



**Universidad de San Andrés**

**Departamento de Humanidades / Escuela de Diseño**

**Licenciatura en Diseño**

**InterInnova: Transferencia cruzada de habilidades entre profesionales nativos digitales y  
empresarios Pymes de formación analógica.**

Autor: Alma da Graca Mazzola

Legajo: 31181

Mentor de Tesis: Federico De Rosso

Taller Trabajo de Graduación

# Índice

<b>Índice</b>	<b>2</b>
<b>Introducción</b>	<b>4</b>
<b>Investigación</b>	<b>6</b>
PyMEs	6
I- Empresas Familiares	7
II- Convivencia Generacional	8
III- Actores	10
Dueños de PyMEs	10
I- Formación tradicional y analógica	11
II- Percepciones en el ámbito laboral	12
Profesionales Nativos Digitales	14
I- Nuevos oficios y formaciones digitales	14
II- Era humana y pensamiento multidisciplinario	15
III- Percepciones en el ámbito laboral	16
Controversias Dinámicas	17
I- Relaciones asimétricas	18
II- Percepciones	19
<b>Oportunidad</b>	<b>20</b>
Romper la barrera	20
Entendimiento mediante la interacción	20
De diferencias a habilidades	21

Oportunidad de diseño	22
<b>Sistema Solución</b>	<b>23</b>
InterInnova	23
Habilidades a transferir en cada encuentro	23
I- Clasificación de diferencias Generacionales	24
II- Agrupación de la Clasificación de diferencias Generacionales	24
III- Clasificación sintetizada de habilidades a transferir	25
Propuesta de Valor	26
Metodología	27
Participantes	28
Encuentros	29
Encuentro I	29
Encuentro II	31
Encuentro III	32
Encuentro IV	33
Relaciones entre las partes	35
Incentivo a largo plazo e iteración	36
Financiación	37
<b>Conclusión</b>	<b>39</b>
<b>Bibliografía</b>	<b>47</b>



Universidad de  
**San Andrés**

# Introducción

El presente trabajo final de graduación, propone investigar y posteriormente analizar las diferencias generacionales dentro del ámbito empresarial PyME en el mercado laboral Argentino, distinguiendo entre dos actores principales. Por un lado, dueños de las PyMes formados específicamente en carreras tradicionales. Y por otro lado, jóvenes formados particularmente en oficios digitales: carreras o formaciones elaboradas posteriormente a la revolución digital (año 2000). En la etapa proyectual del sistema solución se busca potenciar e intercambiar las destrezas entre ambas generaciones, y así generar un campo de acción innovador, con el desarrollo de un complemento integral e interdisciplinario entre las competencias de ambos actores.

Se utiliza como punto de partida el contexto histórico en que cada actor se educó y la formación intelectual de cada uno de ellos. Se concibe a los jóvenes como una proyección de profesionales formados en carreras que le otorgan habilidades complejas y multidisciplinarias. Y a los dueños de las PyMEs como profesionales formados en una época de pensamiento dogmático. La idea es poner en convivencia a estos dos actores con diferentes formaciones y valores, uno más tradicional y estructurado, pero con años de trayectoria, conocimientos y experiencia en el mercado laboral. Y por otro lado, una formación más humana e integral, nacida en la era digital, que está recién empezando a introducirse en el mercado laboral.

Se va a utilizar como marco teórico el texto *Turbulencia Generacional* escrito por Paula Molinari<sup>1</sup> (2011). Un texto en donde se especifican las diferentes concepciones y maneras de trabajar que tienen las generaciones. Paula Molinari (2011) comenta cómo las empresas tradicionales tienen

---

<sup>1</sup> Fundadora y Presidente de Whalecom, una consultora líder en Latinoamérica y de Joilab, el primer Career Center de la región. Dirige el Programa Executive de Recursos Humanos y es profesora del MBA en la Universidad Torcuato Di Tella, también colabora con prestigiosas universidades en la Argentina y en el exterior.

una alta rotación de equipos de trabajo jóvenes, por no comprender sus necesidades en el ámbito laboral, generando en ellos desmotivación, frustración, y falta de eficiencia para ambas partes.

Existe una tensión y falta de comprensión entre ambas generaciones por la falta de entendimiento acerca de los modos de afrontar las tareas o desafíos que presenta el trabajo, generando brechas y conflictos generacionales. Es necesario generar un nuevo contexto para transformar el mundo empresarial, el que se quedó estancado en lo tradicional. Pero antes de fomentar este cambio, es necesaria la comprensión de estas nuevas percepciones, descompartimentar y enriquecer las corrientes de pensamiento tradicionales, con los nuevos valores incorporados en la revolución digital a partir del año 2000.

Ambos actores se pueden beneficiar aprendiendo de las competencias positivas de los otros. Pero no existe facilidad o posibilidad de diálogo entre ambas generaciones si estas permanecen ensimismadas, estas diferencias en valores son percibidas como erróneas, en ambos casos: ya que no solo provienen de una época sociocultural diferente, sino también de una brecha en la formación académica: en donde en cada una se priorizan diferentes valores y percepciones sobre el éxito y la inteligencia profesional.

El siguiente trabajo está estructurado en tres secciones: Investigación, Oportunidad y Solución. En el apartado "Investigación" se busca indagar sobre las características de las PyMEs, de los jóvenes profesionales, de los dueños de PyMEs, y de la interacción entre estos últimos. A partir del análisis de esta problemática, es que se construye el apartado "Oportunidad", en donde se busca encontrar un campo de acción proyectual. Por último, como propuesta final del trabajo, se construye un "Sistema Solución", donde se especifica en profundidad la propuesta desarrollada a partir de la oportunidad.

# Investigación

El proceso de investigación fue llevado a cabo a través de un método etnográfico cualitativo y un *Desk Research*<sup>2</sup>. Este último buscó analizar las diferencias generacionales en el ámbito empresarial PyME del mercado laboral argentino. Por un lado, los dueños de las PyMEs formados específicamente en carreras tradicionales, y por el otro jóvenes formados particularmente en oficios digitales. Este método de investigación tiene como objetivo comprender y analizar, a través de la bibliografía del marco teórico, cómo las distintas generaciones difieren en el pensamiento, habilidades y maneras de relacionarse en el ámbito laboral. Y por otro lado, abordar las distintas percepciones y conflictividades que adquieren ambos grupos al interactuar entre sí, enfocándose particularmente en la problemática de la interacción humana en las empresas PyME en la Argentina.

La *investigación* está estructurada en cuatro partes. El primer apartado, “PyMEs” donde se introduce el universo en donde se va a operar y sus características generales. En segundo lugar, un análisis de entendimiento sobre los dueños de las PyMEs, teniendo en cuenta su formación, habilidades y percepciones. En tercer lugar, la misma investigación sobre las personas jóvenes con formación en oficios digitales. Y por último, una comparación y conclusión sobre la colisión entre ambos grupos y corrientes de pensamiento.

## PyMEs

---

<sup>2</sup> El ***Desk Research o Estudio de gabinete*** es una técnica complementaria de recogida de información que se basa en la recopilación y el análisis de datos ya publicados o datos secundarios.

Una PyME, mundialmente, se define como un tipo de empresa con características distintivas, que posee dimensiones con límites ocupacionales y financieros prefijados por los estados o regiones (Álvarez y Durán, 2009). En la Argentina, se denomina PyME, a una micro, pequeña o mediana empresa que opera bajo alguno de los siguientes sectores: servicios, comercial, industrial, agropecuario, construcción o minero. Su clasificación, según la Secretaría de la Pequeña y Mediana Empresa y Desarrollo Regional del Ministerio de Industria (SEPYME), se realiza en base a las ventas anuales de la empresa según la industria en la cual desarrollan sus actividades. Estas empresas ocupan un papel fundamental en la Argentina, ya que según la Secretaría de Industria y Desarrollo Productivo del Ministerio de Economía de la Nación representan el 99,4% del total de empresas del país y emplean al 64% de los asalariados registrados. Su relevancia se debe a que las PyMEs fomentan el desarrollo, diversifican la economía, y contribuyen al sostenimiento del empleo a largo plazo.

## I- Empresas Familiares

Según un informe realizado por el Instituto Iberoamericano de la Empresa Familiar<sup>3</sup> (2006), una organización dedicada al estudio e investigación de las empresas familiares, teniendo como objetivo principal fomentar su expansión y desarrollo, en la Argentina entre el 80% y 90% de las empresas son de carácter familiar. Es decir que el mayor porcentaje de la propiedad y dirección de las PyMEs se encuentra en manos de una familia o más. Uno de los desafíos más grandes que presentan este tipo de empresas, es el de la continuidad (Ver Anexo 2). También, según el Instituto Iberoamericano de la Empresa Familiar, tan solo el 34% transita la segunda generación, el 7,9% la tercera, mientras que el 0,9% la cuarta o más.

---

<sup>3</sup> El Instituto Iberoamericano de la Empresa Familiar, es una Asociación formada por institutos de la empresa familiar o entidades similares, con personalidad jurídica diferenciada.

## II- Convivencia Generacional

En el ámbito laboral mundial, existe una convivencia generacional en las empresas familiares donde interactúan cuatro distintas generaciones: *Baby boomers'* (nacidos entre 1945 y 1964), *Generación X* (nacidos entre 1965 y 1981), *Generación Y* o *'Millennials'* (nacidos entre 1982 y 1994), y *Generación Z* (nacidos a partir de 1995). Es posible que esta convergencia, genere conflictos y tergiversaciones en la toma de decisiones y el desarrollo de una empresa. Incitando el problema que enfrentan la mayoría de las PyMEs en la Argentina: el problema de la integración de las generaciones más jóvenes dentro de una empresa. Pero a pesar de esto, es posible otorgar valor logrando la diversificación y potenciación de los equipos a través de una buena gestión del capital humano. Esta no es una tarea simple ya que existen grandes desafíos para los líderes respecto de poder gestionar el talento de manera efectiva.

Universidad de

Las tendencias demográficas de la Organización Mundial de la Salud (OMS) afirman que existe una tendencia en alza con respecto a la expectativa de vida mundial. Consecuentemente, el tiempo de convivencia entre las distintas generaciones en el ámbito laboral se hace cada vez más extenso. Zygmunt Bauman (2005) afirma que la sociedad, en cuanto líquida, jamás podrá mantener la misma forma. Es por esto que es evidente el por qué las personas jóvenes adquieren valores y percepciones que son muy distintos a los de sus padres. A partir de la revolución digital, estas diferencias se visibilizan más que nunca, debido a que la digitalización y los avances tecnológicos, hacen que estos cambios crezcan exponencialmente, haciendo los conflictos y las brechas cada vez más incomprensibles y turbulentas. Thomas Malnight, un profesor de Harvard Business School especializado en el área de estrategia empresarial y gestión, define a este mundo laboral



postmoderno, que tiene en cuenta las tendencias globales de cambio, como el mundo VICA: un mundo volátil, incierto, complejo y ambiguo, en donde los cambios se desarrollan exponencialmente.

Para el desarrollo del marco teórico se utiliza como bibliografía principal *Turbulencia Generacional* de Paula Molinari (2011). En dicho libro, su autora analiza las diferentes perspectivas de las distintas generaciones en el ámbito laboral Argentino. Afirma que estamos en convivencia con un mundo laboral en constante cambio con manifestaciones irreversibles. Que hoy en día se está tratando con grandes diferencias socioculturales y frente a un problema cultural mayor: no existen lugares de comprensión entre generaciones y lo diferente es percibido como erróneo. Es por esto que por lo general existe una tendencia que en lugar de fomentar el cambio, es resistente a él. Es necesario entender que los jóvenes son manifestaciones de cambios de concepciones globales, permanentes e irreversibles, y jamás podrán adaptarse completamente a estructuras más tradicionales. Es por esto que es necesaria la comprensión y empatía para poder facilitar la convivencia e integrar a las personas.

Molinari (2011) resalta la importancia de desarrollar el entendimiento entre las distintas generaciones. En lugar de simplemente identificar y poner foco en los roces, sugiere tratar de comprender las diferentes concepciones como provenientes de un contexto social y cultural distinto. Porque el hecho de simplemente reconocer las diferencias generacionales genera resistencia, mientras que la comprensión incita la integración. Molinari desarrolla la necesidad de entender que no se perdió el 'respeto', sino que se perdió la concepción del respeto. Es decir que las diferentes generaciones perciben y definen a las mismas palabras en cuanto a las relaciones laborales, de formas distintas, y esto es lo que genera roces. Por esto podemos decir que previo a tomar cualquier decisión estratégica en una empresa familiar, es necesario el entendimiento del contexto antes que la toma de acción.

### III- Actores

Las discrepancias de la convivencia generacional dentro de las PyMEs son producto de un conjunto de diferentes creencias que adquieren las personas a lo largo de su vida. Se van a abordar únicamente las diferencias en los parámetros de evaluación, que son provenientes de las distintas formaciones de las generaciones. Es por esto que en lugar de tomar la clasificación convencional de generaciones, que toma en cuenta únicamente los años en que nacieron las personas, se va a hacer la distinción entre dos grupos etarios respecto a sus formaciones e ideologías epocales. Por un lado, los dueños de las PyMEs con formación tradicional y analógica, y por el otro los jóvenes formados en oficios digitales. Haciendo una distinción en cuanto al tipo de formación que recibió cada grupo y la época en la que se desarrollaron profesionalmente. Se utilizan como base las categorizaciones realizadas por Paula Molinari por Paula Molinari (2011) en *Turbulencia Generacional* (Páginas 107,108,109). En cada una de ellas hace una comparación sobre la concepción que tienen las personas dueñas de las empresas y luego la concepción que tienen las personas jóvenes acerca de la misma categoría (Ver Anexo 1).

Universidad de  
San Andrés

### Dueños de PyMEs

Según la Fundación Observatorio PyME (FOP), el 50% de los empresarios de las PyMEs tiene más de 60 años. Esto se debe a las tendencias demográficas que impactan sobre el mercado laboral. Debido al incremento en la expectativa de vida y la caída en la tasa de fecundidad (OMS), se calcula que para el 2050, una de cada tres personas va a tener más de 50 años (Ver Anexo 3) . Esto quiere decir que el tiempo de permanencia de los dueños de las PyMEs en sus trabajos también se está incrementando.

Por otro lado, la *Silver Generation* (nacidos entre 1946 y 1964) representa un 40% del consumo mundial y es la generación con más altos ingresos. Este incremento en la expectativa de vida también hace que su autopercepción mejore y su necesidad del disfrute incremente, incorporando al trabajo como una fuente de satisfacción y de revitalización en sus vidas, y no únicamente como una fuente de ingresos. Según un estudio de Ipsos Argentina, una filial de Ipsos<sup>4</sup>, esta generación se autopercebe más joven de lo que es y dicen estar transitando por una “segunda adolescencia”. Es por esto que sigue vigente el interés por el crecimiento, bienestar y desarrollo de su empresa y de ellos mismos.

## I- Formación tradicional y analógica

Las carreras más estudiadas en la Argentina en el período entre 1946 y 1955 fueron carreras tradicionales como Derecho, Ingeniería, Contado Público, Ciencias Sociales y Ciencias Económicas. En cuanto a las características de las carreras tradicionales, son carreras formadas previas a la revolución tecnológica, que sientan como base el pensamiento compartimentado y pragmático, visiones que son transferidas indirectamente a sus estudiantes, siendo la educación un reflejo en la sociedad. Los dueños de PyMEs que fueron formados específicamente en carreras tradicionales son personas que se nutrieron de una época y formación análoga, que hoy en día están operando en empresas que tienen incorporado el mundo digital. Molinari (2011) las define como personas que fueron criadas en un entorno de valorización del “trabajo y el trabajador”, que forma parte del enciclopedismo y de la cultura del trabajo. Se define a este arquetipo de personas como individuos con carácter emprendedor, dueñas de empresas, con puestos de dirección y gerencia altas con gran

---

<sup>4</sup> Ipsos es una empresa global de investigación de mercado y consultoría con sede en Francia, se dedica a proporcionar servicios de investigación de mercado, opinión pública y consultoría a empresas y organizaciones en todo el mundo.

dedicación, estabilidad y compromiso laboral. Además, afirma que “El concepto del trabajo está tan disociado del disfrute que muchos eligieron sus estudios con el criterio de ‘lo que te asegure un buen trabajo’. Por eso muchos abrazaron las carreras tradicionales como contabilidad, administración e ingeniería”.

## II- Percepciones en el ámbito laboral

Existe una serie de características en cuanto a las propias interpretaciones que tienen las personas dueñas de las PyMEs con formación analógica, que parten de los viejos paradigmas y las formaciones tradicionales del siglo XX. Cabe destacar que las siguientes características son una generalización de cualidades que se repiten en la mayoría de estos actores, y no en su totalidad. En los siguientes párrafos se podrá ver una clasificación agrupada y sintetizada que reúne las características generales de dueños de PyMEs, basados en tres bibliografías. Se toman como referencia principal de la redacción de las características de los dos actores los libros *Turbulencia Generacional* de Paula Molinari (2011) y el Anexo 1, *El trabajo en la posmodernidad: Reflexiones y propuestas sobre las relaciones humanas en tiempos de la Generación Y* de Maison P, y *El cambio generacional no es bueno ni malo: es inexorable* de Sánchez, H. (2016).

Una de las características propias de los dueños de las PyMEs, como fue mencionada anteriormente, es la cultura del trabajo. Es por esto que el concepto de sacrificio y estatus laboral está tan arraigado en ellos. Son un tipo de personas que sacrifican su tiempo en el presente, por un bienestar futuro.

Molinari (2011) caracteriza a los dueños de empresas como personas que se desarrollan dentro de una misma área a lo largo de toda su vida. Son personas que han permanecido entre 20 y

30 años dentro del mismo trabajo, que por lo general fue el primero que adoptaron. A diferencia de los jóvenes, en donde la rotación laboral es algo frecuente. Esta permanencia dentro de la misma empresa está también relacionada con la percepción de estabilidad laboral. En el mismo texto se afirma que esta continuidad y lealtad les transmite seguridad, comprometiéndose y transmitiendo una obediencia incondicional hacia una misma institución: “Esto se combina con una concepción del trabajo como un medio para un fin ulterior”

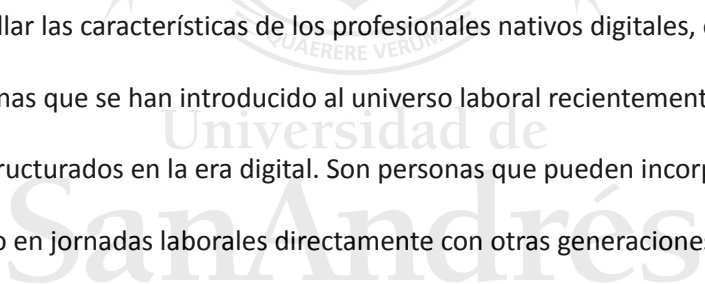
En el mismo libro se desarrolla la procedencia de la concepción del respeto y la autoridad dentro de una organización. El origen de la autoridad depende de un puesto jerárquico formal. Y se le otorga lealtad y confianza absoluta, no solo a las instituciones, sino también a las personas que ocupan cargos jerárquicos altos, que para ellos representan el sacrificio, la sabiduría y la experiencia. Describe cómo para ellos el respeto está asociado con la autoridad, y la misma autoridad a la jerarquía. “Respetar a alguien era tratarlo de acuerdo con su rango de edad, con su rol destacado” Este modelo de obediencia incondicional también proviene de una época de relaciones familiares asimétricas, en donde las personas longevas eran consideradas sabias y se las respetaba incondicionalmente. Existía una censura o cuestionamiento parcial a todo aquello que no venía de la sabiduría que le otorgaba la experiencia.

Esta compartimentación del pensamiento también se ve reflejada en los modelos de comunicación. Para los dueños de las PyMEs la información es poder, tienden a desarrollar un diseño organizacional jerárquico con tendencia vertical, que limita tanto el flujo de información, como la toma de decisiones. Para ellos, la frecuencia o necesidad de intercambio es interna y controlada. La comunicación o *feedback* está asociada a lo negativo, y existe una resistencia a estar en constante comunicación con otros puestos jerárquicos dentro de las PyMEs.

Por último, cualidades específicas como el uso del tiempo y la presencialidad, son percibidas como valores para los dueños de PyMEs. La gestión por uso de tiempo y no por resultado es percibida como compromiso y esfuerzo dentro de una empresa. Así como, la presencialidad es percibida como lealtad y dedicación.

Estas diferentes concepciones y percepciones dentro del ámbito laboral son entendidas como el paradigma social, pero no son entendidas y comprendidas como provenientes de un entorno socio cultural que tiene que ver con la historia de las personas.

## Profesionales Nativos Digitales



Para desarrollar las características de los profesionales nativos digitales, éstos se identifican como aquellas personas que se han introducido al universo laboral recientemente y han estudiado carreras u oficios estructurados en la era digital. Son personas que pueden incorporarse en el ámbito PyME, interactuando en jornadas laborales directamente con otras generaciones. Los jóvenes nativos digitales o *Generación Z* son personas con un horizonte aspiracional y enfoque muy distinto al de los dueños, estos son producto de una educación e ideología integral, con nuevas incumbencias y formas de percibir el trabajo, pensadas desde la digitalización, y con un entorno laboral cambiante.

### I- Nuevos oficios y formaciones digitales

El desarrollo histórico de la fuerza profesional en la Argentina sufrió un cambio abrupto a partir de la digitalización en 1994. Las carreras que habían sido pensadas desde un modelo analógico

empezaron a mutar desde el enciclopedismo a un nuevo modelo de aprendizaje. Es a partir de ahí que surgen nuevas carreras y oficios desarrollados específicamente en la era digital. Pero esta valorización tanto del trabajador como del trabajo fue mutando a una formación más humana, en donde se empezaron a formar carreras con pensamiento transversal, multidisciplinarias, enfocadas en la era humana y digital. Cabe destacar que los jóvenes formados en estas carreras no solo se formaron con carreras digitales sino que se nutrieron de un entorno digital.

## II- Era humana y pensamiento multidisciplinario

Para comprender las nuevas corrientes de pensamiento de las nuevas generaciones es necesario entender que quienes han nacido en una época de revolución digital, son personas que se han creado en una era más humana del siglo XX en donde el foco está situado en las personas. Una época en donde los jóvenes empezaban a demandar una relación más humana dentro de las instituciones, con más empatía y entendimiento, como lo describe Molinari (2011) “la valoración de la relación personal”.

Es importante también entender el concepto de *carreras paralelas*, es decir que los jóvenes no asocian el desarrollo solo a un contexto, y tienden a tener múltiples intereses a desarrollar. Los jóvenes han crecido en una sociedad con un anclaje más holístico e integrador que las anteriores generaciones. Por lo que a diferencia de los dueños de las PyMEs, es común que se desarrollen en diversas áreas y adquieran múltiples intereses a lo largo de su vida laboral. “Por eso, muchas universidades están adaptando sus currículas a las preferencias de esta generación, acortando carreras, ofreciendo títulos intermedios y campos de estudios multidisciplinarios.”

Es por esto que también surgieron carreras de formación multidisciplinarias, con habilidades más complejas como la resolución de problemas, el pensamiento prospectivo, el entendimiento del

contexto, juicio crítico, escucha, cualidades propias de la era humana. Cada vez importará menos el título universitario que uno adquiere e importarán más las habilidades que la personas son capaces de transferir. Una investigación de MCKinsey<sup>5</sup> señala el crecimiento de la fuerza laboral táctica, es decir, de las personas que poseen aquellas habilidades complejas y multidisciplinarias. Esta investigación afirmó que tal fuerza laboral táctica, de gran complejidad, crece hasta dos veces más rápido que la transaccional, que consiste de actividades rutinarias.

### III- Percepciones en el ámbito laboral

Al igual que en el grupo analizado anteriormente, existe otra serie de características propias de los jóvenes formados en la era digital y del contexto en que se han desarrollado. Se partirá de la misma bibliografía que se resume en el cuadro comparativo citado como Anexo 1 para el desarrollo de las características de los profesionales nativos digitales.

A diferencia de la cultura del sacrificio que caracteriza a los dueños de las PyMEs, los jóvenes valoran el bienestar y el disfrute en el trabajo. Esta concepción está vinculada con la constante revisión e iteración de los conocimientos. Esto se debe a que son personas con múltiples intereses que buscan aprender y seguir incorporando aprendizajes de diferentes rubros,. Para estas generaciones, la vida laboral no debe interferir con la vida personal, es por esto que buscan proyectar sus intereses en el trabajo, buscan encontrar aquello que aman dentro del ámbito laboral: “suelen renunciar de inmediato a su empleo cuando ya no se sienten cómodos”. Demandan trabajos con flexibilidad, que les permitan poder continuar desarrollándose en otros intereses. También buscan un trabajo con sentido: “creen que es necesario un largo periodo de exploración para

---

<sup>5</sup> McKinsey & Company, Inc. es una consultora estratégica global que se focaliza en resolver problemas concernientes a la administración estratégica. McKinsey trabaja prestando sus servicios a las mayores empresas de negocios del mundo, gobiernos e instituciones.



descubrir su *lugar en el mundo*". En cuanto sientan que ellos no aportan ningún valor, no tienen problema en abandonar una institución, ya que a diferencia de los dueños de las PyMEs, se comprometen con un propósito y no con las instituciones en sí.

Por otro lado, los jóvenes tienen una alta valoración de la relación personal, se valora y se respeta a las personas más allá de los puestos que ocupan, ya que creen que el desarrollo intelectual de una persona no tiene correlación con la experiencia o edad. El respeto no viene de la mano de la autoridad formal, sino que de la credibilidad y la calidad personal. Es por esto que un trato distante de parte de jefes de otras generaciones les puede generar incomodidad.

Esta valoración por la relación interpersonal hace que la horizontalidad y transparencia en la comunicación sea un factor clave para los profesionales jóvenes, ya que no toleran la fragmentación o interferencias en la comunicación, y necesitan de una retribución continua por parte de sus colaboradores. No consideran el feedback como una manera de destacar aspectos negativos, sino que lo perciben como una fuente de aprendizaje. También el trabajo horizontal y en equipo es muy importante, ya que se logra integrar a personas con diferentes capacidades, en vez de fragmentar y diferenciarlas. Estos se sienten escuchados y respetados cuando sus jefes los tienen en cuenta, por el contrario, cuando esto no sucede existe una ruptura inmediata del contrato psicológico: que está constituido por el conjunto de compromisos y lealtades que los jóvenes expresan ante la organización a la que pertenecen, más allá de las tareas explícitas.

## Controversias Dinámicas

A la hora de poner a interactuar a los jóvenes formados en oficios digitales y a los dueños de las PyMEs con formación analógica, es posible que los valores del siglo pasado y los de este siglo, generen obstáculos en la interacción, desmotivación y falta de compromiso. Las características de cada uno de estos grupos se transforman en obstáculos que aumentan los grados de conflictividad en la realización de las tareas.

Las habilidades requeridas, los valores y la colaboración, están en constante cuestionamiento, las distintas formas de entender el mundo más allá del ámbito laboral, generan prejuicios y conflictos. Como dice Kelly<sup>6</sup> (2006) en *Powerful Times, Rising to the Challenge of Our Certain World*, no existe una historia compartida para estos tiempos, estamos frente a un mundo en donde varios modelos conviven simultáneamente, no hay uno mejor que el otro, a diferencia de lo que ocurría en el siglo pasado, en donde había un modelo único y correcto. Estamos frente a un mundo complejo, con una fusión de percepciones distintas que no tienen fronteras ni distinciones claras. Es por esto que se generan controversias a la hora de la interacción de las diferentes generaciones.

Universidad de  
San Andrés

## I- Relaciones asimétricas

Una de las principales razones de la falta de comprensión y complicidad entre generaciones tiene que ver con que históricamente se entablan relaciones de carácter asimétrico entre los diferentes grupos etarios. Todas las personas vienen con distintas experiencias que están sesgadas por su propia biografía, y es ahí donde surgen estereotipos acerca de la construcción social del “otro”. Los estereotipos son generalizaciones acerca de otra categoría grupal “que están fuertemente

---

<sup>6</sup> Kelly Eamonn es CEO de Global Business Network (GBN), la renombrada consultora de estrategias empresariales y socio de Monitor Group.

arraigadas emocional y racionalmente y que son difundidas por una comunidad” (Pujal 1996). Existen prejuicios entre generaciones que provienen desde la crianza y el ámbito familiar, que luego se ven reflejados dentro del ámbito laboral aunque sean ámbitos completamente diferentes.

## II- Percepciones

Cada grupo etario tiene diferentes percepciones sobre la realidad, estas son las que sostienen su propio sistema de creencias. Cada percepción es una interpretación, que no es ni acertada ni errónea, ya que nunca se percibe la totalidad de la realidad, sino que son percibidas a través de predisposiciones históricas, sesgos cognitivos y formaciones intelectuales de cada persona. Por ejemplo, la implementación de la innovación dentro una empresa, puede percibirse como una desvalorización del pasado para generaciones mayores. De la misma manera en que la transparencia que se manifiesta tanto en el lenguaje, la postura y los gestos de los jóvenes, puede resultar como una falta de respeto para otras generaciones: esto suele generar un choque cultural intergeneracional. De esta misma manera, existen múltiples modelos mentales para cada uno de los conceptos y maneras de relacionarse en el ámbito laboral.

# Oportunidad

A partir de la investigación de los choques en la convivencia generacional desarrollada previamente es que se construye la oportunidad. Los principales argumentos del desarrollo de la oportunidad son: la posibilidad de un espacio de interacción horizontal y la transferencia de habilidades entre ambos actores.

## Romper la barrera

Es evidente que existe una gran resistencia a la hora de la interacción entre ambos grupos etarios, la ventaja de poder romper parcialmente estas relaciones asimétricas en un espacio específicamente diseñado, no sólo puede generar un mejor clima laboral, sino que también puede potenciar el crecimiento interpersonal mediante el intercambio de las habilidades y percepciones, y así poder generar un superávit: es decir la potenciación de habilidades de cada uno de los trabajadores de la empresa.

## Entendimiento mediante la interacción

La retención del talento joven mediante beneficios o incentivos específicos no son efectivos a largo plazo. La manera más eficiente de poder cambiar y desestructurar las creencias es mediante la interacción. “Cuando las personas interactúan con otras que tienen opiniones diferentes, a menudo se ven expuestas a nuevos puntos de vista y argumentos, lo que puede llevar a un reexamen y

cambio de sus propias creencias." (Hewstone, Rubin, & Willis, 2002). Hoy en día, existen únicamente cursos de capacitación de integración generacional, que por lo general involucran solo un actor: los dueños de las PyMEs: como el curso de Gestión de PyMEs familiares de la UCEMA<sup>7</sup> que está apuntado específicamente a los dueños y asesores de las empresas. Por eso es pertinente la creación de un espacio en donde logren interactuar ambas generaciones, los jóvenes formados en la era digital y los dueños de las PyMEs con formación analógica, logrando salir por un momento de las relaciones asimétricas que suelen ser el típico modelo de interacción que orientan las políticas de gestión del capital humano dentro de las PyMEs.

## *De diferencias a habilidades*

En lugar de seguir identificando y categorizando las diferencias generacionales, se propone repensar estas diferencias como habilidades a transferir. Por esto, el desarrollo de la oportunidad propone retomar las clasificaciones de las diferencias desarrolladas en la investigación, e interpretarlas como un campo de aprendizaje mutuo entre generaciones.

Este cruce generacional genera una ventaja competitiva dentro de las empresas, con una mirada innovadora y flexible que parte desde la educación intergeneracional. Como defiende Paula Molinari (2011), aumentar la interconexión entre los miembros de una empresa hace que el liderazgo de la PyME en el mercado aumente proporcionalmente. No significa romper con los puestos jerárquicos, sino poder encontrar más lugares de fusión de las diferentes formaciones y generaciones, para lograr una ventaja competitiva dentro de la empresa:

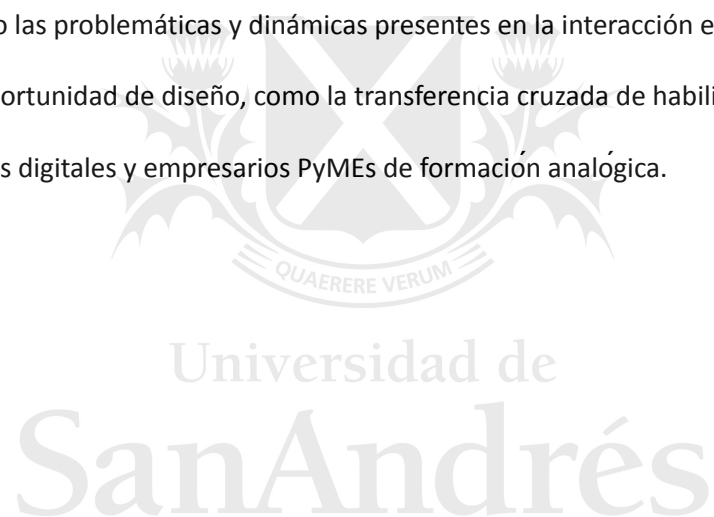
---

<sup>7</sup> La UCEMA es una universidad privada ubicada en Buenos Aires, Argentina, pionera en programas de educación superior en las áreas de economía, política, administración y finanzas en Argentina.

No es una transferencia unidireccional de conocimientos, sino una invitación a la comprensión de las respectivas generaciones, a la modificación de actitudes y valores en cada una de ellas o, en su caso, a la asunción de los que ya se poseen permitiendo la transformación o la autotransformación si ello fuese el fin perseguido por la Educación Intergeneracional. (Martinez Heredia 2018)

## Oportunidad de diseño

Entendiendo las problemáticas y dinámicas presentes en la interacción entre los dos actores, se delimita como oportunidad de diseño, como la transferencia cruzada de habilidades entre profesionales nativos digitales y empresarios PyMEs de formación analógica.



# Sistema Solución

## InterInnova

A partir de la oportunidad descrita anteriormente se ideó como sistema solución un **Programa de Integración Generacional entre oficios del siglo XXI y PyMEs estructuradas en el siglo XX** llamado InterInnova (Ver Anexo 4). El sistema solución es un modelo estratégico que consiste de un programa que reúne a los dueños de las PyMEs agrupados en las diferentes cámaras empresariales, y a jóvenes formados en carreras digitales. Esta estrategia es un plan de acción que consta de una serie de cuatro encuentros con frecuencia semanal, situados dentro de la PyME, con actividades y objetivos específicos. Cada encuentro tiene como finalidad la transferencia de una habilidad puntual. Como se menciona en la oportunidad, el objetivo es la creación de una ventaja competitiva dentro de la empresa a través de la educación intergeneracional que se retroalimenta desde ambas partes.

Universidad de  
**San Andrés**

## Habilidades a transferir en cada encuentro

Para generar la especificidad en el nombramiento de las habilidades a transferir, se realizó una clasificación sintetizada del desarrollo de las categorías de diferencias nombradas en *Turbulencia Generacional* ( Ver Anexo 1).

## I- Clasificación de diferencias Generacionales

Compromiso	Relación laboral	Intercambios
Reconocimiento	Diseño organizacional	El valor máspreciado
Toma de decisiones	Origen de la autoridad	Plan de carrera
Trabajo en equipo	Información	Comunicación
Aprendizaje	Flujo de la información	
Justicia	Uso del tiempo	

**Figura 1:** Categorías de Paula Molinari

Son estas las categorías de comparación que realiza Molinari (2011) en su libro *Turbulencia Generacional*. En cada una de ellas hace una comparación sobre la concepción que tienen las personas dueñas de las empresas y luego la concepción que tienen las personas jóvenes acerca de la misma categoría.

Universidad de  
**San Andrés**

## II- Agrupación de la Clasificación de diferencias Generacionales








● Compromiso	● Relación laboral	● Intercambios
● Reconocimiento	● Diseño organizacional	● El valor máspreciado
● Toma de decisiones	● Origen de la autoridad	● Plan de carrera
● Trabajo en equipo	● Información	● Comunicación
● Aprendizaje	● Flujo de la información	
● Justicia	● Uso del tiempo	



**Figura 2:** Categorías de Paula Molinari agrupadas

A partir de la clasificación existente, se buscó agrupar por similitud cuatro distintas categorías mediante el uso de colores. Estas categorías son utilizadas posteriormente como eje temático en cada uno de los encuentros, con la finalidad de tratar cada una de estas habilidades como el objetivo principal de transferencia .

### III- Clasificación sintetizada de habilidades a transferir

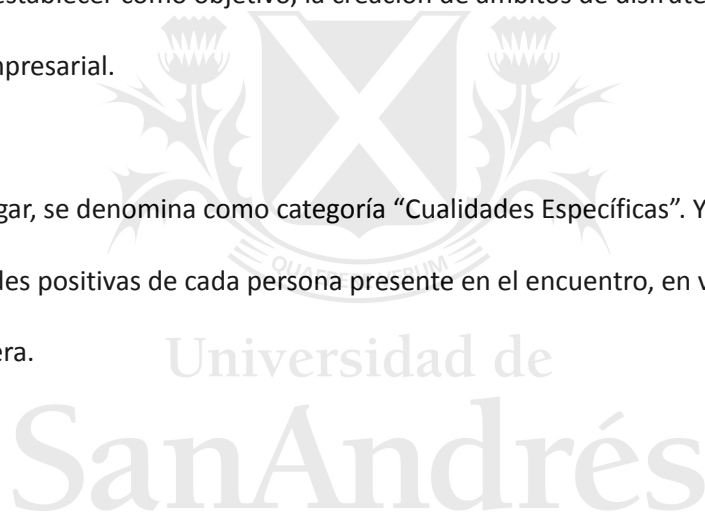
Profesionales Nativos Digitales	Empresarios PyME con formación analógica
 Horizontalidad y Transparencia	 Experiencia
 Especialización en un rubro tomando en cuenta los intereses personales	 Especialización continua en un mismo rubro
 Disfrute en el trabajo y celebraciones	 Cultura del trabajo
 Cualidades específicas (rapidez, resultado, flexibilidad)	 Cualidades específicas (esfuerzo, paciencia)

**Figura 3:** Clasificación Sintetizada de habilidades (elaboración propia)

El primer encuentro tiene como objetivo la complementariedad de dos habilidades. Por un lado, la experiencia y la trayectoria en el ámbito laboral que poseen los dueños de las PyMEs, combinada con la horizontalidad y la transparencia de los jóvenes. En segundo lugar, se valora la priorización de los intereses a la hora de elegir una especialización que poseen los jóvenes, y por el otro, las ventajas que otorga la especialización continua en un mismo rubro de los empresarios. La idea es integrar estas dos características para poder indagar ámbitos en donde estas dos cualidades puedan potenciarse.

En tercer lugar, se busca un punto de equilibrio en la búsqueda entre el disfrute laboral y el sacrificio laboral, al establecer como objetivo, la creación de ámbitos de disfrute tangibles dentro de la infraestructura empresarial.

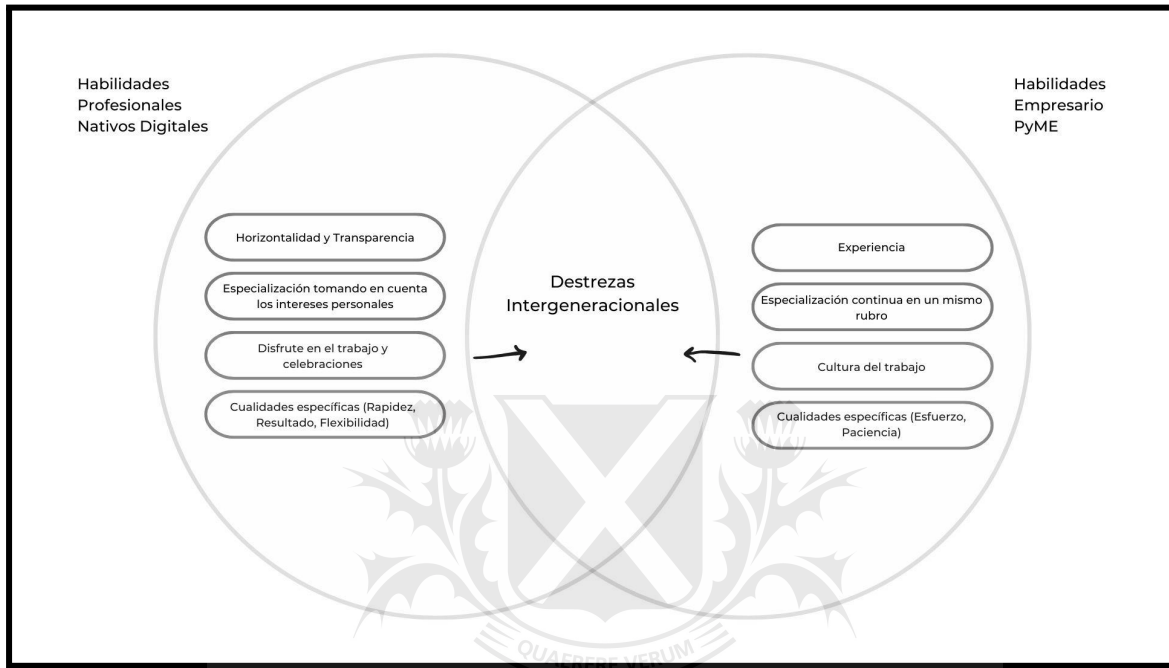
En último lugar, se denomina como categoría “Cualidades Específicas”. Ya que se trabaja a partir de las cualidades positivas de cada persona presente en el encuentro, en vez de imponer una categoría desde afuera.



## Propuesta de Valor

La propuesta de valor es la elaboración de **destrezas intergeneracionales**. Cómo se desarrolló en la oportunidad, estas son producto del acoplamiento de las mejores habilidades de cada uno de los actores, generando un complemento único de habilidades que no remiten a ningún tipo de generación. Cuando se logra proporcionar un espacio de horizontalidad entre actores de diferentes generaciones es posible el desarrollo de estas destrezas, cada una de las partes

involucradas hace aportes desde su perspectiva para poder intercambiar y desarrollar puntos de vista consensuados. Esto posibilita la generación de un nuevo arquetipo de persona: un arquetipo integrado.



**Figura 4:** Destrezas Intergeneracionales

Universidad de  
**San Andrés**

## Metodología

La metodología del programa consiste de una fusión de tres conceptos: la clasificación sintetizada de habilidades a transferir (Figura 3), actividades de integración y transferencia por Daniel Colombo<sup>8</sup>, y elementos de etnografía y diseño. El programa se dictará dentro de la infraestructura de la PyME, esto es para facilitarles la dinámica a ambas partes. El *Coach*, especializado en

<sup>8</sup> **Daniel Colombo** es un coach, escritor, comunicador, conferencista, presentador y locutor radial argentino, En la actualidad se desempeña como coach de alta gerencia y equipos, conferencista y entrenador ejecutivo, realizando presentaciones en diferentes países de Iberoamérica.

integración generacional dentro de empresas, y los jóvenes profesionales se acercarán a la Pyme. El tipo de dinámica de integración está basada en estrategias de Colombo para integrar grupos de distintas generaciones. Estas son por un lado Diálogo Facilitado, que son consignas específicas de diálogo con el objetivo de lograr una mayor cohesión, sentido y lealtad en los equipos. Luego se utilizará el método *Brainstorming* y *Co-creación de un proyecto*.

## Participantes

En primer lugar cada programa tendrá un *Coach* Intergeneracional de InterInnova que supervisa los encuentros. Un profesional especialista en abordar conflictos de convivencia generacional, dentro de las PyMEs. También será el encargado de asegurar la fluidez y aprendizaje de cada uno de los participantes.

Como participantes del programa tenemos en primer lugar a los jóvenes formados en oficios digitales. Se elegirán tres personas egresadas exclusivamente entre 21 y 25 años. Pueden provenir de cualquiera de las siguientes universidades: Universidad de San Andrés, Universidad Di Tella, Universidad Austral y la Universidad de Palermo. Tienen que ser personas egresadas de carreras creadas exclusivamente en el siglo XXI. En caso de no estar transitando por una licenciatura, también serán tomados en cuenta jóvenes con formación en oficios digitales creados en el siglo XXI provenientes de Coder y Digital House.

Por último, el otro grupo de participantes son los dueños de las PyMEs con formación analógica. Se convocan desde las diferentes cámaras empresariales. Tienen que ser PyMEs donde la interacción sea un factor clave en el desarrollo de la empresa. El programa es de carácter conceptual

lo cual podrá abordar desde la Cámara Argentina Farmacéutica, hasta la Cámara Argentina de Comercio. Cada programa involucra al dueño, más dos personas a elección de la alta gerencia.

A continuación se especificará la dinámica de cada uno de los encuentros, se llamará: **participante experimentado** a los empresarios de las PyME, y **participante innovador** a los jóvenes en formaciones digitales. Cada programa consta de un **coach intergeneracional**, tres **participantes experimentados** y tres **participantes innovadores**.

## Encuentros

### Encuentro I



Profesionales Nativos Digitales	Empresarios PyME con formación analógica
Horizontalidad y Transparencia	Experiencia

**Figura 5:** Habilidades a transferir en el Encuentro I

**Objetivo:** Empatía y reconocimiento entre ambas generaciones. Se busca poder transferir la cualidad de horizontalidad y transparencia que poseen los jóvenes, para poder fusionarla con la trayectoria realizada por los dueños de las PyMEs. Se busca el aprendizaje de la experiencia desde un nuevo punto de vista. Desde una manera horizontal y transparente, no desde un mandato jerárquico portador de la voz de la verdad. De esta manera, los jóvenes se podrán nutrir de la experiencia de los dueños, sin sentirlo como una rivalidad.

**Lugar:** Sala de reuniones de la PyME.

**Participantes:** 3 Participantes Innovadores y 3 Participantes Experimentados.

**Actividades:**

**Check - In: Mapa de empatía:**

Cada participante tiene 10 minutos para completar un Mapa de Empatía sobre la otra generación. (Ver Anexo 5)

**Objetivo:** Documentar los prejuicios previos al desarrollo del programa. Se documentan las diferentes concepciones, que por lo general son preconceptos, sobre el grupo ajeno. Para luego, una vez finalizado el programa, poder identificar e iterar las concepciones previas al entendimiento sobre la otra generación.

**Actividad I: Diálogo facilitado**

Cada participante tiene 10 minutos para exponer sobre tres ejes:

- Mi trayectoria Laboral/Universitaria.
- Qué reconozco que hice bien.
- Qué me hubiese gustado hacer distinto.

Después de todas las exposiciones cada participante deberá reconocer aspectos en los cuales se sintieron identificados o conocimientos aprendidos de otros.

Se espera que a través de la exposición de la vida personal de cada una de las personas del grupo, se pueda empatizar y reducir los puntos de diferencia con la otra generación. Es por esto que se buscan aspectos en los que cada uno se sienta identificado de la otra generación.

## Encuentro II

Profesionales Nativos Digitales	Empresarios PyME con formación analógica
Especialización en un rubro tomando en cuenta los intereses personales	Especialización continua en un mismo rubro

**Figura 5:** Habilidades a transferir en el Encuentro II

**Objetivos:** Comprender la importancia del desarrollo laboral en un mismo área. Negociar, aceptar las diferencias y flexibilizar paradigmas. Se busca resaltar los aspectos positivos de ambas habilidades. Por un lado la satisfacción y felicidad plena que le otorga la especialización en un rubro que tenga en cuenta los intereses personales de cada uno. Y por otro lado, la especialización continua en un mismo rubro, que a diferencia de la alta rotación en los trabajos, genera un desarrollo intelectual en profundidad del área trabajada. Entonces se pregunta qué pasaría si logramos fusionar una especialización continua dentro de una área de nuestro interés.

**Lugar:** Sala colaborativa/Aire Libre.

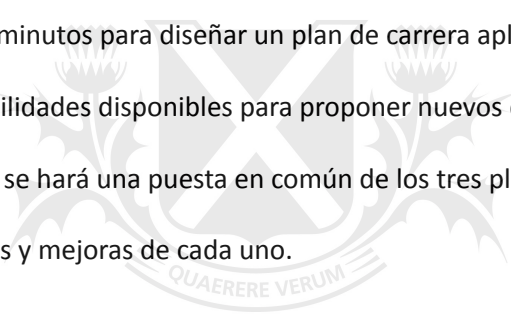
Esta actividad se dicta dentro de la sala colaborativa de la empresa, y en caso de no poseer una, al aire libre. Esto es para generar un ámbito más descontracturado que fomente la integración y apertura entre los dos grupos.

**Participantes:** 3 Participantes Innovadores y 3 Participantes Experimentados. También se incorporan 3 empleados propios de la empresa y personas encargadas en el área de Recursos Humanos. Estos últimos dos se incorporan ya que la actividad es la co-creación de un proyecto que luego puede ser implementado, si lo desean, dentro de la empresa.

**Actividad II: Co-creación de proyecto**

**Objetivo:** Creación de un plan de carrera in house pero personalizado.

- Se dividen a todos los participantes en tres grupos de tres.
- Cada grupo tiene 40 minutos para diseñar un plan de carrera aplicado a la empresa: considerando las habilidades disponibles para proponer nuevos cargos.
- Luego de 40 minutos se hará una puesta en común de los tres planes de carrera. Identificando ventajas y mejoras de cada uno.



Encuentro III **Universidad de San Andrés**

<b>Profesionales Nativos Digitales</b>	<b>Empresarios PyME con formación analógica</b>
Disfrute en el trabajo y celebraciones	Cultura del trabajo

**Figura 6:** Habilidades a transferir en el Encuentro III

**Objetivo:** Compromiso con las obligaciones y el disfrute. En este encuentro se busca fusionar el disfrute en el trabajo y el sacrificio. La idea es poder encontrar la intersección entre ambos



aspectos. Y acercarlos a los dueños de las empresas, la posibilidad de incorporar el disfrute en el trabajo. Remarcando que este no es excluyente del sacrificio del mismo.

**Lugar:** Sala colaborativa/Aire Libre.

**Participantes:** 3 Participantes Innovadores y 3 Participantes Experimentados, se incorporan 3 empleados propios de la empresa.

### **Actividad III: Brainstorming**

Ronda 1 (post-it): ¿Qué es lo que más disfruto hacer en mi vida?

Ronda 2: Seleccionar ideas favoritas entre todos: ¿Cómo podríamos desarrollar una estrategia para replicarla en el ámbito laboral?

Ronda 3: Desarrollar un plan de puesta en acción, asignar responsabilidades, tiempos y materialidades.



## Encuentro IV

<b>Profesionales Nativos Digitales</b>	<b>Empresarios PyME con formación analógica</b>
Cualidades específicas (rapidez, resultado, flexibilidad)	Cualidades específicas (esfuerzo, paciencia)

**Figura 7:** Habilidades a transferir en el Encuentro IV

**Objetivo:** Destrezas Intergeneracionales. En este último encuentro se busca desarrollar las destrezas intergeneracionales. La idea es que cada participante pueda reconocer las destrezas de cada una de las personas presentes. La conclusión resultará interesante, ya que cada grupo que participe del programa tendrá una finalización distinta. La idea es poder integrar las habilidades de ambos grupos para poder diseñar una persona integrada que no se pueda relacionar con ninguna de las dos generaciones.

**Lugar:** Sala de reuniones.

**Participantes:** 3 Participantes Innovadores y 3 Participantes Experimentados. En este encuentro se vuelve a los mismos participantes del primer encuentro. Para poder desarrollar una conclusión con los participantes iniciales del programa.

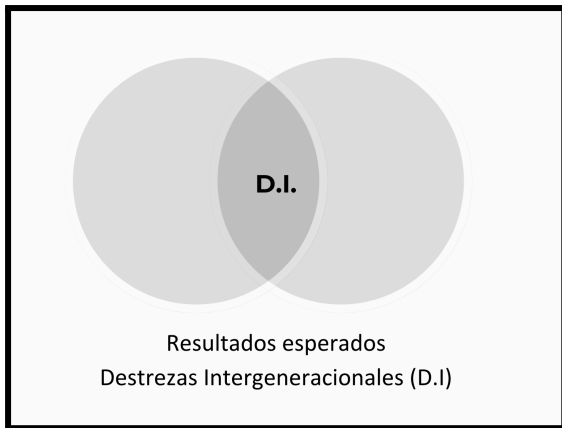
**Actividades:**

**Check out:** Mapa de empatía.

Rehacer mapa de empatía y ponerlo en común. Así poder identificar las concepciones erróneas que se tenía de las personas, y las nuevas percepciones que incorporaron.

**Actividad IV: Crear ser-fusión**

- Realizar entre todos el mapa de empatía de la persona "ideal": Los mejores atributos de cada persona.
- Reconocer los atributos ajenos para aplicar en la propia gestión: ¿Cómo y por qué?

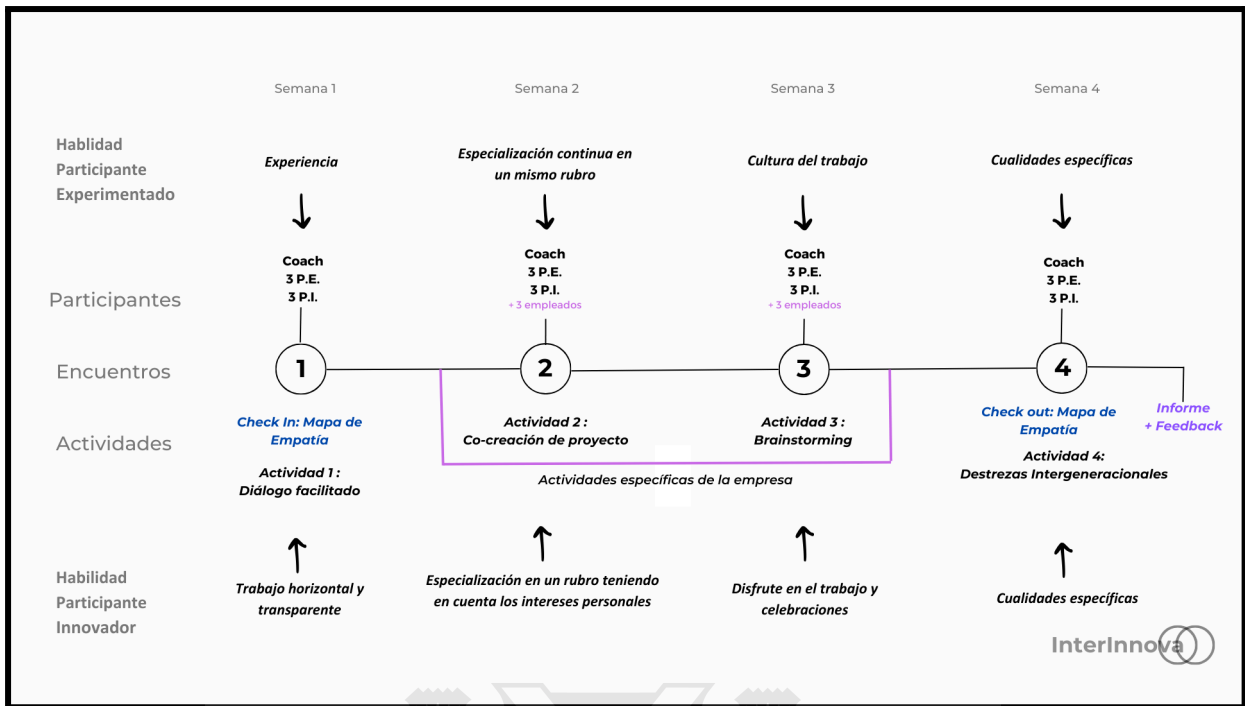


**Figura 8:** Desarrollo de destrezas intergeneracionales.

Una vez finalizado el programa, el *coach intergeneracional* le entrega a la empresa un informe, donde se desarrollan todas las potencialidades que provocaron en los encuentros y las áreas a trabajar que este mismo detecto. También, por otro lado, le entrega a la empresa una encuesta de satisfacción (feedback). Esto será útil para poder mejorar e iterar el programa a medida que diferentes empresas lo vayan implementando.

*Fin del programa.*

**Relaciones entre las partes**



**Figura 9:** Sistema


En la Figura 9 podemos ver una síntesis de la interacción del programa InterInnova. En donde en el primer encuentro se busca sensibilizar a la alta dirección. Luego durante el segundo y el tercero se busca realizar actividades específicas de la empresa, integrando a empleados propios y al área de Recursos Humanos. Y en el último encuentro se busca el desarrollo de las destrezas intergeneracionales, con los mismos participantes del primer encuentro.

## Incentivo a largo plazo e iteración

Al ser un programa mensual es necesario generar un incentivo a largo plazo para los dueños de las PyMEs que invierten su tiempo y energía en la realización del programa. Para evitar la fricción se le ofrece una segunda etapa de seguimiento al consumidor: los dueños de las PyMEs. Los jóvenes

y el Coach Intergeneracional volverán cada seis meses por un periodo de dos años al establecimiento para verificar la implementación y desarrollo de los nuevos proyectos. Se buscará comprobar si las potencialidades pudieron ser implementadas o no. Y en caso de que no, se diseñará un plan de acción para el próximo periodo de seis meses para lograrlo. Luego de este periodo de tiempo, si el dueño lo considera, también podrá sumar a alguno de estos jóvenes interesados en insertarse al mercado laboral a su propia PyME. Después de la mejora dentro de su empresa, la incorporación de un joven con formación en oficios digitales será una manera de tener presente los conceptos desarrollados en el programa InterInnova a largo plazo. También luego de los informes de satisfacción, el *Coach* Intergeneracional deberá hallar manera para iterar el programa así se logra adaptar a las necesidades específicas de cada PyME.

## Financiación



En una primera etapa, se implementarán 20 programas experimentales en forma gratuita, para luego usar como casos de éxito para salir a vender a los clientes principales. Se buscarán los primeros 42 participantes, 21 empresarios dueños de PyMEs con formación analógica y 21 egresados en oficios digitales.

Con los primeros casos de éxito del programa, se saldrá a vender a los principales actores: los dueños de PyMES, y también a los egresados. La idea es que ambos actores sean clientes y paguen por el programa. Se establecerá un precio mayor para el empresario, 70% y un porcentaje menor para el egresado en oficios digitales, 30%.

Para la búsqueda de los clientes dueños de las PyMEs, se acudirá a las Cámaras Empresariales Argentinas, donde se nuclean por rubro, para poder convocar una reunión para invitarlos a que sean parte del proyecto. Para alcanzar a los jóvenes formados en oficios digitales, se le ofrecerá el programa a las universidades San Andrés, Di Tella, Austral y la UP para sus egresados. También en escuelas como Coder y Digital House, a personas que hayan completado sus cursos.

En una segunda etapa, se buscarán auspiciantes para patrocinar el programa en instituciones comprometidas con el Emprendedurismo. Tal es el caso de Endeavour e Inicia. Por último, se acudirá a los Centros de Capacitación: Whalecom, Dinka, Empretec y el Instituto Argentino de la PyME, como apoyo y también para que avalen el programa como complemento a otros métodos de enseñanza y capacitación.

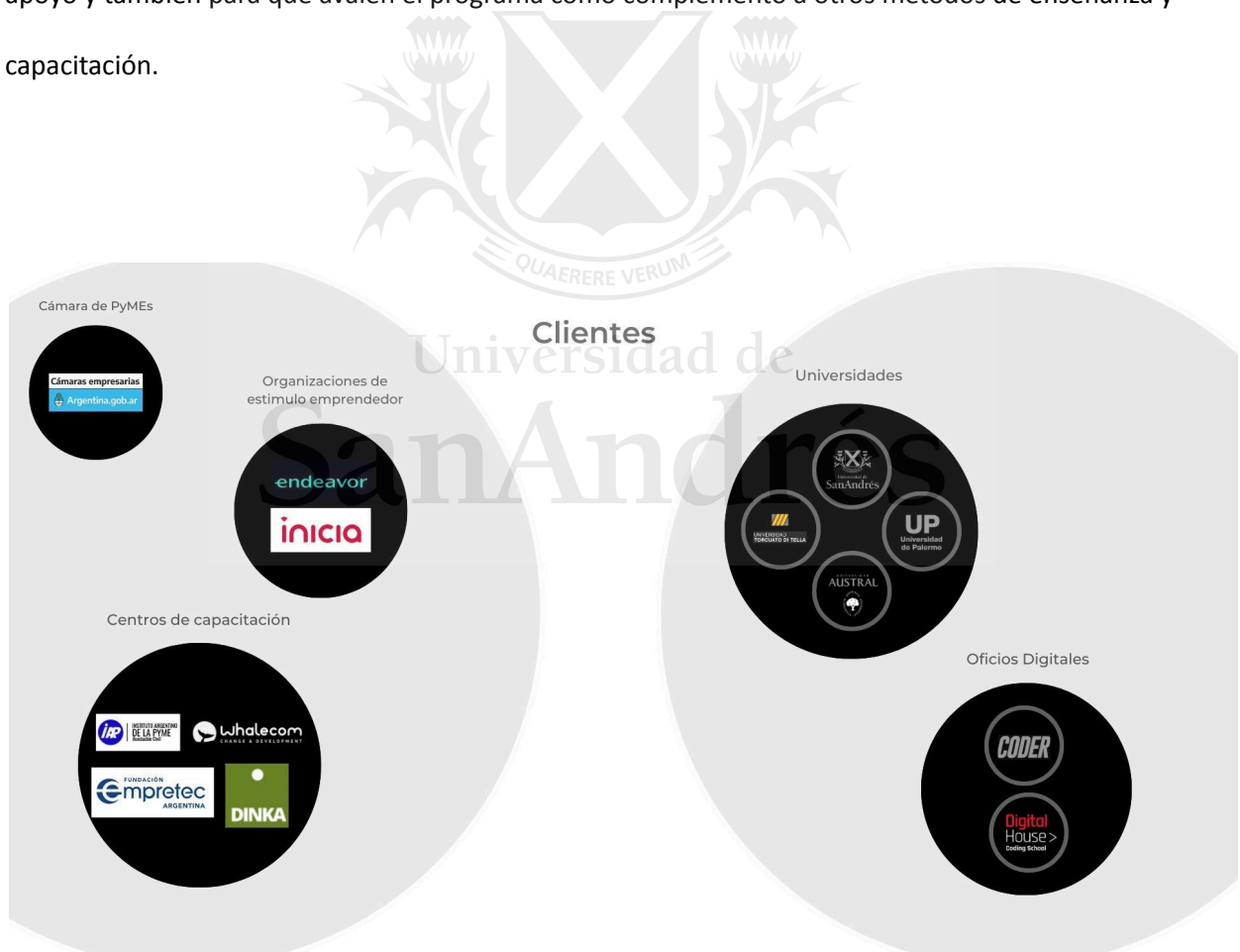


Figura 10: Ecosistema de actores

# Conclusión

Este trabajo tuvo como objetivo indagar sobre los conflictos percibidos entre dos actores de diferentes generaciones, para poder proponer un campo de integración y mejora entre ambos. En cuanto a la investigación, se buscó comprender el universo actual de las PyMEs en el mercado laboral Argentino, incorporando bibliografía para analizar las diferentes percepciones de los profesionales dentro del ámbito laboral. Es importante destacar que las relaciones interpersonales o los aspectos humanos dentro de las PyMEs no suelen ser abordadas como área de desarrollo. Es por esto que se decide abordar únicamente los aspectos humanos de convivencia generacional dentro de las PyMEs. Se buscó fomentar y crear un espacio de interacción horizontal para alinear dos tipos de modelos mentales. Se buscó repensar los conflictos generacionales como complementos.

Es a partir de la Investigación que se logra detectar una Oportunidad, la transferencia cruzada de habilidades entre dos generaciones distintas, percibidas desde un nuevo punto de vista: como personas que son producto de la época en que transitaron y de las formaciones que abordaron. Fomentar una fusión entre ambas cosmovisiones, es la base para proponer una nueva manera de vincularse de forma complementaria, tendiendo al mínimo las relaciones asimétricas.

La oportunidad detectada es el fundamento del sistema solución proyectado, un programa de Integración Generacional (PIG) entre oficios del siglo XXI y PyMEs estructuradas en el siglo XX, con la intención de estimular las destrezas intergeneracionales.

Mediante InterInnova, se logra la creación de actividades que requieren la puesta en común de saberes y capacidades, para poner en juego las distinciones propias de cada uno de estos grupos.

La idea es empezar por desestructurar el pensamiento de conflictividad que tienen las personas cuando perciben a un otro con diferentes puntos de vista.

En función de lo expuesto, es que se elaboró este plan estratégico, donde se aporta al actual universo empresarial, la posibilidad de abrir las puertas al intercambio de nuevas corrientes de pensamiento para cada uno de los actores involucrados.





# Anexos

## Anexo 1

Paula Molinari (2011) en *Turbulencia Generacional* (p. 107,108,109)

	¿Cómo prefieren trabajar las generaciones jóvenes?	¿Cómo trabajan las empresas?
Relación laboral	Con muchas alternativas y variando en el tiempo en el mismo empleador. No valora la relación de dependencia sino la relación transparente.	Lo valioso es la relación de dependencia y las otras formas de relación son consideradas y tratadas como de menor valor.
Diseño organizacional	Colaborativo y horizontal. Estructuras chatas e interconexiones facilitadas.	Estructura jerárquica y compartimentos estancos.
Origen de autoridad	Los individuos que conocen y aprecian (amigos, mentores, el jefe, contactos). Importancia de la reputación en áreas específicas. Valoración del contacto con la Alta Dirección.	Basada en la posición y la experiencia.
Información	La fuente más valiosa son los pares. Uso de internet para	Basada en la autoridad y en la jerarquía. Canales formales y

	<p>información nueva. Capacidad para usar múltiples canales.</p> <p>Aprecio por los contextos con información disponible.</p> <p>Excelente habilidad para el “uso de la biblioteca” con autonomía.</p>	<p>preestablecidos. La información es poder.</p>
Flujo de la información	<p>Abierto y múltiple. No hay barrera entre la información de origen interno y externa.</p> <p>Valoración de la existencia de fuentes de información y expertos. Valoración de las comunidades de expertos.</p>	<p>Información interna y controlada, con mucha preocupación por la confidencialidad y la seguridad.</p>
Uso del tiempo	<p>Foco en la tarea y en los resultados. Alcanzar los objetivos en el menor tiempo posible. El tiempo es propio, personal y se asigna a la tarea.</p> <p>Si se ahorra el tiempo, este se considera personal. Valoración del logro de los resultados.</p>	<p>Tiempo formal y pautado, basado en la presencia.</p> <p>Valoración de la dedicación de horas.</p>
Frecuencia de intercambios	<p>Interacción diaria. Feedback continuo. Cada persona con</p>	<p>Si hay autonomía, no hay interacción. Revisión del</p>

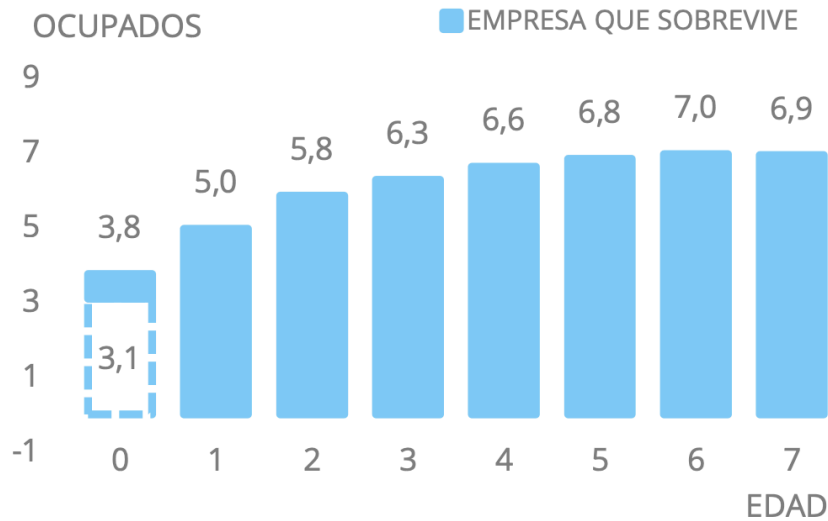
	distintas demandas.	desempeño anual.
Comunicación	Coordinada según necesidades de los proyectos. Siempre en contacto y conectados.	Cara a cara y planificada.
Plan de carrera	Personalizado, tomando en cuenta los intereses personales, basado en aprendizaje y desafío.	Foco en la carrera vertical ascendente.
El valor máspreciado	La calidad de vida es más importante que cualquier otra cosa.	El trabajo define la identidad de la persona.
Compromiso	Con sus amigos, mentores, Jefes y carreras. La empresa se ocupa de desarrollar las relaciones interpersonales.	Con la empresa.
Reconocimiento	Grupal. Importancia de las celebraciones. El reconocimiento más valorado es el público.	Individual y privado.
Aprendizaje	El contexto toma en cuenta que las personas pueden aprender rápidamente.	Mundo de expertos.

	Valoración de ambos caminos: la polivalencia y los tecnólogos.	
Trabajo en equipo	Cuando es necesario, virtual y presencial, evitando las pérdidas de tiempo.	Valoración del consenso.
Toma de decisiones	Rápida, asumiendo la responsabilidad individual.  Valoración de la autonomía.	Análisis detallado y consenso.  Mejor invertir tiempo.
Justicia	Relacionada con valores. Búsqueda de justicia para mí y para los demás. Importancia de la equidad.	Relacionada con las reglas del juego de ese contexto y con la autoridad.

Universidad de  
  
 San Andrés

Anexo 2

Secretaría de la Transformación Productiva sobre registros administrativos de SIPA Y AFIP.



**Fuente:** Secretaría de la Transformación Productiva sobre registros administrativos de SIPA y AFIP

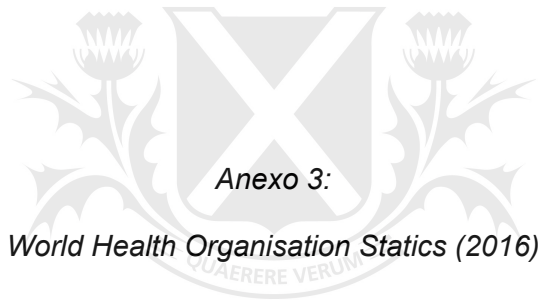
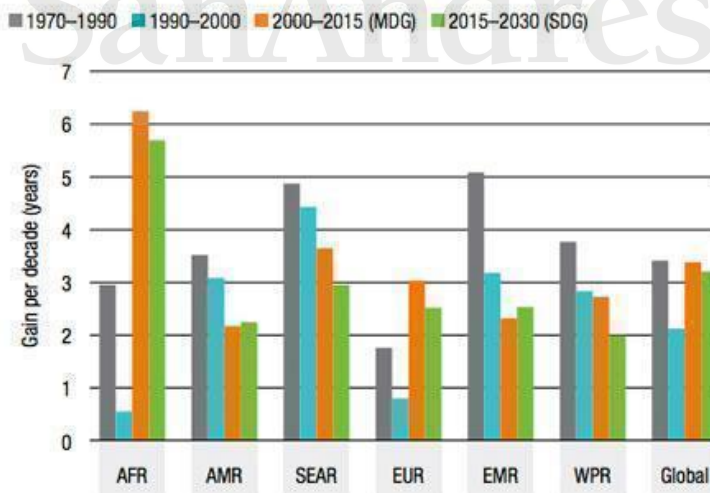


Figure 3.1  
Regional and global gains in average life expectancy per decade, 1970–2015



Anexo 4:

Logo



Anexo 5:

Mapa de Empatía (Etnografía)



# Bibliografía

Molinari, P. (2011). Turbulencia Generacional.

Maison, P. (2013) : El trabajo en la posmodernidad: Reflexiones y propuestas sobre las relaciones humanas en tiempos de la Generación Y, Ediciones Granica, Buenos Aires, 2013.

Sánchez, H. (2016). El cambio generacional no es bueno ni malo: es inexorable.

Karp, Hank y otros (2002). Bridging the Boomer Xer Gap. Davies Black Publishing.

Kelly, Eamonn (2006). Powerful Times, Rising to the Challenge of Our Certain World. Pearson.

Powerful Times, Rising to the Challenge of Our Certain World.

Lancaster, Lynne & Stillman, David (2005). When Generations Collide. Collins.

Malnight, Thomas (2007). Tendencias Globales de Cambio.

Manpower (2008). The Borderless Workforce.

Manpower. The Human Age, (2010).

Manpower (2006). El futuro del trabajo en América Latina.

Marston, Cam (2007). Motivating the "What's in it for me?" Workforce. Wiley.

Tulgan, Bruce & Martin, Carolyn. Managing the Generation Mix.

Harvard Business Press, (2006).

Teague, Paul. P&G King of Collaboration, septiembre (2008).

Tulgan, Bruce. Not Everyone Gets a Trophy, How to Manage Generation

"Intergroup Bias" de Hewstone, Rubin y Willis, (2002)

Y. Jossey Bass, (2009).

WHALECOM, Gestión del Talento, (2010), [www.whalecom.com.ar/informes.php](http://www.whalecom.com.ar/informes.php).

WHALECOM, Las Brechas de los Jefes en el siglo XXI, (2009).

Whyte, William. The Organization Man. Simon Schuster, New York, (1956).

Zemke, Ron y otros. Generations at Work, Managing the Clash of

Veterans, Boomers, Xers and Nexters in Your Workplace. AMACOM, (2000).

Benko, Cathleen & Weisberg, Anne (2008) Mass Career Customization. Harvard Business School Press

Cook Scott. (2008) The Contribution Revolution.

Csikszentmihalyi, M. (1996). Fluir (Flow).

Bauman, Z. (2006). Vida Líquida.

Manpower (2008). The borderless workforce.



Güereña , Maestre (2017) Barreras de las PyMEs. Propuestas para superarlas. Estudio comparado de las PyMEs del Alto Valle de Río Negro y las de Neuquén capital.

CEPAL , (2003) Oficina de Buenos Aires-Grupo de Política PYME (Argentina) “Aportes para una estrategia PYME en la Argentina”

Randstad Workmonitor (2018)

CEPAL, (2009) Manual de la Micro, Pequeña y Mediana Empresa

