

MONOGRAFÍA

TRABAJO FINAL DE GRADO



**EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO Y GENERACIÓN Y. VICISITUDES ANTE EL  
ESCENARIO GENERACIONAL EN LA ERA DEL CONOCIMIENTO.**

Br. FLORENCIA GUTIÉRREZ

C.I: 3.830.336-7

TUTOR: PROF. ADJ. TOMMY WITTKÉ

Montevideo, 30 de octubre de 2014

## INDICE DE CONTENIDO

<b>RESUMEN.....</b>	<b>2</b>
<b>ABSTRACT .....</b>	<b>2</b>
<b>1. INTRODUCCIÓN.....</b>	<b>4</b>
<b>2. ACERCA DE LAS ORGANIZACIONES DEL TRABAJO .....</b>	<b>6</b>
<b>3. LA ERA DEL CONOCIMIENTO .....</b>	<b>10</b>
<b>4. DIVERSIDAD GENERACIONAL.....</b>	<b>16</b>
4.1. LOS TRADICIONALISTAS .....	16
4.3. LOS BABY BOOMERS .....	17
4.3. LA GENERACIÓN X .....	18
<b>5. GENERACIÓN Y .....</b>	<b>20</b>
<b>6. TRANSFORMACIÓN ORGANIZACIONAL: LA INNOVACIÓN EN FUNCIÓN DE LA ADAPTABILIDAD A LA NUEVA GENERACIÓN. ....</b>	<b>25</b>
<b>7. PSICOLOGÍA DE LOS RECURSOS HUMANOS.....</b>	<b>28</b>
<b>8. EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO EN LA GENERACIÓN Y.....</b>	<b>36</b>
<b>9. LA IMPORTANCIA DE LA COMUNICACIÓN EN LA NUEVA GENERACIÓN ..</b>	<b>37</b>
<b>10. CONSIDERACIONES FINALES .....</b>	<b>40</b>
<b>11. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....</b>	<b>42</b>
<b>12. NOTAS.....</b>	<b>46</b>

## Resumen

Actualmente, las organizaciones del trabajo se encuentran en la llamada era del conocimiento (Chiavenato, 2009), caracterizada por cambios en la estructura, administración y comportamiento de las organizaciones. Surgen nuevos conceptos, que ponen el conocimiento de las personas al servicio de la producción, como el Capital Humano y el Capital intelectual (Chiavenato, 2009). Este conocimiento comienza a capitalizarse, y su capacidad de crearlo y utilizarlo, se convierte en el recurso estratégico más importante de las organizaciones, al momento de generar ventajas competitivas (CIDEC, 2000). Se produjo una revolución tecnológica, en la cual, las nuevas tecnologías de la información y la comunicación fundaron la nueva economía. Producto de éste contexto, nace la generación Y, que se une a las tres generaciones de trabajadores ya existente en el escenario laboral. Ellos son, los Tradicionalistas, los Baby Boomers, y la Generación X. Cada generación se conforma por personas que se desarrollaron en un entorno diferente al de la generación anterior; lo cual va a condicionar sus valores, prioridades y concepción del trabajo (Manpower, 2009). La generación Y, al posicionarse frente al ámbito laboral, demanda determinadas aspectos, que la diferencia, del resto de las generaciones, y que requieren ser considerados para su gestión, ellos son: oportunidad de desarrollo, velocidad, libertad para tomar decisiones, interactividad, innovación, creatividad, independencia, ambiente Cosmopolita, flexibilidad, respeto hacia su forma de vida, y conciliación laboral y personal. Por lo tanto, al momento de evaluarlos, se deben considerar, una comunicación abierta como aspecto fundamental, el feedback, reconocimiento y valoración por sus resultados.

**Palabras claves:** Generación Y, Evaluación de desempeño, Organizaciones.

## Abstract

Nowadays, labor organizations are found in an era called, the era of knowledge (Chiavenato, 2009), characterized by changes in the structure, administration and behavior of the organizations. New concepts emerge, which put people's knowledge in service of the production, like Human Capital and Intellectual Capital (Chiavenato, 2009). This knowledge begins to capitalize, and its capacity of create it and use it, converts in organization's most important strategic resource at the

moment of generating competitive advantages (CIDEDEC, 2000). A technological revolution has occurred, in which new information technologies and communications founded the new economy. Because of this, the generation Y was born, joining the three existing generations of workers in the labor scenery. They are the Traditionalists, the Baby Boomers and Generation X. Each generation is made up of people who were held in a different environment than the previous generation, which will shape their values, priorities and their concept of work (Manpower, 2009). While Generation Y positions in front of the work field, demands certain aspects, differentiating from the other generations, which require to be consider for their management, this aspects are: development opportunity, speed, freedom to make choices, interactivity, innovation, creativity, independence, Cosmopolitan environment, flexibility, respect for their way of life, and work and family balance. Therefore, when evaluating them, an open communication as a fundamental aspect, feedback, recognition and appreciation for their results should be considered.

**Key words:** Generation Y, Performance review, Organizations.

## 1. INTRODUCCIÓN

A partir de 1990 y hasta la actualidad las organizaciones del trabajo han entrado en la llamada “era del conocimiento” (Chiavenato, 2009). Esta nueva era, caracterizada por cambios vertiginosos en la estructura, administración y comportamiento de las organizaciones, trajo aparejada una Revolución tecnológica en la que se produjeron variados desarrollos. Las nuevas tecnologías de la información fueron las bases fundadoras para la globalización de la economía, la cual ha pautado nuevos mercados, productos, conceptos, y capacidades de pensarlos.

La tierra, el trabajo y el capital como elementos tradicionales de producción cada vez producen menos beneficios; dando lugar a nuevos conceptos como el de Conocimiento, Capital humano, y Capital intelectual (Chiavenato, 2009). Los cambios en las organizaciones del trabajo comienzan a incorporar aspectos subjetivos que en las eras anteriores no eran considerados. El sujeto, siempre ha tenido la capacidad de pensar y pensarse a sí mismo, y comienza a ser concebido como portador de conocimientos que se pueden capitalizar, convirtiéndolo en el recurso más importante en las organizaciones, y desplazando al Capital Financiero. Ante éste nuevo escenario, las organizaciones se encuentran en la necesidad de generar nuevos modelos de competitividad para afrontar los nuevos desafíos que se les presentan. En éste contexto, la capacidad de crear y utilizar el conocimiento, va a constituir un recurso estratégico al momento de generar ventajas competitivas; según lo planteado por el Centro de Investigación y Documentación sobre problemas de la Economía, el Empleo y la Cualificaciones Profesionales (CIDEDEC, 2000).

Los cambios a nivel de la administración de las personas ha desencadenado que las organizaciones logren el éxito y la competitividad; y se ha introducido el Capital Intelectual, lo cual hace que el factor humano sea más importante que cualquier otro factor, al momento de alcanzar la calidad y generar ventajas competitivas (Chiavenato, 2009). En la sociedad del conocimiento (CIDEDEC, 2000), los activos intangibles se han transformado en el principal recurso generador de riqueza e innovación para las organizaciones. Por lo tanto, el desempeño de los trabajadores va a ser fundamental en las organizaciones.

La sociedad de la información y el Conocimiento trajo cambios vertiginosos en el plano económico, político, social y cultural, imponiendo que las actividades de bienes y

servicios necesiten cada vez más de las nuevas tecnologías de la Información y la Comunicación. Se generan nuevas interacciones entre las actividades productivas y las nuevas tecnologías, imponiendo que las personas se capaciten para la nueva manera de recepcionar y transmitir la información. En este mundo de computadoras, internet y comunicación, nace la Generación- Net (Davila, 2006).

Actualmente, cinco generaciones de trabajadores conviven en las organizaciones de trabajo. Ellos son los Tradicionalistas, los Baby Boomers, La Generación X, y La Generación Y o Net Generations. Estas generaciones de trabajadores están empapadas por la realidad histórica, social y política, propia del contexto en que emergieron, las cuales influenciaron su visión y apreciación actual de la vida, y por lo tanto del trabajo (Manpower, 2009).

Es relevante mencionar, que en el año entrante, una quinta generación se incorporará al ámbito laboral. Ellos son, la llamada generación Z, o también denominados “nativos digitales”. Son personas nacidas a partir de 1997 y la última década del año 2000. Esta generación, se encuentra aún en proceso de conformación, y está íntimamente ligada a la tecnología, ya que toda su vida han estado en contacto con internet, reproductores de MP3, celulares, DVD, redes sociales: facebook, twitter, linkedin, youtube (Manpower, 2009). Se los llama también generación C, por considerárselos colaborativos, creativos, comunicativos y por generar contenidos. Son inmediatos y multifuncionales, considerando que se accede al mejor conocimiento a través de los medios virtuales. Su mundo se encuentra en internet, siendo propensos a las redes sociales, donde se expresan con libertad (Revista de antiguos alumnos del IEEM, 2011).

Cada generación está conformadas por personas que se desarrollaron en un entorno diferente al de la generación anterior; lo cual va a condicionar sus valores, prioridades concepción del trabajo, actitud frente a la autoridad y vivencia de la responsabilidad, que marcaran la diferencia con el resto de las generaciones (Manpower, 2009).

Ante éste nuevo escenario que se presenta, cabe cuestionarse acerca de la gestión de la nueva generación en las organizaciones del trabajo en la actualidad. Las organizaciones conviven con cuatro generaciones de trabajadores, con características propias, que interaccionan constantemente.

El presente Trabajo Monográfico, está enmarcado dentro del Trabajo Final de Grado de la Licenciatura en Psicología de la Universidad de la República. En el marco de las transformaciones que se vienen presentando, se intentará realizar una revisión acerca de las modernas prácticas de Recursos Humanos para direccionar y gestionar estas diferentes realidades, propias del contexto en el que emergen. Cabe cuestionarse si, ¿las prácticas actuales de evaluación de desempeño están abarcando todas las dimensiones, o hay factores de la generación Y que no están siendo considerados para su gestión? Para ello, se realizará una revisión, para dilucidar que transformaciones requieren éstas prácticas, en el caso de que sea necesario, proponiendo el abordaje más adecuado para atender la interacción generacional que se presenta en el ámbito laboral. Proponiendo una aproximación para una gestión particularizada, que mantenga el nivel de equidad en el colectivo.

## **2. ACERCA DE LAS ORGANIZACIONES DEL TRABAJO**

El siglo XX, llamado “siglo de las burocracias” o “siglo de las fábricas” (Chiavenato, 2009) trajo aparejado transformaciones, no solo en la estructura de las organizaciones, sino también en su administración y comportamiento. Estos cambios, indudablemente influyeron en la forma de administrar a las personas.

Para determinar cuál fue el contexto que dio lugar a la Era de la Información, es necesario realizar un recorrido histórico por los momentos que la anteceden para lograr una comprensión de las prácticas que caracterizaron cada una de las épocas, en relación a las personas en el ámbito de trabajo.

El hombre es un ser pensante, y por lo tanto su forma de pensar va a estar relacionada con la sociedad, la política, la economía y la historia; además va a estar relacionado con “categorías muy generales y universales, y con estructuras formales”. (Foucault, 1998, p. 142). La forma que las personas tienen de actuar está relacionada con su forma de pensar, y el pensamiento a su vez está relacionado con la tradición. (Foucault, 1998).

Las organizaciones se entienden como espacios donde el sujeto se va construyendo a través de discursos, en los cuales se naturalizan formas de pensar y actuar. El sujeto va emergiendo de prácticas discursivas, es decir, deviene del momento histórico en el que se encuentre, con un saber y un pensar determinado por

ello. Las organizaciones, por lo tanto, constituyen espacios donde se despliegan tecnologías o dispositivos de saber-poder, que tienen como efecto no solamente la constitución de determinados sujetos, sino también que produce efectos en sus cuerpos y subjetividades (Foucault, 1998).

**“La Era de la Industrialización Clásica”** (1900-1950) (Chiavenato, 2009, p. 34) se presenta luego de la Revolución Industrial, y fue la que dio lugar a la intensificación de la Industrialización, dando nacimiento a los países desarrollados. La teoría clásica de la administración y el modelo burocrático surgieron en éste período. En este escenario, las empresas se caracterizaron por una estructura organizacional burocrática,

que se caracterizó por el formato piramidal y centralizador que daba importancia a la departamentalización funcional, la centralización de las decisiones en la cúspide de la jerarquía y el establecimiento de reglas y reglamentos internos para disciplinar y estandarizar el comportamiento de las personas (Chiavenato, 2009, p. 35).

A nivel mundial, los cambios que ocurrían eran pausados y previsibles, y ocurrían de manera gradual, por lo tanto las organizaciones se caracterizaban por ser conservadoras y mantener el statu quo. Bajo un modelo de organización mecanicista, el interés se centraba en su producción y la búsqueda de la eficiencia, siendo los tres pilares tradicionales de la producción, la tierra, el capital y el trabajo. La eficiencia se alcanzaría a través de medidas para la estandarización y la simplificación, y la especialización de la mano de obra, para la mayor producción a menor costo (Chiavenato, 2009). La capacidad para el cambio y la innovación no forma parte de éste momento histórico.

La cultura organizacional daba cuenta de valores tradicionales; y las personas eran consideradas, al igual que las máquinas y el capital, un recurso más para la producción. “El hombre era un apéndice de la máquina, y debía, tal como ella, tener un funcionamiento estándar, en la medida de lo posible” (Chiavenato, 2009, p. 35).

Las personas se administraban, en un primer momento, a través del “departamentos de personal”, el cual era el responsable de hacer cumplir las normas legales dentro del ámbito laboral (contrato, registro de horas trabajadas, medidas disciplinarias por incumplimiento del contrato, programación de vacaciones, etc.), para luego dar paso a “los departamentos de relaciones Industriales”. Los mismos, eran intermediarios y conciliadores entre la organización y las personas frente a los



conflictos laborales, como por ejemplo, la organización de los sindicatos. Los puestos de trabajo, se diseñaban pensando en mantenerse fijos, de esta forma se obtendría una mayor eficiencia en el trabajo.

Luego de culminada la segunda guerra Mundial, a partir de la década de 1950 y hasta el 1990 las organizaciones entran en la llamada “**Era de la industrialización neoclásica**”. El mundo comienza a cambiar con mayor rapidez. “Las transacciones comerciales pasaron del ámbito local al regional y del regional al internacional, fueron cada vez más intensas y menos previsibles, acentuaron la competencia entre las empresas” (Chiavenato, 2009, p. 36). Frente a estos cambios, los antiguos modelos estructurales no lograban seguir el ritmo a las transformaciones que se presentaban, por lo que fue necesario pensar en nuevas estructuras. Surge así la estructura matricial, la cual “pretendía conjugar la departamentalización funcional con el esquema lateral de una estructura por productos/ servicios (P/S)”. (Chiavenato, 2009, p. 36). Con el fin de que se generasen las condiciones para la innovación y el dinamismo para alcanzar la competitividad.

Se comienza a visualizar el surgimiento de un ambiente competitivo, que caracterizará a las organizaciones en la actualidad. Se crean puestos para tareas más complejas e innovadoras, en un ambiente inestable, donde las tecnologías cambian continuamente. La teoría clásica, el modelo burocrático, y la teoría de las relaciones humanas dieron paso a la teoría de la administración neoclásica, a la teoría estructuralista, y a la teoría conductual, las cuales sustituyeron a las primeras. Surgen además en éste período la teoría de los sistemas, y al finalizarlos la teoría de las contingencias. Esta organizacional matricial dio lugar a mejoras en cuanto a la arquitectura de grandes organizaciones, sin embargo, no logró eliminar la estática estructura funcional y burocrática (Chiavenato, 2009).

Surgen los Departamentos de “Recursos Humanos” como sustitución del antiguo Departamento de Relaciones Industriales, Su misión era la de atraer y mantener a los mejores trabajadores (Chiavenato, 2009).

cumpliendo funciones operativas y tácticas, como unidades prestadoras de servicios especializados. Se encargaron del reclutamiento, la selección, la formación, la evaluación, la remuneración, la higiene y la seguridad en el trabajo y las relaciones laborales y sindicales, con distintas dosis de centralización y monopolio de esas actividades (Chiavenato, 2009, p. 42).

Wittke (2007) plantea que las organizaciones del trabajo en el capitalismo industrial, “se desarrollaron bajo los conceptos de organización científica del trabajo de Taylor (1913) y de racionalismo burocrático de Weber (1922)” (p.29). El modelo “taylorista-fordista” trata de una producción en serie masiva. El trabajo es fragmentado, presentando -una estrecha relación entre el hombre y la máquina. La organización científica del trabajo planteada por Taylor, convirtió el trabajo en algo rutinario y mecánico, no dando lugar a la creatividad. En esta organización eran excluidas las capacidades cognitivo-afectivas del sujeto. “Este modelo articulado y potenciado con la línea de montaje fordista (Ford 1929), es el característico de la organización fabril de la sociedad industrial” (p.30). Estas prácticas presentadas por el modelo “taylorista-fordista”, sentaron las bases para la conformación de la administración de las personas en el trabajo de la época. Estas formas de organización se caracterizaron por buscar la eficiencia y la previsibilidad, enmarcadas en el paradigma de la búsqueda de la racionalidad absoluta. “Este disciplinamiento de la fuerza de trabajo, a través de la internalización del control por parte de los sujetos, es el resultado del fenómeno del panoptismo, descrito por Foucault, en las sociedades disciplinarias” (p. 30).

Antunes (Wittke, 2007) plantea que en el “Toyotismo”, por otro lado, nos encontramos con una producción variada relacionada con la demanda del mercado, que da cuenta del trabajo obrero en equipo con funciones múltiples, bajo un proceso productivo flexible que le permite manejar más de una máquina a la vez. Se busca el mejor aprovechamiento del tiempo. Funciona bajo “el sistema kanban, placas o señas de comando para reposición de piezas y de stock” (p. 31), el cual es mínimo. La empresas de éste modelo tienen una estructura horizontalizada, y son responsables “del 25 % de la producción” (p.31) que se realiza en su interior, ya que el resto la terceriza.

Organiza los círculos de control de calidad, constituyendo grupos de trabajadores que son *instigados* por el capital a discutir su trabajo y desempeño, con vistas a mejorar la productividad de la empresa, los que se convierten en un importante instrumento para que el capital se apropie del saber intelectual y cognitivo del trabajo que el fordismo despreciaba (Wittke, 2007, p. 31).

Se implantó el trabajo vitalicio, para alrededor de un “25 a 30 por ciento” (Antunes, 2005, en Wittke, 2007, p.32) de los trabajadores excluyéndose las mujeres, y los beneficios salariales relacionados con el aumento de la productividad. Wittke (2007) plantea que la introducción del modelo “Toyotista”, “ha significado, en el nivel

subjetivo, la reincorporación de las capacidades cognitivo-afectivas del sujeto al proceso de trabajo”, requiriendo de “nuevas tecnologías de gestión de éstas capacidades” (p.32); y junto con el modelo “taylorista-fordista” son las matrices de la “organización capitalista”. El conocimiento es puesto al servicio del proceso productivo.

Por lo tanto, las Organizaciones además de ser consideradas como productoras de riqueza, pueden ser consideradas como productoras de “ordenes simbólicos” (Wittke, 2007).

### 3. LA ERA DEL CONOCIMIENTO

*“Asistimos a un proceso de reconversión económico-político de orden mundial que ha significado profundas transformaciones en las formas de producción. Este proceso ha significado la aparición de un gran mercado mundial altamente dinámico y competitivo, que es la expresión visible del carácter planetario del capitalismo. Este carácter planetario es el resultado de una mutación del capitalismo que se visualiza en la evolución de los sistemas de producción, en su expresión económica y en una extensa reconversión subjetiva, en su expresión social” (Wittke, 2007, p.30).*

Luego de haber transcurrido la “era de la industrialización clásica” (1900-1950), y la “era de la Industrialización neoclásica” (1950-1990); las organizaciones se ubican dentro de la llamada “**era del conocimiento**” o “**era de la información**”. El período actual, en el cual se ubican las organizaciones, se inició a partir de la década del 1990, caracterizado fundamentalmente por los cambios, que no se podrían prever por la rapidez con que se presentan (Chiavenato, 2009).

El impacto de la Revolución Tecnológica, integrada por la televisión, el teléfono y la computadora lleva a compararla con el de la Revolución Industrial producida en épocas anteriores, y sienta las bases para la globalización de la economía. Esta etapa, se caracteriza por los rápidos y variados cambios, producto de la globalización, donde el conocimiento ha tenido su máxima expresión, por su expansión a nivel mundial. Las organizaciones transforman la información para lograr nuevos productos o servicios, y el éxito de ello dependerá de la rapidez con que lo realicen (Chiavenato, 2009).

Varios autores (Drucker<sup>i</sup>, 1954; Kaplan y Norton, 1997; Senge, 1990; Nonaka<sup>ii</sup>, 2000; Chiavenato, 2009; CIDEA, 2000) coinciden en la importancia del conocimiento. Y la manera con que se utilice su productividad, dependerá para que éste les otorgue mayor rentabilidad, mayor aún que el Capital Financiero. Como señala Kiernan (Chiavenato, 2009) las organizaciones se ubican en un periodo de constante volatilidad, influenciadas por la globalización que rompe con los antiguos paradigmas. Se ven influenciadas por,

el surgimiento de formas inéditas de organización empresarial, dentro y entre empresas, con equipos interdisciplinarios no jerárquicos, la proliferación de alianzas estratégicas, las organizaciones virtuales y la enorme competencia entre alianzas rivales de industrias como la automotriz, la aeroespacial y la de chips de computadoras (Chiavenato, 2009, p.39).

Además, se ven influenciadas por Tecnologías de la Información y la Comunicación (TIC); la globalización de los mercados, caracterizada por una nueva visión de las competencias, el capital financiero y la innovación administrativa; el pasaje de una economía basada en la explotación de recursos naturales, a una basada en el valor del conocimiento-información-innovación; la diferencia entre la economía global de la virtual; el equilibrio geopolítico donde la economía de los países de la OCDE (Organización para la Cooperación y el Desarrollo económico) que culminó. La dificultad que se presenta para distinguir el sector público del privado debido al creciente “Tercer Sector” formado por la sociedad civil y los ciudadanos con base en la cooperación. La sustitución de empresas multinacionales por empresas de menor tamaño pero con bases en el emprendimiento y la agilidad. Se visualiza una era de posindustrialización, donde se evidencia un pasaje del empleo del sector productivo al sector de los servicios, sustituyéndose el trabajo manual por el trabajo mental. La modernidad, caracterizada por tendencias globales, donde se ven involucradas las tecnologías, la información, el conocimiento, los servicios, la satisfacción del cliente, la calidad, la productividad y la competitividad; trae como consecuencia no solo cambios estructurales en las organizaciones, sino que también trae cambios conductuales que generan nuevas formas en emplear a las personas dentro de las organizaciones (Chiavenato, 2009).

Castell (2001) relaciona las tecnologías de la información y el capitalismo global, caracterizando a éste último de la siguiente manera, por tres aspectos fundamentales:

La productividad y la competitividad son función de la producción de conocimiento y el tratamiento de la información; las empresas y los territorios se organizan en redes de producción, gestión y distribución, y las actividades económicas se realizan a escala planetaria. Las tecnologías de la información y la comunicación proporcionan la infraestructura de la nueva economía. La versatilidad y dinamismo de esta revitalización capitalista parece propiciar, por primera vez en la historia, una expansión sin límites ni obstáculos (Lombardía et al, 2008, p.9).

Esta nueva etapa trae consigo nuevos conceptos, producto del contexto en el que emergen, como lo son el **“Capital Humano”** y el **“Capital Intelectual”**. Estas nuevas formas de categorizar a las personas, evidencian la influencia del capitalismo en las organizaciones de trabajo. El capital humano definido por Chiavenato (2009) es el “Patrimonio invaluable que una organización puede reunir para alcanzar la competitividad y el éxito” (p.52). Está compuesto por los Talentos (conocimientos, habilidades, juicio, actitud y competencias reforzadas constantemente) y el Contexto (ambiente interno: cultura organizacional, arquitectura/ procesos, y estilo de Administración). El contexto, a su vez, está determinado por “una arquitectura organizacional con diseño flexible e integrador”, “una cultura organizacional democrática y participativa”, y “un estilo de administración sustentado en el coaching” (Chiavenato, 2009, p.53-55). El autor plantea, que el capital humano conlleva al concepto de capital intelectual, y es la parte más importante de éste último. El peso que ha adquirido el conocimiento como ventaja competitiva<sup>iii</sup> para las empresas en la actualidad, abre el camino para la creación del concepto de Capital Intelectual. Este último, forma parte de aquellos activos intangibles que “generan riqueza a la empresa o potencialmente pueden generarla” (CIDEC, 2000, p.49). Está compuesto por el “capital interno”, el “capital externo” y el “capital humano”, y es considerado el activo más valioso (Chiavenato, 2009).

El “diferencial existente entre el valor contable de los recursos propios de una empresa y su valor real de mercado” (CIDEC, 2000, p.49) es uno de los indicadores de que el conocimiento le aporta valor a las empresas.

La base de las nuevas organizaciones radica en las personas, junto con sus conocimientos, habilidades y competencias, las personas son consideradas como seres inteligentes y proactivos, caracterizados por la singularidad de sus aspiraciones y percepciones; y comienzan a gestionarlas como **“Talento Humano”**. Ponen además, énfasis en “la importancia en la libertad y en el comportamiento para motivar

a las personas” (Chiavenato, 2009), y en un ambiente organizacional que se caracteriza por ser cambiante.

Surgen los equipos de “Gestión de Talento Humano” sustituyendo al antiguo “Departamento de Recursos Humanos”. Con la misión de crear la mejor empresa y la mejor calidad de vida en el ambiente laboral (Chiavenato, 2009). Estas nuevas prácticas de administración de las personas en el trabajo, son propias del modelo “Toyotista” (Wittke, 2007), que tienden a la producción flexible, bajo la lógica del dispositivo empresa<sup>iv</sup> (Wittke, 2005). Un talento, es aquella persona que posea “algún diferencial competitivo que la valore” (Chiavenato, 2009, p.49). Incluye cuatro aspectos que se considerarán esenciales para la competencia individual: conocimiento, habilidad, juicio y actitud. Es aquel que aprende continuamente, teniendo la capacidad de aplicar lo aprendido, es decir, poniéndolo en práctica. Analizando el contexto en que se encuentra para lograr la excelencia y los resultados esperados (Chiavenato, 2009). Los talentos son construcciones humanas, y por ello, si bien pueden potenciarse, fortalecerse, y mantenerse en el tiempo también pueden tender a eliminarse.

La gestión del talento humano da cuenta de,

que la dirección y la gestión en la organización se basan en el manejo efectivo de las potencialidades que tienen las personas (...) se parte de la relevancia que se le da al individuo como ser con potencialidades que pueden desarrollarse en beneficio de sí mismo y de su entorno (Tejada, 2003, p.117).

Este modelo de gestión se basa en la relación entre el potencial humano y los procesos de producción eficientes. A partir del desarrollo y reconocimiento del valor de las potencialidades individuales, y su diferencia, es que se pretenden logra las transformaciones dentro de las organizaciones. Al hablar de transformación, la organización necesariamente tiene una visión del valor que tiene el aprendizaje y su desarrollo. Se les da importancia a las organizaciones como ambientes de aprendizaje, nos referimos a éstos como “entornos de adquisición y desarrollo de potencialidades para generar el cambio” (Tejada, 2003, p.118). Las organizaciones que promueven este tipo de gestión promueven este tipo de aprendizaje y lo integran a sus rutinas. El conocimiento<sup>v</sup> es la esencia de la nueva gestión, y por lo tanto fundamental para el desarrollo organizacional (Tejada, 2003).

Chiavenato (2009) plantea que no basta simplemente con poseer talentos, ya no se puede tomar el talento de forma aislada, sino que debe coexistir en un ambiente propicio para su desarrollo, dotado de libertad y autonomía. Los gerentes de línea comienzan a administrar los recursos humanos, y las tareas operativas y burocráticas pasan a manos de terceros por medio de subcontratación. Se proporciona asesoría interna, asumiendo actividades estratégicas de orientación para el futuro de la organización y sus miembros. El sujeto ya no es considerado mano de obra, ni un recurso para la organización, sino que comienza a visualizarse como un asociado. Fundamenta que trabajar en conjunto con las personas dentro de una organización ya no es un problema, ni un desafío como se presentaba hace un tiempo atrás, por el contrario, se ha convertido en una solución, que trae consigo una ventaja competitiva para las organizaciones exitosas.

Las nuevas perspectivas de gestión que trae consigo la modernidad, basadas en la búsqueda permanente de productividad, calidad y trabajo en equipo llevan a plantear estrategias o modelos de gestión que aseguren el mejor desarrollo organizacional. En la actualidad los modelos más representativos son “la gestión estratégica y prospectiva, la gestión por procesos, la gestión del talento, la gestión del conocimiento, y la gestión por competencias” (Tejada, 2003).

Sin duda que las transformaciones en el escenario del trabajo y de las organizaciones son muy aceleradas. Surgen nuevos conceptos como el “teletrabajo”, mediante el cual, las personas, con un ordenador desde su casa están conectados con su lugar de trabajo recibiendo y enviando información, o dialogar mediante una videoconferencia con personas que se encuentran en otras partes del mundo. Es por lo descrito anteriormente, que Castell (1996) realiza una definición de la sociedad actual, que caracterizada por la inmediatez y la amplitud, la convierten en una “sociedad red” (Martín-Quirós, Zarco Martín, 2009). El Ministerio de Trabajo, Empleo y Seguridad Social de la República Argentina, define al teletrabajo como “una manera de organizar y realizar el trabajo a distancia con el uso de las tecnologías de la información y la comunicación (TICs), en el domicilio del trabajador o en un lugar o establecimiento ajeno al empleador” (Minolli, 2013, p.4).

La nueva economía demanda un paradigma diferente, basado en la búsqueda y satisfacción de las necesidades los clientes, mediante la personalización de productos y servicios. A su vez, las organizaciones introducen en sus estrategias nuevos conceptos, “se habla de estar en línea, del e-bussines o comercio electrónico, del



bussines to bussines, del bussines to bussines to bussines... to consume” (Martín-Quirós et al, 2009, p. 27). Las organizaciones incorporan iniciativas, procesos de formación, aptitudes, visiones, misiones, personal, comunicación, motivación, diferentes a las que se venían manejando hasta hace un tiempo atrás. También la incorporación de nuevas estructuras refiere a la llamada “organización virtual” caracterizada por “hacer llegar nuestras decisiones y actuaciones más allá de lo físico, de lo tangible, y pretendidamente controlable, con las cargas de entusiasmo y perspectivas de oportunidad o de fatalidad que todo ello representa” (Martín-Quirós et al, 2009, p. 27).

Las características que poseen las organizaciones en la actualidad, afianzan los sentimientos ambivalentes hacia la concepción del trabajo, ya que “Según los lugares, los tiempos y las circunstancias, el trabajo ha sido honrado o despreciado; pero casi siempre amado y odiado al mismo tiempo (Jaccard, 1960, citado en Blanch 2001, p.31)” (Martín-Quirós et al, 2009, p. 28). Estos sentimientos encontrados, con respecto al trabajo en la actualidad, se explican ya que se gana en flexibilidad horaria e información, se percibe autonomía y libertad, se ejecutan con mayor rapidez las respuestas, y por ende los resultados. Pero no todo parece ser suficiente, ya que paralelamente se pierde la comunicación propiamente dicha, la relación interpersonal, y se resquebrajan los vínculos. Surge el temor a la pérdida de empleo, al visualizarse la sustitución de la mano de obra por la maquinaria, el manejo de las plantas productivas mediante robots, el congelamiento de puestos laborales, y a que se externalicen servicios en busca de mayor competitividad.

La economía actual es un claro ejemplo del proceso acumulativo y acelerado de conocimientos aplicados a los procesos productivos. En esa perspectiva, aunque la gestión del efectivo, los edificios o la maquinaria se mantienen como herramienta básica para las empresas, emerge la administración eficaz de los activos inmateriales presentes en las organizaciones como garantía del crecimiento competitivo de las mismas (CIDE, 2000).

Como producto de los cambios sociales, económicos y culturales surge una cuarta generación de trabajadores, denominada Generación Y, que se incorpora al escenario generacional existente en las organizaciones del trabajo, conformado por los Tracionalistas, los Baby Boomers, y la generación X. Es relevante conocer las características de estas tres generaciones que surgieron antes de la nueva generación, para comprender las diferencias que presentan.



#### 4. DIVERSIDAD GENERACIONAL

*“En la vida anímica del individuo, el otro cuenta con total regularidad, como modelo, como objeto, como auxiliar y como enemigo, y por eso, desde el comienzo mismo la psicología individual es simultáneamente psicología social en el sentido más lato, pero enteramente legítimo” (Freud, 1921).*

Se entiende por generación “un grupo de edad que comparte a lo largo de su historia un conjunto de experiencias formativas que los distinguen de sus predecesores (Ogg y Bonvalet, 2006)” (Lombardía, Stein y Pin, 2008, p. 2). Se trata de un “conjunto de personas que por haber nacido en fechas próximas y recibido educación e influjos culturales y sociales semejantes se comportan de manera afín o comparable en algunos sentidos (RAE)” (Revista de antiguos alumnos del IEEM, 2011, p.62). Cada grupo, comparte vivencias históricas, a nivel macrosocial, que lleva a que coincidan en su visión de la vida y en sus valores. Cada generación de trabajadores va a tener sus propias aspiraciones, y por lo tanto, van a establecer un contrato psicológico distinto al del resto de las generaciones (Lombardía et al, 2008). A este escenario de diversidad generacional, donde las cuatro generaciones de trabajadores conviven en el mercado laboral, con valores, actitudes y necesidades que caracterizan a cada colectivo, Minolli (2012), lo llama “turbulencia generacional” (p.7).

##### 4.1. LOS TRADICIONALISTAS

Son el grupo de trabajadores nacidos entre el año 1925 y 1942, se los llama también la “generación silenciosa” (Revista de antiguos alumnos del IEEM, 2011, p.62). Los principios que los caracterizan son la dedicación, el sacrificio, el respeto, el contacto y la responsabilidad. Esta generación tiene experiencia, conocimiento y madurez. Además dominan todas sus actividades, y en lo que respecta a su trabajo demuestra mucha dedicación. Como rasgo negativo, son personas que no están dispuestas al cambio. Son lentas, tranquilas, y no toleran presiones. Se caracterizan por no ser ágiles físicamente, y muchas veces presentan problemas de salud (Manpower, 2009).

En cuanto a su perspectiva ante el trabajo, se caracterizan por ser prácticos, dedicados y respetuosos. La toma de liderazgo la hacen mediante la jerarquía, y su

espíritu es de sacrificio (Lombardía et al, 2008; Manpower, 2009). La lealtad es el valor que resalta en su personalidad, y dentro del plano psicológico desean trascender. Conciben el trabajo como un medio de sustento vital, no como una realización personal. Viven en función del trabajo, descuidando su vida personal. Le dan valor a la productividad, y son intolerantes con respecto al ocio. En el ámbito laboral no le dan importancia al feedback. La mayor parte de ellos ingresaron al mercado laboral respaldados por un título universitario, que los dotaba de mano de obra calificada, y les brindaba confianza. “Diseñaron las culturas corporativas, políticas y procesos en las organizaciones, primando valores paternalistas y de corte jerárquico entre jefes y empleados” (Revista de antiguos alumnos del IEEM, 2011, p.62). Esta generación se caracteriza por seguir la línea de trabajo Fordista, que da cuenta de una “organización burocrática, donde las reglas están formalizadas y los procedimientos se estandarizan y se dirigen las acciones de los miembros de la organización en el cumplimiento de las tareas que se les encomienda” (Minolli, 2012, p.7).

#### 4.3. LOS BABY BOOMERS

Esta generación comprende a los nacidos entre la Segunda Guerra Mundial y 1964. Se caracterizan por aspirar un estatus y ser leales. Desean permanecer jóvenes buscando modernizarse y obtener calidad de vida. Son de gran apoyo a las personas que ingresan en la organización en la que se encuentren. Tienen control y conocimiento acerca de la forma de trabajar, aportan valores, y generalmente dejan su legado. Sienten gusto por su trabajo y desean mantenerlo. Son personas disciplinadas, que siguen pautas de conducta preestablecidas. Son responsables, considerándose adictas al trabajo “work-aholic” (Manpower, 2009, p. 9). Hijos de los Bombers con mentalidad idealista, han sido influenciados por las transformaciones sociales que se produjeron en su época. Conviven en una sociedad de la información y la comunicación. Trabajan en equipo, buscando desarrollarse y nuevos desafíos, además de la oportunidad de aprender. Le dan importancia a los jefes que les transmiten conocimientos, permitiéndoles aprender de ellos. Temen estancarse, y practican su vocación (Revista de antiguos alumnos del IEEM, 2011). El conflicto no se hace presente en ésta generación. Tienen una perspectiva optimista, y son entusiastas. Presentan sentimientos ambivalentes frente a la autoridad, con una actitud de amor y odio, hacia la misma. Toman el liderazgo mediante el consenso,

cargados de un espíritu de automotivación. Como aspectos negativos, se considera que no se da un acoplamiento con personas menores a ellos, ya que los ven como una competencia. Debido a su manera cerrada de pensar, no aceptan el cambio. Se ausentan a su lugar de trabajo por problemas de salud, generalmente están cansados y desean retirarse (Manpower, 2009). Le dan relevancia a sus preferencias y valoran la calidad de vida. Estas personas le dan importancia a las relaciones personales, y no se comunican únicamente mediante redes electrónicas. El trabajo es lo más importante para ellos. Aspiran a realizar su carrera dentro de la empresa donde se encuentren (crecimiento vertical). Valoran el estatus, y les gusta que se los reconozca con méritos (Revista de antiguos alumnos del IEEM, 2011).

#### 4.3. LA GENERACIÓN X

Esta generación refiere a los nacidos desde mediados de la década de 1960 hasta el año 1983 (Lombardía et al, 2008). Pertenecen a la llamada “modernidad líquida”, donde los conceptos y la certezas son inestables, y prima la flexibilización y el entorno cambia continuamente (Minolli, 2012, p.10). Se caracterizan por ser móviles, impacientes, flexibles y variables. Son consideradas personas con marca propia “Self-branding” (Manpower, 2009, p.9). Son los predecesores de la generación Y (Lombardía et al, 2008), y tienen mucha experiencia y son responsables. Están muy capacitados y son estables en su trabajo, cuidándolo. Esta generación les enseña a los más jóvenes. Como aspectos negativos, les cuesta adaptarse, y mantienen fijas sus propias ideas. Generan conflictos, están a la defensiva, y se caracterizan también por ser conformistas y apáticos. Son personas que llevan una vida estable (Manpower, 2009).

Tienen una perspectiva escéptica. Son equilibrados en cuanto a la ética profesional, y presentan una actitud de desinterés ante la autoridad. La toma del liderazgo la hacen mediante la competencia. El anticompromiso es el espíritu que los caracteriza (Lombardía et al, 2008; Manpower, 2009).

La visión que tienen del éxito difiere de la de sus progenitores, y se caracterizan por el cinismo y desilusión ante los valores de éstos. Se trata de una generación más escéptica, por lo cual, les resulta dificultoso a los medios de comunicación y

marketing, llegar a ellos. “Es la generación de MTV, Nirvana y Smashing Pumpkins, la generación de las Tortugas mutantes y la comida basura” (Lombardía et al, 2008, p.4).

A nivel social, aparece en el año 1981 el sida, y es presentada públicamente como una epidemia que abarca dimensiones impredecibles a nivel mundial. Por las características de la enfermedad, se produjo un posicionamiento ideológico muy relevante, que antes no se había asociado con una enfermedad. Las pautas de comportamiento de la siguiente generación, están muy influenciadas por ésta epidemia. El escenario en el que conviven, es de sensación de cambios, y de incertidumbre (Lombardía et al, 2008).

A mitad del año ochenta, surge una subcategoría dentro de la generación X, la Tribu urbana de la generación X: “los yuppies (Young Urban Professionals). Se trata de un segmento caracterizado por un alto poder adquisitivo y una auténtica pasión por medrar social, profesional y económicamente” (Lombardía et al, 2008, p. 5). La mayor trascendencia que tuvo éste grupo fue en Estados Unidos, identificándolos con los seguidores del candidato Gary Hart. Se trataba de un grupo de personas liberales socialmente, y desde el punto de vista fiscal, conservadores. Los “Dinkies (Double Income No Kids Yet): parejas de yuppies que posponen la creación de una familia para dedicarse exclusivamente a sus carreras profesionales” (Lombardía et al, 2008, p. 5). Esto se debe, a que sienten que no se encuentran capacitados para la educación de sus hijos, o en otros casos, porque no sienten agrado por los niños. Generalmente se trata de personas profesionales de alto nivel, motivados por mantener su nivel socioeconómico. Este grupo recibió variadas críticas, por ser egoístas y hedonistas, ya que en sus vidas primaba el consumismo antes que la familia. Finalizando los ochenta, los yuppies comenzaron a tener un alcance negativo, como consecuencia de un estilo de vida en el que todo era válido con el fin de alcanzar el éxito a nivel social y económico. Por lo que, en el año 1991, Walter Shapiro en la Revista Time, anunciaba la muerte del yuppie (Lombardía et al, 2008).

## 5. GENERACIÓN Y

*“El desarrollo juvenil se da en una delicada interacción con los entes sociales del entorno. Tiene como referente no sólo la biografía individual, sino también la historia y el presente de su sociedad. Es el período en el que se produce con mayor intensidad la interacción entre las tendencias individuales, las adquisiciones psicosociales, las metas socialmente disponibles, las fortalezas y desventajas del entorno” (Krauskopf, 1998, p.119).*

Esta generación (nacidos entre 1984 y 1990), es conocida también como la generación net, por la influencia que tuvieron las tecnologías sobre ella. La llaman “Generación del Milenio, “Generación 2001” por ser la generación del siglo XXI; “Generación Why” en relación a la analogía fonética (Lombardía et al, 2008); y “Generación Eistein” por tener un acceso ilimitado a toda la información (Cristiani, 2010). Son producto de una sociedad de constante negociación y flexibilización en cuanto a pautas, ya que las formas de trabajo han cambiado, y estos jóvenes crecieron en un entorno, que en definitiva, se fue inventando para adaptarse a ellos y no imponérselo, ya desde el jardín de infantes, se crea el período de adaptación, para adecuarlos a las pautas institucionales, y de esa forma “reducir el desgarramiento de la socialización” (Iaies y Ruibal, 2014). Se diferencia de las anteriores por su forma de pensar, actuar, y procesar, que evidentemente hacen que demanden formas de vida diferentes a generaciones anteriores (Davila, 2006); y por lo tanto tienen una visión y una percepción del trabajo también diferentes a las generaciones anteriores (Manpower, 2009). Este grupo, tiene una concepción del trabajo este que ubica “la subsistencia y la realización y el desarrollo personal como significados prioritarios” (Cebey y Ferreri, 2012). Convive con la interactividad que caracteriza a la red, lo cual hace que descubran por ellos mismos las múltiples versiones que hay de una misma cuestión en internet.

El período en que se origina, coincide con el inicio de la globalización y,

la ola de consumismo que trajo consigo el auge de los medios de comunicación (internet, teléfono celular, reproductores de discos compactos)...se popularizan las computadoras portátiles. Comienza la era de Amazon, Google, eBay, Yahoo!, se extiende el comercio

electrónico y aparecen las redes sociales en internet (Manpower, 2010, p. 4 y 5).

Los principios que los caracterizan son la colaboración, personalización, entretenimiento, libertad, innovación, integridad, cuestionamiento y velocidad, que repercutirán en sus valores, actitudes y comportamientos. Se trata de una generación de personas con ideas y estrategias nuevas, cargadas de energía. Actualizados con lo que a tecnología respecta. Como aspecto negativo, se los caracteriza por su inmadurez e inestabilidad. Además de ser considerados conflictivos y problemáticos, faltos de compromisos y rebeldes a la hora de cumplir con las reglas. En cuanto a su perspectiva del trabajo, no aspiran a una estabilidad en su trabajo. Son personas decididas, que demuestran cortesía frente a la autoridad. El colectivismo es el medio por el cual toman el liderazgo, con un espíritu cargado de inclusión (Manpower, 2009).

Esta Generación es considerada como “atrevida, curiosa, desafiante, independiente, segura de sí misma, de fácil adaptabilidad, con autoestima alta y con orientación global (Tapscott, Santori)” (Davila, 2006, pág.28).

#### *Los Cosmopolitan Business People: la tribu urbana de la generación Y*

Dentro de la generación Y, se encuentra un subgrupo o elite urbana que refleja los valores y el estilo de vida de dicha generación. Son los llamados, “Cosmopolitan Business People; en castellano, Personas Cosmopolitas de Empresa (PCE)” (Lombardía et al, 2008, p. 7). Este subgrupo (CBP), posee ciertas características que los distinguen de otros colectivos, entre ellas, se encuentra que generalmente hablan inglés fluidamente, y suelen utilizar varias lenguas para comunicarse, ser bilingües o trilingües. Tienen un nivel educativo alto, siendo licenciados con especializaciones o posgrados. De edad mediana, posiblemente solteros, o casados pero generalmente con pocos hijos. Sus parejas pueden ser también un Cosmopolitan Business People, formando familias a menudo inestables. Sus amistades o allegados se encuentran dispersos por todo el mundo, ya que los unen sus vínculos profesionales y gustos personales, independiente de la raza o la región a la que pertenezcan. Por su formación, su experiencia profesional es multinacional, por lo que se van a mover libremente porque no están arraigados a un lugar geográfico. Tienen gustos variados, como las artes, el deporte y la lectura, pero los viajes son su preferencia. Además son aficionados por las empresas multinacionales y los Head Hunters. Tienen incorporadas

a sus vidas las nuevas tecnologías. Su objetivo es ser brillantes en sus carreras profesionales, alcanzando un alto salario. Al momento de dirigir a los CBP, se necesita un ambiente cosmopolita tanto en el entorno, como en el trabajo, para lograr atraerlos. No es de asombrarse que los lugares donde trabajen, estén ubicados en ciudades, donde abunde la cultura y el deporte, donde el idioma inglés sea una vía de comunicación habitual, y donde dispongan de Instituciones que les permitan seguir capacitándose. Su motivación se centra en los desafíos profesionales, retribución y expectativas en cuanto a su carrera. Requieren de un abanico de experiencias, para ser valorados en el mercado en el que se manejan. Profesionalmente, demandan autonomía. Se adaptan al trabajo en equipo, y se perfilan para trabajar dentro de equipos polivalentes y multiculturales. Si se tienen en cuenta estos aspectos a la hora de dirigirlos, generalmente demuestran un desempeño excelente. Como aspecto negativo, el riesgo sería que formen grupo cerrados. Sin dejar de ser amables y cordiales, con personas de otros grupos. Debido a lo novedoso de la aparición de éste grupo, son pocas las experiencias en las que se abandona la tribu. Algunas personas abandonan entre los cuarenta y sesenta años a consecuencia de responsabilidades que se le presentan a nivel familiar, y otros perduran hasta que se jubilan (Lombardía et al, 2008).

Davila (2006) señala como crucial la importancia que tiene la enseñanza como mediadora del saber y las TIC. Las dimensiones de la pedagogía y la enseñanza comienzan a cambiar, a lo largo del tiempo el conocimiento se ha adquirido en la escuela y en la Universidad. La educación en tiempos de Internet implica una formación compatible con las nuevas tecnologías, las cuales tren consigo nuevas formas de aprender, trabajar y producir. A través de la Red, la nueva Generación, piensa, aprende, conoce y se comunica a distancias, construyendo nuevos escenarios de aprendizaje.

“Las cosas están cambiando y las nuevas generaciones ya no sólo valoran un buen sueldo: quieren además tiempo libre para realizarse como personas en el más amplio sentido de la palabra (Climent, 2006)” (Martín-Quirós et al, 2009, p.198). Es destacable la importancia que tiene la flexibilidad laboral y la conciliación para ésta generación. Sus expectativas laborales están dirigidas a tener libertad en cuanto a la toma de decisiones, oportunidades para aprender y desarrollarse, comunicarse abiertamente, y que se respete la forma vida que llevan. Tienen claro lo que quieren, no reivindicándolo, sino que a partir de sus decisiones lo llevan a cabo. Si pedir permiso,



actúan directamente. Son decididos, por su gran formación; y actúan con cortesía frente a la jerarquía, pero no son estrictamente respetuosos. Se caracterizan muchas veces contradictoriamente, diciendo que son individualistas, reivindicativos, que no se comprometen, que les interesan y se comprometen más con temas sociales, y que no aprecian el esfuerzo. Ciertos autores aseguran que han desarrollado más el hemisferio derecho del cerebro, pues, los estímulos tecnológicos se dirigen a ese hemisferio, mientras que actividades de otro tipo como la lectura, requiere el uso del otro hemisferio. Evidentemente, ésta generación atiende a otras motivaciones y estímulos, diferentes a los que respondían otras generaciones. Se trata de una generación caracterizada por la diversidad, con un alto nivel de formación e inmune a los cambios que se presentan (Lombardía et al, 2008). El contexto en el que se desarrollan se caracteriza por los cambios y la transformación,

no van a desarrollar paciencia y laboriosidad, sino el ya y el ahora. No van a aprender a disfrutar de un libro, cuya lectura implica varias horas, cuando pueden obtener la misma información en unos minutos y con un clic...es una generación de resultados, no de procesos (...) La generación Y está resultando especialmente compleja de integrar en las empresas. Sus expectativas son nuevas y se considera la generación excluida (Lombardía et al, 2008, p.6).

Un estudio de la Fundación BBVA a estudiantes Universitarios españoles, realizado en las opiniones de los propios alumnos concluyo en que los jóvenes ponen énfasis en los resultados, y no en los procedimientos, ya que consideran que no les aporta valor. Exigen respeto a sus vidas, y dejan en claro que su vida no es el trabajo, sino sus amistades, aficiones, ponerse al día, etc., "... el joven universitario actual quiere trabajar por objetivos, vinculando su salario al logro de los mismos (muestra de su seguridad). Esta forma de trabajo le permite conciliar su vida profesional con su vida personal" (Lombardía et al, 2008, p.12). En consecuencia del contexto en que se desarrollaron, son jóvenes con iniciativas, con capacidad de resolución de conflictos y desafiantes. El ámbito ideal para ellos, es el propicio para la creatividad, donde puedan llevar a cabo sus propuestas, y se reconozca sus esfuerzos al alcanzar los objetivos, con una salario acorde a ello. Una de las diferencias centrales que presenta ésta generación con el resto de las generaciones, es su relación con las tecnologías. La generación Y no concibe el mundo sin las nuevas tecnologías, ya que son parte de sus rutinas, sus hábitos, son parte de su forma de comunicarse y de relacionarse, y van a condicionar su postura frente al ámbito laboral. Son más individualistas que el



resto de las generaciones, lo individual va a primar ante el trabajo y el entorno social. La autonomía regula sus conductas. No sienten temor ante la rotación laboral, ya que el mercado les da seguridad. El significado que tenía la promoción para el resto de las generaciones, no va a ser el mismo para ellos. Ya que si bien los motiva ascender, su interés central va a estar en que se los reconozca y que puedan desarrollar libremente sus iniciativas. Por ello, es de esperar que rechacen ascensos, si estos implican un sacrificio en su estilo de vida. Valoran más la independencia, que el poder que pueda implicar la promoción. Son personas que crecieron en un ambiente donde reinaba el bienestar tanto social como económico. Se destaca el poder por el consumo que tienen, lo que hace que, no escapen a la oferta de tecnología que el mercado ofrece: Ipod, celulares, etc. Siendo muy influenciados por lo que piense su entorno social. En la historia, es la primera vez que una generación accede y tiene relación estrecha con las tecnologías de la información. Como consumidores han transformado el paradigma, ya que a la hora de acceder a la compra de un dispositivo, se informan por todos los medios, opiniones de sus pares y diferentes consumidores, hasta llegar al punto, de conocer más el producto que el propio vendedor. Lo mismo ocurre en el ámbito laboral, ya que al presentarse a una entrevista laboral, se aseguran de informarse acerca de la empresa y el cargo. Tienen claros sus objetivos, y solo se sentirán atraídos, y entregarán su energía si les presentan "...un entorno de trabajo flexible y una valoración por resultados, una remuneración adecuada a su formación y a los objetivos, y le proporciona los recursos necesarios para alcanzarlos..." (Lombardía et al, 2008, p.14). Los jóvenes de la Generación Y no requieren estar físicamente en un lugar específico de trabajo para realizar sus tareas, por ello es recomendarles tareas en formato de proyecto, demostrándole lo valioso que es su trabajo, y la importancia del mismo.

Es una generación abierta al conocimiento, dispuesta a aprender. El problema no se presenta cuando no saben hacer algo –no les amilanan las dificultades–, sino que algo sea muy repetitivo, fácil o monótono. Quieren retos que pongan a prueba sus capacidades y de este modo desarrollen sus competencias. Buscan desafíos que los lleven a investigar información *online*, a consultar con sus colegas o a preguntar en Twitter (Las Heras, Destéfano, 2013)

Dytchwald y colaboradores (2006) afirman que las expectativas que tienen estos jóvenes en el trabajo son las siguientes (Lombardía et al, 2008):

1. Que se les de libertad a la hora de tomar decisiones.

2. Contar con un ambiente de trabajo en el que se sientan a gusto, y que propicie las relaciones sociales.
3. Tener la oportunidad de crecimiento, y de aprender.
4. Colaboración, tomando decisiones en conjunto.
5. Lograr una comunicación abierta. Lo que esperan de sus gestores es que estén cerca y de manera accesible.
6. Que respeten el estilo de vida que llevan y su trabajo
7. Continúo Feedback, y revisiones de su desempeño.

Independientemente de las diferencias que se presentan en las diferentes generaciones de trabajadores, los distintos estudios dan cuenta de un cambio radical, tanto social, cómo psicológico, con la llegada de la Generación Y (Simón, 2007).

Por lo tanto, por las características que presenta ésta generación, los sistemas de gestión requieren que se tengan en cuenta sus expectativas e intereses.

## **6. TRANSFORMACIÓN ORGANIZACIONAL: La innovación<sup>vi</sup> en función de la adaptabilidad a la nueva generación.**

*“La acción humana es conducta consciente; movilizadora voluntad transformadora en actuación, que pretende alcanzar precisos fines y objetivos; es consciente reacción del ego ante los estímulos y las circunstancias del ambiente; es reflexiva acomodación a aquella disposición del universo que está influyendo en la vida del sujeto” (Mises, 1980,35)*

Andrés Hatum, docente de IAE Business School y director del Centro de Investigación RHUO (CIGRA) en Argentina, explica que una de las características que definen a los jóvenes de ésta generación es la informalidad. “Aparecieron nuevos patrones en los jóvenes postulantes: ya no iban peinados y ni tampoco usaban ropa formal, llevaban celulares que sonaban durante las entrevistas y reproductores de música que recién eran apagados una vez que entraban a la oficina” (Cruz Argañaraz,

2012, p.1). Hatum, a partir de un estudio de investigación realizado, el cual da cuenta de las formas de liderar a los jóvenes, explica que la percepción que tiene la generación Y acerca de ellos mismo, difiere en la que tiene la generación X sobre ellos. Esto se refleja en los vínculos que tienen entre ellos, dificultando en que se entiendan las dos generaciones. Va en aumento el número de ingresos de éstos más jóvenes al mercado laboral, por lo que la cuestión acerca de cómo liderar a estos jóvenes es uno de los temas más relevantes dentro de las organizaciones de trabajo. En un primer momento se trató de adaptarlos a los hábitos de la generación X, pero los resultados fueron negativos; ya que la nueva generación llega para transformar los lugares de trabajo. La comunicación es uno de los aspectos claves para entender a ésta generación, práctica que se viene utilizando en las empresas con resultados positivos. Ya que el feedback es demandado continuamente por ésta generación. Es por ello, que se han comenzado a crear y utilizar prácticas basadas en la diversidad, entendiendo a ésta última como una ventaja competitiva y no como un factor amenazante. IBM, por ejemplo, cuenta con el 53 % de empleados jóvenes, por lo que explica su Gerente en Recursos Humanos, que se vieron en la necesidad de crear una política de “Mentoring” para los empleados y los gerentes, con beneficios orientados a las dos generaciones. La generación Y, es orientada en rubros que favorezcan su crecimiento profesional dentro de la organización, reteniendo así, sus recursos críticos. Por otra parte, la otra generación es informada acerca de las nuevas tendencias en lo que a tecnología respecta. Lo mismo sucede con la empresa Coca-Cola Latinoamérica Sur, donde su VP de Recursos Humanos explica que la riqueza se halla en la diversidad de las opiniones. Su estrategia se basa en la comunicación, cuyo objetivo implica entender al otro. Se consideran innovadores al crear un comité basado en la diversidad, ya que está integrado por personas de diferentes áreas, cargos y edades. Un socio de Oxford Partners y COO del Grupo RHUO, explica que la generación Y, busca opinión de la gente de su propia generación, les interesa mucho más lo que le puedan llegar a sugerir sus pares, que los pertenecientes a otra generación. Por las características que presentan éstos jóvenes la evaluación de desempeño tradicional no abarca por completo los requerimientos de ésta nueva generación. Algunas empresas están direccionándose a utilizar otros dispositivos, cómo el feedback 360°, realizando una exhaustiva devolución en cuatros áreas del comportamiento. Ellas son:

razonamiento efectivo, ejecución con excelencia, trabajo en equipo y trasmisión de valores culturales. Los procesos de feedback están muy orientados a levantar las expectativas que el colaborador tiene dentro de la organización, para que el manager, a través de su rol de coach,

lo ayude en su desarrollo profesional (...) Sebastián Fernández Silva, vicepresidente de Recursos Humanos de Mercado Libre (Cruz Argañaraz, 2012,p.2)

A su vez, las empresas ante las características que presenta ésta generación, comienzan a usar tecnologías para que se genere una cultura del reconocimiento, en palabras de la Directora y fundadora de Whalecom (consultora de cambio y desarrollo): “estamos modificando nuestro sistema de desempeño para que todos los reconocimientos se realicen a través de la Net con foco en nuestros valores (...) se utiliza una herramienta amigable para los jóvenes y que permite comunicar con inmediatez los resultados” (Cruz Argañaraz, 2012, p.2). Empresas, como IBM, consideran que la generación Y, debe ser parte del proceso, pero ante todo, del producto. Utilizan la intranet como una herramienta para felicitar a los empleados en determinadas ocasiones; y los gerentes son capacitados para dar feedback a sus empleados. La intranet es también utilizada para estimularlos a que desarrollen su creatividad, y para crear vínculos con ellos. Aquí se encuentran unos de los puntos más diferenciales de ésta generación con el resto, posicionándolos como los protagonistas de la revolución tecnológica, con la utilización de la tecnología, y su capacidad de interactuar mediante y con ella. La tecnología va a condicionar su día a día, por lo tanto, sus formas de comunicarse y relacionarse, no escapan a ella. Una de las primeras empresas en utilizar la tecnología como una herramienta social, fue IPLAN, encargada de servicios de internet, data center y transmisión de datos. Otra serie de empresas importantes, utilizan las tecnologías como herramientas para promover la comunicación: “IBM a través de una plataforma llamada Blue Point (...) MercadoLibre lanzó una red social corporativa que llaman “MyMeli” (...) Coca Cola ha inaugurado recientemente un foro interno bajo el nombre de Inspírame, donde el personal aporta ideas que considera innovadoras” (Cruz Argañaraz, 2012, p.2). Queda claro, que las tecnologías más utilizadas por la generación Y son redes sociales, internet, celulares, chat, blogs y correos electrónicos. Estas tecnologías presentan una serie de características en común: la interacción, la instantaneidad, la distancia y brevedad que ofrecen. Por lo tanto, éstos jóvenes se van a sentir atraídos por ámbitos de trabajo en donde la tecnología habilite a la comunicación e interacción. Debido a la alta rotación de estos jóvenes, las empresas se vieron obligadas en desarrollar la comunicación, y ser flexible en cuanto a horarios, “ya no alcanza con el tradicional balance entre la vida laboral y familiar, sino que buscan integrarlas a través de

herramientas tales como homeworking, horarios de trabajo individualizado, licencia personal y trabajo móvil” (Cruz Argañaraz, 2012, p.2). Con el afán de retenerlos las empresas desarrollan prácticas que atraigan su interés, Unilever Cono Sur desarrollo un programa de vacaciones adicionales; MercadoLibre no cuentan con oficinas personales, sino que cuentan con lugares abiertos propicios para la interacción; Iplan y Unilever Cono Sur crearon salas de entretenimiento con el objetivo de que los empleados cuenten con un espacio de informalidad (Cruz Argañaraz, 2012).

## 7. PSICOLOGÍA DE LOS RECURSOS HUMANOS

La psicología de los recursos humanos se enfoca en las relaciones que se dan entre las personas y las organizaciones, siendo la selección de personal, la formación, el desarrollo de carreras, el compromiso, el sistema de salarios e incentivos, y la evaluación, temas que le competen a ésta área (García y Meseguer, 2010). En la actualidad la Dirección de Recursos Humanos, es fruto de un proceso tanto histórico como social, de la relación y desarrollo de las diferentes disciplinas, de la búsqueda constante de soluciones posibles, del estudio de las personas implicadas, y de la relación entre los adelantos teóricos y su puesta en práctica en las organizaciones. Pero no solo es el resultado acabado de estos procesos, sino que se encuentra en constante construcción y transformación, acompasando las transformaciones que se presentan en la sociedad actual, y por lo tanto en las organizaciones de trabajo (Martín-Quirós et al, 2009).

La dirección de recursos humanos a través de las prácticas que lleva a cabo se define como el “reclutamiento, selección, desarrollo, dirección y colocación de los recursos humanos en las organizaciones (French, 1983)” (Martín-Quirós et al, 2009, p.152). En un sentido más amplio,

un conjunto de actividades-planificación, análisis del trabajo, reclutamiento, selección, formación, desarrollo, evaluación del desempeño, compensación, administración del personal, relaciones laborales, etc- que implican el conocimiento de la naturaleza y estructura de las organizaciones, de las bases del comportamiento humano dentro de las mismas y del sistema jurídico que regula sus relaciones (Luis González, Joaquín de Elena, 1998, en Martín-Quirós et al, 2009, p.153).

Desde un enfoque estratégico se encuentran autores como Ivancevich (1998), definiendo a la dirección de recursos humanos como uno de los pilares fundamentales para los planes de estrategia de una organización, y considerando que las estrategias de la misma tienen que ser el reflejo de la estrategia de la organización relacionada con su gente, beneficios y eficacia organizacional. Apuntando a que las actividades de recursos humanos deben estar direccionadas a lograr el alcance de los objetivos de la empresa (Wright y McMahan, 1992, en Martín-Quirós et al, 2009). Y cuyos objetivos deben lograr la excelencia (Ulrich, 1998, en Martín-Quirós et al, 2009)

La ENOP (1995), en función de delimitar el área de la Psicología dedicada a estudiar los comportamientos humanos dentro de las organizaciones, estableció un modelo de referencia en relación con la Psicología denominado “Psicología del Trabajo y de las Organizaciones”, que se divide en tres áreas de estudio: “Psicología del Trabajo”, “Psicología del personal o de los recursos humanos”, y “Psicología de las organizaciones”. Es relevante destacar, la Psicología del personal o de los recursos humanos, ya que es el campo orientado a estudiar la relación entre las personas y la organización, particularmente se interesa por el estudio de las condiciones en las que se presentan, se desarrollan y finalizan esas relaciones. Desde éste campo los individuos se visualizan como empleados, que establecen relaciones contractuales, psicológicas y legales con la organización. Los temas que trabaja son : “la selección de personal, el ajuste persona-puesto, la satisfacción de necesidades, el compromiso con la organización, el desarrollo de carreras, el absentismo, los sistemas de evaluación de rendimiento y desempeño, los planes de salarios e incentivos, la formación, etc (ENOP, 1995)” (Martín-Quirós et al, 2009, p.43).

Algunos autores, como Quintanilla (1992) y Salanova (1996) subdividen a la Psicología del Trabajo y de las Organizaciones en dos áreas. Por un lado, en lo referente a la “Búsqueda, selección e integración del personal”, ocupándose de la planificación de las personas en las organizaciones, selección, reclutamiento, integración a partir de programas cuyo objetivo es formar, entrenar, socializar, y desarrollar la carrera. Por otro lado, lo referente a la “Dirección y gestión de los recursos humanos”, con la función de coordinar y estructurar el esfuerzo de las personas en las organizaciones. Capacitando a los directivos de las organizaciones a que logren obtener, mantener y desarrollar a sus recursos. Esto se logra a través de planes de motivación del personal, mejora continua en lo que respecta a procesos

dentro de la organización; y evaluando y controlando el desempeño laboral de las personas.

Aunque cada una de las aproximaciones enfatiza y se centra en aspectos y procesos distintos, dando lugar incluso a diversas subespecialidades, tienen un denominador común: se relacionan con el mundo del trabajo y de las organizaciones y se interesan de forma prioritaria por comprender los procesos de interacción que se dan entre los individuos y los grupos, las actividades que desarrollan en el ámbito laboral y los contextos organizativos en que acontecen, al menos como aspiración y vocación (Rodríguez, 1992, en Martín-Quirós et al, 2009, p.45).

Dentro de las funciones de la dirección de recursos humanos, se encuentran un conjunto de actividades que dan lugar a la “función de desarrollo”, denominado también “evaluación y desarrollo” por Werther y Davis (1991) o funciones orientadas a las habilidades por Dessler (1991); lo que refiere a “tareas de orientación, formación, desarrollo, evaluación de desempeño y planes de carrera”. Dolan y colaboradores (1999) se refieren a “un aumento de potencial relativo a la formación, perfeccionamiento y planes de carrera, mientras que la evaluación del rendimiento la asocian en su modelo a la retribución” (Martín-Quirós et al, 2009, p.169).

A raíz del enfoque estratégico en el cual se basan la mayoría de los autores, los resultados que se esperan de la dirección de recursos humanos están estrechamente en relación con sus objetivos, al punto que deberían dar cuenta del éxito alcanzados por las políticas, funciones y estrategias de la dirección de recursos humanos en la búsqueda de sus objetivos. Los resultados se dividen en los esperados para la organización como lo es la efectividad, eficiencia, eficacia, productividad, beneficios para la organización, competitividad y calidad. Y los que se pretenden alcanzar para las personas, como lo es una mayor equidad organizacional, mayor coherencia, mejora en cuanto a la calidad de vida en el trabajo, y la puesta en marcha de prácticas responsables y éticas. (Martín-Quirós et al, 2009).

Sin duda, se vienen presentando transformaciones sociales, y las organizaciones no escapan a ello, la concepción de ser humano, de organización, y las prácticas de recursos humanos, acompañan estos cambios. La globalización desencadena tendencias actuales, como lo son la

internalización de la dirección de recursos humanos y la gestión de la diversidad; el creciente interés de la empresas por mejorar los productos y servicios propios y por superar los de sus competidores,



así como el refinamiento de los consumidores, impulsan, de forma decidida, hacia una planificación estratégica, y hacia la adopción de una filosofía de mejora continua, y de calidad total, la necesidad de gestionar mejor la retención del talento (Martín-Quirós et al, 2009, p.181).

Ante el escenario actual, donde se busca permanentemente la eficiencia, las personas comienzan a ser gestionadas mediante determinadas tecnologías, que concuerdan con el modo de sujeción de la organización. Wittke (2007) sostiene que el término sujeción, o “sujetación” (Sobrado, 1976), es aplicable en un doble significado, por un lado, en lo que se refiere a la construcción o producción de un sujeto; y por otro, a la necesidad social de dominar a los sujetos, sujetándolos a la demanda social con una finalidad.

las organizaciones han desarrollado modalidades y tecnologías específicas para la gestión de los sujetos, que son concordantes con la modalidad de sujeción que privilegian...materializada principalmente a través de las prácticas de gestión de los sujetos, es decir las Políticas y Prácticas de Gestión de Recursos Humanos que se concretizan en las formas de Búsqueda y Selección de Recursos Humanos, Contrato Psicológico, Inducción y Socialización, Capacitación y Evaluación de Desempeño, entre otras (Wittke, 2007, p. 37 y 39).

## 8. EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO

*“...la evaluación de desempeño es una de las tantas cosas que en las organizaciones no se pueden dejar de hacer (...) No se pueden dejar de hacer por la necesidad de reconocimiento que tenemos los seres humanos...” (Schvarstein, 2010, p.3)*

La literatura moderna acerca de la administración de las personas, fundamenta que para que la organización se presente de manera competitiva ante el escenario actual de la globalización, el desempeño de los trabajadores debe de alcanzar la excelencia continuamente. La rapidez con que transcurre todo, hace que las organizaciones modernas no acepten desempeños menores a la media. Si no, que se visualiza una



necesidad de innovar permanentemente, y de que las personas le generen valor a la organización (Chiavenato, 2009).

Chiavenato (2009) define a la evaluación de desempeño, como una “valoración, sistemática, de la actuación de cada persona en función de las actividades que desempeña, las metas y los resultados que debe alcanzar, las competencias que ofrece y su potencial de desarrollo” (p.245). Este proceso de evaluación da cuenta de la aportación que se hace a la organización, y permite detectar dificultades en el desempeño, y mejorar la calidad en el trabajo.

El autor la caracteriza como:

un excelente medio para detectar problemas de supervisión, administración, la integración de las personas a la organización, el acoplamiento de la persona al puesto, la ubicación de posibles disonancias o de carencias de entrenamiento para la construcción de competencias y, por consiguiente, sirve para establecer los medios y los programas que permitirán mejorar continuamente el desempeño humano (p.245).

El desempeño, está condicionado por muchas variables, y además de ello va a variar de una persona a otra, y de las diferentes situaciones. Tanto el valor que tengan las recompensas, cómo la percepción que tengan las personas de que el valor de las mismas equiparan el esfuerzo de cada uno; ya que el valor y la percepción que se tenga de las recompensas, va a determinar el esfuerzo que cada uno esté dispuesto a hacer. En otras palabras, se podría decir, que el esfuerzo de cada uno va a depender de la percepción que tenga de la relación entre el costo y el beneficio. La persona evalúa esta relación para considerar si le es conveniente o no realizar el esfuerzo, y este último va a depender directamente de las condiciones de cada persona, y de la percepción que tenga cada uno acerca de las tareas que deba realizar. El autor plantea, que la evaluación de desempeño se puede enfocar tanto al puesto de las personas, como a las competencias individuales, que serán las que le aportaran el éxito a la organización. Todas las personas necesitan ser retroalimentadas en su desempeño, por un lado, para tener una concepción de cómo está realizando su trabajo, y por otro lado, para tener presente las correcciones necesarias, en caso de que se necesiten. Pero a su vez, la organización debe tener conocimiento del desempeño de las personas que la integran, para conocer sus potenciales. Por ello, a la hora de evaluar el desempeño de las personas, las organizaciones construyen un juicio que permite fundamentar recompensas, aumentos

de salario, despidos, etc. Permite conocer la percepción que tienen las personas con respecto a su trabajo, a su desempeño, y a sus competencias. Y permite mejorar las relaciones con las personas que lo rodean en su ambiente de trabajo, ya que las personas saben que también sus pares, los están evaluando. Además, brinda una asesoría a nivel gerencial y de Recursos Humanos que servirá de colaboración a la hora de orientar. La evaluación de desempeño debe ser beneficiosa para la organización y para las personas que la integran.

Hay una estrecha relación entre el desempeño de las personas y su desarrollo profesional. “La carrera laboral puede representarse en un diagrama de cuatro etapas que recogen la evolución de un empleado, las cuales, independientemente de su posición jerárquica, pueden incrementar su impacto y contribución a la cuenta de resultados de la organización” (Fernández, 2009, p.102). Estas cuatro etapas se refieren a: 1. “contribución dependiente” en la cual la persona cuenta con las competencias para desarrollarse en su trabajo, aceptando ser supervisado por los mandos medios, y cumpliendo con sus compromisos. Demostrando iniciativa y siendo creativo. 2. “contribución independiente”, la persona comienza a trabajar por su cuenta, no dependiendo del todo de la supervisión, y junto con sus pares, se va construyendo (red interna). Produciendo resultados destacables. 3. “contribución a partir de otros”, en la cual la persona va aumentando sus conocimientos a partir de los demás, y realizando coach con ellos. Estimula a los demás a partir de sus conocimientos. En esta etapa, empieza la independencia, generando vínculos que perduraran a lo largo del tiempo, construyendo una red de contactos muy fuerte. 4. “contribución estratégica”, esta etapa refiere a la finalización de la carrera profesional de la persona dentro de la organización, brindando dirección a otras personas. La contribución que las personas realicen a la organización mediante su desempeño esperado por ésta última, va a depender de dos aspectos: del interés que la persona tenga por el trabajo; y por otro lado, va a depender de las habilidades y el talento que tenga para desarrollar las tareas, principalmente, aquellas que sean de su interés. La gestión del desempeño refiere a un proceso, en el cual se mide lo que la persona aporta a la empresa, “permite potenciar sus fortalezas y conocer sus necesidades, impulsando el crecimiento profesional” (Fernández, 2009, p.106).

Por otro lado, la evaluación de desempeño es considerada como un instrumento de poder, que puede producir alianzas para conseguir determinados fines (Mestre Navas, Guil Bozal y Guillén Gestoso, 2010). Se considera que la evaluación puede ser llevada

a cabo como una estrategia que interpreta y construye la realidad social. La evaluación se haría a partir de los juicios acerca de los rendimientos de las personas, por lo tanto, no se podría hablar de objetividad pura, sino de una actitud esperable o deseable para las personas que tienen el rol de evaluar. En todo proceso de evaluación, se le adjudica poder al evaluador, ya que este último, tiene la potestad de emitir juicios acerca del desempeño, rendimiento, habilidades, competencias, que serán los que tengan consecuencias directas al momento de la remuneración, promoción y estabilidad en su puesto de trabajo. Por ello, la evaluación de desempeño, es la justificación de la toma de decisiones. En la misma línea de pensamiento, se podría decir, que la organización está formada por tres subsistemas. Por un lado, encontramos el “ideológico”, integrado por los valores que se defienden e interpretan en la organización. El “tecnológico o de competencias” que da cuenta de las competencias para alcanzar los objetivos de la organización. Y por último, el de las “relaciones humanas” en el que el clima organizacional da cuenta del grado de satisfacción de las personas que integran la organización. Estos tres subsistemas están interconectados, por lo tanto al momento de evaluar se deben tener en cuenta los tres en conexión directa, y teniendo conciencia de la afectación que tiene unos sobre los otros (Mestre Navas et al, 2010).

Schvarstein (2010) introduce también el tema del poder dentro de la evaluación de desempeño, y la define como “un proceso que ocurre dentro de un juego de relaciones de poder” (p.4), entendiendo a éste último como “un fenómeno estructural que ocurre en una relación interpersonal” (p.5). Toma de Foucault, la referencia a un fenómeno estructural como “la multiplicidad de relaciones de fuerza que son inmanentes al dominio en el cual se ejercen, y que son constitutivas de su organización; y a la relación interpersonal cuando “el poder se ejerce a partir de innumerables puntos, y en el juego de relaciones desiguales y móviles (Foucault, 1976)” (Schvarstein 2010, p.5).

La evaluación de desempeño implementada de manera formal, podría conducir a la organización a equipararse al Panóptico descrito por Foucault. Teniendo en cuenta que al evaluar y medir el desempeño de las personas de la organización, indudablemente se las está observando. El panóptico descrito por Foucault refiere a un lugar que otorga “la facultad de ver con una mirada todo cuanto se hace (Foucault, 1976)” (Schvarstein, 2010, p.5). Siguiendo la misma línea de pensamiento, “Se trata de dotar a la conducta de los individuos una visibilidad totalmente organizada

alrededor de una mirada dominadora y vigilante, (...), y que cada uno, sintiéndola pesar sobre sí, termine por interiorizarla hasta el punto de vigilarse a sí mismo (Foucault, 1979)” (Schvarstein, 2010, p.5).

Por lo tanto, mediante la evaluación de desempeño se realiza un proceso de control donde el evaluador y el evaluado disputan el reconocimiento. El evaluado necesita del reconocimiento de evaluador, y el evaluador necesita del reconocimiento de su evaluado, ya que éste último lo constituye como tal. Estamos ante un escenario donde la evaluación de desempeño se presenta como una “relación vincular de poder”, metafóricamente, entre amo y esclavo (Schvarstein, 2010, p.6)

Tomando la noción de vínculo de Pichon Riviere (1975), en la cual se presenta “una estructura compleja que incluye un sujeto, un objeto y su mutua interrelación a través de procesos de comunicación y aprendizaje” (Schvarstein, 2010, p.6) donde el evaluador ocupa el rol de observador ante el evaluado. Se ejerce poder en dos líneas por un lado de recompensa, que consta en la conformidad de su desempeño. Y, en otra línea, poder de coacción, teniendo la posibilidad de sancionarlo ante la posibilidad de disconformidad ante su comportamiento. El sistema de sanciones y recompensas se visualiza de manera más clara, cuando la evaluación afecta directamente la remuneración, además de la promoción de los trabajadores.

El autor plantea, que en todos los casos que haya poder, siempre va a haber resistencia por parte del evaluado, y lo evidencia a partir de la disconformidad ante los juicios del evaluador. Esta resistencia, va a estar presente, no solo al momento de la evaluación, sino que va a presentarse en todo momento vincular, ya que evidencia la diferencia de clases entre las dos partes. La resolución de los conflictos que surgen de este par poder/resistencia, va a ser uno de los pilares que hacen que la organización funcione como tal.

Descripto el proceso de evaluación de desempeño cómo práctica que se realiza dentro de las organizaciones y sus implicancias, se presentan a continuación, las variables necesarias para evaluar a la nueva generación; contemplando los factores que ésta generación requiere para una gestión más adecuada.

## 8. EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO EN LA GENERACIÓN Y

Las personas ingresan a las organizaciones de trabajo con algunas características que condicionarán su conducta frente al trabajo, se tratan de variables sociodemográficas, como pueden ser la edad, el género, etc.; y otras variables como la emoción, la percepción, los valores, las actitudes, aptitudes, formación, valores y motivación que van a incidir en variables como la salud laboral, la satisfacción y el rendimiento (García y Meseguer, 2010). La generación Y, demanda una transformación en las prácticas de recursos humanos, cuestionándose acerca de por qué se espera al momento de la evaluación de desempeño para informarles acerca de los resultados en su trabajo (Cristiani, 2011).

Considerar evaluar los candidatos a empleo de acuerdo a las épocas generacionales entendidas, en las cuales se conformaron sus valores individuales, y que por ende son a su vez el resultado de los valores colectivos que se comparten en la sociedad; permitirá integrar una nueva fuerza de trabajo ubicable en el mercado que este acorde a las exigencias humanas apetecidas por las instituciones” (Chirinos, 2009).

Esta generación demanda nuevas formas de gestión, por lo que el proceso de evaluación, necesariamente, debe de incorporar cuatro variables fundamentales, descritas a continuación:

- Comunicación abierta
- Feedback
- Reconocimiento
- Valoración por resultados

Estas cuatro variables, a su vez, deben tener en cuenta los siguientes aspectos trabajados, que según los diferentes autores, demandan al momento de posicionarse frente al ámbito laboral:

- Oportunidad de desarrollo
- Velocidad
- Libertad para la toma de decisiones
- Interactividad
- Innovación

- Creatividad
- Independencia
- Ambiente Cosmopolita
- Flexibilidad laboral
- Respeto hacia su forma de vida
- Conciliación laboral y personal

Con la llegada de la Generación Y al mercado laboral, la comunicación va a adquirir un papel fundamental, dentro de las organizaciones del trabajo. Posicionándola como pilar fundamental a la hora de evaluar a éstos jóvenes.

## 9. LA IMPORTANCIA DE LA COMUNICACIÓN EN LA NUEVA GENERACIÓN

*“Una de las características más distintivas del ser humano está en la capacidad de comunicarse, mediante esta capacidad el hombre ha podido mantener relaciones con otros miembros de su entorno, otorgándole la calificación de ser social y pudiendo construir una identidad social” (Soler y Mesequer, 2010, p.89).*

Saunderson (2013) Director de aprendizaje de Rideau's Recognitions Management, explica que un feedback incompleto o pobre es una de las razones principales por la cual, los jóvenes de la Generación Y abandonan las organizaciones. Generándose la necesidad, por parte de las personas que están a cargo de ellos en el ámbito laboral, enfocarse más en ellos, y de manera más cercana. Los padres y maestros, les han dado a estos jóvenes Millennials respuestas rápidas e instantáneas. Por lo tanto, esperan respuestas a tiempo real en su trabajo. Este cambio en la manera de comunicarse, es positivo, y se está comenzando a visualizar una apropiación por parte de las generaciones anteriores. La generación Y, espera una retroalimentación inmediata, positiva y atractiva. Su mundo está completo de feedback constantemente, por lo tanto, van a esperar lo mismo en el ámbito laboral. Al parecer, ésta generación espera un feedback, en el cual la información fluya a la velocidad un mensaje de texto, o el click al presionar un botón para recabar información. Esto, en parte, se podría explicar porque las personas de ésta generación han convivido con los constantes elogios de sus padres, maestros y compañeros. Un prolongado silencio

podría ser considerado una desaprobación, para éstos jóvenes. Por ello, la necesidad de recordarles los aspectos positivos o negativos en cuanto a su desempeño. Independientemente del resultado, la devolución debiera caracterizarse por la rapidez con que se trasmite. La generación Y, no espera para cuestionar. Ellos desean saber ya, y ahora, la instantaneidad los caracteriza. Su expectativa demanda por la retroalimentación, está impactando en las otras generaciones, influenciándolos para que ellos manejen la misma forma de comunicación. Todas las generaciones de trabajadores valoran, en parte, el feedback, pero, la Generación Y, lo hace en mayor grado. Por ello, la necesidad de utilizarlo constantemente. El respeto, es un valor común entre las generaciones y culturas. El feedback se presenta, como una herramienta, que permite conocer y comprender las expectativas, realidades y limitaciones, de cada uno de ellos. Además, las múltiples formas de comunicación cara a cara, sesiones de feedback de diez a quince minutos al menos una vez al mes, a través de mails, textos para una respuesta rápida, son formas de comunicación rápida, y de rápido reconocimiento. En este escenario, se hacen necesarias también herramientas de reconocimiento on line, para expresar y compartir la apreciación hacia colegas y compañeros. El feedback, no va a ser igual para todas las generaciones, ya que por las características que presentan, tienen diferentes expectativas en cuanto a su reconocimiento y comunicación. Teniendo en cuenta que existen claras diferencias entre las generaciones, y que todo período emerge de un determinado contexto social, económico y cultural, distinto, que impacta en el comportamiento de las personas. El resultado es una amplia gama de valores, a través de cada generación, lo cual es positivo y comprensible. Pero a partir de las variantes que presentan las diferentes generaciones en cuanto a sus expectativas, inevitablemente el conflicto va a estar presente. La generación Y, se ha desarrollado en un contexto, en el cual los padres se centraron en sus hijos, porque el entorno se los permitió. Crecieron en un mundo social, y conectado a través de internet. Su mundo está lleno de conexiones e interacción, con personas de todo tipo de nivel en el trabajo y social. Con una mentalidad tecno inteligente. Por ello, la importancia de entender y apreciar la diversidad. Haciéndose un tiempo para el otro. El feedback, al igual que las organizaciones de trabajo, y las generaciones de trabajadores ha cambiado a través del tiempo. Esto se ha desarrollado a lo largo de tres dimensiones: el método, la frecuencia y la velocidad. Se ha producido una transformación en la antigua evaluación de desempeño realizada anualmente, a la corriente, la de los medios sociales, en línea y de la información inmediata. Estas transformaciones, están



impactando en el trabajo, requiriendo que las personas dediquen parte de su tiempo a conectarse con el otro, de manera on line, por teléfono, y más seguido de lo que puede llegar a resultar comfortable. Sin embargo, la planificación en tiempos de conexión, puede ayudar a un acercamiento, reconocimiento, y mantenimiento de las personas en las organizaciones de trabajo; a través de la colaboración y la innovación. Los líderes organizativos están, metafóricamente, “texto impulsados” en la reacción basada en el insaciable apetito de la generación Y por las tecnologías. Entendiéndose, que actúan en base a los requerimientos de tecnología que ésta generación demanda en el ámbito laboral. Se hace necesario incorporar más tiempo cara a cara directo, o video capturado cara a cara para construir y mantener relaciones positivas. Se proponen nuevas reglas para reforzar el acto de la retroalimentación como insignias y tablas de clasificación y posiciones, incorporando aspectos lúdicos en el trabajo. Lo que los trabajadores esperan del feedback, en cierto aspecto, no ha cambiado a lo largo del tiempo, ya que generalmente a las personas les gusta el intercambio de ideas, la redirección cuando se está fuera del camino, y las recomendaciones. Para abordar estas necesidades, la retroalimentación necesariamente debe influir en los diferentes aspectos: 1. Pensar individualmente: dejar de pensar en los grupos generacionales y comenzar a pensar en la gente como individuos. Encontrando la manera de que cada persona desea recibir retroalimentación en ideas y rendimiento. De qué manera necesitan recibir el feedback, y de qué manera quieren ser apreciados. Personalizando el feedback. 2. Reconocimiento: las personas necesitan ser reconocidas en cuanto a sus contribuciones. Necesitan saber si están haciendo la diferencia, y si su trabajo está ayudando a personas, o si la organización está logrando sus objetivos. 3. Dialogo en doble dirección: las personas esperan que el feedback sea un intercambio de ideas en dos direcciones. Ser autocríticos en cuanto a sus tareas entre ellos, o en nombre de la organización, haciendo de esto una experiencia en dos direcciones, que conduzca a romper barreras generacionales. 4. Toma de tiempo: Compromiso y bienestar de cada persona con las que se conecten regularmente. La maduración de las personas en una organización va a depender del feedback que den y reciban.

Son consideradas saludables las cualidades que la Generación Y busca en su lugar de trabajo, en lo que respecta a como se sienten en él, y el significado que le den. Hay prácticas que debían haber cambiado décadas atrás, cómo modelos de respuestas inadecuados, y evaluaciones de rendimiento anuales. Algunas



organizaciones, han experimentado el “choque generacional”, por la diversidad que caracteriza a las diferentes generaciones. El mundo del trabajo ha entrado en una especie de “crisis existencial”, donde el significado del concepto del trabajo ha comenzado a interrogarse. Las personas merecen estar a gusto con su trabajo, y la Generación Y no va a conformarse con una evaluación de desempeño anual. Por el contrario, prefieren un flujo constante de información. Esta generación aspira a ser parte de un movimiento abierto y compartido, demandando incorporar canales de comunicación (Gottschalk, 2012).

## **10. CONSIDERACIONES FINALES**

Las organizaciones del trabajo se han ido transformando a lo largo del tiempo, y con ellas, las prácticas de gestión de las personas; así como también las personas que las integran. Se ha pasado de la era de la industrialización clásica, a la era de la industrialización neoclásica, para llegar a la actual era del conocimiento, descritas por Chiavenato (2009). En cuanto a las organizaciones de trabajo, se ha pasado del modelo Taylorista-Fordista, al Toyotista, para pasar luego al modelo de producción flexible, descritos por Wittke (2005,2007). En administración de las personas dentro de las organizaciones de trabajo, se ha visualizado el pasaje de relaciones industriales, a la administración de los recursos humanos, para luego dar lugar a la gestión del conocimiento, propia de la era del conocimiento (Chiavenato, 2009).

Con la incorporación de las nuevas tecnologías, el trabajo se ha desdibujado, adquiriendo nuevas formas de llevarse a cabo. El conocimiento de las personas, es puesto al servicio de la producción, por lo que ha comenzado a capitalizarse. En este contexto, nació la generación Y, incorporándose al mercado laboral ya existente, conformado por los Tradicionalistas, Los Baby Boomers y la Generación X. En este nuevo escenario, conviven las cuatro generaciones de trabajadores, y por las características que presenta la nueva generación, las diferencia del resto del colectivo, con rasgos marcados, que se diferencian en cuanto a las expectativas y percepciones de la vida, y por lo tanto también del trabajo. La lógica del dispositivo empresa como organización del trabajo, demanda que el desempeño de los trabajadores alcance la excelencia, la cual nunca concluye. Por lo tanto, y frente a estos requerimientos, las formas de evaluar el desempeño de los mismos, deben considerar los aspectos que

los caracterizan. Se resalta la importancia de la comunicación, como aspecto fundamental a la hora de evaluar a estos jóvenes, con una retroalimentación permanente. Para conciliar los nuevos requerimientos de las organizaciones de trabajo, con las demandas de éstos jóvenes, es necesario contemplar sus aspectos, que los caracterizan como generación, emergente de un contexto cargado de velocidad y desarrollo. La nueva generación de trabajadores requiere de un contexto laboral que les permita desarrollarse y conciliar su vida laboral y personal. Requiere también comprensión y respeto hacia su forma de vida. En un espacio donde se les de la libertad y la independencia para crear e innovar, con la velocidad que los caracteriza.

Las organizaciones de trabajo actuales, dependen de los trabajadores, los cuales poseen el conocimiento para abocarlo al servicio de la producción, transformándolo en productos o servicios. La comunicación por un lado, va a determinar una forma de control a nivel estratégico, y por otro va adaptarse a las exigencias de ésta generación, ya que permite conocerlos en profundidad. Demandan retroalimentación continua, por lo que requieren que se los esté valorando continuamente. Muestra de ello, y con resultados positivos, son las experiencias internacionales en materia de innovación organizacional para adaptarse a la nueva generación. Va a ser fundamental en ésta generación la forma en que se le comunique los resultados alcanzados, teniendo en cuenta que le dan importancia a los resultados y no a los procesos.

A pesar de que algunos autores describen a la nueva generación, cómo jóvenes que presenta características radicalmente diferentes a las del resto de las generaciones; y lo visualizan como una dificultad y un desafío a la hora de gestionarlos. Otros los describen positivamente, entendiendo necesaria una transformación en las prácticas de gestión para adaptarlas a la nueva generación; y así lograr una gestión más adecuada que se adapte a todo el colectivo.

El presente trabajo no es una producción acabada, si no, un aporte para seguir reflexionando acerca de las transformaciones que se vienen presentando en las organizaciones de trabajo, y lo que están produciendo en los trabajadores. Además de definir las prácticas de gestión más adecuadas de los mismos, para que sean gestionados desde su integridad como personas.

## 11. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ❖ Cebey, M.; Ferrari, L. (2012). *Generación Y: la función subjetiva del tiempo de acceso al mundo del trabajo*. Recuperado en [http://www.scielo.org.ar/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1851-16862012000100001&lang=es](http://www.scielo.org.ar/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1851-16862012000100001&lang=es)
- ❖ Centro de Investigación y Documentación sobre problemas de la Economía, el Empleo y las Cualificaciones Profesionales (CIDEA). (2000). *Valorizar el capital humano: reto clave para la Sociedad del Conocimiento*. Cuadernos de Trabajo-Formación, Empleo, Cualificaciones-.Nº 30. España.
- ❖ Centro de Investigación y Documentación sobre problemas de la Economía, el Empleo y las Cualificaciones Profesionales (CIDEA). (2000). *Gestión del conocimiento y capital intelectual*. Cuadernos de Trabajo-Formación, Empleo, Cualificaciones-.Nº 31. España.
- ❖ Chiavenato, I. (2007). *Administración de recursos humanos*. México: McGraw-Hill.
- ❖ Chiavenato, I (2009). *Gestión del talento humano*. México: McGraw-Hill.
- ❖ Chiavenato, I (2010). *Innovaciones de la Administración. Tendencias y Estrategias. Los nuevos Paradigmas*. México: Mc Graw-Hill.
- ❖ Chirinos, N. (2009). *Características generacionales y los valores. Su impacto en lo laboral*. Observatorio Laboral Revista Venezolana, 2(4) 133-153. Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=219016846007>
- ❖ Cristiani, A (2010) Revista de antiguos alumnos de IEEM. *La generación Einstein*. Recuperado de [http://socrates.ieem.edu.uy/wp-content/uploads/2011/05/generacion\\_einstein\\_pdfweb.pdf](http://socrates.ieem.edu.uy/wp-content/uploads/2011/05/generacion_einstein_pdfweb.pdf)
- ❖ Cruz Argañaraz, J. (2012, Diciembre 3). *La generación de la informalidad*. *Cronista.com*. Recuperado de <http://www.cronista.com/management/La-generacion-de-lainformalidad-20120312-0024.html>

- ❖ Davila, S. (2006). *Generación Net: visiones para su Educación*. Orbis. Revista Científica Ciencias Humanas, 1(3) 24-48. Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=70910303>
- ❖ Fernández López, J. (2009). *La gestión del desempeño en la práctica. Modelos y tareas de evaluación*. En People Excellence. Coaching, desempeño, competencias y talento. Madrid (España). Pearson Educación, S.A.
- ❖ Freud, S (1921). *Psicología de las masas y análisis del yo*. En Obras completas. Buenos Aires. Ed Amorrortu. . Tomo XVIII.
- ❖ Foucault, M. (1990). *Tecnologías del yo y otros textos afines*. [Trad Allendesalazar, M.]Barcelona: Paidós Ibérica, S. A.
- ❖ Garcia Lombardia, P., Pin, J. R., & Stein, G. (2008). *Políticas para dirigir a los nuevos profesionales. Motivaciones y valores de la Generación Y* (IESE Research Paper NoD/753). Barcelona, España: IESE Business School. Recuperado de <http://www.iese.edu/research/pdfs/di-0753.pdf>
- ❖ García, M. Meseguer, M. (2010). *Análisis individual del comportamiento humano en las Organizaciones*. En Psicología del trabajo y de las Organizaciones. Una propuesta de formación basada en competencias para el Grado en Relaciones Laborales y Recursos Humanos. Meseguer, M; Soler, M (COORDS.).(2010) Murcia. Librero Editor.
- ❖ García, M. Meseguer, M. (2010). *Introducción a la Psicología del Trabajo, las Organizaciones y los Recursos Humanos*. En Psicología del trabajo y de las Organizaciones. Una propuesta de formación basada en competencias para el Grado en Relaciones Laborales y Recursos Humanos. Meseguer, M; Soler, M (COORDS.).(2010) Murcia. Librero Editor.
- ❖ Gottschalk, M (2012). *Let s Face It: Gen Y Has it Right*. Recuperado de <https://www.linkedin.com/today/post/article/20121005121927-128811924-let-s-face-it-gen-y-has-it-right>

- ❖ Iaies, G, Ruibal, J (2014). “El desafío de entender a la generación “Y” .Diario la nación Recueprado en <http://servicios.lanacion.com.ar/archivo/2014/02/07/cuerpo-principal/025>
- ❖ Krauskopf, D (1998). *Dimensiones críticas en la participación social de las juventudes*. En publicación: Participación y Desarrollo Social en la Adolescencia. San José. Fondo de Población de Naciones Unidas. Recuperado de <http://bibliotecavirtual.clacso.org.ar/ar/libros/cyg/juventud/krauskopf.pdf>
- ❖ Las Heras, M; Destéfano, A (2013). *Todo sobre la generación Y*. Ed. 313 Recuperado de <http://istmo.mx/2011/03/todo-sobre-la-generacion-%C2%ABy%C2%BB/>
- ❖ Martín-Quirós, M. Zarco, V. (2009). *Psicología del Trabajo, de las Organizaciones y de los Recursos Humanos. Un área abierta de reflexión*. Ediciones Pirámide (Grupo Anaya S.A).
- ❖ Minolli, C, (2012) *Teletrabajo y diversidad generacional: una ampliación de los conceptos de usabilidad y accesibilidad*. Universidad de CEMA, Buenos Aires, Argentina recuperado de [http://mba.americaeconomia.com/sites/mba.americaeconomia.com/files/paper\\_minolli\\_teletrabajo.pdf](http://mba.americaeconomia.com/sites/mba.americaeconomia.com/files/paper_minolli_teletrabajo.pdf)
- ❖ Manpower (2009). *Reescribiendo las reglas: La interacción generacional en el trabajo*. Recuperado de [http://www.manpower.com.mx/uploads/press\\_room/estudios\\_investigaciones/R\\_eescribiendo\\_las\\_reglas\\_La\\_Interaccion\\_generacional\\_en\\_el\\_trabajo.pdf](http://www.manpower.com.mx/uploads/press_room/estudios_investigaciones/R_eescribiendo_las_reglas_La_Interaccion_generacional_en_el_trabajo.pdf)
- ❖ Nonaka, I. (1991). *The Knowledge-Creating Company*. Harvard Business Review.
- ❖ Pirri, Guillen. (2010). *Evaluación del Rendimiento*. En Psicología del Trabajo. Gestion de los Recursos Humanos.Skill Managment. 2° edición.Ariel.Economia y Empresa.
- ❖ Revista de antiguos alumnos de IEEM. (2011). *Y: el desafío de los X*. Recuperado de <http://socrates.ieem.edu.uy/wp-content/uploads/2011/06/focalizado.pdf>

- ❖ Saunderson, R (2013). *Gen Y s Feedback on Your Feedback*. Recuperado de <http://www.clomedia.com/blogs/1-ask-a-gen-y/post/gen-y-s-feedback-on-your-feedback>
- ❖ Simón, C (2007). *Generación “Y” y mercado laboral: Modelos de Gestión de Recursos Humanos para los jóvenes profesionales*. Instituto de la Empresa Bussines School. Recuperado de [http://www.hrcenter.org/img\\_comunes/investigacion/investigacion\\_esp/10.pdf](http://www.hrcenter.org/img_comunes/investigacion/investigacion_esp/10.pdf)
- ❖ Wittke, T (2005). *La empresa: Nuevos modos de subjetivación en la organización del trabajo*. Recuperado de [http://www.academia.edu/591986/Articulo\\_La\\_empresa.\\_Nuevos\\_modos\\_de\\_sujektivacion\\_en\\_la\\_organizacion\\_del\\_trabajo](http://www.academia.edu/591986/Articulo_La_empresa._Nuevos_modos_de_sujektivacion_en_la_organizacion_del_trabajo)
- ❖ Wittke, T. (2007). *Modelo Psicológico de Análisis Organizacional*. Publicado en V Simposio Internacional de Análisis Organizacional- El campo organizacional y las nuevas fronteras de lo público y lo privado-, organizadas por el Centro de Estudios de Sociología del Trabajo y el Centro de Estudios Organizacionales en la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad de Buenos Aires (Versión CD).
- ❖ Wittke, T. (2007): *Psicología de las Organizaciones: Borrador 1*. En Psicología y Organización del Trabajo VIII. Innovación y Cambio en las Organizaciones. Montevideo, Psicolibros.44/el-management-en-el-cruce-de-la-sujetividad-y-el-trabajo
- ❖ Tejada Zabaleta, A. (2003). *Los modelos actuales de gestión en las organizaciones. gestión del talento, gestión del conocimiento y gestión por competencias*. Psicología desde el Caribe, (12) 115-133. Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=21301208>
- ❖ Schvarstein, L. (2010). *La evaluación del desempeño. Una perspectiva políticamente incorrecta*. En Psicología y Organización del trabajo. Ediciones multiplicidades. Primera edición 2000.

## 12. NOTAS

---

<sup>i</sup> Peter Drucker fue uno de los primeros en señalar la importancia que el conocimiento y la información tienen en la sociedad y en la economía (CIDEDEC, 2000).

<sup>ii</sup> La teoría de Ikujiro Nonaka trata de la creación y gestión del conocimiento en las organizaciones, fundamental para trabajar acerca de la gestión en base al conocimiento. (CIDEDEC, 2000).

<sup>iii</sup> El conocimiento es creado únicamente por los individuos, por lo tanto, una organización no puede crear conocimiento por sí sola. El rol que cumple la organización en la creación del conocimiento es la generación de un ambiente propicio para que las personas puedan interactuar, y facilite la creación individual de conocimiento. A su vez, es necesario que ese conocimiento se amplíe a nivel grupal para poder hablar de creación de conocimiento organizacional. El proceso de creación de conocimiento organizacional es una amplificación del conocimiento individual inicial, al resto de la organización. Solo cuando el alcance sea a nivel de toda la red grupal, podría ser considerado como una ventaja competitiva y llevarse a cabo el proceso de innovación (CIDEDEC, 2000).

<sup>iv</sup> Wittke (2005), en su artículo “La empresa: nuevos modos de subjetivación en la organización del trabajo”, refiere a la empresa de la siguiente manera: “la empresa es percibida, como una forma de trabajar aquello que a cada uno le gusta, permitiéndoles depender de sí mismos (...) es percibida como la posibilidad de que el control de la realidad sea “interno”, se ubique en el propio sujeto. Esta percepción, tiene variados efectos. Por una parte, se convierte en una forma de enfrentar la incertidumbre del mercado. Al no existir una relación de dependencia con un empleador, se cree “no estar sometido” a los avatares del mercado laboral, se depende de sí mismo (...) esta percepción de control “interno” de la realidad, genera la idea de que sólo se depende de la capacidad del propio trabajo en la determinación de los ingresos a recibir, desconociendo muchas veces el papel del mercado en el éxito del emprendimiento. Asimismo, genera una sobre explotación de sí mismo, es decir, un autocontrol y disciplinamiento, en tanto se es jefe de sí mismo o aún más, se es una organización. El propio sujeto se convierte en una organización del trabajo. (...) la transferencia de la responsabilidad de la organización y gestión del proceso de trabajo que adquiere diferentes formas, no obstante converge en un mismo objetivo: la autogestión. Estos mecanismos han permitido producir las formas más eficientes y profundas de internalización del control conocida en la historia de la humanidad” (p.7).

<sup>v</sup> El conocimiento organizacional refiere a la “capacidad de una organización para crear conocimiento, diseminarlo en el conjunto de la organización, y materializarlo en procesos, productos y servicios”. (CIDEDEC, 2000, p.33).

<sup>vi</sup> Las organizaciones creativas e innovadoras son aquellas que promueven mejora continua en lo que ya vienen haciendo, y la capacidad de crear, haciendo que sea un hábito para las personas que allí trabajan. Se caracterizan por involucrar a todas las personas, haciéndolos partícipes de todo proceso. Promueven la innovación a través del cambio organizacional, “provocando una cadena de valor que transforma las ideas en resultados comerciales y financieros, como un flujo integrado” (Chiavenato, 2010, p.340).