

# **SIMPATÍA GENERACIONAL: UNA RELACIÓN PARADÓJICA ENTRE LA GENERACIÓN X, MILLENNIALS Y CENTENNIALS EN EL ESPACIO LABORAL**

Valentina Castro Vargas<sup>1</sup>

## **Resumen:**

Este artículo académico presenta una confrontación entre las cohortes generacionales X, *Millennials* (Y) y *Centennials* (Z), que parte de la premisa de que es importante ahondar en la formación tanto técnica como vivencial de cada una para comprender la razón de su tendencia de comportamiento. Dado que tiene implicaciones directas en la forma en la que se presentan al mundo y la percepción que se concibe sobre ellos, de ellos hacia las otras generaciones y hacia sus empleadores; en la aplicación que le dan a las herramientas tecnológicas para beneficio personal y profesional, en el relacionamiento y adaptación a la mecánica laboral. El resultado es un análisis del punto de quiebre en el que se da la brecha generacional y por ende la divergencia que no permite la sincronización entre unos y otros para perseguir un fin común. Este le da a las empresas y a sus líderes la luz para construir el modelo de acompañamiento y pedagogías apropiadas para estimular la motivación y armonía de los grupos de trabajo con conformación multigeneracional, que a su vez va a incentivar que el desempeño de cada individuo se potencialice y se de la evolución del modelo operativo orgánicamente.

**Palabras clave:** Entorno laboral, generaciones, generación X, *Millennials*, *Centennials*

## **Abstract:**

This academic article presents a confrontation between the generational cohorts X, *Millennials* (Y) and *Centennials* (Z), which starts from the premise that it is important to delve into the technical and experiential training of each one to understand the reason for their tendency to behavior. Since it has direct implications for the way in which they present themselves to the world and the perception that is conceived about them, from them to the

---

<sup>1</sup> Profesional en Comunicación Social para la Paz de la Universidad Santo Tomás, con énfasis en comunicación organizacional. Con conocimiento en la resolución de conflictos, investigación y el acompañamiento a comunidades, empresas del sector educativo, alimenticio y retail, siendo en este último la responsable de la gestión y control de los medios digitales para la experiencia del usuario y la visibilidad de las marcas.

Correo electrónico: [castrovargasvalentina@gmail.com](mailto:castrovargasvalentina@gmail.com)

other generations and to their employers; in the application that they give to technological tools for personal and professional benefit, in the relationship and adaptation to work mechanics. The result is an analysis of the breaking point in which the generation gap occurs and therefore the divergence that does not allow the synchronization between one and the other to pursue a common goal. This gives companies and their leaders the light to build the model of accompaniment and appropriate pedagogies to stimulate the motivation and harmony of the working groups with multigenerational conformation, which in turn will encourage the performance of each individual to be potentialized. and I know about the evolution of the operating model organically.

**Keywords:** Work environment, generations, generation X, Millennials, Centennials

La palabra *simpatía* proviene del latín *sympathía* que traduce ‘comunidad de sentimientos’ los mismos que acompañan el desarrollo de los humanos y que cuando afloran con contundencia hacen que identifique qué quiere, cómo y cuándo, además con quién. Este último merece un reconocimiento especial porque como seres fundamentalmente sociales, la selección del equipo con el que se va a rodear en las diferentes etapas de la vida determina el comportamiento en cada una de las instituciones presentes, entre esas la laboral. Las generaciones son grupos de personas que según las experiencias históricas, económicas, políticas y culturales que las hayan afectado durante el mismo periodo del crecimiento biológico (juventud, adultez, vejez) consiguen una percepción y visión compartida que les da un cierto estándar en la conducta.

Siendo así, la *simpatía* generacional es el propósito que tiene este texto para demostrar que entre sistemas sociales aparentemente diversos existe una relación de herencia, en la que la acción del uno induce el proceder de la otra, y que si se parte de esa premisa para entender y validar al otro será posible que entre ellos, orgánicamente, logren el equilibrio. Por eso es natural que exista rivalidad entre los grupos y que sea un objetivo de las organizaciones conocer las situaciones que los formaron y sus personalidades, que esencialmente están determinadas por 3 aspectos: la evolución y adopción tecnológica, sus ambiciones y su situación actual en el ámbito profesional. Entenderlo va a permitirles proyectar el camino correcto para liderar e impulsar que su vinculación sea armónica y así sacar provecho de las

cualidades propias de cada una. El análisis se va a hacer entre las generaciones que en este momento sustentan el mercado: generación X, Y o *Millennials* y Z o *Centennials*.

El potencial de la divergencia generacional, que está cargada de un valor histórico y de los aprendizajes adquiridos de la experiencia del otro, influenciados principalmente por las frustraciones del antecesor, empieza por que son conscientes de los errores que no quieren cometer y del camino que probablemente no va a ser funcional para el objetivo propuesto, por eso cada generación tiene un discurso, metodología y formas de enfrentarlos diferente. En una primera instancia la asociación perceptual que crearon entre ellos hace que no quieran ser semejantes y por ende no se permiten ver la importancia y el alcance de una interacción completamente transparente y de la que se derive una colaboración mediada por las negociaciones

Es por eso que en el escrito se va a hacer una introspección de cada una las generaciones para sustentar el **por qué siendo los profesionales X, *Millennials* y *Centennials* quienes soportan la esfera laboral mundial, persiste entre ellos una relación de rivalidad.** El diferencial lógico por el que parten las clasificaciones generacionales es por los intervalos de tiempo en los que se posiciona cada uno: X (1965-1980) Y (1981-1996) Z (1997-2017). Por eso se puede asumir que cada una de ellas vivió hechos particulares que moldearon un patrón de comportamiento por el que son reconocidas y señaladas. Un efecto colateral de ello es que a medida que se da el ingreso de una nueva generación al mundo laboral, pretenden actualizar las formas de proceder y las herramientas en los puestos de trabajo.

El artículo académico va a poner en tela de juicio el entorno de las tres generaciones en tres consideraciones para comprender la diversidad de competencias, falencias y creencias que se atañen a cada generación y que además deriva en la posición que adopta cada una dentro del contexto laboral. En la primera se va a tratar los orígenes de la identidad de cada una, para la que los ideales, forma de interactuar e incluso de tomar decisiones con los que se identifica cada generación, radican en la situación política-social que hayan vivido, especialmente en su etapa de formación y desarrollo. Esa será la columna vertebral del adulto que persigue unas metas y escoge cómo llegar a cumplirlas.

Un camino en el que se encuentra con pares de los que se deja influenciar porque admiran y vieron cómo lo consiguieron, con los que compite porque se encuentran al mismo nivel y tienen intenciones iguales o similares, y con los que va a crecer y posiblemente va a servir de ejemplo. Esta premisa está sustentada en gran medida por los textos de los investigadores en temas generacionales Neil Howe y William Strauss, partiendo de su teoría generacional, a los que se les apoya y complementa con artículos de prensa que actúan como repositorio, libros que relatan y recopilan sentimientos y experiencias de la generación X, informes de agencias de mercadeo y del portal de negocios de Harvard con el análisis de las dimensiones que giran en torno al comportamiento generacional.

Luego se va a presentar un enfrentamiento tecnológico que demuestra que la humanidad tiene expectativas y exigencias tan altas sobre la tecnología que ha hecho que se actualice tan rápido que lo que en este momento es novedad pronto dejará de ser suficiente, para incluso llegar a ser considerado como obsoleto. Por eso cada generación atesora uno (o varios) aparatos estrella que permitieron que la siguiente tuviera una versión mejorada, pero que a pesar de ello algunos se resisten a adoptar estos cambios. Razón de que entre ellas exista diferencia en habilidades y aptitudes tecnológicas. La comparación de dispositivos es validada por sus creadores y analistas del efecto que originan como el profesor del Centro Internacional de Investigación de Estudios Japoneses Shuhei Hosokawa; y haciendo una aclaración entre lo analógico y lo digital, que es el principio del desarrollo por el que los usuarios tienen una intención o necesidad de uso que hoy se conoce como migrantes y nativos digitales, basada en artículos académicos de la Universidad Nacional Autónoma de México (UNAM) y de la Universidad Pompeu Fabra (España).

Finalmente se van a contemplar los efectos de la relación generacional en el espacio laboral partiendo de que cada generación tiene una concepción de la otra y de sí misma, que le permite o limita la interacción en su vida profesional, e incluso social y familiar. Esto impulsa la participación del individuo en el medio en el que se va a desenvolver, la capacidad y agilidad para adquirir el conocimiento propio de empresa y la adopción (o no) de la cultura interna por el nuevo ingreso. Se hace un pronóstico de la forma en que se va a desenvolver la

generación entrante y un análisis de las dificultades comunicativas al interior de la organización, que por ende limitan el desempeño de sus funciones. Esto apoyado por reportes estadísticos que entregan empresas auditoras y consultoras como Deloitte, de escritores y ponentes reconocidos por investigaciones generacionales como Peter Capelli y Bill Novelli, Mary Donohue y Michael Page.

## **RAYOS X Y Z: PROFUNDIDADES DE LAS GENERACIONES**

Fue la novelista Gertrude Stein quien dio la primera clasificación a una generación cuando en un taller de reparación de autos de París, en medio de una de las reuniones en la que solían encontrarse un grupo de jóvenes escritores estadounidenses, mientras se daba la primera guerra mundial -Francis Scott Fitzgerald, Ernest Hemingway, John Dos Passos, John Steinbeck, Ezra Pound y William Faulkner-, los señaló de “generación perdida”, por haber perdido los valores y la moral. Precisamente con esa frase Hemingway inicia su ópera prima ‘París era una Fiesta’ donde relata el panorama cultural de la ciudad en los años 20 a través de la visión de los jóvenes; aquí da crédito a Stein por bautizar a la generación (Hemingway, E., & Ferrater, G. 1985)

La formación de la tendencia de pensamiento de las generaciones atañe a los momentos históricos vividos por cada una. Por eso si se hace un reconocimiento de los acontecimientos más relevantes en el período de tiempo que los enmarca, será posible hacer un análisis más acertado de la posición que sustentan. Siendo así, resulta oportuno rescatar del lapso entre 1965 y 1980 la revolución de mayo del 68 en París: un conjunto de hechos estudiantiles, sociales y políticos que se dieron entre el 2 de mayo y el 23 de junio de ese año. Las manifestaciones, protestas y huelgas se desataron por las reformas universitarias de 1967. Tuvo réplicas mundiales, como en EE.UU donde los movimientos contraculturales beatnik y hippie enviaban mensajes en favor de la vida comunitaria y en contra de la mentalidad burguesa; En Praga se trató de instaurar el ‘socialismo con rostro humano’; En México los estudiantes generaron la movilización más grande que se había visto en el siglo XX. (Sánchez-Prieto, J. M. 2001)

Este tipo de protestas eran impulsadas por jóvenes humanistas pertenecientes al hippismo. “Un movimiento internacional, que predica el amor y la paz, la alegría de vivir y la rebelión pacífica contra nuestra sociedad bélica e industrializada: sus armas son las flores y la música” (De Anitua, S. J. 1975) Los festivales hippies lograron convocar masas de adolescentes de todas las clases sociales entre los años 60 y 70, que llegaron a conquistar, empatizar y crear ideales universales.

A finales de los 70, la generación X se tornó Punk y Skinhead, cada uno tenía su forma en particular para criticar el estado político del momento, los primeros volviéndose una representación exagerada del mundo industrializado, abusando de ello (“el smog, las hamburguesas y las megalópolis simbolizan sus principales gustos, en contrapartida a los valores hippies”). Los segundos estaban inspirados en la cultura obrera y usaban simbología nazi o comunista, movidos por la violencia el compañerismo y el orgullo por ser trabajadores, se les adjudicaba ideología de izquierda. (Piñero, 2003)

El primero en usar el término generación X fue la dupla de fotógrafos húngaros que se hacían llamar ‘Robert Capa’, cuando publicaron su ensayo fotográfico en 1953 *The Generation X* en *Picture Post* (Reino Unido) donde fotografiaba a jóvenes de diferentes nacionalidades, abarcando los cinco continentes, que pasaban por sus años veinte y que crecieron luego de la segunda guerra mundial. En la entrevista previa les preguntaba cuál era su pasado, cómo vivían el presente y qué esperaban del futuro (Vela-Valldecabres, D., 2011) Tal era la diversidad en los relatos de cada uno de los protagonistas del ensayo que desde este momento se determinó que eran personas sin identidad a los que les esperaba un devenir dudoso.

Pero quien finalmente popularizó el término fue el escritor canadiense Douglas Coupland en 1991 con su novela *Generation X: Tales for an Accelerated Culture*, en la que trata las historias de 3 amigos adolescentes, que cambian de ciudad para escapar del mundo excesivamente capitalizado, que les infunde frustraciones como tener que escoger una carrera que esté ligada a la industria y el miedo de vivir en deudas para poder sobrellevar los gastos que les impone la sociedad y el costo de vida que incrementa día día que los puede llevar a no lograr pagar una vivienda. Representan las vivencias y la forma de enfrentarse al mundo de la generación entera, en su etapa álgida de la vida donde definen quiénes van a ser. (Coupland,

D. 1991) La acogida fue inmediata por el público luego de su primera edición al punto de que desde a los niños hasta los adultos jóvenes se les reconocía como generación X; la descripción de los personajes y su comportamiento fueron aceptados como una perspectiva general de su actitud.

Mientras tanto, en agosto de 1981 IBM empezaba a comercializar el primer ordenador. Con esto la informática logró una de las hazañas más determinantes de la era de la computación, pues dejaba de ser una “ciencia oculta y misteriosa, para convertirse en una utilidad práctica”. (Museo informática - universidad de valencia, 2011) Mismo año en el que tuvieron su primera emisión el canal musical MTV y el informativo CNN, quienes fueron el inicio de lo que hasta ahora era la utopía de una globalización transversal y palpable para cualquier persona, con contenido de entretenimiento y noticias que empezaron a abrir la perspectiva cultural y política de los jóvenes desde la pantalla chica. Fue tal el impacto que se les llegó a llamar a los últimos X y a los primeros *Millennials* generación MTV, porque sin darse cuenta impulsaron la tendencia de replicar el estilo de los vídeos que consumían y de los artistas que seguían pero al mismo tiempo querían ser originales, entonces combinaban lo que más les gustaba de cada uno.

Cinco años después en la central nuclear de Chernobyl - Ucrania se produjo una explosión de combustible y grafito que ardió durante 9 días, liberando más radiación que la bomba de Hiroshima - Japón, convirtiéndose en uno de los mayores desastres medioambientales de la historia. (greenpeace Colombia, 2011) Lo paradójico es que fue justo en un centro para la investigación nuclear (CERN) que nació la World Wide Web (WWW) en la búsqueda de Tom Berners-Lee por acabar con la información dispersa e intermitente en la red, a la cual describió como “una forma de ver toda la información disponible en Internet como un continuo, sin rupturas. Utilizando saltos hipertextuales y búsquedas, el usuario navega a través de un mundo de información parcialmente creado a mano, parcialmente generado por computadoras de las bases de datos existentes y de los sistemas de información.” (Ferreira, D. 2016)

Durante esta coyuntura, para los primeros adolescentes *Millennials* estuvo presente el Grunge. Nace a finales de los 80 y toma fuerza a principios de los 90 como la identidad de

aquellos que estaban en contra de la sociedad consumista, afianzado a una imagen sucia o desarreglada. “El grunge se expandió a nivel mundial durante la primera mitad de la década de los noventa, impulsado principalmente por el éxito comercial de los álbumes *Nevermind* de Nirvana y *Ten* de Pearl Jam” (Medina, A. S. 2016)

El corte generacional denominado *Millennials* fue utilizado por primera vez en el libro *Generations: The history of America's future* de los escritores e historiadores Neil Howe y William Strauss, reconocidos por sus textos que tienen como columna vertebral los temas generacionales en 1991, pero fue en 1997 que la agencia de publicidad y mercadeo Advertising Age usó y masificó el término. (Dinero 2014) Tomaron el protagonismo en el 2000 en el siguiente texto de Howe y Strauss *Millennials Rising: The Next Great Generation* donde les otorgan siete distinciones: especiales, confiables, trabajo en equipo, racionales, optimistas, multiculturales y muy estimulados. Rescatan que si a los X se les describe como independientes y expertos en sobrevivir, a los *Millennials* debería ser por cooperativos y sobreprotegidos. (Keeling, 2003)

Aquello que paralizó al mundo entre 1995 y 2012 fueron los cuatro atentados terroristas suicidas que se presentaron el 11 de septiembre del 2001 en EE.UU sobre el World Trade Center de Nueva York, por el grupo islamista Al Qaeda. Esto trajo consigo una fuerte recesión económica mundial, pues para empezar ya no había sensación de seguridad por parte de la población, sobre todo de seguridad económica, después de todo el mayor centro de negocios global no era tan impenetrable como se suponía, por eso también se fracturaron relaciones e inversiones internacionales. (El Nuevo Día, 2011)

Esa fue la razón por la que el resultado de la encuesta impulsada por Howe y Strauss en 2005 para darle nombre a la generación que seguía a los *Millennials* fue el apelativo “*Homeland generation*”, pues luego del atentado a las torres gemelas los estadounidenses se sentían más seguros en casa. En 2012 el periódico *USA Today* promovió su propio sondeo para darle nombre a la generación siguiente al milenio. En esta se sugirió ‘generación Z’, el cual ganó popularidad en el 2014 con la presentación que hizo la agencia Sparks & Honey: *Meet Generation Z: Forget Everything You Learned About Millennials*. El informe se empeña en demostrar por qué son diferentes a sus antecesores, la razón principal es que han visto en la



experiencia de sus mayores que llevar un modelo tradicional de vida no les garantiza el éxito. (Sparks and Honey, 2014)

Sin embargo la consultora Kantar Group, bajo su subdivisión Kantar Futures, logró en 2015 que esta generación fuese reconocida como *Centennials* por su informe '*Meet the Centennials*', en el que exponen la prontitud con la que están viviendo situaciones que las generaciones anteriores no experimentaron hasta que llegaron a la adultez, y como resultado crecen deseando conseguir cosas y alcanzar logros más precipitadamente, en un momento en el que ven que es posible adquirir éxito de forma espontánea pero que eso mismo limita sus posibilidades de alcanzarlo. En este momento son adolescentes y adultos jóvenes que desde la primera infancia tienen contacto con las tecnologías de la información y comunicación y que por lo mismo no han vivido sin smartphones ni internet. (Kantar Futures, 2015)

Al ser una de las características más relevantes de los *Centennials* el hecho de que son nativos digitales, es comprensible que exista una corriente que se identifique con el conocimiento de las nuevas tecnologías, esta es la tribu Geek. Se les relaciona con el desarrollo y programación en internet, especialmente de redes sociales, *gadgets* complementarios y juegos de rol. (Albaitero & Josefa, 2016) Sin embargo, quienes resaltan entre ellos son los Yuccies, un grupo de jóvenes realmente preocupados por los daños medioambientales causados por el hombre al mundo -como la catástrofe nuclear de Chernobyl- por lo que se esfuerzan por ser amigables con la tierra, consumen productos orgánicos o artesanales, prefieren pasar tiempo al aire libre que estar de fiesta, no siguen modas extravagantes ni se quedan 8 horas en la oficina, prefieren emprender, buscan su desarrollo financiero a través de lo creativo, son responsables con sus gastos y saben ahorrar. (Revista PYM, 2015)

## **CONFIGURACIÓN DE LAS GENERACIONES**

La situación política-social, los avances tecnológicos, los eventos y movilizaciones culturales, tienen fuerte incidencia en una persona desde que nace hasta que ha desarrollado una postura ideológica, que se determina más o menos cuando llega a la adultez joven; de este periodo de tiempo (entre 15 y 22 años) dependen las decisiones que tomen de ahí en

adelante, su comportamiento, creencias y hasta miedos. El aspecto que sumado a esto permite que se pueda definir un grupo generacional y el lapso en el que tiene inicio y fin, es que los seres humanos, son susceptibles a copiar rasgos de la personalidad de sus pares, por lo que finalmente crean una imagen colectiva. (Howe, N., & Strauss, W., 1991)

De la novela de Coupland, *Generation X: Tales for an Accelerated Culture*, se pueden extraer muestras de la identidad de la Generación X cuando recién adquirieron su título de adultos. Por ejemplo en su mayoría no tienen la característica de exteriorizar sus pensamientos a menos de que se encuentren con personas en las que confían, por el contrario es común encontrar que están ensimismados en ellos. Inhiben los sentimientos de enojo y frustración al punto de que cuando sienten que han resistido demasiado a determinada situación se manifiestan con rabia. Prefieren no llamar la atención y por eso no persiguen la fama, sin embargo, como a cualquier otra generación, gustan de que reconozcan su buen trabajo y enaltezcan sus logros. (Coupland, D. 1991)

Un ejercicio similar hace Germán Castro Caycedo en su libro testimonial ‘Colombia X’ al reunir crónicas de sujetos entre los 19 y 25 años, en condiciones socio económicas diferentes y que demuestran su posición frente a la realidad colombiana. Resulta una muestra de la radical polarización que hay entre lo que consideran los jóvenes y la distancia que hay cuando se trata de la posición con la que abordan la coyuntura social como la política, el narcotráfico, la prostitución, la violencia, la pobreza, el ‘salir del clóset’ y hasta el ocio. (Castro Caycedo, G., 1999) Si bien estos son temas que se mantienen vigentes en el país, particularmente a la generación X no se les ve interesados en rebelarse frente a las problemáticas que los rodean, no pretenden ser revolucionarios, por eso su lista de movilizaciones se reduce a la de París en mayo del 68 y al movimiento pacifista hippie. Su rebeldía radica en las manifestaciones que hacen sobre sí mismos (su vestuario, sus gustos, sus decisiones, su consumo que rechaza lo industrializado) lo que la hace casi silenciosa, y que eventualmente permitió que aceptaran las condiciones de la economía del consumo.

Sin embargo fue un proceso en el que por poco tuvieron que conquistar a cada individuo, pues son tan diversos y carentes de identidad común, que fue difícil encontrar un patrón que los definiera y por el cual los pudiesen entender, de ahí una de las decisiones por las que los

nombraran con la misma letra con que sustituye una cifra desconocida en una operación matemática. Sus objetivos estaban direccionados a la realización individual con la ayuda de herramientas tecnológicas, que finalmente les ha permitido acumular más logros y oportunidades que las que tuvieron sus padres o abuelos. Precisamente esa fue la primera pista concreta de quiénes eran los X: individualistas. Este descubrimiento se hizo evidente en la publicación del libro *Rocking the Ages*, de J Walter Smith y Ann Clurman en 1996, en el que también concluyen que esta característica los hace más intuitivos en comparación con sus antecesores, ambiciosos, astutos, comprometidos y responsables cuando se encuentran con una empresa en la que les gustaría escalonar. (Smith, J. W., & Clurman, A., 1996)

Esta es la generación que convirtió en algo normal la separación de los matrimonios y con la probabilidad a favor de que fuese la madre quién quedara a cargo del hogar, lo que impulsó que social y estatalmente se le diera más respaldo a la mujer. Una de las razones por las que es una generación solitaria, pues el padre que queda responsable además debe trabajar. Esto explica por qué se les trató de arrogantes: aprendieron a cuidar de sí mismos a temprana edad y por eso no consideran que necesiten de alguien que les de protección o alguna ayuda en particular. Sin importar si vivían con uno o los padres, fueron escuchados en su hogar cuando eran niños pero también seguían órdenes, hoy son quienes ven como autoridad a sus jefes. Iniciaron sus vidas laborales en un momento de extremo consumismo por lo que guardan con apego y cariño su empleo, pues es gracias a este que han acumulado sus bienes, además esperan desarrollarse profesionalmente dentro de la misma empresa y reflexionan antes de hacer un cambio laboral. Hay algunas mujeres que aún prefieren dedicarse al hogar.

Sin embargo muchos de ellos fueron despedidos en la crisis de los 90 o simplemente no lograron alcanzar sus metas. Un hecho que los Millennials comprendieron como mucho esfuerzo y dedicación desmedida que no valía la pena, por eso prefieren disfrutar del momento. Lo que ha hecho que sean señalados de desleales, porque ya no creen en que las instituciones les aseguran estabilidad, prefieren construir una red de contactos profesionales (conocida como *networking*) basada en el valor cognitivo y habilidades agregadas del otro, incluso más allá del cargo. Se adaptan con facilidad a los cambios gracias a que vivieron sin fin de transformaciones tecnológicas en su vida, quieren hacer parte de la toma de decisiones

aunque están en continua búsqueda de oportunidades que los rete, les permita crecer intelectualmente y les de beneficios extra; entre esas contemplan el emprender.

Gran parte de esta generación llegó a la mayoría de edad justo cuando estaba comenzando la crisis financiera mundial que se originó en Estados Unidos por lo que se conoció como hipotecas *subprime* o hipotecas basura, y se generó porque se les otorgó a personas que no tenían la suficiente solvencia para cubrirlas ni un respaldo que la soportara, con altas tasas de interés. Parecía un buen camino ya que el mercado de la vivienda de repente obtuvo altos picos de crecimiento, pero en el 2008 los bancos no resistieron más la falta de ingresos de sus deudores y empezaron a sufrir de iliquidez. La crisis del mercado fue de tal magnitud que obligó a la Reserva Federal y al Banco Central Europeo a inyectar una fuerte suma de dinero y a bajar los intereses. Sumado a un estado financiero poco regular y la caída del PIB que empujó a los ciudadanos a pedir créditos sin medir su capacidad para responder. Para el resto del mundo se vio reflejado en la disminución de la importación y exportación e inversiones provenientes de EE.UU. (El Espectador, 2018)

Los afectados fueron directamente los integrantes de la generación Y, pues los reguladores bancarios pusieron limitantes y restricciones para hacer préstamos para vivienda, con el fin de que los precios del sector no cayeran. Es así que si querían comprar su primera casa necesitaban desembolsos mucho más grandes, y por eso fueron aislados. Sin embargo el cambio del panorama económico recae sobre sus manos, dado que, si como lo afirma la consultora Deloitte, para el 2025 van a representar el 75% de la fuerza laboral a nivel mundial (Deloitte, 2014) los movimientos y las nuevas directrices del mercado dependerán de su trabajo y de la dirección que ellos mismos le den.

Por lo pronto hay tendencias en su comportamiento que ya dan un esbozo del devenir de las dinámicas de la industria. El hecho de que persigan oportunidades que les permitan crecer profesionalmente, hace que su rotación en los puestos de trabajo y en las empresas sea una constante. El resultado es una sobreinversión de estas últimas en capacitaciones, liquidaciones y finalizaciones de contrato. Su promedio de cambio de empleo es de entre 2 y 5 años. Aspecto por el que les han adjudicado las cualidades de ansiosos e inconformes; hasta de irresponsables se les ha tachado, pues no tienen en cuenta que en plena edad productiva ya

tienen deudas, principalmente por préstamos educativos. A pesar de que son la generación más grande en este momento, por ello tienen poca capacidad de gasto sumado a que son malos ahorradores, no dimensionan el valor acumulado que tienen los gastos hormiga que hacen a diario como el transportarse en Uber.

Es un hábito que justifican con expresiones como ‘YOLO’ (*You Only Live Once*) y que deben exponer como el buen momento del día, no hay que olvidar que también estaban inmersos en medio de la aceleración tecnológica digital y que los atrapó en forma de redes sociales, donde registran cada una de las experiencias que viven, y por eso los mayores no los toman en serio. Aunque parezca contradictorio, su consumo no es tan elevado como lo muestran Facebook e Instagram, prefieren viajar y probar nuevos servicios antes que acumular bienes materiales, que es en lo que mayormente se basa la economía: la adquisición masiva. Todo lo que simbolice tiempo de calidad y provecho para sí mismos es un seguro que van a querer.

Una vez más sus antecesores tienen una razón para darles un juicio de valor: que son superficiales, egoístas y egocéntricos, por eso el sobrenombre de *me me me generation* que les dio Joel Stein en su publicación del 2013 en la revista *Time* que lleva ese título. Asegura que a pesar de que cada país es diferente, y así mismo lo es su población, las redes sociales, el intercambio cultural y la velocidad del cambio, la hacen la más homogénea globalmente. La revolución de la información promovió ese exceso de autoconfianza y los empoderó al punto de que consideran que para casi cualquier aspecto, podían ser autosuficientes, pues con la tecnología al alcance de un click se enfrentan como “hackers vs las organizaciones, bloggers vs los periódicos, directores de YouTube vs estudios de cine, creadores de aplicaciones vs la industria entera” (Stein, J., 2013)

La han convertido en la generación más estigmatizada, al punto de que en las empresas está la predisposición de que su comportamiento, sus competencias, su modo de expresión relajado y directo, puedan afectar a los otros miembros de la organización que ya están acostumbrados a un ritmo de trabajo lineal, por poco mecánico. Algo con lo que los *Millennials* no parecen compatibles, son más activos aunque no pretenden cumplir un horario estático de 8am a 6pm de lunes a viernes. Es esta percepción tan marcada que no les ha permitido aprovechar y potenciar los atributos de la generación, para ser grandes apoyos y compañeros que pueden

aportar y sostener proyectos, dado que tienen habilidades diferenciales para el trabajo en equipo, en el uso de las herramientas tecnológicas, están motivados a presentar propuestas que dejen un impacto y no les cuesta tener una relación abierta y fluida con sus superiores. Por supuesto se defienden y masifican sus opiniones como mejor lo saben hacer: a través de plataformas digitales como la red profesional LinkedIn, hacen un llamado directo a los líderes de equipo porque son ellos quienes los entrevistan, los contratan, los entrenan, les dan el aval del direccionamiento que consideran deben llevar y establecen los objetivos.

La cantidad de reseñas que se han escrito sobre los *Millennials* se hace cada vez más gruesa, y esto de algún modo empieza a trasladar las inseguridades que se tenían sobre ellos, y que de a poco se van disipando, hacia los Centennilas, que a primera vista parecen ser una pieza más del rompecabezas, que se cree en definitiva lo van a cambiar todo. Se dice que nacieron con *smartphone* debajo del brazo (haciendo analogía al dicho popular de que los bebés vienen con el pan debajo del brazo) porque ellos son los verdaderos nativos digitales ¡no han vivido un solo día sin estar rodeados de la tecnología digital! Aunque comparten con sus hermanos el hecho de estar hiperconectados, son más conscientes de las decisiones que toman en el uso de las plataformas, el manejo de la privacidad, son expertos en las compras on line porque son muy cuidadosos para investigar las referencias de la página, los métodos de pago seguro, y no hacen la transacción hasta que lo consideren un sitio de confianza.

Los Z que nacieron antes del milenio ya están culminando sus estudios profesionales y algunos consiguiendo su primer empleo, los que nacieron en la primera década del 2.000 siguen en el colegio pero ya están pensando a qué se van a dedicar el resto de sus vidas, y los que no acaban de nacer recién empiezan su etapa escolar. Por su lado los *Centennials* esperan poder vivir de lo que les apasiona, que generalmente está ligado con la creatividad y el cuidado del medio ambiente, un indicio de que uno de sus fuertes es la creación y de que además de ser innovadores es algo que van a exigir; buscan trabajos flexibles, a distancia, que les permitan realizar varias actividades a la vez. (La Vanguardia, 2016) Tener propósitos claros los hace centrados y racionales.

Su percepción del éxito está determinada por la realización personal y el reconocimiento social, que no necesariamente está ligado con la ganancia monetaria, como sí era fundamental

para los X y los Y. Por lo que para mantenerlos motivados es importante que sus profesores y jefes les estén dando constante retroalimentación y poniendo retos que los estimulen y por los que sean reconocidos, no son egoístas, reciben con el mismo entusiasmo los créditos colectivos que los individuales. Asimismo son abiertos a la negociación y a llegar a acuerdos que sientan que son beneficiosos para todos, siempre y cuando estén argumentados, no quedan conformes con una orden a razón de un sí o un no. Esta en particular es una observación que puede llevar al ámbito económico, pues se sienten cómodos compartiendo, intercambiando o alquilando bienes o servicios, de ahí la acogida de aplicaciones como Airbnb, en la que se puede poner a disposición de viajeros desde habitaciones hasta apartamentos y casas enteras para rentarlas a quienes estén buscando hospedaje, la ganancia es para ambos, el invitado consigue alojamiento a menor precio que el de los hoteles convencionales y el anfitrión gana dinero por algo que ya tenía y no estaba usufructuando.

Lo anterior demuestra que creen en los demás y que por eso vale la pena apostarle a construir un comercio que haga orgánico y amigable estas prácticas, que lejos de distanciar a las personas de la vida social física (una de las grandes críticas hacia las tecnologías de la comunicación e información) permite la vinculación entre individuos que tienen un interés que satisfacen al resolver la necesidad del otro; la búsqueda de ganancias en doble vía es un beneficio que los empuja a mantener una relación que magnifica la experiencia y deja la puerta abierta para que permanezca la alianza y además se recomiende o comparta. A esto se le ha llamado *C-Commerce (Collaborative Commerce - Comercio Colaborativo)* un trato que se hace de consumidor a consumidor, que por eso da la sensación de que existe una empatía mutua, como sucede con los YouTubers o influenciadores digitales. Es otra perspectiva del comercio electrónico (*E-commerce*) que nació en la época de los *Millennials*.

Un beneficio más que se le puede adjudicar a estas prácticas es que promueven el desarrollo sostenible, pues al dar nuevos ciclo de uso se impulsa la idea de el reciclaje y la reutilización. Valor adicional que tienen los *Centennials*: el compromiso con el medio ambiente, y no por eso se restringen de hacer, consumir y mantenerse en tendencia sino que lo hacen de manera responsable y conscientes de que sus acciones no comprometan lo bienes primarios e indispensables para la humanidad. De hecho han empezado a exigir al comercio que demuestren lo que hacen para aportar a causas comunes y medioambientales, eso los atrae

más que un modelo de producción en masa, por eso entre sus opciones se encuentra la comida orgánica y los productos artesanales, que incluso tiene la virtud de darles un estilo original al dificultar su réplica. En definitiva este es un pilar en sus vidas, asisten a voluntariados y las facultades de las ciencias humanas, sociales, ambientales y que en general estén orientadas a la resolución de problemas reales, son sus predilectas.

Como se ha hecho evidente, los acontecimientos que enmarcan una generación afectan a los hombres en tanto las hayan vivido, la edad que tuvieran cuando sucedieron o la trascendencia para su entorno social. Por eso mismo es que a medida que crecen y pasan por las diferentes etapas de la vida en simultáneo van suscitando nuevas corrientes, que a su vez van enseñando, relevando y también distanciando de la cohorte más joven (o mayor, dependiendo el caso) en las variantes de la misma generación y de la siguiente. Es un hecho que se hace evidente al comparar a dos personas de la misma edad pero en épocas diferentes.

Para reconocer por qué y de dónde derivan las diferencias entre cohortes de generaciones o el salto entre una y otra, basta con determinar cómo fueron criados de niños, qué eventos de impacto masivo presenciaron en su adolescencia y el papel que asumieron en la sociedad durante este periodo de tiempo y hasta que alcanzaron la adultez. Como la sociedad misma las generaciones evolucionan, recogen intenciones comunes para formar un carácter colectivo y finalmente surgen nuevas generaciones llevando a la desaparición de las anteriores; siendo así un ciclo que siempre va a existir. Para ello Howe y Strauss hacen una clasificación por estados anímicos para entender el comportamiento de las generaciones y pronosticar el de las venideras en la diagonal generacional o *The Generational Diagonal*: Profeta, nómada, héroe, artista. (Howe, N., & Strauss, W., 2007)

Este es un cuadro a partir del cual se puede recoger información histórica para establecer un patrón de respuesta que se marca al comparar eventos de la misma índole con grupos de edad paralela. En la primera columna se enuncian las etapas biológicas por las que pasa el ser humano (juventud 0-20, adultez temprana 21-41, adultez 42-62, vejez 63-83); en la fila superior el intervalo de años que se van a revisar y debajo de esta los eventos que se destacan. Siendo así cada columna va a estar conformada (de arriba hacia abajo) por un periodo de tiempo designado, el suceso más relevante que le corresponde, la generación que en ese



momento está en la etapa de la vejez, seguida por la que es adulta, luego los adultos jóvenes y finalmente los más lozanos. Así se configura una herramienta a partir de la cual es posible comprender y rastrear el cambio en las características de pensamiento impulsados por momentos que van a representar crisis, neutralidad, luego el despertar frente a la cuestión negativa y finalmente una temporada de calma. El ciclo comenzará nuevamente con una crisis y la generación naciente con un estado anímico que se repite. Por lo que al avanzar se podrá hacer una predicción del arquetipo que cada quien va a adoptar en los siguientes periodos. “Es cuestión de envejecimiento generacional” (Howe, N., & Strauss, W., 2007)

A continuación se va a presentar un tablero que identifica a las generaciones en cuestión (X, *Millennials* y *Centennials*) en los periodos en los que apareció cada una:

ERA	1965-1980 Despertar	1981-1996	1997-2017 Crisis	2018 - 2038
<b>EVENTOS RELEVANTES</b>	Nacen las Fuerzas Armadas Revolucionarias de Colombia FARC	Se promulga la constitución política de Colombia	Recesión económica mundial por hipotecas subprime y el 9/11 -El IVA colombiano pasó de subir los 2 puntos porcentuales acostumbrados por reforma tributaria a 3 puntos: de 16% a 19%	Se firman acuerdos de paz con la guerrilla de las FARC
<b>VEJEZ (63-83 años)</b>		<i>Silent Generation</i> (Artista)	<i>Baby Boomers</i> (profetas)	Generación X (nómada)
<b>ADULTEZ (42-62 años)</b>	<i>Silent Generation</i> (Artista)	<i>Baby Boomers</i> (profetas)	Generación X (nómada)	<i>Millennials</i> (héroe)
<b>ADULTEZ TEMPRANA (21-41 años)</b>	<i>Baby Boomers</i> (profetas)	Generación X (nómada)	<i>Millennials</i> (héroe)	<i>Centennials</i> (Artista)

<b>JUVENTUD (0-20 años)</b>	Generación X (nómada)	<i>Millennials</i> (héroe)	<i>Centennials</i> (Artista)	<i>Alfa (?)</i> (profeta)
---------------------------------	--------------------------	-------------------------------	---------------------------------	------------------------------

Cuadro 1. Fuente: elaboración propia. Basado en la diagonal generacional de Howe, N., & Strauss, W

Las generaciones que comparten el mismo estado, se identifican con la actitud que toman frente a la familia, la cultura, los valores, los riesgos y los códigos de convivencia, que en esencia permanece aunque afronten nacionalidades diferentes y que se transforma con la misma tendencia mientras envejecen y experimentan cambios en su personalidad. La definición de los rasgos de una generación basados en su desarrollo, es determinante si se da en medio de una crisis, de una renovación o despertar cultural. Ese es el principio de la catalogación por los que los miden en la diagonal generacional Howe y Strauss:

- **Profetas** son aquellos que nacieron después una guerra o una crisis, en un tiempo en el que el entorno está comprometido en la superación de los hechos, en corregir y/o reestructurar el orden social, como acuerdo común para lograr bienestar general. Cada vez que hay un nuevo grupo de niños profetas generan la sensación de que se les complace cada vez más, y llegan a ser jóvenes ególatras sobreprotegidos en una burbuja espiritual, que les da paso a ser adultos que defienden una posición moral que en su vejez se caracterizan por su sabiduría. Sus pilares se centran en los valores, creencias en una deidad y los valores.
- **Los Nómadas** llegan al mundo para conocer una sociedad cargada de ideales que impulsan a los que en ese momento son jóvenes a manifestarse contra la directriz establecida. Su infancia es solitaria, carecen de la protección desmedida que tenían los profetas, se hacen adultos condicionados y limitados a las decisiones tomadas anteriormente, viven su madurez como hombres analíticos y rígidos frente a la crisis, que determina su dureza al envejecer. Son recordados por su trabajo recto, de grandes ascensos y de líder que gusta de hacer las cosas al pie de la letra. Se definen por el honor, la libertad y la supervivencia.
- **Las generaciones Héroes** tienen su inicio en medio de personas autónomas e incluso individualistas. En su niñez son escuchados, se les presta atención y se les da participación en el hogar, por eso son conciliadores y gustan del trabajo en equipo,

con lo que enfrentan la nueva crisis. Son adultos trabajadores, enérgicos que pasan por arrogantes. Como adultos mayores en el momento del despertar actúan como mediadores. Se destacan por sus logros colectivos, su relación con la comunidad, la riqueza y la tecnología.

- **Los Artistas** nacen en plena crisis o durante una guerra, un momento tan complejo y de medidas agresivas por parte del estado, que deben hacer sacrificios personales. Son niños sobreprotegidos que en la transición a la juventud adquieren una sensibilidad especial por su entorno, dada por los efectos de la era negativa y se hacen adultos indecisos en el momento del despertar. Pasan la vejez como seres empáticos. Son recordados por crecer sin mayores novedades ni motivaciones, por ser flexibles y por aprender de la experiencia. (Howe, N., & Strauss, W., 2007)

Por todo lo anterior no se les puede tildar de ser completamente distantes o una copia evolucionada del anterior. Hay objetivos comunes que parten de la razón propia del ser humano, además como ser social; que los persigan con mayor o menor intensidad dependerá de la afinidad con la concepción macro de su cohorte y de su toma de decisiones y ejecución que es influenciada por su círculo personal, que va a decantar en su deseo individual y posterior proceder. La ambición por la posición de liderazgo es uno de esos propósitos que son semejantes, se demuestra al revisar las cifras que indican que el 61% de los *Millennials* lo consideran importante al igual que los *Centennials*, frente a un 57% de los X. Cuando Harvard Business Review le pidió al instituto Emerging Markets INSEAD, al portal de empleo global Universum y a la fundación HEAD que encuestara a dieciocho mil estudiantes y profesionales de 19 países para conocer las aspiraciones de estas 3 generaciones, se dieron cuenta que las respuestas variaban por territorio, pero que mantenían un rango porcentual estable al compararlas entre ellas. (Bresman, H., & Rao, V. D., 2017)

Es más usual encontrar a integrantes de la generación X y Y atraídos por la idea de ser *coaching*, entrenadores o mentores que hacia liderar o gerenciar, pues este estatus representa una carga de responsabilidad a la que temen enfrentarse, sienten que les absorbe demasiado tiempo que requieren para cumplir con otros deberes (como el hogar, caso que es recurrente en las mujeres que no encuentran una equidad en compromiso con los demás integrantes del núcleo y por el que deciden no seguir escalando) para sí mismos o en la que simplemente no

están interesados. Por otro lado para los Z los altos niveles de compromiso que deben tener para un cargo de liderazgo y la libertad para construir y darle vida a proyectos sin tener que pasar por aprobaciones de varios escalones de la jerarquía, o ninguno, lo hace atractivo. El denominador común que les motiva son los retos.

En el análisis de los resultados tuvieron en cuenta las preferencias entre hombres y mujeres para cada uno de los casos generacionales, un ítem que se divide en 63% para los hombres y 52% para las mujeres en importancia para los X, entretanto para los *Millennials* y *Centennials* aumentó a 63% para ellos y a 61% para ellas. Los argumentos de los entrevistados se fundamentan en que la cuota femenina de la generación X están más dispuestas a disfrutar el desafío que supone participar de un ambiente de liderazgo tanto como enseñar y guiar a otros. Las *Millennials* tienen predilección por instruir, a diferencia de las *Centennials* que gustan de que se les considere aptos para manejar los altos niveles de responsabilidad. Los hombres a través de las generaciones son constantes en la proyección por ganancias y la capacidad de administración de tareas que se desprenden desde su autoridad. (Bresman, H., & Rao, V. D., 2017)

En aquello que coinciden las mujeres a lo largo de las regiones y generaciones es que evitan el estrés que estos cargos les pueda causar, son más propensas a considerar que no tienen la confianza y la autoridad necesaria para el cargo, tienen más miedo a la frustración y al fracaso que los hombres. Sin embargo no sufren de la misma angustia cuando tienen el propósito de vincularse o crear su emprendimiento. En general los que conforman el grupo de los Z tienen interés por formar su propio negocio, lo que tiene su origen en que se sienten presionados por sus padres y por la percepción de que para acceder a las oportunidades profesionales que quieren se les exige no solo conocimiento sino una sustentación práctica que puedan demostrar, por eso adquieren experiencia laboral cada vez a más temprana edad. Al alentarlos a encontrar un trabajo por sus propios medios, sin darse cuenta van formando su independencia también con prontitud. Esa motivación hace que en este momento se presente un incremento importante en el emprendimiento en jóvenes, que además se inclina por un producto o servicio que tenga un impacto y una incidencia positiva en la comunidad.

Cuando los X y Y estaban en búsqueda de su desarrollo profesional y laboral, uno de cada tres tenía la intención de ser emprendedores, prefiriéndolo sobre el trabajar en una multinacional o en el exterior. Pero en definitiva a lo que le apuestan los Z es a las herramientas tecnológicas como un complemento para la vida diaria y laboral, para esta última tienen altas expectativas con el uso de la realidad virtual y son los que más insisten y promueven sus virtudes desde los espacios académicos profesionalizantes hasta trasladarlos a la empresa. Los Millennials, que ya tienen un recorrido más extenso y tienen una formación dada por la experiencia en los años de trabajo, consideran que en especial este entorno virtual que recrea los componentes materiales con los que interactúa el hombre, va a ser uno de los principales elementos de la transformación que vivirá el sistema en el futuro próximo, porque pronostican que en un primer momento va a superar la tecnología portátil, las video conferencias y la gestión de proyectos. Por su lado los X creen que el impacto que va a tener sobre su trabajo es mínimo. Sobre lo que sí tienen expectativa son las plataformas *e-learning* y el trabajo compartido a través de la nube. (Bresman, H., & Rao, V. D., 2017)

## ENFRENTAMIENTO TECNOLÓGICO

Las diferencias tecnológicas entre generaciones son evidentes al revisar el tipo de dispositivos que eran populares en el periodo temporal de nacimiento y adolescencia de cada una:

	<b>GENERACIÓN X</b> (1965-1980)	<b>GENERACIÓN Y</b> <i>MILLENNIALS</i> (1981-1996)	<b>GENERACIÓN Z</b> <i>CENTENNIALS</i> (1997-2017)
<b>VIDEOJUEGOS</b>	Máquinas de <i>Arcade</i> (recreativas) Game Boy	Súper Nintendo /Mega Drive	Nintendo Wii, XBox, PlayStation, juegos online
<b>TELEFONÍA CELULAR</b>	1G: Uso único para voz, a blanco y negro	2G: Voz y texto SMS. A color, juegos incorporados.	3G: Datos con acceso a internet 4G: transmisión de datos inalámbricos de

			mayor velocidad
<b>INFORMÁTICA</b>	Máquina de escribir Máquina de escribir eléctrica	Computador de mesa	Portátil Tablet
<b>TELEVISIÓN</b>	Análoga, blanco y negro	Cable, a color	Plataformas de <i>Streaming</i> y series en línea como Netflix
<b>MÚSICA</b>	Radio convencional, disco de vinilo, <i>Cassette</i> , <i>Walkman</i>	-CD, <i>Discman</i> . -MP3, MP4. - <i>Podcast</i> , Radio digital	Aplicaciones de música por streaming como Deezer y Spotify

Cuadro 2. Fuente: Elaboración propia.

Para que sea claro cómo ejerce el desarrollo tecnológico sobre el escenario socioeconómico, es pertinente hacer el recorrido de una de las dimensiones presentadas en el cuadro anterior, que permita hacerse una idea global del comportamiento de las generaciones y su influencia en el relacionamiento: La música, por ser un activo inherente al hombre.

El punto de partida es el primer instrumento sobre el que se logró hacer registros de sonido de calidad, con una resistencia alta al uso y que lograba soportar uno o varios archivos que se podían escuchar más de una vez. La fabricación del disco en vinilo superó los problemas que surgían, de manera pronta, por la continua reproducción, además su contenido pasó de 4 minutos a 45, de esto el concepto de *Long Play* (LP) pues ya no se limitaba a un solo sencillo. Este modelo de consumo tuvo su auge desde su nacimiento en 1948 hasta los primeros años de los 80's. (señalmemoria.co, 2014) El resultado es que ya no era obligatorio estar presente en una actuación en vivo del artista para disfrutar de la música, sino que ahora se podía trasladar a otros escenarios, incluyendo el hogar si se tenía un gramófono.

En 1963 nace un compacto que permitía la grabación limitada de audio y que fue usada de forma didáctica para conservar notas de voz. En 1971 se convierte en una alternativa más compacta de escuchar música, que intenta combatir los problemas de practicidad en el

transporte del gramófono, pues su tamaño y el de los mismos vinilos, hacía poco viable el disfrute del audio en el lugar que se deseara. El *cassette* es un aparato de menores dimensiones que se podía usar por ambas caras. Se popularizó en los 80's, cuando Sony hace más ameno el tránsito en la calle con la aparición del *Walkman*: un reproductor portátil de *cassettes* con audífonos. Tenerlo representaba libertad para disfrutar del ocio sin depender de una toma de corriente o de estar en un sitio cerrado, y así tener períodos de esparcimiento entre las tareas o responsabilidades del día, e incluso trabajar y escuchar música en simultáneo; fue llevar las cortinillas que acompañan una escena de película a la vida real. La urbanidad que le dió el *walkman* a la música daba la sensación de que siempre, en cada esquina, había una fuente sonora que cobraba sentido con los movimientos corporales y la apariencia de quien la estaba reproduciendo. Por eso, voluntaria o involuntariamente, había una tendencia de comportamiento movilizándose por las calles, lo que con el tiempo convirtió al *walkman* en un símbolo de la cultura popular de la década.

Esos roles que empieza a cumplir cada sujeto, hacen parte de un juego rítmico que tiene por epicentro las metrópolis, al que el profesor del Centro Internacional de Investigación de Estudios Japoneses Shuhei Hosokawa, ha denominado *musica mobilis*. Lo explica en un listado de 4 componentes o comportamientos donde:

1. Cada espacio tiene un sonido característico. En la ciudad es una mezcla de ruido con música. A veces esta última se convierte en la primera, por ejemplo, para algunas personas la emisión musical de los parlantes de los comercios es considerado contaminación sonora.
2. Hay músicos callejeros que tocan su repertorio en sitios públicos en busca de dinero.
3. Por otro lado están los civiles que no son directamente generadores de música pero sí la exponen a través de dispositivos tecnológicos. Por ejemplo aquellos que llevan consigo un radio portátil o un parlante encendido en su trayecto por la ciudad, contribuyen a la composición en la medida que pasan por un lugar, pues se intensifica o disipa mientras caminan, obligando a los otros transeúntes a escucharle. Sumado a que puede que coincidan 2 y más de estos expositores.
4. Finalmente está el oyente del *walkman*, que no comparte y escucha únicamente para sí mismo. Lo que busca es cortar contacto con la información sonora que está emitiendo el exterior, y encontrar la audición perfecta de lo que realmente le interesa escuchar.

Creando un vínculo entre el aparato y el sujeto, que progresivamente le genera apego emocional, pues la música es un vehículo sensorial que, en este caso en particular, le permite concentrar sus emociones en sí mismo, se identifica y encuentra comprensión sin la necesidad de la aprobación de terceros. (Hosokawa, 1984, Pág 166 - 167)

El siguiente paso que dió la industria musical es hacia la digitalización con el CD, un trabajo en conjunto entre Philips y Sony que lanzaron en 1980. Para los *Millennials* esto se traduce en el instrumento en el que era posible almacenar más de un tipo de archivos a la vez en una presentación del tamaño de la palma de la mano y con una capacidad de soporte y seguridad superior a lo que se tenía hasta el momento, porque al no tener compuestos magnéticos termina con los problemas de borrado accidental por interferencias, cortes o descargas energéticas. Funciona por modelo óptico, es decir, códigos binarios repartidos en pequeños orificios sobre la superficie del disco, que guardan los bits de manera secuencial. (Mora, 2011) Este también tuvo su propio reproductor portátil: el *Discman*. Aunque no contó con la misma acogida que el *walkman*.

La actualización en aparatos de reproducción sonora llega al nivel de que no sea imperativo el almacenamiento de la información en un elemento externo sino que en el mismo se pueden guardar y escuchar las pistas. Siendo así el MP3 el que solo difunde audio y seguido el MP4 que suma vídeo. Los elementos que siempre han estado al alcance de los Z son aquellos, como el teléfono celular, con más de una funcionalidad. Es aquí donde surgen los *gadgets* a través de los cuales, por ejemplo, suplen los terceros para incorporar aplicaciones por *streaming* como Deezer o Spotify, que funcionan por la capacidad de su interfaz para transmitir continuamente y sin interrupciones, permitiendo que conectado a red pueda difundir, descargar y consumir en simultáneo.

El punto clave para reconocer la distancia tecnológica entre los *Millennials* y *Centennials* está en que los primeros no siempre tuvieron a su alcance aparatos, mecanismos o interfaces avanzadas, ya que lograron popularidad cuando se encontraban en su adolescencia y aún años más tarde se empezó a masificar servicios como el internet. Para los Z, esta siempre ha sido una realidad y por eso desde temprana edad reconocen códigos y funcionamiento básico de las tecnologías inteligentes e ingresan a redes sociales. Para ambos representa un cambio en



sus hábitos, comportamiento y forma de interactuar. Por eso la discusión se abre a dos paralelos paradójicos: por un lado el individuo se concentra en sí mismo, pierde interés en el ecosistema y se convierte en políticamente apático; o aporta a una construcción de discursos sociales activa, pues las herramientas empiezan a abrir nuevos temas de conversación entre los jóvenes, en otros espacios, permitiendo que el diálogo se diversifique a la vez que une.

Especialmente para la generación más reciente, la era digital ha permeado cada una de las etapas de su crecimiento, y los ha involucrado en un sistema regido por la inmediatez y la accesibilidad a la información. Una muestra de ello es que desarrollan actividades académicas, acceden a variedad de plataformas de ocio y entretenimiento y se acercan con naturalidad a otras culturas, porque saben cómo planificar viajes, buscar las mejores temporadas y precios, aprenden los idiomas locales a través de aplicaciones y hacen amigos con ayuda de la red. Esto hizo que perdieran miedos propios de sus antecesores como a la soledad y les es inherente la independencia y el autoaprendizaje.

Lo que queda claro es que la velocidad en la que se presentan las novedades y mejoras tecnológicas hace que su propia vida útil sea mínima. Esta es una característica particular de la tecnología digital, que al contrario de lo que se piensa, lleva décadas de desarrollo, pues se considera desde el objetivo de lograr cuantificar los paradigmas del hombre a través de una descripción matemática. Aquello que se aleje de esta premisa es entendido como algo subjetivo. Entonces no se refiere únicamente a un conjunto de artefactos, sino a una corriente que pretende darle una solución de algún modo tangible a elementos, situaciones, deseos o necesidades del hombre al reducirlas a dígitos. (Parrondo, 2002)

Por ejemplo, una imagen, un sonido o un audiovisual pasan del mundo físico al digital cuando son traducidas a números, que permiten su posterior reproducción o visualización en el dispositivo seleccionado. La interfaz utiliza esos números (invisibles para el usuario) en vez de a la pieza material, lo que también le da la posibilidad de hacer combinaciones y crear nuevas experiencias. Sin embargo la misma matemática física ha cuestionado que se reduzca todo a mera simbología y a su orden por selección de la intención con que se va a usar, por razones como que la manipulación de la materia haga que pierda precisión, como la fidelidad en la grabación de una canción. Ese también es el argumento de algunos hipsters nostálgicos

que están impulsando nuevamente la producción de vinilos y a que los artistas les respondan con ediciones especiales en este formato.

La diferencia con la tecnología analógica es que su propósito es emular hechos, procesos o actividades. Uno de los medios a los que acude es a las ondas, es decir a la representación continua de un evento, como las que emite una estación de radio con ondas sonoras que se producen desde el locutor y que los equipos se encargan de darle al canal una amplitud o frecuencia. También logra hacer funcionar medios de almacenamiento como los LP o los *cassettes*: en el caso del primero la música se emite gracias a la aguja que roza sus estrías formando una espiral; para el segundo la orientación de la zona magnética que engrana con las patas plásticas del orificio del *cassette* es alterada por la frecuencia de la electricidad que impone el lector sobre él. Las inconformidades que promovieron el desarrollo de un nuevo modelo fueron que las ondas son susceptibles a ser interferidas por otra igual o mayor, todo aquello que repose sobre esta tecnología con el paso del tiempo se va deteriorando o perdiendo calidad al punto de no reproducir más y que las constantes simulaciones hace que procese más información de la que puede soportar. (Zamudio & Unam, 2004)

Si bien lo más seguro es que en su día a día la mayoría de las personas pertenecientes a las generaciones X, Y y Z no tengan conocimiento del funcionamiento o relación entre las tecnologías analógicas y digitales, es importante reconocer que este es uno de los principios que le permite a unos considerarse nativos digitales y a otros migrantes digitales. Ambos pueden acceder a redes, plataformas, programas, dispositivos y todo aquello que sea propio de estas tecnologías, siendo las de la comunicación e información a las que se acercan con más interés, ya que son las que les permiten aprovechar oportunidades como el teletrabajo.

La diferencia radica en que unos hacen la navegación de forma natural y tienen la habilidad de adaptarse rápidamente e intuir los cambios de este ecosistema, porque crecieron en simultáneo y se ha convertido en una constante para la que ya están preparados; mientras que los otros han tenido que aprender paulatinamente, en algunos casos con acompañamiento continuo (como para el manejo de software especializados), el apoyo de manuales o simplemente preguntando y aplicando el ensayo y error por su propia cuenta. A pesar de este esfuerzo no consiguen llegar al punto de estar al día y avanzar en la misma proporción, por

eso se siguen valiendo en gran medida en las herramientas que ya conocen y se estancan en un limbo entre el pasado y el presente tecnológico.

## **LA AUTENTICIDAD DE LAS GENERACIONES EXPUESTA EN EL TRABAJO**

La participación laboral y su éxito es una ecuación entre el trabajo en sí mismo y el mundo íntimo del individuo, en la que el resultado de satisfacción va más allá de una remuneración que considere justa o equivalente a sus competencias, esfuerzo y resultados. La actividad también es fuente de bienestar social y personal para quien la ejerce, dado que aporta gran parte de la visión y definición propia, por ende, al tener incidencia en la construcción del yo y en su estado emocional, la productividad puede aumentar o bajar en consecuencia de la compatibilidad entre el quehacer y la vida fuera de él. Entonces, en el proceso no solamente se ve afectado el empleado psicológica, cognitiva y comportamentalmente, del mismo modo el ambiente al interior de la empresa se modifica en estos mismos aspectos (si se entiende como un organismo vivo).

Qué tan complacido o no se encuentre un empleado con su experiencia profesional en una organización, depende de que logre el equilibrio entre lo que le agrada y lo que no de esta, tampoco se puede pretender que esté de acuerdo en un cien por ciento con todos los procedimientos que se dan en su interior, lo que está bien para unos puede no serlo para los demás. Ese balance, además, parte de que se encuentren alineados los valores propios del sujeto y los de la institución, o de que entre ellos no exista interferencia. Sumado a las recompensas que reciba por parte ella y de que el trabajador no sienta que pasan por alto sus logros.

Los escritores del libro *Understanding and managing organizational behavior*, Jennifer George y Gareth Jones, delimitan los cuatro factores que determinan la satisfacción laboral:

1. Personalidad: la constante en la que una persona se comporta, siente y piensa.
2. Valores: los principios tanto inherentes como los adquiridos que se reflejan en la creencia sobre los proyectos en los que está inmerso, su propia evaluación de los resultados y su proceder frente a los objetivos.

3. Las condiciones del trabajo: los compañeros, las tareas, las condiciones físicas y ambiente de trabajo.
4. La influencia del medio: el poder que ejerce las tendencias, la opinión o el actuar de terceros (colegas, familiares, amigos) sobre el comportamiento y las actitudes el empleado. (George, J. M. & Jones, G. R., 2002)

En este momento en las organizaciones convergen hasta cuatro cohortes generacionales: los *Baby Boomers* (nombrados así porque en medio del optimismo de la posguerra -entre 1946 y 1964- hubo un incremento significativo en la natalidad, siendo ellos el resultado de ese *boom* de bebés) que tienen en este momento entre 72 y 54 años, los que siguen estando presentes en el organigrama se encuentran en etapa de jubilación; los X con edades entre los 53 y 38, los Y o *Millennials* que oscilan entre los 36 y los 22, y la generación que recién está entrando al contexto laboral, los Z o *Centennials* los más grandes con 21 años los más pequeños con apenas 1.

Es la primera vez que además de compartir espacio, tantas generaciones trabajen en conjunto. Eso significa que convergen multiplicidad de culturas, ideales, concepciones del mundo y de cómo debe manejarse. Esto puede ser edificante y positivo para la empresa en cuanto el equipo logre adaptarse a la diversidad de sus integrantes y encuentre que la clave está en rescatar de cada personalidad y de cada propuesta lo más provechoso para los objetivos que tienen en común. O por el contrario es una situación tan sensible que tiene la capacidad de convertirse en una transición estresante en la que cada grupo quiere destacar y tener la razón.

Generar la unidad y el compromiso colectivo es una misión de la que se debe hacer cargo el líder. Si bien esta figura suele recaer en los jefes o gerentes de un área o proyecto, la dirección del liderazgo no depende de una sola persona, en ellos está la selección y guianza de quienes se involucran en el camino que va a llevar a buen término los propósitos que los mueven a todos en la misma dirección y por los que cada uno apuesta desde su esfuerzo individual. La integración generacional debe partir de ser conscientes de los rasgos diferenciales de cada una: la saliente puso como centro de sus vidas el trabajo, lo que le causó conflictos en su vida personal, especialmente en el aspecto familiar, por eso esperan la finalización de su etapa laboral, para tener tiempo de calidad junto a sus seres queridos.

Precisamente esa es una de las razones por las que las carreras profesionales no juegan el mismo papel que antes ni tienen tal relevancia para las generaciones. Desde los X en adelante ha bajado la propensión a que el trabajo consuma el mayor porcentaje de su energía y tiempo. También ha permitido que la mecánica de ascensos y de estatus en la compañía ya no sea otorgado por antigüedad o años trabajados, ahora es común ver jóvenes dirigiendo a compañeros de más edad. Esto en algunos casos genera conflictos internos que llevan a la resistencia de los mayores que piensan ¿por qué recibir órdenes de alguien que no cuenta con tanta experiencia? y que a su vez provoca inseguridad en el líder.

Al ser los X la cohorte con mayor población activa que más recorrido tiene se convierten en los sabios transmisores del conocimiento propio de la organización. Como lo afirman Peter Cappelli y Bill Novelli en su libro *Managing the Older Worker: How to Prepare for the New Organizational Order*, cuando se llega a ese ciclo productivo adquieren la habilidad y autoridad para orientar a los ingresos y poner la cuota de presión que se necesita para cumplir con los tiempos propuestos. Sin embargo esto último ha resultado en que los sobrecarguen y por tanto eventualmente no tengan la capacidad de responder y se frustren. En contraposición está el fenómeno de que las generaciones más jóvenes - los *Millennials* y pronto los *Centennials*- escalan con rapidez, sin necesidad de pasar por todos los peldaños del organigrama. (Cappelli, P., & Novelli, B., 2010)

Las empresas no deben dejar de prestarles atención porque son quienes poseen el capital intelectual, como lo afirma Donohue, mientras más cerca se encuentran de los 55 años menos valorados son sus conocimientos. La inconformidad y principal causa de la disminución en la motivación laboral de los X radica en la falta de atribuciones y en que su actividad sea plana, repetitiva y predecible. Una sensación que como maestros pueden transmitir y contagiar a sus sucesores, haciendo que estos pierdan el entusiasmo frente a la labor y hacia la organización. Es una generación que tiene un menor protagonismo por la masiva posesión de los *Millennials*, sobre los que recae una fuerte polarización entre expectativas positivas y negativas, que hacen que siempre los tengan en la mira. Por eso si se presta atención a la relación entre la generación X y Y, la probabilidad de que evadan a sus clientes se disminuirá en un 50% y la productividad se incrementará en al menos un 11%. (Donohue, M., 2018)

Probablemente esa es una de las razones por las que uno de los primeros obstáculos con que se encuentran las generaciones entrantes a la vida laboral es el desenvolverse socialmente con el entorno, las diferentes esferas de poder y la consecución de la jerarquía. De estos encuentros iniciales y de la naturalidad que va desarrollando el individuo en el espacio es que aprenden las habilidades y normas sociales, así como les permite adaptarse y reconocer cómo pueden entrar a negociar con su equipo y superiores sus propuestas y hasta roles. Esto tiene una incidencia directa en la aceptación del equipo. (Myers, K. K., & Sadaghiani, K., 2010)

Los procesos de comunicación entre los miembros de la organización se dan por acciones orgánicas e intencionales de las que resulta el acuerdo o un distanciamiento mayor de las concepciones frente a las funciones. En medio de esta negociación también se define si van a encajar en el equipo más allá de una relación laboral. Para los *Millennials* esto ha significado que sus experiencias y perspectivas diferentes, sumado a una opinión generalizada que se ha posicionado en las empresas, tengan una incidencia directa en su aceptación y la evaluación que hacen los compañeros de trabajo sobre ellos, lo que ciertamente afecta sus expectativas. Un ejemplo de ello es que las generaciones mayores suelen considerar que las nuevas deben pasar por las mismas dificultades que ellos en su momento y algunos llegan a promover que así sea. Solo en el momento en el que el miembro se sienta considerado parte valiosa del equipo va a dar su total compromiso.

Por su lado los *Millennials* expresan su interés en lograr una vida profesional flexible, que les permita tener un equilibrio entre sus propósitos personales y metas laborales, pensamiento que sus compañeros mayores no entienden porque en definitiva le dan un porcentaje de valor mayor a su carrera, por el que se pueden resistir a entender sus intenciones. Hecho que ha suscitado que los tengan como una referencia de generación desleal, perezosa y egoísta; y que el trato hacia ellos sea de incomodidad, desconfianza e incluso falta de respeto. Diferencias que ralentizan la fijación de propósitos y su acogida por parte de los Y, que una vez se logra son eficientes gestores de las demandas del trabajo.

Esperan supervisión continua de la que resulte una comunicación constructiva que reconozca, acepte, aliente, empodere, sea directa en cuanto lo que espera, lo que falló, las falencias y

posibilidades de mejora, sobre una posición neutral o de señalamientos, hostilidad, con actitud dominante. Independientemente del nivel de su cargo sienten que deben estar incluidos en el flujo de información y de los eventos de proyección de la organización en el instante que se están planteando como el plan estratégico del año, por ejemplo, cuando los superiores prefieren seguir centralizando los comunicados más trascendentales con los que están a su mismo nivel y jefes de área; la bajada recurrente que les hacen es instructiva y no se detienen en el aspecto emocional y sensacional bilateral entre sus subordinados hasta que ello sea un elemento que interfiera notoriamente en las labores del grupo.

Lo cierto es que a mayor adquisición de conocimiento proporcional será el nivel de responsabilidades y retos a los que la persona se va a enfrentar. Aquellos *Millennials* que demuestren esta característica son los opcionados para recibir la información estratégica; los beneficios que conlleva para el curso del equipo es que al ser conscientes de lo que sucede y de lo que está detrás de la construcción de los proyectos, se impulsa su deseo de participación y aporte a su consecución, es decir, a que tengan un alto sentido de pertenencia hacia la organización y apropien la meta como propia.

El estudio ‘Lo que Buscan las Nuevas Generaciones en el Mercado’ que realizó la reclutadora Michael Page, demuestra que los principios que persiguen los *Centennials* colombianos en el espacio de trabajo no están alejados de los de sus hermanos Millennials, pues ambos procuran presentarse a ofertas laborales que les den beneficios más allá del salarial, como más días de vacaciones y libertades tales como no tener que seguir lineamientos de vestuario. Los Z que se encuentran en la búsqueda de sus primeras oportunidades profesionales, lo hacen a través de su red de contactos, bolsas de empleo y redes sociales, les es importante que la organización tenga buena reputación y encuentren en ella afinidad en valores, igualmente esperan de su jefe una comunicación directa. (Michael Page, 2018)

De igual forma, aquello que los hace diferenciarse entre aptitudes tecnológicas de los Y y los Z es la misma distancia que hace que los segundos sean nativos digitales y los primeros impulsores de la navegación de esta era, lo que se traduce en el nivel de dependencia que tiene cada uno sobre el medio. La relevancia de esto en el relacionamiento profesional radica en que una vez más las generaciones mayores van a señalar a la entrante y esta va a sentir que

no es comprendida. A medida que se de su ingreso se van a empezar a hacer notorias las distancias entre las modalidades de trabajo.

El acercamiento predictivo que se ha hecho al desempeño de los Centennials, ha tenido como foco principal el hecho de que se encuentren hiperconectados, tanto así que Deloitte afirma que sus investigaciones y encuestas han arrojado que ellos mismos concuerdan con que la brecha generacional existente hacia ellos está enmarcada por su posición tecnológica, y que eso los afecta tanto personal como profesionalmente, especialmente en su capacidad para establecer relaciones interpersonales. (Deloitte, 2017) Mientras para las organizaciones continúe siendo un enigma las habilidades tecnológicas que ellos representan y los beneficios que pueden traer a la fuerza de trabajo, las dificultades para comprender su discurso estarán presentes.

La capacidad de expresar el mensaje deseado de tal forma que se reciba con la misma intención con que se emitió y la disposición para que se dé con frecuencia y reciprocidad, trasciende más allá de la construcción de relaciones sanas y exitosas, pues contribuye a la adquisición del conocimiento particular, es decir, la información única y específica de la compañía, sus clientes, sus técnicas de optimización y procedimientos, que en últimas se traduce en la cultura interna. Esta es transmitida de un empleado a otro, por voz a voz, se construye de forma colaborativa y es informal, por eso la importancia de desenvolverse naturalmente y con seguridad frente a los compañeros. Su difusión no se hace en formato digital o escrito porque está ligado al contexto social, al aprendizaje por observación, intervención y experiencia; en gran medida por el llamado efecto espejo y/o acción de las neuronas espejo que actúan imitando principalmente a la persona del grupo que más admiran, con la que tienen mayor empatía o al líder, inconscientemente adquiere elementos de su comportamiento, modo de comunicación y el seguimiento de reglas.

Es determinante para la generación entrante, en este momento los *Centennials*, que el primer rol que cumplan sea el de aprendices, porque tiene una connotación instructiva que les va a permitir que tengan el primer acercamiento al cumplimiento de funciones, el trabajo en equipo y la absorción del conocimiento particular, para que al finalizar esta etapa comprendan cómo articularlos y sea más sencilla su adaptación cuando se enfrenten a otros



roles o empresas. En el país se ve ha delimitado en 2 tiempos principales (no necesariamente una persona debe cumplir ambos): durante el curso de la carrera como practicante y luego en la posición *Junior* que se ajusta al acompañamiento de una persona 1 o 2 niveles superior y trabajan en dupla para responder por proyectos que por lo general se dividen en una cantidad importante de etapas o tareas, este rol se destaca por que le deben definir frecuentemente su trabajo, de igual manera hacer seguimiento constante y depende de otros para avanzar con sus tareas. (Deloitte, 2017)

Que la compañía defina estos cargos o niveles de ingreso le significará que se minimicen los obstáculos para adquirir ese sentido común organizacional y el conocimiento particular que en algún momento también van a heredar y que siempre va a tener un impacto en las dinámicas con las demás generaciones, y los va a preparar para lograr responder a pedidos bajo presión, transmitir sus ideas con claridad y entregar conclusiones concretas. Entre más concretas y personalizadas sean las funciones aumentará favorablemente el nivel de adaptación y optimización del cumplimiento de los objetivos, que en lo posible el ingreso no se vea a la deriva y pueda acudir a un repositorio de información, contactos, consejos y procederes que sea actualizado por cada uno de los que sostuvieron el cargo.

## **CONCLUSIONES**

El hecho de que al interior del espacio laboral coexista una diversidad de grupos generacionales de por lo menos tres cohortes, tiene implicaciones directas en el clima que se percibe en cada una de las áreas y que es susceptible a propagarse en el estado global de la empresa y que terceros, como proveedores y clientes, se vean perjudicados o beneficiados. Con una orientación ideal se aprovecharían los aportes diferenciales que tienen los miembros de las diferentes generaciones que conforman el equipo para construir la estrategia y el concepto que se va a seguir para abordar cada proyecto, quienes además son una muestra del comportamiento general de sus pares, por lo que conocerse y analizarse entre sí les da el esquema para que la comunicación externa sea acertada y elocuente para cada grupo objetivo.

Sin embargo en el curso de la evolución de las tecnologías, los ingresos y salidas, la concepción que tiene cada uno de cómo se debe enfrentar la coyuntura que hace que los

deseos y necesidades del cliente sean cambiantes, es inevitable que alguno quiera tomar el papel dominante y termine coartando la participación y la autonomía en la toma de decisiones de los demás sin contemplar sus argumentos. Este comportamiento se suele dar en aquellos que pertenecen a la generación mayor, y que además manejan algún tipo de poder, puede ser por la posición jerárquica de su cargo u otorgado por el nivel de influencia o legitimidad que se le ha dado en el escalafón social.

Para las instancias de este texto, el presente de gran porción de las organizaciones y de su futuro cercano, sería la generación X. Este es un ejemplo de las prevenciones que se tiene frente a ellos y el que se maximiza con la concepción de que no se prestan para el diálogo, que pueden ser autoritarios y expresarse de forma fuerte bajo presión. Quienes a su vez dicen que los *Millennials* son egocéntricos y desleales; y en conjunto se refieren a los *Centennials* como los que necesitan especial atención y que se tenga a su disposición infinidad de gadgets. Los estereotipos que rondan de cada generación demuestran que todos han sido encasillados con características que no distan del todo de las que tenían sus antecesores cuando se encontraban en la misma etapa de vida.

En este punto se aceptan las determinaciones de la **simpatía generacional**: el deseo de no repetición y de superación, inconscientemente lleva a las diferentes cohortes generacionales a no querer ser como su sucesor. Por eso, en búsqueda de la evolución, van a ser tachados de rebeldes y en un futuro van a señalar a los siguientes de lo mismo. Paradójicamente esto hace que las generaciones estén predispuestas a cumplir los mismos ciclos. De ahí que se pueda afirmar que la acción de una es determinante en el ejercicio de la otra, y no necesariamente por el componente jerárquico que representa el tener más edad que, sino por la herencia y el aprendizaje por la experiencia ajena.

Por eso la primera recomendación para los líderes de equipo y para las mismas generaciones es que no se guíen por ese dictamen generalizado que permea a grandes sectores de la población, sin detenerse a analizar el trasfondo de ese comportamiento y aceptar que una tendencia no es una verdad absoluta, pues no necesariamente un individuo se identifica con el 100% de las representaciones que dicen tener. Una vez se reconozcan las razones particulares que atañen a cada uno será más sencillo determinar cómo acercarse a él e infundir con una

mejor acogida las reglas, los procedimientos, los objetivos y la cultura en general de la organización. Esta es una práctica en la que el comunicador debe asumir el papel de mediador, en la cual se debe estar dispuesto a negociar y entender los puntos de vista del otro, teniendo como efecto eliminar el hábito de hacer juicios sobre el otro partiendo por sus etiquetas.

Si se revisa en detalle la reacción de cada una de las generaciones al enfrentarse a las dinámicas laborales de este milenio y el manejo de herramientas tecnológicas que apoyan su quehacer, será posible determinar la dirección en la que debe evolucionar el modelo operativo, el acompañamiento y pedagogías apropiadas para que la motivación frente al trabajo y el desempeño de cada individuo se potencialice. Esto va a permitir que al final se obtenga un acercamiento y análisis acertado del punto de quiebre que puede ser tomado como un propósito de crecimiento colectivo o la divergencia que no permite la sincronización entre ellos para un fin común. Como resultado se comprenderá una transición saludable, en la que interceda el aprendizaje y adaptación de las bondades de las generaciones, en acuerdos simbólicos.

Gran parte del éxito del ingreso de trabajadores o de implementación de metodologías está en que tengan claridad en las tareas que van a cumplir y los elementos de los que disponen para hacerlo. Siendo así, si los X son quienes poseen el mayor capital intelectual y se sabe que a medida que salen y entran generaciones al mercado laboral va a haber una mayor que haya recolectado más información. Es importante que exista un plan de prevención al gestionar el conocimiento que han recopilado durante años de trabajo, tanto individual como colectivo, porque si no se materializa en un repositorio se lo llevará consigo dejando un vacío en el área, que recolectar empíricamente tomaría tiempo y esfuerzo que se puede ahorrar, optimizar y encaminar a un uso más eficiente.

El equilibrio que propone la simpatía generacional para alcanzar la armonía al interior del equipo de trabajo, es posible al incentivar relaciones colaborativas. Cuando las cabezas de los equipos se toman el tiempo de escuchar e involucrar a los integrantes, la mentalidad colectiva se direcciona al mismo fin y los sintoniza en el mismo canal, minimizando los desvíos y ruidos en la comunicación, pues muchas veces cuando se pasa de uno a otro el mensaje se

rompe y llega incompleto, diferente a que se aterrice directamente por el líder, quien no pierde el direccionamiento o el peso en su cargo, pues sigue siendo quien toma las decisiones. Por su parte los entrantes, en este caso los *Centennials*, vienen de la dinámica universitaria donde se promueve el debate y el compromiso por una recompensa dada en la calificación, en la realimentación y en el condecorar por méritos, e inconscientemente por costumbre es lo que van a dar y esperan recibir. El camino instructivo y de acompañamiento es el más acertado para que hagan la transición de una esfera a otra sin frustraciones.

Sumado a que el comunicador o área de comunicación interna se preocupe por suscitar que en la compañía se haga un reconocimiento del otro al afrontar, gestionar y facilitar la migración del modelo tecnológico de tal forma que sea lo menos traumático para el empleado y la producción. En Colombia, y en general en latinoamérica, el principio de adaptación es aún más complejo y distante entre generaciones que en otros países, pues las nuevas tecnologías en la región ya llevan años desarrollándose en el exterior, principalmente en el primer mundo, y los más jóvenes son conscientes de ello porque desde la distancia ya conocen los últimos avances así no se encuentren disponibles nacionalmente ni los hayan palpado. Por eso los antecesores recién están comprendiendo lo que sucede localmente, al tiempo que los sucesores ya tienen plena fluidez en el manejo de lo mismo y buscan cómo abrir un campo para lo que viene y que ya es el presente afuera.

Más allá de una educación en plataformas, programas y maquinaria, debe formular un modelo de orientación al equipo de trabajo por una proyección hacia la que todos estén encaminados, en el que cada una de sus partes no debe pensar en sus tareas como un resultado a parte sino como una pieza determinante para el desarrollo y finalidad del proyecto. De este compromiso tendrá que resultar una visión común, una planeación en la cual estén contemplados los roles y actividades que va a cumplir cada uno, partiendo de su cargo oficial en el organigrama y de las habilidades que han detectado en cada quién, pues las funciones pueden cambiar o transformarse según los requerimientos del mismo y la forma idónea de ejecución que determinen; y también la prevención del riesgo de este último.

## REFERENCIAS:

La Vanguardia (2016) Las diferencias generacionales en el trabajo. Recuperado 28 de abril de 2018, a partir de <https://bit.ly/1RI9XKK>

Howe, N., & Strauss, W. (2007). The next 20 years: how customer and workforce attitudes will evolve. *Harvard Business Review*, 85. Recuperado 28 de abril de 2018, a partir de <https://bit.ly/2ITdUCp>

Keeling, S. (2003). Advising the Millennial Generation. *NACADA Journal*, 23(1-2), 30-36. <https://doi.org/10.12930/0271-9517-23.1-2.30>

Hemingway, E., & Ferrater, G. (1985). *París era una fiesta*. Seix Barral. Recuperado 20 de junio de 2018 a partir de: <https://bit.ly/2K47Pk4>

Sánchez-Prieto, J. M. (2001). La historia imposible del Mayo francés. *Revista de estudios políticos*, (112), 109-133.

De Anitua, S. J. (1975). El Hippiismo como Filosofía de la existencia. *Encuentro: Revista Académica de la Universidad Centroamericana*, (7), 37-43.

Piñero, L., & Foc, F. (2003) Identidades juveniles y escenarios sociales. *Fundación Foc*

Coupland, D. (1991). *Generation X: Tales for an accelerated culture*. Macmillan.

Vela-Valldecabres, D. (2011). Prolegómenos de la Generación X. Algunas manifestaciones cinematográficas.

Greenpeace Colombia (2011) ¿Qué pasó en Chernobyl? Recuperado 28 de abril de 2018, a partir de <https://bit.ly/2rUGR7n>

Ferreya, D. (2016). Recursos de Información en Redes Globales. Recuperado 28 de abril de 2018, a partir de <https://bit.ly/2xorrh2>

Medina, A. S. (2016). Ruido y furia del grunge. *Leer*, 32(271), 18-21. recuperado de: <https://bit.ly/2rU1TTT>

Dinero. (2014). Millenials: ¿Amenaza o productividad? Recuperado 21 de abril de 2018, a partir de <https://bit.ly/2IyVg3t>

El Nuevo Día (2011, septiembre 12) Impacto económico del 9-11.. Recuperado 21 de abril de 2018, a partir de <https://bit.ly/2KFGRIJ>

Albaitero, E., & Josefa, M. (2016). Los geeks, los héroes de la hipermodernidad. *El Cotidiano*, (195). Recuperado a partir de <https://bit.ly/2Lhi3OS>

Revista PYM (2015, junio 16) Se acaban los hípsters, lo nuevo son los yuccie. Recuperado 28 de abril de 2018, a partir de <https://bit.ly/1KWhs0w>

Sparks & honey (2014) *Meet Generation, Z. Forget everything you learned about millennials*. Recuperado de: <https://bit.ly/2KgRNo0>

Kantar Future (2015) *Meet the Centennials*. Recuperado 28 de abril de 2018, a partir de <https://bit.ly/2Q3VfaN>

Hosokawa, S. (1984). The Walkman Effect. *Popular Music*, 4, 165-180. Recuperado 23 de julio de 2018, a partir de <https://bit.ly/2Lg7Dmp>

Senalmemoria.co. (2014). *Los discos de vinilo: su historia y existencia en la Fonoteca* Recuperado 21 de agosto de 2018, de <https://bit.ly/2wftbRe>

Parrondo, J. M. R., & MANUEL, J. (2002). La digitalización de la experiencia. *El buscador de oro: Identidad personal en la nueva sociedad, Madrid: Lengua de trapo*. Recuperado 26 de agosto de 2018, de <https://bit.ly/2PeUQOS>

Zamudio, F. R., & Unam, D. (2004). Entre lo analógico y lo digital. Recuperado 26 de agosto de 2018, de <https://bit.ly/2Np6BBK>

Mora, H. (2011). La tecnología CD y DVD. Recuperado 28 de agosto de 2018, de <https://bit.ly/2MBs9if>

Strauss, W., & Howe, N. (1991). *Generations: The history of America's future, 1584 to 2069*. New York, NY: William Morrow & Company.

Castro Caycedo, G. (1999). *Colombia X*. Bogotá: Planeta.

Smith, J. W., & Clurman, A. (1996). *Rocking the ages. The Yankelovich Report on Generational Marketing*, New York.

Diez años de la crisis de 2008: cuando la economía trabaja para las finanzas. (2018, febrero 10). [Text]. Recuperado 7 de septiembre de 2018, de <https://bit.ly/2O0lWZu>

Deloitte. (2014). *Big Demands and High Expectations—the Deloitte Millennial Survey*. Recuperado el 5 de septiembre de 2018, a partir de <https://bit.ly/1pFv0Cr>

Stein, J. (2013). Millennials: The me me me generation. *Time magazine*. Recuperado el 5 de septiembre de 2018, a partir de <https://ti.me/1izflyq>

Bresman, H., & Rao, V. D. (2017, agosto 25). A Survey of 19 Countries Shows How Generations X, Y, and Z Are — and Aren't — Different. Recuperado 13 de septiembre de 2018, de <https://bit.ly/2vokNSo>

George, J. M. & Jones, G. R. (2002). *Understanding and managing organizational behavior*.

Cappelli, P., & Novelli, B. (2010). *Managing the older worker: How to prepare for the new organizational order*. Harvard Business Press.

Donohue, M. (2018) *Forget Millennials And Boomers. Gen X Will Save The Workplace*. Recuperado el 19 de septiembre de <https://bit.ly/2plUQ4v>

Myers, K. K., & Sadaghiani, K. (2010). Millennials in the workplace: A communication perspective on millennials' organizational relationships and performance. *Journal of Business and Psychology*. Recuperado el 24 de septiembre de <https://bit.ly/2KFN7XT>

Michael Page (2018) *Lo que Buscan las Nuevas Generaciones en el trabajo*. Recuperado el 15 de octubre de <https://bit.ly/2Ldmn1a>

Deloitte (2017) *Generation Z enters the workforce*. Recuperado el 15 de octubre de <https://bit.ly/2ClwwHz>