

“Grietas generacionales”

El vínculo con la tecnología en los jóvenes de
clase baja del Gran Buenos Aires en 2019



Autor: Mauro Luis Rivara
Tutora: Paola De Simone
Buenos Aires, UTDT MBA 2016

Agradecimientos

Quiero agradecer a todos los que colaboraron de alguna u otra forma en la realización de esta tesis. En primer lugar, a mi tutora Paola De Simone, que con mucha paciencia me fue guiando en la elaboración del trabajo. A mis profesores de la maestría, que me fueron ampliando la mirada sobre diversos aspectos de la realización de negocios, a mis compañeros, que también acompañaron ese proceso y lo hicieron más ameno. A los entrevistados, que ofrecieron su tiempo para realizar el trabajo de campo, así como a la Fundación Reciduca, que ofreció su espacio para realizar los *focus group*. A la Fundación Horizonte de Máxima, que desde su gestación me acompaña y provoca en cuanto a mi vocación profesional y social. Y por supuesto a mi familia, que supo entender mis ausencias y me alentó a realizarla.

RESUMEN

Este trabajo hace foco en las generaciones *millenials* y *centennials* de clase baja del Gran Buenos Aires analizando su vínculo con la tecnología. En la parte práctica, se realizó un trabajo de campo donde se indagó sobre el vínculo de los jóvenes de clase baja con la tecnología. La metodología fue de *focus group* con los grupos de interés y entrevistas a expertos. Se compararon los resultados de la investigación con las descripciones tradicionales de esta variable. El objetivo fue buscar indicios de diferencias significativas entre los jóvenes de clase baja con respecto a otros segmentos. Se concluyó que, si bien se encontró una sola diferencia, por el potencial de implicancias para las organizaciones y la importancia de estudiar este segmento, es relevante el hallazgo realizado.

PALABRAS CLAVE

Generación, *Millenials*, *Centennials*, Pobreza, Tecnología, Jóvenes.

ÍNDICE

Motivación personal

Introducción

Parte Teórica

Capítulo I: Metodología y definiciones

Capítulo II: Las Generaciones del mercado laboral

- a. Descripciones tradicionales
- b. Implicancias organizacionales

Capítulo III: El impacto de la pobreza

- a. Magnitud del problema
- b. Organizaciones interpeladas por el factor pobreza

Capítulo IV: La tecnología en la vida de los jóvenes

- a. Vínculo con la Tecnología: Introducción
- b. Claves de la variable

Parte Empírica

Capítulo V: Metodología del trabajo de Campo

- a. Objetivos
- b. Metodología y alcance
- c. Guías de preguntas

Capítulo VI: Análisis de resultados

- a. Presentación de resultados
- b. Diferencias con generación Y y Z tradicional
- c. Implicancias laborales

Conclusiones

Bibliografía

Anexo

Tabla de figuras y gráficos:

Cuadro	Nombre	Número de Página
Cuadro 1	Implicancias organizacionales de las características de los Gen Y	23
Cuadro 2	Dimensiones de la propuesta de valor para el empleado y características de los Gen Y	24
Cuadro 3	Next Generation BoP Strategy	34
Cuadro 4	Resumen de los focus group	54

MOTIVACIÓN PERSONAL

Una Maestría en Dirección de Empresas (*MBA*) es de los posgrados más costosos que ofrecen las universidades en el mundo. Hay varias razones para que así sea, pero una de las más razones obvias es que se espera que este costo se vea reflejado en mayores ingresos futuros para el estudiante. Ya sea por los contactos que otorga, conocimientos y/o reputación, el que paga por esta maestría está buscando, principalmente, potenciar sus ingresos futuros para que al menos justifiquen el costo del posgrado y tener mayores beneficios futuros. La gran mayoría de materias está enfocada en maximizar ingresos, ya sea alcanzando puestos de alta jerarquía en grandes empresas comerciales, o bien en empresas propias. Los conocimientos en finanzas, liderazgo, comercialización, RRHH, estrategia, poder, tecnología de la información, operaciones, contabilidad, etc. tienen un mismo matiz: lograr que el estudiante tenga éxito escalando jerarquías en corporaciones grandes o bien pueda construir un emprendimiento propio muy lucrativo.

Durante la cursada, aproveché para ofrecer productos solidarios, o sea producidos de forma socialmente responsable y donde las ganancias se destinan a una Organización de la Sociedad Civil (OSC). También difundí distintas actividades y eventos de las OSCs de las que formo parte. El magro interés por las mismas y las escasas ventas realizadas no hicieron otra cosa que confirmar que los objetivos de los estudiantes estaban alineados a la propuesta de la maestría. Pero, ¿se trata de una grieta insalvable? ¿Hay una dicotomía inexorable entre “ganar plata” y el compromiso social?

Mi motivación para realizar la maestría fue que me ayude a lograr mi objetivo profesional: poner mis conocimientos contables y de administración al servicio de los más necesitados. Es por ello que la presente tesis se inspira en estos objetivos.

INTRODUCCION

Cuando estudiamos las distintas generaciones (Tradicionalistas, *Baby boomers*, Generación X, Generación Y y Generación Z), podemos observar que las distintas descripciones son de las poblaciones de países occidentales, desarrollados y, en general, de clases medias y altas. El hecho de mirar solamente a este segmento de la población abre la pregunta de si no será relevante estudiar también otros segmentos poblacionales. Es, en este punto donde la presente tesis encuentra su eje en el estudio de las generaciones. Entendemos que mundialmente las generaciones comparten rasgos y difieren en sus características principales según el país y/o región donde se estudie, pero el punto clave es justamente si difieren o no de forma tal que sea relevante para que las empresas y otros empleadores tomen distintas decisiones en los procesos de reclutamiento, desarrollo y retención de recursos humanos.

El estudio de las distintas generaciones, trata de aportar información que contribuye, entre otras cosas, a entender y poder alinear los recursos humanos con los objetivos de la organización: Tradicionalistas (1900-1946), *Baby boomers* (1946-1964), Generación X (1965-1980), Generación Y (o *Millennials* 1981-1997)¹ y Generación Z (o *Centennials* 1997-2007) son las clasificaciones habituales que encontramos en la literatura actual de recursos humanos, tomadas de la sociología. Los años entre paréntesis hacen referencia al año de nacimiento de esas personas. Así se les llama tradicionalistas a las personas nacidas entre el 1900 y 1946.

Este tema, a su vez, cobró relevancia últimamente ya que en la década pasada nos encontramos con un fenómeno muy particular: En la mayoría de las organizaciones están las primeras 4 generaciones mencionadas anteriormente trabajando codo a codo, conformando equipos de trabajo o bien en relación de

¹ Hatum, Andrés (2016). ¿Cómo Hacemos? Estrategia, Management y Talento en la Nueva Organización. Buenos Aires, Editorial Temas.

jefe-subordinado. Esto se debe, principalmente, a la velocidad con que ocurrieron los cambios en el último siglo. Cambios de todo tipo: Culturales, demográficos, sociales, tecnológicos, científicos, económicos, y la lista sigue. Por estos motivos, en rangos muy cortos de tiempos se pueden identificar generaciones con rasgos lo suficientemente diversos como para ser clasificado como “otra generación”. Vale aclarar que los *Centennials* se están incorporando actualmente, por lo que ya varias organizaciones cuentan con hasta 5 generaciones de colaboradores.

Otro factor importante que explica el solapamiento de generaciones es el aumento en la esperanza de vida, que ha alargado la existencia de las personas, en promedio, a 76 años, en Argentina, cuando en 1960 se tenía una esperanza de vida de 65 años.²

En las descripciones que encontramos de cada una, y que vamos a desarrollar más adelante, vemos que implícitamente estas generalizaciones apuntan a una determinada población: Clases media y alta de países occidentales, desarrollados (EEUU y Europa)³. Por otra parte, el foco últimamente se puso en los *millenials*, ya que es la última fuerza laboral en incorporarse completamente a este ámbito y presenta grandes desafíos con respecto a las anteriores.⁴ Aunque ya se están empezando a incorporar a los estudios a los *centennials*.⁵

Por otro lado, también encontramos que hay una corriente que estudia la relevancia cada vez mayor de lo que se denomina “Base de la Pirámide”: presenta a los pobres como una enorme cantidad de gente muchas veces

² Health profile: Argentina. (2017). Recuperado el 15 de marzo de 2019, desde el sitio de LeDuc Media: <http://www.worldlifeexpectancy.com/country-health-profile/argentina>

³ PricewaterhouseCoopers (U.S.) (PwC) and University of Southern California (USC); London Business School (2013). PwC's NextGen: a global generational study: evolving talent strategy to match the new workforce reality: summary and compendium of findings. New York, New York. 14 p.

⁴ Hatum, Andrés (2013) Yrrupción. Buenos Aires. Editorial Temas.

⁵ 2018 Deloitte Millennial Survey. Millennials disappointed in business, unprepared for Industry 4.0. 2018. Deloitte Global. Recuperado el 10 de marzo de 2019 de <https://www2.deloitte.com/global/en/pages/about-deloitte/articles/millennialsurvey.html>

olvidada por las empresas. Los distintos estudios hacen hincapié en la relevancia de esta masa como mercado de consumo⁶ y también como “*partners*” para la creatividad empresarial.⁷ Por supuesto que esto no es ajeno a la República Argentina, donde según datos del INDEC⁸, a nivel país la pobreza alcanzó en el segundo semestre de 2016 al 30,3% de la población. Nivel similar en CABA y GBA (29,6%). Mientras que ésta aflige al 36,2% del grupo etario entre 15 y 29 años.⁹

¿Cómo unir vocación social con las generaciones? Poniendo el foco del estudio generacional en los pobres. Al menos en una sola variable. El foco del problema que aborda esta propuesta es que si no ponemos en nuestros objetos de estudio a las personas que sufren el flagelo de la pobreza difícilmente podamos colaborar a que salgan de ella. Y como vimos anteriormente, no sólo por una cuestión humana, sino también porque hay una gran corriente de autores y líderes a nivel mundial del *management* que están mirando a esta población olvidada a lo largo de la historia como un gran potencial de gente que puede enriquecer en muchos sentidos a las empresas y organizaciones en general. Por esto mismo, al incluir en las descripciones generacionales a estas personas queremos contribuir con aquella causa.

Por lo tanto, el objetivo general de este trabajo es analizar a los *Millenials* y *Centennials* de clase baja del Gran Buenos Aires en particular en función a su vínculo con la tecnología.

Mientras que los objetivos particulares de este trabajo son:

⁶ Prahalad C.K., (2010) *The Fortune at the Bottom of the Pyramid: Eradicating Poverty through Profits: Enabling Dignity and Choice through Markets*, Cap. 1, 2

⁷ Hart S. & Simanis E., (2008) “The BOP Protocol 2008”, Cornell University

⁸ Instituto Nacional de Estadística y Censos (INDEC). 2017. Informes Técnicos. Condiciones de vida. Incidencia de la pobreza y la indigencia en 31 aglomerados urbanos. Segundo semestre de 2016. INDEC. Vol. 1 N° 53.

⁹ Al momento de entregar la presente tesis, la pobreza se ubicaba en 32% según los últimos informes del INDEC. Referencia: INDEC, Buenos Aires, marzo de 2019, Informes Técnicos Vol. 3 N° 59.

_Describir las generaciones del mercado laboral.

_Describir las generaciones *Millenials* y *Centennials* de clase baja del Gran Buenos Aires (GBA).

_Analizar las diferencias generacionales en función a la vinculación con la tecnología.

En este sentido, nuestro objeto de estudio son los jóvenes entre 18 y 29 años de clase baja del GBA.

Consideramos que las descripciones tradicionales de jóvenes *millenials* y *centennials*, no es representativa de las clases bajas de GBA.

Por lo tanto, el presente trabajo se pregunta: ¿Cómo es el vínculo con la tecnología de la generación *millenial/centennial* de clase baja (no indigente) en CABA y GBA?

El diseño lógico de la investigación es exploratorio descriptivo no experimental.

La parte teórica cuenta con un recorrido por las distintitas generaciones, reconociendo las características más importantes de cada una y en particular la de las más jóvenes. Luego se encuentra el apartado sobre la pobreza, donde se hace hincapié en la importancia de estudiar a este sector. Y por último nos encontramos con el análisis de la variable a estudiar: el vínculo con la tecnología.

La parte práctica consistió en la observación de tres *focus group* en zonas vulnerables del norte, oeste y sur de Buenos Aires (1 por zona), con control de sexo, edad y si trabaja o no, para obtener algunos indicadores directos sobre las variables a analizar. El espacio para los *focus group* fue facilitado por la

Fundación Reciduca, que trabaja en distintos puntos del Gran Buenos Aires contra la deserción escolar, primer empleo joven y medio ambiente. Por otro lado, se realizaron tres encuestas en profundidad a expertos de Recursos Humanos, en Tecnología y/o Poblaciones vulnerables, donde obtuvimos una visión general sobre el tema. De esta forma pretendemos elaborar un acercamiento al vínculo de la tecnología que tiene este segmento de los *millennials* y *centennials*.

Para desarrollar el trabajo utilizamos Encuestas propias (Parte Empírica) como fuente primaria y como fuentes secundarias se consultaron: datos del INDEC (Capítulo III), ODSA (Capítulo III), Foro Económico Mundial (Capítulo III), ONU (Capítulo III). *Reviews* y *magazines* de instituciones de negocios de primer nivel (como por ejemplo HBR, PWC, UTDT, Deloitte, etc.) (Capítulos II, III y IV) libros de profesionales de RRHH y de comportamiento organizacional (Hatun, Prahalad, Marchiori, etc.) (Capítulos II, III y IV), notas de los principales medios del mundo (Capítulos III y IV) y otros trabajos y tesis relacionados (Parte Teórica).

En las conclusiones analizamos los resultados del trabajo de campo haciendo una reflexión final sobre la relevancia o no de los hallazgos encontrados.

Por último, se encuentra la bibliografía y el anexo.

Parte Teórica

CAPÍTULO I: METODOLOGÍA Y DEFINICIONES

En la parte teórica realizamos primero un recorrido por las descripciones clásicas de las generaciones, desde el enfoque estudiado en las áreas de Recursos Humanos. Luego analizamos cómo el tema de la pobreza interpela cada vez más al mundo del *management*. Por último, investigamos sobre la variable a estudiar en la parte empírica: vínculo con la tecnología.

La presente tesis se enmarca dentro del estudio de las generaciones que realizan los expertos en Recursos Humanos con el fin de atraer, desarrollar y retener talentos. Por esta razón, en este capítulo se analiza brevemente qué es una generación, las clásicas categorías y descripciones, y por último, las implicancias organizacionales que trae todo esto aparejado.

Cuando hablamos de generaciones, especialmente en materias como recursos humanos, liderazgo, tecnologías de la información, la forma de dividir una generación de otra inexorablemente habla de rangos etarios. Hasta en los medios¹⁰, encontramos que la edad de nacimiento es la variable clave para establecer las generaciones.

Por otra parte, el sociólogo húngaro, Karl Mannheim, considerado el fundador del enfoque moderno del tema de las generaciones, define a las generaciones como dimensiones analíticas útiles para el estudio, tanto de las dinámicas del cambio social (sin recurrir al concepto de clase y el concepto marxista de interés económico), como para los 'estilos de pensamiento' y la

¹⁰ Clarín Digital (7 de julio de 2017) Tecnología y trabajo. Baby Boomers, Generación X, Millennials y Centennials, ¿a qué generación pertenecés? Recuperado el 8 de julio de 2018 de: https://www.clarin.com/entremujeres/carrera-y-dinero/baby-boomers-generacion-millennials-centennials-generacion-perteneces_0_ByLAXzpEW.html

actitud de la época,¹¹ afirmando entonces que “*la contemporaneidad cronológica no basta para formar generación.*”¹²

A partir de estas definiciones, podemos observar que el corte etario es fundamental para hablar de generaciones, ya que es algo objetivo y que supone una cierta visión del mundo por compartir el mismo espacio temporal. Sin embargo, como dice Mannheim (1990), y como vamos a analizar más adelante, esto no es suficiente para hablar de una generación. Es igual o aún más importante la consideración sobre el hecho de compartir influjos similares en cuanto a eventos históricos, utilización de tecnología, referentes, actores reconocidos u otros elementos culturales o sociales. Hay un corte por estar de alguna forma influenciado o habiendo experimentado ciertas cosas en común, que hacen proclives a pensar y/o actuar de una misma forma.

Por ejemplo, cualquier persona entre 25 y 60 años que haya vivido la crisis bancaria del 2001 en Argentina, podemos suponer que estaría en una generación que no confía, o al menos confía menos, en el sistema financiero que otras personas que no vivieron esa crisis en dicho rango etario. De una experiencia en común, se induce un comportamiento generacional.

En el próximo capítulo vamos a hacer un resumen de lo que podemos encontrar en cualquier libro, estudio y revista de negocios sobre el tema de las generaciones aplicado al mundo laboral y empresarial. Luego analizaremos las implicancias en el trabajo que tienen estas características, haciendo foco en las generaciones más jóvenes que son las que estudiaremos en la presente tesis.

¹¹ Carmen Leccardi, Carles Feixa (Junio 2011) Última Década, Vol. 19, Nº 34, 2011:11-32, Condiciones Juveniles Contemporáneas. El concepto de generación en las teorías sobre la juventud. Recuperado el 8 de Julio de 2018 de https://scielo.conicyt.cl/scielo.php?pid=S0718-22362011000100002&script=sci_arttext

¹² Enrique Martín Criado, “Generaciones / Clases de edad” En Román Reyes (Dir.): Diccionario Crítico de Ciencias Sociales. Terminología Científico-Social, Tomo 1/2/3/4, Ed. Plaza y Valdés, Madrid-México 2009. Recuperado el 15 de marzo de 2018 de <http://webs.ucm.es/info/eurotheo/diccionario/G/generaciones.htm>

CAPITULO II: LAS GENERACIONES EN EL MERCADO LABORAL

a) Descripciones tradicionales

A continuación, realizamos un recorrido de lo que postula la literatura actual, y en las tesis de MBA de Martín Vijnovsky (2012) y de Rodrigo Mariscal Rivas (2016):

Tradicionalistas: Son los nacidos entre 1900 y 1946. Los tradicionalistas crecieron influenciados por hechos históricos como “la Gran Depresión” en 1929 y por supuesto la segunda guerra mundial, que incluye el holocausto. Estos hechos forjaron una generación con un gran respeto por lo relacionado con lo militar. Se entiende que muchos habrán tenido parientes, amigos, o conocidos que participaron de alguna u otra manera en alguna fuerza militar. Valores como el honor y el deber están muy insertos en esta generación. Por otra parte, la vivencia de la gran depresión los transformó en grandes ahorristas. Sobreviven con lo mínimo indispensable, y lo que no es necesario, es para ellos un lujo, y por lo tanto debe posponerse o resignarse. (Martín Vijnovsky, Tesis de MBA UTDT 2012)

Crecieron en un mundo que no estaba globalizado y, por ende, su vida transcurrió casi pura y exclusivamente en su comunidad. Cuando entraban a una empresa, querían mantener su trabajo el mayor tiempo posible. No consideraban destinos fuera de su comunidad para trabajar. Como explica Paula Molinari (2011) en su libro “Turbulencia Generacional”: *“los tradicionalistas dependían de las instituciones ya que era la única entidad que ellos consideraban capaz de poner orden en un mundo turbulento y en desorden. El ambiente militar se replicaba en las empresas. No había flexibilidad, sino que estaba bien visto acatar órdenes. Los que decidían eran pocos y no había lugar para la innovación.”*¹³

¹³ Molinari, Paula (2011). Turbulencia generacional. Buenos Aires. Editorial Temas.

Baby boomers: Son los nacidos entre 1946 y 1964, en una época de post-guerra y mayor estabilidad en el mundo, son llamados de esa forma por la cantidad de hijos que tuvieron. Sin embargo, fueron testigos de la guerra fría, que incluye varias guerras entre capitalismo y comunismo como la de Vietnam y la de Corea. También fueron testigos de movimientos a favor de los derechos humanos y la llegada del hombre a la luna. Consideran que la única forma de tener seguridad y éxito laboral, es el trabajo duro ya que crecieron en una era de mayor oferta que demanda de trabajo. Son adictos al trabajo y pretenden que el resto de las personas, excepto sus hijos, también lo sean. No creen en los atajos en la carrera profesional, hay que dar todos los pasos porque de todos se aprende algo (“hay que arrancar de cadete”). Dan gran valor a la experiencia, “de la experiencia se aprende”. Su relación con la tecnología, en general, no es la mejor, y de hecho no entienden cómo sus hijos hacen todo de forma digital mientras ellos siguen apegados al papel. Vieron el crecimiento de la globalización, y muchos la sufrieron en los 90', cuando la ola de fusiones y adquisiciones trajo como consecuencias muchos despidos y decepciones con aquellas empresas a las que eran leales. Nuevamente citando a Paula Molinari en su libro “Turbulencia generacional”, habla de un “Renovado Optimismo” post guerra. Los *baby boomers*, quienes son criados por padres tradicionalistas se enfrentan a una crianza con tintes militares, de padres estrictos que hacen valer su autoridad. Sin embargo, a diferencia de los tradicionalistas, los *baby boomers* presentan batalla y se manifiestan en su lucha por un mundo mejor. Aparece el hipismo y las manifestaciones de paz, como es el caso de Woodstock. Aparece la televisión y, con ella, la publicidad y la posibilidad de diferenciarse, de crear una identidad propia. El ingreso de los *baby boomers* al mundo laboral genera roces, ya que es una generación dinámica y con una voz que el mundo realmente escuchaba, que comparte el ambiente con tradicionalistas, acostumbrados a callar y acatar. Son los primeros que ponen en la mesa el problema del balance entre vida personal y vida laboral. (Martín Vijnovsky, Tesis de MBA UTDT 2012 y Rodrigo Mariscal Rivas, Tesis de MBA UTDT 2016.)

Generación X: Nacidos entre 1965 y 1980, crecieron entre la aparición masiva de la PC y padres ausentes por su adicción al trabajo. A nivel laboral, se podría decir que los Generación X se encuentran con cierta traba para el crecimiento ya que los *baby boomers* son adictos al trabajo y no quieren retirarse. Por otro lado, están presionados por los Generación Y que, siendo la generación más numerosa y diversa, han pisado fuerte en su ingreso a la fuerza de trabajo. Crecieron en una era marcada por escándalos, guerras, golpes de estado, y gobiernos que perdieron su credibilidad por no cumplir con sus promesas. Aumento en la tasa de divorcios, pérdida de la seguridad laboral, ya que ingresaron al mercado laboral muy cerca de las olas de fusiones y adquisiciones mencionadas anteriormente, que trajo también el cierre de grandes empresas y reducciones de personal. Todo esto hizo que se trate de una generación mayoritariamente escéptica. Este bagaje los hizo la primera generación en pensar en una carrera profesional desarrollada en más de una empresa. No creen en el empleo de por vida. Esta generación es considerada como leal, pero es leal a las personas y no a las organizaciones. (Martín Vijnovsky, Tesis de MBA UTDT 2012 y Rodrigo Mariscal Rivas, Tesis de MBA UTDT 2016.)

La Generación *millennial*, del milenio o bien “Y” son hijos de los “Baby Boomers”, pero su experiencia de vida es marcadamente diferente a la de sus padres. Puede decirse que son aquellos nacidos entre los años 1981 y 1996, es decir que actualmente tienen entre 23 y 38 años. Por lo que se trata de la última generación en ingresar completamente al mercado laboral.

Es una generación que se distingue por buscar vivir bien el presente. Necesitan tiempo para hacer lo que les da placer y a diferencia de sus padres, no organizan su vida alrededor del trabajo. Por esa razón, a menudo se los culpa de no comprometerse laboralmente.

El documento español “La Generación Y, y el Mercado Laboral”¹⁴ es un estudio que describe las características de esta generación, y menciona que uno de los factores diferenciales entre la cultura generacional del grupo ‘Y’ y las demás, se relaciona con su vivencia de las tecnologías y su capacidad de interacción con ellas. Es la primera en la historia que ha convivido siempre con las nuevas tecnologías de la información y que no entiende fácilmente el mundo sin ella. Internet, el mundo de las comunicaciones y de la informática forman parte de sus rutinas vitales, y condicionan sus hábitos de vida, comunicación y, por supuesto, trabajo.

Los rasgos que presentan los jóvenes que integran esta generación son más individualistas que generaciones anteriores y reivindican la autonomía en sus opiniones y actuaciones, situando su ámbito personal por encima de consideraciones de orden laboral y social. Este deseo de autonomía se está reflejando en una tendencia emprendedora, el montaje de empresas propias o con afinidad por tipos de trabajo en modalidad de autónomo en lugar de empleos como asalariados.

Los ‘Y’ disponen de un poder de consumo importante, y no escapan a las sucesivas modas tecnológicas que inundan el mercado. Son muy sensibles a las opiniones de sus pares, esperan un *feedback* de forma constante, ser reconocidos por su trabajo y esperan mucha transparencia de parte de las organizaciones.

Hijos del cambio climático, tienen mucha mayor consciencia ambiental que sus predecesores y a su vez consciencia social.

Otro factor que resulta muy influyente en la vida de los Generación Y es el acceso a la información de forma excesiva e inmediata. No se puede afirmar de

¹⁴ Generación “Y” y mercado laboral: Modelos de gestión de Recursos Humanos para los jóvenes profesionales. (Marzo 2007). Madrid. Instituto de Empresa Business School.

manera determinante que el acceso a información excesiva es algo negativo, pero combinado con la necesidad de inmediatez, puede generar comportamientos ansiosos afectando el desenvolvimiento de las personas en distintos entornos, incluido el laboral. Se genera una constante necesidad de obtener más cosas y cada vez más rápido. Esperar, sea lo que sea, resulta molesto, todo se hace por internet, y por ende, sin tener que hacer colas.

En sus tiempos todo se ha vuelto más rápido y todo cambia de un día para el otro. Las reglas y tendencias de hoy puede que sean obsoletas en un año. Todo pasa rápido y de forma efímera. Las necesidades de las empresas, también cambian de forma abrumadora. Por lo tanto, los Generación Y, no planean a largo plazo, ven su vida como una sumatoria de cortos plazos.

Centennials o Generación Z, son los nacidos a partir del 1996, algunos autores indican desde 1997. Tienen varias características similares con los *millennials*, pero un poco más marcada: Es el caso de la consciencia social y ambiental, la importancia de la diversidad organizacional y el concepto de empleos temporarios. En una investigación global del 2018 que realiza la firma Deloitte se pueden observar todas estas tendencias.¹⁵ Por ejemplo, con respecto a los cambios laborales comenta *“Among millennials, 43 percent envision leaving their jobs within two years; only 28 percent seek to stay beyond five years. The 15-point gap is up from seven points last year. Employed Gen Z respondents express even less loyalty, with 61 percent saying they would leave within two years if given the choice.”* Lo mismo sucede con los conceptos de diversidad y consciencia social y ambiental.

¹⁵ 2018 Deloitte Millennial Survey. Millennials disappointed in business, unprepared for Industry 4.0. 2018. Deloitte Global. Recuperado el 10 de marzo de 2019 de <https://www2.deloitte.com/global/en/pages/about-deloitte/articles/millennialsurvey.html>

En otro informe realizado por la escuela de negocios de la Universidad de Deusto en alianza con la consultora Atrevia¹⁶, propone otras características a tener en cuenta: Nacen con el celular bajo el brazo, prestan mucha atención a su reputación en las redes sociales, su forma de lucha es mediante difusión en redes sociales y son más críticos y por eso autónomos en cuanto a su educación. Con respecto a este último punto, estas citas de un *focus group* ejemplifican la cuestión:

“He estado en dos universidades y ninguna me ha parecido gran cosa. Te dan mucha teoría y luego no te preparan para la práctica, y la práctica está desfasada.”

Fuente: Focus Group Z 19-22 años. II Fase del estudio Generación Z: EL DILEMA. (2017). ATREVIA y Deusto Business School. Resumen Ejecutivo. Pág. 5.

“Aprendo con youtube, en tutoriales. No he estudiado mucho por libros.”

Fuente: Focus Group Z 19-22 años. II Fase del estudio Generación Z: EL DILEMA. (2017). ATREVIA y Deusto Business School. Resumen Ejecutivo. Pág. 5.

Esto no quita que, como indica el estudio citado anteriormente de Deloitte, la educación no sea un factor importante para ellos.

Con respecto a la tecnología sucede que, si bien *millennials* y *centennials* son nativos digitales, por un lado, se agrega que la generación Z nació con el celular bajo el brazo. O sea que, si los Y tienen al celular como su tecnología icónica, para los Z el celular es como sus zapatos. Por otro lado, en otro estudio de Barclays¹⁷ los tildan no solamente como nativos digitales sino como adictos digitales. Son totalmente dependientes de la tecnología digital.

¹⁶ II Fase del estudio Generación Z: EL DILEMA. (2017). Resumen Ejecutivo. ATREVIA y Deusto Business School.

¹⁷ A Summary of Talking About My Generation: Exploring the Benefits Engagement Challenge. (Noviembre 2014). Londres. Barclays.

Finalmente, como indican casi todos los informes y estudios citados, al verse influidos por la explosión de las burbujas tecnológica y financiera, en un contexto económico más deprimido, tienen una tendencia a ser más conservadores en cuanto a sus pretensiones económicas y sociales. Son menos idealistas que sus predecesores.

Aclaración: De aquí en adelante, cuando nos referimos a “lo que dice la literatura corriente sobre generaciones”, nos referimos a las sinterizadas en los párrafos anteriores.

Ilustradas las características de cada generación, como adelantamos en la introducción, esta tesis trata justamente de abrir matices en las descripciones tradicionales para su mejor aprovechamiento por parte de las organizaciones.

Cualquier persona se daría cuenta que las descripciones recién mencionadas son una generalización muy general, valga la redundancia. Ya que no hay que ser un sociólogo experto para proponer que en Oriente las descripciones varían mucho, ya que no comparten casi ningún evento o influencia mencionada. Y tampoco en África. Sin tener que buscar ejemplos tan distantes, y volviendo al citado en el Capítulo I, sobre la crisis argentina del 2001, un amigo que vivió aquella crisis, pero era del interior (de General Belgrano) nos confesó que para él aquella crisis del 2001 no fue tan traumática como para muchos otros, hasta la catalogó como una “crisis de Capital”. De hecho, él fue ordenado sacerdote, junto con otros, en diciembre del 2001 en pleno toque de queda. Es evidente que su generación no tiene las mismas influencias que las de CABA, GBA y otras grandes ciudades del país. Por lo que hablar de una “generación” a nivel universal sería casi un absurdo.

De esta forma podríamos hacer miles de cortes: por país, por zona, por profesión, por educación, etc. Y cada “generación” sería válida, tendría su

identidad propia. Uno de los problemas es que la riqueza que tiene el estudio de las generaciones es justamente poder sintetizar a grandes rasgos determinada población, que representan una mayoría importante, lo suficientemente relevante para poder adoptar prácticas generales que sean apropiadas a una gran masa de gente, siendo útil para las organizaciones que incorporan recursos humanos para cumplir sus objetivos. O al menos, como propone Rummhein (1990), “*útiles para el estudio*”.

En esta balanza, entre generalizar y especificar, encontramos un corte determinado para hacer a las descripciones generacionales típicas muy interesante: Por nivel socioeconómico. En el siguiente capítulo desarrollamos esta temática y para justificar dicha segmentación, que es uno de los ejes de la presente tesis. Sin poder realizar una caracterización completa de este segmento, el foco lo situamos únicamente en una variable: vínculo con la tecnología, que como se deduce de los párrafos anteriores y se analiza en los capítulos siguientes, es un concepto clave en las generaciones más jóvenes.

b) Implicancias organizacionales

Andrés Hatum, en su libro “¿Cómo hacemos? Estrategia, management, y talento en la nueva organización” (2016) explica en algún modo ciertos factores de los últimos años que justifican en gran medida la importancia del estudio de las generaciones y su implicancia en las empresas. En comparación con casi todo el siglo pasado, Hatum comenta que los últimos 30 años fueron exponencialmente más dinámicos que los 100 años anteriores. La velocidad de los cambios, a causa de la globalización y los avances tecnológicos obliga a las organizaciones a ser creativas e innovar constantemente para poder sobrevivir. A la vez, emprendedores están continuamente queriendo transformar el mundo de los negocios, cambiar una industria, pensar “*out of the box*”, irrumpiendo en las distintas industrias con modelos nuevos, de éxito inmediato y masivo. En este

marco de hiper competencia, donde se genera un “darwinismo empresarial”, la clave son los recursos humanos: la llave de la creatividad e innovación no es el capital, la experiencia, la reputación de una marca, la eficiencia, etc., sino que es el talento humano que hace posible adaptarse y sobrevivir en este entorno.

La importancia del capital humano, sumado al fenómeno de 4/5 generaciones trabajando en simultáneo descrito anteriormente, y a la descripción de la generaciones Y y Z, la primera es la más grande y la última en ingresar completamente al mercado laboral, sería cortoplacista, egocéntrica, poco leal a las organizaciones y jefes, adicta a la tecnología y con otros intereses, hacen que el estudio de las generaciones, y en especial de los *millennials* y *centennials*, sea un tema crucial para poder atraer, desarrollar y retener a los empleados. Por supuesto que es relevante el estudio de todas las generaciones para poder llevar adelante una correcta política, y no sólo de recursos humanos, en las empresas y poder atraer y desarrollar todo el potencial de cada generación, minimizando los posibles roces entre ellas y maximizando las sinergias. Sin embargo, por la relevancia que tiene la generación Y, y la novedad de la Z, comentadas en párrafos anteriores, en la presente tesis nos abocamos únicamente a los *millennials* y *centennials*.

En el libro de Hatum citado anteriormente se ilustran las implicancias organizacionales que trae aparejado trabajar con *millennials* en un cuadro muy sintético y sencillo de entender:

Cuadro 1: Implicancias organizacionales de las características de los Gen Y

Características de los Gen Y	Implicancias organizacionales	Implicancias Personales
Integración vida-trabajo	<ul style="list-style-type: none"> • Planee formas de integrar vida y trabajo • Permita horarios más flexibles • Incorpore actividades no laborales al día a día • Incorpore redes sociales al trabajo 	<ul style="list-style-type: none"> • La vida y el trabajo están integrados, no separados en actividades diferentes • No hay necesidad de equilibrarlos, sino de fusionarlos
Multitasking	<ul style="list-style-type: none"> • Cree un ambiente de trabajo más dinámico • Permita múltiples actividades • Impulse actividades de equipos y cultura • Estructure la organización de forma más plana y conectada 	<ul style="list-style-type: none"> • Se requiere variedad y focos diversos
Manejo de la tecnología	<ul style="list-style-type: none"> • Difunda el uso de la tecnología • Permita el uso de la tecnología personal • Integre a los Gen Y en decisiones sobre tecnología • Incorpore los portales y los espacios de trabajo virtuales como parte del trabajo cotidiano 	<ul style="list-style-type: none"> • Énfasis en comunicación, colaboración y tecnología
Conciencia social	<ul style="list-style-type: none"> • La Responsabilidad Corporativa (RSC) debe ser parte de la propuesta de valor para los Gen Y • La RSC debe estar integrada en las carreras de los Gen Y 	<ul style="list-style-type: none"> • Una mayor conciencia de los problemas sociales y ambientales • La conciencia social es clave para elegir un trabajo

Fuente: ¿Cómo Hacemos? Estrategia, Management y Talento en la Nueva Organización. (Editorial Temas, 2016) Hatum, A. Pág. 136

De esta forma cada caracterización de dicha generación se relaciona con una o unas acciones concretas que deberían hacer las organizaciones. Si vemos punto por punto las implicancias organizaciones podemos observar que también aplican a la generación Z: en todo caso serían más acentuadas.

Por otro lado, el siguiente gráfico del mismo libro muestra como moldear la propuesta para la generación Y teniendo en cuenta sus particularidades:

Cuadro 2: Dimensiones de la propuesta de valor para el empleado (EVP) y características de los Gen Y

Características de los Gen Y	Dimensiones de la EVP para atraer Gen Y
Integración vida-trabajo	<ul style="list-style-type: none"> • El impacto del trabajo más la dimensión de la "marca personal" calzan con la integración vida trabajo que buscan los Gen Y. Ambas dimensiones les ayudan a construir su propia identidad y equilibrar la forma en que quieren vivir y trabajar.
Multitasking	<ul style="list-style-type: none"> • Las dimensiones de la "marca personal" y de la "pantalla hacia el mundo" de una EVP calzan con el <i>multitasking</i> característico de los Gen Y. Empeñosos y competentes como son, los Gen Y trabajarán duro y eficientemente en diversos asuntos si su desarrollo y sus aspiraciones pueden ser satisfechas.
Manejo de la tecnología	<ul style="list-style-type: none"> • Es muy difícil establecer qué dimensiones de la EVP previamente analizada pueden calzar con el manejo tecnológico característico de esta generación. Sin embargo, la dimensión de la "marca personal" puede incluir esta idea implícitamente. Esto dependerá de la cultura de la organización y de la orientación hacia esta generación.
Conciencia social	<ul style="list-style-type: none"> • El impacto social del trabajo calza con la conciencia social de esta generación. Los Gen Y abrirán sus ojos y corazones a las organizaciones que incluyan un compromiso social real y sustentable.

Fuente: ¿Cómo Hacemos? Estrategia, Management y Talento en la Nueva Organización. (Editorial Temas, 2016) Hatum, A. Pág. 139

De nuevo, como se puede observar en los cuadros del libro de Hatum (2016), la variable a analizar (vínculo con la tecnología) es una de las más importantes: no se queda afuera de ninguna descripción de los *millenials*. Tiene implicancias y consecuencias muy importantes a tener en cuenta por los empleadores. Aunque aún no se hayan incorporados a los *centennials* en estos análisis, por lo visto anteriormente, se puede asegurar que será un factor igual o más importante para esta nueva generación.

Hemos citado las descripciones más importantes de las cinco generaciones que podemos llegar a encontrar en un ambiente laboral. Como vimos, es fundamental conocer las características de cada una para poder atraer, retener y desarrollar efectivamente a las personas en las organizaciones. Es crucial saber trabajar con cada generación: las diferencias y las implicancias que tiene para las organizaciones son enormes. Las generaciones más jóvenes, los *millenials* y *centennials*, aparecen como los más disruptivos, difíciles de entender, los que van a ocupar próximamente los cargos más altos y además estamos hablando de las generaciones más numerosas.

A continuación, abordamos otro eje de la presente tesis, que es la pobreza. El próximo capítulo analiza la magnitud de este problema, por qué esta situación nos debe interpelar y la justificación para abordar el tema generacional considerando la situación social y económica de las personas.

CAPÍTULO III: FACTOR POBREZA

El presente capítulo aborda la problemática de la pobreza, su magnitud y motivos por el cual nos debe interpelar, inclusive en esferas como el *management* empresarial, éxito organizacional y recursos humanos. Incluimos conceptos universales del tema y también dirigimos la mirada hacia nuestro país, la República Argentina.

a) Magnitud del problema

¿Por qué en una tesis de una maestría en negocios presentamos el tema de la pobreza? ¿Es pertinente y/o relevante el tema para nuestra materia?

La tesis propuesta tiene un fundamento en cuanto al hombre como ser social y comunitario. Como afirmaba Aristóteles (384 a.C.- 322 a.C.) "*El hombre es un ser social por naturaleza*", que significa que necesita a los otros para vivir. Ser comunitario se desprende del anterior, y pone foco en trabajar en y por la comunidad¹⁸. Desde estas bases encuentran sentido, por ejemplo, las metas visionarias que se plantearon los académicos y líderes de negocios que citamos en el punto siguiente. Y esta necesidad de trabajar por la comunidad es cada vez más urgente considerando que la desigualdad de clases en el mundo cada vez es mayor.¹⁹

¹⁸ Darío Abreu. 6 de mayo de 2013. ¿Qué hacen los líderes comunitarios? Recuperado el 8 de julio de 2018 de <https://eldiariiony.com/2013/05/06/que-hacen-los-lideres-comunitarios/>
Retegui Ayastui Javier. 20 de febrero de 2013. Dimensión comunitaria de la persona. Recuperado el 12 de marzo de 2019, del sitio web de Eusko News: <http://www.euskonews.com/0659zbnk/gaia65904es.html>

¹⁹ World Economic Forum. (2017). The Inclusive Growth and Development Report 2017. World Economic Forum. Disponible en <http://reports.weforum.org/inclusive-growth-and-development-report-2017/press-releases/>

El nivel de pobreza mencionado en la introducción del trabajo es realmente alarmante, 30,3% de la población, o sea 13.159.861²⁰ personas, y 36,2% del grupo etario entre 15 y 29 años, o sea 3.773.362 personas, según el INDEC²¹. Para el presente trabajo agregamos un corte más, se excluyen a los indigentes del análisis. Esto se debe a que en el caso de indigentes, es decir los que no tienen ingresos suficientes para comprar la canasta básica alimentaria, entendemos que por motivos de urgencia y graves carencias no llega a ser relevante su descripción como recurso humano para trabajar en una empresa ya que no estarían en condiciones de ni siquiera aplicar a trabajos que ofrecen estos entes. Las organizaciones deberían considerarlos antes como objeto de ayuda y no como potenciales empleados. Cuantificando nuevamente, los pobres no indigentes suman 2.981.164 personas. De esta forma podemos concluir que el presente estudio al hablar de la generación *millennial* y *centennial* de clase baja no indigente estamos hablando de al menos 3 millones de personas en Argentina. Una masa de gente nada despreciable.

Por otro lado, con respecto a la desigualdad, según el Observatorio de la deuda social de la UCA, la desigualdad en nuestro país es alta, con un coeficiente de Gini superior a 0,41²². Y es muy pertinente destacar que dentro del resumen ejecutivo del citado estudio menciona que *“Al respecto, esta relativa mejora observada en los indicadores de desigualdad y en la tasa de indigencia durante este período no se explican por mejoras ocurridas en el mercado de trabajo, sino por expansión en la cobertura y mejora de los ingresos provenientes de las políticas sociales.”* (En referencia al período 2010-2015). Traigo a colación el tema de la desigualdad ya que es en realidad el factor que más nos debería preocupar como sociedad. Que un país sea pobre, o sea que todos ganen un salario

²⁰ Dato de población tomado de: The World Fact Book. CIA. Recuperado el 10 de marzo de 2018 de <https://www.cia.gov/library/publications/the-world-factbook/geos/ar.html>

²¹ Instituto Nacional de Estadística y Censos (INDEC). 2017. Informes Técnicos. Condiciones de vida. Incidencia de la pobreza y la indigencia en 31 aglomerados urbanos. Segundo semestre de 2016. INDEC. Vol. 1 N° 53.

²² Observatorio de la Deuda Social Argentina. Pobreza y desigualdad por ingresos en la Argentina Urbana 2010-2016. 2017. UCA.

mínimo, no es necesariamente malo. Por ejemplo, en Laos, donde el 80% de la población es rural, y tiene un PBI nominal per cápita de unos 2.000 USD (4 veces menos que Argentina), la desigualdad es mucho menor, 0.36, y en los 90 cuando era más pobre aún era de 0,31, niveles similares a Australia o Canadá. Con esto queremos decir que en Argentina la cantidad de pobres es realmente preocupante ya que se trata de un país con muchos recursos, donde de hecho hay una clase media y alta con buenos ingresos y nivel de vida y que por ello tenemos una gran responsabilidad con los que aún sufren el flagelo de la pobreza: al tener mayores dones, mayor es la responsabilidad.

En cuanto a desocupación, podemos ver en otros informes del INDEC que la población entre catorce y veintinueve años sufre del triple de desocupación abierta que los grupos de mayor edad.²³ Este dato es consistente con lo que informa el estudio de la UCA citado más arriba (las mejoras vienen por políticas sociales, no por empleo). Podríamos afirmar que el trabajo es también un problema de los jóvenes de los sectores más bajos. Además de la responsabilidad social que podrían tener las organizaciones empleadoras en insertar en el mundo laboral a esta generación, para así también combatir la pobreza, queremos hacer foco en que esta generación de clase baja también puede verse como una gran cantidad de personas, de recursos, que las organizaciones no saben aprovechar, por lo que la importancia de esta tesis cae justamente en este sentido, en intentar aportar mayor precisión a una característica clave de este conjunto de personas para poder así atraer, desarrollar y retener este recurso humano que seguramente pueda aportar mucho.

La magnitud de la pobreza, en cuanto a números, es sorprendente. Lo mismo la desigualdad y desocupación, teniendo en cuenta las consecuencias que aquello conlleva. Dentro de lo que puede llamarse la magnitud de la pobreza, es

²³ Instituto Nacional de Estadística y Censos (INDEC). 2019. Sistema Integrado de Estadísticas Sociodemográficas (SESD) Tablas recuperadas el 15 de marzo de 2019 de <http://www.indec.gov.ar/indicadores-sociodemograficos.asp#top>

también pertinente hablar de la magnitud de lo que significa ser pobre. Para entender o al menos introducirnos en esta esfera creemos que los encuentros personales con poblaciones vulnerables son de una riqueza inesperada: Es la única forma de poder comprender realmente lo que significa ser pobre, ya que es muy difícil saber cómo y por qué actúan como lo hacen las personas en situación de vulnerabilidad. La empatía difícilmente la logremos por leer los diarios, libros o escuchar comentarios de otras personas (que casi nunca hablan/hablamos de esta población).

Por lo tanto, para poder comprender algo de lo que significa ser pobre, traemos a colación un ejemplo concreto, el de Juan, que estaba preso por robo agravado en la cárcel de Olmos, La Plata. En el marco de una visita de voluntariado social, Juan le comenta al autor de la presente tesis que estaba próximo a salir, y que quería hacer un emprendimiento de comida para ganar plata y no tener que robar más. Por lo tanto, el voluntario le deja un material sobre emprendimientos que había armado, donde ponía como ejemplo una casa de pizzas y empanadas. Cuando a la semana vuelve a visitar la cárcel, Juan le comenta que había pensado en un emprendimiento: casualmente de pizzas y empanadas. Pero no tenía ni horno ni gas natural en su local. Luego comenta que él ya tuvo un emprendimiento de ventas de bebidas alcohólicas. Pero que se fundió porque se tomaba todo. Juan tiene el 70% de su cuerpo quemado, incluyendo su cara. La quemadura se la propició el incendio de su casa, donde murieron su madre y hermanos. De todas formas, estaba contento ahora. Hace varios años había hecho un pacto con el diablo para salir a robar, que lo llevó al “mal camino” y terminó preso. Pero gracias al programa de rehabilitación de la Fundación de la Merced para la Prevención de la Violencia y la Integración Social, fundación marco del voluntariado social del autor, Juan pudo encontrar otro camino. En el momento en que se realizaron las visitas del autor de la tesis, Juan era el coordinador del taller de rezo del rosario: había dejado atrás su relación con satanás. Es muy difícil comprender y asesorar a personas en situación de vulnerabilidad. Especialmente cuando las vivencias son tan distintas. Pero esta dificultad la generamos nosotros, ya que distanciamos y marginamos a los

pobres. Si en cambio los incluimos en nuestros estudios, en la facultad, grupos sociales, actividades, medios de información, etc., podremos entenderlos mejor, ponernos en su lugar y colaborar en conjunto para mejorar la realidad de todos.

b) Organizaciones interpeladas por el factor pobreza

2008, California, Estados Unidos. Un grupo de 35 académicos y CEOs de organizaciones de primer nivel (Harvard University, W.L. Gore & Associates, Columbia Business University, McKinsey & Company, etc.), se reunieron durante dos días para construir una agenda para la innovación de la gestión para el siglo XXI²⁴. Inspirados en la Academia Nacional de Ingeniería de Estados Unidos, que propuso 14 grandes desafíos de la ingeniería para el siglo XXI, The Management Lab con el apoyo de McKinsey & Company organizó esta conferencia con el objetivo de reinventar la gestión, donde los últimos grandes avances se dieron a principios del siglo XX de la mano de Henry Ford, Frederick Taylor y Daniel McCallum entre otros. El objetivo inmediato del grupo fue crear una lista de desafíos determinantes -metas visionarias de la gestión- que enfocaría las energías de los innovadores de la gestión en todas partes del mundo. Como plantea Gary Hamel (2009) en su artículo donde expone el objetivo y conclusiones de la citada conferencia, la pregunta rectora de la misma es *“¿Cuáles son los grandes desafíos que debemos enfrentar para reinventar la gestión y hacerla más pertinente en un mundo volátil?”* Y a su vez, los planteos secundarios eran: *“¿Cómo, en una época de cambios rápidos, se crean organizaciones que sean tan adaptables y fuertes como enfocadas y eficientes? ¿Cómo, en un mundo sacudido por la destrucción creativa, una empresa puede innovar con la suficiente rapidez y audacia como para seguir siendo rentable y vigente? ¿Cómo, en una economía creativa donde la genialidad emprendedora es la clave para el éxito, puede usted inspirar a sus empleados para que cada día de trabajo entreguen los dones de la iniciativa, la imaginación y la pasión? ¿Qué es necesario hacer para*

²⁴ Gary Hamel (2009), “Metas Visionarias para la Gestión”, Harvard Business Review. Vol. 87, Nº. 3.

crear organizaciones verdaderamente aptas para el futuro? ¿Cuáles deberían ser las prioridades críticas para los pioneros de la gestión del mañana?”²⁵

Bajo estas consignas los gurús del *management* establecieron 25 metas visionarias, ambiciosas para el siglo que está comenzando. De todas estas, hubo un acuerdo en que las 10 primeras son las más cruciales. A continuación, resumo las 3 primeras metas:

- 1) Asegurarse que el trabajo de la gestión sirva a un propósito más alto: La gestión tanto a nivel teórico como práctico, debe orientarse al logro de metas nobles y socialmente significativas. Como un catalizador emocional, la maximización de la riqueza carece del poder para movilizar plenamente las energías humanas.
- 2) Incorporar cabalmente los conceptos de comunidad y ciudadanía en los sistemas de gestión: Existe una necesidad de que los procesos, las prácticas reflejen la interdependencia de todos los grupos de *stakeholders*.
- 3) Reconstruir los fundamentos filosóficos de la gestión: Las organizaciones del mañana deben ser adaptables, innovadoras, inspiradoras y socialmente responsables, así como también operacionalmente excelentes.

El motivo por el que traemos a colación esta conferencia, es que nos resulta muy interesante, y justifica en gran parte el presente trabajo, el hecho que las personas más influyentes a nivel mundial del *management*, hayan puesto como metas visionarias para la gestión del futuro implicancias sociales como puntos prioritarios. Queriendo responder a preguntas por la supervivencia, eficiencia, innovación, rentabilidad, creatividad, de las empresas, la respuesta fue “Responsabilidad Social Empresaria”, “metas socialmente significativas y nobles”, y “cuidar a todos los *stakeholders*”. Esto significa que el mundo del *management*,

²⁵ Ibid.

de los negocios, encuentra su futuro incluyendo a la esfera social en sus objetivos: ya no se podrá prescindir de ella para hacer negocios.

El estudio de las generaciones, que cobró gran relevancia últimamente, no debería estar ajeno a la inquietud social. Si nos interesa describir y descubrir las características generales de los *millennials* y *centennials* de clase alta y media, ¿por qué no deberíamos estudiar la de las clases bajas, aunque sea para corroborar si hay diferencias relevantes o no? Para poder cumplir o al menos aproximarse a aquellas metas visionarias propuestas por gurús del *management*, ¿no deberíamos saber trabajar no sólo con personas de altos y medianos ingresos sino también con aquellos con ingresos más bajos y así poder lograr muchos objetivos de RSE, metas nobles y significativas y con todos los *stakeholders*? Cabe mencionar que con “saber trabajar” nos referimos no sólo a tomar como empleados a los pobres que, por supuesto es una contribución muy noble para la sociedad y para la empresa, sino también en poder conocer mejor esta población para poder ofrecer productos y servicios dirigidos a este segmento del mercado y a su vez para poder aumentar la diversidad de conocimiento que ayude a la innovación, creatividad y adaptabilidad en miras al presente y futuro volátil e incierto que enfrentamos.

Citando nuevamente a la bibliografía mencionada en la introducción, Prahalad (2010), en su libro “*The fortune at the bottom of the pyramid*”, propone varios prejuicios con respecto a los pobres que hacen que las empresas no los vean como un mercado de consumo de sus bienes y servicios. Por ejemplo, que no tienen dinero para comprar sus productos, que no los pueden o saben utilizar, que no les importa la marca, etc. Sin embargo, uno a uno desmitifica todos esos prejuicios y agrega las ventajas y oportunidades que ofrece mirar a la base de la pirámide como potenciales clientes. Por supuesto que implican desafíos en cuanto a la matriz de costos, distribución, *packaging* y otros esfuerzos de marketing pero que vale la pena realizarlos por el potencial de mercado que representan ni más ni menos que 4 billones de pobres a nivel mundial, con un

potencial aproximado de 13 trillones de dólares con cálculo de *PPP* (paridad de poder adquisitivo). Por supuesto plantea el doble beneficio, el famoso *win-win*, ya que las empresas podrían multiplicar su cartera de clientes y ganancias y los pobres serían beneficiarios de productos más convenientes para ellos. Esto último es posible ya que el autor plantea que en la mayoría de los pueblos pobres los comerciantes locales y organizaciones que ofrecen bienes y servicios actúan de forma monopólica con prácticas poco honestas y con muy baja eficiencia. Sumado a las dificultades propias de la pobreza (falta de infraestructura en los barrios, falta de educación, ingresos de dinero irregulares, urgencias, etc.) es la causa de lo que se denomina “*poverty penalty*”. O sea, penalidades por ser pobre. Básicamente pagar más por bienes o servicios iguales y/o inferiores que lo que paga el resto de la sociedad. Un caso típico en Argentina es el gas natural. Mientras que la clase media y alta tiene gas de red a bajo costo y hasta subsidiado, los pobres con suerte compran la garrafa que es más cara por metro cúbico, que tiene la incomodidad del espacio que ocupa, y que debe ser cambiada con el esfuerzo que eso significa.

Erik Simanis y la Stuart Hart Cornell University en su libro “The Base of the Pyramid Protocol: Toward Next Generation BoP Strategy” va un paso más allá y propone a la base de la pirámide no sólo como un gran mercado de clientes donde hay una ganancia del tipo *win-win* sino también como *partners* fundamentales para sumar diversidad, creatividad e innovación que como vimos anteriormente es fundamental en los tiempos actuales. Este gráfico del libro de Simanis ilustra este segundo paso:

Cuadro 3: *Next Generation BoP Strategy*

Next Generation BoP Strategy	
BoP 1.0	BoP 2.0
<ul style="list-style-type: none"> • BoP as consumer/producer • Deep listening • Reduce price points • Redesign packaging, extend distribution • Arm's length relationships mediated by NGOs 	<ul style="list-style-type: none"> • BoP as business partner • Deep dialogue • Expand imagination • Marry capabilities, build shared commitment • Direct, personal relationships facilitated by NGOs
“Selling to the Poor”	“Business Co-Venturing”

Fuente: Prahalad, C. K. (2010). The fortune at the bottom of the pyramid: eradicating poverty through profits. Revised and updated 5th anniv. ed. Upper Saddle River, N.J.: Wharton School Pub. Page 2.

Es evidente que cada vez se torna más importante conocer y trabajar con estos recursos olvidados a lo largo de la historia. De aquí la importancia de la presente tesis, que intenta hacer una aproximación a una variable clave (vínculo de tecnología) de la generación *millennial* y *centennial* de clase baja, con el objetivo de poder trabajar con mejores herramientas en el reclutamiento, desarrollo y retención de estos recursos humanos.

En el siguiente capítulo, vamos a desarrollar la variable “Vínculo con la tecnología”, que creemos fundamental en el estudio de las generaciones *millennials* y *centennials*. Vamos a hacer un recorrido por los principales conceptos de la misma aplicado a los más jóvenes, para poder luego comparar estos conceptos con los obtenidos en el trabajo de campo.

CAPÍTULO IV: VARIABLE A ANALIZAR

a) Vínculo con la Tecnología: Introducción

Hasta aquí hemos planteado la importancia para las empresas que debiera tener la población de clase baja tanto como población de consumo, de colaboración y como recurso humano. Es muy pertinente para este siglo poner en agenda el tema y tratarlo de forma transversal. Bajo este prelude, en el presente trabajo escogemos una forma de ver a esta población (como recurso humano), una generación (jóvenes *millennials* y *centennials*) y nos enfocamos en un aspecto determinado (vínculo con la tecnología) para estudiarlo y analizar diferencias con lo que se puede leer en la literatura corriente (centrada en personas de mayores recursos). El objetivo es de esta forma tener una aproximación a las cualidades propias de estas generaciones en particular, para poder reclutar, desarrollar y retener de forma más efectiva estos recursos humanos.

¿Cómo estudiar el “vínculo con la tecnología”? ¿Cómo se mide la supuesta realidad de que los *millennials* y *centennials* tienen un vínculo mayor con la tecnología que sus predecesores?

Queriendo responder estas preguntas para luego obtener conceptos propios con la población objetivo que interesa a la presente tesis encontramos los siguientes estudios y artículos relacionados que sirven para orientarnos. En los párrafos a continuación, citamos y luego hacemos comentarios sobre varios autores y *otras* fuentes expertas en el tema de recursos humanos hablando sobre el vínculo de los jóvenes con la tecnología:

En su libro “El trabajo en la Posmodernidad”, Pablo Maison explica: *“Mientras sociólogos y tecnólogos señalaban a la computadora como “el” soporte, la convergencia digital se dio en el teléfono. Hoy todo pasa por el celular, el Smartphone, un aparato que casi ya no se usa para hablar, sino para conectarse,*

chatear, interactuar...escuchar música y ver videos (...)” Maison, Pablo (2013). El trabajo en la posmodernidad: Reflexiones y propuestas sobre las relaciones humanas en tiempos de la Generación Y - - Buenos Aires. Editorial Granica.

Conclusiones del libro de Marchiori “(para) la generación Y, “los nativos digitales”, (...) *Todo es digital, lo intangible es percibido como real.*”

“A través de Internet, los jóvenes se han habituado a un entorno de comunicación e información altamente informal y mucho más espontáneo que los canales formales de comunicación corporativa; y se han acostumbrado a comunicaciones rápidas y patrones de colaboración a distancia. Es por esto que, a los ojos de las generaciones precedentes, el grupo de Ys puede parecer indisciplinado, hedonista y caótico, incluso maleducado y poco cortés desde el punto de vista de las relaciones. Su concepto de calidad de servicio se basa en la rapidez y precisión más que en la amabilidad y el trato social.”

Alberto Franichevich, Eugenio A. Marchiori (2010). ConeXión Intergeneracyonal: sumando los aportes de las generaciones en el trabajo. Buenos Aires. Editorial Temas.

Mientras que otras publicaciones aportan lo siguiente: *“La generación Y es celosa de su autonomía personal y de la auto-gestión de su tiempo. Por otra parte, su inmersión en el mundo de la tecnología hace que vea el trabajo a distancia como un modo natural de desarrollar su actividad profesional.”* (Kehrlí y Sopp, 2006; White)

El Barómetro europeo comenta: *“Very active on the Internet and in online social networks, a majority of young Europeans believe that online social networks represent “progress for democracy, because they allow everyone to take part in public debate (46%)”.*

For 27% of respondents, online social networks represent “a risk for democracy, because of the inappropriate use that may be made of personal data”. 16% of

respondents spontaneously say that online social networks represent a risk and progress equally.” (2016) ²⁶

Mientras que en el libro: “El Futuro del trabajo y el trabajo del futuro”, de Alejandro Melamed, 2017, editorial Planeta, leemos:

“Para el año 2020, se prevé que el 80% de la humanidad tendrá conexión a internet, y que el resto lo conseguirá en la próxima década.” Melamed (2017). O sea que para el 2030, toda la humanidad estará conectada a internet.

En el libro de Franichevich y Marchiori, “Conexión Intergeneracional”, los autores realizaron un estudio de campo junto a una consultora privada, con el fin de esclarecer las diferencias entre las generaciones X e Y de Argentina, y verificar si lo dicho en la literatura mundial aplica, y en qué medida a nuestro país. De su investigación nos fijamos en un estudio cualitativo del apartado sobre tecnología. Mediante *focus group* pudieron extraer ciertas frases paradigmáticas de cada generación. Las asociadas a los *millenials* son estas:

“al preguntarle cómo es su relación con la tecnología nos miran algo extrañados. ¿Qué relación se puede tener con algo que es inherente a uno? Es como si se le preguntara a alguien como es su relación con los zapatos, que alguna vez fueron tecnología de punta.”

Esta situación sirve para entender el vínculo indisoluble que tienen los *millenials* con la tecnología.

“Mi vida pasa por el celular y el Ipad es mi mata tiempo...en el colectivo, en las esperas, todo lo que sea móvil me va”.

²⁶ European youth in 2016. (Mayo 2016). Unión Europea. European Parliamentary Research Service. PE 582.005.

Más allá de que al realizarse en el 2010 aún se hablaba de “Ipod”, hoy en día sería solamente el celular.

“Estoy mucho tiempo en la PC, porque ahí veo los capítulos de las series que me gustan”. Hoy sería Netflix, pero el concepto sigue vigente.

En cuanto a la tecnología para comunicarse se destaca: *“Sumo contactos al MSN, están ahí no joden. Hoy te puedo hacer un favor a vos y vos me puedes hacer un favor a mí”*. Cambiando MSN por Instagram o WhatsApp la idea es la misma. Se trata de una funcionalidad que construye redes.

Por último, en cuanto al conocimiento en lo laboral se extrajo la siguiente frase: *“Mi jefe no sabe hacer mi tarea”*. Esto sería relacionado con el nivel tecnológico.

En un libro de Paula Molinari, se cita a un *millennial* hablando sobre tecnología en contexto laboral: *“Le dan los mejores equipos a los que no lo saben usar. A nosotros, que somos nativos tecnológicos, nos dan equipamiento que está muy por debajo de lo que usamos en nuestras casas. Es un contexto conservador y elitista”*²⁷. Si bien el foco de la queja es que la empresa tiene un manejo tradicional y marca el status de sus empleados, lo traemos a colación como ejemplo del uso de la tecnología también en el ámbito laboral.

El Observatorio de Redes Sociales hecho por “the cocktail analysis”²⁸ con el apoyo de Arena Media, es una investigación donde se enfocan en la actividad en las redes sociales, y en un estudio en particular, en *Millenials*. En el periódico

²⁷ Molinari, Paula (2017). Desencajados. Buenos Aires. Editorial Temas.

²⁸ Observatorio Redes Sociales VII Ola. (diciembre 2015). Arena y The Cocktail Analysis. Recuperado el 20 de marzo de 2018 de <https://es.slideshare.net/ggarrido09/vii-oleada-del-observatorio-de-redes-sociales>

de “Elmundo.es” en un artículo²⁹ extrae las principales conclusiones, de la cuales destaco:

▶ Con respecto al uso de celular, *“el 41% no puede vivir sin su móvil y un 65% tan sólo desconecta una hora al día.”*

▶ WhatsApp es usada por un 95% los jóvenes encuestados, mientras que Facebook por 85%.

▶ El 59% de los encuestados utiliza Youtube a diario y un 66% está suscrito a varios canales

▶ Un 39% de *millenials* tiene un perfil en ella y la utilizan un 18% más que el resto de la población.

▶ *“La conexión a redes sociales (RRSS) y plataformas se estima en 6 horas diarias (no exclusivas), siendo WhatsApp y Facebook las que tienen una mayor cuota de dedicación: 31% y 21% respectivamente.”*

▶ Facebook se mantiene como la Red por excelencia con 88% de internautas con cuenta activa.

▶ Instagram: 41% con cuenta.

▶ La relación con las marcas se afianza en RRSS: 8 de cada 10 usuarios consideran que las RRSS son un buen entorno para interactuar con las marcas.

²⁹ Del Barrio Ana (marzo 2016). Así usan los 'millennials' las redes. Diario El Mundo. Madrid. Recuperado el 20 de marzo de 2018 de <https://www.elmundo.es/tecnologia/2016/03/08/56dd5c02ca47418f6a8b458a.html>

Por último, en un estudio realizado a más de 600 jóvenes de América Latina se concluye que “...los jóvenes del milenio utilizan el celular e Internet para chatear un promedio de cuatro horas y doce minutos.”³⁰

b) Resumen de la variable

Citados algunos extractos de lo que podemos encontrar en fuentes actuales sobre el vínculo con la tecnología y jóvenes, podemos verificar que no hay un único criterio sobre lo que significa “vínculo con la tecnología”. Más bien se usan distintas mediciones, conceptos, tendencias de comportamiento y otros datos para establecer como tendencia general que los *millennials* y *centennials* tienen un mejor y mayor vínculo con la tecnología que sus predecesores. Este dato, que podría ser un poco obvio, no es lo que más interesa en este estudio, sino la magnitud, por así llamarlo, de este vínculo con la tecnología. A continuación, resumimos los extractos del punto anterior con el fin de sintetizar y poder luego efectuar una comparación con los resultados de la investigación propia:

_ Relación indisoluble: El arraigo con tecnologías digitales es tal que no se acepta vivir sin ellas. Es como un absurdo no utilizarlas.

_ Cantidad de horas activas: El uso activo de estas tecnologías ocupa una gran cantidad de tiempo. Las magnitudes son muy grandes, considerando un día de 16 horas, al menos un 25% se ocupa en uso activo de tecnologías digitales, siendo conservadores. Otros estudios hablan de 33% hasta 94% de horas activas.

³⁰ Millennials, estudio y tecnología. 25 de julio de 2017. Recuperado el 21 de marzo de 2018 de la página web oficial de La Nación: <https://www.lanacion.com.ar/2046703-millennials-estudio-y-tecnologia>

_ Redes sociales digitales: El uso de estas redes es generalizado, alcanzando valores de penetración mayores al 90%. Se considera indispensable para red de contactos.

_ Supremacía del celular: Convertido en la herramienta central, acapara casi todo el manejo digital. Hay cierta identificación o “vinculo permanente” con el aparato. Esto se acentúa en *centennials*.

_ Ámbito laboral: Considerado una parte más de la vida, se espera la misma interacción tecnológica dentro de este ámbito como fuera de sí.

Estos cinco ejes resumen de alguna forma lo que se entiende (en la literatura corriente) por “vínculo con la tecnología” para las dos generaciones jóvenes a las que se aboca este trabajo. Son la base de comparación con lo que obtendremos luego en el trabajo de campo. A continuación nos sumergimos en la parte empírica de la tesis. El capítulo siguiente introduce y establece la metodología de lo que fue el trabajo de campo realizado.

CAPÍTULO V: TRABAJO DE CAMPO

a) Objetivos

El objetivo del trabajo de campo es principalmente realizar una aproximación a los tipos y magnitudes del vínculo con la tecnología en *millennials* y *centennials* de clase baja de Buenos Aires, con el fin de comparar los conceptos obtenidos con lo que establece la literatura corriente para esta generación. Por condicionantes de tiempos y recursos, será sólo una primera aproximación a este análisis, que puede servir como argumento para futuras investigaciones a realizar con mayores recursos y lograr un saber más exacto para la toma de decisiones.

b) Metodología y alcance

Para esta aproximación, el método elegido es el de *focus group* con la población objetivo, y de entrevistas individuales a expertos en la materia.

El trabajo de campo se abordará con jóvenes de 3 zonas vulnerables del gran Buenos Aires, con control de sexo, edad y si trabaja o no, para obtener algunos indicadores directos sobre las variables a analizar. El espacio para realizar los *focus group* fue facilitado por la Fundación Reciduca, organización donde trabaja el autor de la tesis al momento de realizar el presente trabajo.

Y, por otro lado, 3 encuestas en profundidad a expertos de Recursos Humanos, en Tecnología y/o Poblaciones vulnerables, donde se pueda obtener una visión general sobre el tema.

El objetivo es coordinar la charla con los jóvenes y con los expertos usando las guías de preguntas que proceden.

c) Guías de preguntas:

Para los *focus group*

_ Relación con las tecnologías digitales:

¿Qué entienden por tecnologías digitales? ¿Qué tipo de vínculo tienen con ellas? ¿Hasta qué punto su vida cambiaría sin el uso de ellas?

_ Cantidad de horas activas:

¿Cuánto tiempo suelen usar estas tecnologías? ¿Entre qué cantidad de horas creen en promedio utilizarlas?

_ Redes sociales digitales:

Uso de redes sociales: ¿Qué redes sociales digitales utilizan? ¿Con qué frecuencia? ¿Para qué lo suelen usar? ¿Qué importancia le dan?

_ Supremacía del celular:

¿Qué creen que representa hoy el celular en sus vidas? ¿Se identifican de alguna manera con su celular? ¿Qué tipo de vínculo tienen con el mismo? ¿Utilizan otra tecnología digital además del celular?

_ Ámbito laboral:

Dentro del ámbito laboral, ¿qué uso de tecnologías digitales hacen, si es que trabajan? ¿Hay alguna diferencia en el uso de la misma dentro y fuera del ámbito laboral? Si no trabajan, ¿esperarían que haya alguna diferencia en el uso de la misma dentro y fuera de su futuro trabajo?

Guía de preguntas para las entrevistas individuales a expertos:

_ Vínculo con las tecnologías digitales:

En su experiencia en las áreas de RRHH de empresas y otras organizaciones, ¿Qué vínculo con las tecnologías digitales observa en los jóvenes de Argentina? ¿Podría identificar alguna diferencia con los jóvenes de sectores sociales más bajos?

_ Cantidad de horas activas:

¿Podría afirmar alguna diferencia en cuanto a horas de utilización de estas tecnologías según el sector social?

_ Redes sociales digitales:

Uso de redes sociales: ¿Recomendaría tener en cuenta alguna diferencia con respecto al uso de redes sociales empresariales entre empleados de distinta clase social?

_ Supremacía del celular:

Con respecto al celular, este aparato, ¿sería igual, más o menos importante para un joven de clase baja que para un de clases media o alta? Justifique.

_ Ámbito laboral:

En el uso de herramientas tecnológicas digitales, ¿identifica alguna otra diferencia entre jóvenes de clases sociales bajas y las medias/altas, para que los empleadores tengan en cuenta en el ámbito laboral? ¿Creen que los

jóvenes de clases bajas utilizan las tecnologías digitales en el ámbito laboral de forma similar a los jóvenes de clases superiores?

CAPÍTULO VI: ANÁLISIS DE RESULTADOS

a. Presentación de resultados

En este apartado vamos a resumir primero las entrevistas a expertos, incluyendo una pequeña presentación de cada uno, y luego pasamos a presentar los resultados de los *focus group*.

Entrevistas a expertos: Martín Cobe

Martín Cobe es licenciado en Ciencias de la Educación, egresado de la Universidad de Buenos Aires (UBA). Actualmente se desarrolla profesionalmente en el área de RRHH Corporativo del Grupo Garbarino como Gerente de Talento y Cultura, y como coach en el MBA de la Universidad Torcuato Di Tella. Cuenta con una vasta experiencia en la coordinación y supervisión de equipos de trabajo y en el diseño de programas educativos. Como consultor y facilitador en empresas y organizaciones sin fines de lucro, realizó trabajos de *coaching* y programas de capacitación.

Frases y conceptos más destacados de la entrevista con Martín:

- “La relación está dada, el celular es parte de uno.”
- La identificación con el celular trasciende generaciones y clases sociales. Todos decimos “me quedé sin batería”.
- En los operarios y personas jóvenes de clases más bajas detecta que en el celular, además de significar lo mismo que para otros sectores, también es símbolo de estatus, de pertenencia: “pasa algo similar que con las zapatillas, es la única diferencia que veo”.

- “En muchas empresas trabajamos con herramientas en desuso, estamos atrasados en el ámbito laboral. Especialmente con las generaciones jóvenes se nota esto.”
- “En la oficina no se hace nada sin la tecnología digital, si se corta internet nos vamos todos”. El uso de celular personal es normal en la oficina. La tecnología es parte del trabajo.
- “En cambio, los trabajos realizados por los operarios (por ejemplo, de los centros de distribución) tienen tareas menos digitalizadas. Esto se debe a una limitación de recursos, de inversión en áreas operativas.”
- En cuanto a las horas activas de uso de tecnologías digitales, encuentra que casi todos los operarios, donde en su gran mayoría son jóvenes de clases bajas, la propia tarea limita el uso del celular y de otras tecnologías digitales.
- Redes sociales: “Los jóvenes no diferencian entre mundo virtual y mundo presencial”.
- “LinkedIn es fundamental como red de contactos. Es clave para todos tener actualizado el perfil.”

Entrevista a Paula Molinari:

Paula Molinari es fundadora y dueña de WHALECOM, firma de consultoría de cambio organizacional, desarrollo y entrenamiento. Fue directora de Recursos Humanos en compañías de telecomunicaciones y de gas y petróleo. Actualmente también es profesora en la escuela de negocios de la Universidad Torcuato Di Tella y miembro del *Board* de Sistema B.

Frases y conceptos más destacados de la entrevista con Paula:

- “Para todos los jóvenes el celular es como su brazo.”
- “Sacando contextos donde la seguridad es un factor importante, en el ámbito laboral el celular se usa siempre.”
- “En el futuro va a ser diferente, los empleos riesgosos, o donde no se use el celular por cuestiones de seguridad, serán automatizados”. Por lo tanto, supone que esa diferencia que se puede observar hoy, no la será en el futuro.
- La tendencia de uso del celular en el trabajo ya se está aceptando inclusive en operarios: “En McDonald’s la camisa de trabajo viene con bolsillo para el celular”.
- Considera que los jóvenes operarios, formalmente empleados en empresas, no tienen diferencias significativas en su vínculo con la tecnología que sus pares de mayores recursos.
- “La conexión es un derecho”.
- El celular conectado mediante internet, como símbolo generacional es un abismo de diferencia con por ejemplo la T.V. que tiene un uso pasivo.
- “La conexión a internet levantó el nivel de aspiraciones de todos”, especialmente los más marginados. Pone como ejemplo a los jóvenes agrarios, donde aprenden sobre tecnología aplicada a su labor mediante el celular.

- “La formación e información abarca a todos, aumenta el bienestar.”
Luego pone en duda si realmente es aprovechado por todos, “la pregunta sería, ¿el contenido es aprovechado por las clases bajas?”

Entrevista a Matías Ponce:

Matías Ponce es consultor con amplia trayectoria en gestión humana en las organizaciones. Se especializó en proyectos de Gestión del Cambio en la industria de tecnologías, donde trabajó en *business transformation* en sistemas de toda Latinoamérica. Es autor de varios artículos sobre el cambio de comportamiento y la tecnología. Actualmente dirige Estudio Locht, consultora que se especializa en definir modelos de talento y de cultura en organizaciones que atraviesan procesos de transformación digital.

Frases y conceptos más destacados de la entrevista con Matías:

- “El celular es un apéndice del cuerpo para todos los jóvenes, es una realidad que atraviesa las clases sociales”.
- Por la penetración y democratización de tecnologías y acceso a la misma no ve diferencias en cuanto a horas activas en tecnologías digitales.
- Afirma que podría ser distinta las experiencias en el uso de las tecnologías. Los tipos de uso. Pero que esto ya está cambiando: “Uber lo usan todos”.

- Si bien consideraba que todos tenían redes sociales, afirma que hacen un uso distinto según el nivel socioeconómico. Por ejemplo, para vender cosas.
- Al preguntarle por LinkedIn, comenta que es usado más bien por clases profesionales y de mayor poder adquisitivo.
- “La tecnología es un canal de comunicación para todas las clases”.
- Con respecto al ámbito laboral, confirma que no ve diferencias en el uso de tecnologías en ninguna clase: “En las redes sociales lo privado se mezcla con lo laboral, en todas las clases”.
- Sin embargo, luego aporta: “Por temas de seguridad hay menor uso de tecnologías en lo laboral, en operarios y en empleados de bajo rango”.

A continuación, resumimos los resultados de los tres *focus group* realizados. Al final de todo, sintetizamos aún más los resultados en un cuadro sencillo de visualizar.

Focus group 1: zona sur (F. Varela):

Compuesto por 4 jóvenes. 2 chicas y 2 chicos. Edades: 18, 26 y dos de 24 años. Sólo la de 18 años no había trabajado.

Frases y conceptos más destacados:

- “Uso el celular todo el día, las 24 horas. Y si el día tuviese más horas lo usaría más.”

- “No puedo estar sin celular.”
- “A mí no me cambia tanto no tener el celular. Pero lo cuido como a mi hijo.”
- “Tengo Facebook, Instagram y Twitter, lo uso sólo para mirar fotos y cosas que escriben.”
- Sólo una chica tenía computadora en su casa (que tampoco usaba mucho). El resto sabía usarla, principalmente para ver páginas web, YouTube y redes sociales. Asistían a un “ciber”.
- “De redes sociales tengo Facebook nomás, para hablar con amigos lo uso”. El resto de los chicos también usaban las redes sólo para hablar con amigos o mirar fotos.
- “En mi trabajo nada de celular. Prefiero separar el celular del trabajo. Son cosas diferentes.” Coincidían en esto los otros dos chicos que habían trabajado.

Focus group 2: zona norte (San Isidro):

Compuesto por 4 jóvenes. 3 chicas y 1 chico. Edades: Tres de 21 y una de 22. Todos trabajan o habían trabajado previamente.

Frases y conceptos más destacados:

- “Estamos obligados a tenerlo. El 100% de nuestro tiempo” (con respecto al celular).
- “Todo el día estoy con el celular, lo usas para todo”.

- “Es tu vida el celular”.

- Ante la pregunta de si dicen la frase “Me quedé sin batería” y qué les parecía, una chica responde que eso jamás le pasaba, y muestra orgullosa un cargador portátil. Otro joven comenta que toma los recaudos necesarios para que jamás ocurra. Ninguno se percató que la pregunta iba en dirección a la identificación con el dispositivo. (¿quién se quedó sin batería?).

- Sólo dos de los chicos tenía computadora en su casa. Les parecía más cómodo para hacer trámites o estudiar. Otra iba a un locutorio si tenía que hacer cuestiones puntuales.

- En cuanto a redes sociales, sólo una chica admitió usar Facebook, Instagram, Twitter y WhatsApp. El resto sólo usaba WhatsApp y en menor medida Facebook. Ninguno dijo tener LinkedIn.

- “Facebook lo usamos para ver, comprar cosas, y cuando arranca la facu es clave por los grupos y para averiguar cosas”. Dijo una chica que estudiaba Administración de Empresas.

- Todos usaban de forma diaria YouTube.

- “Depende del trabajo”. “Si es algo manual no”. Responden al preguntarles por su expectativa en cuanto al uso del celular en el trabajo.

Focus group 3: zona noroeste (José C. Paz-Tortuguitas)

4 jóvenes. 3 chicos y 1 chica. Edades: Tres de 19 y uno de 20. Todos trabajan o habían trabajado previamente.

Frases y conceptos más destacados:

- Ante la pregunta de qué le sugiere la frase “mi celular es una extensión de mi brazo” responden: “Y es verdad, hoy si tenés que hacer algo lo hacés con el celu”. Mientras que otros advierten que “puede ser un vicio”, y que “depende el momento” debería ser una extensión de tu brazo.
- Con respecto a las redes sociales, todos usaban WhatsApp e Instagram, mientras que Facebook “no tanto” y Twitter sólo uno. El uso de WhatsApp es tan intensivo que hasta uno admitió que lo abre “por las dudas, a ver si llega un mensaje.”
- Al preguntarles si conocían LinkedIn, dos chicos responden que sí, que tienen cuenta, pero no lo usan. Mientras que los otros dos ni conocían esta red social.
- Al preguntarles por el tiempo de uso, se entiende del celular, ya que computadora sólo 2 tenían y la usaban para trámites y ocasiones puntuales.
- A la pregunta anterior, responden: “Medio día”, otro “12 horas”. Luego los otros abren una ventana diciendo “depende”. Ya que si están con alguien ya sea amigos o familia lo dejan de lado.
- Cuando se les pregunta por el uso en el trabajo comentan: “Trabajando es otro tema”. Todos acuerdan. No se usa el celular mientras se trabaja.

- Al preguntarles que esperaban idealmente sobre el uso de tecnología en el trabajo afirman que “depende del trabajo, si se puede y es necesario si, sino no”. Otro agrega que le gustaría, aunque sea “poder revisarlo”.

Para una mejor visualización de los resultados, hemos elaborado este cuadro con una frase de cada *focus group* por cada eje de las variable “vínculo con la tecnología” propuesta en el capítulo anterior.

Cuadro 4: Resumen de los *focus group*

	Vínculo con la tecnología	Horas activas	Supremacía del celular
Focus Group 1	"lo cuido como a mi hijo"	"Uso el celular todo el día, las 24 horas"	"No puedo estar sin celular"
Focus Group 2	"Es tu vida el celular"	"El 100% de nuestro tiempo"	"lo usas para todo"
Focus Group 3	"puede ser un vicio"	"12 horas"	"hoy si tenés que hacer algo lo hacés con el celu"

	Redes Sociales	Ámbito laboral
Focus Group 1	"Facebook, Instagram y Twitter para mirar fotos y cosas que escriben"	"Son cosas diferentes"
Focus Group 2	"WhatsApp y en menor medida Facebook"	"Depende del trabajo"
Focus Group 3	"WhatsApp e Instagram"	"Trabajando es otro tema"

Fuente: Elaboración propia.

b. Diferencias con generación Y y Z tradicional

La propuesta en este apartado es comentar las diferencias entre los conceptos y frases recopilados en el punto anterior y lo resumido anteriormente de la literatura corriente, lo que consideramos generaciones “tradicionales”.

Ubicamos cada diferencia en los cinco ejes de la variable “vínculo con la tecnología” que habíamos establecido en el capítulo previo:

_ Relación indisoluble: Efectivamente todas las respuestas indican que estos jóvenes tienen una relación inquebrantable con las tecnologías digitales. No se observaron diferencias con lo que propone la literatura corriente.

_ Cantidad de horas activas: Nuevamente, lo obtenido en el trabajo de campo no difiere en lo propuesto por los libros y artículos sobre generaciones. Los jóvenes responden con magnitudes similares en el uso de tecnología digital, y los expertos no desmienten esto. El único comentario que luego ampliaremos más adelante es en cuanto al uso del celular en ámbitos laborales. Ya que si por temas de seguridad, costumbres u otra necesidad del trabajo en sí no se permite el uso del teléfono, las horas activas podrían ser menores en comparación con jóvenes profesionales y/o de mayor poder adquisitivo.

_ Redes sociales digitales: El uso y penetración de las redes no tiene diferencias observables en este trabajo de campo. En cuanto al tipo de uso se podrían hacer dos comentarios: por un lado, que hay una tendencia de uso diferente al que propone las descripciones clásicas. En los *focus group* se repite la mención de una utilización un tanto superflua de las redes (mirar fotos, ver memes, ver lo que hacen los demás), pocos comentaron sobre un uso más complejo (grupos de facultad, comprar cosas). Y ninguno mencionó ser indispensable como red de contactos (que es lo que se resumió previamente como característica del uso de redes). Esta situación al menos abre la posibilidad de una diferencia en cuanto al tipo de utilización de las redes sociales. El otro comentario, en línea con el anterior, es la poca o nula penetración de LinkedIn en este segmento (situación también mencionada por un experto). Esta circunstancia puede estar relacionado con el uso más superfluo de los jóvenes de clases bajas de las redes sociales.

_ Supremacía del celular: En este aspecto lo obtenido en el trabajo de campo confirma y hasta supera lo establecido en la literatura generacional. Ya que muchos jóvenes ni siquiera contaban con otra tecnología digital que no sea el celular. Y la identificación con el mismo se observó en igual o mayor medida de lo propuesto para clases más altas.

_ Ámbito laboral: En este punto aparecen las diferencias más relevantes. No se detectó en los *focus group* la idea de que los jóvenes esperan el mismo uso de la tecnología digital dentro que fuera del ámbito laboral, y tampoco surgió esta idea en las entrevistas individuales. Al contrario, se observa que en estos jóvenes el uso del celular y el trabajo están disociadas.

Resumiendo, observamos que en los ejes “Supremacía del celular”, “Horas activas” y “Relación indisoluble” obtuvimos conceptos muy similares en el trabajo de campo comparado con lo que habíamos resumido de la literatura corriente. Mientras que en “Redes sociales digitales” sólo encontramos una posible diferencia por el tipo de uso que le dan los jóvenes de clase baja (uso más superfluo) que incluye la falta de penetración de LinkedIn. Por último, el concepto de mayor divergencia es en cuanto al de “Ámbito laboral”, a tal punto que no se encontró una asociación del uso de tecnologías digitales con el mundo del trabajo.

c. Implicancias laborales

Las diferencias, y similitudes, subrayadas en el punto anterior pueden ser leídas desde distintos puntos de vista, según las implicancias que uno quiera resaltar. Siendo la presente una tesis de Maestría en Negocios, optamos por centrarnos en las implicancias laborales, ya que es donde los negocios y las personas se encuentran.

En el apartado anterior sobre las diferencias entre lo obtenido en el trabajo de campo y las descripciones tradicionales de las generaciones Y y Z, decidimos justamente centrarnos en las diferencias ya que asumimos que en las similitudes

las implicancias, incluidas las laborales, deberían ser las mismas que las que propone la literatura corriente. Por lo tanto, en los puntos en que no observamos diferencias podríamos sugerir, por ejemplo, tomar las implicancias organizacionales y personales que trajimos a colación en el gráfico del punto b) del capítulo II: La ilustración 28 del libro de Andrés Hatum. Así como otras que proponen diversos autores en materia de recursos humanos (Molinari, Marchiori, etc.).

En cuanto a las diferencias, a continuación, y a modo de ensayo, analizamos posibles implicancias organizacionales (desde el punto de vista laboral):

- ❖ Establecer reglas claras: Si entendemos que los jóvenes de clases bajas no relacionan el trabajo con el uso del celular, deberíamos al menos poner las reglas claras de cuándo y en qué circunstancias sí pueden utilizar el aparato. Por un lado, para no generar tensiones y malentendidos con los empleados, relajar el ambiente de trabajo y también para que ellos puedan aprovechar esta tecnología en sus tareas laborales. En la entrevista con Paula Molinari, ella trajo a colación un ejemplo que va en este sentido: que McDonald's haya incorporado un bolsillo para el celular en las camisas que usa el personal de la cadena de comidas rápidas en los puestos de atención al público, cocina, limpieza, etc. (los más bajos) es una señal que de alguna forma habilita el uso del celular en el trabajo. Por supuesto que este gesto debería venir acompañado de reglas claras para evitar abusos y malentendidos entre empleados y jefes.

- ❖ Incorporar la tecnología digital en posiciones de baja jerarquía y/o complejidad. En este punto partimos de un supuesto, con fundamentos: que los jóvenes de clases bajas trabajan en posiciones de baja jerarquía y/o complejidad. Este supuesto parte de la base que 1) Todos los encuestados habían trabajado en

posiciones de baja jerarquía y/o complejidad: Limpieza, lavado de autos, bachero, mozo, cuidado de ancianos o niños, operarios en talleres o fábricas. Y 2) Los encuestados y esta población en general tiene menor formación que sus pares de clases más altas³¹: requisito fundamental para alcanzar cargos de mayor jerarquía y/o complejidad. Aclarado el supuesto, creemos que hay una gran oportunidad en incorporar el uso del celular y otras tecnologías digitales en trabajos operativos. Los jóvenes y expertos encuestados nos mostraron que existe una disociación entre el trabajo de operarios o de baja complejidad y las tecnologías digitales, por lo que vemos una gran oportunidad de innovar y mejorar estas tareas con el uso del celular principalmente, y también de otras tecnologías digitales.

³¹Aprender 2018. Informe Nacional de resultados 6° año nivel primario. (2018) P. 43. Recuperado el 5 de abril de 2019 de https://www.argentina.gob.ar/sites/default/files/aprender2018_6toanorpimaria.pdf

CONCLUSIONES

A partir del trabajo de campo, obtuvimos una primera aproximación a una característica sobre un segmento de los jóvenes de clase baja, del Gran Buenos Aires. Esa característica, vínculo con la tecnología, es un factor muy importante en las descripciones de estas generaciones jóvenes. De los resultados de los *focus group* podemos sacar dos conclusiones con respecto a esta variable. Por un lado, hemos observado la prácticamente adicción a la tecnología que tienen las generaciones más jóvenes. Siendo que la edad de los participantes de los *focus group* era en promedio más cercana a los *centennials* que a los *millenials*, vemos cómo la adicción que se describe en los *centennials* se ve efectivamente reflejada en estos jóvenes. La supremacía y uso del celular hasta superó en alguna medida lo que establecían los libros y estudios citados. La adicción a este aparato se hizo notar con los resultados obtenidos.

La segunda conclusión, la encontramos en el punto de ámbito laboral. En ninguna parte de la bibliografía estudiada sobre las generaciones jóvenes observamos que hay una diferenciación entre el uso de tecnología digital (en una palabra, el celular) y el trabajo. Sin embargo, todos los jóvenes que participaron del trabajo de campo nos indicaron que para ellos es muy distinto el uso del celular dentro del ámbito laboral que fuera del mismo. Las entrevistas a expertos también nos sugirieron que podía haber una disociación en este sentido basados en que por los tipos de trabajos que hacen en general los empleados de menor rango, el uso del celular era muy distinto al que hacen jóvenes empleados de rangos superiores. Por lo tanto, la propuesta sería seguir indagando en este tema para poder establecer con mayor precisión y radicalidad, acciones concretas, diferentes a lo que se podría realizar con jóvenes de niveles socioeconómicos medios y altos.

Al querer describir nuevamente a los *millenials* y *centennials* de clase baja del GBA, deberíamos agregar al menos una observación, una advertencia. Todo

lo que dice la literatura generacional corriente sobre las generaciones Y Z aplicaría, según nuestro estudio, a los jóvenes de clase de baja del GBA, excepto por un punto sobre el vínculo con la tecnología: este segmento de personas podría no tener una expectativa de igual uso de tecnologías digitales en el ámbito laboral que en el privado. Viendo que todo el resto de esta variable es igual, es difícil establecer si se trata de una diferencia significativa, relevante, que justifique la segmentación y futuros estudios de este segmento de la población. Nuestra apreciación no tiene un enunciado que tenga una respuesta cerrada, o bien una magnitud numérica que medir. Encontramos una posible diferencia; ahora la pregunta sería si se trata de una diferencia relevante o no para continuar con las investigaciones. A continuación justificamos nuestra respuesta.

Hemos estudiado una sola variable dentro de muchas otras que hay para describir una generación: integración vida-trabajo, velocidad y tipo de comunicación, capacidad de hacer varias tareas a la vez, conciencia ambiental y social, referentes de espectáculos, política, economía, etc., y cada una a su vez está compuesta por muchos conceptos, mediciones y variables que hacen en su síntesis una característica generacional, que luego forman las descripciones de cada generación. Solamente en el vínculo con la tecnología, una sola diferencia conlleva implicancias organizacionales distintas, propias. Acciones en concreto que deberían tomar los empleadores y los distintos actores de la gestión empresarial en general para poder reclutar, retener y desarrollar efectivamente al grupo generacional que se está considerando. Si por cada variable de la generación, se encuentra una diferencia con respecto a la descripción tradicional, estamos frente a docenas de implicancias organizaciones, recomendaciones y sus consecuentes acciones en concreto a realizar para trabajar mejor con estos recursos humanos. Por lo tanto, postulamos que haber encontrado indicadores de una sola diferencia en cuanto al vínculo de la tecnología es relevante y potencialmente significativo si llegamos a confirmar y encontrar otras diferencias en el resto de las variables.

Con respecto al párrafo anterior, recordemos que no estamos tratando de incorporar a las descripciones generacionales un corte aleatorio, simplemente para ver si hay diferencias o no. Como dijimos en la introducción, seguramente en muchos otros cortes se puedan encontrar diferencias (o no). Pero al tratarse de un segmento socialmente vulnerable, donde los gurús del management desde el 2009 nos exhortan a incorporarlos a los objetivos organizacionales, y otros autores a incorporarlos como consumidores y *partners*, el haber encontrado al menos una posible diferencia en este corte tan importante, consideramos que se debería tener en cuenta y servir de base para investigaciones futuras. Especialmente por la gran importancia que tiene poder trabajar, aunque sea en un solo aspecto, mejor con este grupo humano, que como sabemos, sufre el injusto flagelo de la pobreza.

Para poder estar convencidos del párrafo precedente, no debemos olvidar la magnitud y la responsabilidad que tenemos con lo que denominamos en capítulos anteriores “factor pobreza”. A lo largo de la presente tesis, especialmente en la parte teórica, mostramos la importancia de traer a nuestras aulas, libros y trabajos la mirada social en cada tema que tratamos. Cada materia que estudiamos en cualquier carrera o posgrado, debería estar interpelada por el problema de la pobreza, sólo de esta manera podremos tener un futuro mejor, ser más humanos; y no ser indiferentes con el que sufre. Estamos convencidos que esto se debe abordar en todos los aspectos posibles, trabajando desde el área que nos toque con el mismo objetivo: lograr un mundo mejor. Joan Antoni Melé cuenta con 40 años de experiencia en bancos, es un referente global de la banca ética. Aborda este mismo objetivo dirigiéndose a la clase empresarial. En una conferencia del evento Sustainable Brands, en Buenos Aires, 2017, afirma lo siguiente: “Cómo desde una empresa ayudamos a cambiar el mundo (tiene que estar) **como objetivo principal**, y que el beneficio, las utilidades, no sean un objetivo, sino el resultado (...). El beneficio es un indicador que has trabajado bien.” Melé (2017).

Como conclusión final, invitamos a los académicos, expertos en gestión empresarial y/o interesados en la materia a continuar con investigaciones futuras en el campo de las generaciones con el foco en estudiar a las personas de bajos recursos. Esta invitación, como mencionamos anteriormente, la ampliamos también al resto de las áreas involucradas en la gestión de las empresas y organizaciones en general. Creemos que cerrar la grieta de nivel socioeconómico es tarea de todos. Como dijo Melé (2017) “Cambiar el mundo tiene que ser el objetivo principal de todas las empresas”.

BIBLIOGRAFÍA

Libros:

- Prahalad, C. K. (2010). The fortune at the bottom of the pyramid: eradicating poverty through profits. Rev. and updated 5th anniv. ed. Upper Saddle River, N.J.: Wharton School Pub.
- Franichevich, Alberto y Marchiori, Eugenio A. (2010). ConeXión Intergeneracional: sumando los aportes de las generaciones en el trabajo. Buenos Aires. Editorial Temas.
- Hatum, Andrés (2016). ¿Cómo Hacemos? Estrategia, Management y Talento en la Nueva Organización. Buenos Aires, Editorial Temas.
- Hatum, Andrés (2013) Yrrupción. Buenos Aires. Editorial Temas.
- Maison, Pablo (2013). El trabajo en la posmodernidad: Reflexiones y propuestas sobre las relaciones humanas en tiempos de la Generación Y. Buenos Aires. Editorial Granica.
- Melamed, Alejandro (2017). El Futuro del trabajo y el trabajo del futuro. Buenos Aires. Editorial Planeta.
- Molinari, Paula (2011). Turbulencia generacional. Buenos Aires. Editorial Temas.
- Molinari, Paula (2017). Desencajados. Buenos Aires. Editorial Temas.

Estudios y Magazines:

- PricewaterhouseCoopers (U.S.) (PwC) and University of Southern California (USC); London Business School (2013). PwC's NextGen: a global generational study: evolving talent strategy to match the new workforce reality: summary and compendium of findings. New York, New York. 14 p.
- Simanis, E. and Hart, S. (2008). The Base of the Pyramid Protocol: Toward Next Generation BoP Strategy. Ithaca, NY: Center for Sustainable Global Enterprise, 51 pp.
- World Economic Forum. (2017). The Inclusive Growth and Development Report 2017. World Economic Forum. Disponible en <http://reports.weforum.org/inclusive-growth-and-development-report-2017/press-releases/>
- Instituto Nacional de Estadística y Censos (INDEC). 2017. Informes Técnicos. Condiciones de vida. Incidencia de la pobreza y la indigencia en 31 aglomerados urbanos. Segundo semestre de 2016. INDEC. Vol. 1 N° 53.
- Observatorio de la Deuda Social Argentina. Pobreza y desigualdad por ingresos en la Argentina Urbana 2010-2016. 2017. UCA.
- Gary Hamel (2009), "Metas Visionarias para la Gestión", Harvard Business Review. Vol. 87, N°. 3.
- Kehrli, S. and Sopp, T. (2006) Managing Generation Y: stop resisting and embrace the challenges Generation Y brings to the workplace. HR Magazine May, 113-119.

- 2018 Deloitte Millennial Survey. Millennials disappointed in business, unprepared for Industry 4.0. 2018. Deloitte Global. Recuperado el 10 de marzo de 2019 de <https://www2.deloitte.com/global/en/pages/about-deloitte/articles/millennialsurvey.html>
- II Fase del estudio Generación Z: EL DILEMA. Resumen Ejecutivo (2017). Madrid. ATREVIA y Deusto Business School.
- A Summary of Talking About My Generation: Exploring the Benefits Engagement Challenge. (Noviembre 2014). Londres. Barclays.
- Generación “Y” y mercado laboral: Modelos de gestión de Recursos Humanos para los jóvenes profesionales. (Marzo 2007). Madrid. Instituto de Empresa Business School.
- Instituto Nacional de Estadística y Censos (INDEC). 2019. Sistema Integrado de Estadísticas Sociodemográficas (SESD) Tablas recuperadas el 15 de marzo de 2019 de <http://www.indec.gov.ar/indicadores-sociodemograficos.asp#top>
- European youth in 2016. (Mayo 2016). Unión Europea. European Parliamentary Research Service. PE 582.005.
- Aprender 2018. Informe Nacional de resultados 6º año nivel primario. (2018) P. 43. Recuperado el 5 de abril de 2019 de https://www.argentina.gob.ar/sites/default/files/aprender2018_6toanorprimaria.pdf

Sitios web:

- Darío Abreu. 6 de mayo de 2013. ¿Qué hacen los líderes comunitarios?
Recuperado el 8 de julio de 2018 de <https://eldiariony.com/2013/05/06/que-hacen-los-lideres-comunitarios/>
- Health profile: Argentina. (2017). Recuperado el 15 de marzo de 2019, desde el sitio de LeDuc Media:
<http://www.worldlifeexpectancy.com/country-health-profile/argentina>
- Gabriel Catalano. 24 de septiembre de 2012. Los tradicionalistas, los baby boomers, la generación X, la Y y la generación millenium. Recuperado de la página web de Gabriel Catalano:
<https://gabrielcatalano.com/2012/09/24/los-tradicionalistas-los-baby-boomers-la-generacion-x-la-y-y-la-generacion-millenium/>
- Retegui Ayastui Javier. 20 de febrero de 2013. Dimensión comunitaria de la persona. Recuperado el 12 de marzo de 2019, del sitio web de Eusko News: <http://www.euskonews.com/0659zbnk/gaia65904es.html>
- INDEC. Sistema Integrado de Estadísticas Sociodemográficas (SESD). 2017. INDEC. Recuperado el 10 de marzo de 2019 en
<http://www.indec.gov.ar/indicadores-sociodemograficos.asp#top>
https://www.indec.gov.ar/ftp//nuevaweb/cuadros/7/sesd_13a01.xls
- Infobae. (19 de enero de 2017) Los Millennials, la generación más envidiada. Recuperada el 8 de julio de 2018 en
<http://www.infobae.com/tendencias/2017/01/19/los-millennials-la-generacion-mas-envidiada/>

- Carmen Leccardi, Carles Feixa (Junio 2011) Última Década, Vol. 19, N° 34, 2011:11-32, Condiciones Juveniles Contemporáneas. El concepto de generación en las teorías sobre la juventud. Recuperado el 8 de julio de 2018 de https://scielo.conicyt.cl/scielo.php?pid=S0718-22362011000100002&script=sci_arttext
- Observatorio Redes Sociales VII Ola. (Diciembre 2015). Arena y The Cocktail Analysis. Recuperado el 20 de marzo de 2018 de <https://es.slideshare.net/ggarrido09/vii-oleada-del-observatorio-de-redes-sociales>
- Del Barrio, Ana (marzo 2016). Así usan los 'millennials' las redes. Diario El Mundo. Madrid. Recuperado el 20 de marzo de 2018 de <https://www.elmundo.es/tecnologia/2016/03/08/56dd5c02ca47418f6a8b458a.html>
- Millennials, estudio y tecnología. 25 de julio de 2017. Recuperado el 21 de marzo de 2018 de la página web oficial de La Nación: <https://www.lanacion.com.ar/2046703-millennials-estudio-y-tecnologia>
- Clarín Digital (7 de julio de 2017). Tecnología y trabajo. Baby Boomers, Generación X, Millennials y Centennials, ¿a qué generación pertenecés? Recuperado el 8 de julio de 2018 de: https://www.clarin.com/entremujeres/carrera-y-dinero/baby-boomers-generacion-millennials-centennials-generacion-perteneces_0_ByLAXzpEW.html
- Enrique Martín Criado. “Generaciones / Clases de edad”. En Román Reyes (Dir.): Diccionario Crítico de Ciencias Sociales. Terminología Científico-Social, Tomo 1/2/3/4, Ed. Plaza y Valdés, Madrid-México 2009.

Recuperado el 15 de marzo de 2018 de
<http://webs.ucm.es/info/eurotheo/diccionario/G/generaciones.htm>

Tesis

- Mariscal Rivas, Rodrigo. (2010). Gestionar Planes de Carrera para la Generación “Y” en sucursales de Entidades Bancarias Argentinas. Tesis de Maestría en Dirección de Empresas. Universidad Torcuato Di Tella. Buenos Aires, Argentina.
- Vijnovsky, Martín (2012). Cómo atraer, motivar, retener y desarrollar a una generación compleja y dinámica. Tesis de Maestría en Dirección de Empresas. Universidad Torcuato Di Tella. Buenos Aires, Argentina.

ANEXO

Guías de preguntas usadas en el trabajo de campo:

Para los focus group

_ Relación con las tecnologías digitales:

¿Qué entienden por tecnologías digitales? ¿Qué tipo de vínculo tienen con ellas? ¿Hasta qué punto su vida cambiaría sin el uso de ellas?

_ Cantidad de horas activas:

¿Cuánto tiempo suelen usar estas tecnologías? ¿Entre qué cantidad de horas creen en promedio utilizarlas?

_ Redes sociales digitales:

Uso de redes sociales: ¿Qué redes sociales digitales utilizan? ¿Con qué frecuencia? ¿Para qué lo suelen usar? ¿Qué importancia le dan?

_ Supremacía del celular:

¿Qué creen que representa hoy el celular en sus vidas? ¿Se identifican de alguna manera con su celular? ¿Qué tipo de vínculo tienen con el mismo? ¿Utilizan otra tecnología digital además del celular?

_ Ámbito laboral:

Dentro del ámbito laboral, ¿qué uso de tecnologías digitales hacen, si es que trabajan? ¿Hay alguna diferencia en el uso de la misma dentro y fuera del

ámbito laboral? Si no trabajan, ¿esperarían que haya alguna diferencia en el uso de la misma dentro y fuera de su futuro trabajo?

Guía de preguntas para las entrevistas individuales a expertos:

_ Vínculo con las tecnologías digitales:

En su experiencia en las áreas de RRHH de empresas y otras organizaciones, ¿Qué vínculo con las tecnologías digitales observa en los jóvenes de Argentina? ¿Podría identificar alguna diferencia con los jóvenes de sectores sociales más bajos?

_ Cantidad de horas activas:

¿Podría afirmar alguna diferencia en cuanto a horas de utilización de estas tecnologías según el sector social?

_ Redes sociales digitales:

Uso de redes sociales: ¿Recomendaría tener en cuenta alguna diferencia con respecto al uso de redes sociales empresariales entre empleados de distinta clase social?

_ Supremacía del celular:

Con respecto al celular, este aparato, ¿sería igual, más o menos importante para un joven de clase baja que para un de clases media o alta? Justifique.

_ Ámbito laboral:

En el uso de herramientas tecnológicas digitales, ¿identifica alguna otra diferencia entre jóvenes de clases sociales bajas y las medias/altas, para que los empleadores tengan en cuenta en el ámbito laboral? ¿Creen que los jóvenes de clases bajas utilizan las tecnologías digitales en el ámbito laboral de forma similar a los jóvenes de clases superiores?