

Título: GENERANDO VALOR EN EL SECTOR PUBLICO

Área II - Gerenciamiento, liderazgo y funcionariado

Ámbitos: Nacional – Provincial - Municipal

TEMA: El desafío de la integración de las generaciones a la gestión del Estado: Baby Boomers, Generación X, Generación Y o Millennials en el mismo espacio.

XII JORNADAS NACIONALES DEL SECTOR PÚBLICO

CIUDAD AUTONOMA DE BUENOS AIRES (BUENOS AIRES - ARGENTINA)

30, 31 DE AGOSTO AL 1° DE SEPTIEMBRE DE 2017.

AUTORA

NOMBRE Y APELLIDO: JULIA PATRICIA DE BOCK

Título: GENERANDO VALOR EN EL SECTOR PUBLICO

Área II - Gerenciamiento, liderazgo y funcionariado

Ámbitos: Nacional – Provincial - Municipal

TEMA: El desafío de la integración de las generaciones a la gestión del Estado: Baby Boomers, generación X, Generación Yo Millennials en el mismo espacio.

XII JORNADAS NACIONALES DEL SECTOR PÚBLICO

CIUDAD AUTONOMA DE BUENOS AIRES (BUENOS AIRES - ARGENTINA)

30, 31 DE AGOSTO AL 1° DE SEPTIEMBRE DE 2017.

<u>ÍNDICE</u>		
Ítem		Página
1	Resumen	4
2	El Gerente Público y la Integración de las distintas generaciones en la gestión	6
3	Características Generacionales. Generación Silente, Baby Boomers, Generación X y Millennial	9
4	Cómo hacer de esta convivencia un valor agregado para las organizaciones del sector público	19
5	Herramientas para crear valor en las organizaciones públicas, en la convivencia intergeneracional.	20
6	Conclusiones	33
7	Bibliografía	35
	Anexo	36

GENERANDO VALOR EN EL SECTOR PÚBLICO

1. Resumen:

Los cambios sociales y culturales producidos en las últimas décadas han sido de tal intensidad, que en el transcurso de los últimos quince años, el mundo se ha visto notablemente invadido por los avances tecnológicos que han modificado la forma de comunicación y de acceso a la información y la globalización ha confortado una aceleración de las relaciones sociales en todo el planeta.

En el ámbito laboral, estos cambios obligaron a modificar las habilidades directivas clásicas. Proponer alternativas que fortalezcan las oportunidades para alcanzar las metas personales o grupales, tomar decisiones responsables, enfrentar y resolver conflictos de manera pacífica, prevenir situaciones de riesgo, evidenciar compromiso y asumir las responsabilidades de los actos, son entre otras, habilidades fundamentales para el desarrollo de los aspectos de la vida familiar, educativa, social y laboral. Se les conoce como capacidades del ser o habilidades blandas y son altamente requeridas, por el sector empleador, el cual demanda personas que incorporen en sus competencias técnicas (habilidades duras), estas capacidades. Es decir que los nuevos directivos deben, además de su formación profesional, conocer el manejo de herramientas de gerenciamiento basadas en la motivación, el valor compartido, el trabajo en equipo y el liderazgo democrático y participativo.

Los recursos humanos determinan la eficacia y eficiencia de las organizaciones públicas. Sólo mediante la correcta gestión del capital humano es posible alcanzar los

resultados previstos. Pero en el actual contexto laboral, conviven distintas generaciones, las que según los eventos que marcaron su historia, definen características que influyen en el desarrollo personal y el desempeño laboral. Para William Strauss y Neil Howe (1991), **“una generación está formada por personas cuya ubicación común en la historia les proporciona una imagen colectiva”**. En ese sentido Gilburg (2007), identifica las siguientes generaciones: **Generación Silente, nacidos antes de 1946, los Baby Boomers nacidos entre 1946 a 1964, generación “X” nacidos entre 1965 a 1980 y Generación “Y” o Millennials nacidos después de 1980 al 2000.**

Este trabajo consiste en diseñar pautas y herramientas de gestión, que orienten a los gerentes públicos y les permitan identificar como contrastan los distintos arquetipos generacionales y en qué punto una generación, que convive e interactúa en un mismo contexto laboral, aprende de la otra, generando valor agregado a la organización, lo que impacta positivamente en la comunidad en la que desarrolla sus funciones. Es importante entonces que el gerente público se prepare como líder, conozca cuales son las características, fortalezas, y debilidades de cada generación para poder planificar y establecer líneas de acción que mejoren el desempeño del equipo y se conforme un conjunto con objetivos comunes a alcanzar.

Sin duda alguna, gerenciar una organización que incluye esta convergencia de generaciones es un desafío, desde su integración, la convivencia, y el logro de los objetivos y metas fijadas.

2. El Gerente Público y la Integración de las distintas generaciones en la gestión.

En los últimos tiempos se generaron numerosos cambios en las organizaciones, tanto públicas como privadas, los mercados, las tecnologías y competencias, sociedades y culturas, razón por la cual es necesario cambiar el enfoque de gestión de las organizaciones. Para lograr ser competitivo dentro de este entorno tan cargado de dinamismo es imperioso buscar las ventajas competitivas y desarrollar capacidades para producir, circular y utilizar correctamente la información, la comunicación y el conocimiento, por cuanto ellos constituyen la materia prima de esta nueva sociedad. Desde tal perspectiva Mujica (2000), considera que el avance tecnológico de la informática, la computación, y las telecomunicaciones, incorporaron en las organizaciones un enfoque diferente al habitual para acceder al conocimiento. En este contexto la figura del directivo público es fundamental para liderar el cambio hacia una Administración que dé respuesta a las demandas sociales del siglo XXI, presidida por el uso de las TIC's ¹, llevando a cabo un servicio público de mayor calidad para la comunidad. Todo ello en el marco de la evolución que hubo en las Administraciones Públicas, avanzando de una Administración Normativa, a la Administración Gestora, y finalmente a la Administración Relacional, ésta última necesita políticos, directivos líderes y técnicos con valores, actitudes y capacidades "relacionales". Esto significa incorporar en clave interna lo que se quiere potenciar en los otros. El nuevo entorno exige Administraciones ágiles y con gran capacidad de maniobra y adaptación a los cambios tecnológicos, cambios en la manera de aprender, de informar y de relacionarse en el trabajo.

¹ Las TIC, según Gil (2002), constituyen un conjunto de aplicaciones, sistemas, herramientas, técnicas y metodologías asociadas a la digitalización de señales analógicas, sonidos, textos e imágenes, manejables en tiempo real.

En este marco es necesario definir al *directivo público* como la persona que posee la capacidad de liderazgo, la formación específica y las habilidades necesarias para gestionar adecuadamente la organización, bajo las instrucciones políticas del gobierno correspondiente, lograr los resultados previstos en los planes de gobierno y satisfacer las necesidades de los administrados. Como se señala en la definición, el directivo público debe tener habilidades de líder. En ese sentido es necesario definir qué significa ser un gerente público líder, y que tipos de liderazgo existen en las organizaciones.

Tipos de Líderes

- **Líder Natural:** por su carácter lidera al resto del equipo pero no es reconocido formalmente. Intenta satisfacer las necesidades de equipo y toma decisiones consensuadas con el equipo. Posee grandes habilidades comunicativas.
- **Líder autocrático:** Tiene siempre la última palabra y lidera con mano de hierro sobre sus trabajadores y equipos de trabajo. Da instrucciones precisas sobre cómo hacer las cosas pero solo se concentra conseguir los resultados esperados. Tiene poder absoluto en la toma de decisiones.
- **Líder laissez faire:** como inicia su nombre en francés, deja hacer libremente a los miembros de su equipo. No ejerce control ni motiva, delega tareas en sus colaboradores, se limita a definir el objetivo, pero no establece las líneas de acción necesarias para alcanzar el mismo.
- **Líder coach:** Fomenta la creación de espíritu de equipo, potencia las cualidades de cada uno de sus colaboradores. Invita a los miembros del equipo a que participen de la toma de decisiones.
- **Líder transformacional:** considerado como el auténtico líder por muchos expertos porque reúne mejores aptitudes que los anteriores, rescatando muchas del líder

coach e incorporado otras relacionadas a las habilidades blandas. Este estilo de liderazgo tiene las siguientes características:

- Cumple con los objetivos marcados de forma efectiva.
- Propone iniciativas de mejora,
- Antepone los beneficios del equipo a los suyos propios. Escucha y respeta estimulando al equipo a la mejora continua.
- Crea equipos comprometidos y productivos, implicando al equipo, lo que significa, confiar, tolerar, reconocer, escuchar y responsabilizar.
- Genera confianza- líder y seguidores interactúan colaborando.
- Genera cambio de ideas, entre las personas.
- Recibe opiniones de todos pero no delega la toma de decisiones. Sintetiza toda la información y genera la mejor decisión posible y correcta
- Impacto positivo en el clima laboral.
- Buena comunicación.
- El feedback es bienvenido y se generan nuevas ideas, fomenta la creatividad, y reduce rotación laboral.
- Se delegan las tareas y los colaboradores se sienten reconocidos estimulando el desarrollo personal.
- Tiene habilidad para manejar conflictos: esta es una de las habilidades principales que debe tener un gerente público, en cualquier nivel de mando en el que se desarrolle. Debe conocer las técnicas de negociación y de prevención de conflictos.

Ahora bien, este último estilo de liderazgo, es el óptimo y superador para adecuar la gestión pública a los nuevos modelos de administración.

En el actual mercado laboral convergen varias generaciones, y cada una de ellas, responde a diferentes motivaciones, posiciones y expectativas, conformando arquetipos de comportamientos y actitudes diferentes frente al trabajo, lo que constituye para el gerente público un desafío importante. Según últimos estudios, los mejores líderes se forman en las organizaciones que incorporan a su gestión la responsabilidad social.

Asimismo, y previo al análisis de las características generacionales, es oportuno destacar, que existen en las organizaciones distintos niveles de decisión.

En principio encontramos un Gerente CEO, que según la sigla de “Chief executive order” significa “oficial ejecutivo en jefe”, que es autoridad máxima en la jerarquía operacional de una organización y otros gerentes públicos de mandos medios. Todos en su conjunto, deben lograr que se alienen los colaboradores (agentes públicos dependientes) a los objetivos de la organización.

3. Características Generacionales. Generación Silente, Baby Boomers, Generación X y Millennial.

Entender las generaciones en especial las diferencias y estilos de trabajo es fundamental para el éxito de una fuerza laboral multigeneracional. Cada generación tiene su forma de expresar, comunicar, vestir, interactuar, trabajar y hasta de vivir la vida. El desafío, dicen los expertos, es lograr que generaciones tan diferentes no sólo convivan en una misma organización sino que además se entiendan. Y para ello el primer paso es conocerse, saber cuáles son sus claves y también sus expectativas vitales y profesionales.

3.1. Generación Silente o Veteranos (Nacidos antes de 1946). Esta generación compone una población en su mayoría retirados que ostentaron los puestos ejecutivos y de alto liderazgo en la mayoría de las organizaciones. Este grupo generacional fueron marcados por grandes eventos, la Gran Depresión de los años 30' y la Segunda Guerra Mundial. Algunas de las cualidades adquiridas a través de los años y otras gracias a los eventos antes mencionados son: el patriotismo, trabajo en equipo, hacer más con menos. Las características y valores más destacados son²: Dedicación/sacrificio, trabajo “duro” “fuerte” (Hard Work), reglas de conducta, respeto, autoridad, cumplen instrucciones estrictamente, paciencia, honor y disciplina. Los empleados de la Generación Silente/Veteranos son los guardianes de las organizaciones y son los que han mantenido el fundamento, metas y creencias de la misma.

Trabajo en equipo

Para ellos es necesario el respeto la tolerancia y la empatía entre cada uno de los miembros de las generaciones que conviven en un lugar de trabajo. Prefieren el trabajo individual y están acostumbrados a la comunicación formal. Ej. El “memo” de notificación.

3.2. Baby Boomers (Nacidos entre 1946 y 1964)

Reciben el nombre por haber nacido en época de incremento de tasas de natalidad y son una generación muy numerosa. Vivieron en la época de Guerra Fría –cuando había más ideales que dinero–, la de la reivindicación de derechos sociales y la incorporación de la mujer al mercado laboral. El trabajo es importante para ellos, son comprometidos, fieles a su vida profesional y capaces de gestionar y crear equipos. Un aspecto de alta consideración es la transición generacional que se está gestando con relación a la

² <http://extension.missouri.edu/extcouncil/documents/ecyl/Meet-the-generations.pdf>

categoría de los “Baby Boomers”, Deborah Gilburg, directora del Gilburg Leadership Institute, ofrece su punto de vista al respecto, indicando que “unos 76 millones de personas — empezarán a retirarse del trabajo a lo largo de los próximos cinco años. En su lugar, tomarán el mando de las organizaciones privadas y públicas miembros de la generación “X” (nacidos entre 1965 y 1979), muchos de los cuales no disponen de las habilidades de liderazgo necesarias para asumir la responsabilidad que deberán asumir. Esto crea un problema crítico que deberán afrontar las organizaciones públicas, debiendo los gerentes incorporar, capacitaciones orientadas al liderazgo, al manejo de habilidades blandas, manejo de técnicas de negociación, y otras herramientas necesarias para abordar los nuevos modelos de administración pública. Las características principales de las personas de esta generación son:

- Personas comprometidas con su trabajo y motivadas por tener una buena posición económica.
- Creen en el trabajo, el nombre y la trayectoria.
- Independientes.
- Tradicionalistas.
- Activos, preocupados por su salud e interesados en el mundo digital.
- Buscan la estabilidad laboral, están acostumbrados a trabajar muchos años en la misma organización.
- Respetan la autoridad.
- Las mujeres se incorporan de manera más habitual al mercado laboral.
- Apuntan al crecimiento profesional en la misma organización.

Trabajo en Equipo

Saben trabajar en equipo y fomentan relaciones laborales de confianza. Se han adaptado a la llegada de internet a sus vidas y al desarrollo tecnológico posterior. Son la voz de la experiencia, todavía son mayoría en el mercado laboral y ocupan puestos de liderazgo.

3.3. Generación X (Nacidos entre 1965 y 1979). Esta generación ha tenido que permanecer en constante adaptación, para acercarse a la generación siguiente, los de la Generación Y, nativos tecnológicos. El Cloud Computing³ es uno de los resultados más visibles de esta colaboración inter-generacional. Esta generación cuenta con alrededor de un 33% de la fuerza laboral en los Estados Unidos lo que quiere decir que son aproximadamente unos 50 millones de trabajadores.⁴ Algunos aspectos destacados por esta generación relacionados a su personalidad es que son:

- Autosuficientes e independientes.
- Desean balance trabajo/familia y desde la crianza todo estaba relacionado a trabajo.
- Tienen una orientación no tradicional acerca del tiempo y espacio – esta generación no piensa mucho en horas de trabajo, lo importante es cumplir con el objetivo y realizarlo.
- Gustan de la informalidad – desean ver las cosas rápido sin nada de burocracia,
- Cuestionan la autoridad e imponen sus propias reglas y están en la búsqueda constante de atención.
- Altamente competitivos.
- Su actitud está dirigida a “trabajar para vivir”, contrario a las generaciones pasadas, como los Baby Boomers y los Veteranos quienes “vivían para trabajar”.

³ Significa computación en la nube, permite ofrecer servicios de computación a través de Internet.

⁴ https://assets.aarp.org/www.aarp.org/_cs/misc/leading_a_multigenerational_workforce.pdf

- Culturalmente más amplios, valoran la diversidad y piensan globalmente y son considerados como los concedores de la tecnología, habiendo crecido con las computadoras.
- Enfoque a corto plazo, orientados a la acción, desean cambios rápidos, haciéndolos intolerantes a periodos de ajustes necesarios para los cambios organizacionales.
- Buscan crecimiento y desarrollo laboral, lo que los impulsa a cambiar de trabajo buscando beneficios a corto plazo.

Trabajo en equipo.

Esta generación tiene diferentes formas de trabajar con respecto a sus antecesores, los Baby Boomers. Son más colaborativos, les gusta trabajar en equipo, no creen en las jerarquías y se manejan de manera informal frente a cualquier autoridad, tratando a estas como pares. En comparación con los empleados de mayor edad, se sienten más cómodos trabajando en grupos mixtos⁵. El líder que cuente con personas de esta generación en el equipo de trabajo deberá:

1. Valorar el talento y la experiencia de vida que poseen, hacerles notar que el resto puede aprender de ellos.
2. Reunirse lo necesario, y comunicarse preferentemente a través de medios tecnológicos
3. Ofrecer tiempo flexible o balance trabajo/familia.
4. Dejar que trabajen en libertad, motivarlos a que tomen las decisiones.
5. Generar un clima relajado e informal para transmitir las directivas.
6. Ofrecerles beneficios distintos a los demás empleados.
7. Si no tienen persona a cargo, es bueno asignarles a un empleado para que pueda asistirlos y pueda capacitarlo.

⁵ <http://www.losrecursoshumanos.com/contenidos/7442-la.generacion-x-html>.

8. Feed back .

3.4. Generación Y o Millennials (Nacidos entre 1980 y 2000).

La Generación Y o “Millennials” es el 75% de la fuerza laboral a nivel mundial y con una mentalidad única y especial dirigida al Empresarismo, orientados a la meta y multi tareas “multitasking”. Son independientes, innovadores y digitales. Esta generación está cambiando el estilo original del mundo del trabajo. Esta generación está apasionada por la innovación y buscan trabajos que den espacio a la creación. Otro aspecto importante es el desarrollo de liderazgo. El compromiso social es otro aspecto importante para los jóvenes. El último aspecto presentado es el Autoempleo, lo que quiere decir que una gran población de esta generación se ve trabajando en sus propias empresas. Esta es una generación que no le gusta estar atada y si no existe alguno de los factores antes mencionados, entonces, optarán por desarrollar sus propias empresas.

Es importante su influencia en el mercado laboral, y es actualmente la generación más joven y constituirá el 75 por ciento de la mano de obra estadounidense para el año 2025. Esta generación no recuerda un mundo sin computadoras personales. Es la generación más conectada, orientada al equipo, tecnológicamente más experta en la historia.

Pero sin duda, una estrategia de recursos humanos en el sector público que busque atraer el talento 'Millennial' debe contemplar las necesidades y expectativas que estos jóvenes poseen hoy en relación al mundo laboral con propuestas de trabajo que sean "**ganar-ganar**". Según Jean Twenge, profesor y psicólogo, indica que la generación “Millennials” tiene fuertes y diferentes opiniones acerca del trabajo ⁶. Entre estas expresiones señala: “ Prefieren decir que no les gusta trabajar fuerte”; “El trabajo es solo

⁶ <https://www.shrm.org/hr-today/news/hr-magazine/Pages/1013-managing-millennials.aspx#sthash.Wa53XhIk.dpuf>

una manera para vivir y va disminuyendo la cantidad de jóvenes que indican que están disponibles a trabajar adicional a su horario regular “overtime” para llevar a cabo un mejor trabajo”.

Por otro lado, Brad Karsh, autor y conocedor del tema de las generaciones y especial la Generación Y o “Millennial” indica que esta generación ya está lista para ser la fuerza motora en el mundo laboral. Un reciente informe de la Escuela de Negocios del Instituto para el Desarrollo Empresarial de la Argentina (IDEA) refiere a las particularidades que esta generación tiene en la Argentina, y el resultado es que ocho de cada 10 jóvenes consultados se mostraron satisfechos o muy satisfechos con su actual trabajo, principalmente porque lo consideran un espacio donde desarrollar sus capacidades.

Características:

- Enfocados en metas y obtener resultados a corto y/o mediano plazo.
- No les gusta sentirse controlados.
- Autoconfianza.
- Respetan el conocimiento y la credibilidad del otro por encima de las formalidades.
- Tienen mucho compromiso pero no con las organizaciones sino con ellos mismos, y no les asusta cambiar de trabajo.
- No conciben la vida sin tecnología y se adaptan al ritmo cambiante de las cosas.
- Ven a la generación precedente como adictos al trabajo y ellos priorizan el equilibrio entre lo laboral y lo personal.
- La mujer no está dispuesta a renunciar a desarrollar su vida profesional.

Trabajo en Equipo

Es importante para el gerente público que entienda los factores⁷ que motivan a esta generación, y conozca algunos aspectos que delimitan el comportamiento de estas personas en los equipos de trabajo.

Flexibilidad: Esta generación busca la flexibilidad en los lugares de trabajo, horarios y tareas asignadas.

- Lugares de trabajo: prefieren trabajar de forma remota y utilizar las diferentes herramientas de la tecnología. En el sector público esta iniciativa no es aun factible. Específicamente porque no saben cómo medir o como asegurar que los empleados están trabajando cuando no están físicamente.
- Horarios: Los empleados de la Generación Y esperan acuerdos flexibles en sus trabajos para poder así ajustar los cambios que ocurren en un día de trabajo.
- Tareas de trabajo: A los Millenniales les gusta aprender diferentes cosas y propenden al crecimiento profesional.

Transparencia – La generación Y, está impulsando cambios en políticas que envuelven transparencia, buscan entender todo detrás de cada decisión.

Comunidad: Es importante que las organizaciones estén disponibles para crear nuevos espacios, permitir nuevas ideas y así poder lograr una generación comprometida.

Lo que requiere esta generación es mayor comunicación por parte del líder, para poder darle claridad sobre sus objetivos y el sentido que la tarea tiene en función de los resultados esperados en una organización. Según una investigación realizada en 2013 por la compañía financiera The Hartford, 9 de cada 10 Millenniales considera que los Baby Boomers son una gran fuente de conocimiento. Asimismo, un 93% de los Baby Boomers

⁷ <https://www.shrm.org/hr-today/news/hr-magazine/Pages/1013-managing-millennials.aspx#sthash.Wa53XhIk.dpuf>

concuenda en que las Generaciones X e Y suman nuevas aptitudes e ideas frescas al trabajo.

Al fin de clarificar los conceptos y resumir las características de estas generaciones, se expone un cuadro comparativo en el que se incluyen las cuatro generaciones que hoy conviven en el Sector Público.

Arquetipos Generacionales

	Generación del Silencio o Silente: Nacidos entre 1925-1945; <u>Edad actual: 71 o ±</u>	Generación de Baby boomers : Nacidos entre 1946-1964 <u>Edad actual :53-70</u>	Generación X: Nacidos entre 1965-1979 <u>Edad actual : 36 a 52</u>	Generación Y o Millennials: Nacidos entre 1980 y 2000 <u>Edad Actual : 19 a 35 años</u>
<u>Aspectos de personalidad – Valores y creencias</u>	<ul style="list-style-type: none"> - Determinantes - Tradicionalistas - Respetan y defienden principios morales y valores. - Buscan estabilidad financiera. 	<ul style="list-style-type: none"> - Enfocados en las elecciones personales y la libertad. - Compromiso e involucramiento con la comunidad. - Actitud positiva. - Adaptables. - Prosperidad entendida como bienestar material. 	<ul style="list-style-type: none"> - Autónomos - Pragmáticos - Emprendedores - Ambiciosos y competitivos. - Progresistas e individualistas. 	<ul style="list-style-type: none"> - Familiarización innata con la comunicación, los medios y la digitalización - Prosumidores. - Buscan nuevas oportunidades. - Enfocados a hacer lo que les gusta. - Abiertos al cambio.
<u>Fortalezas en el ámbito laboral</u>	<ul style="list-style-type: none"> - Homogeneidad y uniformidad. - Secuenciales. - Estructuras organizacionales jerárquicas. - Lealtad y respeto a la autoridad. - Disciplinados 	<ul style="list-style-type: none"> - Concentrados en el trabajo - Buscan decisiones consensuadas - Enfatizan el trabajo en equipo - Evitan el conflicto - Orientados al logro de resultados 	<ul style="list-style-type: none"> - Adictos al trabajo o workaholiks - Buscan ascensos internos - Enfocados al reconocimiento - Cómodos con las relaciones de autoridad - Búsqueda de la 	<ul style="list-style-type: none"> - Altamente productivos - Trabajan en lo que les apasiona - El trabajo es una forma de expresarse no de limitarse - Confianza en sus capacidades y habilidades. - Desarrollan

	Generación del Silencio o Silente: Nacidos entre 1925-1945: <u>Edad actual: 71 o ±</u>	Generación de Baby boomers : Nacidos entre 1946-1964 <u>Edad actual :53-70</u>	Generación X: Nacidos entre 1965-1979 <u>Edad actual : 36 a 52</u>	Generación Y o Millennials: Nacidos entre 1980 y 2000 <u>Edad Actual : 19 a 35 años</u>
			excelencia	nuevas ideas y proyectos.
<u>Debilidades</u>		- Resistentes al cambio respecto a las formas de trabajo y al uso de la tecnología.		- Poca capacidad interna para manejar la crítica y no procesan bien el fracaso. - Carecer de las herramientas interpersonales de autoconciencia.

Fuente. Revolución Laboral Generación Y -2009- Internet

Respecto a las fortalezas y desafíos de las distintas generaciones que convergen en el mercado laboral en habilidades de liderazgo, se exponen a continuación, excluyendo a los veteranos jubilados:

GENERACIONES	BABY BOOMERS	GENERACION X	GENERACION Y- MILLENIALS
FORTALEZAS DEL LIDERAZGO	- Estilo Participativo - Liderazgo corazón. - Experiencia política.	- Adaptación al Cambio - Compromiso y honestidad. - No intimidado por la autoridad.	- Dedicado - Optimista - Innovador - Inclusivo
DESAFIOS LIDERAZGO	-Dominio de habilidades de liderazgo. -Trato directo con conflicto. -Practica lo que dice.	- Manejo de políticas corporativas. - Tacto Vs. Honestidad.	- Intimidado por el conflicto. - Necesidad de supervisión y estructura. - Falta de Resiliencia. - Dificultad de manejo del fracaso y frustración

Fuente. Revolución Laboral Generación Y -2009- Internet

4. Cómo hacer de esta convivencia un valor agregado para las organizaciones del sector público

Re_imaginar el liderazgo

Como se puede apreciar en la descripción de las distintas generaciones que hoy convergen en el mercado laboral, los gerentes públicos deben considerar la situación de cada integrante de los equipos a liderar, teniendo en cuenta que:

- Los Silentes, terminaron su carrera laboral y están jubilados. Pero en el Sector Publico, esto no ocurre, algunos reingresan al mercado laboral mediante un Contrato de Locación de Obra.
- Los Baby Boomers se dirigen hacia su fase final de su carrera laboral. Han estado a cargo por un buen tiempo, dando pocas oportunidades a la generación X, de tal manera que adquieran la experiencia y conocimiento que necesitan para dirigir la organización.
- La Generación X se encuentra en pleno ejercicio laboral
- Los Millennials han ingresado a la estructura funcional estatal.

Pero además de las características generacionales expuestas, se debe tener en cuenta algo que influye en el desarrollo del equipo y su motivación, y esto es, la situación laboral de los integrantes, esto es, la conformación de la Planta de Cargos y Coberturas que, toda vez que existen desequilibrios en materia de beneficios y remuneración según sea el cargo o las condiciones de ingreso a la administración pública.

Según el caso investigado del Anexo, y conforme la normativa vigente, se integraría según lo que se expone en el siguiente cuadro:

Características de funcionarios y agentes-Ingreso a la Administración Pública- caso			
Denominación	Forma de incorporación a la Estructura funcional del Estado	Características básicas	Perfil directivo
Funcionarios de carrera administrativa.	Concurso Público.	Inamovilidad	Ejercen funciones directivas.
Funcionarios de planta política	Por decisión de la autoridad máxima de la dirección.	Temporalidad. Se alinean a la misión y visión del organismo en el que ingresan.	Suelen ser los gerentes CEO, de la alta dirección.
Personal operativo de Planta permanente	Concurso Público.	Ocupan puestos que constituyen el objeto de una determinada actividad profesional.	Pueden ser directivos públicos. Por ej. Gerencia intermedia.
Personal operativo de planta transitoria	Por confianza del personal directivo	Desempeñan puestos de confianza y operativos de carácter político. Ingresan para desarrollar tareas específicas en las líneas de acción del organismo	No ejercen funciones directivas.
Personal operativo-Contratado	Por confianza del personal directivo	Desempeñan puestos de confianza de carácter político. Ingresan para desarrollar tareas específicas en las líneas de acción del organismo	No ejercen funciones directivas.

Fuente: Elaboración propia.

5. Herramientas para crear valor en las organizaciones públicas, en la convivencia intergeneracional.

La propuesta a desarrollar se orienta a diseñar estrategias en base a las herramientas disponibles para hacer frente a esta “brecha de experiencia”, promover un rol activo en las personas, lograr que se relacionen y **re[D]**lacionen, esto significa que

abran y dinamicen espacios de relación, de colaboración, que compartan y pongan en valor el conocimiento en términos de planificación, aprendizaje e innovación. Es decir, que el gerente publico diseñe estrategias ganar/ganar, reflexione sobre aquellas capacidades consideradas clave para el liderazgo y se logre gestionar Administraciones Publicas capaces de promover la participación activa de los agentes sociales, otorgar un rol activo a la ciudadanía en los asuntos de la comunidad, compartir información y conocimiento, crear escenarios de relación para facilitar la iniciativa y potenciar la innovación y promover la colaboración.

Gerente Público líder- transformacional.

El gerente público líder transformacional, en la convergencia inter-generacional, debe promover acciones para desarrollar el potencial individual, pero motivando la conciencia de conjunto. Si se potencia el equipo se transforma en un conjunto, se garantiza un futuro en expansión, sin perder el compromiso con los valores y los resultados en el trabajo alineados con la misión y visión de la organización. Para ello, se propone la utilización de varias herramientas. En primer lugar, para iniciar el análisis de que herramientas son las más apropiadas, conforme las características de la organización, se sugiere crear un **mapa generacional del organismo**.

En este trabajo se realizó un estudio de caso, el que se expone en el ANEXO. Se trata de un análisis de la composición generacional del Órgano de Control Externo de la Provincia de Salta, específicamente de las áreas e control y el órgano directivo. En este caso existe un órgano de gobierno colegiado, dirigido por un Auditor Presidente (CEO) y cuatro Auditores Generales de quienes dependen las distintas áreas de control, cada una de ellas a cargo de un Gerente General. Las áreas de control se integran con personas

pertenecientes a las distintas generaciones. En primer lugar se elaboró el mapa generacional del Órgano de Control y los resultados obtenidos del análisis generacional y la composición de los equipos de trabajo se exponen en el mencionado anexo para mayor ilustración del trabajo realizado y la propuesta desarrollada.

Continuando con los procedimientos, el gerente líder, a partir de la información relevada y plasmada en el mapa, evalúa la conformación de los equipos de trabajo y se rediseña, equilibrando la composición de los equipos con miembros de las distintas generaciones para poner en común, intereses, perspectivas y generar planificaciones participativas que abonen a la mejora del trabajo del conjunto en pos de los objetivos previstos.

Luego, el líder, podrá incorporar alguna de las siguientes herramientas propuestas e implementar las acciones que sean convenientes para el equipo de trabajo:

A. Implementar un sistema de co-tutoría o programa de transferencia de

conocimientos: En este contexto los colaboradores de una jurisdicción determinada, que pertenecen a las distintas generaciones, cooperan entre sí como instancia clave de aprendizaje. Así, Baby Boomers pueden transmitir sobre compromiso, mientras que la Generación X aporta sobre flexibilidad y los Millennials, cuyo estilo de trabajo se caracteriza por la necesidad de integrar la innovación para plasmar su conocimiento de manera disruptiva. Las buenas relaciones que puedan desarrollar y las acciones de camaradería que puedan experimentar en su día a día, tendrán un impacto directo en su motivación y compromiso. Esto permite generar en el equipo a) Resiliencia interna, lo que implica, amplificar la inteligencia, mejorar la vitalidad y aprovechar las conexiones sociales y b) Responsabilidad y compromiso con el propio crecimiento, lo que facilita para el equipo el trabajo en red, el aprendizaje colaborativo, la reciprocidad, dinamización e innovación.

B. Modelo GROW. Es la metodología más usada y la más aceptada por la comunidad internacional. Esta herramienta permite que el equipo, defina metas u objetivos, analizando la situación presente y sopesando las opciones que se presentan a fin de diseñar un plan de acción y llevarlo a cabo con voluntad y compromiso. El acrónimo del modelo define los pasos a seguir:

MODELO		SIGNIFICADO	DESCRIPCION	ACCIONES DEL GERENTE LIDER
G	OAL	META OBJETIVO	Definir y establecer las metas y objetivos a alcanzar.	Pide al equipo que definan los objetivos a alcanzar.
R	EALITY	REALIDAD	Describir y examinar la situación actual.	Generar conciencia de la realidad presente. Se evalúa el impacto de la situación en los retos grupales. Define limitantes.
O	PTIONS	OPCIONES	Considerar las opciones y posibilidades que se presentan para superar las limitaciones-oportunidades.	Promueve que el equipo identifique y evalúe las opciones disponibles. Activa lluvia de ideas y pensamientos enfocados en soluciones.
W	ILL	COMPROMISO	Que se hará	Se elabora un plan de acción grupal con el que el equipo se compromete a la acción, y promueve la formulación de planes individuales, para el logro de metas y objetivos previstos. Genera confianza y responsabilidad

C. **Metodología SMART:** describe cómo deben ser definidos los objetivos.

		SIGNIFICADO	DESCRIPCION
S	SPECIFIC	ESPECÍFICO	Cuanto más detallado sea, mejor será su comprensión al no dejar espacio a las interpretaciones dudosas.
M	MEASURABLE	MEDIBLES	El objetivo tiene que ser medible. Es necesario definir claramente el método o sistema de medición, estableciendo los indicadores a emplear para evaluar el grado de consecución del objetivo.
A	ATTAINABLE	ALCANZABLES	El objetivo debe ser realizable, ambicioso pero no imposible de lograr. Se trata de accionar por algo que parece difícil pero alcanzable, pues lo contrario causará frustración, desánimo y desmotivara al grupo
R	REALISTIC	REALISTA	Un objetivo puede ser alcanzable, pero no realista, si no se fundamenta en la propia realidad. El objetivo debe estar en sintonía con la misión y visión de la organización, y se ha de poder lograr con las herramientas de las que dispone el equipo.
T	TIMELY	TIEMPO DETERMINADO	Definir el plazo concreto que se demora en conseguir el objetivo. Este periodo no debe ser ni tan corto que haga imposible conseguirlo, ni tan largo que cause una dispersión de la iniciativa. Es importante fijar una fecha para valorar si se han cumplido los objetivos

D. Diálogos Apreciativos

El diálogo apreciativo se enfoca en descubrir el núcleo vital positivo de las personas y de la organización. Es una metodología para producir una **visión sistémica y compartida en el equipo**, desarrollar proyectos alineados con la visión y misión de la organización y llevarlos a la práctica. Se fortalece la capacidad del equipo para aprender, anticipar, innovar y elevar el potencial positivo y la conciencia a través de un cambio de enfoque que apunta a la **creatividad y la motivación**. Se genera una cultura apreciativa de aprendizaje, confianza y colaboración que hace que los cambios se puedan sostener en el tiempo. Esta metodología se puede aplicar a toda la organización en su conjunto o a sectores específicos dentro de la misma. A su vez permite:

- Abandonar marcos de crítica, queja, desconfianza.
- Lograr la integración entre distintas áreas o grupos conflictivos, estimulando la confianza, la creatividad y la innovación.
- Generar una visión compartida, renovar la energía grupal, promoviendo la motivación y el compromiso personal.
- Revisar la visión, misión y valores organizacionales.
- Planificar estratégicamente.
- Crear y/o desarrollar proyectos de escala diversa.
- Incrementar la comunicación entre grupos de trabajo, lo que se traduce en prácticas armónicas y sinérgicas.
- Generar **Conciencia organizacional**, define no sólo la “producción”, sino, “la capacidad de producción” y este, es un **factor de multiplicación de valor** que otorga **sustentabilidad** (Vida) organizacional.

- Fomentar una conciencia del valor del capital humano: donde cada empleado, valore sus capacidades específicas, las que integradas al trabajo del conjunto, ayudan resolver cuestiones planteadas, transformando a cada miembro en un recurso humano indispensable y diferenciador.

La **fórmula del Capital Humano**, siguiendo estos conceptos, se expresa:

$$\text{CH} = (\text{competencias} + \text{compromiso}) \times \text{Conciencia}$$

D.1. Visión compartida

Significa generar conciencia en el equipo de la importancia de analizar, entre todos, el rumbo hacia donde se orienta la organización, que se pretende alcanzar. Una visión compartida significa que tanto el líder como el resto de quienes forman el equipo u organización, entienden lo mismo cuando hablan de la visión.

El líder debe proponer diseños donde la **sumatoria de las riquezas individuales promueve la riqueza organizacional**. Es por medio de la visión compartida, que la suma de las acciones individuales alcanza resultados superlativos. Es decir, cuando la mirada de los diferentes estamentos de la organización se alinea en el mismo sentido, la visión se comparte y se procura de manera mancomunada. Primero el órgano de gobierno (gerente CEO) y luego el resto de la organización, se involucra en la cultura que ha de **marcar el rumbo**.

D.2. Motivación y compromiso

En primer lugar debemos considerar la definición de motivación: proviene de los términos latinos motus (movido) y motio (movimiento), es decir son todas aquellas cosas

que impulsan a la persona a realizar determinadas acciones. De este modo, el compromiso quedaría establecido por la persistencia en ellas hasta su cumplimiento. Una primera conclusión sería, que la motivación se encuentra directamente relacionada a la voluntad o el interés. Dicha voluntad podrá recibir el incentivo desde un campo interno, externo o trascendente. El campo interno está determinado por aquellos factores personales que interesan manifestar. Algunos de los más significativos, son los relacionados con las etapas de desarrollo del individuo, por ejemplo, el pasar de la dependencia a la independencia. Otra forma de motivación, es la que proviene de un campo externo, de factores del contexto, como por ejemplo, la remuneración, respecto de la tarea realizada, el dinero en relación a la tarea, el cargo, etc . Cuando la motivación externa e interna convergen, entonces, el compromiso crece. Pero es aún mayor cuando surge el aspecto trascendente, es decir el equipo –conjunto- siente que las consecuencias de las tareas desarrolladas trascenderán positivamente a las personas.

E. Comunicación Asertiva

Cuando hablamos de comunicación, aparecen dos conceptos HABLAR Y ESCUCHAR. No obstante la comunicación es mucho más que eso, la comunicación se asemeja a un pentagrama que contiene tonos, ritmos y como ocurre con la música, cada persona prefiere ritmos diferentes. Según expresa Donald Walton⁸, un elemento clave para determinar el potencial de un gerente para progresar es su habilidad para comunicarse. La comunicación es, según lo expresa Gary Kreps (1995) es un fenómeno inherente a la relación grupal de los seres vivos por medio del cual éstos obtienen información acerca de su entorno y de otros entornos y son capaces de compartirla haciendo partícipes a otros de

⁸ Donald Walton y Traducción de Silvia Gomez. Sabe usted comunicarse? . Bogota:McGraw-Hill,1991.

esa información. Etimológicamente, la palabra comunicación deriva del latín “communicare”, que puede traducirse como “poner en común, compartir algo”. Para una **gerencia efectiva** la utilización de esta herramienta, es fundamental. El gerente público debe:

- Escuchar atentamente: generalmente se confunde oír con escuchar. Oír es simplemente recoger las vibraciones de los sonidos, escuchar es obtener sentido de lo que oímos. Escuchar requiere poner atención, interpretar y recordar.
- Dar instrucciones claras y efectivas tanto en la comunicación verbal como en la escrita.
- Administrar el tiempo y establecer prioridades y comunicarlas al equipo.
- Reconocer y transmitir una excelente ejecución de un subordinado.
- Invitar y escuchar opiniones de los colaboradores para las decisiones.
- Ser efectivo en la comunicación verbal.
- Explicar el trabajo operativo.
- Obtener y proporcionar retroalimentación. Feedback: Es dar información verbal o no verbal a otra persona sobre su conducta y como está afectando al interlocutor. Es muy importante y sobre todo si en el equipo existen personas pertenecientes a la generación de lo Milleniales el feed back debe ser inmediato, para ellos una evaluación de desempeño es arcaica y constituye una pérdida de tiempo. Una encuesta de clima, para ellos es larguísima. Ahora bien, para que el Feedback sea útil y efectivo debe realizarse en un lenguaje descriptivo y no evaluativo, por cuanto reduce la necesidad de la otra persona de reaccionar en forma defensiva. Debe ser ofrecido en el momento preciso. En resumen, el Feed back es una forma de ofrecer

ayuda, es un mecanismo correctivo para el individuo que desea aprender cuánta afinidad existe entre su conducta y sus intenciones.

Ahora bien, en las organizaciones como ya se expresó, existen distintos tipos de interlocutores, y la manera en se comunican está relacionada con el hemisferio cerebral que tienen más desarrollado. Comprender que lo mismo ocurre con el interlocutor y dar respuestas en función de su modelo mental dominante ayuda a economizar tiempos y lograr ser más eficientes. El gerente público asertivo, es capaz de equilibrar el poder y permite que todos los involucrados en el proceso comunicativo, mantengan sus propios derechos, respetando sus intereses. Para que un gerente público sea ser asertivo en la comunicación con sus colaboradores analizamos:

Que hace?

- Examina sus propios intereses y determina en que medida deben ser respetados.
- Determina la forma de comportamiento de su interlocutor, mediante la observación su comportamiento.
- Controla sus sentimientos frente a su interlocutor para evitar conductas no – asertivas o agresivas.
- Es capaz de ponerse en el lugar del otro y darle un tratamiento asertivo, aunque no se comporte adecuadamente.
- Mantiene un alto nivel de autoestima.

Con Quiénes?

Podemos reconocer en las generaciones analizadas, que interactúan en el sector público, 4 tipos de personas:

- Orientadas a la acción. Generación Baby Boomers - Generación X

- Orientadas a los métodos: son personas estructuradas, detallistas, que realizan un balance de pros y contras antes de tomar una decisión. Silentes y Baby Boomers.
- Signadas por las ideas: son personas cuyo desarrollo mayor se encuentra en las ideas, son los innovadores, impetuosos, revolucionarios, aquellos que hablan abiertamente de sus proyectos, los que son extrovertidos, y a veces poco focalizados. Su gran capacidad creativa ocasionalmente puede ser un limitante a su capacidad de escucha. Los Millenials reúnen estas características.
- Enfoque hacia las personas: Son importantes las relaciones humanas. Estas personas suelen ser muy solidarias, siempre dispuestos a ayudar a los demás, se encuentran motivados por todas aquellas actividades que impliquen trabajo en equipo y compromiso social. Baby Boomers.

¿Cómo?

- Enfatizar con el modelo del otro: Puede que en un grupo exista una persona de acción, un colaborador que sea una persona de métodos, si el líder no logra adecuar la comunicación, no podrá implicar al grupo en la propuesta generando compromiso y responsabilidad.
- Eliminar filtros de la percepción: La forma en la que se mira el mundo, viene directamente de la mano de nuestras percepciones. El líder debe inculcar en el equipo respetar e intentar entender que “el otro” posee las suyas propias y lograr abrir un tercer canal que sea el “común”.
- Desarrollar la escucha activa: Es claro, como se mencionó, que oír y escuchar son dos acciones sumamente diferentes, cuando una persona habla con un ritmo

diferente del nuestro, se suele poner el oído en “off”, y este es uno de los obstáculos más frecuentes de la comunicación.

- Adecuar la información que damos al modelo del otro: Luego de analizar el modelo del otro, ordenar la información que se presenta de manera que el otro pueda entender y aceptar la propuesta

Teniendo en cuenta los tipos de modelos, se detallan algunas sugerencias para mostrar la información adecuándola al interlocutor y lograr una comunicación, asertiva, eficaz y completa:

a) Con personas orientadas a la acción:

- a. Utilizar un ritmo rápido
- b. Presentar la información desde los resultados
- c. Reforzar las ideas desde la práctica
- d. Apoyar la información con elementos visuales (gráficos, vídeos, fotos)

b) Con personas orientadas a los métodos:

- a. Organizar la información de manera lógica
- b. Presentar los objetivos con detalles y precisión
- c. Hablar de fundamentos
- d. Mostrar el status actual de las cosas y los resultados esperados
- e. Incluir ventajas y desventajas de las opciones
- f. Exponer planificación y resultados utilizando tablas y diagramas tipo Ishikawa o Gantt

c) Con personas de Ideas

- a. Respetar largos tiempos de debates
- b. Enfatizar los aspectos innovadores de las propuestas
- c. Presentar el tema conceptualmente
- d. Subrayar las recomendaciones
- e. Iniciar con una mirada global y luego ir a los detalles

d) Con aquellos orientados a las Personas

- a. Realizar una introducción breve e informal.
- b. Mostrar la relación entre lo que se propone y la gente
- c. Usar estilos de escritura y diálogo muy informales

Estas herramientas descritas, favorecen el desarrollo de las personas, individualmente y en el equipo de trabajo. Según Carlos Vázquez Rivera, doctor en Psicología Social comunitaria, lo primordial es que todos los que trabajan en una organización, aprendan a entenderse, que reconozcan que lo que están viviendo es consecuencia del cambio generacional: algunos trabajadores son conservadores, pro autoridad, otros workaholics⁹, algunos viven en la conciencia del aquí y el ahora y los más jóvenes son cuestionadores, no piden permiso, informales y aman la libertad. En esa línea, Solano, D. (2011) sostiene que es necesario que se **conozcan los valores por los cuales el funcionario público se orienta, así como las metas laborales y profesionales**, con el fin de reconocer en éstas, las pautas por las cuales la motivación del funcionario se verá impactada.

⁹ Coloquialmente, un trabajólico (derivado de su nombre original en inglés, un **workaholic** es una persona adicta al trabajo.

6. Conclusiones:

Cada una de las generaciones de personas que conviven hoy en las organizaciones públicas han tenido vivencias particulares muy marcadas por las características de la sociedad en la que crecieron y se educaron, circunstancias que las diferencian y determinan en cierta manera su forma de ver la vida, de afrontar el trabajo o de comportarse y relacionarse en el ámbito profesional. El empleo y la autoridad no significan lo mismo para quienes nacieron en la posguerra, vivieron en medio de una crisis, que para quienes nacieron en una sociedad con la libertad, como uno de los pilares fundamentales.

Cómo hacer para que tres generaciones completamente distintas, en un organismo público, convivan exitosamente y se logren metas y objetivos, es un desafío permanente para quién gestiona. Los Baby boomers muestran mayor resistencia respecto a las formas de trabajo y el uso de la tecnología, por lo que la Generación X, que ha tenido que vivir en constante adaptación, es el nexo para introducir la innovación que luego operan los de la Generación Y, nativos tecnológicos y digitales. Los Millennials enfrentan desafíos, por cuanto si bien son innovadores y proactivos tienen menor capacidad de autocontrol, falta de puntualidad y baja tolerancia a la frustración. En este contexto, la Generación X se transforma en el eje ya que congenian con los Millennials, habituados a la despersonalización de la comunicación y aprovechan la experiencia que los Baby Boomers, quienes suman con su visión a largo plazo y gerenciamiento de crisis. El gerente público debe potenciar la gestión del capital humano tomando en cuenta todas y cada una de las

capacidades que hacen de cada generación, una única y valiosa. Las dificultades económicas y presupuestarias de nuestros días están poniendo especialmente de relieve la importancia de contar con verdaderos “managers” que orienten la organización a la eficacia, la calidad y la eficiencia.

Para ello, se proponen en este trabajo una serie de herramientas facilitadoras de la gestión y de mucha utilidad para quien enfrenta este desafío de gestión. Los mapas generacionales permiten tener una visión objetiva de la composición del organismo a fin de que el líder pueda rediseñar el conjunto y crear valor desde la convergencia equilibrada de las distintas generaciones que hoy convergen en el sector público. El modelo grow y metodología Smart, facilitan la generación de una visión compartida, fijación de objetivos y metas. Con este modelo se puede pasar de la “discusión” a la “decisión”, y a la “construcción” de un plan de acción, para responder a una meta establecida, habiendo analizado la realidad y habiendo considerado todas las opciones posibles.

Las herramientas de la comunicación son fundamentales, el reto de la asertividad y la eficacia en la comunicación, impone a los directivos una mayor preparación profesional, incorporando todas las competencias técnicas (habilidades duras) y emocionales (habilidades blandas) necesarias para lograr un desempeño asertivo en su interacción con los colaboradores, fortaleciendo con ello el trabajo en equipo y el compromiso colectivo con las metas de la organización. Adicionalmente, la asertividad es una competencia universal para las relaciones interpersonales en cualquier contexto social, y promueve relaciones más duraderas, enriquecidas por el respeto y la comprensión mutuas.

Cuando un ciudadano se distingue por su valía, entonces se le prefiere para las tareas públicas, no a manera de privilegio, sino en reconocimiento de sus virtudes” (Pericles).

7. Bibliografía

- Karsh Brad. Manager 3.0: A Millennial's Guide to Rewriting the Rules of Management. EEUU. Amazon. 2013.
- Blatto, Lorena. 2013. Tips para lograr una comunicación asertiva, eficaz y completa.
- Bar-On, Reuven. 1997. The Emotional quotient inventory (EQ-i): Technical manual. Toronto: Multi-Health Systems, 1997.
- Boyatzis, Richard y Goleman, Daniel. 1999. Emotional Competence inventory. Boston HayGroup, 1999.
- Gómez Nodarse, Iris Maria; Pavon Hernandez, Anivys. La Inteligencia Emocional en la Línea de Contacto. [En línea: julio 2009][Citado el 19 de agosto de 2011 <http://www.gestiopolis.com>].
- Nureya Abarca El Líder como coach. 2013- Formato: EPUB – DRM.Editorial: AGUILAR.

ANEXO – Análisis de Caso: Órgano de Control Externo de la Provincia de Salta

Paso 1: MAPA GENERACIONAL ORGANO DE CONTROL DE LA PROVINCIA DE SALTA – Por edades-							
GERENTE CEO AUDITOR PRESIDENTE Edad : 56							
COORDINADOR PRESIDENCIA	Edad:26	AUDITORIA INTERNA		Edad:55	SECRETARIA	Edad: 51	
AUDITORES. GRALES	48	70	45	66			
Áreas de Trabajo	AREA I	AREA II	AREA III	AREA IV	COOP.ASIST	RED FEDERAL	GERENCIA JURIDICA
Gerente Gral.	65	70	55	55	66	57	62
Equipos de Trabajo – Por edades-							
Sénior- Planta Permanente	60	53	61	60			54
		57	50				
		67	52				
Junior- Planta Permanente	33	54	40	36	47	42	59
	51	64	59	40	43	61	55
	49	35	51	37	55	57	46
	38	34	41	40			43
	53		34	30			
	32		32	50			
	26		34	44			
	45		28	59			
			28				
Administrativa/o. PP	54	46	64	60	45		60
	42		40	39	58		42
			31	54			58
Contratados	31	50	63	56			
Planta Política	24	54	65	76			
	35	57					
		33					
		60					
		37					
TOTAL AGENTES 82	15	15	18	15	6	4	9
Audidores Generales 4+1 CEO	Coord. 1 Audit. Interna 1 y Secretaria 1			Población analizada	90 personas		
Generación Silente (70+)	3	3%					
Baby Boomers (53-59)	39	43%					
Generación X	32	36%					
Y o Millennials	16	18%					
TOTAL	90	100%					

Planteo de Caso. Se analizó la composición, por edades, de las áreas directivas y las operativas de control y se elaboró el Mapa Generacional descrito en el Paso 1. El esquema es el siguiente:

Área de Alta dirección: Colegio de auditores:

- Presidencia: Un auditor presidente.
- 4 Auditores Generales
- 1 Coordinador
- 1 Secretaria

Áreas Operativas de control

- 4 áreas de control.
- 1 área de rendiciones y control de cooperadoras asistenciales.
- 1 área correspondiente a la Red Federal de Control – Planes nacionales.

Resultados: Del total de personas relevado (90), la composición generacional es la siguiente, destacando una mayor proporción de Baby Boomers en la estructura.

GENERACIONES	CANTIDAD DE PERSONAS	COMPOSICION PORCENTUAL
Generación Silente (70º+)	3	3%
Baby Boomers (53-59)	39	43%
Generación X (36-52)	32	36%
Y o Millennials (19-35)	16	18%

Ahora bien, la distribución por área no es equilibrada, por lo que el gerente de alto nivel debe rediseñar la distribución de los integrantes de los equipos de trabajo para optimizar el desarrollo y funcionamiento de los mismos, plasmados en el logro de objetivos. Si analizamos la composición por edad de las áreas operativas de control, se observa que:

a) Existen áreas donde no se incorporaron a las personas de la generación Y o Millennials,

como por ejemplo en Cooperadoras Asistenciales y Red Federal, b) En el Área I el porcentual de la Generación Y, es del 40% y el Área II del 20% siendo en esta última mayor la proporción de Baby Boomers (53%). Se destaca que la gerencia general está a cargo de una persona perteneciente a la Generación Silente/veterano. El Area IV es la mas equilibrada en su distribución.

AREA I		CANT.PER SONAS	%	COOPERADORAS ASISTENCIALES		CANT. PERSONAS	%
Generación Silente	(70 o +)	0	0%	Generación Silente	(70 o +)	0	0%
Baby Boomers	(53-69)	4	27%	Baby Boomers	(53-69)	3	50%
Generación X (36-52)		5	33%	Generación X		3	50%
Y o Millennials (19-35)		6	40%	Y Millennials		0	0%
AREA II				RED FEDERAL			
Generación Silente	(70 o +)	1	7%	Generación Silente	(70 o +)	0	0%
Baby Boomers	(53-69)	8	53%	Baby Boomers	(53-69)	3	75%
Generación X (36-52)		3	20%	Generación X (36-52)		1	25%
Y o Millennials (19-35)		3	20%	Y millennials (19-35)		0	0%
AREA III				GERENCIA JURIDICA			
Generación Silente	(70 o +)	0	0%	Generación Silente	(70 o +)	0	0%
Baby Boomers	(53-69)	6	19%	Baby Boomers	(53-69)	6	67%
Generación X (36-52)		6	19%	Generación X (36-52)		3	33%
Y o Millennials (19-35)		6	19%	Y o Millennials (19-35)		0	0%
AREA IV							
Generación Silente	(70 o +)	0	0%				
Baby Boomers	(53-69)	6	33%				
Generación X (36-52)		6	33%				
Y o Millennials (19-35)		6	33%				