



Universidad de la República

Facultad de Psicología

TRABAJO FINAL DE GRADO

Artículo científico de revisión bibliográfica

“Generación Z: entre las nuevas formas de organización del trabajo y la convivencia generacional”



(*)

Ma. Florencia Dutra

5.087.732-8

Tutor: Docente Asistente Magister en Psicología Social Daniel Fagundez

Agosto 2017 - Montevideo, Uruguay

Índice

1. Resumen

Este artículo presenta resultados acerca de un estudio teórico sobre cómo conviven en la actualidad las diferentes generaciones en las organizaciones del trabajo. Las mismas son: Generación Baby boomers, Generación X, Generación Y (o Millennials) y Generación Z. Se hace hincapié en ésta última ya que existen grandes expectativas por ser la primera generación que ha nacido en un periodo plenamente global, de grandes avances en la tecnología y en las telecomunicaciones. Todas estas transformaciones que fueron tomando lugar en las distintas generaciones y en las formas de organizar el trabajo son resultado de un sistema mayor llamado Capitalismo Mundial Integrado (Guattari y Rolnick, 2006). El mismo opera como un sistema semiótico y de axiomatización que produce formaciones subjetivas que impactan sobre la convivencia en las organizaciones de trabajo, produciendo fenómenos que se corresponden con esta producción de subjetividad. Así se da encuentro de formaciones subjetivas que responden a lógicas de autogestión compulsiva, de búsqueda de éxito y atravesadas por la globalización, con subjetividades que responden a lógicas capitalísticas anteriores, caracterizadas por la disciplina y el control. Mediante la revisión bibliográfica resulta de este encuentro un escenario de conflictos en las organizaciones de trabajo. Cervetti (2014) analizó que los mismos resultan de la idea que tiene cada generación con respecto a: feedback, compromiso y trabajo en equipo; los diferentes sentidos y significados que le dan las generaciones a estos conceptos son una barrera que impide el progreso del equipo de trabajo.

Palabras claves: Convivencia Generacional, Generación Z, Organizaciones del trabajo y Subjetividad.

2. Problema

En la actualidad se está frente a un momento particular en torno a las organizaciones de trabajo. Según Addor (2011) nunca antes las organizaciones se habían enfrentado con el desafío de contar con un grupo tan heterogéneo de trabajadores, haciendo referencia a las generaciones que conviven en ese ámbito, cada una con sus características propias resultantes de cambios en el engranaje cultural, social, político, económico y científico. En la presente revisión bibliográfica se propone el estudio de las generaciones tomando como referencia a autores como Martínez y Novo (2015) y Salar (2014). Las mismas son: Generación Baby boomers, Generación X, Generación Y (o Millennials) y Generación Z. De ésta última se hará hincapié en algunas de sus características ya que existen grandes expectativas en su entorno por ser la primera que ha nacido en un periodo globalizado, de grandes avances tecnológicos y en telecomunicaciones. Por eso son llamados “nativos digitales” por el autor Marc Prensky (2001). Se intenta pues aportar visibilidad a las expectativas de los jóvenes Z en cuanto a las organizaciones de trabajo y conocer a través de un recorrido bibliográfico qué perspectivas se tienen de la convivencia de las cuatro generaciones. El tema propuesto se analizó desde el marco del Capitalismo Mundial Integrado (CMI) que opera como un sistema semiótico y de axiomatización de las múltiples formas de interacción social, incluso en las formaciones subjetivantes, diagramando así los modos de organización de trabajo, influyendo en los vínculos laborales y por ende en la convivencia laboral (Guattari y Rolnick, 2006).

En cuanto a la metodología utilizada, se cuenta con una revisión bibliográfica en base a libros, revistas científicas disponibles en la web y, mayoritariamente, publicaciones

disponibles en distintos portales académicos como Colibrí, Google académico, Scielo, Timbó y PsicoDoc. La búsqueda se basó en los conceptos de Generaciones, Convivencia generacional, Generación Z, Organizaciones de trabajo, Tecnología y Subjetividad.

Las preguntas disparadoras de este estudio son: ¿Por qué es relevante el estudio de la Generación Z en la actualidad?, ¿cómo es la convivencia de las 4 generaciones en las organizaciones de trabajo?, ¿cómo repercute la vertiginosidad de los cambios tecnológicos en las organizaciones de trabajo y en las nuevas generaciones?

3.

3.1 Sobre el concepto de Generación y descripción de generaciones

Para comenzar a hablar de la temática elegida es pertinente plantear el concepto de generación. El sociólogo Karl Mannheim (1928) fue uno de los precursores sobre el concepto de *generación histórica*. Él define generación como un grupo de jóvenes que comparten una atmósfera histórica y social similar, donde se dan acontecimientos que marcan un *antes* y un *después* en la vida colectiva. Tomando este concepto de referencia, los historiadores americanos Howe y Strauss (1991), definieron *generación social* como un grupo de sujetos nacidas en un mismo periodo de tiempo que comparten una misma “ubicación en la historia” es decir, comparten acontecimientos históricos, comportamientos y creencias, manteniendo un sentimiento de pertenencia a ese momento en común. Es de destacar que estos autores establecen tres atributos para diferenciar las generaciones: las creencias y los comportamientos en común, la

ubicación en la historia compartida, y el sentido de pertenencia a la Generación. Es a partir de estos atributos que se establecen categorías y denominaciones que facilitan el estudio teórico.

Por su parte, Pilcher (1994) define generación como una agrupación de personas que en la etapa de maduración vivencian eventos significativos que influyen, aun inconscientemente, en sus actitudes y comportamientos. Esta definición da cuenta de la resonancia del entorno en las personas. En esta misma línea, los autores Martínez y Novo (2015) destacan que estos eventos significativos pueden ser guerras, crisis económica, caídas de paradigmas, la innovación tecnológica, cambios climáticos, entre otros. A su vez, hacen hincapié en que éstos marcaron a cada generación en lo particular y fueron claves a la hora de delimitar a cada grupo debido a las variantes socioeconómicas y geográficas propias de cada tiempo y lugar.

La conexión global de los acontecimientos, la tecnología y la comunicación están influyendo en la reducción del intervalo de tiempo que caracteriza a la definición de una Generación (Simón y Allard, 2007). Gardner y Davis (2014) coinciden con esta idea y expresan que la tecnología actualmente ocupa un lugar importante “es posible que sea precisamente la tecnología lo que defina las generaciones y que el alcance de cada generación depende de la longevidad de una innovación tecnológica concreta” (p. 26).

La noción de generación tuvo sus transformaciones con el devenir del tiempo, desde la concepción centrada en un grupo de sujetos con una determinada ubicación en la

historia con el que comparten acontecimientos significativos, a una concepción más actual donde la tecnología podría llegar a definir a las generaciones y reducir los intervalos de tiempo entre una y otra. Así se van describiendo las principales ideas que caracterizan a cada una de las generaciones que hoy conviven en las organizaciones de trabajo. Si bien existen discrepancias con respecto a los años de comienzo y fin de cada generación, se cree que los años son una aproximación para poder teorizar y facilitar su estudio.

Si bien se estudiaron cinco generaciones, para este estudio se van a tomar las cuatro que se encuentran activamente trabajando en las organizaciones, ellas son: Generación Baby boomers, Generación X, Generación Y y Generación Z.

Generación Baby Boomers:

Según Martínez y Novo (2015) los Baby Boomers (a partir de ahora BB), son aquellos sujetos nacidos entre el 1946-1964. Su nombre se debe a que en algunos países, en esos primeros años, hubo un crecimiento exponencial en la tasa de nacimiento. Los BB crecieron en un mundo donde el primer hombre llegaba a la luna, la guerra de Vietnam, la libertad sexual, diversos movimientos sociales (ecologista, derechos civiles, movimiento feminista). Momento en donde comienza a aumentar la velocidad de los cambios tecnológicos en la organización del trabajo, dándole lugar a los primeros formatos de producción flexible que otorgaron relevancia a las capacidades cognitivo-afectivas de los trabajadores (Wittke, 2007).

Los trabajadores de esta generación se caracterizan por: respetar la jerarquía y las

normas institucionales en un contexto que comienza a ser competitivo e individualista; se destacan por ser pragmáticos, buenos organizadores y planificadores. Por otra parte, el balance vida personal-trabajo está más inclinado al trabajo, éste último es el centro de su vida. Gran parte de esta Generación comprende a los actuales líderes de las empresas latinoamericanas.

Generación X:

Los integrantes de esta generación son los sucesores de los BB, nacidos entre 1965 y 1980, en un contexto mundial donde imperaba la inestabilidad económica, dando inicio a la globalización del consumismo, donde se dieron grandes cambios históricos como el fin de la guerra fría y la epidemia del VIH, entre otros hitos vividos. Es la etapa de la irrupción tecnológica, la llegada de Internet a la vida y al trabajo. Debido al retraso tecnológico de algunos países (por ejemplo: países Latinoamericanos), la clasificación de la Generación X se puede extender varios años más. Considerando las personas nacidas a fines de los años 80 como los remanentes de esta generación.

Los miembros de esta generación se criaron en una familia donde ambos padres trabajaban, lo cual les confiere formas de conducta más independientes y adaptables. (Salar, 2014). Se definen por: poseer una buena formación académica, rompen con lo establecido, son escépticos e inconformistas y no confían en las instituciones. Comienzan a buscar el equilibrio entre trabajo y vida personal, eligiendo el trabajo que les pueda aportar el mejor desarrollo profesional y personal (Casado, 2002). Valoran más las estructuras horizontales y flexibles, que la autoridad jerárquica, considerando

la autoridad que proviene del mérito (Martínez y Novo, 2015). Suelen actuar como mediadores entre las generaciones mayores y menores.

Generación Y:

Los miembros de esta Generación (a partir de ahora Gen. Y), son aquellos nacidos entre 1981 y 1995. Sus características devienen de haber crecido con hitos históricos que han dejado atrás grandes paradigmas, como la caída de las Torres gemelas en Estados Unidos, el cambio climático y varios eventos trágicos aleatorios que han dado un sentimiento de gran inseguridad, e imprevisibilidad laboral (han vivido la pérdida de trabajo de sus padres, luego de años de dedicar su vida al trabajo, por lo que se han vuelto grandes críticos) (Martínez y Novo, 2015).

Han crecido en medio de relaciones líquidas (Bauman, 2009), educados en múltiples configuraciones familiares, y como nativos digitales están acostumbrados al bombardeo de imágenes e información inmediata. García citado por Salar (2014) define a estos jóvenes como la generación cortoplacista. Son optimistas, emprendedores y prefieren la figura de un líder en vez de la de un jefe. Ellos pueden ser tomados como faltos de compromiso, sin embargo, Martínez y Novo (2015) plantean que si bien esta generación no se implica en el trabajo de la misma forma en que lo hacían las generaciones anteriores, no implica que no lo hagan. Esta Generación espera trabajar de algo que les interese, pretenden divertirse y sentirse útiles. Si bien “no se casan” con su trabajo, una forma de que estén conformes y logren ser eficaces es lograr alinear los valores de la empresa con los propios. También le dan más valor a la vida personal que al trabajo. Son *multitasking*, pueden

hacer varias tareas a la vez y manejan muy bien las redes sociales, y es a través de ellas que conocen gente de todas partes del mundo.

¿Por qué es relevante el estudio de la Generación Z en la actualidad?

Los primeros miembros de la Generación Z (a partir de ahora Gen. Z) son los que están ingresando al mundo del trabajo. Existen grandes expectativas en torno a estos jóvenes, al ser la primera generación que ha crecido con internet, incorporándolo a su aprendizaje y socialización. Nacidos a partir del año 1995 (Wood, 2013) los miembros de esta generación están marcados por el hito de la globalización la cual hace que los límites geográficos sean tenues, que el mundo parezca un lugar más pequeño y accesible, con acelerados cambios sociales que impactan en la subjetividad de los jóvenes. Tulgan (citado por Maioli y Filipuzzi, 2016), hace referencia a que la Gen. Z es la única que puede considerarse como plenamente global, esta variante hace que las diferencias propias de las sociedades que habitan el mundo no sean tan diversas como en el resto de las generaciones. A pesar de que esta característica no es compartida plenamente con la Gen. Y, ambas generaciones se asemejan en otros modos. Ambas son cortoplacistas, independientes y emprendedoras.

Un informe titulado "*Generación Z: el último salto generacional*" (2016) llevado a cabo por la consultora Atrevia y Deusto Business School ha dado a conocer características de los jóvenes Z. Entre ellas avala la idea de que el fenómeno emprendedor alcanzará nuevas cotas con dicha generación, reflejado en el sentimiento de confianza que presentan estos jóvenes con respecto a su proyección profesional. Como resultado es probable que las nuevas generaciones sean parte de la "*gig economy*", una red de

trabajadores independientes que enlazados entre sí permiten llevar a cabo varios proyectos. En esta misma línea, Maioli y Filipuzzi (2016) realizaron una investigación que recupera las expectativas de la Gen. Z con relación al mundo del trabajo. Los resultados permiten concluir que la mayor parte de los encuestados privilegia el trabajo por cuenta propia, rechazando por completo las estructuras burocráticas tradicionales.

Esta generación espera trabajar de algo acorde a su personalidad, dando prioridad al pronto crecimiento dentro de las organizaciones. Ellos eligen dónde y cómo trabajar, son independientes y prefieren entornos flexibles que les permitan tener un balance entre la vida personal y la vida profesional. Su habilidad para maximizar su efectividad hace que las generaciones mayores los traten de “perezosos”, seguramente por tener distintas formas de ejecutar y percibir el trabajo. Esta generación vio cómo años de estudiar carreras no salvó a sus padres y hermanos mayores de pasar por una crisis laboral. Por todo ello, ven el trabajo como un medio para llegar a un fin, y al igual que los Gen. Y no planean quedarse muchos años en un trabajo si éste no le ofrece lo que quieren, pero eso no implica que no se comprometan con la organización. Ruiz-Quintanilla y Claes (citados por Da Rosa, 2011) señalan que para las generaciones jóvenes es importante encontrarle sentido al trabajo, enfatizando los valores asociados a los resultados, teniendo por objetivos metas claras que le permitan tener mayor autonomía y satisfacción laboral. Además, se sienten a gusto en organizaciones que favorezcan su creatividad, donde se sientan escuchados, útiles, donde reciban un feedback constante de sus superiores y además puedan divertirse. Valoran la figura de mentor que los guíe, que les enseñe y del cual puedan aprender.

Otra característica que comparten con la Gen. Y, es la capacidad para realizar varias tareas a la vez, pueden hacer un informe, responder emails, entrar a una red social y a la vez chatear con su círculo de amigos, son *multitasking*. Esta habilidad es resultado de la exposición temprana a una gran cantidad de información que emerge de diversas fuentes, sobre todo las tecnológicas, sumando la inmediatez y la velocidad con la que viven. Autores como Small (2008) plantean que esta capacidad puede hacer que la ejecución de tareas sea superficial y no se logre una profundización. Y por otro lado Quiroga (2011) plantea que esta capacidad aumenta la velocidad de procesamiento de información y la velocidad de respuesta.

Según Maioli y Filipuzzi (2016) los integrantes de esta generación están involucrados en temas sociales, les preocupa el medio ambiente, el cambio climático, la pobreza, la desigualdad y los derechos humanos. Las nuevas tecnologías permiten que los jóvenes se agencien a través de grupos virtuales para la reflexión y la acción comunitaria. Esas conexiones forman redes, donde el conocimiento se expande indefinidamente, donde se crea y modifica información, además de exponer sus propias opiniones. Internet, las redes sociales y las aplicaciones móviles son mediadores que reúnen agencias sociales y culturales, y hasta generan identidades virtuales.

3.2 Generación Z y Tecnología

Tomando la tecnología como mediadora, las cuatro generaciones anteriormente mencionadas pueden clasificarse en dos grandes grupos: los “inmigrantes digitales” y

los “nativos digitales” (Prensky, 2001). Los inmigrantes digitales (miembros de las Gen. BB y Gen. X) son definidos como aquellos que no nacieron ni crecieron con tecnología pero que sí aprendieron a utilizarla y disfrutarla. Por otro lado, los “nativos digitales” (integrado por los miembros de la Gen. Y y Gen. Z), son considerados aquellos que nacieron y crecieron inmersos en una ecología de medios (McLuhan, 1996). Esto hace referencia a la realidad contemporánea tomada como una convergencia cultural, social y tecnológica que ha mediado los procesos de socialización, la comunicación, la identidad e incluso los aspectos neuropsicológicos de los sujetos para adaptarse a lo digital, virtual e interactivo. Toda esta red se desarrolla y deviene en el marco del Capitalismo Mundial Integrado (Guattari y Rolnick, 2006).

Esta era digital no solo está caracterizada por el uso masivo de internet, redes sociales, smartphones y computadoras portátiles, sino que al hablar de tecnología el término es mucho más amplio. Carlos Osorio (2003) interpreta la noción de tecnología desde el enfoque CTS (ciencia, tecnología y sociedad), y define práctica tecnológica como un sistema integrado por tres aspectos: el aspecto cultural (valores e ideas), el aspecto organizacional (sujetos y políticas públicas) y el aspecto técnico (máquinas, técnicas y conocimiento). Así diluye el concepto de tecnología vinculado a la ciencia o a lo maquinal fabricado para las necesidades humanas proponiendo una visión de intercambio (mediador).

Una de las funciones cognitivas que mejor describe a los “nativos digitales” es el *multitasking* o *multi-tarea*, esta función refiere a la capacidad de resolver varias tareas a la vez. Lyon (citado por Maioli y Filipuzzi, 2016) dice que esta habilidad es causada

por la gran cantidad de información que aprenden a procesar de las múltiples fuentes que utilizan, todas ellas asociadas a las tecnologías. Según Small (2008) la *multi-tarea* en abuso tiene sus riesgos para el desarrollo: conduce a mayor grado de estrés, dificulta la focalización de atención, disminuye la eficiencia en el trabajo y la habilidad para resolver problemas, retrasa los objetivos a largo plazo, dificulta además la planificación, la percepción de la realidad en su totalidad y la realización de tareas que requieren tiempo y profundización. Menciona que el riesgo más importante de esta forma de procesamiento es el posible retraso en el adecuado desarrollo del lóbulo frontal, el cual está encargado de las funciones ejecutivas como dirigir la conducta, planificar y organizar, además se encuentra implicado en los componentes motivacionales de los sujetos.

Según Giedd (2008) el cerebro está preparado para cambiar estructuralmente por efecto de la influencia ambiental, este se caracteriza por su plasticidad sobre todo en los períodos de infancia y adolescencia, donde se incrementa su capacidad de aprendizaje. La neuroplasticidad es consecuencia de la proliferación de células cerebrales que produce nuevas conexiones, esto genera una reestructuración en el funcionamiento cerebral, generando cambios de equilibrio entre los sistemas límbico, subcortical y las funciones frontales, todo ello con probables consecuencias en el modo de procesamiento de la información, la emoción y el comportamiento (Quiroga, 2011).

Se mencionan a continuación otras funciones cognitivas donde los “nativos digitales” muestran mejor desempeño: la rápida recepción y procesamiento de la información,

aumento de la velocidad de respuesta a todas sus acciones, la velocidad atencional y perceptiva, predilección por la imagen antes que el texto y la capacidad de cooperación y predisposición al trabajo en Red, son más creativos, menos estructurados, más expresivos y extremadamente sociables (Quiroga, 2011).

3.3 Convivencia generacional, producción de subjetividad y organizaciones de trabajo

A continuación se discute sobre la convivencia generacional asociada al ingreso de las generaciones más jóvenes (Gen. Y y Gen. Z) en las organizaciones de trabajo, articulada con la producción de subjetividad, la psicología de las organizaciones de trabajo y las preguntas problema que aparecen al comienzo del artículo.

¿Cómo es la convivencia de las 4 generaciones en las organizaciones de trabajo?

En las organizaciones de trabajo se da el encuentro de subjetividades producidas por diversas lógicas, repercutiendo en la convivencia que allí se da. Así se relacionan formaciones subjetivas que fueron atravesadas por la vorágine de la tecnología, con formaciones subjetivas que responden a lógicas capitalistas anteriores caracterizadas por la disciplina. Se han realizado varios estudios sobre la convivencia entre las distintas generaciones, tratando de dar respuestas a las siguientes preguntas: ¿cuáles son las diferencias que tienen las generaciones en cuanto al trabajo?, ¿qué visión tienen las generaciones mayores (BB y Gen. X) con respecto a las más jóvenes? y ¿cómo es el impacto que generan los Gen. Z en las organizaciones de trabajo?

Un estudio de Manpower Inc. (2010) revela que las diferencias entre las generaciones cómo la actitud frente a la vida, la ética en el trabajo, la relación con la autoridad y la motivación de las acciones propias, pueden ser complementarias, pero en otras ocasiones necesariamente derivarán en conflicto. El estudio revela que uno de los desafíos más importantes de las organizaciones está en poder atraer, motivar y retener a los jóvenes talentos para construir el futuro. Por su parte, Dávila Castro (2012) coincide en que no existe una apropiada convivencia porque existen visiones polarizadas en cuanto a prácticas de trabajo. Cervetti (2014) analiza los conflictos que resultan de esa convivencia, los mismos podrían estar vinculados a la idea que tiene cada generación con respecto a: feedback, compromiso y trabajo en equipo. Los diferentes sentidos y significados que le dan las generaciones a estos conceptos son una barrera que impide el progreso del equipo de trabajo. Tras reunir los datos se comienzan a visualizar los problemas en éstos. Se manifiesta la mirada de los BB sobre los más jóvenes con respecto al uso de la tecnología en el trabajo, el hecho de que estos últimos estén pendientes del celular y la computadora hacen que se pierda la interacción con la tarea y los compañeros de trabajo. Otro problema que plantean es la alta rotación de los más jóvenes. Ante esto los BB y la Gen. X creen que éstos ven el trabajo como fuente de ingreso y experiencia, pero no como una responsabilidad, destacando la falta de compromiso. Otro aspecto que diferencia a las generaciones es el balance que hacen entre vida personal y trabajo, para los BB el trabajo es el centro de sus vidas y así podrían sacrificar sus vacaciones (viajes o familia) si el trabajo lo requiere. Las generaciones X e Y (y se podría considerar también la Gen. Z, aunque no es parte del estudio) dan más valor a su vida personal, por lo que sí tienen algo planificado no lo van a postergar por el trabajo. La Gen. X se destaca como mediadora

entre los BB y los jóvenes, tanto en las tareas como también en las relaciones con el equipo de trabajo. Por su lado los más jóvenes viven la tecnología y no entienden el mundo sin ellas. Ellos valoran las posibilidades de crecimiento inmediato en las organizaciones y si se les presentan ofertas laborales con mayor remuneración, o donde sientan que pueden aprender y crecer no dudan en cambiarse de empleo ya que no cuentan con paciencia ni tiempo de sobra. Si bien este estudio no incluye a la Gen. Z se encuentra que debido a las semejanzas que comparten con la Gen. Y, los datos obtenidos pueden ser similares.

Los estudios sobre convivencia concluyen que es de relevante importancia entender las características de cada generación y considerar que las perspectivas, los motivadores y las formas de pensamiento son distintas para cada uno de los individuos involucrados. Habitualmente, en lugar de comprender las diferencias, cada generación se cierra en sus percepciones y formas de actuar, no pudiendo establecer intereses en común y generando descontento en general (Cervetti, 2014). Dávila Castro (2012) acota que en los casos en que las estrategias implementadas por los líderes de procesos han sido acertadas, existiendo confianza, comunicación más efectiva y fomentando la aplicación de valores en el trabajo, se aportan positivamente al cumplimiento de objetivos (eficacia) y a una importante ejecución en los recursos (eficiencia). Martínez y Novo (2015) realizaron un estudio a nivel local y concluyeron que la diversidad generacional es uno de los desafíos más importantes para las organizaciones nacionales hoy en día. Para ello es importante entender y abordar las diferencias y las tensiones que surgen. Los autores también proponen hacer hincapié en la figura del líder como estrategia para poder mediar en los equipos de trabajo,

comprendiendo las formas de comunicación y el compromiso de las distintas generaciones. También proponen segmentar la fuerza de trabajo con el fin de comprender lo que requiere cada generación. Para eso, las organizaciones de trabajo deben comenzar a pensar en términos de una cultura que incluya valores con los cuales las distintas generaciones se sientan identificadas, y eso requiere un gran y extenso trabajo.

Por un lado, los estudios de Manpower Inc. (2010) hablan que los desafíos de las organizaciones están en “atraer, motivar y retener a los jóvenes talentos”, por otro lado Cervetti (2014) llega a la conclusión que los jóvenes valoran las posibilidades de crecimiento y de aprendizaje en el trabajo. Dado el caso en que se les presente una oferta laboral con mayor remuneración, o donde sientan que pueden aprender y crecer no dudan en cambiarse de trabajo. ¿Por qué las organizaciones se plantean el hecho de retener a los jóvenes? Si bien los estudios anteriormente planteados tienen 4 años de diferencia, Maioli y Filipuzzi (2016) en su investigación llevada a cabo recientemente también hacen énfasis en “(...) *resaltar los aspectos que deberán ser considerados por las estructuras organizacionales asociadas al “mundo del trabajo” para poder reclutar y retener a estos jóvenes talentos*” (p. 88). Posiblemente todas las generaciones hayan causado expectativas a las organizaciones (y a otros agente sociales y políticos), próximo a su ingreso al mundo del trabajo pero en este momento se está frente a una generación que nació en un mundo dominado por el cambio constante, en donde Internet y los dispositivos tecnológicos son auge, teniendo acceso a infinidad de información. Si el trabajo no les ofrece a los jóvenes lo que quieren (por ejemplo: crecer rápidamente, sentirse útiles y aprender) no dudan en cambiar, no

tienen paciencia y pueden sentir que “pierden el tiempo”. Esto es resultado de la inmediatez con la que nacieron, y crecieron, acompañada de múltiples fuentes tecnológicas y la conexión con el mundo. La misma genera que los jóvenes precisen un feedback constante por el trabajo hecho, porque están acostumbrados a obtener resultados inmediatos, y a ponerse objetivos a corto plazo. Se puede asociar la búsqueda de resultados inmediatos con el fenómeno emprendedor, donde los sujetos tienen sus propios proyectos, teniendo mayor autonomía, flexibilidad horaria (que equilibre el trabajo y la vida personal), donde pueden explotar su creatividad y divertirse.

La inmediatez se vincula directamente con los cambios tecnológicos y las formaciones subjetivas contemporáneas, por eso me pregunto: ¿cómo repercute la vertiginosidad de los cambios tecnológicos en las organizaciones de trabajo y en las nuevas generaciones?

La tecnología es un sistema integrado por el aspecto cultural (valores e ideas), el aspecto organizacional (sujetos y políticas públicas) y el aspecto técnico (máquinas, técnicas y conocimiento) (Osorio, 2003). La vertiginosidad de la misma impacta en las organizaciones de trabajo contemporáneas. Las formas de organización y sus características centrales se han ido transformando desde el diagrama disciplinario, hasta la revolución tecnológica y la *autogestión compulsiva* propias de esta época. Desde el imaginario colectivo moderno el trabajo era vivenciado como un deber que garantizaba estabilidad. La sociedad industrializada se desarrolla en base al modelo *taylorista-fordista*, el cual se caracteriza por el trabajo en serie, el disciplinamiento y el control sobre el tiempo para obtener una mayor producción. Los trabajadores eran

meros ejecutores de las tareas designadas, y la única motivación que tenían era el salario. Las organizaciones de trabajo se caracterizaban por su estructura vertical y sólida.

En la posmodernidad los cimientos de la modernidad comienzan a desestabilizarse. El trabajo ya no se ejecuta principalmente con máquinas, los trabajadores tuvieron que adaptarse a las nuevas organizaciones del trabajo y a la tecnologización imperante. A su vez los trabajadores comienzan a tomar contacto con la apreciación subjetiva que les confiere el trabajo que realizan, sin perder de vista el capital. Así ocurre el pasaje de lo sólido a lo líquido Bauman (2009), de las “*sociedades disciplinarias*” a las “*sociedades de control*”, produciéndose una interiorización del control por parte de los trabajadores generando la disciplina necesaria para obtener los beneficios que pretende el nuevo orden capitalístico, donde el deseo ha quedado anclado del mismo (Deleuze y Guattari, 2004).

Las transformaciones que se dan en el mundo de trabajo y la nueva percepción del mismo como actividad humana produjo la necesidad de adaptarse, generando nuevos procesos de gestión. Es así que surge el dispositivo *empresa*, emblema del Capitalismo contemporáneo. La *empresa* se define como: una lógica de organización y un dispositivo que modula los afectos. Este dispositivo introduce un cambio, transfiriendo la responsabilidad y la gestión del proceso de producción, tanto al colectivo de trabajo como al trabajador individual (Wittke, 2007). Así emerge la *autogestión compulsiva* como modelo de sujeción a las organizaciones, este se caracteriza por dar la sensación de libertad, los sujetos son responsables de la gestión

y partícipes en la producción, características que se asemejan a las expectativas de los jóvenes con respecto al trabajo. El fenómeno emprendedurista y la modalidad freelance, que se están dando en la actualidad podrían ser la *autogestión compulsiva* en su máxima expresión, ya que el sujeto se transforma en una organización de trabajo, responsable de sí mismo y de la gestión. En este sentido los jóvenes están a gusto con ese tipo de diagramas, pero por otro lado podría ser condicionante de conflictos generacionales porque las generaciones mayores están acostumbradas a otros diagramas de trabajo.

Por otra parte, este dispositivo constituye tecnologías que componen y hacen funcionar regímenes de afectación que producen sentido. Las organizaciones de trabajo contemporáneas están asociadas a representaciones y valores, que llegan a visualizarse hasta por fuera del plano empresarial (siendo un ideal social), como el éxito, la realización personal y la elevada autoestima (Wittke, 2007). Estos valores afectan a las formaciones subjetivas contemporáneas, por ello el trabajo implica un alto costo que compromete la libertad y la subjetividad, siendo el motivo por el cual el trabajador espera una retribución. (Schvarstein, 2000). Dejours (1998) sostiene que el reconocimiento del trabajo es una forma de retribución. Es decir, la retribución simbólica cobra sentido en relación a las expectativas de los sujetos a nivel de la realización de sí. Cuando la calidad del trabajo es reconocida, el esfuerzo y la ansiedad, adquieren sentido en la autoafirmación del sujeto. Por lo tanto, el reconocimiento promueve salud mental.

La apuesta del reconocimiento es una apuesta a la salud mental, en la medida que mi identidad no la sostengo solamente yo. La sostengo a través de la mirada del otro: dos maneras de obtener este reconocimiento: El reconocimiento en el campo erótico, es el amor. El reconocimiento en el campo social, es el trabajo (que es el mediador irremplazable) (Dejours, 1998, p. 8)

Todo este entramado permite la intervención de la Psicología de las organizaciones de trabajo. Una psicología comprometida debe entender la realidad en la que vive, aportando a la comprensión de las formaciones subjetivas que conviven en las organizaciones de trabajo, así como también deben aportar a la comprensión de las organizaciones de trabajo para volverlas más sanas (Leopold y Fuentes, 2000).

A modo de cierre, se irán articulando las ideas más importantes de esta última parte del artículo, sirviendo de apoyo a las consideraciones finales. La brecha generacional se da en varios niveles: en la relación con la tecnología (inmigrantes y nativos), en las distintas formas de sujeción y subjetivación a las organizaciones, y en los sentidos y significados que les da cada generación al trabajo. Todo eso ocurre porque sus formaciones subjetivas fueron producidas por agenciamientos colectivos de enunciación, contenidos en sistemas maquínicos, económicos, sociales, tecnológicos, de afecto y de deseo diferentes (Guattari, 2003). El gran sistema de engranaje es el Capitalismo Mundial Integrado (Guattari y Rolnick, 2006). El mismo produce la forma de relación entre los sujetos y el mundo, las instituciones por las cuales transitan, las agencias que van formando, hasta el vínculo consigo mismos incidiendo en sus

formaciones subjetivas, en sus conductas, sentimientos, percepciones y modelización de las instancias intrasubjetivas. Este comprende todas las actividades y las múltiples formas de interacción dentro de una comunidad, grupos y familia.

Una de las propuestas para abordar las diferencias generacionales está en revisar la cultura y valores organizacionales a modo de contemplar a todas las generaciones. En vista a lo que priorizan las generaciones es difícil encontrar puntos de vista en común. La figura del líder puede llegar a ser el eslabón que une a las generaciones en equipos de trabajo, comprendiendo las formas de comunicación y el compromiso de las distintas generaciones. ¿Cómo se reinventarán las organizaciones de trabajo en una realidad globalizada y con vestigios de emprendedurismo?

4. Consideraciones finales

En las organizaciones de trabajo se da el encuentro de formaciones subjetivas producidas por diversas lógicas capitalistas, así se relacionan subjetividades que responden a lógicas de *autogestión compulsiva*, de ideales de éxito, atravesadas por la globalización, con subjetividades que responden a lógicas anteriores caracterizadas por la disciplina y el control. El resultado de este escenario es, mayormente, de conflictos en la convivencia. La convivencia generacional trae consigo diferencias por las diversas formas y sentidos que le da cada generación a la actitud frente a la vida, la relación con la autoridad, la motivación de las acciones propias, el feedback, el compromiso y el trabajo en equipo. Autores como Dávila (2012), Martínez y Novo (2015) coinciden en que es importante entender y abordar los conflictos que surgen

para mejorar las dinámicas de los equipos de trabajo y poder lograr el éxito en los objetivos establecidos. ¿Cómo se van a reinventar las organizaciones para adaptarse a las generaciones más jóvenes? y ¿cuáles van a ser las nuevas formas de sujeción de la organización?.

En la actualidad se está dando una creciente integración de las generaciones más jóvenes a las organizaciones de trabajo. Los primeros miembros de la Generación Z son los que están ingresando ahora al mundo del trabajo. Esta generación nace en un mundo caracterizado por la vertiginosidad, el avance de la tecnología y la globalización. Causando habilidades específicas en los jóvenes que desde los primeros años de vida están expuestos a fuentes tecnológicas, como es el multitasking. Las nuevas tecnologías actúan como mediadoras en múltiples procesos, entre ellos las formas de socialización e interacción y las formas de organización de trabajo nuevas (emprendedurismo y freelance) generando cambios, por ejemplo, en la forma de percibir el balance entre “vida personal-trabajo”. ¿Cómo va a afectar en los modos de trabajo las habilidades (pensamiento superficial, objetivos a corto plazo, necesidad de inmediatez) de los jóvenes Z?, ¿y el hecho de estar permanentemente “conectados”? Las nuevas modalidades de emprendimientos y freelance son cada vez más comunes, aquellos que son creativos y tienen talento para realizar algo en particular, optan por ser su propia organización de trabajo. Hasta se puede dar que los sujetos cuenten un trabajo formal y por fuera de éste armen un proyecto propio, ¿será este el comienzo de la “*gig economy*”?

5. Bibliografía:

Amador, J.C. (2012). Tesis doctoral. Infancias, comunicación y educación: análisis de sus mutaciones. *Transmediaciones, nativos digitales y educación*. Recuperado de:

http://comunicacionyeducacion.sociales.uba.ar/files/2012/12/GT22_AmadorJ.pdf

Bauman, Z. (2009). *Modernidad líquida*. México: Fondo de Cultura Económica.

Beatriz Martínez & Asociados (2015). *Informe Gestión de la diversidad generacional (capítulo 1)*. Recuperado de:

http://eva.universidad.edu.uy/pluginfile.php/750729/mod_resource/content/1/Informe-Gesti%C3%B3n-de-la-Diversidad.-cap%C3%ADtulo-1-Empresas-BD.pdf

Bovier Galizzi, V. (2016). Trabajo final de carrera: *Tendencia de los Nativos Digitales: proyecciones futuras de la Generación Z (RB)*. Recuperado de

<http://imgbiblio.vaneduc.edu.ar/fulltext/files/TC120536.pdf>

Caballero, M. y Baiggorri, A. (2013). ¿Es operativo de concepto de Generación? *Aposta, revista de ciencias sociales*, nº 56, Enero, Febrero y Marzo 2013, (1-45).

Recuperado de <http://www.apostadigital.com/revistav3/hemeroteca/mcg1.pdf>

Casado, J. (2002). *De la gestión de personas en momentos de contradicción*.

Harvard Deusto Business Review. Recuperado de

<http://cidseci.dgsc.go.cr/datos/Gesti%C3%B3n%20de%20personas.pdf>

Cervetti, M.P. (2014). *Conflictos por la convivencia de baby boomers, Generación X y Generación Y en los equipos de trabajo: equipos de auditoría de Deloitte* / María del Pilar Cervetti; mentor, Sebastián Steizel. 2014. Recuperado de:
<http://hdl.handle.net/10908/10834>

Clot, Y. (2009). *¿El trabajo sin seres humanos?: psicología de los entornos de trabajo y vida*. Madrid, España: Modus Laborandi.

Consultora ATREVIA & Deusto Business School. (2016) *Resumen ejecutivo: Generación Z, el último salto generacional*. Recuperado de: http://ethic.es/wp-content/uploads/2016/04/ResumenEjecutivo_GeneracionZ_140315-2.pdf

Da Rosa, S., Chalfin, M., Baasch, D., y Soares, J. (2011). *Sentido y significado del trabajo: un análisis con base en diferentes perspectivas teórico-epistemológicas*, en *Psicología*. Universitas Psychologica, 10 (1), 175-188.

Dávila, M. (2012). Tesis de Maestría: *Análisis de la Convivencia entre las diferentes generaciones: Baby Boomers, Generación X y Generación Y, en el sector público; caso Secretaria Nacional de Educación Superior, Ciencia, Tecnología e Innovación SENESCYT*. Recuperado de:
<http://repositorionew.uasb.edu.ec/bitstream/10644/3069/1/T1124-MDTH-Davila-An%C3%A1lisis.pdf>

Dejours, Ch. (1998a). *De la psicopatología a la psicodinámica del trabajo en Organización del trabajo y salud. De la psicopatología a la psicodinámica del trabajo*. Buenos Aires, Argentina: Editorial Lumen.

Dejours, Ch. (2010). *Contribución de la Clínica del Trabajo a la Teoría del Sufrimiento*. Recuperado de <https://www.topia.com.ar/articulos/contribuci%C3%B3n-cl%C3%ADnica-del-trabajo-teor%C3%AD-del-sufrimiento>

Deleuze, G. y Guattari, F. (2004). *Mil Mesetas: Capitalismo y esquizofrenia*. Valencia, España: Pre-textos.

Ema López, J.E. (2004). Del sujeto a la agencia (a través de lo político). *Athenea Digital: revista de pensamiento e investigación social*, Núm. 5, primavera 2004, (1-24).

Gardner, H. y Davis, K. (2014). *La Generación "app". Como lo jóvenes gestionan su privacidad y su imaginación en el mundo digital*. Barcelona, España: Paidós.

Guattari, F. (2003). *Las tres ecologías*. Madrid, España: Editora Nacional

Guattari, F. y Rolnick, S. (2006). *Micropolítica. Cartografía del deseo*. Madrid, España: Editora Vozes Ltda., Petropolis.

Leopold, L. V., Fuentes, G. (2000). Intervención e investigación en el sector sindical desde la Psicología de las organizaciones y el trabajo. *En Psicología y Organización del Trabajo*. Montevideo, Facultad de Psicología/Multiplicidades; 134 pp.

Maioli, E. y Filipuzzi, M. (2016). Nuevas generaciones y empleo. Características psicosociales de las generaciones Z y su inserción en las estructuras organizacionales asociadas al empleo (CABA, 2016). *Journal de Ciencias Sociales (88-98), Año 5, N°8, 2016*.

McLuhan, M. y Nevitt, B. (1996). *Comprender los medios de comunicación. Las extensiones del ser humano*. Barcelona, España: Paidós

MANPOWER. (2010). *Reescribiendo las reglas: La interacción generacional en el trabajo*. Recuperado de:

https://www.manpowergroup.com.mx/uploads/estudios/Reescribiendo_reglas_Interaccion_generacional_trabajo.pdf

Osorio, C. (2003). *Aproximaciones a la tecnología desde los enfoques en CTS*.

Universidad del Valle, Colombia. Recuperado en Agosto, 2017 de:

<http://www.oei.es/historico/salactsi/osorio5.htm>

Ponce, M. (2011). Una aproximación a El Anti Edipo de Gilles Deleuze y Félix Guattari. *A Parte Rei. Revista de Filosofía (1-8), N° 75, 2011*.

Prensky, M. (2001). Nativos e inmigrantes digitales. *On the Horizon, MCB University Press, Vol. 9, N° 6, December 2001.*

Quiroga, M.P. (2011) El Impacto de las Nuevas Tecnologías y las Nuevas Formas de Relación en el Desarrollo. *Psicología Educativa. Revista de Psicólogos de la Educación, ISSN 1135-755X. Vol. 17, n° 2, 2011. (147-161).*

Salar, M. (2014). *Convivencia de generaciones en la empresa: una aproximación a la Generación Y.* Recuperado de:

https://www.researchgate.net/publication/266616091_Convivencia_de_generaciones_en_la_empresa_una_aproximacion_a_la_generacion_Y?enrichId=rgreq-2fb6e2e3b72839d4ba86eea1e85b01c2-XXX&enrichSource=Y292ZXJQYWdIOzI2NjYxNjA5MTtBUzoxNTAwNjU0OTA0MzYwOTZAMTQxMjc4OTgwOTkyMg%3D%3D&el=1_x_3&_esc=publicationCoverPdf

Schvarstein, L. (2005). *Dialéctica del contrato psicológico del sujeto con su organización.* En L. Schvarstein y L. Leopold. (Comps.), Trabajo y subjetividad. Entre lo existente y lo necesario (pp. 31-50). Buenos Aires, Argentina: Paidós.

Serrano, R. (2016). El futuro del trabajo y la tecnología. Investigación prospectiva en el marco del proyecto Millenium. *Hermes: pentsamendu eta historia aldizkaria = revista de pensamiento e historia, ISSN 1578-0058, N°. 53, 2016, (60-66).*

Simón, C. y Allard, G. (2007). Generación y mercado laboral: modelos de

gestión de recursos humanos para los jóvenes profesionales. *Aedipe: Revista De La Asociación Española De Dirección De Personal*, ISSN 1139-9023, Nº. 45, 2007, (58-61).

Small, G. (2008). *El cerebro digital, cómo las nuevas tecnologías están cambiando nuestro mente*. Barcelona, España: Editorial Urano.

Tagliabue, R. y Cuesta, M. (2011) Una Nueva Generación en la Universidad y el Trabajo: desafíos y oportunidades. *Revista: Gestión de las personas y la tecnología* ISSN 0718-5693, Nº 12, Noviembre 2011. (50-58).

Wittke, T. (2005). *La empresa: Nuevos modos de subjetivación en la organización del trabajo*. En *Trabajo y subjetividad*. Buenos Aires, Argentina: Paidós. Recuperado de: http://www.academia.edu/591986/Articulo_La_empresa_Nuevos_modos_de_subj...

Wittke, T. (2007). *Modelo Psicológico de Análisis Organizacional: Borrador 1*. En *Psicología y Organización del Trabajo VIII. Innovación y Cambio en las Organizaciones*. Montevideo, Uruguay: Psicolibros.

Wittke, T. (2011). *Aportes al Análisis de los Procesos Subjetivos en la Organización del Trabajo en Red*. En *Psicología y Organización del Trabajo XI*. Montevideo, Uruguay: Psicolibros.

(*) Caratula: imagen recuperada de: <http://blog.futurodeltrabajo.com/>

Anexos:

El formato del siguiente artículo científico se hizo bajo las condiciones de publicación de la Revista “Psicología, Conocimiento y Sociedad”, revista de Facultad de Psicología, Universidad de la República:

Todo artículo postulado para publicación en la revista Psicología, Conocimiento y Sociedad debe ser original e inédito, y no habrá sido postulado para publicación simultáneamente en otras revistas u órganos editoriales. Los trabajos enviados **no deben** incluir el nombre de los autores o referencias que posibiliten su identificación.

Los trabajos originales que presentan resultados de investigación y las comunicaciones que articulen la producción de conocimientos con la gestión de políticas públicas a nivel nacional y de América Latina y el Caribe, tendrán una extensión máxima de 20 páginas.

Los trabajos de Revisión teórica o metodológica podrán tener una extensión máxima de 30 páginas.

Las cartas al Consejo Editor no podrán exceder las 5 páginas.

Las páginas deben ser tamaño DIN-A4, con márgenes de 3 cm., y deberán estar numeradas en la parte inferior derecha con caracteres arábigos.

El texto debe estar a doble espacio, en tipografía Arial de 11 puntos, sin utilizar sangrías.

Las tablas, gráficos e imágenes serán contabilizadas en el total de páginas.

Se aceptarán artículos en Español, Portugués e Inglés. Todos los artículos deberán contener título, resumen (hasta 250 palabras) y palabras clave (hasta 4 términos) en los tres idiomas previamente mencionados.

La lista de referencias bibliográficas podrá contener hasta 25 referencias, y las mismas no serán contabilizadas en el total de páginas.

El formato digital recomendado para las imágenes será el JPG.

No se aceptan notas a pie de página.

El formato para los artículos será el sugerido por el “**Publication Manual of the American Psychological Association**” (sexta edición en inglés).