a la información recolectada en la entrevistas a los miembros de Deloitte.

En la Tabla 5 se armó en base a la la principal fuente de conflicto respecto de la perspectiva de cada generación. Agregamos además qué tipo de conflicto genera cada una de las fuentes identificadas. Si bien como pudimos observar y analizar, en todos los equipos de trabajo los conflictos se hacían presentes tanto en las tareas realizadas como en las relaciones entre las personas, encontramos preponderancia de uno sobre otro en las distintas perspectivas (ver Tabla 5).

En términos generales, encontramos que la mayor parte de las diferencias entre las tres generaciones se debe a que poseen actitudes, habilidades, valores y metas que son

muy distintas. Esto genera los conflictos ya que todos perciben estas características de maneras desiguales.



Universidad de
San Andrés

CONCLUSIONES

En la introducción del presente trabajo se mencionó un problema acerca de la presencia de conflictos en los equipos de trabajo compuestos por integrantes de distintas generaciones. ¿Por qué se decidió analizar esto? Porque si bien la convergencia de las diferentes habilidades, aptitudes, y estilos de pensamiento que poseen los integrantes de un equipo, representa una riqueza potencial para analizar problemas, tomar decisiones y llevar a cabo tareas de distinta naturaleza (Margerison y McCann 1993), la práctica ha demostrado que estos resultados positivos son posibles, pero que igualmente probable es: el conflicto, pérdida de la confianza del equipo, debilitamiento de la red social y fracaso en la consecución de la tarea (Margerison y McCann 1993).

Al principio del trabajo se presentó una serie de objetivos en los que se buscaba identificar mediante cuatro ejemplos prácticos cuáles son los conflictos que surgen debido a la diversidad generacional dentro de los equipos de trabajo. Se buscó analizar si aparecen en todos estos casos los conflictos de tareas y de relaciones, determinar cuáles son las principales consecuencias que generan estos conflictos y lograr evaluar si dichos conflictos agregan o destruyen valor a los equipos de trabajo. A continuación se presentarán las conclusiones basadas en estos objetivos.

Los equipos de trabajo de auditoría demostraron tener distintos conflictos, tanto de tareas como de relaciones, debido a las diferencias generacionales presentes. Es decir, las diferencias generacionales pudieron ser identificadas en cada uno de los equipos, en los cuales se llegó en todos a los mismos tipos de conflictos encontrados:

- de tareas:
 - alta rotación: los Baby Boomers tienen en promedio una antigüedad de casi ocho años, la Generación X alcanza los seis años y finalmente se encuentra la Generación Y, la cual sólo llega al año y medio.
 - balance vida-trabajo: a los Baby Boomers no les importa sacrificar parte de su tiempo personal, lo contrario a las generaciones más jóvenes que tienden a preferir su vida personal.

- Consensuar y compartir metodología de trabajo
- Establecer objetivos

- de relaciones:
 - los Baby Boomers dicen conocer y entender a las nuevas generaciones pero no logran llevarlo a la práctica, por lo cual, por más que sepan acerca de las diferencias el choque va a seguir persistiendo.
 - la falta de interacción interpersonal debido a la presencia de la tecnología
 - Establecer intereses comunes

Se encontró como conflicto principal la diferencia de responsabilidad y compromiso que tiene cada una de las generaciones, lo que genera tanto conflictos de tareas como de relaciones. Los primeros porque la Generación Y no tiene problema en dejar tareas sin realizar, lo que hace que el resto de sus compañeros estén sobrecargados y se llegue más justo a la fecha de entrega del trabajo completo. De relaciones, porque indigna las malas actitudes, generando descontentos y mal clima dentro del equipo de trabajo.

¿A qué se deben esos conflictos? Claramente hay distintas características que definen a cada generación, estas generan choques entre los miembros del equipo. Además, la generación Y tiene diferentes objetivos. Nacieron y crecieron en un mundo globalizado. Con más oferta. Muchos estímulos en el contexto, más vida social, inundados en las redes sociales y salidas de after office. Es el nuevo mundo que se vive y ellos crecieron allí. Por lo tanto, no hay que negar la nueva realidad, sino que el resto de las generaciones deben adaptarse para convivir en las nuevas reglas. Las generaciones anteriores eran más fieles al empleador, mucha gente se jubilaba de su primer trabajo. Ahora no, los chicos consiguen lo que buscan de su empleador o cambian. No tienen miedos.

Luego de haber analizado toda la información se pudieron resaltar distintas consecuencias derivadas de los conflictos antes mencionados. En primer lugar, se

encontró que en lugar de comprender las diferencias y características de cada una de las generaciones, generalmente cada generación se cierra en sus percepciones y formas de actuar, creen que eso es lo que está realmente bien, y así se generan choques entre los distintos integrantes del equipo. Además, muchas veces el conflicto se genera porque muchos dan por sentado que el perteneciente a otra generación entiende exactamente el punto de vista de uno, la forma de manejarse y hasta la manera de pensar; creen que la diversidad generacional no tiene impacto. Sin embargo, esto termina saliendo a la luz no sólo a la hora de realizar las tareas sino que también en lo que se espera de los otros.

Como consecuencia de que, los baby boomers, por un lado, consideran que los de la generación Y no se toman el trabajo en serio y no se comprometen de la manera que ellos esperan; mientras que los segundos piensan que los primeros lo único que hacen es vivir para el trabajo sin disfrutar la vida fuera de este; se generaban disputas entre los miembros del equipo. Por esto, se terminaban creando distintos bandos entre los más jóvenes por un lado, y los baby boomers por el otro generando posiciones muy diversas no sólo en cuestión de las relaciones sino que también en los aspectos laborales. Esto generaba conflictos ante las distintas opiniones de cada generación.

Se puede decir entonces que los conflictos que se generaban entre los miembros impactaban tanto en la resolución de las tareas que se les asignaban o que debían llevar a cabo para alcanzar los objetivos propuestos, como en las relaciones entre los compañeros, fueran estas formales o informales; es decir, tanto conflicto de tareas como de relaciones.

Podemos decir también que los conflictos que suscitan en estos equipos de trabajo no agregan valor al equipo, ya que ninguno de los integrantes toma ventaja de la diversidad existente sino que cada uno se estanca en su postura agrandando cada vez más la brecha entre las distintas generaciones. Más específicamente, los dos extremos en esto son la generación Baby Boomer y la generación Y, mientras que la generación X está constantemente en el medio tratando de reducir las diferencias para evitar conflictos que perjudiquen directamente a los objetivos del equipo.

Como conclusión, los equipos de auditoría son la base del funcionamiento de una empresa como Deloitte, por lo tanto, es muy importante su funcionamiento. Se pudo

concluir entonces que los conflictos provenientes de la diversidad generacional es una cuestión relevante que impacta en el funcionamiento de este tipo de equipos.

Recomendaciones para futuras investigaciones

El presente trabajo puede servir como punto de partida para hipótesis a ser trabajadas en estudios y trabajos posteriores. Consideramos que podrían ser relevantes las siguientes:

- Políticas que se puedan aplicar en este tipo de organizaciones para reducir la alta rotación existente de los empleados pertenecientes a la generación Y
- Identificar estrategias para mitigar los conflictos de tareas y de relaciones encontrados
- ¿Cómo motivar a las distintas generaciones para lograr agregar valor al equipo de trabajo?
- Impacto de los conflictos generacionales en los equipos de trabajo sobre la productividad y performance en las compañías en cuestión.

BIBLIOGRAFÍA

- Buahene, Adwoa K. Kovary Giselle. 2007. *Loyalty Unplugged: how to get, keep and grow all four generations*. United States of America, N-gen People performance Inc. Xlibris Corporation, Page 3.
- Chappius, R. y Thomas, R. 1988. *El equipo deportivo*. Paidós.
- De Dreu, Carsten K. W., and Evert van de Vliert. 1997. *Using conflict in organizations*. London: Sage
- De Dreu, Carsten K. W., Sophia Harinck, and Annelies E. M. Vianen. 1999. “*Conflict and performance in groups and organizations*”. International Review of Industrial and Organizational Psychology. Vol 14, p369.
- De Dreu, Carsten K. W., and Weingart, Laurie R. 2003. *Task Versus Relationship Conflict, Team Performance, and Team Member Satisfaction: A Meta-Analysis*. Journal of Applied Psychology. Vol 88 Num 4, p741-749.
- Eisenhardt, Kathleen M., Pelled, Lisa Hope y Xin, Katherine R. 1999. *Exploring the Black Box: an analysis of work group diversity, and performance*. Administrative Science Quarterly. p1-28.
- Ericsson, ,2008, *Plugged In: The Generation Y guide to thriving at work*, Boston, Massachusetts, Harvard Business Press
- Fainstein, Héctor N. 1997. *La gestión de equipos eficaces: organizaciones del siglo XXI*. Buenos Aires, Argentina: Ediciones Macchi.

- Flores, Yesica. *De generacion X a generacion Y*. La Cronica de Hoy, 10 de febrero de 2013.
- Hinds, Pamela J. y Bailey, Diane E. *Out of sight, out of sync: understanding conflict in distributed teams*. Organization Science Nov-Dic 2005, Vol.14 Num.6, p615-632.
- Hinds, Pamela J. y Mortensen, Mark. *Understanding conflict in geographically distributed teams: the moderating effects of shared identity, shared context, and spontaneous communication*. Organization Science May-June 2005, Vol.16 Num.3, p290-307.
- Hernández Sampieri, Roberto. 2006. *Metodología de la investigación*. México, McGraw-Hill.
- Jehn Karen A. 1998. *Managing Workteam Diversity, conflict, and productivity: A new form of organizing in the twenty-first century workplace*. U. Pa. Journal of Labor and Employment Law, p473-486.
- Katzenbach, J. y Smith, A. 1993. *The wisdom of teams: creating the high performance organization*. Boston, Harvard Business School Press.
- Margerison, Charles J., and Dick McCann. 1993. *Administración en equipo: nuevos enfoques prácticos*. Santafé de Bogotá, Colombia: Tercer Mundo Editores.
- Molinari, Paula. 2011. *Turbulencia Generacional*. Buenos Aires, Argentina: Temas Grupo Editorial.

- Noriega, Jose Angel Vera. *Revista Mexicana de Investigacion Educativa*. Abril-Junio 2006, Vol.11 Num. 29, p687-692
- Ogg, J. y C. Bonvalet. 2006. *The Babyboomer generation and the birth cohort of 1945- 1954: a European perspective*.
- Pelled, Lisa Hope. *Demographic diversity, conflict, and work group outcomes: an intervening process theory*. *Organization science* November-December 1996, vol. 7, Num. 6, p615-631.
- Penna and the CIPD's. 2008. "Gen up" how the four generations work. Joint Survey Report (Research project).
- Rahim, M. Afzaur. 2002. *Toward a theory of managing organizational conflict.* *International Journal of Conflict Management*. Vol 13 Num 3, p 206-235
- Robbins, Stephen P. 2004. *Comportamiento organizacional*. México, D.F.: Pearson
- Surdo, Eduardo. 1998. *La magia de trabajar en equipo*. Buenos Aires: Granica.
- Vinyamata Camp, E. 1999. *Manual de prevención y resolución de conflictos, conciliación, mediación, negociación*. Barcelona: Editorial Ariel.
- <https://www.deloitte.com>

ANEXOS

A. *Entrevista modelo*

1. Nombre y Apellido
2. Año de nacimiento
3. ¿Qué puesto ocupa?
4. ¿Qué tareas realizan?
5. ¿Cuáles son los espacios de interacción?
6. ¿A qué problemas se enfrentan?
7. ¿Cuáles son tus principales intereses?
8. ¿Hace cuánto estas en la empresa? ¿Estás motivado para seguir?
9. Desde su experiencia personal, ¿cuáles son los conflictos que suscitan debido a la diferencia generacional?
10. ¿A que se deben esos conflictos?
11. Baby boomers: ¿cómo es el trabajo con jóvenes? ¿qué tipo de inconvenientes tienen? EJEMPLOS
12. Generaciones X e Y: ¿cómo es el trabajo con adultos? ¿qué tipo de inconvenientes tienen? EJEMPLOS
13. Describir la forma de trabajo de un Baby Boomer/Generación X/generación Y. (si entrevisto a un BB preguntar la forma de trabajo de las otras dos, y así con todas)
14. Baby Boomer: ¿Qué te gusta de los de las otras dos generaciones? ¿qué te molesta? ¿qué te resulta mas fácil de la relación? ¿qué te resulta mas difícil? (y así con las otras dos generaciones)