



## **Departamento Académico de Administración**

*Trabajo de Graduación para Licenciatura en Administración  
de Empresas*

Anexo

Desafíos de la diversidad generacional y prácticas de Recursos  
Humanos

Jimena Laino

Legajo 19.110

Mentor: Ariel Kievsky

Buenos Aires

Abril de 2013

**Abstract**

En base al relevamiento realizado sobre los distintos perfiles generacionales de *Baby Boomers*, *Xers* e *Yers* en el trabajo de graduación previo (“Conflicto generacional en los equipos de trabajo de empresas multinacionales”), las diferencias entre ellos son enmarcadas en el actual ensayo como factores que conforman un tipo particular de diversidad, la diversidad generacional. Ésta representa nuevos desafíos para la organización, que el sector de Recursos Humanos debe resolver. La pregunta de investigación se centra, entonces, en identificar cuáles son aquellos desafíos y qué prácticas han sido planteadas desde los departamentos de RR.HH. para enfrentarlos.

Con el propósito de dar respuesta a dicha interrogante, fueron entrevistados miembros jerárquicos de las áreas de Recursos Humanos de Ford, Deloitte y Bayer. Por medio de aquellas averiguaciones, fue posible distinguir ocho desafíos. Éstos son: la novedad del tópico, la despersonalización del conflicto generacional, la conciliación de las perspectivas generacionales, la modificación de los modelos empresariales vigentes, la alta rotación de los *Millennials*, la concientización de la necesidad de cambio, lograr un mayor entendimiento entre generaciones y facilitar sinergias entre ellas.

Por otra parte, las prácticas planteadas se vinculan con las instancias de reclutamiento, capacitación y retención. Respecto a la primera, la selección de perfiles afines a la cultura empresarial junto con la adecuación de la comunicación y enfoque de la propuesta laboral de acuerdo a la generación se encuentran entre las principales medidas. En cuanto a la provisión de capacitaciones, éstas permitieron una difusión de las características de cada generación y el contexto que las explica junto con la señalización de sus aportes, preferencias y necesidades. Sumado a ellas, existieron otras de carácter más específico, a la vez que otros entrenamientos que aludieron al desarrollo de habilidades que contribuyen a una armoniosa convivencia generacional. En referencia a la instancia de retención, las propuestas centrales se relacionan con un mayor nivel de flexibilidad (modalidades de trabajo flexible, hincapié en el equilibrio de vida laboral-personal, adopción de códigos de vestimenta informal, foco en el resultado), conectividad (políticas de uso de tecnología más amplias), desarrollo de un menú de beneficios acordes a la generación y planes de desarrollo que si bien no ofrecen la velocidad y diversidad requerida por los *Millennials*, intentan compensarlo mediante rotaciones, capacitaciones en el exterior, seguimiento de la *performance*, entre otros.

De acuerdo al desarrollo teórico, las estrategias implementadas por las empresas participantes del estudio corresponderían al tipo *accommodative*. Ello se debe a que en las tres

organizaciones las diferencias generacionales son valoradas y reconocidas, a la vez que contempladas para la introducción de cambios que hagan lugar a ellas. Asimismo, la diversidad y la inclusión son fomentadas.

En lo que refiere al enfoque de implementación, éste corresponde con el arquetipo “Independiente”, por tratarse de prácticas carentes de integración y coordinación, sumado al hecho de que si bien la diversidad es considerada relevante, no se le reconoce un valor estratégico ni es contemplada en las actividades centrales de las empresas estudiadas.

**Palabras clave:** Diversidad generacional, desafíos, prácticas de Recursos Humanos, reclutamiento, capacitación, retención



Universidad de  
**San Andrés**

## Índice

<b>CAPITULO I</b> .....	5
<b>1) Introducción</b> .....	5
a) Resumen trabajo de graduación previo .....	5
b) Problemática .....	6
c) Preguntas de investigación .....	7
c.1) Pregunta central .....	7
c.2) Subpreguntas .....	7
d) Objetivos .....	7
d.1) Generales .....	7
d.2) Específicos .....	7
e) Justificación de las razones de estudio .....	7
<b>2) Estrategia metodológica</b> .....	8
a) Tipo de estudio .....	8
b) Método de recolección de datos .....	9
<b>3) Marco teórico</b> .....	9
<b>CAPITULO II – Estudio de campo</b> .....	15
<b>1) Desafíos de la diversidad generacional</b> .....	15
<b>2) Prácticas de Recursos Humanos</b> .....	18
a) Reclutamiento .....	18
b) Capacitación .....	22
c) Retención .....	26
c.1) Flexibilidad .....	26

c.2) Beneficios .....	30
c.3) Conectividad .....	31
c.4) Desarrollo .....	33
d) Otros .....	35
3) <b>Análisis</b> .....	36
<b>CAPÍTULO III</b> .....	39
1) <b>Conclusiones</b> .....	39
2) <b>Futuras líneas de investigación</b> .....	42
<b>BIBLIOGRAFIA</b> .....	43
<b>ANEXOS</b> .....	44
<b>Anexo I</b> – Empresas participantes .....	44
<b>Anexo II</b> – Cuestionario .....	47



## **CAPÍTULO I**

### **1) Introducción**

#### **a) Resumen de trabajo de graduación previo**

El actual trabajo de graduación conforma el anexo al ensayo “Conflicto generacional en equipos de trabajo de empresas multinacionales”. El propósito perseguido por aquel trabajo de graduación fue la identificación de los principales puntos de conflicto intergeneracional en los equipos, que surgen a partir de las diferencias entre generaciones en el aspecto laboral.

Con dicho fin, fue recabada bibliografía sobre *Baby Boomers*, *Xers* y *Yers* de forma de recolectar las respuestas a este interrogante provistas por la literatura académica, consultoras y revistas especializadas. Las tres generaciones en los siguientes aspectos: Aprendizaje, Liderazgo, Concepción del trabajo, Motivación, Tecnología y Ambiente de trabajo. Luego de establecidas las principales preferencias de cada generación en torno a aquellos ejes, se procedió a la descripción teórica de como éstas entran en conflicto y afectan las formas de participación grupales.

El siguiente capítulo fue avocado a un enfoque empírico de la problemática. Para ello, fueron realizadas entrevistas a diez integrantes de variada identidad generacional pertenecientes a Ford, Bayer y Deloitte, siguiendo para el armado del cuestionario utilizado el esquema formulado en la sección precedente. Más tarde, los datos provenientes de los testimonios recolectados fueron empleados para analizar las diferentes perspectivas generacionales y los conflictos que de ellas emergen, a la vez que fueron contrastados con el desarrollo teórico.

A partir del trabajo realizado, fue posible concluir que en todos los aspectos laborales investigados existe algún grado de conflicto generacional, siendo las diferencias en aquellos vinculados con la orientación a la meta, las necesidades de ambición, las bases de legitimidad y las modalidades de aprendizaje las que mayor nivel de conflictividad desatan. Dichos conflictos afectan, a su vez, las formas de participación de evaluar, iniciar y desarrollar un procedimiento, a la vez que impactan en otros aspectos de la dinámica grupal como ser el sentimiento de compromiso con el grupo, el mantenimiento de la etiqueta laboral y la percepción que cada miembro posee de los restantes.

#### b) Problemática

En la actualidad, la fuerza laboral se encuentra conformada por cuatro generaciones diferenciadas: Tradicionalistas, *Baby Boomers*, *Xers* y *Millennials*. La gran mayoría de los integrantes de la primera generación han concluido su vida laboral y tan sólo una minoría conforma hoy la población activa, por lo que dicha generación ha sido excluida como objeto de análisis en el presente estudio.

En el trabajo que le precedió al actual, titulado “Conflicto generacional en equipos de trabajo de empresas multinacionales”, pudo observarse como la identidad generacional implica que un sujeto posea determinados rasgos y preferencias comunes a quienes han compartido un cierto período histórico en sus años formativos que afectan el modo en que actúa, valora e interpreta cuestiones vinculadas al mundo laboral. Por ello, en caso de ser necesaria información adicional sobre los perfiles generacionales resulta conveniente referirse a aquella lectura. El eje central de aquel trabajo de graduación fue, sin embargo, el conflicto generacional que se produce como resultado de la interacción entre trabajadores de distintas generaciones en un contexto de trabajo grupal y sus efectos sobre el equipo.

El propósito del actual trabajo de graduación es abordar nuevamente la temática generacional, pero con un enfoque de mayor amplitud. En este sentido, el conflicto generacional en equipos de trabajo será definido como una expresión de un fenómeno mayor, que es el de la diversidad generacional. De este modo, el núcleo de análisis no será ya el equipo de trabajo si no la organización, en tanto la diversidad generacional se encuentra presente y posee repercusiones en la totalidad de la estructura empresarial. El foco será puesto, luego, sobre el sector de Recursos Humanos en tanto es el departamento que se encuentra capacitado para discernir cuáles son aquellas repercusiones e identificar posibles rumbos para enfrentarlas. Ello

significa una diferencia esencial respecto al trabajo de graduación previo, en el cual las miradas investigadas corresponden a trabajadores individuales y sus vivencias, en tanto en el presente ensayo se busca plasmar la perspectiva adoptada por un departamento de la organización.

En forma sintética, la problemática que será objeto de estudio radica en los desafíos que la diversidad generacional provoca en el ámbito de acción de Recursos Humanos, junto con las alternativas delineadas por dichos sectores para responder a ellos.

c) Preguntas de investigación

c.1) **Pregunta central:**

¿Qué desafíos representa la diversidad generacional para la gestión de Recursos Humanos y cómo es posible enfrentarlos?

c.2) **Subpreguntas:**

- ¿Qué desafíos desencadena la diversidad generacional en la gestión de Recursos Humanos?
- ¿Qué propuestas han sido planteadas para abordarlos desde las prácticas de reclutamiento?
- ¿Qué propuestas han sido planteadas para abordarlos desde las prácticas de retención?
- ¿Qué propuestas han sido planteadas para abordarlos desde las prácticas de capacitación?

d) Objetivos

d.1) **General**

Relevar y analizar los desafíos que la diversidad generacional representa para la gestión de Recursos Humanos e identificar alternativas para abordarlos.

d.2) **Específicos**



Por medio de este trabajo de graduación se buscará:

- Señalar cuáles son los desafíos que los departamentos de Recursos Humanos enfrentan en la actualidad a raíz de la diversidad generacional en la fuerza laboral.
- Identificar las medidas propuestas por varios departamentos de Recursos Humanos de empresas multinacionales para dar respuesta a la diversidad generacional.

e) Justificación de las razones de estudio

Luego de haber delineado las preferencias laborales de las generaciones que conviven en la actualidad por medio del trabajo de graduación previo (Conflicto generacional en equipos de trabajo de empresas multinacionales) y establecido una base firme para considerar el conflicto generacional como un fenómeno significativo que posee asidero en la realidad, superando la cobertura mediática del tema en la prensa popular, cabe preguntarse si dicha convivencia posee consecuencias más amplias.

El conflicto generacional en los equipos de trabajo puede ser planteado entonces como una de las múltiples expresiones que surgen como consecuencia de un ámbito laboral en el que los diferentes valores, intereses y hábitos de *Baby Boomers*, *Xers* y *Yers* se encuentran en tensión en numerosas ocasiones. Dichas diferencias hacen a un tipo particular de diversidad: la diversidad generacional. Ésta posee gran cantidad de ramificaciones e implicancias que afectan a la totalidad de la organización, la cual debe responder ante ella puesto que reimprimirla, negarla o rechazarla tan solo aumentaría los niveles de conflictividad (Surdo, 1998). Más aún, el impacto de la diversidad generacional resulta todavía mayor en tanto es posible pensar que no existe empresa que sea capaz de evitar este fenómeno, ya que el natural ciclo de recambio de personal las llevará irremediablemente a entrar en contacto con él.

El estudio de la diversidad generacional aparece como relevante entonces no sólo por la universalidad del tópico sino también porque su surgimiento da lugar a una necesidad de cambio en las empresas para que sea posible responder a ella. Dicha adaptación resulta indispensable tanto para evitar potenciales conflictos a nivel interpersonal en la interacción entre empleados y a nivel organizacional (Ex: una alta rotación) como también para favorecer sinergias entre las distintas generaciones. Mediante el presente trabajo de graduación, se buscará ofrecer una guía para diseñar posibles rumbos de acción que contribuyan a alcanzar

dichos objetivos, identificando los desafíos que la diversidad generacional plantea a la gestión de recursos humanos e investigando las alternativas propuestas por sectores de RR.HH. de varias empresas multinacionales.

## 2) **Estrategia metodológica**

### a) **Tipo de estudio**

El trabajo de graduación será desarrollado principalmente con un enfoque descriptivo, tanto en la sección que refiere a la identificación de los desafíos que supone la diversidad generacional como en aquella destinada a señalar prácticas de Recursos Humanos para enfrentarlos.

### b) **Técnicas de recolección de datos**

La principal fuente para el desarrollo del trabajo de graduación será de tipo primario, particularmente entrevistas a personal de departamentos de Recursos Humanos. Los entrevistados pertenecerán a las siguientes tres organizaciones: Ford (al que se aludirá bajo la sigla “RHF”), Bayer (“RHB”) y Deloitte (“RHD”), en forma consistente con las empresas relevadas en el trabajo anterior titulado “Conflicto generacional en equipos de trabajo de empresas multinacionales”. Es posible obtener mayor información sobre las tres organizaciones participantes en el Anexo I, mientras que el cuestionario empleado se encuentra disponible en el Anexo II.

## 3) **Marco teórico**

En primer lugar, cabe recordar la definición de generación establecida en el trabajo de graduación anterior, en tanto dicho concepto también ocupa un lugar central en el presente trabajo. Por generación debe interpretarse a un conjunto de individuos nacidos en un cierto periodo, que a raíz de ello comparten determinados eventos significativos que afectaron su desarrollo, logrando un efecto que persiste a lo largo de sus vidas aun si no los experimentaron personalmente. Las tres generaciones que integran la mayor proporción de la población activa en la actualidad, de acuerdo a Smola y Sutton (2002), son las siguientes:

- *Baby Boomers*: Nacidos entre 1944 y 1964. Fueron llamados de esta manera por el *boom* de nacimientos en ese período.
- Generación X: Comprende a los sujetos nacidos entre 1965 y 1978. El término *Xers* también suele ser empleado para hacer referencia a esta generación.
- Generación Y: También conocidos como *Millennials* o *Yers*, son los nacidos entre 1979 y 1994.

La perspectiva que se busca plantear a lo largo de este trabajo de graduación es una bajo la cual la convivencia de empleados pertenecientes a estas tres generaciones, cuyos valores y preferencias laborales difieren, es comprendida como un factor que hace a la diversidad de la fuerza laboral.

Esta connotación de diversidad como un fenómeno amplio posee su fundamento en las ideas de diversos autores. Por un lado, existe el escrito de Thomas (1992 en Digh, 2001), en donde se propone como definición “Todas las formas en las que somos similares y todas las formas en las que somos distintos”, no restringiéndola a aspectos relacionados con el género y las minorías étnicas. Dass y Parker (1999), por su parte, ilustran la noción de diversidad como todas aquellas maneras en las que nos distinguimos de otros, afirmando que la heterogeneidad puede basarse sobre diferencias en características informativas (por ejemplo, formación profesional), visibles (ejemplo, edad) o vinculadas con valores, como ser la motivación laboral. A su vez, April y Blass (2010) incluye en su definición de diversidad diferencias en valores, formas de pensar, personalidad, entre otros factores.

En base a lo propuesto por los investigadores citados, es posible observar como el término diversidad resulta extensible a la presencia de múltiples perfiles generacionales, permitiendo emplear el concepto de “diversidad generacional”. La validez de dicha formulación puede observarse, por un lado, en el hecho de que ha sido empleada por varios académicos, entre ellos Molinari (2011) y Franichevich y Marchiori (2010). Por otro, en la magnitud del fenómeno, la cual amerita la existencia de una clasificación específica de este tipo particular de diversidad. En este sentido, Twenge (2010) asimila la diversidad de género a la de tipo generacional por ambas poseer como base diferencias pequeñas en el promedio que luego se acrecientan en el número, y por lo tanto en su impacto, poniendo de relieve que si existe un gran nivel de consenso sobre la necesidad de contemplar la diversidad de género en las políticas empresariales, no actuar de igual modo respecto a la diversidad generacional

carecería de fundamento. Más aún, la autora sostiene que las diferencias entre generaciones son de mayor o igual tamaño que aquellas vinculadas al género, por lo cual negar la existencia de la diversidad generacional o su relevancia implicaría ignorar una variable que puede resultar muy significativa para la empresa.

Una vez reconocida la existencia de diversidad generacional dentro de una organización, resulta necesario encarar su tratamiento. Una adecuada gestión de la diversidad involucra, en palabras de Human (2005, en Visiagie y Linde, 2010), la comprensión, competencia en el manejo y motivación de un conjunto diverso de empleados, en el marco de un cambio social complejo.

Twenge y Campbell (2008) han identificado dos tipos de respuestas posibles frente a la diversidad generacional, a las cuales denominaron “*Accommodative*” y “*Counterpressure*”. La primera implica la aceptación de las diferencias y la adaptación de la organización a ellas mientras que la segunda se vincula con el ejercicio de una presión en la dirección contraria, de forma constructiva, que contribuya a que los empleados se ajusten a las normas existentes en la compañía. De acuerdo a las autoras, estos enfoques no son mutuamente excluyentes, sino que las organizaciones pueden emplear una y otra en los aspectos que consideren pertinentes.

Dass y Parker (1999), por otra parte, elaboraron un análisis más exhaustivo sobre las variadas formas en que las compañías pueden enfrentar la diversidad. Los investigadores proponen la existencia de cuatro estrategias posibles, las cuales si bien no aluden a la diversidad de tipo generacional específicamente, podrían ser de gran utilidad para el análisis al que refiere este trabajo de graduación. Éstas son:

- **Reactiva:** Implica proteger el *status quo* y sostener la homogeneidad. La diversidad no es considerada relevante o es entendida como una amenaza, por lo que se la suene negar, evitar o manipular. Las posibilidades de cambio para dar lugar a una mayor aceptación de la diversidad son desestimadas por encontrarlas altamente costosas.
- **Defensiva:** Las diferencias son vistas como generadoras de problemas, por lo que se intenta asimilar a los individuos. Esta estrategia implica balancear, negociar y reducir tensiones entre grupos. Una consecuencia habitual de la adopción de este tipo de estrategias es la homogenización y asimilación de los empleados, provocando en la práctica una atenuación de la diversidad.

- *Accommodative*: Esta estrategia se basa en promover la diversidad, impulsando mayor heterogeneidad e inclusión, en vez de tolerar las diferencias por el periodo de tiempo necesario para que los empleados se adapten y éstas se vean disminuidas. Por el contrario, dichas diferencias son reconocidas y valoradas, a la vez que incorporadas en la organización. De este modo, se busca que la empresa pueda responder apropiadamente a las particularidades de cada grupo, acomodándose a ellas y favoreciendo su existencia. En las compañías que implementan estrategias *accommodative*, la diversidad es reconocida como un elemento de importancia para el desarrollo de la organización pero no a un grado tal de considerarla fundamental para potenciar su rendimiento ni un aspecto central de la cultura empresarial.
- Activa: Las empresas que incorporan este tipo de estrategias suelen ser pioneras en cuanto a la gestión de la diversidad. En ellas, tanto las similitudes como las diferencias entre los empleados son consideradas importantes, puesto que son identificadas como valiosas fuentes de aprendizaje a largo plazo. A su vez, son señaladas como el origen de sinergias que mejoran el rendimiento de la organización y generan nuevas oportunidades. Esta estrategia se basa en promover la unidad en la diversidad, la cual es considerada un activo estratégico y se encuentra arraigada en la organización como un valor central.

Cabe aclarar que, de acuerdo a Dass y Parker (1999), no existe una estrategia apropiada de carácter universal, sino que ésta deberá ser definida conforme a las presiones por integrar la diversidad que cada organización reciba. Ejemplifica dicha afirmación sosteniendo que la estrategia reactiva podría resultar conveniente en circunstancias donde existe una baja presión de diversidad.

Sumado a la variedad de estrategias que competen a la gestión de la diversidad generacional, Dass y Parker (1999) también han identificado tres enfoques para su implementación, los cuales se detallarán a continuación.

- Episódico: Compone el enfoque habitual cuando existen bajas presiones por la aceptación de la diversidad, por lo que es vista como un tópico marginal de muy baja prioridad. Las iniciativas para su tratamiento son aisladas y desarticuladas, con una estructura *ad hoc* y se mantienen separadas de las actividades centrales de la organización. Los conflictos

vinculados con la diversidad suelen ser entendidos como hechos aislados y no como parte de una cuestión más amplia.

- Independiente: Usualmente es adoptado en compañías donde se han detectado presiones moderadas por dar cabida a la diversidad. En consecuencia, el tema es considerado significativo, pero no central. Las iniciativas que se emprenden son formalizadas, aunque no se las integra completamente a las actividades básicas de la empresa. Además, éstas son independientes, por lo cual es posible suspender algunas de ellas de acuerdo a las circunstancias sin afectar a las restantes. Este tipo de enfoque puede devenir en un gran conjunto de programas no relacionados entre sí introducidos de forma serial, provocando cuestionamientos sobre el real compromiso de la empresa con la gestión de la diversidad.
- Sistémico: Las organizaciones que comprenden a la diversidad como un factor estratégico tienden a adoptar este enfoque. Éste involucra elevados niveles de integración entre las iniciativas destinadas a su tratamiento, sumado a una inclusión de la diversidad como factor de gran relevancia en los sistemas y estructuras existentes junto con las actividades centrales de la empresa.

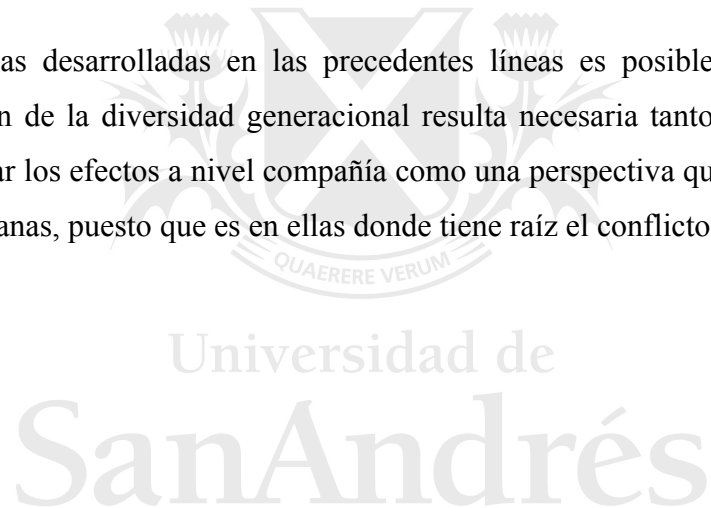
La importancia de lograr una respuesta apropiada frente a la diversidad generacional queda expuesta de forma muy notoria al contemplar las consecuencias de fracasar en hacerlo. En este sentido, Bennet-Alexander (2000, en April y Blass, 2010) sostiene que aquellas organizaciones que no lleven a cabo un enfoque apropiado de las cuestiones relacionadas con la diversidad pueden ver dañada su reputación, produciéndose a su vez una comunicación ineficiente y alta rotación del personal (Bennet-Alexander, 2000 en April y Blass, 2010). Lancaster y Stillman (2002, en Bell, 2008) señalan como otras posibles ramificaciones la disminución de rentabilidad, renuncia de empleados valiosos y un pobre servicio al consumidor.

Cabe notar que si bien los perjuicios hasta aquí enunciados refieren a un impacto global sobre la compañía, el modo en que el manejo de la diversidad es encarado por una organización también tiene efectos en un nivel de mayor detalle, como ser el equipo de trabajo.

Conviene referirse entonces a las nociones planteadas por Friedlander (1971, en Di Marco, 1975), quien sostiene que las tensiones en el personal de una empresa surgen de dos fuentes

distintas. La primera, relacionada con la incompatibilidad entre la orientación de estilo de vida de los trabajadores y los procesos y estructuras organizacionales, cuyos efectos se encuentran ejemplificados en el párrafo precedente. Resulta útil realizar una aclaración sobre la conceptualización de estilo de vida empleada por el autor, quien lo define como el conjunto de valores, creencias y perspectivas del individuo. Por otra parte, el segundo origen de tensión se basa en la falta de compatibilidad entre el estilo de vida de un empleado y los demás colaboradores que lo rodean. Cuando frente a dicha de incompatibilidad no han sido puestas en ejercicio prácticas adecuadas de manejo de diversidad generacional que la reduzcan o neutralicen, suelen surgir como producto el desperdicio de potencial humano, problemas médicos causados por *stress*, carreras obstaculizadas (Lancaster y Stillman, 2002, en Bell, 2008), y conflictos interpersonales (Bennet-Alexander, 2000 en April y Blass, 2010), entre otros factores.

En base a las ideas desarrolladas en las precedentes líneas es posible plantear que para enfrentar la gestión de la diversidad generacional resulta necesaria tanto una mirada global que permita abordar los efectos a nivel compañía como una perspectiva que mantenga foco en las relaciones humanas, puesto que es en ellas donde tiene raíz el conflicto generacional.



## **CAPÍTULO II: Estudio de campo**

A continuación se dará comienzo al análisis anticipado al comienzo del trabajo de graduación, estableciendo en primera instancia cuáles son los desafíos que la diversidad generacional presenta a los departamentos de Recursos Humanos.

### **1) Desafíos de la diversidad generacional**

Al ser solicitada a los responsables de Recursos Humanos la identificación de los principales desafíos planteados por la diversidad generacional en la actualidad, uno de los primeros en ser señalados fue la **novedad** del tópico. Si bien la convivencia de múltiples generaciones compone un fenómeno de larga data, su tratamiento en la agenda organizacional es relativamente reciente. A raíz de ello, quienes pertenecen a los sectores de RR.HH. encuentran como primer reto la necesidad de emprender una búsqueda de mecanismos propios con los que enfrentar el conflicto generacional, ante la falta de precedentes en el abordaje de esta cuestión. Asimismo, como señala RHB, también dentro de dicha área tiene ocurrencia el conflicto entre miembros de distintas generaciones, por lo cual, previo a definir el modo en que será afrontado a nivel organizacional, resulta necesario realizar un trabajo interno que facilite el entendimiento de las diversas posturas.

Otra implicancia de la novedad de la temática generacional es que los conceptos relacionados a la misma no resultan familiares, por lo que previo a introducir políticas que a ella refieran deben divulgarse las principales nociones. El desafío del área de Recursos Humanos pareciera ser, en este sentido, el de proveer un marco al conflicto que los miembros de un equipo



experimentan en su labor diaria pero no han podido identificar apropiadamente, introduciendo el tópic generacional, de forma tal de otorgar una explicación al mismo y **despersonalizarlo**.

El tercer desafío señalado por los entrevistados corresponde a la tarea de **conciliación** de las perspectivas generacionales de forma que la estructura organizacional responda satisfactoriamente a cada una de ellas. Compatibilizar los intereses y preferencias de las distintas generaciones para aunarlas bajo un mismo cuadro no resulta una tarea sencilla, particularmente dado que, de acuerdo a los trabajadores consultados, los *Baby Boomers* y *Xers* parecieran haber adoptado una postura poco permeable a las demandas de los *Yers*, si bien han aceptado algunas de ellas como positivas. En esta dirección, RHD sostiene que en gran medida las exigencias de los *Millennials* no encuentran acogida en las restantes generaciones, quienes se resisten a adoptar como propios los reclamos que los *Yers* formulan frente a los esquemas tradicionales a los cuales las generaciones más antiguas se encuentran habituadas.

Puede verse allí un reto adicional, en tanto el acatamiento de las exigencias usualmente esgrimidas por los empleados Y implica una notoria **modificación** de los modelos empresariales vigentes, puesto que éstos ya no podrían resolverlas. Estos requerimientos, de acuerdo al personal de RR.HH. consultado, se encuentran mayormente alineados en torno a tres elementos centrales: mayor flexibilidad, mayor nivel de uso de tecnología y conectividad, y marcos para el desarrollo profesional que den cabida a las necesidades de los *Yers*. En caso de fracasar en su intento de adaptación y verse trunca las expectativas de los *Millennials*, la empresa en cuestión se verá obligada a enfrentar otro de los fenómenos señalados como uno de los grandes desafíos para Recursos Humanos: la **alta rotación** de los empleados Y. Si bien dicho factor se vincula con el conflicto generacional en equipos de trabajo, los entrevistados señalan que esta problemática excede el tópic mencionado para adquirir una relevancia a nivel de empresa. Esta preocupación es expuesta por RHF de la siguiente manera “Desde el punto de vista organización, veo que si las compañías no logran adaptarse a las nuevas generaciones la dificultad va a pasar porque en algún momento no vamos a tener la fuerza de trabajo necesaria para hacer la renovación que toda empresa requiere”. Dicha circunstancia impone la imperiosa necesidad de buscar el modo de retener a los trabajadores Y, en tanto, como menciona RHB en consonancia con RHF, “En un futuro las empresas van a ser Y” por lo que resulta esencial su permanencia para “Evitar tener un problema compañía”. Es posible apreciar, entonces, el motivo que lleva a los encargados de Recursos Humanos a sostener que

en su abordaje de la diversidad generacional realizan particular hincapié en la Generación Y, dado el indispensable rol que dicha generación ocupa en el porvenir de la organización.

Pese a que los miembros de RRHH bajo análisis han identificado y aceptado la urgencia de cambio, particularmente en pos de proveer un entorno que promueva la permanencia de los *Yers* en la empresa, ella puede no ser apreciada tan claramente por las generaciones más antiguas. Aparece entonces un nuevo desafío, compuesto por la **concientización** de *Xers* y *Baby Boomers* sobre la necesidad de modificaciones con foco en satisfacer las demandas Y, los cuales podrían no alinearse con sus preferencias.

Respecto a este último punto, RHD resalta la importancia de encontrar aspectos fundamentales acerca de los cuales las expectativas de las generaciones resulten compatibles, destacando que en ciertas instancias sus miembros desean los mismos elementos básicos, como ser un líder que provea reconocimiento, pero difieren en el modo en que esperan que éstos se manifiesten. Continuando con su ejemplo acerca del liderazgo, GHD sostiene que los *Millennials* buscarán dicho reconocimiento en forma de *feedback* constante, mientras que las restantes generaciones lo requerirán de manera más esporádica. Puede observarse entonces como es posible que en ocasiones distintas generaciones compartan una misma valoración respecto a cierto tópico laboral, empero la consideren satisfecha mediante exposiciones distintas. Emerge de allí otro desafío que la diversidad generacional plantea al área de Recursos Humanos, el cual radica en favorecer el **entendimiento** entre generaciones, poniendo de relieve las necesidades de cada una de ellas y la forma particular en que desean que sean atendidas. De ese modo, se intentaría evitar la siguiente situación planteada por RHF: “Las generaciones más antiguas tratan de imponer su forma de trabajo sin entendimiento de lo que requieren las nuevas generaciones y las nuevas generaciones vienen a imponer un modelo con poca experiencia, con desventaja porque acaban de entrar al mercado laboral y actúan desde el desconocimiento”.

Un último desafío consiste en ya no sólo lograr que exista entre las generaciones espacios de diálogo y tolerancia, si no que se produzca **sinergia** entre ellas, facilitando el mutuo aprendizaje. Los representantes de Recursos Humanos coinciden en que cada generación posee atributos positivos y negativos, pero que es responsabilidad de su área facilitar que los

aspectos beneficiosos se vean potenciados en la interacción generacional. En esta dirección, destacan la adaptabilidad, orientación a resultado y gran aprovechamiento de diversas fuentes de información (en particular tecnológicas) como potenciales aportes valiosos de la Generación Y a los restantes miembros de un equipo multigeneracional. La Generación X, por su parte, es vista como un posible nexo entre los más jóvenes y los *Baby Boomers*, por plantear con frecuencia una postura intermedia entre estas generaciones. Destacan de los empleados *boomer*, a su vez, la habilidad política para el manejo de situaciones, el amplio conocimiento de la organización y vasta experiencia. Como fue mencionado, el reto que enfrenta el sector de Recursos Humanos se encuentra formulado en torno a integrar esas diversas características, de forma de lograr un mayor nivel de satisfacción laboral y un incremento de los resultados (RHF).

Cabe destacar, por último, la gran importancia de que el área de Recursos Humanos enfrente activamente estos desafíos. Podría pensarse que gran parte de las modificaciones que ellos implican podrían ser planteadas y promovidas en su ejecución por los *Yers*, actuando como agentes de cambio dentro de sus organizaciones (RHF, RHD). Dicho rol es visto por los representantes de Recursos Humanos como una función natural y propia de sujetos que se encuentran introduciendo al mundo laboral, considerando a su vez como positiva la posibilidad de que busquen adaptar las estructuras existentes, la cual interpretan como parte de la normal evolución de la vida empresarial. Sin embargo, relatan, los *Millennials* tienden a no ocupar sus esfuerzos en esta dirección puesto que implicaría una mirada a largo plazo de la cual carecen, optando por abandonar la compañía en su lugar. En consecuencia, la responsabilidad de desempeñarse como agente de cambio y adecuar la organización para una fructífera convivencia generacional recae primordialmente sobre los miembros del área de Recursos Humanos. De allí la relevancia de su accionar sobre las cuestiones aquí tratadas.

## 2) Prácticas de Recursos Humanos

A continuación serán descriptas las diversas medidas que se han delineado desde los sectores de Recursos Humanos de las empresas participantes del estudio para enfrentar la diversidad generacional en sus impactos a nivel organizacional y también de equipo.

## a) Reclutamiento

Desde la instancia de reclutamiento, existen numerosas cuestiones que los representantes de Recursos Humanos afirman tener bajo consideración para lidiar con la diversidad generacional.

### *Selección*

En primer lugar, la especialista de Ford destaca la importancia de realizar un cuidadoso proceso de selección de forma de sustraer del mercado laboral aquellos candidatos que presenten la mayor **afinidad** posible con la cultura empresarial. La misma se encuentra definida, en el caso de la compañía automotriz, por una orientación a los procesos y un estilo paternalista. Estas características, señala RHF, no suelen resultar especialmente atractivas a los *Millennials*, por lo que una primera medida consiste en poner particular foco en el reclutamiento de los trabajadores de la Generación Y para detectar aquellos que dentro de dicha generación presenten una identidad más compatible con la organización. Menciona a su vez que la implementación de este criterio resulta indispensable ya que contribuiría a reducir la alarmante rotación de los *Yers* a la vez que el conflicto en el equipo. Explica, además, que si bien existen en la organización intenciones de cambio para adaptarse a las nuevas generaciones, dicho ajuste necesariamente ha de producirse de forma gradual y pausada, lo cual podría no evaluarse como satisfactorio ante la impaciencia de los *Millennials*.

No resulta extraño que el miembro del área de Recursos Humanos de Bayer también haga mención de las cuestiones aquí expuestas, en tanto en la actualidad predomina en dicha empresa una estructura orientada a los procedimientos, a pesar de encontrarse atravesando un proceso de renovación.

Es posible ver cómo la medida aquí planteada se vincula con los desafíos estipulados en el apartado anterior, particularmente aquellos referidos a la necesidad de modificar el modelo empresarial tradicional, la elevada rotación de los *Yers* y la dificultad en conciliar las expectativas de cada generación respecto a la empresa, moderando la relevancia de éstos.

De todos modos, RHB señala la importancia de evitar “Ser siempre seleccionador de un mismo perfil”, en particular dado la muy fuerte influencia de la herencia alemana dentro de la compañía, la cual ha sido perpetuada mediante un gran y constante caudal de ingresantes provenientes de colegios y familias de origen alemán. El especialista advierte que continuar con este tipo de prácticas podría no sólo actuar en detrimento de la obtención de los empleados más aptos para el puesto al limitar el *pool* de candidatos, sino que también no permitiría una fuerza laboral de mayor diversidad que enriquezca el trabajo en equipo. Ésta última tendría como efectos beneficiosos adicionales el evitar la formación de facciones entre aquellos con ascendencia alemana y quienes no la comparten, a la vez que permitiría un alejamiento de un modelo organizacional burocrático que se encuentra perdiendo vigencia en la actualidad, particularmente bajo la mirada de la Generación Y. En este sentido, RHB afirma que “Si seguimos con lo tradicional creo que nos van a pasar por arriba”. Lo aquí expuesto ha motivado a quienes se encuentran a cargo de Recursos Humanos a emprender la tarea de selección bajo una mirada de mayor apertura a una gran variedad de perfiles, manteniendo presente, como fue mencionado al comienzo, su nivel de compatibilidad con la existente cultura empresarial. A pesar de que este distanciamiento respecto a la cultura germánica podría generar un mayor nivel de conflicto generacional en el equipo de trabajo en tanto los empleados Y seleccionados no presentarían rasgos Y “moderados” por la conservadora influencia alemana, se ha privilegiado en la decisión una mirada orientada a la sostenibilidad de la empresa en el largo plazo, realizando los cambios necesarios para su subsistencia.

Se podría interpretar en dicha postura una incipiente respuesta al desafío de modificar la tradicional estructura que caracteriza a Bayer para dar lugar a modelos más modernos y que gocen de mayor aval por la Generación Y. De todos modos, aclara, los postulantes que suelen sentirse atraídos por la organización y acercarse a ella suelen poseer naturalmente un estilo más formal.

## *Propuesta laboral*

Otro aspecto del reclutamiento que ha debido adaptarse a la realidad de la diversidad generacional es el que refiere al modo en que la empresa encara la **comunicación** de su propuesta laboral. Por un lado, los especialistas mencionan que la identidad generacional es tomada en cuenta para seleccionar el canal por medio del cual se dará a conocer la búsqueda profesional, por ejemplo, empleando fuertemente las redes sociales para atraer candidatos de la Generación Y. También, de acuerdo a RHF y RHB, el contenido del mensaje varía de acuerdo a qué generación se encuentre dirigido, formulando una proposición que destaque los aspectos de la empresa que resulten más afines.

A partir de lo relatado en las líneas que anteceden puede apreciarse como el desafío de considerar las distintas preferencias y necesidades de cada generación de modo que las tres generaciones encuentren una propuesta atractiva en la empresa se plantea no sólo respecto a los trabajadores existentes, sino también en referencia a los potenciales empleados.

## *Enfoque del reclutamiento*

Sumado a la modificación de los mensajes y canales para adecuarse a la diversidad generacional, los departamentos de Recursos Humanos también han tenido que alterar el modo en que conciben el reclutamiento desde la emergencia de la Generación Y en el mundo laboral. Ello es así en tanto la generación más joven no reduce su papel en la búsqueda de empleo a poner a disposición de las empresas su candidatura, sino que plantea una postura exigente, evaluando rigurosamente las condiciones que las empresas le puedan ofrecer.

RHB afirma notar un cambio muy importante en este respecto, no sólo en la actitud demandante de los candidatos sino también en que los factores que resultaban suficientes para justificar la decisión laboral para las restantes generaciones no lo son para la actual. El especialista lo relata del siguiente modo: “Se postulaba tanta gente por C.V. escrito impreso o por el portal de la empresa que no siempre necesitábamos salir a buscar afuera. Entonces

venían y decían, es en Bayer. No te preguntaban el sueldo, ni nada. Y te decían que sí. Eso cambio. A la Generación Y no le importa si es Bayer o no, te piden otras cosas y si no están no les interesa”.

La representante de Recursos Humanos de Ford también señala que los *Millennials* no consideran en su decisión la identidad y cultura de la empresa, sino que evalúan las condiciones que ésta puede ofrecerle, mientras que su generación (X) tiene en cuenta ambos factores. Al asentarse la decisión sobre aquel criterio, la competencia entre empresas por obtener talentos se intensifica, por lo que surge la necesidad de trabajar en mayor profundidad la marca del empleador para que exista una **mutua selección** entre empresa y empleado Y.

Esta adopción de un rol más activo en el reclutamiento por parte de la compañía para dar respuesta al nuevo marco de búsqueda laboral planteado por la Generación Y representa una medida que puede resultar dificultosa de implementar. Ello aparece de forma contundente en el relato de RHB, quien sostiene que el pensamiento de que “Ya no es que la gente viene y vos la tenés que elegir. Yo te tengo que ofrecer algo para que me elijas” le “Costó mucho imponerlo acá” porque “Nosotros también tenemos generaciones X, y y *Baby Boomers* en Recursos Humanos entonces hay opiniones encontradas porque tienen otros modelos”. Puede observarse allí como el desafío de concientización de la necesidad de cambio se encuentra latente y presenta dificultades aún en el seno del propio sector.

#### b) Capacitación

En la totalidad de las empresas involucradas en el estudio la provisión de instancias de capacitación fue señalada como la **principal herramienta** del departamento de Recursos Humanos en el tratamiento del conflicto generacional en los equipos de trabajo.

*Capacitaciones genéricas sobre la cuestión generacional*



En las tres compañías se dispuso una instrucción genérica sobre la cuestión generacional, involucrando a todas las jerarquías y áreas, si bien tuvo lugar primeramente en los peldaños más altos para luego ser transmitida a los restantes rangos. Un punto de diferenciación consiste en que mientras en Ford y Deloitte la convivencia generacional fue presentada como la temática exclusiva del entrenamiento, en Bayer la misma fue enmarcada como parte de un programa de “*Diversity Training*”, lo cual probablemente haya permitido menor especificidad. Cabe notar que el tratamiento de las distintas generaciones en una capacitación destinada a la gestión de la diversidad en Bayer sumado al hecho de que Ford tituló su entrenamiento bajo el término “Entendiendo la diversidad generacional” aporta respaldo al encuadre propuesto sobre la convivencia de generaciones como parte de un concepto global de diversidad.

En dichas capacitaciones fue introducido el concepto de generación y presentadas las principales características de cada generación. Un aspecto cuya inclusión en el entrenamiento destacaron como particularmente relevante los especialistas de Recursos Humanos es el desarrollo de las circunstancias que rodearon la formación de cada generación y le dieron fundamento a su identidad generacional. Se buscó a través de ello proveer una **explicación** sobre “Por qué los miembros de una generación actúan de cierta manera” (RHF) a la vez que “Crear mayor conciencia de la existencia de distintos perfiles generacionales y motivos de ellos” (RHF) de forma que los miembros de un equipo puedan apreciar que “Las actitudes que cada uno toma no son capricho” (RHD). Al tornar comprensible el “Por qué actúan como actúan” (RHF), los representantes de Recursos Humanos buscaron esbozar una respuesta ante el desafío de proporcionar un marco para el conflicto generacional de forma de despersonalizarlo y con ello reducir tensiones.

Asimismo, al elaborar sobre la **descripción** de las generaciones para permitir a los asistentes “Entender las diferencias y las expectativas” (RHD) a la vez que “Derribar prejuicios” (RHD), el conocimiento de las necesidades y preferencias de cada una de ellas se vio profundizado. De este modo, se proveyó una respuesta tentativa al desafío de lograr un mayor entendimiento entre las generaciones para que éstas comprendan de qué forma abordar la relación intergeneracional.

Otro desafío que se buscó afrontar mediante la capacitación es la impulsión de sinergias entre generaciones. Con dicho fin, fueron puesto de relieve los principales **aportes** que cada generación trae consigo, de forma tal que los asistentes pudiesen “Ver que tiene de bueno la Y, que tiene de bueno la X y los *Baby Boomers* y tratar de optimizar lo bueno” (RHF). Este



enfoque orientado a destacar las características positivas de cada generación también apunta a lograr una interacción más amena dentro de los equipos de trabajo multigeneracionales, promoviendo la identificación de “Espacios de convivencia y conversación más allá de las diferencias” (RHD).

Por otra parte, un mensaje adicional que se buscó difundir en las capacitaciones provistas por Ford y Deloitte gira en torno a la necesidad de **adaptación** para lograr retener a los trabajadores Y. Ello puede verse, por un lado, en la descripción de RHF “Una de las funciones del entrenamiento es decirle a los *Baby Boomers* y los X “Che, ellos operan acá y esto es lo que tenemos que hacer para retenerlos”” mientras que RHD sostiene que la capacitación apunta a transmitir la “Idea de que es necesario adaptarse a los Y para retenerlos”. La capacitación aparece en el sentido aquí expuesto como un modo de enfrentar el desafío de la concientización de la necesidad de cambio.

#### *Capacitaciones específicas*

Sumado a las capacitaciones que expusieron de manera general los principales lineamientos de la diversidad generacional, algunas empresas ejecutaron otras propuestas de carácter más específico. Una de ellas fue la provisión de entrenamientos referente al ejercicio de roles de liderazgo en equipos de trabajo compuesto por trabajadores X y en los integrados por trabajadores Y, omitiendo a la generación *Baby Boomer* por representar una minoría dentro del personal de la organización. En dichas actividades se expuso “Cómo motivar, evaluar y manejar las distintas generaciones, haciendo énfasis en la identidad generacional” (RHB). De esta manera se intentó lograr que quienes se encuentren a cargo de grupos en los que deban liderar a empleados de una generación distinta a la propia puedan hacerlo con mayor efectividad.

Cabe destacar que esta temática fue señalada como de particular importancia por la especialista en Recursos Humanos de Ford, quien resaltó que, si bien no han implementado programa alguno a la fecha específicamente orientado a ella, la posibilidad de realizar una acción sobre esta cuestión le resulta muy atractiva. En este sentido, destaca que una capacitación resultaría muy valiosa en tanto permitiría a los líderes un mayor entendimiento de qué elementos valoran y necesitan sus subordinados de acuerdo a su generación, fortaleciendo el vínculo.

#### *Otras capacitaciones*

Adicionalmente a los entrenamientos más estrechamente vinculados con las cuestiones generacionales, desde Bayer y Deloitte también se han ofrecido otras capacitaciones relacionadas a habilidades generales que actúan como **soporte** de los primeros.

En la compañía farmacéutica, los cursos referidos al trabajo en equipo, negociación y manejo de grupo fueron asociados por el analista de Recursos Humanos a la Generación X por tratarse de habilidades que aún debe desarrollar. Por otro lado, menciona que aquellos concernientes a la organización del tiempo y el espacio fueron diseñados planteando como destinatario a los trabajadores Y. Es posible apreciar que la realización de estos talleres se encuentra enfocada a fortalecer aquellos aspectos en que cada generación parece encontrar mayores dificultades, lo cual a su vez favorece un mejor funcionamiento del equipo de trabajo.

En lo respecta a Deloitte, el departamento de Recursos Humanos implementó allí diversos talleres que a pesar de hallarse indirectamente relacionados con el tópico generacional, su contribución al mejor desempeño de un grupo generacionalmente diverso resulta notable. Cursos de inteligencia emocional, talleres de relaciones interculturales y jornadas de integración en la que “Las distintas generaciones interactúan y se exponen lo que uno espera y recibe del otro” (RHD) componen algunos de los entrenamientos ofrecidos por la consultora que involucran el perfeccionamiento de aptitudes que contribuyen a una armoniosa convivencia generacional en los equipos de trabajo.

Una propuesta altamente destacable consiste en el proceso de **inducción** que Deloitte dispone para los ingresantes más jóvenes. De acuerdo a lo relatado por RHD, el mismo abarca varias etapas que incluyen talleres y actividades y provisión de material de lectura que sirva de orientación. Mediante estas herramientas se busca “Realizar un fuerte trabajo con los jóvenes que ingresan al mundo del trabajo, comunicándoles qué pueden hacer, qué no, trabajando las expectativas”. Dichas prácticas son acompañadas por desayunos con personal de Recursos Humanos programados a intervalos regulares para efectuar un seguimiento de manera informal. De acuerdo a RHD, el énfasis puesto en facilitar la introducción de los jóvenes al mundo laboral a través de un proceso de inducción obedece a la noción de que si bien la empresa debe adaptarse a los requerimientos de la Generación Y puesto que ésta es vital para su subsistencia, resulta igualmente necesario que los *Millennials* se adecúen al funcionamiento de la organización. La especialista de Recursos Humanos pone de relieve la importancia de la inducción en la consecución de este último fin, en tanto contribuye a

acomodar los modelos mentales y emocionales de los *Yers* a los que exige el ámbito laboral, actuando como guía para favorecer la transición a la vez que “Ayudándolos a madurar” (RHD). De esta forma se estaría planteando una solución parcial, por un lado, al desafío de lograr un mayor entendimiento entre generaciones puesto que compartirían ciertos códigos comunes y, por otro, a aquel referido a la necesidad de transformación de la organización ya que no requeriría tanta profundidad.

Cabe destacar que, coincidentemente con lo sucedido en Deloitte, tanto en Ford como en Bayer los miembros del departamento de Recursos Humanos entrevistados manifestaron una preocupación por lograr que en el vínculo entre empresa y Generación Y se produzca un mutuo acomodamiento. En este sentido, RHB lo explicita de la siguiente manera: “Hay que empujar a la Generación Y para que se adapte a ciertas normas y a la empresa”, mientras que RHF expresa una idea similar al sostener que “Los Y también se tienen que adaptar porque la organización completamente flexible no existe”, y concluye: “Son demasiado demandantes”. A pesar de que los testimonios ponen de manifiesto una inquietud respecto a esta cuestión, actualmente no se encuentran implementadas en ninguna de las dos empresas acciones específicas para resolverla.

#### *Consideraciones adicionales*

Un último punto a tener en cuenta referido a las capacitaciones es que aunque los representantes de Recursos Humanos las han reconocido como una herramienta central en el tratamiento de la diversidad generacional, no son ajenos a sus **limitaciones**. La postura pareciera ser, de acuerdo a los testimonios de RHB y RHF, que la implementación de este tipo de acciones permite proveer a los empleados con instrumentos que contribuyan a alcanzar un mejor vínculo intergeneracional, pero que su verdadero impacto depende de que los trabajadores realicen un uso efectivo de ellos en el día a día, lo cual en gran medida escapa de su control.

#### c) Retención

A continuación se expondrán las diversas medidas orientadas a la retención del personal implementadas por las empresas participantes en el presente trabajo, que se encuentren vinculadas ya sea con la diversidad generacional y los numerosos desafíos que genera para el departamento de Recursos Humanos como con aspectos más puntuales dentro de dicha temática, como ser el conflicto generacional.

### c.1) **Flexibilidad**

Lograr una mayor **flexibilidad** es, conforme reiteraron los especialistas en Recursos Humanos y fue plasmado al comienzo del presente capítulo, uno de los principales focos del cambio organizacional frente a la introducción de la Generación Y en el campo laboral. Dicha flexibilidad alcanza múltiples expresiones.

#### *Nuevas modalidades de trabajo*

Por un lado, es posible vincularla con las modalidades de **trabajo flexible** y *home office* fomentados tanto en Deloitte como en Bayer, en la cual también se encuentra implementado el llamado “viernes corto”. Para esta última compañía, la introducción de estas opciones representaron una importante modificación de la forma en la que habitualmente operaba, en la cual existía un fuerte control de horarios mediante un sistema de fichaje donde la totalidad de los empleados debían presentar una justificación en caso de no cumplir con su itinerario. El nuevo rumbo orientado a la flexibilidad tuvo sus comienzos como parte de la instauración de los “Valores L.I.F.E.” (*Leadership, Integrity, Flexibility, Eficiency*) en el 2011, en un claro avance en dirección a una cultura empresarial que posea mayor correlato con los requerimientos de la nueva fuerza laboral, es decir, los *Millennials*. Sin embargo, RHB dio a conocer su observación acerca de que numerosos empleados *Baby Boomer* y X no hacen uso de las posibilidades de trabajo flexible, manteniendo sus horarios usuales, mientras que otros que sí las han adoptados debieron primeramente superar su reticencia inicial. Relata en referencia a las generaciones más antiguas: “El primer viernes estaban todos a ver quién se va primero. Costó mucho hasta que agarraron. Muchos de los que venían a las siete igual siguen viniendo a las siete y se van a la misma hora que antes”.

#### *Foco en la vida personal*

Íntimamente ligado con la flexibilidad se encuentra el alcance de un mejor **equilibrio** entre las dimensiones laborales y personales de las vidas de los empleados. Este aspecto, de gran interés para los empleados Y, constituye una premisa esencial en la estrategia de retención implementada por las tres empresas.

La entrevistada de Ford destaca que en la compañía existe una cultura que favorece que los empleados logren dicho balance, en tanto predomina un ambiente de comunicación y apertura a la vez que de respeto, donde las relaciones se basan en gran medida en la confianza. Los

testimonios de empleados Y participantes en el estudio anterior (Conflicto generacional en equipos de trabajo de empresas multinacionales) parecieran corroborar la descripción provista por RHF, ya que manifestaron no haber sufrido dificultades cuando requirieron ausentarse por motivos personales, ni haber experimentado una sensación de “juzgamiento” por solicitarlo o “presión” para refrenarse de hacerlo.

RHB, por su parte, expresa sucintamente que “Todo lo que es equilibrio vida laboral se está tratando de hacer”, pero que existe cierta resistencia por parte del personal X y *Baby Boomer*, quienes “Están acostumbrados a “Acá hay que romperse y te llamo el domingo y el sábado”, que es lo que la empresa no quiere ahora”.

En lo que refiere a Deloitte, la especialista afirma que la empresa ha adoptado una perspectiva que implica la no segmentación entre “vida laboral” y “vida personal”, de forma de resaltar lo compatibles y profundamente unidas que ambas se encuentran, puesto que “Forman una misma vida” (RHD). Por el contrario, opta por referirse al equilibrio laboral-personal como un objetivo de “calidad de vida total”, el cual afirma compone uno de los pilares de la propuesta laboral de la firma. En pos de proveerla, promueven opciones de “*home office*”, siempre que se ejerza responsablemente y resulte acorde a la función a desempeñar, y de colaboración virtual.



### *Mayor informalidad*

El sentamiento de una postura más flexible también se manifestó mediante la implementación de códigos de **vestimenta** más informales. En Deloitte, la etiqueta “*elegante-sport*” fue acogida a partir del 2001 como medida frente a la inseguridad, adquiriendo su carácter permanente con el transcurrir de los años. Sin embargo, aclara RHD, el vestuario formal persiste como requisito indispensable cuando el empleado debe entrar en contacto con clientes.

Dentro de Ford, el año 2000 marcó el comienzo de la flexibilización en cuanto a la vestimenta, dejando a un lado el habitual conjunto de traje y corbata para dar lugar a un atuendo un tanto más informal.

En línea con la cultura conservadora de Bayer, el cambio tuvo lugar más tardíamente en dicha empresa, donde a partir del 2011 fueron implementados un código de vestimenta elegante-*sport* para la generalidad de las ocasiones junto con los denominados “*casual Fridays*”. Con respecto a esta experiencia, RHB relata que “Costó. El que venía con corbata con cuarenta grados, sigue viniendo con corbata. Hay bastante gente que hace eso”.

Cabe notar la prioridad que se le adjudicó a las preferencias de los *Millennials* en relación a las de la generación *Baby Boomer* al considerar el establecimiento de nuevas políticas de vestimenta. La menor afinidad con los ambientes informales de esta última generación y su potencial resistencia frente a ellos había sido anticipada y fue luego comprobada en los hechos. En este sentido, RHB expresa “Si les sacan la corbata, se ponen mal. El resto de las generaciones no”. El punto aquí tratado podría ser empleado como ejemplo de la tensión existente entre los desafíos de disminuir la alta rotación de los *Yers* y adaptar las estructuras a ellos, frente a aquel referido a una conciliación de las preferencias de las tres generaciones para proveer un entorno empresarial en el que la totalidad de ellas encuentren comodidad.

#### *Minimización de procesos*

Otro aspecto en el que el cambio de rumbo organizacional hacia una mayor flexibilidad ha influido notoriamente, resultando quizás uno de los más controversiales, es el énfasis puesto en el **resultado**.

Como fue relevado en el trabajo de graduación previo, las generaciones más antiguas suelen presentar actitudes muy afines a los procesos o al menos aceptación frente a ellos, de acuerdo pertenezcan a la generación *Baby Boomer* o X, mientras que los *Yers* se muestran reticentes a acatarlos. Frente a esta aparente dicotomía, se dio surgimiento en Bayer a los ya mencionados valores L.I.F.E., los cuales “Apuntan a poner el foco en el resultado y no tanto en el proceso” (RHB). Más adelante agrega que la inclusión de la eficiencia como uno de los nuevos valores corporativos obedece a buscar “Que exista una cultura de trabajo por objetivos, en la que todos van al mismo resultado, aunque actualmente aún hay muchísimas autorizaciones, constancias, etc.”. Analizando su afirmación, emergen dos elementos destacables. En primer lugar, la gran profundidad de la modificación que se pretende realizar en tanto implica un cambio cultural. En segundo lugar, y en cierto modo implícito en el primero, que esta adaptación requerirá de un considerable lapso de tiempo para completarse, como puede verse en el hecho de que a más de un año de la redefinición de los valores de Bayer en pos de un

mayor foco en el resultado, permanecen todavía una gran cantidad de procedimientos que detraen de ello. Aún más, pareciera pertinente pensar que si transcurrido un período superior a un año se encuentran en vigencia una enorme cantidad de métodos “burocráticos” que caracterizaban a Bayer, considerando que éstos conforman el aspecto más visible y maleable de una cultura de procesos pero no han podido ser modificados en gran medida, la transformación que requiere lograr una organización con foco en los objetivos no sólo será prolongada y profunda, sino altamente desafiante.

En Ford, si bien no se han adoptado medidas concretas en lo que respecta a este tema, la especialista en Recursos Humanos señaló la oposición de las generaciones en sus preferencias por los procesos y por los resultados como una cuestión alarmante por sus efectos sobre el equipo de trabajo y sobre la organización. Asimismo, afirmó que desde el departamento tomar acción sobre esta cuestión es visto como primordial y urgente, poniendo el foco en “Hacer los procesos más ágiles y que hagan que la persona que los hace se sienta útil” (RHF). Es posible observar, entonces, que realizar cambios en relación a este tópico se encuentra previsto en la agenda del sector. De todos modos, debe ser resaltado que éstos parecieran encontrarse orientados a una modificación de menores dimensiones a las planteadas en Bayer, puesto que la propuesta se basa en una mejora de los procesos existentes y no en un replanteamiento profundo del funcionamiento organizacional.

Cabe notar que a pesar de que las medidas hasta aquí descritas contribuyen a enfrentar el desafío de modificar la estructura tradicional de las empresas para dar cabida a los Y, adoptando una postura de aceptación de la diversidad generacional a nivel organización, las mismas podrían encontrarse de hecho contribuyendo al conflicto generacional en los equipos de trabajo. Ello es así en tanto, podría plantearse, los *Millennials* encontrarían por medio de ellas un respaldo institucional a sus demandas, provocando, por un lado, que las diferencias generacionales se encuentren aún más visibles en tanto al admitirse las preferencias de los Y, resulta probable que éstas sean manifestadas y ejercidas con mayor frecuencia. Por otro lado, con su implementación se estaría reconociendo validez a los reclamos de los *Yers*, lo cual podría aumentar el grado de fricción entre generaciones en caso de que las generaciones más antiguas no concuerden con la postura Y.

### c.2) **Beneficios**



Adicional a una mayor flexibilidad, otro elemento de retención vinculado al desafío representado por la alta rotación de los *Yers* lo componen los **beneficios**.

El especialista de Recursos Humanos de Bayer relata que la empresa a la que pertenece ofrece un amplio menú de beneficios, dentro de los cuales muchos de ellos se orientan a facilitar aspectos de la vida personal. Entre éstos menciona el acceso a un gimnasio, salón de fiestas, canchas y demás en las instalaciones de la compañía, medio día libre en vísperas de cumpleaños, organización de actividades recreativas y sociales, promoción de acciones solidarias desde la fundación de la empresa, asignación para gastos de guardería, descuentos en cursos, dictado gratuito de clases de inglés y programa de jubilación anticipada. Como puede observarse, la extensa oferta de beneficios incluye no sólo aquellos que podrían resultar atractivos a un empleado Y, sino también propuestas concordantes con las necesidades de las demás generaciones, contemplando la diversidad generacional existente. En particular, cabe destacar el último beneficio señalado, es decir, el programa de jubilación anticipada, en tanto podría tener implicancias mayores a la simple manifestación de la diversidad generacional como criterio relevante para el establecimiento de beneficios. Podría plantearse que el retiro entre cinco y tres años antes de la edad jubilatoria permitido por el sistema en cuestión favorece la disminución del conflicto generacional en los equipos de trabajo al reducir considerablemente el número de *Baby Boomers* que se encuentran activos en la empresa. De este modo, el beneficio estaría actuando, de hecho, en sentido contrario al sostén de la diversidad generacional.

En Deloitte, al igual que en Bayer, existe gran variedad en los beneficios disponibles de modo de apelar a las tres generaciones (RHD). En cambio, dentro de Ford la consideración de la diversidad generacional en el diseño de los beneficios se encuentra aún pendiente. RHF reconoce que su actual menú de beneficios se halla fuertemente orientado a las necesidades de los *Baby Boomers*, quienes componen el 20% de la fuerza laboral, con una cobertura médica muy abarcativa y un sistema de pensiones interno. A la vez admite que “Desde Recursos Humanos deberías analizar qué genera valor y analizar la diversidad y tratar dentro de tus posibilidades de personalizar por generación los beneficios”. Considerando la gran influencia de los paquetes de beneficios en las decisiones laborales de los *Millennials* de acuerdo a lo estudiado en el ensayo “Conflicto generacional en equipos de trabajo de empresas multinacionales”, la adecuación de los mismos a las necesidades de la Generación Y resulta apremiante si se desea resolver el desafío de su alta rotación.



### c.3) Conectividad

El fomento de un mayor nivel de conectividad y de empleo de tecnología aparece como otra de las medidas planteadas para enfrentar el desafío de adecuar las estructuras empresariales a las necesidades de la Generación Y, con miras a así lograr retenerlos.

En Bayer, la difusión del uso de tecnología se vio explicitada mediante la disponibilidad de conexión inalámbrica para los dispositivos de uso personal, la creación de portales que permiten realizar gestiones diversas en forma virtual como ser aquellas relacionadas con el pedido de licencias, la inscripción a cursos o la solicitud de transportes, la instalación de *Lync*, un sistema de *chat* interno que admite la posibilidad de realizar video-conferencias locales e internacionales, y de *Sharepoint*, que permite la creación de una biblioteca de colaboración *online* interna, entre otros ejemplos. Cabe destacar que la totalidad de las herramientas mencionadas fueron incorporadas recientemente, entre los años 2010 y 2012, y que su introducción fue acompañada por numerosas capacitaciones, en los casos en que resultó pertinente. La implementación de *Sharepoint* en particular obtuvo un gran soporte tanto a nivel de difusión interna como de dictado de cursos, puesto que con ella se buscaba establecer un “*new way of working*”, como indica la frase emblema con la que se lo dio a conocer dentro de la compañía.

Por otra parte, en Ford el principal cambio tuvo lugar en el 2010 cuando se decidió incorporar *Webex* como herramienta de conferencia, la cual, conforme a lo relatado por empleados Y en “Conflicto generacional en los equipos de trabajo de empresas multinacionales”, no alcanzó gran aceptación entre *Xers* y *Baby Boomers*. En cuanto a los niveles de conectividad, RHF menciona que desde Recursos Humanos se encuentran sometiendo a reconsideración las políticas vigentes en la actualidad sobre esta cuestión, bajo las cuales no se encuentra permitido el acceso a páginas de redes sociales o de entretenimiento ni a la conexión inalámbrica de la empresa desde dispositivos personales. La especialista sostiene que “Dejar que se conecten, que tengan más conectividad, es parte de lo que desde Recursos Humanos tenemos que hacer para adecuarnos a los que las nuevas generaciones requieren”. Destaca, asimismo, que la dificultad en la provisión de dicha mayor conectividad no radica en sus implicancias en lo que refiere a los sistemas de tecnología ya que involucra una modificación muy sencilla de los mismos, sino que se halla en el cambio de **mentalidad** necesario para que sea encontrada aceptable por todas las generaciones. En este sentido, afirma que resulta indispensable que las generaciones más antiguas abandonen la inmediata asociación entre

ocio y conectividad, dando cabida a la posibilidad de que la tecnología y puntualmente Internet también actúen como fuentes de consulta. Por otro lado, admite luego que la mayor conexión también conlleva cierto nivel de dispersión, sosteniendo, sin embargo, que ello no es indefectiblemente negativo puesto que todas las generaciones utilizan alguna parte de su jornada laboral para dedicarlo a un necesario momento de esparcimiento, sólo difiriendo en los elementos que emplean para ello.

En lo que refiere a Deloitte, la especialista de Recursos Humanos de dicha compañía sostiene que el uso de tecnología es alentado, proveyendo herramientas actualizadas conforme a las novedades del mercado a la vez que permitiendo modalidades de *home office* y comunicación a distancia, como ya fue mencionado en el apartado previo. Aún así, resalta la importancia de continuar desarrollándose en esta dirección, fomentando “Que usen más la tecnología para trabajar” y avanzar “Dándoles un acceso más libre”, en referencia a las limitaciones que la consultora impone actualmente como condiciones de uso de las herramientas tecnológicas.

Es posible observar como las medidas y posturas planteadas desde los sectores de Recursos Humanos de las empresas estudiadas apuntan a adaptar el entorno de trabajo a la generación Y, permitiendo mayor velocidad, interacción y flexibilidad. Resulta llamativo que en las entrevistas a empleados Y en el trabajo de graduación previo, un mayor nivel de conectividad no surgió como uno de los reclamos más relevantes y aún así pareciera ser percibido como tal por los encargados de RR.HH.

Otro punto a considerar a partir de lo desarrollado en este apartado es el efecto que este cambio podría generar sobre el vínculo intergeneracional. Un fomento del uso de la tecnología ya sea para la comunicación como para cuestiones personales o el intercambio de información podría incrementar las **tensiones** generacionales, poniendo de relieve las diferencias de criterios en cuanto a las circunstancias en que resulta adecuado su empleo, en qué medida y con qué fines, sumado a aquellos referidos al tratamiento de la información como fuente de poder o material para la creación de conocimiento colectivo. Cabría plantear, luego, que en lo que refiere a la conectividad, el desafío de reducir la alta rotación de los *Millennials* fue entendido como prioritario por sobre aquel referido a la conciliación de necesidades y preferencias generacionales bajo una misma estructura.

#### c.4) Desarrollo

En las tres organizaciones aquí estudiadas los representantes de Recursos Humanos afirmaron haber percibido una notoria diferencia entre el modelo de carrera que los *Millennials* desean y aquel que buscan las restantes generaciones y la empresa ofrecía tradicionalmente. Reconocen, a su vez, una necesidad de actuar frente a dicho contraste de forma de reducir la **brecha** entre el tipo de desarrollo que los empleados Y anhelan y el que la organización puede proveer, manteniendo presente las limitaciones que conllevan el tamaño y antigüedad de las empresas a las que pertenecen sobre el ritmo al cual les resulta posible adaptarse. A pesar de existir dentro de la totalidad de las compañías, como fue expresado, una conciencia sobre la necesidad de incorporar el modelo de carrera de los *Yers* como alternativa válida, tan sólo Bayer y Deloitte han comenzado a reaccionar frente a ello.

El miembro de Recursos Humanos de Bayer relata que responder a las exigencias de los *Yers* en cuanto a su velocidad de ascenso esperada representa grandes dificultades para la compañía. Frente a la imposibilidad de cumplir con dicha demanda, sostiene, han dispuesto numerosas herramientas de desarrollo que satisfagan el deseo Y de lograr un avance en lo inmediato, de forma de **compensar** aquella expectativa frustrada. Como ejemplo menciona al seguimiento con consultores externos de trabajadores en los que se ha detectado potencial, evaluaciones anuales de las que resultan importantes bonos, capacitaciones prestigiosas de realización local como internacional, rotaciones en distintos sectores de la empresa, entre otros elementos destinados a responder a la notable y urgente necesidad de logro que poseen los *Millennials*. Señala, asimismo, la importancia que la **comunicación** posee en relación a dicho objetivo, en tanto desde Recursos Humanos “A los Y siempre se les está diciendo: “Mira, ahora no está esta posibilidad, pero vamos a hacer esta cosa nueva este año, una tarea nueva, una capacitación”, preguntarle a donde quiere ir y si se siente cómodo, que les gustaría estar haciendo y cuándo” (RHB). Al poner énfasis en el mantenimiento de un diálogo frecuente acerca de cuáles son las expectativas y nivel de satisfacción del empleado Y, planteando a su vez de forma clara las actuales y reales posibilidades de la empresa, es posible realizar un seguimiento del trabajador de forma tal de evitar que abandone la empresa, a través de lo cual se estaría esbozando una respuesta al desafío de la alta rotación Y.

Otro modo en el que el departamento actúa para dar lugar a un plan de desarrollo más acorde a las preferencias del Y se compone por la realización de esfuerzos para modificar el estilo de liderazgo actualmente predominante en Bayer “Para que dejen de reconocer la lealtad y sea un liderazgo más flexible” (RHB) y “Lograr cambiar el modelo a que si tiene la capacidad, que avance, por más que no tenga X años en la empresa” (RHB), buscando también “Eliminar el

tema del derecho de piso que exigen los *Baby Boomers* y Generación X” (RHB). Con miras a llevar a cabo dichos cambios fueron organizados cursos de liderazgo, como fue mencionado en la sección de capacitación, a la vez que se buscó “Bajar una línea de liderazgo” (RHB) estableciendo parámetros de **evaluación** estándar de *performance* y de valores L.I.F.E. e involucrando más intensamente al sector de Recursos Humanos en el proceso para asegurar el apego a dichos criterios y la mayor objetividad posible. Mediante la implementación de estas medidas se podría estar reduciendo la conflictividad generacional en los equipos de trabajo puesto que las líneas de evaluación se encontrarían claramente definidas a nivel institucional, desalentando el otorgamiento de reconocimiento por criterios de índole personal en los cuales las generaciones ampliamente difieren.

Desde Deloitte, el sector de Recursos Humanos ha tomado nota acerca de que en lo que respecta a los *Millennials* “El crecimiento que se busca no es jerárquico. El mundo globalizado permite otras posibilidades, hay un mercado más abierto y ellos buscan otras cosas” (RHD). Seguidamente, la entrevistada pone en evidencia la importancia que posee el brindar un modelo de desarrollo acorde al declarar que “Hay que desarrollar experiencias distintas porque si no la gente se va”. Asimismo, admite que en dicho sentido aún resta mucho por desarrollar dentro de Deloitte, afirmando que “Hay que trabajar todavía más en eso”, pero destaca algunas iniciativas ya existentes. Por un lado, la posibilidad de **rotación** entre áreas de la consultora, donde se encuentra establecido un proceso interno que permite poner en contacto a potenciales interesados con miembros de otros sectores para conocer en mayor profundidad las tareas que allí se realizan además de con personal jerárquico cuando la postulación se encuentra en un estadio más avanzado. Por otro lado, menciona la existencia de un programa de **movilidad**, el cual otorga a los empleados que cumplan ciertos requisitos la posibilidad de desempeñarse en una sucursal de Deloitte en el exterior durante determinada cantidad de meses. Un método adicional que es empleado para intentar proveer la diversidad de experiencias que los *Yers* requieren consiste en la rotación de clientes e industrias asignadas, en caso de resultar factible.

#### d) Otros

Existe una medida adicional planteada por Ford que, no obstante no hallarse ejecutada, se encuentra prevista para el año siguiente y sólo permanece inconclusa a la fecha por motivos presupuestarios. Se trata de la intervención de una **consultora** a fin de realizar un relevamiento y análisis indagando sobre las valoraciones, necesidades y estilos de liderazgos

preferidos de cada generación, entre otros factores a evaluar. Dicha acción podría ser considerada un mecanismo de abordaje ante el desafío que representa la novedad de la diversidad generacional como tópico relevante para los departamentos de Recursos Humanos, puesto que al permitir una comprensión más exhaustiva de cómo los perfiles generacionales se presentan en la empresa, su tratamiento se ve simplificado.

Cabe mencionar que si bien en Bayer no se han delineado aún acciones de similar naturaleza, el especialista de Recursos Humanos reconoce la necesidad de ahondar en el conocimiento de las generaciones de forma de “Conocer lo que la otra persona valora”, realizando un particular hincapié en la Generación Y al sostener que “Para retener a la generación Y hay que conocerla más, saber qué valora porque si no decís: “Pero si yo le di esto, tendría que estar motivado pero no lo está””. Es posible observar en la expresión citada cómo la incongruencia entre las acciones tomadas en búsqueda de determinado efecto y el resultado obtenido es concebida como producto del desconocimiento, el cual podría ser resuelto mediante acciones similares a las que Ford planea llevar a cabo.

### 3) **Análisis**

A partir de los datos recolectados en el estudio de campo, es posible observar como en las empresas analizadas la gestión de la diversidad ha sido encarada adoptando una estrategia *accommodative* en la mayoría de los aspectos, de acuerdo a la definición provista por Twenge (2008). En particular, un gran número de medidas han sido tomadas para aumentar la compatibilidad entre los *Millennials* y la organización, existiendo notablemente escasas iniciativas *counterpressure* destinadas a promover un ajuste por parte de la Generación Y a las expectativas de la empresa. El hecho de que una destacada proporción de las modificaciones realizadas se orienten a aquel fin, dejando a un lado otras vinculadas con las necesidades y preferencias de las restantes generaciones, podría deberse al reciente ingreso de la generación más joven al mundo laboral. Los *Xers* y *Baby Boomers*, por el contrario, han tenido la oportunidad de adaptar los formatos empresariales durante su larga trayectoria a la vez que acomodarse a ellos, por lo que resulta comprensible que en la instancia actual de sus carreras laborales ya encuentren respondidas sus principales demandas. De todos modos, los especialistas de Recursos Humanos también admitieron otorgarle prioridad a la Generación Y debido a la imperiosa necesidad de hallar modos de retenerlos y así disminuir su elevado nivel de rotación.

En cuanto a los distintos tipos de estrategias introducidos por Dass y Parker (1999), las prácticas de Recursos Humanos puestas en marcha por Ford, Bayer y Deloitte parecieran encuadrarse bajo el tipo *Accommodative*, si bien los entrevistados también manifestaron ciertas perspectivas afines a las estrategias Defensiva y Activa.

Por un lado, las diferencias entre generaciones son vistas con una connotación negativa debido a que éstas en ocasiones dan lugar a conflictos entre colaboradores. Más aún, la incorporación del particular perfil generacional de los *Yers* provoca no sólo tensiones en las interacciones humanas sino que también da lugar a un problema a nivel compañía a raíz de su elevada rotación. Asimismo, los especialistas en Recursos Humanos manifestaron una notable preocupación por seleccionar candidatos Y que posean el mayor nivel de semejanza posible con la cultura empresarial vigente a la vez que expresaron un deseo de que los *Millennials* asimilen las normas y sistemas de la organización. Es posible apreciar en torno a los factores aquí descritos, entonces, un punto de vista vinculado a estrategias defensivas, puesto que en cierta medida las diferencias son entendidas como causantes de problemas y existe también una búsqueda de homogenización. Sin embargo, este tipo de estrategia, si bien presente en cierto nivel, no compone el modelo predominante en las empresas partícipes, puesto que en ellas la diversidad es reconocida también como un fenómeno altamente positivo.

Por otro lado, puede detectarse en el hecho de que los miembros de los departamentos de Recursos Humanos hayan señalado al desarrollo de sinergias entre generaciones mediante un mutuo aprendizaje como uno de los principales desafíos del sector, una perspectiva que se vincula en cierta magnitud con el tipo de estrategia activa. La provisión de capacitaciones entre cuyos objetivos se encontraba facilitar a los asistentes de diversas generaciones la identificación de los aportes de cada generación también apunta en dicha dirección. De todos modos, no es posible afirmar que aquella clase de estrategia constituya la más fuertemente presente en las organizaciones estudiadas, en tanto existen escasas prácticas implementadas en la actualidad que ofrezcan respaldo a los puntos de vista expresados.

Por el contrario, el modelo de estrategia preponderante pareciera ser el correspondiente a la categoría *Accommodative*. La apertura hacia la diversidad, típico en las estrategias *accommodatives*, puede observarse en numerosos factores. Por un lado, el hecho de que la identidad generacional es contemplada en el diseño del plan de beneficios y en la comunicación de las propuestas laborales. Sumado a ello, la conciliación de distintas perspectivas de las generaciones para dar cabida a todas ellas dentro de una misma

organización fue indicada como uno de los objetivos del área de Recursos Humanos. Por otro lado, los especialistas de dicha área afirmaron reconocer en la diversidad un componente valioso con efectos positivos sobre la empresa.

Otro aspecto del tipo de estrategia *accommodative* presente en las tres organizaciones es la incorporación de las diferencias que hacen a la diversidad (en este caso, generacionales). En este sentido, fueron introducidos numerosos cambios para dar respuesta a las particularidades de los trabajadores Y tanto en lo que refiere al reclutamiento como a la retención, en particular ofreciendo mayor conectividad, flexibilidad y opciones de desarrollo acordes a sus preferencias. A su vez, en Ford se encuentra previsto la realización de un estudio que permita conocer en mayor profundidad las características de cada generación, de forma de poder actuar de forma más efectiva frente a ellas.


Por otra parte, la promoción de la inclusión como elemento de relevancia en la gestión de la diversidad se encuentra plasmada en el desarrollo de capacitaciones donde fueron tratados los principales rasgos y preferencias de cada generación junto con los contextos que motivaron dichas características. De esta forma, se buscó alentar el entendimiento y aceptación de las diferencias, en línea con una estrategia *accommodative*. Asimismo, la indicación de dicho entendimiento como uno de los principales desafíos que el área de Recursos Humanos se encuentra avocada a enfrentar junto con el referido a concientizar a *Baby Boomer* y *Xers* de la necesidad de cambio también pone de manifiesto la importancia que la existencia de inclusión entre las distintas generaciones posee para las tres empresas.

En cuanto a los enfoques para la implementación, es posible identificar en la totalidad de las organizaciones involucradas en el trabajo de graduación uno de tipo independiente. Esta categorización se encuentra fundamentada, por un lado, en la existencia de presiones moderadas por la aceptación de la diversidad, conformando un tópico de gran relevancia aunque no de valor estratégico. Además, existe un entendimiento de las cuestiones generacionales como un fenómeno amplio que no se reduce a ciertos núcleos particulares y aislados de conflicto. Sin embargo, las prácticas que han sido puestas en marcha para gestionar la diversidad no componen un cuerpo integrado de medidas, sino que conforman numerosas propuestas autónomas sostenidas en el tiempo.



### **CAPÍTULO III**

#### **1) Conclusiones**



El objetivo del presente trabajo de graduación ha sido la identificación de los desafíos que la diversidad generacional representa para el área de Recursos Humanos junto con las prácticas que éstos han propuesto para enfrentarlos. Luego de haber sido desarrollado el marco teórico necesario para la orientación de la investigación, expuestos los hallazgos del estudio de campo y realizado un análisis de los mismos, se procederá a la exposición de las conclusiones alcanzadas.

Los principales desafíos señalados como tales por los especialistas de Recursos Humanos son:

- *Novedad del tópico:* Implica falta de precedentes externos e internos en el tratamiento de la diversidad que actúen como referentes
- *Despersonalización del conflicto generacional:* Proveer un marco que permita la comprensión del conflicto generacional como una manifestación de un fenómeno mayor, la diversidad generacional.



- *Conciliación de las perspectivas generacionales:* De modo que sea posible a la organización responder a ellas.
- *Modificación de los modelos empresariales vigentes:* Para ajustarse a los requerimientos de la Generación Y resulta necesario ofrecer mayor flexibilidad, conectividad y modelos de desarrollo acorde a sus necesidades.
- *Alta rotación de los Millennials:* Genera problemas tanto en las relaciones generacionales como a nivel compañía.
- *Concientización de la necesidad de cambio:* Comunicar a *Xers* y *Baby Boomers* la importancia de realizar modificaciones para retener a los *Yers*, aún cuando éstas no resulten acordes a sus propias preferencias.
- *Entendimiento entre generaciones:* Facilitar la comprensión de las necesidades de cada generación y cómo desea que éstas sean satisfechas.
- *Lograr sinergias:* Fomentar el mutuo aprendizaje entre generaciones.

En cuanto a las prácticas ejecutadas o planteadas en los departamentos de RRHH de las tres empresas, éstas se vinculan con el reclutamiento, capacitación y retención del personal.

Respecto al primer eje, las medidas varían desde la selección de perfiles afines a la cultura empresarial, la elección de los medios y contenido de la comunicación de la propuesta laboral de acuerdo a la identidad generacional del candidato hasta una redefinición del enfoque con que las búsquedas son emprendidas.

Por otro lado, las capacitaciones ofrecidas varían en cuanto a su especificidad y objetivo. En primer lugar, fueron provistos entrenamientos que lidiaron con los principales conceptos sobre la cuestión generacional, realizando particular hincapié en los rasgos de cada generación junto con el contexto que los motivó. En ellas también fueron señalizados sus potenciales aportes, necesidades y preferencias. En segundo lugar, fueron dispuestas capacitaciones sobre liderazgo de generaciones X e Y, de forma de permitir al líder una mejor comprensión de las

necesidades y valoraciones de sus subordinados y con ello fortalecer el vínculo. A su vez, fueron provistas instancias de aprendizaje que podrían actuar de soporte a las restantes, en tanto fomentaron el desarrollo de habilidades útiles para el mejoramiento de la relación generacional, como ser cursos de inteligencia emocional. Por último, cabe destacar el proceso de inducción que Deloitte implementa para el ingreso de los empleados más jóvenes, en un intento de ajustar las expectativas de los *Yers* a la realidad empresarial. Esta preocupación por lograr que en el vínculo con los empleados Y exista un mutuo acomodamiento entre empresa y empleado fue expresado por los miembros de Recursos Humanos de las tres empresas participantes.

En lo que refiere a las prácticas vinculadas con la retención, se buscó, por un lado, proveer un mayor nivel de flexibilidad. Dicha iniciativa se vio plasmada en forma de modalidades de trabajo flexible y *home office*, favorecimiento de un equilibrio entre la vida personal y laboral, adhesión a códigos de vestimenta más informales y una reducción de los procesos en pos de un foco en el resultado.

Asimismo, los planes de beneficios fueron diseñados incluyendo como criterio la identidad generacional.

Por otra parte, un incremento en los niveles de conectividad, permitiendo la disposición frecuente de herramientas tecnológicas y una utilización más libre de las mismas, fue señalado como un relevante cambio necesario para la retención de la Generación Y. En dirección a él, fueron dispuestas herramientas de *chat* y videoconferencias, bibliotecas virtuales, conexión a Internet desde dispositivos de uso personal, a la vez que se encuentra bajo consideración el acceso a páginas de entretenimiento y redes sociales.

El impulso de opciones de desarrollo acordes a la velocidad y variedad requerida por los *Millennials* es considerado un desafío relevante pero de difícil resolución en el corto plazo debido al ritmo de cambio asequible para empresas del tamaño y antigüedad como las estudiadas. Una respuesta tentativa a él ha sido la provisión de capacitaciones en el exterior, rotaciones de área y asignaciones, seguimiento con consultores externos, fluida comunicación con el departamento de RRHH para relevar la conformidad de los empleados con su situación actual y transmitirles las posibilidades de desarrollo existentes, programas de movilidad a oficinas de otros países, entre otros. A su vez, se buscó impedir que *Xers* y *Baby Boomers* bloqueen el crecimiento de los subordinados Y al imponer criterios de reconocimiento

basados en la antigüedad o lealtad mediante la difusión de parámetros de evaluación estándar y un control de la adhesión a los mismos por parte de los miembros de Recursos Humanos.

Una medida adicional consiste en la propuesta planteada por Ford sobre el empleo de una consultora para un relevamiento en profundidad de las necesidades y preferencias de cada generación. Ello permitiría una mayor precisión en el desarrollo de prácticas destinadas a la gestión de la diversidad generacional y una mejor adecuación a los requerimientos de las distintas generaciones.

Las prácticas hasta aquí descriptas parecieran alienarse mayormente con una estrategia de tipo *Accommodative*, tanto bajo la definición provista por Twenge y Campbell (2008) como aquella expuesta por Dass y Parker (2009). Ello se hace visible en los esfuerzos realizados en pos de una promoción de la diversidad y la inclusión, dando espacio a las diferencias generacionales en la organización e interpretándolas como elementos valiosos, junto con las numerosas iniciativas que buscan adecuar la organización a ellas en lugar de reprimirlas.

Cabe mencionar que existen algunos factores relevados afines a perspectivas vinculadas con estrategias defensivas y activas, como ser el hecho de que también se encuentran conectados a las diferencias generacionales factores negativos como el conflicto generacional ó la interpretación de éstas como fuentes de aprendizaje y la búsqueda de sinergias. Sin embargo, estas miradas no resultan predominantes.

La estrategia de gestión de la diversidad, de tipo primordialmente *Accommodative* como ya fue establecido, fue llevada a cabo de acuerdo a un tipo de implementación independiente, de acuerdo a la conceptualización realizada por Dass y Parker (1999). La carencia de una interconexión entre las prácticas ejecutadas y propuestas, el hecho de que la diversidad sea considerada un tópico de relevancia en la agenda empresarial pero no un factor estratégico junto con el hecho de que no es considerado un elemento a considerar en las actividades centrales de la empresa ha llevado a dicha conclusión.

## 2) **Futuras líneas de investigación**

Partiendo de lo desarrollado en el actual trabajo de investigación, una posible línea de investigación podría vincularse con el estudio de varias empresas que ejemplifiquen cada uno de los tipos de estrategias de diversidad posible. Es decir, organizaciones con estrategias activas, reactivas, defensivas y *accommodative*. A su vez, podría estudiarse la estructura y

cultura de cada una de ellas, para lograr establecer una relación entre dichos factores y el tipo de estrategia sobre diversidad que resulta más adecuada.

Otro potencial eje de investigación se encuentra comprendido por el análisis de la efectividad de las medidas vinculadas con la diversidad generacional. Para ello, sería posible realizar un relevamiento de los principales disconformidades de cada generación en relación a dicho tema y llevar a cabo uno de similar naturaleza luego de implementadas las medidas.

Una línea de investigación adicional consiste en la determinación de la relevancia de la diversidad generacional en la marca de empleador de las organizaciones. Para su desarrollo, podrían llevarse a cabo encuestas internas en empresas que poseen prácticas de diversidad en funcionamiento y otras que carecen de ellas, a la vez que relevar la cantidad de postulaciones que ambas reciben. De este modo, sería posible la obtención de alguna indicación sobre el nivel de recursos que sería conveniente destinar para el tratamiento de la cuestión generacional.

## **BIBLIOGRAFÍA**

- April, K. y Blass, E. 2010. *Measuring Diversity Practice and Developing Inclusion. International Journal of Management.*
- Bell, E. 2008. *Multigenerational workplace performance: Generational similarities and differences in employee perception of the work environment.* Capella University. *ProQuest Dissertations and Theses.*
- Dass, P. y Parker, B. Mayo, 1999. Strategies for Managing Human Resource Diversity: From Resistance to Learning *The Academy of Management Executive.* Vol. 13, N 2.
- Digh, Patricia. Noviembre, 2001. Coming To Terms With Diversity. *HR Magazine.*
- Dimarco, N. Junio, 1975. Life style, work group structure, compatibility, and jobs satisfaction. *The Academy of Management Journal.*

- Franichevich, A., Marchiori, E. 2010. *Conexion Intergeneracional*. Buenos Aires: Temas.
- Friedlander, F. 1971. *Generational Lifestyles And Organizational Structures*. *Department Of Health, Education And Welfare Grant*
- Human, L. 2005. Current issues and practical realities for global diversity. Paper delivered at astd 2005 Conference, Cape Town.
- Lancaster, L. y Stillman, D. 2002. *When generations collide: Who they are. Why they clash. How to solve the generational puzzle at work*. New York: HarperBusiness.
- Molinari, P. 2011. *Turbulencia generacional*. Buenos Aires: Temas.
- Smola, K y Sutton, C. Junio, 2002. Generational Differences: Revisiting Generational Work Values for the New Millennium. *Journal of Organizational Behavior* , Vol. 23, No. 4
- Thomas, R. 1992. *Beyond Gender And Race*. Nueva York: AMACON.
- Twenge, J y Campbell, S. 2008. Generational differences in psychological traits and their impact on the workplace. *Journal of Managerial Psychology*, Vol. 23 No. 8, pp. 862-877
- Twenge, J. M., & Foster, J. D. 2010. Birth cohort increases in narcissistic personality traits among American college students, 1982–2009. *Social Psychological and Personality Science*, 1, 99–106.
- Visagie, J. y Linde, H. 2010. Evolving role and nature of workplace leaders and diversity: A theoretical and empirical approach. *Managing Global Transitions* 8 (4): 381–403

## ANEXOS

### **Anexo I**

#### *Empresas participantes.*

##### Deloitte

Deloitte Touche Tohmatsu (DTT) es una organización de firmas miembro que brindan servicios de auditoría, impuestos, consultoría, manejo del riesgo, y asesoramiento financiero. Está presente en más de 130 países y emplea a más de 150.000 profesionales alrededor del mundo, siendo la Generación Y la que se encuentra más fuertemente presente. Cada Firma miembro cuenta con una estructura organizacional propia y ofrece servicios en un área geográfica específica, bajo el marco regulatorio del país o región en el que opera.

En Argentina Deloitte brinda servicios a prestigiosas compañías de diversas industrias, incluyendo a las principales subsidiarias de las grandes multinacionales que operan en el país. Cuenta con más de 2.100 empleados y con oficinas en Buenos Aires, Córdoba, Mendoza y Rosario.

El foco de su visión y estrategia global para la década actual se centra en convertir a Deloitte en modelo de excelencia en todos los sectores de actividad y en todos los servicios que las firmas miembro prestan. Deloitte busca ser la firma preferida por los mejores talentos del mundo y por los clientes más importantes, ofreciendo prestigio, cultura y diversidad a sus profesionales, y “servicios de clase mundial” a sus clientes de todas las industrias.

##### Ford

Ford es una de las empresas líderes en el mercado local y es la principal exportadora de automóviles del país, empleando a más de 3.600 personas en Argentina. Dentro del personal mensualizado, el 16% son tradicionalistas, 20% *Baby Boomers*, 23% *Xers* y 24% *Yers*.

A nivel organizacional, uno de los principales objetivos de la compañía consiste en construir diariamente un ambiente compartido de esfuerzo, compromiso y crecimiento constante. Asimismo la firma apuesta a la educación, como generadora de recursos calificados y empleos de mayor calidad, a trabajar en favor de la protección del medio ambiente y a la producción nacional de autopartes para mayor integración.

En base a este último objetivo, la compañía ha favorecido la generación y el desarrollo de un parque de proveedores en terrenos aledaños a la planta Pacheco, permitiendo la sustitución de

partes importadas y propiciando el crecimiento de los proveedores locales. En los últimos años, Ford ha llevado a cabo inversiones significativas que permiten exportar la nueva pick-up Ford Ranger y el Ford Focus a México, Brasil, Chile y otros países de la región. A través de estas inversiones, se ratifica el compromiso de la empresa con el país en general, y con el autopartismo en particular.

### Bayer

Bayer es una compañía químico-farmacéutica que ofrece productos y servicios en las áreas de salud y diagnóstico, protección de cultivos, sanidad animal, plásticos innovadores y productos químicos especiales. En Argentina emplea a más de 1.000 trabajadores y cuenta con la sede administrativa y comercial para el Cono Sur y con tres plantas productivas, en las cuales se centraliza la elaboración de especialidades farmacéuticas para toda la región. Entre esos 1.000 empleados, aproximadamente el 60% pertenecen a la Generación X, mientras que entre el 30% y 40% restantes son integrantes de la Generación Y, representando los Tradicionalistas una porción insignificante de la fuerza laboral.

La misión de la compañía consiste en aplicar su competencia científica para crear innovaciones que contribuyan a solucionar los grandes desafíos que se presentan en la actualidad, permitiendo de esta forma mejorar la vida de millones de personas y lograr una posición destacada en todos sus ámbitos de actividad. Asimismo, Bayer tiene el objetivo de sostener el alto grado de reconocimiento que su larga trayectoria le ha permitido alcanzar por la calidad y confiabilidad de sus productos, sus altos principios éticos, y la eficiencia y la seguridad de sus procesos industriales.

Sus valores compartidos a nivel global se resumen en Liderazgo, Integridad, Flexibilidad y Eficiencia (LIFE). A través de ellos Bayer manifiesta su activo compromiso por “Respaldar a las personas y fomentar el rendimiento”, “Mostrar iniciativa propia e inspirar y motivar a los demás” (Liderazgo), “Cumplir las leyes, reglamentos y códigos de conducta empresarial”, “Confiar en los demás y establecer relaciones basadas en la confianza” (Integridad), “Impulsar activamente los cambios”, “Estar dispuesto a adaptarse a las tendencias y necesidades futuras” (Flexibilidad), “Gestionar los recursos con inteligencia”, y “Hacer las cosas de forma simple y eficaz” (Eficiencia), entre otros objetivos.



Universidad de

San Andrés

## **Anexo II**

### *Cuestionario*

- 1) ¿Qué desafíos considera que representa para la gestión de recursos humanos en la actualidad la diversidad generacional en el trabajo?
  
- 2) ¿Qué demandas considera usted que ejerce cada generación en cuanto al ámbito laboral?  
¿Evalúa usted que existen diferencias relevantes entre las que plantea cada una de ellas?  
¿Considera que son compatibles?
  
- 3) ¿La identidad generacional es un elemento tenido en cuenta a la hora de diseñar los programas de reclutamiento, capacitación y retención de su empresa? ¿De qué manera?  
Elabore.



- 4) ¿Qué medidas se han tomado para facilitar la integración generacional? En caso de haberse tomado algunas, ¿Cómo ha resultado su implementación? En caso de no encontrarse previstas aún, ¿Cuáles plantearía usted?



Universidad de  
**San Andrés**