

# **DESAFÍO DIGITAL Y CONVIVENCIA INTER-GENERACIONAL EN ARGENTINA**

## **DIGITAL CHALLENGE AND INTER-GENERATIONAL COEXISTENCE IN ARGENTINA**

Romina Sánchez<sup>1</sup> y Leandro A. Viltard<sup>2</sup>

### **Resumen**

La convivencia inter-generacional y la digitalización presentan nuevos desafíos en un mundo sin formatos fijos y en cambio constante. Las distintas generaciones que coexisten en el ámbito laboral necesitan desarrollar habilidades y adaptaciones a ritmo acelerado debido –principalmente- a la digitalización, por lo que cada uno debe aprender del otro, sin maestros estables. Lo llamativo y casi imposible de imaginar en tiempos pretéritos era que los más jóvenes pudieran ser entrenadores de personas de mayor edad. Las reglas del pasado se desploman e inexplorados rumbos aparecen en escena; todo está bajo reconsideración, ya nada es como antes.

Además, estos fenómenos proponen oportunidades e inconvenientes en las organizaciones, especialmente en aquellas ubicadas en la ciudad de Santa Rosa, La Pampa, Argentina. Distintos modos de pensar y hacer derivan en que el ensamble generacional se dificulte, volcando el rol del líder hacia aspectos de cultura, integración, motivación y comunicación de los equipos de trabajo, y -también- al fomento del aprendizaje continuo que cree valor a partir de la diversidad y la superación del desafío digital.

---

<sup>1</sup> Magister en Administración de Empresas de la Universidad Nacional de La Pampa, Licenciada en Administración y Contadora Público (UNLPAM). Tutor de Pares en la materia Herramientas Informáticas y docente de las cátedras Introducción a la Administración y Dirección General de la Facultad de Ciencias Económicas y Jurídicas de la UNLPam. Directora de Prestaciones del Gobierno de La Pampa, Consultora y Asesora de Empresas y emprendedores, y Ex responsable del Área Laboral del Estudio Contable Acosta-Larrañaga. Correo electrónico: rominasanchez23111989@gmail.com

<sup>2</sup> Doctor de la Universidad de Buenos Aires, área Administración; Licenciado en Administración y Contador Público (UBA). Executive Development Program, Northwestern University, Chicago, Illinois, USA. Profesor Honorario Investigador (Emérito) de la Universidad del Pacífico, Ecuador, y Profesor Titular de la Pontificia Universidad Católica Argentina; de la Graduate School of Business, Ciencias Económicas, Universidad de Palermo Argentina; de la Universidad Nacional de Luján, Argentina; y de la Universidad Nacional del Comahue, Argentina. Director de LV Consultants y ex-ejecutivo de corporaciones multinacionales (IBM, PepsiCo Int. y Silicon Graphics Int.) y multinacionales de conducción familiar (Sagaz Ent. Corp., USA y CEPU, Italia). Autor de 10 libros y +40 artículos conectados con sus áreas de especialidad. Correo electrónico: lviltard@yahoo.com.ar

-

Artículo recibido: 09/05/2020 | Artículo aprobado: 22/06/2020.

La hipótesis de este trabajo –que ha sido corroborada- se refiere a que existen diferencias notorias y dificultades en la integración de los distintos grupos generacionales que conforman las organizaciones, especialmente las de Santa Rosa, La Pampa, Argentina, situación que se ha visto agravada por el avance de la digitalización. Dada esta problemática, resulta necesario su abordaje aplicando distintas herramientas de gestión del talento.

Se ha realizado una investigación bibliográfica, complementada por un estudio de campo. El trabajo es exploratorio-descriptivo, con metodología cualitativa. El diseño es no experimental y -dentro de ellos- transversal.

**Palabras clave:** *diversidad; generacional; digital; convivencia; talento.*

### **Abstract**

Inter-generational coexistence and digitization present new challenges in a world without fixed formats and constant changes. The different generations that coexist in the work environment need to develop skills and adaptations at an accelerated rate, mainly due to digitalization, so each of them must learn from the other, without stable teachers. What was striking and difficult to imagine in past times was that the youngest could be coaches of elder people. The rules of the past collapsed and unexplored directions appear on the scene; everything is under reconsideration; nothing is the same as before.

Furthermore, these phenomena present opportunities and disadvantages for organizations, especially those located in the city of Santa Rosa, La Pampa, Argentina. Different ways of thinking and doing make the generational assembly difficult, turning the leader's role towards aspects of team's culture, integration, motivation and communication, and -also- to the continuous learning promotion that creates value from diversity and overcoming the digital challenge.

The hypothesis of this work –which has been corroborated- refers to the fact that there are notable differences and integration difficulties between the different generational groups that are present in many organizations, especially those of Santa Rosa, La Pampa, Argentina; situation that has been aggravated by the digitization advance. Given this problematic, it is necessary to approach it using different talent management tools.

A bibliographic investigation has been carried out, complemented by a field study. The work is exploratory-descriptive, with qualitative methodology. The design is non-experimental and -within them- transversal.

**Keywords:** *diversity; generacional; digital; coexistence; talent.*

## 1. Introducción

En las organizaciones, se visualizan dificultades de ensamble generacional, con recriminaciones cruzadas: para los más grandes, los jóvenes carecen de compromiso laboral, aunque los menores resaltan una falta de comprensión por parte de los más experimentados. Ante esta circunstancia, los líderes deben enfrentar renovados desafíos en la gestión del talento.

Autores como Jaramillo Carling (2016), plantean que los cambios generacionales y su impacto en las organizaciones son evidentes, por lo que el papel directivo resulta fundamental en el desarrollo de un contexto positivo o negativo, dependiendo de cómo manejen este tipo de situaciones. Por otro lado, sugiere que -si bien estamos viviendo un periodo complejo- también tiene sus aspectos dignos de remarcar ya que -en la misma empresa- confluyen la sabiduría y la experiencia de personas de más de 70 años con el ímpetu y las nuevas metas de otros de 20 años.

En este sentido, Hatum (2011) manifiesta que nunca antes tres y hasta cuatro generaciones trabajaron juntas en las organizaciones, y que esta convivencia tiene una gran incidencia en la forma de trabajar y en la manera en que se planifican las estrategias de gestión de los Recursos Humanos (RRHH). Concluye, que la fuerza de trabajo homogénea dejó de ser la norma, dando paso a la heterogeneidad y a la diversidad.

Complementando lo expuesto, Idrovo Carlier (2016) señala que las dificultades en la gestión de las personas no se observan solamente por las diferencias de edades, sino por las estructuras organizativas establecidas. En este sentido, no están funcionando los diseños de carrera, ni los sistemas de atracción, promoción y retención del talento ya que lo que para algunos sirve, puede que para otros no. Por otra parte, considera que existen intereses distintos de acuerdo con las edades y un peso diferente en los diversos ciclos de la vida. De allí, que indica que un mismo modelo de gestión no puede aplicarse para todos, sin tener en cuenta lo que valoran las personas en cada momento.

Por su parte, Franichevich y Marchiori (2009) consideran que la gestión de la diversidad representa una de las áreas de la administración menos explorada en la búsqueda de herramientas para agregar valor a la empresa. En este sentido, manifiestan que el desafío que tienen los líderes se refiere a desarrollar soluciones concretas a los fines de lograr una buena integración generacional. De este modo, se podría obtener lo mejor para los integrantes de las organizaciones y de la sociedad, en general.

La temática aludida se agudiza aún más cuando se introduce el tema de la digitalización y la transformación digital. En este contexto, la consultora tecnológica Hasten Group (2019) plantea que el proceso de transformación digital representa una realidad en muchas organizaciones y negocios, a punto tal que se ven transformados los modelos de gestión empresarial. En este aspecto, enfatizan que la propia cultura de la organización y los RRHH no capacitados se convierten en los mayores obstáculos de este proceso.

Hasta hace pocas décadas atrás y de acuerdo con Pérez (2019), las plantillas de las empresas

eran más homogéneas, aunque la transformación digital se convirtió en un elemento clave que puso en evidencia las diferencias generacionales de los empleados. En este esquema, las organizaciones se enfrentan a un nuevo desafío: conocer las expectativas e inquietudes de las distintas generaciones a los fines de poder motivar y comprometer a su personal.

Como conclusión, los autores mencionados se focalizan en la necesidad de rever las estrategias de gestión de los RRHH como herramienta destinada a la mejora organizacional, insistiendo que deviene fundamental el papel de los líderes a fin de lograr una buena integración generacional y superar los desafíos de la transformación digital.

Problemática	¿Por qué?	Impacto
Ensamble generacional.	Conviven en la empresa distintas generaciones.	
Recriminaciones cruzadas.	Compromiso de los más jóvenes versus comprensión de los experimentados.	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Cambio generacional, confluyendo sabiduría y experiencia con ímpetu y nuevas metas.</li> <li>✓ Cambios en el modo de trabajar.</li> <li>✓ La fuerza de trabajo homogénea dejó de ser la norma, dando paso a la heterogeneidad y diversidad.</li> <li>✓ Repensar los modelos de gestión.</li> <li>✓ Gestionar la diversidad para agregar valor en la empresa, desarrollando soluciones para la integración generacional.</li> </ul>
No funcionan los diseños de carrera, sistemas de atracción, promoción y retención del talento.	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Diferencias de edades y de estructuras organizativas.</li> <li>✓ Distintos intereses a distintas edades.</li> </ul>	
Los líderes deben enfrentar desafíos en el manejo de los RRHH y en la transformación digital.	Influyen en el desarrollo de un contexto positivo o negativo.	



**Cuadro 1 – Problemática e impacto**

Fuente: Elaboración Propia (2020)

La hipótesis de la que se ha partido, indica que existen diferencias notorias y dificultades en la integración de los distintos grupos generacionales que conforman las organizaciones; situación que se ha visto agravada por el avance de la digitalización.

Por ende, la pregunta fundamental que ha guiado este estudio se refiere a si existen acciones concretas y herramientas de gestión del capital humano que podrían aplicar las organizaciones con el propósito de superar la brecha inter-generacional y los desafíos que plantea la transformación digital.

Como consecuencia de lo anterior, el objetivo de esta investigación propone estudiar: a) las características distintivas y la convivencia de los diversos grupos generacionales en las organizaciones; b) la incidencia de la transformación digital en los negocios; c) los desafíos que se enfrentan en la gestión del talento con la digitalización, y la claves para su atracción y retención; y d) cómo superar la brecha generacional y el desafío digital.

Este estudio se encarará desde distintas fuentes primarias y secundarias, ofreciéndose una propuesta para una mejor integración inter-generacional y superación del desafío digital.

El estudio es exploratorio-descriptivo, con metodología cualitativa. El diseño es no experimental y-dentro de ellos- transversal, por hacerse a un momento dado de tiempo.

La unidad de análisis se refiere a la diversidad generacional en las organizaciones, especialmente de Santa Rosa, La Pampa, Argentina.

Se pretende enfocar esta temática con una visión amplia y acceder a nuevos niveles de conocimiento, proponiendo posibles herramientas de gestión del talento en las organizaciones. Debido a ello, se ha realizado una revisión bibliográfica de diversos autores/publicaciones importantes en la materia complementada con un estudio de campo compuesto por cuatro entrevistas con informantes-clave. Se aclara que podrían haberse estudiado otros autores/publicaciones y aplicado otras técnicas de recolección de datos de campo, aunque lo consultado y las entrevistas con informantes-clave realizadas han permitido cubrir –razonablemente- el tema en cuestión.

La ubicación espacial de este estudio ha sido Buenos Aires y Santa Rosa, La Pampa, Argentina, y la temporal comprendió el período Diciembre 2019- Mayo 2020.

Finalmente, y como resultado del trabajo efectuado, se indica que la hipótesis planteada ha sido corroborada y el objetivo general verificado.

## **2. Antecedentes teóricos**

Este Capítulo desarrolla los antecedentes teóricos que respaldan el presente estudio, referidos a la convivencia inter-generacional, el desafío digital y la gestión del talento. Más precisamente, se abordarán los siguientes temas: a) las distintas generaciones y la convivencia inter-generacional en el mercado laboral actual, b) la transformación digital, su influencia en los negocios y los nuevos desafíos que surgen en la gestión del talento, incluidas las herramientas de atracción y retención necesarias, y c) cómo superar la brecha generacional y el desafío digital.

### ***Las distintas generaciones y la convivencia inter-generacional***

Como nunca antes, se observa que distintas generaciones coexisten trabajando en las organizaciones. Por tal motivo, Hatum (2011) denomina solapamiento generacional a la convivencia de tres o cuatro generaciones trabajando juntas. Según distintos autores, las generaciones involucradas son cuatro y cuentan con las siguientes características:

#### ***Baby Boomers - Nacidos entre 1945 y 1964***

De acuerdo con Rodríguez Durán (2019), el nombre de este grupo se relaciona con las altas tasas de natalidad que ocurrieron en las épocas posteriores a la Segunda Guerra Mundial.

En este sentido, Rius (2016), considera que el trabajo resulta muy importante para esta generación, y -además- son muy comprometidos y buenos para crear equipos. Buscan del trabajo seguridad y estabilidad, por lo que permanecen muchos años en la misma empresa.

Para ellos, el dinero representa su medida de éxito y aman la competencia. El lema *Boomer* sería: “Quiero ayudar a cambiar al mundo y competir durante el proceso” (Franchevich y Marchiori, 2009).

Adicionalmente, Montse (2016), manifiesta que -en gran medida- valoran lo que han conseguido y están muy orgullosos de sus trayectorias. En este esquema, sienten miedo frente a los cambios, de allí que muchos entran en pánico cuando pierden su trabajo ya que no cuentan con las herramientas necesarias para enfrentarse a un mundo nuevo que desconocen. Ante este panorama, califican a los *Millenials* de retadores, inconformistas, poco sacrificados e irrespetuosos de la autoridad.

### ***Generación X - Nacidos entre 1965 y 1980***

Representa la generación que sufrió los cambios que atravesó el modelo de familia tradicional; vivieron cómo las madres comenzaban a trabajar fuera del hogar y aumentaron las tasas de divorcio. Mantienen un sentido de lealtad para con las firmas menor que los *Baby Boomers* ya que recuerdan las reestructuraciones y racionalizaciones empresarias que vivieron sus padres. El lema de un X sería: “no puedo depender de las instituciones, debo mantener mis opciones abiertas” (Franchevich y Marchiori, 2009).

En este sentido, Rius (2016) indica que buscan un desarrollo profesional dentro de una misma empresa y suelen reflexionar bastante al momento de realizar un cambio laboral.

De acuerdo con Rodríguez Durán (2019), se fueron adaptando a los cambios tecnológicos que se han presentado.

### ***Generación Y o Millenials - Nacidos entre 1981 y 1996***

De acuerdo con Rius (2016), este grupo ingresó al mundo laboral durante el fin de la época del capitalismo puro. Observaron cómo sus padres se esforzaron y trabajaron mucho, aunque no les permitieran alcanzar sus aspiraciones o librarse de ser despedidos durante la crisis de los '90. Bajo este esquema, quieren disfrutar el momento.

Complementando lo anterior, Molinari (2013) sugiere que para los miembros de esta generación deviene crucial la gestión del tiempo. A diferencia de sus padres -que organizaron su vida alrededor del trabajo-, no permiten que ese tipo de obligaciones les quite tiempo para lo que realmente les importa. Por ende, conciben el trabajo de otro modo muy distinto ya que buscan placer y diversión en la oficina. La responsabilidad y el compromiso viene de la mano de encontrarle sentido a lo que hacen, sintiéndose útiles para alguien, para la comunidad, para un proceso y/o para el bienestar de otros.

Por otro lado, Caraher (2014) dice que existen algunas diferencias fundamentales en

las características de la generación de los *Millennials* con respecto a las otras, entre las que se pueden citar:

- *Son “Nativos Digitales”*: crecieron con la tecnología, la que se encuentra relacionada con todos los aspectos de sus vidas.
- *Cambian la concepción del tiempo*: los medios cuentan con la capacidad de modificar el tiempo, lo que ha jugado un papel importante en la definición del “ahora”. Así, se observa una distinción en cómo los *Millennials* miran menos televisión en vivo que sus mayores y cómo ven lo que quieren; o sea, acceden al medio en el momento que lo desean. En este contexto y para ellos, los conceptos de tiempo y lugar son diferentes al de las personas mayores, que crecieron esperando que llegue un determinado día y horario; tienen una mentalidad distinta.
- *Los estilos de comunicación son bastante diferentes*: en este esquema y para ellos, resultan muy importantes las comunicaciones no verbales. Se manejan a través de correos electrónicos o mensajes de texto, siendo poco importante la utilización de los teléfonos fijos.
- *Viven con la sensación que el mundo es plano*: han crecido a un clic de cualquier información o persona que deseen. La construcción jerárquica de acceso -que es tan natural para los *Boomers*- resulta un concepto extraño para ellos, por lo que esperan el mismo acceso a personas e información en el lugar de trabajo que tienen (o perciben) en sus vidas personales.

De acuerdo con Hatum (2011), se ha descrito a los miembros de la generación Y con una mirada pesimista, tratándolos como egocéntricos, desconfiados, desleales, carentes de reglas y superficiales, aunque esta perspectiva poco ha ayudado a entender cómo manejar esta fuerza de trabajo.

### ***Generación Z o Centennials. Nacidos a partir de 1996 y hasta nuestros días***

De acuerdo con Rodríguez Durán (2019), los pertenecientes a esta generación son nativos digitales autodidactas ya que nacieron en medio del desarrollo digital y su aprendizaje se puede dar a partir de la utilización de dispositivos y tutoriales.

A su vez, Rius (2016) sugiere que una gran mayoría cuenta con el objetivo de tener su propia empresa y/o poder vivir de sus *hobbies*. Son creativos, buscan trabajos flexibles y -en lo posible- a distancia, de manera tal que les permita desarrollar varias actividades a la vez. Asimismo, menciona que deviene difícil captar su atención y que son un grupo que se preocupa por el medio ambiente y las personas.

Complementando lo expuesto, Arce (2017) plantea que esta generación se caracteriza por comunicarse a través de imágenes y ser creadores de contenidos. A diferencia de los *Millennials*, que buscan sobresalir en los trabajos, ellos se esfuerzan más para obtener el éxito en forma personal.

Un estudio realizado por Door of Clubs (2017) -que realizó una encuesta a 5000 personas de la Generación Z- señala dos aspectos que los caracteriza:

- *Programa de tutoría:* Le dan un gran valor a contar con este tipo de programas en la organización donde trabajan. Tal es así, que un tercio de la muestra entendió que es el beneficio más importante que un empleador puede ofrecer, solo unos pocos puntos porcentuales detrás de la atención médica.
- *Cultura laboral de empoderamiento:* Otorgan gran importancia a este aspecto, por encima de otros como el salario y los aumentos.

En el siguiente Cuadro, se muestra un resumen de lo expuesto en esta sección:

Generación	Nacimiento	Momento histórico	Características	Relación con la tecnología
Baby boomers	Entre 1945 y 1964 .	Post Segunda Guerra Mundial.	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Alta fidelidad para con las empresas.</li> <li>✓ El trabajo es muy importante.</li> <li>✓ El dinero representa su medida de éxito.</li> <li>✓ Aman la competencia.</li> <li>✓ Miedos frente a los cambios.</li> </ul>	Escasa.
X	Entre 1965 y 1980	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Cambio modelo de familia tradicional.</li> <li>✓ Altas tasas de divorcio.</li> <li>✓ Despidos corporativos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Buscan un desarrollo profesional.</li> <li>✓ Reflexionan bastante al momento de cambiar de trabajo.</li> <li>✓ Menor sentido de lealtad para con las empresas.</li> <li>✓ Desconfían de las instituciones.</li> </ul>	Adaptación a los cambios tecnológicos.
Y	Entre 1981 y 1996.	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Computadoras.</li> <li>✓ Redes Sociales.</li> <li>✓ Globalización.</li> <li>✓ Inicio de la digitalización.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ La gestión del tiempo es crucial.</li> <li>✓ Su lema: es disfrutar el momento.</li> <li>✓ Buscan placer y diversión en la oficina</li> <li>✓ Actividades con propósito y sentido.</li> <li>✓ Priorizan las comunicaciones no verbales.</li> </ul>	Alta (Digitalmente Nativos)
Z	A partir de 1996 y hasta nuestros días	Expansión masiva de internet.	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Importancia a una cultura de trabajo de empoderamiento.</li> <li>✓ Creativos.</li> <li>✓ Buscan trabajos flexibles y a distancia.</li> <li>✓ Realizan multitareas.</li> <li>✓ Se preocupan por el medio ambiente.</li> <li>✓ Comunicación a través de imágenes.</li> </ul>	Muy alta (nativos digitales autodidactas)

## Cuadro 2 – Diferencias Generacionales

Fuente: Elaboración Propia (2020)

### Convivencia inter-generacional

Ávila (2018) manifiesta que la necesidad de trabajar en la convivencia inter-generacional surgió a partir de la llegada de los *Millennials* al mundo del trabajo, por lo que -tanto ellos como la Generación Z- tienen una visión diferente respecto de sus colegas mayores sobre aspectos como autoridad, liderazgo, transparencia, motivación, vínculos y -sobre todo- comunicación. De este modo, cuestiones tales como una comunicación abierta, fluida y horizontal, y un feedback permanente resultan muy valorados por los más jóvenes.

Asimismo, Sánchez (2016) indica que el cambio generacional no es bueno ni malo, es inexorable y brusco. De esta manera, deviene fundamental entenderlo y adaptarse,



generando ámbitos de trabajo que hagan sentir confortables a los jóvenes.

Randstad Workmonitor (2018), realizó un estudio correspondiente al segundo trimestre de ese año en el que indaga al respecto de la cuestión generacional en torno a los líderes. El 69% de los encuestados a nivel global y el 75% de los argentinos preferían tener un jefe de su misma edad o mayor, mientras que un 29% de la muestra global y un 31% de los trabajadores argentinos se inclinaban por un jefe de su misma edad o más joven. Por otro lado, el 83% afirmó que la edad del jefe no era relevante en tanto fuera inspirador.

También, en la publicación se investiga sobre las diferencias a la hora de trabajar con colegas de otras generaciones, indicando que el 90% de los argentinos sentían que la forma de comunicarse resultaba la principal diferencia. Asimismo, el 85% planteaba que la colaboración entre trabajadores de diferentes edades en el ámbito laboral resultaba beneficiosa para todas las partes.

Por su parte, Franichevich y Marchiori (2009) sugieren que en los grupos de trabajo de las empresas se observan diferencias conductuales, tanto desde el punto de vista individual como generacional. En este sentido, entienden a la cultura de las empresas (valores, principios, normas, símbolos, costumbres y demás elementos) con la forma de una distribución “normal” de una Campana de Gauss. Así, las personas no responden a patrones rígidos, sino que tienden a caer en distintos sectores de la campana, observando que gran parte de los integrantes de un grupo comparten muchos aspectos culturales con los otros. En los extremos, se encuentran los estereotipos con los que se suelen identificar –erróneamente- a todo un grupo. En el siguiente Cuadro, se muestra tal distribución:



### Cuadro 3 – Cultura como Campana de Gauss

Fuente: Franichevich y Marchiori (2009)

Además, mencionan que cada vez que nos enfrentamos con otra persona, el inconsciente dispara ciertos mecanismos de defensa que impulsan a rechazarla, concluyendo que la gestión de la diversidad resulta la competencia individual fundamental a desarrollar a los efectos de lograr mayor integración en un grupo.

## ***La transformación digital y su influencia en los negocios***

De acuerdo con Granieri (2019), la transformación digital representa un proceso impostergable para todas las organizaciones que pretendan sobrevivir. En tal sentido, sugiere que son variados los factores que provocaron la irrupción de la digitalización en las empresas, tales como la caída de ventas, la aparición de productos/servicios sustitutos, y la necesidad de agilizar procesos y estructuras, entre otros.

Patiño (2019) afirma que -hace un tiempo atrás- los años eran sinónimo de experiencia, no existiendo la posibilidad que un joven pudiera enseñarle algo al gerente de 50 o 60 años, aunque -con la inclusión de la tecnología en las empresas- esta situación se ha modificado. En este sentido, Granieri (2019) plantea que:

- Dadas las nuevas habilidades y conocimientos que requiere cualquier transformación digital, deviene fundamental nivelar a las personas y fortalecer a los equipos de trabajo.
- En la actualidad, las empresas incorporan una nueva fuerza laboral que no conoció el mundo sin Internet y -por otro lado- la Generación X está comenzando a jubilarse.
- Esta brecha representa un desafío importante en la gestión del capital humano que podría mitigarse con grupos multidisciplinarios, estructuras más planas y lugares de trabajo que fomenten el *co-working*, entendido como trabajo compartido o cooperativo.

## ***Los desafíos de la gestión del talento ante la transformación digital***

Hasten Group (2019) considera que el área de Capital Humano representa la palanca impulsora de todo proceso de transformación digital, por lo que los principales desafíos que enfrenta se refieren a:

- Generar un mayor compromiso del capital humano y flexibilidad laboral, descubriendo el potencial de cada empleado.
- Promover mejoras en la comunicación e interacción horizontal dentro de la empresa a través de todos los medios posibles.
- Impulsar una más amplia aceptación del proceso de digitalización por parte de las distintas áreas.
- Desarrollar un mayor conocimiento al respecto de la percepción y satisfacción de los integrantes de la organización, fomentando el trabajo en equipo, el pensamiento crítico y el aprendizaje continuo.
- Implementar mejores capacidades destinadas a retener el talento, favoreciendo la conciliación laboral y familiar.

## ***Claves para la atracción y retención del talento joven***

Debido a que nuevas generaciones van incorporándose a la fuerza laboral y deben

aportar al desarrollo de las organizaciones, la atracción y retención del talento más joven deviene un aspecto prioritario a considerar. Como resultado, Hatum (2011) sugiere que -en estos tiempos- deviene importante contar con una *Employee Value Proposition* (EVP o Propuesta de Valor para el Empleado), la que comprende todas aquellas características de la empresa -como cultura organizacional, personas, características del trabajo y recompensas- que le permiten promoverse hacia afuera y generar lealtad interna. En este sentido, la EVP muestra el atractivo de una firma, no solo para los posibles candidatos, sino -también- para aquellos que trabajan en la organización.

Por tal motivo, Vázquez (2016) afirma que aquellas empresas que se encuentren mejor preparadas tecnológicamente contarán con una ventaja a los fines de atraer empleados. Por ende, la tecnología desempeña un papel clave debido a que da lugar a un entorno de implementación de prácticas eficaces y flexibles que permitirán desarrollar el trabajo de los colaboradores fuera de la oficina. Concluye, que esta forma de trabajar propone una plantilla más feliz y productiva.

Por su parte y en relación con los más jóvenes, Urdaneta Fonseca (2015) pone de manifiesto que la rotación en el trabajo no representa un inconveniente ya que prefieren vivir en constantes retos; y el cambio laboral representa uno de ellos. Frente a esta circunstancia, las empresas deben repensar el tema de la retención, ofreciendo trabajos acordes a sus requerimientos que impliquen fluidez, autonomía, autogestión y retos superadores. A su vez, deben prepararse para captar *Millennials* de otras empresas con el objeto de reemplazar a aquellos cuadros que dejan de pertenecer a la organización. Por tal motivo, concluye que la clave se focaliza en la atracción y no en la retención.

### ***Cómo superar la brecha generacional y el desafío digital***

Distintos especialistas enfocan esta problemática. Por ejemplo, Franichevich y Marchiori (2009) consideran que resulta necesario emprender una serie de acciones destinadas a superar este desafío, tales como:

- *Eliminar los prejuicios*: la otra persona es juzgada porque es diferente, de tal manera que superar esta resistencia natural implica abrirnos hacia el otro y averiguar en qué nos diferenciamos. De esta manera, deviene posible comenzar a aceptarlo, entender su perspectiva y respetarlo.
- *Construir desde la diversidad*: resulta menester tener la habilidad de crear valor desde la diversidad a los efectos de sacar lo mejor de las diferencias, y sumarlas a un nivel personal y organizacional. En este sentido y considerando que las diferencias culturales existen en los distintos planos (geográfico, étnico, profesional, funcional, empresarial y generacional), deviene fundamental para los líderes que descubran los procesos necesarios que permitan construir desde la diversidad.

Complementado lo expuesto, Ávila (2018) puntualiza que las organizaciones deben enfocarse en diseñar propuestas de valor que contemplen cada una de las necesidades,

intereses y expectativas de los diferentes grupos generacionales. Considera que a los mandos medios se le deben brindar las herramientas necesarias para liderar con éxito la convivencia inter-generacional, fomentando una cultura de integración y aprendizaje mutuo, de manera tal de aprovechar los aspectos valiosos de la diversidad.

Por su parte, Morgan (2016) menciona tres puntos prioritarios que ayudarían a disminuir las diferencias generacionales:

- *Evitar la segmentación de los empleados*, ya que genera tensión en la organización.
- *Mentoría inversa como método de crecimiento*, lo que permite que los empleados puedan intercambiar conocimientos y apoyarse mutuamente en las habilidades que carecen. Empresas como IBM ya han implementado este tipo de iniciativas y los resultados han sido exitosos. Por ejemplo, se puede reunir quien cuente con 52 años, y sea excelente en la formación de equipos y la comunicación -aunque no sea tan bueno en las tecnologías emergentes- con alguien que tenga 22 años y sea excelente en tecnología, pero que carece de habilidades de comunicación o gestión de proyectos.
- *Diseñar e implementar múltiples lugares y formas de trabajo*, resultando importante no asumir que todos los empleados prefieren o trabajan mejor en un espacio determinado. Como consecuencia, deviene importante proveer distintos espacios para que los integrantes de la organización puedan tener la posibilidad de elegir en qué espacio trabajar, de manera tal de mejorar –a su vez- su experiencia en el ambiente laboral y contar con múltiples formas de enfocar las problemáticas.

A los efectos de ampliar lo expuesto precedentemente, Caraher (2016) agrega dos aspectos importantes que deberían ponerse en práctica en las empresas a fin de superar la brecha inter-generacional:

- *Comprensión de los roles de cada integrante del equipo*: cada miembro debe entender cómo impacta su trabajo en los demás y en la organización. Al respecto, las generaciones más grandes están acostumbradas a presentarse y cumplir sus tareas, sin sentir la necesidad de explicar su importancia.
- *Establecer mecanismos de ayuda mutua para hacer mejor el trabajo*: resalta que -muchas veces y en la oficina- los *Millennials* visualizan rápidamente cómo pueden mejorar un proceso y quieren cambiarlo enseguida, por lo que lo ideal sería que pudieran desacelerar y no querer cambiar todo el primer día.

En estas últimas secciones, se han abordado ciertos elementos que hacen a la convivencia inter-generacional en las organizaciones, y –además- la necesaria transformación digital y su gran influencia en los negocios. Estos temas imponen desafíos en la gestión del capital humano, y en la atracción y retención del talento más joven, por lo que superar la brecha generacional y el desafío digital se constituyen en factores claves de los líderes.

En el siguiente Cuadro, se muestra un resumen de lo enunciado precedentemente:

Tema	Descripción
<b>Convivencia inter-generacional</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Millenials y gen Z pretenden comunicación abierta, fluida y horizontal, con feedback permanente.</li> <li>✓ Necesidad de adaptación y saber gestionar la diversidad.</li> <li>✓ Preferencia a tener jefes de edad igual o mayor, e inspiradores.</li> <li>✓ La comunicación y la conducta son algunas diferencias, siendo un equalizador la cultura y la colaboración entre personas de distintas edades.</li> </ul>
<b>La transformación digital y su influencia en los negocios</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Importancia de la transformación digital para sobrevivir.</li> <li>✓ La tecnología hace que un menor le pueda enseñar a un mayor, cosa que antes no pasaba.</li> <li>✓ Se requiere nivelar personas y equipos, grupos multidisciplinares, estructuras más planas y fomentar el co-working.</li> </ul>
<b>Desafíos de los Deptos. de RRHH ante la digitalización</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Aceptación del proceso de digitalización.</li> <li>✓ Compromiso, flexibilidad laboral y desarrollo del potencial de cada empleado.</li> <li>✓ Comunicación e interacción horizontal.</li> <li>✓ Trabajo en equipo, el pensamiento crítico y el aprendizaje continuo.</li> <li>✓ Atracción/retención del talento.</li> </ul>
<b>Atracción/retención del talento joven</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Contar con una EVP (<i>Employee Value Proposition</i>).</li> <li>✓ Preparar a las empresas en temas tecnológicos.</li> <li>✓ Rotación laboral con trabajos que impliquen fluidez, autonomía, autogestión y retos superadores.</li> <li>✓ Enfocarse en la atracción, no en la retención.</li> </ul>
<b>Superar la brecha generacional y el desafío digital</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Eliminar prejuicios y construir desde la diversidad.</li> <li>✓ Brindar herramientas para liderar desde la diversidad.</li> <li>✓ Para disminuir la brecha generacional se requiere: evitar la segmentación de los empleados, mentorías y diseñar e implementar múltiples formas y lugares de trabajo.</li> <li>✓ Comprensión de roles por parte de todos y establecer mecanismos para que se ayuden y hacer un mejor trabajo.</li> </ul>

#### Cuadro 4 – Convivencia inter-generacional, desafío digital y talento

Fuente: Elaboración Propia (2020)

### 3. Trabajo de campo

A los efectos de complementar la investigación bibliográfica llevada a cabo precedentemente, se encaró un estudio de campo, basado en cuatro entrevistas realizadas a especialistas por la plataforma Zoom. Las mismas se han desarrollado entre los meses de Marzo-Abril, 2020 por el espacio de una hora cada una, aproximadamente.

Se ha pretendido ahondar en las características distintivas de los diversos grupos generacionales y sus principales diferencias. Además, se ha profundizado en la incidencia de la transformación digital en las empresas de Argentina, especialmente para las organizaciones de Santa Rosa, La Pampa, y en diversas herramientas utilizadas para una mejor integración inter-generacional y superar el desafío digital.

Mayores detalles de los especialistas consultados, se detallan a continuación:

**Elizabeth Santillán:** Licenciada en Psicología, Magister en Dirección Estratégica de los Recursos Humanos, Directora en MOEBIUS Desarrollos Creativos de Capital Humano, Profesora en diversas Universidades y Escuelas de Negocios en materias relacionadas con la Gestión de Personas en las Organizaciones.

**Guido Rovatti:** Licenciado en Sociología, Sociólogo en ISTMO Consultores,

Investigador y consultor, Profesor universitario en diversas materias relacionadas con el comportamiento organizacional, Co-autor del libro “Capital Pampeano”.

**Leandro Antonietti:** Licenciado en Administración y Contador Público, Posgrado en Docencia Universitaria, Maestrando en Transformación digital e innovación, Coordinador de CreaPolis, se desempeña en Organización y Métodos en entidad financiera, Presidente de ONG, Consultor especializado en herramientas de e-learning para capacitación y mejoras de proceso, Investigador, Profesor universitario en diversas materias relacionadas con la administración.

**Magali Giunta:** Lic. en Administración, Magister en Dirección y Gestión de Recursos Humanos, Consultora y capacitadora en empresas varias, Presidente en Diagnóstico Diagnóstico por Imágenes, Profesora universitaria en diversas materias relacionadas con Gestión de Recursos Humanos.

En esta parte del trabajo se ha buscado responder a un espectro amplio, planteando distintas perspectivas e intereses. En los siguientes párrafos, se resumen los principales aspectos obtenidos de las entrevistas, los que han sido organizados en distintos ejes temáticos para su mejor comprensión.

### *Con respecto a las diferencias generacionales y el desafío digital*

Los especialistas entrevistados coincidieron en que si bien era cierto que entre las distintas generaciones que integraban una organización existían diferentes grados de adaptación a los cambios digitales, destacaron que la cuestión cultural influía en gran medida. Frente al desafío digital observaron que algunas personas podían actualizarse **rápidamente**, mientras que otras ofrecían mayores dificultades de adaptación.

Al abordar el tema de la digitalización y el cambio, el Lic. Antonietti ha destacado la diferencia fundamental entre un proceso digital y la transformación digital. Al respecto, adujo que cuando se habla de proceso digital suponía comprender nuevos lenguajes y trabajar sobre un circuito, incorporándole base tecnológica a los efectos que fuera más eficiente. En cambio, una transformación digital implicaba montar una nueva unidad de negocios, con una nueva mentalidad y objetivos, y con un cuadro de resultados específico.

Por su parte, el Lic. Rovatti manifestó que -con el aislamiento social producto de la pandemia global- se aceleraron los procesos de transformación digital que habían comenzado a experimentar las empresas. En este contexto de digitalización, se evidenciaban resistencias al cambio tecnológico, no sólo por un aspecto generacional sino -también- por las estructuras de personalidad de los protagonistas del proceso; algunas personalidades son más resistentes y otras más predisuestas al cambio tecnológico.

También, resaltó que no debía generalizarse ni tener prejuicios al respecto de si los más experimentados eran más reacios a la utilización de tecnologías o no, ya que podían encontrarse dispersiones o diferencias, tanto de una generación a otra como dentro de una misma generación. Ha observado muchos casos en los que dueños de empresas de

generaciones *Baby Boomers* ni siquiera se acercaban a las tecnologías mientras que otros se habían convertido en los mayores impulsores de la digitalización y de las innovaciones. Concluyó que los modelos mentales, y la predisposición a la innovación y al cambio influían -de manera directa- en la adaptabilidad a la introducción nuevas tecnologías.

Al respecto, la Lic. Giunta resaltó que una habilidad fundamental que verificaba en las generaciones más jóvenes -en contraposición con los *Baby Boomers* y X- se refería a la capacidad de aprendizaje desarrollada debido a que las tecnologías los habían transformado en “multi-tareas”.

Por último, la Lic. Santillán sostuvo que superar el desafío digital dependía -en gran medida- de la cultura que se desarrollase en **ámbito laboral**. En este sentido, la digitalización debía ir de la mano de una estrategia de cambio, tanto del modelo de negocios como del de gestión de talentos. En este esquema, observó que aquellas empresas que trabajaban en la implementación de una cultura de agilidad y transformación contaban con una importante preparación previa.

### ***Con respecto al compromiso de cada generación con las empresas***

Los principales elementos aportados en este aspecto por los entrevistados se refirieron a:

- En la generación X y *Baby Boomers* el concepto de compromiso estaba asociado con estar presente, respetar el contrato laboral y cumplir con las normas. En contraposición, la generación Y tendía a flexibilizar estas cuestiones de acuerdo con sus necesidades, sin tener en cuenta -muchas veces- las obligaciones para con la empresa y sus clientes. Estas miradas opuestas ocasionaban -en cierta manera- críticas entre las distintas generaciones (Lic. Giunta).
- Para los X o *Baby Boomers* el compromiso estaba vinculado con dedicación de horas, esfuerzo y sacrificio. En cambio, para las generaciones más jóvenes Y y Z se asociaba con cuestiones como el impacto y significado del trabajo, la diversión y el sentido del proyecto (Lic. Santillán).
- La forma de actuar de las generaciones *Millenials* y Z podía ser percibida como un hecho de deslealtad por parte de las generaciones de más edad. Sin embargo y para los jóvenes, se trataba de brindar un servicio a la empresa mientras tuviera sentido el proyecto y estuviera basado en un diálogo sincero (Lic. Santillán).
- Los cambios sociales y los modos de vincularse han incidido sobremanera en la forma de ver las cosas. En generaciones anteriores, la lealtad estaba *más asociada* con tolerar ciertas cuestiones y permanecer en un vínculo desde lo afectivo, social o laboral, tratando de preservar una relación en el tiempo. Esto se trasladaba al ámbito del trabajo, tratando de aceptar ciertas cosas de la empresa con el objeto de demostrarse leal y permanecer en ella (Lic. Santillán).
- Se visualizaban cambios fundamentales en los modelos mentales y en la concepción del imaginario social o colectivo, lo que implicaba que la empresa o el trabajo fueran

percibidos de una manera distinta por cada generación. En este sentido y para las generaciones anteriores, el concepto de trabajo se encontraba más asociado a que fuera para toda la vida. En cambio, las nuevas generaciones rompieron con este concepto y propugnaron la naturalización de la fragmentación de las carreras (Concepto de Identidades Fragmentadas). Esta forma de actuar no tenía que ver con la falta de compromiso sino con el cambio de la concepción del trabajo (Lic. Rovatti).

### *Con respecto a la colaboración entre empleados de diferentes edades*

El aporte de los especialistas entrevistados permitió entender que la colaboración entre los empleados de una empresa representaba una competencia a tener muy en cuenta a los efectos del obtener el **éxito** laboral del futuro. En este aspecto, indicaron que:

- *La colaboración representaba un activo tan importante, como la capacidad de aprendizaje.* Resultaba evidente que cada generación podía aportar distintas experiencias, conocimientos, vivencias que permitiesen arribar a una mejor propuesta de solución o de mejora.
- *Tenía que ser bien administrada,* lo que implicaba que -desde la organización- se generasen sistemas, técnicas, tecnologías y metodologías que –realmente- reforzasen la colaboración y la cooperación entre las personas de distintas generaciones, teniendo en cuenta la diversidad en su conjunto. Por ende, devenía fundamental que el sistema no solo compensase los logros individuales, sino –también- los grupales a fines de motivar la cooperación.
- *La integración se convertía en un elemento imprescindible* para los colaboradores de una empresa. A efectos de provocarla, resultaba necesario generar espacios donde se diera el entendimiento que derivase en darse cuenta que cada uno podía estar aportando lo suyo: unos la experiencia y otros la capacidad de aprendizaje y adaptabilidad para alcanzar mayores objetivos.

### *Con respecto al accionar de las áreas de Capital Humano (CH)*

La mayoría de los entrevistados manifestó que no estaban preparados los Departamentos de CH ni lo líderes para entender las diferencias generacionales.

En relación, la Lic. Giunta resaltó que las organizaciones de Santa Rosa, La Pampa **adolescían** -en general- de este tipo de **áreas** y las pocas que existían desarrollaban funciones operativas, con escaso desarrollo. Sin embargo y en los últimos cinco años, planteó que se evidenciaba una mayor preocupación por parte de los líderes en relación con el tema de cómo se gestionan las personas.

Complementariamente, la Lic. Santillán afirmó que devenía fundamental analizar el rol de poder o la jerarquía que ostentaban las áreas de CH dentro de la organización. En este sentido, destacó que podían tomar un rol más administrativo-operativo y de



menor jerarquía u otro de mayor impacto, con una visión consultiva y de asesoramiento, permitiéndoles participar plenamente del desarrollo de la estrategia de negocios y propiciando su alineamiento con la relativa a la gestión del talento. Indicó que cuanto mayor poder tuviera el área dentro de la organización, mayor iba a ser la probabilidad de contar con un apoyo concreto de la alta dirección a efectos de implementar sistemas que potenciasen la integración de las distintas generaciones. Por tal motivo, insistió que **devenía** fundamental que la alta dirección promoviera un cambio cultural, con un enfoque en el talento a efectos de lograr la transformación digital y la integración generacional.

### ***Con respecto a las buenas prácticas inter-generacionales***

La Lic. Giunta afirmó que resultaba fundamental que los líderes provocaran y acompañaran el proceso de integración. A tal efecto, sostuvo que **debían** facilitar espacios de reuniones e interacciones donde se promoviesen distintas actividades como juegos, teatralizaciones y desayunos de trabajo con la finalidad que los integrantes de las organizaciones se conocieran, pudieran intercambiar opiniones y se convirtieran en protagonistas de la situación, dejando de ser víctimas o actores pasivos.

En forma complementaria, la Lic. Santillán puntualizó la importancia de tres prácticas:

- *Contratar por competencias y no por edad*: la edad no debía convertirse en un factor de discriminación, sino que los procesos de selección debían enfocarse teniendo en cuenta las competencias que la organización necesitase.
- *Mentoreo Directo e Inverso*: entendiéndose por “Mentoreo Directo” a aquel en el cual una persona más grande o con más experiencias podía acompañar a otra que estaba haciendo sus primeros pasos en una carrera de liderazgo y por “Mentoreo Inverso” aquel donde una persona más joven capacitaba o brindaba conocimiento a una persona de mayor edad que -tal vez- no contase con habilidades digitales.
- *Conformar equipos específicos*: abocados a resolver tareas concretas de línea y proyectos especiales o de mejora, e integrarlos con personas de distintas generaciones, donde los roles pudieran rotar, se escuchasen todas las voces, y se valoraran los aportes, las miradas, las expectativas y las necesidades de cada generación.

A manera de ampliación de lo dicho precedentemente, el Lic. Antonietti destacó que el trabajo por proyecto era una buena práctica apropiada de integración ya que se adecuaba a la transversalidad y permitía que colaboradores de distintas generaciones, jerarquías y áreas trabajasen juntos en pos de la mejora y la innovación.

Por último, el Lic. Rovatti remarcó que la clave se encontraba en desarrollar actividades que permitieran la integración ya que el mismo orden laboral impedía, muchas veces, apreciar lo que cada generación podía aportar.

### ***Con respecto a la atracción y retención del talento joven***

Santillán entendía que -como práctica de atracción- se estaba trabajando con lo que se conocía como “Propuesta de Valor al Empleado” (PVE), asociada a la atracción por beneficios, flexibilidad, aprendizaje, crecimiento y transformación a partir de un buen ambiente de trabajo. Resultaba importante que -si se prometieran determinados beneficios como flexibilidad, *home office*<sup>3</sup> y posibilidad de auto-gestionar tiempos- debían cumplirse en la práctica, no sólo desde lo discursivo.

Al respecto, el Lic. Antonietti mencionó que -a efectos de lograr atraer a los más jóvenes- *devenía* fundamental que las organizaciones realizaran un trabajo introspectivo apuntando a comprender lo que se pretendía para generar un atractivo hacia el mercado. Esta situación podía implicar –en algunos casos- adecuar todos los convenios y contratos laborales. Asimismo, indicó que –con el objeto de alcanzar nuevas soluciones creativas- se *debía* trabajar con temas tales como *software* con lenguaje *open source*<sup>4</sup> (lenguaje abierto), innovación abierta<sup>5</sup> y formación de grupos colaborativos e interdisciplinarios.

Así, una forma de retener a los más jóvenes -de acuerdo con la Lic. Giunta- se refería a la aplicación programas de beneficios basados en evaluaciones de desempeño en dos niveles: actitudinal y operativo.

El siguiente Cuadro muestra un resumen de los principales conceptos vertidos en el presente Trabajo de Campo:

---

<sup>3</sup> El Home Office es una modalidad de trabajo que permite a los empleados trabajar desde la casa o desde un sitio diferente a una oficina. El objetivo del mismo es que las compañías sean flexibles a la hora de establecer cuáles son los horarios y los espacios de trabajo.

<sup>4</sup> El termino *Open Source* está vinculado a una filosofía de trabajo conjunto sobre los programas informáticos, apuntando a solucionar eventuales fallos, incrementar la usabilidad y lograr mejoras.

<sup>5</sup> La innovación abierta surge como un nuevo paradigma de gestión que concibe el proceso de innovación como un sistema abierto donde agentes internos y externos participan del mismo buscando mejorar las posibilidades competitivas de la organización.

Con respecto a	Descripción
<b>La influencia de las diferencias generacionales y el desafío digital en las empresas</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Aceleración de los procesos de digitalización y cierta resistencia al cambio.</li> <li>✓ Factores que influyen, a pesar de los distintos grados de adaptación a lo digital de las personas: cultura organizacional, modelos mentales, y predisposición a la innovación y al cambio.</li> <li>✓ Habilidad de los más jóvenes: capacidad de aprendizaje.</li> <li>✓ Plan de cambio, que incluya trabajar en agilidad y transformación para el desarrollo de una estrategia de negocios alineada con el talento.</li> </ul>
<b>El compromiso de cada generación con las empresas</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Las generaciones anteriores se enfocaban en estar presentes, respetar el contrato laboral y cumplir con las normas. Además, con dedicación de horas, esfuerzo y sacrificio. Los vínculos laborales, sociales y afectivos tendían a perdurar en el tiempo. El trabajo era visto como "para toda la vida".</li> <li>✓ Los más jóvenes tendían a flexibilizar estas cuestiones de acuerdo con sus necesidades, sin tener en cuenta -muchas veces- las obligaciones para con la empresa y sus clientes. A su vez, se asociaban con la diversión, el sentido del proyecto y la significación del trabajo. Su actuación podía ser percibida como deslealtad. El trabajo era trabajo en cuanto tuviera un sentido.</li> </ul>
<b>La colaboración entre empleados de diferentes edades</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Activo tan importante como la capacidad de aprendizaje.</li> <li>✓ Cada generación podía aportar su propia perspectiva en el entendimiento y solución de problemas.</li> <li>✓ Compensar los logros individuales y –también– los colectivos.</li> <li>✓ Integración como sinónimo de generar espacios de intercambio.</li> </ul>
<b>Accionar de las áreas de RRHH</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Falta de preparación/inexistencia de estas áreas en las empresas de Santa Rosa, La Pampa.</li> <li>✓ Elevar el rol y su funcionamiento a mayor injerencia en los negocios, basada en la integración inter-generacional.</li> <li>✓ Cambio cultural, con enfoque en el talento, la transformación digital y la integración generacional.</li> </ul>
<b>Buenas prácticas inter-generacionales</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Impulso del liderazgo, facilitando espacios de intercambio.</li> <li>✓ Contratar por competencias y no por edad; mentoreo; equipos específicos; trabajo por proyectos.</li> </ul>
<b>La atracción y retención de talentos jóvenes</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Desarrollar una Propuesta de Valor al Empleado (PVE) que incluya temas tales como: beneficios, flexibilidad, aprendizaje, crecimiento, home office, auto-gestión de tiempos, y nuevos sistemas de evaluación del desempeño, entre otros.</li> </ul>

### Cuadro 5 – Trabajo de campo

Fuente: Elaboración Propia (2020)

## 4. Conclusión

La digitalización y la convivencia inter-generacional proponen oportunidades e inconvenientes en las organizaciones y en los individuos. La colaboración se establece como norma y los equipos de trabajo deben conformarse con individuos que cuenten con habilidades tales como adaptación, flexibilidad, comunicación, experimentación y aprendizaje continuo.

De esta manera y en el Marco Teórico desarrollado, se verifica que -por primera vez en la historia- se dan dos fenómenos concurrentes en muchas organizaciones: existen diversas generaciones coexistiendo en el ambiente laboral y se observa un pronunciado avance de la digitalización en las operaciones. Como consecuencia, se enfrentan desafíos tales como el ensamble generacional; el desarrollo y la retención del talento; y el repensamiento de los modelos de gestión. Nuevas metas y modos de trabajar confluyen con la sabiduría y la experiencia. Así, la homogeneidad en la fuerza de trabajo ha dejado de ser la regla, por lo que la heterogeneidad y la diversidad deben gestionarse a los fines de agregar valor a partir de soluciones para la integración generacional.

Al respecto y tal como se ha puntualizado en el Trabajo de Campo, los procesos de digitalización se habían acelerado. La cultura organizacional, los modelos mentales, y la predisposición/resistencia a la innovación y al cambio se constituían en factores relevantes

para la adaptación de las personas a este nuevo **ámbito**. Una habilidad destacada en los más jóvenes se refirió a la capacidad de aprendizaje, factor vital para un rendimiento superior en el desempeño organizativo. Asimismo, se observó que los líderes debían producir planes de cambio que incluyeran trabajar con agilidad y sentido de la transformación con el objeto de desarrollar una estrategia de negocios alineada con el talento necesario.

Distintos autores estudiados, han indicado que las diversas generaciones tienen características que determinan sus modos de pensar y de hacer, contando con variada relación con la tecnología: desde escasa, a adaptable, a muy alta, o a ser nativos digitales autodidactas.

De hecho y en el Trabajo de Campo, se ha destacado que las características distintivas de las generaciones anteriores se referían a que estaban presentes, respetaban el contrato laboral y cumplían con las normas. Dedicación, esfuerzo y sacrificio se constituían en las bases de su relación laboral con las empresas, por lo que el trabajo tendía a ser visualizado como “para toda la vida”. Por el contrario, los más jóvenes se mostraban más flexibles ante estas cuestiones, sin responder a las obligaciones que podían tener con la empresa y los clientes. Diversión, sentido del proyecto y significación del trabajo eran sus conceptos clave en su **vínculo** con las organizaciones.

Como resultado y tal lo indicado en diversas publicaciones relevantes, la convivencia inter-generacional se torna dificultosa debido a las diferencias en la comunicación y la conducta, aunque la cultura y la colaboración se constituyen en sus ecualizadores.

Justamente y al respecto de la colaboración, los especialistas consultados en el Trabajo de Campo la han destacado como un activo tan importante como la capacidad de aprendizaje. Además, integración generacional y aporte de la propia perspectiva en la solución de problemas se han puntualizado como factores impostergables en la elevación del desempeño organizativo. Por tal motivo, los expertos han remarcado la necesidad que las compensaciones debían reconocer no solo los logros individuales, sino –también– los colectivos.

Por otro lado, y según lo puntualizado en el estudio bibliográfico, se observa que la transformación digital impacta en los negocios de manera potente y desigual, convirtiéndose en sinónimo de supervivencia. Las personas y los equipos deben ser nivelados, fomentándose la integración y el *co-working*, y donde los menores cuenten con la posibilidad y el espacio para enseñarle a los mayores, cosa que nunca antes sucedió.

Como resultado, la digitalización impone que en los Departamentos de Capital Humano (CH) sea aceptado el proceso de digitalización, con mayores niveles de compromiso, flexibilidad, desarrollo del potencial individual y de comunicación, e interacción horizontal, como –también– el trabajo en equipo, el pensamiento crítico y el aprendizaje continuo. Los autores concluyen que la atracción del talento se torna en un elemento crucial, para lo que debe contarse con un EVP y planes de rotación de puestos que brinden un significado al trabajo que realizan las generaciones más jóvenes.

Al respecto de estos temas y en el Trabajo de Campo, se ha relevado que las empresas de Santa Rosa, La Pampa requerían un profundo cambio cultural, enfocado en el talento,

la transformación digital y la integración inter-generacional. Se indicó una falta de preparación/inexistencia de la función de CH en las empresas del territorio estudiado, por lo que devenía imprescindible elevar su rol y funcionamiento a una mayor injerencia en los negocios y en la transformación digital, soportándose en la integración inter-generacional.

A su vez, distintos trabajos consultados proponen que superar la brecha digital impone la eliminación de prejuicios y construir -con herramientas acordes- desde la diversidad. El desafío radica en evitar la segmentación de los empleados, implementar mentorías, y **múltiples formas y lugares de trabajo**. Obtener mejores resultados implica comprender los distintos roles y establecer apropiados mecanismos de trabajo y colaboración. De hecho, algunos expertos han sugerido impulsar espacios de intercambio que alentaran la integración y la colaboración, y que la contratación debía ser enfocada en las competencias -no en la edad-, complementada -luego- con mentoreo, equipos específicos y trabajos por proyectos.

A fines conclusivos y a los efectos de atraer el talento de las generaciones más jóvenes, indicaron que resultaba imprescindible que se desarrollara una Propuesta de Valor al Empleado (PVE) que incluyera temas que a ellos les interesasen, como beneficios, flexibilidad, aprendizaje, crecimiento, *home office*, auto-gestión de tiempos y nuevos sistemas de evaluación, entre otros.

## 5. Propuesta

A lo largo del presente trabajo, se ha ahondado en el análisis de la convivencia inter-generacional y la digitalización, y el impacto que provocan en las organizaciones.

A continuación, se puntualizan algunos factores que pueden ayudar en el logro de una mejor integración generacional de manera tal de superar el desafío digital:

- *Propuesta de Valor al Empleado (PVE)*: ofrecer una propuesta de trabajo atractiva que contemple los intereses y expectativas de los diferentes grupos generacionales.
- *Fomentar la colaboración y la integración*: a través de una cultura que fomente y reconozca el trabajo en equipo, y que promueva la integración generacional en todos los procesos de CH, desde la selección de personal -aplicando técnicas de reclutamiento no discriminatorias por edad- hasta la política de remuneraciones y/o beneficios, adaptadas a las diversas generaciones.
- *Equipos multi-generacionales*: orientados al cumplimiento de tareas y proyectos que estén conformados con integrantes de distintas generaciones. El propósito se conecta con el enriquecimiento e intercambio de ideas.
- *Espacios de intercambio de experiencias*: las reuniones de trabajo deberían desarrollarse en lugares adaptos, permitiendo que cada colaborador pueda manifestarse libremente, expresar sus emociones y favorecer la técnica de lluvia de ideas con el objeto de diseñar soluciones creativas y planes de mejora. La experiencia y el error deberían aceptarse como parte del proceso de construcción de nuevos niveles de implementación y rendimiento.

- *Procesos de Mentoría*: los colaboradores deberían poder intercambiar conocimientos y experiencias con mentores, de manera tal de adquirir nuevas habilidades y contar con un seguimiento apropiado de su actuación.
- *Capacitación continua*: resulta fundamental que los distintos integrantes de la organización accedan a variadas posibilidades de capacitación, no solo en aspectos técnicos u operativos propios de su puesto, sino –también– en otros tales como liderazgo, nuevas tecnologías, manejo de emociones, desarrollo de equipos, habilidades de comunicación, planificación y administración de tiempos.

La convivencia inter-generacional y la digitalización presentan nuevos desafíos en un mundo sin formatos fijos y en cambio constante. Las distintas generaciones que coexisten en las organizaciones necesitan desarrollar habilidades y adaptaciones a ritmo acelerado debido –principalmente– a la digitalización, por lo que cada uno debe aprender del otro, sin maestros estables. Lo llamativo y casi imposible de imaginar en tiempos pretéritos era que los más jóvenes pudieran ser entrenadores de personas de mayor edad. Las reglas del pasado se desploman e inexplorados rumbos aparecen en escena; todo está bajo reconsideración, ya nada es como antes.

## Referencias

- Arce, D. (2017). *Generación Z: quiénes son y qué empresas los conquistarán*. Recuperado el 07/04/2020 de <https://mba.americaeconomia.com/articulos/reportajes/generacion-z-quienes-son-y-que-empresas-los-conquistaran>.
- Ávila, A. (2018). *Randstad Workmonitor (2018)*. Recuperado el 31/03/2020 de <https://www.randstad.com.ar/quienes-somos/sala-de-prensa/sala-de-prensa/informe-los-estilos-de-comunicacion-son-clave-para-la-convivencia-intergeneracional-en-el-trabajo/>.
- Caraher, L. (2016). *Lee Caraher: Un negocio sin millenials no tiene futuro*, *Diario La Nación*. Recuperado el 04/04/2020 de <https://www.lanacion.com.ar/economia/lee-caraher-un-negocio-sin-no-tiene-futuro-nid1910719>.
- Caraher, L. (2014). *Ask Lee: Are Millenials Really All That Different?* Recuperado el 29/03/2020 de <http://leecaraher.com/ask-lee-are-millennials-really-all-that-different/>.
- Door of Clubs (2017). *What 5,000 Gen Z'ers Tell Us About the Future of Work*. Recuperado el 30/03/2020 de <https://medium.com/@doorofclubs/what-5-000-gen-zers-tell-us-about-the-future-of-work-6dd00f796e8f>.
- Franichevich, A y Marchiori, E. (2009). *Generación Y, sangre nueva en la empresa*. Recuperado el 22/03/2020 de <https://docplayer.es/31866831-Generacion-y-sangre-nueva-en-la-empresa-por-alberto-franichevich-y-eugenio-a-marchiori.html>.

- Granieri, M. (2019). *Transformación digital, el desafío de las grandes empresas para no desaparecer*, Diario Ámbito Financiero. Recuperado el 29/03/2020 de <https://www.ambito.com/opiniones/tecnologia/transformacion-digital-el-desafio-las-grandes-empresas-no-desaparecer-n5050506>.
- Hasten Group (2019). *Los cinco desafíos de los RRHH ante la transformación digital*. Recuperado el 29/03/2020 de <https://www.observatoriorh.com/innovacion/los-cinco-desafios-de-los-rrhh-ante-la-transformacion-digital.html>.
- Hatum, A. (2011). *La Generación del Milenio*, *Harvard Business Review*. Recuperado el 28/03/2020 de [https://www.academia.edu/11981621/Generaci%C3%B3n\\_del\\_Milenio](https://www.academia.edu/11981621/Generaci%C3%B3n_del_Milenio).
- Idrovo Carlier, S. (2016). *¿Qué valoran las generaciones X y Y en el trabajo?*, *Revista Inalde*. Recuperado el 28/03/2020 de [https://publicaciones.unisabana.edu.co/wp-content/uploads/revista\\_inalde\\_43.pdf](https://publicaciones.unisabana.edu.co/wp-content/uploads/revista_inalde_43.pdf).
- Jaramillo Carling, L. (2016). *Cambio generacional en las organizaciones*, *Revista Inalde*. Recuperado el 28/03/2020 de [https://publicaciones.unisabana.edu.co/wp-content/uploads/revista\\_inalde\\_43.pdf](https://publicaciones.unisabana.edu.co/wp-content/uploads/revista_inalde_43.pdf).
- Molinari, P. (2013). *Qué busca la Gen Y en el trabajo*. Recuperado el 22/03/2020 de <http://www.pmolinari.com/2013/02/26/que-busca-la-gen-y-en-el-trabajo/>.
- Montse, M. (2016). *Cómo trabajan y qué quieren las 4 generaciones de hoy*, *Expansión*. Recuperado el 20/03/2020 de <https://www.expansion.com/emprendedores-empleo/empleo/2016/11/09/58231dae468aebc1048b46a9.html>.
- Morgan, J. (2016). *Three Strategies for closing the generational gap at your company*, *Revista Forbes*. Recuperado el 02/04/2020 de <https://www.forbes.com/sites/jacobmorgan/2016/02/03/three-strategies-for-closing-the-generational-gap-at-your-company/#7cc134106d8c>.
- Patiño, M. (2019). *Baby boomers, los nuevos alumnos de la transformación digital*, *Management & Empleo*. Recuperado el 31/03/2020 de <https://gestion.pe/economia/management-empleo/baby-boomers-nuevos-alumnos-transformacion-digital-millennials-generacion-x-baby-boomers-vida-digital-nndc-274394-noticia/>.
- Pérez, H. (2019) *Dime a qué generación perteneces y te diré cuál es el 'engagement' con tu empresa*, *Compromiso Empresarial*. Recuperado el 31/03/2020 de <https://www.compromisoempresarial.com/rsc/2019/11/dime-a-que-generacion-perteneces-y-te-dire-cual-es-el-engagement-con-tu-empresa/>.
- Randstad Workmonitor (2018). Recuperado el 31/03/2020 de: <https://www.randstad.com.ar/quienes-somos/sala-de-prensa/sala-de-prensa/informe-los-estilos-de-comunicacion-son-clave-para-la-convivencia-intergeneracional-en-el-trabajo/>.
- Rius, M. (2016). *Así vemos el trabajo según la edad*. Recuperado el 27/03/2020 de <https://>

[www.lavanguardia.com/vida/20160401/40801626085/diferencias-generacionales-en-el-trabajo-baby-boomers-millennials-generacion-x-generacion-z-generacion-empleo.html](http://www.lavanguardia.com/vida/20160401/40801626085/diferencias-generacionales-en-el-trabajo-baby-boomers-millennials-generacion-x-generacion-z-generacion-empleo.html).

Rodríguez Durán, A. (2019). *Baby Boomers, Generación X, Millenials, Centennials... distintos tipos de consumo, Merca 2.0*. Recuperado el 27/03/2020 de <https://www.merca20.com/baby-boomers-generacion-x-millennials-centennials-distintos-tipos-de-consumo/>.

Sánchez, H. (2016). *El cambio generacional no es bueno ni malo: es inexorable*. Recuperado el 02/04/2020 de [https://webpicking.com/hernan-sanchez-logistica-transporte-comercio\\_exterior-supply\\_chain/](https://webpicking.com/hernan-sanchez-logistica-transporte-comercio_exterior-supply_chain/).

Urdaneta Fonseca, H. (2015). *Los Millenials, Recursos Humanos y el trabajo 3.0*. Recuperado el 20/01/2020 de <http://huconsulting.net/wp-content/uploads/2013/11/LOS-MILLENNIALS-RECURSOS-HUMANOS-Y-EL-TRABAJO-30.pdf>.

Vázquez, J. (2016). *Claves para atraer a la nueva generación de talento, RRHH Digital*. Recuperado el 02/04/2020 de <http://www.rrhhdigital.com/editorial/117765/Claves-para-atraer-a-la-nueva-generacion-de-talento>.