
NUEVAS GENERACIONES: su influencia en la cultura organizacional

Navós, Oscar¹
Rau, Gabriela²

RESUMEN

El objetivo del trabajo es identificar la diversidad generacional como uno de los fenómenos de los últimos tiempos que influye sustancialmente en todos los ámbitos de las organizaciones y condiciona a la cultura organizacional de aquellas. Para tal fin, se conceptualiza sobre aspectos de la cultura organizacional que se consideran relevantes y se conforma un breve marco teórico sobre diversidad generacional. Luego se analizan las posibles consecuencias que provocaría dicho fenómeno en las organizaciones, concluyendo con algunos aportes en pos de adaptar la cultura organizacional a los nuevos requerimientos de las distintas generaciones que conviven dentro de las empresas.

Palabras clave: Cultura Organizacional. Diversidad Generacional. Generación Y.

1 INTRODUCCIÓN

El presente trabajo identifica a la diversidad generacional como uno de los fenómenos que en los últimos tiempos se constituye como una influencia en los ámbitos de las organizaciones y en consecuencia condiciona a su cultura organizacional.

Dado que la diversidad generacional irrumpe en las empresas y sus diferencias influyen en todos los aspectos de la gestión, es necesario analizar sus características distintivas y realizar el diagnóstico correspondiente para conciliar las diferencias de las generaciones que en el mismo ámbito laboral. Este fenómeno no refiere solo a un problema de edad, sino que abarca factores de la transición que deben realizar las empresas en la actualidad.

¹Magister en Dirección de Empresas; Director Regional Facultad de Ciencias Empresariales UAI (Universidad Abierta Interamericana); E-Mail: Oscar.Navos@uai.edu.ar

²Licenciada en Comercialización; Auxiliar Docente Facultad de Ciencias Empresariales UAI (Universidad Abierta Interamericana); E-mail: Gs.rau@hotmail.com

Por lo tanto el trabajo se propone conceptualizar sobre aspectos relevantes de la cultura organizacional y características distintivas de las nuevas generaciones, con la finalidad de analizar las posibles consecuencias que provocaría dicho fenómeno en las organizaciones. En función de lo planteado se realiza una revisión de la bibliografía vigente sobre ambas temáticas y se concluye con aportes en pos de adaptar la cultura organizacional a los nuevos requerimientos de las distintas generaciones que conviven dentro de las empresas.

2 DESARROLLO

En el presente apartado se introducen definiciones acerca de la cultura organizacional y sus aspectos más relevantes, así como también se mencionan características específicas de las nuevas generaciones y su influencia en la cultura organizacional. Posteriormente se plantean los aspectos que distinguen a la nueva cultura organizacional que viene gestándose en las empresas a partir de la irrupción de diversas generaciones y los retos a los que se enfrentan con el fin de retener a los mejores talentos de esta nueva generación.

2.1 Cultura Organizacional

La definición de cultura organizacional de Schein (1984, mencionado en De Souza, 1998) indica que:

Cultura organizacional es el patrón de premisas básicas que un determinado grupo inventó, descubrió o desarrolló en el proceso de aprender a resolver sus problemas de adaptación externa y de integración interna y que funcionaron suficientemente bien a punto de ser consideradas válidas y por ende, de ser enseñadas a nuevos miembros del grupo como la manera correcta de percibir, pensar y sentir en relación a estos problemas. (De Souza, 1998, p.2)

El autor menciona que se puede aprender la cultura organizacional de una empresa a partir de la observación de tres niveles: el de los artefactos visibles que corresponden al ambiente físico de las organizaciones, el de los valores que dirigen el comportamiento de los miembros de aquella y un tercer nivel relacionado con los supuestos inconscientes que revelan más confiadamente la forma de como un grupo percibe, piensa, siente y actúa. Este último nivel está compuesto por las siguientes cinco dimensiones: “relación de la organización con el ambiente externo, la naturaleza de la verdad y de la realidad, la

naturaleza humana, la naturaleza de la actividad humana y la naturaleza de las relaciones humanas” (De Souza, 1998, p.5).

En relación con la temática de este trabajo, se considera relevante la dimensión de las relaciones humanas, que se refiere a:

La manera considerada correcta para que las personas se relacionen unas con otras, pudiendo ser individualista, comunitaria, autoritaria, cooperativa, entre otras. Verifica los supuestos referentes a la conducción de las relaciones dentro de la empresa, y cómo las necesidades humanas básicas de amor y agresión deben ser manejadas. (De Souza, 1998, p.6)

En su definición, Schein (1984) también menciona los sentidos más usuales de la Cultura Empresarial:

- Comportamientos observados en forma regular en la relación entre individuos.
- Las normas que se desarrollan en los grupos de trabajo.
- Los valores dominantes aceptados por una empresa.
- La filosofía que orienta la política de una empresa con respecto a sus empleados y/o clientes.
- Las reglas de juego para progresar en la empresa.
- El ambiente o clima que se establece en una empresa. (mencionado en De Souza, 1998, p.23)

Por su parte, Freitas (1991) reconoce que entre los diversos elementos de la cultura se hallan: “valores, ritos y ceremonias, historias y mitos, tabúes, héroes, normas y comunicación” (mencionado en De Souza, 1998, p.9). Todos estos elementos en los últimos tiempos parecerían que son contruidos de manera muy diferente dentro de las organizaciones, en virtud de la irrupción de las nuevas generaciones en empresas e instituciones.

Otro elemento relevante para el análisis es el indicado por Peters y Waterman (1982) referido a “la movilización alrededor de un valor clave”. Según la investigación

realizada en la década del 80, acerca de los atributos en común que tenían 43 empresas norteamericanas exitosas, se mencionó que dichas organizaciones tenían una idea clara de lo que representaban y tomaban muy en serio el proceso de forjar los valores que deseaban transmitir. No se podía alcanzar la excelencia si no se tenía un conjunto de valores claros y orientadores, y si estos valores no eran compartidos por sus empleados. Asimismo, los autores Gore y Dunlap (2006) mencionan en una de sus metáforas que:

Las organizaciones no son tanto el producto de un diseño como de las interacciones que se dan en su seno. Son descritos como escenarios o arenas para la interacción social, "lugares" donde los individuos y los grupos se modifican unos a otros. Las organizaciones desde este punto de vista, no pueden ser explicadas a partir de sus objetivos. Son más bien sus objetivos los que deben ser explicados en términos de las interacciones humanas de las que emergen. Las leyes que rigen las organizaciones no surgen de la racionalidad del diseño, sino de las pautas que norman las interacciones humanas. (p.67)

Por lo tanto se pueden encontrar tres aproximaciones principales: la primera centrada en la búsqueda de una legitimidad para la conducta de los individuos y los grupos. La segunda aproximación se refiere a la escuela institucional donde la legitimidad organizativa no puede ser determinada *ex ante* como el producto de factores psicológicos, sino que es un producto histórico que depende de la interacción de la organización con el medio. La tercera aproximación sugiere a las organizaciones como culturas; donde "Cultura" implica que la conducta humana está parcialmente prescrita por formas de vida creadas y sostenidas colectivamente, no basadas en factores de personalidad en tanto son mantenidas por individuos diferentes (Gore y Dunlap, 2006).

2.2 Diversidad generacional en empresas y organizaciones

La diversidad generacional se ha transformado en una "revolución silenciosa" que afecta y se convierte en causa de diversas cuestiones que empiezan a aparecer en empresas e instituciones. Los titulares y mandos medios de empresas, y los directivos y participantes de las diversas organizaciones, no podrían desconocer los distintos aspectos que incluye esta problemática.

En este trabajo se hace especial hincapié en la Generación "Y", es decir, en los nacidos entre 1981 y 1995 (Masco, 2012). Los jóvenes de dicha generación "son optimistas

como sus padres, aunque también más pragmáticos. Viven en un mundo de violencia, de calentamiento global y de sucesos terribles. Así, los Gen “Y” buscan el bienestar ahora y no trabajan para un futuro incierto” (Molinari, 2011). El autor indica también que, a diferencia de sus padres *Baby Boomers* que organizaron su vida alrededor del trabajo, en esta generación la concepción laboral se modifica: buscan placer y diversión en la oficina. La responsabilidad y el compromiso sólo surgen cuando encuentran sentido en lo que hacen.

Los “Y” detestan perder el tiempo. Así, para ellos, la ubicación del trabajo es un factor fundamental: no quieren perder largas horas viajando a la oficina. “Quieren horarios, lugares flexibles de trabajo, compromisos con metas y plazos, y desean administrar el tiempo y el lugar en el cual irán a trabajar. En el caso de que no puedan dejar el lugar en el cual desempeñan sus actividades, quieren la libertad de poder organizarlo a su modo” (Carvalho, Oliveira, do Nascimento & Tinoco, 2015, p.128).

Esta generación valora la diversidad en todo sentido: edades, culturas, género y capacidades. Mitchell (mencionado en Carvalho et al., 2015) afirma: “es una generación más liberal en relación con cuestiones sociales, pues como crecieron en un ambiente diversificado, no vislumbran obstáculos respecto a diferencias étnicas, de nacionalidad, de estructura familiar o de estilos de vida” (p.124).

Los Gen “Y” valoran los ambientes laborales con respeto por el otro, contacto con el Management, posibilidad de participar y ser reconocido. Por el contrario, no toleran la injusticia (hacia ellos o sus pares). Así, para retenerlos es fundamental mejorar la gestión de la equidad interna y la estructura de premios y castigos. Según Carvalho et al. (2015), como en esta generación sus necesidades básicas fueron satisfechas por sus padres, buscan satisfacer necesidades de autorrealización; y esto se evidencia en el trabajo:

Desean equilibrio en su vida personal y profesional y flexibilidad en los horarios y lugares de trabajo, aprecian el feedback constante por parte de sus supervisores, dominan las tecnologías, tienen autoestima elevada, alta capacidad para trabajar en equipo y creen en el trabajo con una finalidad mayor. (p.124)

Velocidad en los procesos, variedad, diversidad, buen clima, buenas relaciones, un ambiente informal, participación, celebración y buenos jefes son las variables que

componen el contexto laboral perfecto para los “Y”, una generación que plantea nuevas demandas a las habilidades de los jefes y no temen abandonar las organizaciones cuando algo no les parece bien.

Los tiempos han cambiado, las empresas y sus colaboradores ya no son los mismos. En las organizaciones conviven diversas generaciones con disímiles características, expectativas, formaciones e historias personales.

2.3 Nueva Cultura Organizacional

Aunque los miembros de cada generación que conviven dentro de las organizaciones, difieran en las prioridades, expectativas y comportamientos individuales o grupales, es necesario realizar cambios en lo concerniente a la gestión del capital humano, construyendo ámbitos laborales “multigeneracionales”. Lago (2013) afirma que la diversidad en las organizaciones se “traduce en diferentes formas de entender las relaciones de jerarquía, responsabilidad, modos de resolver problemas, liderazgo, desarrollo profesional, fidelidad o bien, las razones por las que se trabaja, por mencionar algunas” (p.103). Cualquiera sea la generación a la que pertenezcan, las personas quieren ser:

- Respetadas, pretenden un trabajo interesante y significativo, que se les otorgue la oportunidad de crecer y mejorar; trabajar y vivir en ambientes agradables.
- Sentir que otros confían en ellas y confiar ellas en sus líderes; ser leales y recibir una lealtad recíproca.
- Reconocidas por todos sus logros, tanto monetarios como no monetarios.
- Recordadas por haber marcado una diferencia, y que se las asocie con empresas preocupadas por su gente y por la comunidad en la que operan.
- Capacitadas en vez de ser juzgadas por sus actos.
- Consultadas sobre las acciones que podrían afectarlas.
- Conectadas con su empleador y su misión, sintiendo que forman parte significativa de todo. (Stanton Smith, 2009, p.80)

Indudablemente todas las empresas deberían efectuar en primer lugar, su propio diagnóstico ante las cuestiones de diversidad generacional y definir en qué aspectos de su trabajo cotidiano las afectará. Para ello, Tapscott (1998) sugiere siete pasos a tomar en cuenta:

- Repensar la autoridad: a veces el líder será el alumno y el joven su maestro.
- Ser un facilitador, con coaching y *feedback* permanente.
- Rediseñar las estrategias de capacitación comprometiéndose con al aprendizaje continuo.
- Sacar provecho del uso de las redes sociales. Rediseñar los procesos de gestión y la disposición general para colaborar con aquellas.
- Rediseñar las estrategias de retención de talentos y fomentar las relaciones de largo plazo, incluso con los empleados que se van de la empresa en busca de mejores oportunidades.
- Desatar “el poder” de los jóvenes, básicamente escuchándolos.

Será necesario en cada empresa, definir mecanismos de trabajo que permitan aprovechar la incorporación de nuevos talentos y retener a los actuales. Trunk (2009), aconseja tomar tres medidas en las organizaciones:

- Reclutar constantemente, en virtud de que los jóvenes de la generación “Y” no son leales a una empresa sino más bien a un conjunto de factores que los hacen sentir bien, lo que los hace buscar nuevas y mejores oportunidades permanentemente.
- Hablar más de la cultura corporativa y el compromiso social y menos de la descripción de tareas.
- Ir al encuentro de los talentos. Los jóvenes de la generación “Y” están online y allí hay que buscarlos. (mencionado en Lafuente, 2009, p.74)

Gratton (2001), refuerza los conceptos anteriores y les agrega los siguientes:

- Alentar a las personas a comunicarse utilizando todos los estilos existentes.
- Realizar motivaciones “a medida”. Mientras los bonus pueden despertar el interés de los Boomers, las generaciones “X” e “Y” se inclinan por el privilegio de tener una agenda flexible.
- Capturar la memoria organizacional y transferir el conocimiento a los más jóvenes. (mencionado en Lafuente, 2009, p.78)

Otras cuestiones que se podrían considerar en forma complementaria, serían:

- Pensar espacios abiertos para la interacción, y lugares de trabajo privados que se armen y desarmen.
- Ofrecer un equilibrio entre la vida laboral y la personal.
- Considerar un sistema de trabajo flexible: horarios de medio tiempo, rotación de tareas, turnos comprimidos o mayor trabajo a distancia.
- Encontrar mecanismos permanentes de aplicación para decodificar los mensajes “encriptados” de cada generación.

¿Es posible una buena convivencia entre las distintas generaciones dentro de las empresas?

Como toda nueva generación que ingresa al mercado laboral desconcierta y altera reglas. Buscan vivir bien el presente. Necesitan tiempo para hacer lo que les da placer y a diferencia de sus padres, no organizan su vida alrededor del trabajo.

El mercado laboral de hoy exige conocimiento, sabiduría, tolerancia a la frustración, adaptación a los cambios vertiginosos, estabilidad emocional. Entender a los más jóvenes, se ha convertido en un punto prioritario para muchas empresas debido a que no se quedan mucho tiempo en ningún trabajo.

Según Fainsod (2009) la generación “Y” es:

Una generación a la que le cuesta madurar; toman la adolescencia como una forma de vida, se cristalizan en ella; disfrutar el presente es el mandato,

desconocer el pasado, sin raíces ni aprendizajes, sin pensar en el futuro porque implica postergaciones que no quieren conceder hoy. (párr.4)

Han crecido bajo un sistema de híper flexibilidad laboral, donde muchas veces las reglas no estuvieron claras. La adaptación de los jóvenes “Y” depende de algunos parámetros culturales y educativos que deberán plantear las generaciones que actualmente los dirigen.

La generación “Y” tiene grandes expectativas respecto a algunas cuestiones como remuneración, trabajo flexible, promociones y tiempo personal. Ellos consideran que pueden ser selectivos porque son conscientes que los Baby Boomers se están por retirar y las empresas los necesitan a ellos. Son hijos de aquellos y no quieren verse reflejados en el tipo de vida que sus antecesores han tenido porque han visto a sus padres dejar de lado sus vidas por organizaciones que después los han “traicionado” o despedido.

Hay tres conceptos que los especialistas de Recursos Humanos relacionan habitualmente con las nuevas generaciones: demandas, cambios y beneficios.

Advierte Hidalgo (mencionado en Corral, 2008):

Deberían ser más flexibles a la hora de negociar. Muchas veces los jóvenes no aceptan ciertas condiciones laborales porque manejan varias ofertas al mismo tiempo, pero cuando éstas se acaben o disminuyan ganarán aquellos que hagan un mayor esfuerzo en adaptarse a las condiciones que pueda ofrecer la empresa (párr.5).

En los futuros períodos de crisis, se pondrán a prueba la humildad, la paciencia y la capacidad de no reaccionar con tanta impulsividad. También deberán ser más proactivos en cuanto a los aspectos comerciales y deberán diversificarse. Las empresas en épocas de inestabilidad podrían volver a buscar candidatos más estables y más inseguros de realizar un cambio.

Cuando la situación en las empresas se vuelva crítica en el mercado laboral habrá llegado el momento de que los jóvenes de la generación “Y” demuestren su capacidad de sacrificio, la que sin duda poseen, pero no han podido aplicar todavía en forma habitual.

Gadow (mencionado en Corral, 2008) describe que estos jóvenes son consecuencia de una crianza en una economía de consumo y globalizada, con una vasta exposición a la

tecnología y acceso continuo a la información y la interconexión, lo que los hace hábiles en la realización de tareas múltiples, flexibles ante situaciones de cambio, altamente calificados para la creación de redes sociales y actividades grupales, innovadores a la hora de buscar soluciones y poseedores de una visión multidimensional de las oportunidades. La autora asegura:

La percepción que se tiene de este grupo es que maduran más tarde, son ansiosos y cortoplacistas, tienen otro tipo de compromiso y cuidado de su vida personal, y pueden desmotivarse fácilmente. En este sentido, atravesar un mercado laboral más competitivo y con menos oportunidades, recibir tanta información sobre futuras crisis, y los mensajes que perciben de sus hogares y trabajos, seguramente los ayudará a mirar y valorizar en forma diferente lo que su actual empleador les ofrece, ser cautelosos antes de cambiar rápidamente de trabajo, mirar con más detenimiento las ofertas que les surjan evaluando también la estabilidad y las posibilidades futuras de carrera. (Corral, 2008, párr. 15)

Alsop (2008) los definió como *the trophy kids*, o “los chicos trofeo”. Han sido el orgullo de sus padres, que les han dado todo lo que ellos no pudieron o no supieron tener. Pueden ser trabajadores incansables siempre y cuando se comprometan con un proyecto, siendo particularmente eficientes y productivos en manejar varios temas al mismo tiempo y con una orientación tecnológica que es clave hoy. Quieren tener la razón y desean saber la hoja de ruta para llegar rápidamente a su destino profesional. Son muy diligentes una vez que reciben instrucciones claras. Impugnan la ambigüedad y prefieren averiguar por sí mismos la forma de hacer las cosas.

Ante las crisis o ante situaciones de inestabilidad en el mercado laboral, cualquiera sea la edad, el camino a transitar será el de aprender a respetarse, complementarse desde las fortalezas y debilidades de cada uno, dialogar flexiblemente y trabajar colaborativamente en equipo (Corral, 2008).

¿Cómo retener a las generaciones jóvenes?

Mientras que los *Boomers* compitieron por los puestos de dirección en la década de 1980, se desarrollaron normas de participación y compromiso en la forma de dirigir los negocios. Pero a medida que más y más generaciones fueron ingresando a las empresas, es

decir nuevos empleados en el mismo lugar de trabajo, se comenzó a hacer evidente que no querían -ni necesitaban- complacer a los *Boomers* a fin de cumplir sus objetivos.

Las generaciones más recientes tienen menos conexión con las redes interpersonales y las jerarquías de la información que siempre han impulsado las promociones. Para los jóvenes de 20 y 30 años de edad, participar en las carreras a largo plazo en las grandes empresas no es tomado en cuenta. Ellos no comparten los valores, metas, o lealtades de los *Boomers*, y por lo tanto no juegan con sus mismas reglas.

En su forma tradicional -es decir, a través de jerarquía de la empresa- el poder es irrelevante para la generación de hoy, por no mencionar que toma demasiado tiempo y esfuerzo para conseguirlo. La definición de poder dentro de una organización para los trabajadores más jóvenes, no significa poder sobre las personas (dirigirlas) o sobre su gestión, por cuanto equivale a responsabilidades innecesarias y demasiado estrés.

Para las nuevas generaciones, el trabajo autónomo e independiente -es decir, el control económico de sus propias vidas- es su único objetivo y el central, es una forma de conseguir la ansiada autonomía económica.

Pocos están interesados en subir una escalera corporativa. Por supuesto, más de la mitad de los jóvenes es probable que permanezcan en puestos de trabajo corporativo de todos modos, pero eso es irrelevante, porque en este momento ellos creen que no.

Hoy en día, el poder y el prestigio se basan en los conocimientos y habilidades. Por lo tanto no debe sorprender que los empleados más jóvenes busquen aprender todo lo posible a costa de otro, buscando acelerar la empinada curva de aprendizaje para acortar el camino hacia el autoempleo y la emancipación.

Los trabajadores más jóvenes ayudarán a los mayores sólo si reciben ayuda a cambio. Si un joven de 25 y otro de 55 años de edad, son capaces de diseñar un producto a la perfección a través de la ayuda mutua y la tutoría, no tiene nada que ver con la política de la oficina, ni con los intereses de la compañía. El joven empleado puede tener el objetivo de

ayudar a su colega con problemas de software de computadora, pero sólo en tanto y en cuanto, su compañero de trabajo siga dándole otros consejos útiles.

Los trabajadores jóvenes de hoy en día cambian de trabajo, con una mayor frecuencia, y no lo harán mientras puedan adquirir nuevas aptitudes en las empresas en las que están. Asimismo hay que repensar la orientación y los programas de formación dentro de las empresas. Habría que identificar claramente las necesidades de corto y largo plazo de la organización y de los empleados de las generaciones jóvenes a los efectos de poder compatibilizarlas y convertirlas en útiles para ambas partes. (Kennedy, 2008)

Consolidar una marca de empleador (*employerbranding*) es uno de los grandes objetivos del futuro de las organizaciones. Atraer y retener a los mejores, más que un reto, es una obligación para la supervivencia de las organizaciones. Algunas recomendaciones al respecto:

- Buscar el talento allí donde resida. La diversidad en la lista de empleados, tiene que ser un reflejo de la sociedad.
- Personalizar las políticas de recursos humanos. Pagar más a quién más aporta es el pilar de la motivación.
- Las empresas son el proveedor de servicios para los empleados. La gestión de personal debería abarcar aspectos que antes pertenecían a la esfera privada del personal: vivienda, sanidad, educación de los niños, entre otros.
- Las compañías deberían adoptar un enfoque más global para que sus empleados se desarrollen (en lo personal y en lo profesional) y para cuantificar el impacto que tienen en el planeta.

3 CONCLUSIÓN

Será muy importante para las empresas, conciliar las diferencias entre las distintas generaciones que conviven en el mismo ámbito laboral. No se trata solamente de un problema de edad, se trata de la transición de las empresas del pasado a las del futuro.

Los nuevos gerentes deberán conciliar, evitar fricciones, aceptar y aprovechar las ventajas de la diversidad, aceptar valores diferentes, adecuar los procesos a dichas diferencias, e identificar los valores comunes que subyacen a las diferentes generaciones.

Estas diferencias generacionales están afectando todos los aspectos de la gestión: selección y retención del personal, las comunicaciones y especialmente los aspectos motivacionales. Antes se observaban solamente compensaciones monetarias y la posibilidad de desarrollar una carrera dentro de la empresa. Actualmente las nuevas generaciones anteponen flexibilidad horaria, equilibrio vida-trabajo, confort y diversión a la acumulación de dinero o al escalar posiciones.

El compromiso de las nuevas generaciones no será ya, con las empresas en las cuales trabajen, sino con su propia empleabilidad. Es decir, todos los aspectos que consoliden y mejoren sus capacidades laborales para seguir en el futuro siendo empleables, será lo más relevante para las nuevas generaciones en lo que se refiere a su compromiso con las empresas e instituciones en las que participen.

Por lo expuesto, los distintos componentes de la cultura de una organización: valores, ritos y ceremonias, historias y mitos, tabúes, héroes, normas y comunicación, en virtud del fenómeno de diversidad generacional que se viene observando, se encuentran “en jaque” en casi todas las entidades y empresas.

Cómo modificar y adaptar la cultura organizacional a estos nuevos requerimientos, intentando cubrir las expectativas de las distintas generaciones que conviven dentro de las empresas: tradicionalistas, *Babyboomers*, “X”, “Y”, y los futuros “Z”, se convierte en uno de los desafíos empresariales más destacados de los próximos tiempos.

NEW GENERATIONS: their influence on organizational culture

ABSTRACT

The objective of this study is to identify generational diversity as a current phenomenon that influences substantially in all areas of organizations and determines their culture. For this purpose, we will conceptualized on aspects of organizational culture that are considered relevant, and establish a brief theoretical framework on generational diversity. Then we will analyze the possible consequences of this phenomenon in organizations. Finally, we will provide input to adapt the organizational culture to new requirements resulting from the coexistence of different generations in companies.

Keywords: Generational Diversity. Organizational Culture. Generation Y.

REFERENCIAS

ALSOP, Ron. **The Trophy Kids Grow Up: How the Millennial Generation is Shaking Up the Workplace**. San Francisco: Jossey-Bass, 2008.

CARVALHO, José Alberto.; DE OLIVEIRA, Mariana.; DO NASCIMENTO, Belmiro; TINOCO, João. **Carrera, renta y consumo bajo la perspectiva del joven de la eneración "Y"**. Rosario: Invenio, 18 (34), 119-135, 2015

CORRAL, Sofía. **Nuevos paradigmas para los jóvenes**. 2008. Disponible en: <http://www.lanacion.com.ar/1073136-nuevos-paradigmas-para-los-jovenes>. Fecha de consulta: 23.jul.2015

DE SOUZA, Adriana. **Cultura Organizacional**, 1998. La Paz: PA & Partners.
GORE, Ernesto; DUNLAP, Diane. **Aprendizaje y organización. Una lectura educativa de teorías de la organización**, 2006. Buenos Aires: Granica.

KENNEDY, Marilyn. **The death of office politics**. 2008. Disponible en: [www.business-standard.com: http://www.business-standard.com/article/management/the-death-of-office-politics-108100701103_1.html](http://www.business-standard.com/article/management/the-death-of-office-politics-108100701103_1.html). Fecha de consulta: 23.jul.15

LAFUENTE, Florencia. **Del conflicto a la acción**. Buenos Aires: Gestión, 14 (2), 74-79, 2009.

LAGO, José Luis. **Reflexiones sobre la gestión intergeneracional de los recursos humanos en la organización**. Mar del Plata: Faces, 19 (40-41), 95-110, 2013.

MASCO, Alejandro. **Entre generaciones**. No te quedes afuera del futuro. Buenos Aires: Temas, 2012

MOLINARI, Paula. **Turbulencia generacional**. Buenos Aires: Temas, 2011.

FAINSOD, Jéssica. **¿Qué quiere la generación Y?**. 2009. Disponible en:
<http://edant.clarin.com/suplementos/mujer/2009/04/11/m-01895266.htm>. Fecha de consulta: 23.jul.2015

PETERS, Tom; WATERMAN, Robert. **En busca de la excelencia**. Bogotá: Norma, 1982

STANTON SMITH. **Descifrando códigos**. Buenos Aires: Gestión, 2 (14), 80-86, 2009

TAPSCOTT, Don. **Growing Up Digital: The Rise of the Net Generation**. Nueva York: McGraw-Hill, 1998