

# Dinámica laboral de profesionales de la generación “Y”: el caso de los becarios de extensión del INTA

03

Héctor G Varela<sup>15</sup> y Analía E. Iglesias<sup>16</sup>

**Palabras clave:** generación Y - dinámica laboral - becarios de extensión

## INTRODUCCIÓN

El presente trabajo tiene el propósito de indagar la dinámica laboral que se originó en un grupo de jóvenes profesionales de la Generación “Y”<sup>17</sup> (G”Y”), ingresantes como becarios de extensión<sup>18</sup> al Instituto Nacional de Tecnología Agropecuaria (INTA) de Argentina. Los primeros pasos laborales de la G”Y” en un ambiente particular como el presentado, donde tanto las propias expectativas sobre su desarrollo profesional futuro como las institucionales se vieron confrontadas a diario, ofrecen un interesante escenario para analizar la transición organizacional acontecida desde la respuesta de los ingresantes a la institución que los seleccionó. La construcción de su rol como extensionistas en la post modernidad<sup>19</sup>, durante la cual debieron integrarse a equipos con profesionales

*sénior* de generaciones previas (“*baby boomers*” y “X”), en un marco organizacional con más de 50 años de trayectoria, interpeló a los autores para intentar comprender la dinámica resultante.

A partir de un recorrido teórico conceptual sobre los rasgos que caracterizan al grupo etario denominado G”Y”, del seguimiento de algunos casos particulares de becarios y de datos cuantitativos sobre la permanencia de estos nuevos recursos humanos durante el período considerado (2007-2010), se pudieron identificar desafíos organizacionales emergentes. Finalmente, se plantean reflexiones y se aportan recomendaciones para afrontar la coexistencia y fomentar una cultura de colaboración entre diferentes generaciones, presentes en el espacio laboral de una institución pública de Ciencia y Tecnología.

## LOS PROFESIONALES DE LA GENERACIÓN Y

Las similitudes y diferencias entre las formas de actuar de las personas en un contexto determinado están condicionadas por marcas e improntas acaecidas durante sus ciclos de vida. Las circunstancias políticas y sociales de cada época influyeron en la definición de los rasgos de comportamiento social y de las personalidades, determinando los valores centrales propios de cada generación. En las últimas décadas, el empleo intensivo de las nuevas tecnologías y de instantaneidad en las comunicaciones han moldeado de manera inequívoca a los jóvenes de la población en la que se enfoca este ensayo. Los diferentes parámetros para valorar el uso del tiempo, la búsqueda de bienestar personal como factor primordial en el ámbito laboral, la reacción adversa ante situaciones que impliquen autoridad y supervi-

15 Instituto Nacional de Tecnología Agropecuaria –INTA–, Centro Regional Buenos Aires Norte. Ruta 32. Km 4-5. Pergamino. Buenos Aires. Argentina. TE: 54-2477-439018/431495. Email: hvarela@pergamino.inta.gov.ar;

16 Instituto Nacional de Tecnología Agropecuaria –INTA–, Centro Regional Buenos Aires Norte. Ruta 32. Km 4-5. Pergamino. Buenos Aires. Argentina. TE: 54-2477-439018/431495. Email: iglesias.analia@inta.gov.ar

17 Una Generación se define como “un conjunto de personas que atraviesan un tiempo histórico y comparten ciertos hábitos, cierta ética y cierta cultura, que les provee una memoria colectiva que sirve para integrarlos en un cierto rango de tiempo” (Mannheim, citado por Franichevich y Marchiori 2010). La categoría generacional denominada “Y” se emplea para caracterizar al grupo demográfico cuyo nacimiento está comprendido entre principios de la década de los 80’s y se extiende hasta fines de los 90’s (Varela, 2012).

18 En el marco del Programa de Fortalecimiento de Extensión (INTA 2007).

19 Se define como postmodernidad a la época que comenzó hacia fines del siglo XX y que se caracteriza por el amplio número de cambios filosóficos, espirituales, socio-culturales y económicos producidos en la civilización humana.

sión, entre otros, repercuten fuertemente en las formas de relacionamiento con las demás personas que conviven en la misma institución.

En un trabajo previo, Varela (2012) comparó los atributos profesionales de la G"Y" con las competencias requeridas para el rol de extensionista bajo el paradigma de Desarrollo Territorial. El autor realizó una revisión bibliográfica sobre las características personales, laborales y de relacionamiento del rango etario denominado G"Y". En este ensayo se analiza nuevamente el tema, pero desde las implicancias originadas por la movilidad de los becarios ingresados y los niveles de desgranamiento del capital humano. Son muchos los profesionales de las ciencias sociales, analistas de marketing y política, empleadores de PYMES y de grandes multinacionales, que han demostrado gran interés en comprender las preferencias y atributos de esta generación en el mundo del trabajo. Algunos en busca de nuevos clientes, otros de nuevos votantes, otros de nuevas estrategias comerciales consumistas, otros simplemente para entenderlos y mejorar el relacionamiento intra e inter-generacional. Sin embargo, parece que el tema no estuviera suficientemente analizado en esferas de la administración pública –principalmente cuando atañe a la gestión del talento colectivo- y en nuestro caso, para lo relacionado con ciencia y tecnología.

Sin ánimo de estereotipar los atributos que definen a la G"Y", que han sido descriptos por numerosos autores (Esquivel, 2009; Franichevich y Marchiori, 2010; Gross, 2013; Maison, 2013; Mascó, 2012; Spitz, 2012; Varela, 2012), se resumen a continuación los rasgos centrales que caracterizan a los mismos:

- Tienen una cosmovisión diferente sobre la vida y, en consecuencia, como parte constitutiva de ésta, también sobre el trabajo (balance entre trabajo-vida personal -ocio). Su concepto de éxito es totalmente distinto a las generaciones anteriores.
- Poseen expectativas sobre los empleos basadas en su alta autoestima y seguridad personal, que origina resistencias a la aceptación de críticas e indicaciones sobre las formas de realizar sus tareas.
- Aceptan los nuevos retos y desafíos aunque los desalienta asumir responsabilidades, siendo altruistas y comprometidos con trabajos voluntarios –sentirse parte de un proyecto común opera para la G"Y" como una recompensa relevante-.

- Prefieren los liderazgos situacionales en función de las tareas a desarrollar y cuestionan las jerarquías piramidales, buscando ser liderados por excelentes tutores y sentirse inspirados por sus jefes.

- Persiguen la empleabilidad en lugar de la estabilidad. Son ansiosos y desafían las normas instituidas.

- Poseen una profunda conciencia ecológica y sensibilidad por temas ambientales, siendo interpelados por fenómenos globales.

- Conocen, valoran profundamente y dominan el empleo de las tecnologías informáticas y de comunicación.

- Indagan permanentemente las innovaciones y son naturalmente hábiles en el *multitasking* –capacidad de hacer varias cosas simultáneamente-, lo cual les dificulta captar su atención en una sola cuestión por largo tiempo. Como "hijos del zapping", tienen una gran facilidad para saltar de una cosa a la otra, del estudio al trabajo y a las relaciones interpersonales.

- Poseen capacidad innata para crear redes y amplio conocimiento sobre el poder que proviene de asociarse virtualmente para generar cambios en el ambiente.

- Tienen una gran percepción de los aspectos interculturales, son tolerantes y proclives a una mayor aceptación de los demás, incluidos aspectos relacionados con la diversidad de género.

- Son independientes, aunque les cuesta abandonar sus hogares y prefieren continuar residiendo con sus padres postergando etapas vitales.

- Son formateados por cambios permanentes de valores, símbolos, lenguajes y modos de relacionamiento. Demuestran ser más abiertos, fluidos y adaptables a situaciones nuevas. Manejan con naturalidad la disolución de los vínculos laborales, familiares y sociales.

- Son espontáneos y despreocupados sobre su apariencia personal, privilegiando la naturalidad y el confort en todos los ámbitos.

*“Quieren trabajar, pero no permiten que el trabajo sea su vida, y no desean renunciar a otras actividades y aficiones (el deporte, la música, la familia, los amigos). Son inteligentes, impetuosos, inquietos, capaces de romper, con toda naturalidad, con los esquemas tradicionales de vestir o de la etiqueta laboral; no consideran inadecuado llegar a la oficina en chancletas, atender llama-*

*das personales o escuchar sus iPods en horas de trabajo. Valoran enormemente la amistad y se sienten altamente motivados cuando pueden trabajar con sus amigos. Muchos escogen un trabajo por el sólo hecho de poder estar con sus conocidos” (Spitz, 2012).*

A su vez, si se les pregunta a los profesionales G”Y” como caracterizarían a sus colegas de generaciones anteriores en sus ámbitos laborales, los adjetivos más frecuentemente utilizados serían: “estructurados, burocráticos, lentos, desconfiados, individualistas, solo concentrados en el trabajo, competitivos, formales, tradicionales, autoritarios, pesimistas y... aburridos<sup>20</sup>”. Como ocurre al pretender tipificar un colectivo humano, las generalizaciones reduccionistas basadas en la simplificación de casos extremos no permiten reconocer las individualidades y diferentes personalidades existentes dentro de cada grupo y que forman parte de las diversas categorías<sup>21</sup>. Este imaginar al otro sin intentar comprenderlo limita la empatía, aumenta los prejuicios personales hacia el que se considera distinto, aún sin conocerlo, e impide construir desde las diferencias.

## POSTMODERNIDAD Y G ”Y”

No se puede analizar a la G”Y” sin considerar a la postmodernidad, ya que aquella es emergente y efecto de esta última. Difícil puede ser comprender a dicha generación sin tener en cuenta a la época que le dio origen en su seno gestor. Lo que

---

20 Varios de estos adjetivos surgieron en conversaciones informales con becarios durante la capacitación inicial de las prácticas profesionales de INTA.

21 Franichevich y Marchiori (op.cit.) lo explican con las siguientes palabras “como en otros planos de lo cultural, las personas pertenecientes a diferentes grupos sociales compartimos normas y valores. Sucede que, al estar frente al otro, tendemos a observar aquellas características que nos diferencian, reduciendo la relevancia de lo que tenemos en común”

22 A nivel individual, hasta lo mínimo se expone a lo público - Gran Hermano, los blogs y fotologs, facebook son solo algunos ejemplos-

23 Lardone (2010), dice que interesada en analizar las distancias entre representantes de distintas generaciones, rápidamente concluyó que “esas diferencias implicaban mucho más que el paso del tiempo. Dos generaciones; dos formas de habitar el mundo y relacionarse con él, dos miradas sobre los usos de los dispositivos tecnológicos y las experiencias posibles a través de su mediación... Dos maneras complementarias de vivir el presente del futuro de las TICs y algunas de sus posibilidades”.

24 Citado en Maison (2013).

llamamos postmodernidad es un estallido en la representación social de la diversidad como corolario del fin de la modernidad y el cambio hacia una nueva sociedad de redes distribuidas y su consecuencia: la experimentación social y masiva de la inmediatez gracias a Internet (Urrutia, s.f.). En esta nueva era, más irracional y flexible que la anterior, los medios de comunicación afirman su poder y se convierten en los vehículos autorizados para transmitir una realidad de forma generalmente virtual y hasta la vida de cualquier persona común puede llegar a convertirse en un *reality*<sup>22</sup> ya que pierde valor la intimidad de los individuos. Así, lo que no aparece en un medio de comunicación masiva, simplemente no existe para la sociedad. En síntesis, la postmodernidad se manifiesta mediante un culto excesivo a la inmediatez, a la producción de información y a las nuevas tecnologías.

Dentro de una época, cada grupo generacional construye sus propios universos de sentido basados en su experiencia histórica compartida<sup>23</sup>. Así adquieren una cultura –incluida la laboral-, que es distinta a las de otras generaciones aunque estas coexistan en el mismo período vital. “Cada generación edifica una entelequia propia que la transforma en una unidad cualitativa. La entelequia puede ser interpretada como una suerte de misión que cada generación se auto-establece. Una utopía que aparece en el destino compartido por esa generación, que la une en torno a una identidad, a valores y a una búsqueda interior. Sirve también de cosmovisión, es decir, como una manera de interpretar el mundo”, (Franichevich y Marchiori, op.cit.).

Sobre la organización del trabajo, dice Mosquería<sup>24</sup>: “...está sufriendo, en este inicio del siglo XXI, ya no una revolución, sino una mutación. El cambio llega a través de la tecnología, invadiendo las relaciones interpersonales y, por lo tanto, atenta sobre los paradigmas establecidos desde hace décadas. Los jóvenes están construyendo, en este contexto, su nuevo mundo donde las empresas deberán habitar o, más precisamente, sobrevivir”.

La G”Y” está cambiando la manera de trabajar, lo que desafía el empleo de estilos empresariales tradicionales y de gestión de recursos humanos, aunque estos hayan sido exitosos hasta... solo ayer. “Sus únicas características y las del mundo en el que navegan, están llamadas a producir una

explosiva mutación genética en la identidad de las organizaciones...es por eso que entender e integrar a la GY se convierte en un desafío extremo para toda organización que considere a la incorporación y retención del talento humano, la piedra basal no sólo de su estrategia de éxito, sino también de su exclusiva supervivencia” (Mascó, op.cit.). Para poder contener a los Y en contextos con trayectoria institucional y que formen parte de la diversidad organizacional es necesario romper antiguos paradigmas antes que sea demasiado tarde.

También sobre el mundo del trabajo, dice Maison (op.cit.), que asistimos a la muerte de la relación de dependencia tal como la conocíamos. El mismo autor comparte su definición personal sobre postmodernidad como la “etapa en la cual la interacción entre las nuevas tecnologías y la Generación Y ha concebido un sistema cultural, ideológico y de valores que origina cambios radicales en las instituciones de todo tipo... que implican, en suma, cambios sociales profundos”.

---

25 Globalización es el término de la modernidad, mientras que desterritorialización es el de la postmodernidad.

26 El Programa de Fortalecimiento de Extensión implementado a partir del 2007 comprendió cuatro dimensiones básicas: el refuerzo de sus recursos humanos a través de la incorporación de becarios, las inversiones –generalmente en la construcción de inmuebles nuevos o refacciones de los existentes-, una mayor gestión regional y la profundización de la participación y control social (INTA, 2007).

27 De hasta 28 años de edad, lo que ubica a los mismos dentro del rango etario correspondiente a la G”Y”. Las carreras profesionales de los seleccionados fueron heterogéneas, respondiendo a demandas que se consideraron prioritarias en las distintas regiones. Entre ellas se mencionan: Ing. Agrónomos, Ing. en Rec. Naturales, Ing. Forestal, Ing. en Sist. de Información, Zootecnistas, Lic. en Cs Biológicas, Lic. en Cs. de la Comunicación, Lic. En Administración Rural, Lic. En Antropología, Lic. en Cooperativismo, Lic. en Sociología, Lic. en Psicopedagogía, Lic. en Ecología y Conservación, Trabajador Social, etc.

28 Creadas mediante la Resolución 521/2006 del Consejo Directivo, tienen el objetivo de preparar profesionales que acrediten mérito y vocación para realizar tareas de investigación o extensión mediante actividades de capacitación y experiencia práctica en temas priorizados, bajo la dirección de un profesional con experiencia reconocida en el tema.

29 Los mismos estuvieron a cargo de la Coordinación Nacional de Transferencia y Extensión.

30 Agencias de extensión: son Unidades Organizativas Institucionales de INTA. De amplia distribución geográfica -actualmente hay 350 AER en todo el territorio nacional-, tienen como propósito apoyar procesos de intercambio de información y conocimientos para el desarrollo de las capacidades de innovación de los miembros de las comunidades. Acompañan a los productores agropecuarios para que sean competitivos, en un marco de equidad social y preservando el medio ambiente ([www.inta.gob.ar](http://www.inta.gob.ar)).

Refiriéndose a la desterritorialización<sup>25</sup>, producto de la interacción de las redes sociales propias de la posmodernidad, agrega que ha resultado en una creciente fragilidad de los empleos y en la “demolición de vocaciones”. Esta situación, ha planteado nuevos desafíos a las organizaciones contemporáneas como son las de cubrir la demanda de habilidades profesionales requeridas y la reconstrucción de la vocación en los jóvenes.

## **FORTALECIMIENTO DE EXTENSIÓN EN INTA: EL CASO DE LOS BECARIOS DE PRÁCTICAS PROFESIONALES**

El INTA, en su Plan Estratégico Institucional (INTA, 2005) para el período 2005-2015, definió como estratégico el apoyo a los procesos de Desarrollo Territorial, planteando la necesidad de lograr una amplia cobertura espacial en todo el país como una forma efectiva de intervenir localmente en dichos procesos. El rol de la figura “extensionista” en esta nueva etapa institucional se tornó esencial.

Consecuentemente, en el año 2007 a través del Programa de Fortalecimiento de la Extensión<sup>26</sup> el INTA implementó la creación de becas denominadas de “Prácticas Profesionales” para incorporar cien nuevos técnicos jóvenes<sup>27</sup> a su planta de recursos humanos. Estas becas<sup>28</sup>, incluían la capacitación a estos futuros cuadros que conformarían a mediano plazo su masa crítica en un área considerada clave por la Institución. El programa de fortalecimiento contempló el acompañamiento de los jóvenes en su formación en servicio, tanto en la práctica como en la fase teórica y conceptual, que se desarrolló a través de Cursos Intensivos<sup>29</sup>. Se consideró que a partir de la realización de los mismos, a manera de inducción institucional, los nuevos ingresados podrían entender el funcionamiento del ambiente profesional, favorecer la aproximación a situaciones y problemáticas socio productivas reales y promover el abordaje global de diversos contextos institucionales donde la extensión se desarrolla (Ferraris, 2007).

La modalidad de la práctica profesional se inició con cursos residenciales en un centro de capacitación común donde convivieron todos los ingresantes. Contó con una formación laboral *in situ*, a modo de pasantía, en una agencia de extensión<sup>30</sup> diferente a su sede permanente. Una

vez finalizada la capacitación inicial, los becarios se integraron a los equipos ya existentes en las agencias a las que se postularon. El proyecto de capacitación de estos recursos humanos se completaría posteriormente mediante una especialización académica de nivel de post-grado, a cursar en una Universidad generalmente nacional, antes de poder calificar para el ingreso en la planta de INTA.

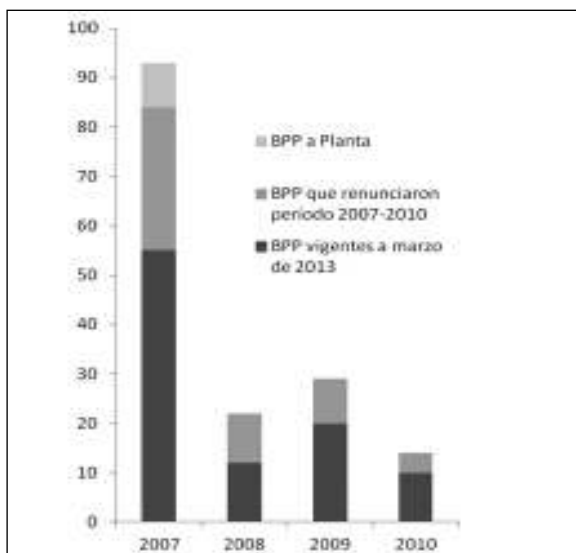
Durante el período 2007-2010 se produjo el ingreso de 158<sup>31</sup> becarios de prácticas profesionales (BPP), para incorporarse al sistema de extensión en todo el país (ver gráfico Nro. 1). Hacia mediados de julio de 2013 se encuentran desempeñándose unos 97 BPP –que representan un 61% del total de los ingresados-. El 39% restante, por diferentes razones<sup>32</sup>, ha optado por otro ámbito de desarrollo personal y/o profesional (ver gráfico Nro. 2). Este porcentaje de movilidad entre los jóvenes es similar a los resultados obtenidos en una investigación realizada recientemente por la consultora *Laborum* en ámbitos laborales de la República de Chile (Zulic, 2013).

Los niveles de rotación y retención<sup>33</sup> hallados entre los BPP de INTA tienen implicancias institucionales relevantes si se considera la importancia otorgada a la búsqueda de continuidad y perma-



**Gráfico 1: Ingreso de Becarios de Práctica Profesional, según asignación de sede geográfica.**

Los cupos de Becas de Práctica Profesional, definidos a nivel nacional, respondieron a la necesidad de Fortalecer el Sistema de Extensión en INTA.



**Gráfico 2: Ingresos y egresos de BPP-período 2007-2010.**

En el año 2007 ingresó un total de 93 BPP de los cuales 55 continúan en formación nivel de posgrado y 9 pasaron a la planta institucional al año 2013.

Entre los años 2008 - 2010 el desgranamiento representa un 35% sobre los ingresos del período.

nencia en los equipos interdisciplinarios con base territorial. En función del desgranamiento de recursos humanos ocurrido en el plazo analizado, pareciera que las propuestas de valor para los profesionales atribuidas históricamente al INTA, aunque obvias para las generaciones anteriores, han perdido vigencia o no se manifiestan suficientemente convenientes para la G"Y"<sup>34</sup>. Se puede inferir que el mercado laboral para los nuevos profesionales se guía por valoraciones distintas sobre el mundo del trabajo, otras formas de com-

31 El Programa de Fortalecimiento institucional contempló la incorporación de 100 becarios, pero el número final considerado en este trabajo es de 158, ya que continuaron ingresando nuevos becarios en reemplazo de los que rescindieron o renunciaron a la beca durante el período analizado. El grupo ingresante estuvo compuesto por 44% de mujeres y 56% de varones.

32 A partir de un sondeo exploratorio sobre las razones que motivaron la renuncia a la BPP, los consultados respondieron que se originaron principalmente en cuestiones de índole personal. En segundo lugar en cuestiones laborales y por último en institucionales.

33 Se considera retención como el clima de satisfacción y compromiso que ocurre cuando una persona no quiere dejar la organización (Ojeda, 2013).

34 Mosquería (op.cit.) emplea la metáfora del "burro detrás de la zanahoria" –esta última sería la representación del éxito individual en un ámbito laboral de la modernidad- para explicar la situación. Sugiere que en la postmodernidad "el burro" ha cambiado sus gustos alimenticios y las organizaciones enfrentan un problema al pretender continuar dirigiendo a los demás detrás de la misma "zanahoria" de siempre. Ante los cambios de preferencias aparejadas con la irrupción de la G"Y" en el mercado laboral del nuevo siglo, parecería indicado investigar apropiadamente las nuevas preferencias, buscar otras vías de seducción, o cambiar de caminos para poder avanzar en la dirección deseada. La G"Y" no se moviliza detrás de trabajos en los que puedan desarrollar carreras profesionales, sino por aquellos que les permitan el desarrollo personal y la expresión de su talento.

promiso personal y estilos propios de vincularse con el empleador. Al respecto, Ojeda (2013) expone sobre la importancia de investigar qué tipo de factores motivan a la G"Y" en el trabajo y del desafío que representaría, sin caer en manipulaciones, poder avanzar en el conocimiento sobre lo que los jóvenes piensan. El mismo autor califica este aprendizaje como proveniente de "una perspectiva desarrolladora, generosa, abierta e inteligente" en las organizaciones.

En consecuencia, las estrategias de retención y/o contención de los jóvenes de la G"Y" deberían diseñarse apropiadamente desde la cultura organizacional para que los talentos incorporados no sean expulsados en la búsqueda de una salida laboral distinta, interrumpiendo los procesos institucionales iniciados y la posibilidad de vigorizar los staffs técnicos de extensión. "El cómo contener a esta fuerza de trabajo ha de ser importante analizarlo en forma cruzada desde una perspectiva estructural (aspectos provenientes de lo socio económico), así como generacional" (Ojeda, op.cit.).

Una dimensión interesante no abordada en este ensayo sería discriminar el significado ponderado que representan los porcentajes de rotación en términos del talento perdido. Edelberg (2013) introduce esta cuestión - poder determinar el talento efectivamente erosionado por los recursos humanos que no lograron ser retenidos -, pero evaluado bajo el criterio del desempeño comparativo que tendrían estos con respecto a la

media del grupo de referencia. Es decir, no se conoce realmente si los que abandonan primero un empleo representan a la media del colectivo, o si se van antes los más talentosos.

Otra perspectiva de análisis sería considerar si fue más difícil retener a quienes tenían menos vocación para desempeñarse en un área tan particular como la extensión. En este caso, la BPP tendría como fin para la G"Y" el afianzamiento en la vocación de extensionista o contrariamente, su opción por otra especialidad. Igualmente, considerando los altos porcentajes ya señalados, podría deducirse que, o bien los criterios de selección de los candidatos no fueron muy apropiados, o que el nivel de satisfacción<sup>35</sup> alcanzado por los nuevos extensionistas una vez en territorio laboral, no cubrió con las expectativas imaginadas previamente para el puesto. Dejamos para futuras indagaciones investigar sobre la satisfacción de los becarios que sí continuaron en la institución y cuyos aportes –desde la opción de quienes optaron por permanecer en las agencias- podrían contribuir a comprender mejor los factores detrás de la movilidad planteada en este ensayo.

Pareciera que las organizaciones hacen grandes esfuerzos en las etapas de convocatoria y selección de los candidatos considerados óptimos, pero que luego no se conserva el mismo énfasis para integrarlos, mantenerlos motivados, comprometidos con la misión institucional y en el ejercicio de la profesión una vez en sus puestos de trabajo<sup>36</sup>.

## COMENTARIOS Y CONSIDERACIONES FINALES

Los autores proponen repensar profundamente los modos utilizados para convocar, seleccionar y contener a los nuevos extensionistas, planificando adecuadamente los espacios colectivos en los que éstos actuarán. En muchas agencias de extensión conviven, a partir de las incorporaciones recientes de recursos humanos, hasta cuatro generaciones<sup>37</sup> diferentes compartiendo el mismo recinto. Se considera indispensable en este contexto promover la aceptación de la diversidad generacional y facilitar que se expresen los rasgos positivos inherentes a cada una. La necesidad de encontrar caminos de encuentro para sinergizar distintas capacidades y fortalecer el capital social es una tarea aún pendiente de exploración en organizaciones que transitan el crecimiento de

---

35 Maison (op.cit.) analiza el concepto de insatisfacción laboral de la G"Y" y su relación directa con la falta de compromiso. Según el autor, a las organizaciones les está costando dar respuesta a la creciente insatisfacción demostrada por la G"Y", originada en el fuerte espíritu crítico que poseen los mismos y en la búsqueda de felicidad en todos los ámbitos de la vida. Dentro de los factores que impactan en la felicidad laboral, Maison destaca como más poderosos a "la naturaleza del trabajo" y el "liderazgo", ambos intrínsecamente relacionados y determinantes en el caso presentado en este ensayo. El significado del trabajo, de la tarea a desarrollar y la creación de sentido son los principales constructores de satisfacción y son competencias de jefes y líderes de la organización.

36 Maison (op.cit.) incorpora una visión distinta al plantear que la clave de cualquier estrategia de talento debería estar entre esas dos puntas –reclutamiento y retención- y enfocarse en el desarrollo personal de los GY, ya que al no plantearse éstos carreras a largo plazo, surge la necesidad de maximizar su desarrollo en plazos cortos para que este cobre relevancia como propuesta. Y acá es indispensable un buen liderazgo de las organizaciones.

37 Las 4 generaciones presentes son: tradicionalistas o silenciosos (nacidos antes de 1945), baby boomers (entre 1946 y 1959), G "X" (entre 1960 y 1979) y G"Y" (entre 1980 y 1999).

sus recursos humanos.

Asumiendo que es prioritario consolidar equipos de trabajo estables en el tiempo, tanto los jefes de agencias como los directores de beca y los líderes de los grupos deberían poseer competencias que excedan el dominio de los aspectos científicos ó académicos de una especialidad técnica, ampliando sus capacidades a la gestión de recursos humanos. Se torna necesario explorar formatos laborales flexibles y una gestión del capital humano<sup>38</sup> institucional con reglas diferentes que contemplen las características, las necesidades<sup>39</sup> y las expectativas específicas de cada generación.

Sobre estos temas, Thornton (2010), reflexiona: “El desafío es complementar, a través del decir y del hacer, las competencias individuales con las deseadas competencias sistémicas del SER y TT<sup>40</sup> como un todo. Es decir, como un conjunto de capacidades integradas y de recursos disponibles para que sus miembros puedan llevar a cabo los propósitos de la organización INTA en el marco de las relaciones prescriptas por sus respectivos roles...los efectos deseados son fortalecer un clima de armonía y seguridad laboral y construir espacios de libertad que faciliten dinámicas de crecimiento...”.

Los empleadores enfrentan en la era contemporánea el gran desafío de integrar en sus equipos a profesionales de la G”Y” que claramente reúnen características y perfiles de actuación distintas a las generaciones anteriores por corresponderse con otra época. La irrupción de la G”Y” en el mercado del trabajo de la postmodernidad ha provocado cambios sin precedentes en los ámbitos laborales que merecen ser comprendidos para poder actuar en consecuencia. En el caso presentado en este ensayo, se observó el dilema institucional originado en el escepticismo de las generaciones mayores sobre las posibilidades de transmitir a los jóvenes la mística<sup>41</sup> de trabajo

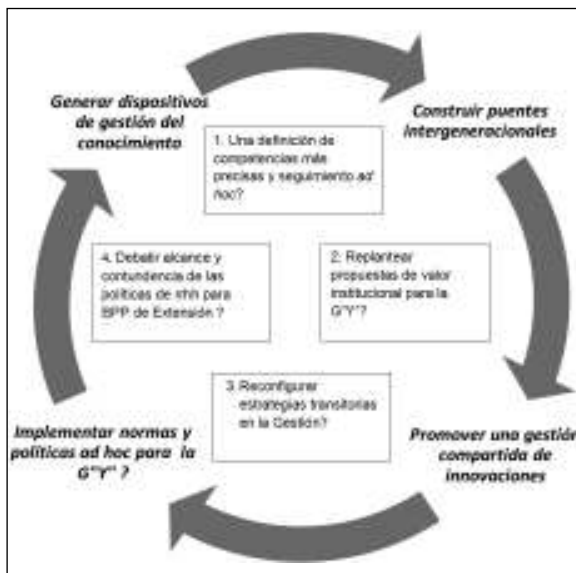


Gráfico 3: No será necesario...? Preguntas y líneas de acción para gestionar el talento colectivo.

como ellos la conocen, así como en los nuevos profesionales, que ante la primera frustración optaron por buscar una nueva oportunidad, pero en otro lugar. Los expertos recomiendan tener en cuenta conceptos básicos de la gestión colectiva de talentos para lograr construir relaciones satisfactorias que superen el corto plazo y que resulten en ventajas competitivas. En el Gráfico Nro. 3 los autores formulan una serie de cuatro preguntas -dentro de los recuadros- que aportan a la reflexión sobre el tema de este trabajo. En el círculo formado por las flechas se incluyeron también algunas posibles líneas de acción para gestionar las situaciones esbozadas previamente.

## RECOMENDACIONES

El actual proceso de transición entre épocas y paradigmas en el cual coexisten superpuestas como capas de cebolla distintas generaciones y sus culturas en un mismo espacio, interpela a pensar en otras opciones en los modos de hacer y vincularse para cubrir tanto las propias expectativas, como las de la sociedad. En este complejo e inédito escenario de la post modernidad, “la GY está movilizandando un cambio en la cultura institucional de final aún abierto, pero que claramente está resultando en otro INTA a nivel laboral y también en cuanto a las formas de relacionamiento con los actores territoriales” (Thornton, 2013).

De las observaciones realizadas a través del

38 “los trabajadores del conocimiento no constituyen mano de obra sino Capital Humano”, mientras que el Capital Social está constituido por las vinculaciones entre los miembros de una organización. (Drucker, citado por Edelberg).

39 Hay que comprender también las nuevas necesidades de las nuevas generaciones y “fundamentalmente que su compromiso es con sus valores y no con las empresas ni sus profesiones” (Mascó, op.cit).

40 Sistema de Extensión Rural y Transferencia Tecnológica.

41 “La mística corporativa es parte clave de la gestión del talento” (Maison, op.cit.)

recorrido de este ensayo se desprenden una serie de recomendaciones que pueden servir en la búsqueda de caminos de integración generacional:

- desarrollar capacidades institucionales para facilitar la gestión de talento colectivo y contar con apoyo de expertos de las ciencias sociales en cuestiones referentes a diversidad -generacional y de género-,
- repensar maneras creativas de trabajar gestionando la riqueza que brinda la diversidad generacional actual, sin precedentes en la historia institucional,
- implementar propuestas de valor, desafíos e incentivos apropiados a cada generación,
- formar líderes que posean vocación y actitudes emocionales apropiadas para contener a los BPP en su desarrollo personal y profesional,
- reformular las competencias particulares de los extensionistas, contemplando las atributos específicos de la G"Y",
- comunicar claramente las expectativas que se tienen sobre el desempeño del BPP y estimulen su compromiso,
- proveer feedback permanente y diseñar el desarrollo del talento profesional de acuerdo a sus particularidades generacionales,
- realizar seguimiento, contención e incentivación permanentes en pos de consolidar la integración de los equipos humanos.

En síntesis, desde una visión compartida por los autores de este trabajo -uno perteneciente a la G"baby boomer" y el otro a la G"X"-, se enfatiza la necesidad de construir nuevos puentes que refuercen la comunicación entre las generaciones presentes, mejorando la comprensión del otro y la integración en la diversidad.

## BIBLIOGRAFÍA

- delberg, G. 2013. Retention (en línea). INCAE Business School. Consultado 10 julio 2013. Disponible en <http://www.guillermoedelberg.com.ar/>
- Esquivel, M. 2009. Claves para entender a los millenials. Diario La Nación. Ed. impresa: Tendencias / La Nueva Generación. Bs.As. AR, 29 de marzo.
- Ferraris, S. 2007. Curso Introductorio de Extensión para Becarios de Práctica profesional: resumen ejecutivo. Mimeo, Buenos Aires.
- Franichevich, A y E. A. Marchiori. 2010. ConeXión Intergeneracional: sumando los aportes de las generaciones en el trabajo. Buenos Aires: Temas Grupo Editorial. 287 p.
- Gross, M. 2013. 7 Cambios impulsados por la Generación Y (en línea). Consultado 15 julio 2013. Disponible en <http://manuelgross.bligoo.com/-la-nueva-cultura-corporativa-7-cambios-impulsados-por-la-generacion-y>
- INTA. 2005. El INTA que queremos: Plan Estratégico Institucional 2005-2015. Serie Documentos Institucionales 120. Buenos Aires: Ed. INTA. 72p.
- INTA. 2007. Orientación y Fortalecimiento del Sistema de Extensión. Coordinación Nacional de Extensión. DN-INTA. Mimeo. Buenos Aires.
- Lardone, L. 2010. Hipervínculo a la participación. En: Usos y abusos del participare. Edit. R. Thornton y G. Cimadevilla. Buenos Aires: Edic. INTA. 340 p.
- Maison, P. 2013. El trabajo en la Posmodernidad. Edic. Granica SA. Buenos Aires. 176 p.
- Mascó, A. 2012. Entre Generaciones. Ed. Temas. Buenos Aires. 198 p.
- Ojeda, H. 2013. Vigilar y Diferenciar: la planificación del talento en las burocracias corporativas o de cómo se constituyen las elites en el mundo del trabajo. Ed. Letra Viva. Buenos Aires. 234 p.
- Spitz, C. 2012. Conviviendo con la Generación Y (en línea). Letra urbana # 17. Consultado 13 julio 2013. Disponible en <http://www.letraurbana.com/articulo/45#pie>
- Thornton, R.; Lardone, L. y M.B. Albarracín. 2010. Emergentes en la gestión del proceso de transformación de un Sistema de Extensión y Transferencia. En: Usos y abusos del participare. Edit. R. Thornton y G. Cimadevilla. Buenos Aires: Edic. INTA. 340 p.
- Thornton, R. 2013. Sobre GY en INTA. (correo electrónico). Santa Rosa, AR.
- Urrutia, J. (s.f) Postmodernidad vs descomposición (en línea). Consultado 18 julio 2013. Disponible en <http://lasindias.net/indianopedia/>
- Varela, HG. 2012. Los Y ó millenials: atributos generacionales versus perfil ideal del extensionista contemporáneo. En: XVIII Jornadas Nacionales de Extensión rural y VIII del Mercosur. AADER-INTA-CAGESG. Concordia, Entre Ríos, Argentina. 1 Disco compacto. ISSN 1515-2553.
- Zulic, MA. 2013. El 43% de los chilenos no se proyecta más de 1 año en su trabajo (en línea). Consultado 22 julio 2013. Disponible en <http://www.headhuntersworkplace.cl/>