

MENOS RESPETO QUE SOY TU JEFE

Los Y ya son líderes
... ¿y ahora?

MELINA CAO
VERÓNICA CARABAJAL
CAROLINA LEVIN



MADRID BARCELONA MÉXICO D.F. MONTERREY
BOGOTÁ BUENOS AIRES LONDRES NUEVA YORK

LID Editorial Empresarial, S.R.L.
Donato Álvarez 936 - 10° L
Ciudad Autónoma de Buenos Aires
Tel. (011) 4585-1488
info@lideditorial.com
LIDeditorial.com

Carabajal, Verónica

Menos respeto que soy tu jefe : los Y ya son líderes ... ¿y ahora? / Verónica Carabajal ; Melina Cao ; Carolina Levin. - 1a ed. - Buenos Aires : LID Editorial Empresarial, 2017.

Libro digital, EPUB - (Viva)

Archivo Digital: descarga y online

ISBN 978-987-46451-8-0

1. Gestión. 2. Brecha Generacional. 3. Dirección de Empresas. I. Cao, Melina II. Levin, Carolina III. Título
CDD 658.4092

Queda hecho el depósito que establece la Ley 11.723.

Libro de edición argentina.

No se permite la reproducción total o parcial, el almacenamiento, el alquiler, la transmisión o la transformación de este libro, en cualquier forma o por cualquier medio, sea electrónico o mecánico, mediante fotocopias, digitalización u otros métodos, sin el permiso previo y escrito del editor. Su infracción está penada por las leyes 11.723 y 25.446.

Editorial y patrocinadores respetan íntegramente los textos de los autores, sin que ello suponga compartir lo expresado en ellos.

© LID Editorial Empresarial 2017

ISBN: 978-987-46451-8-0

Directora editorial: María Laura Caruso

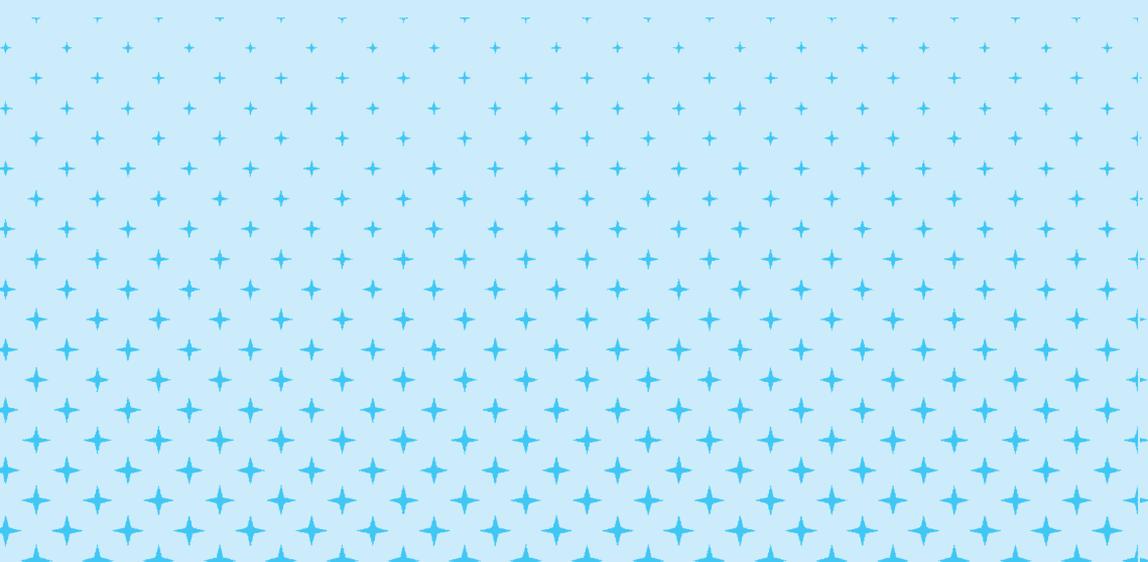
Editora de la colección: María Laura Caruso

Edición: MLC, Servicios Editoriales

Diseño: Cecilia Ricci

Corrección: Marcelo Colombini

Te escuchamos. Escríbenos con tus sugerencias, dudas, errores que veas o lo que tú quieras. Te contestaremos, seguro: queremosleerteati@lideditorial.com



Este libro fue escrito por tres mujeres, que son mamás, ergo: ¿a quiénes creen que se lo vamos a dedicar? Y, sí, a ellos, a los que nos disfrutan y padecen a diario en el más lindo de los trabajos, que es el de ser madres:

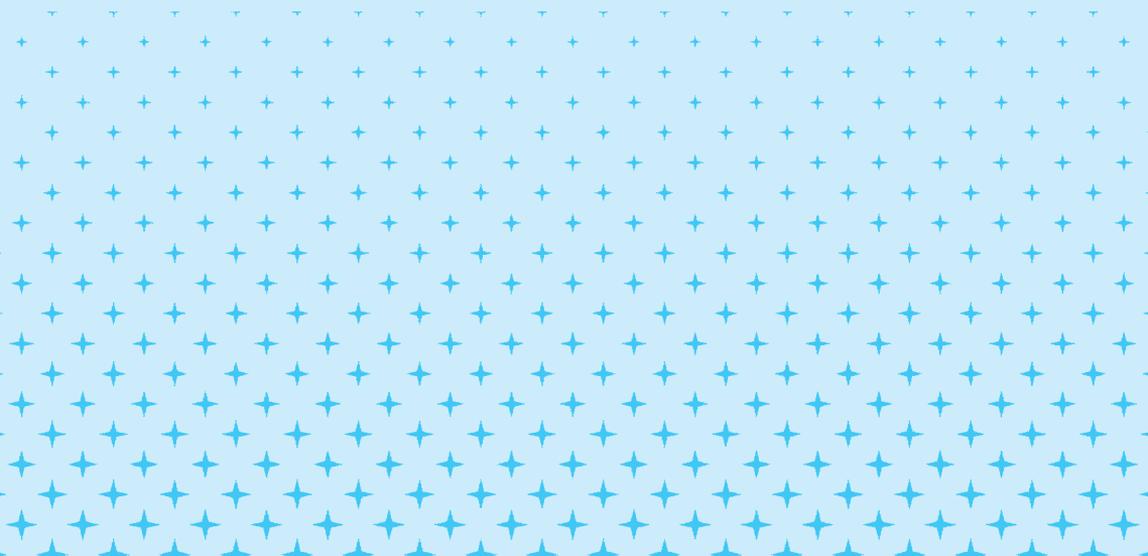
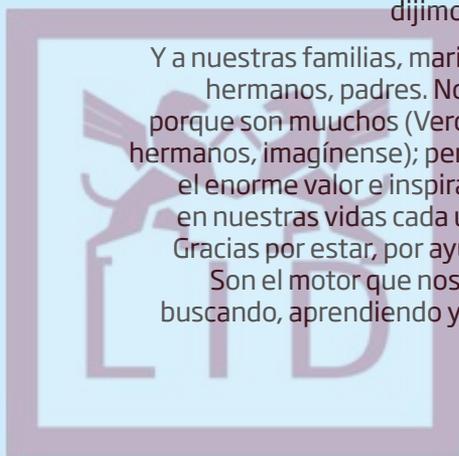
Para Tomás y Felipe.

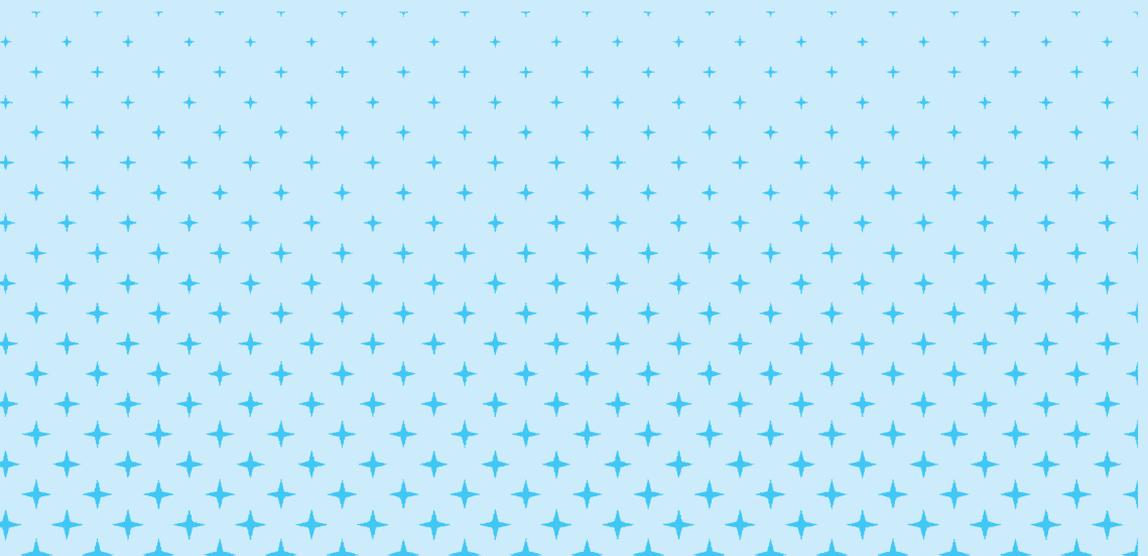
Para Mateo y Tomy.

Para Fran, Ciro y Lupe.

Por estar mucho, por abrazar fuerte, por esperarnos con tanta alegría, pero cortamos acá o no nos para nadie, ya les dijimos: somos minas.

Y a nuestras familias, maridos, ex maridos, hermanos, padres. No los nombramos porque son muchos (Vero sola tiene ocho hermanos, imagínense); pero cada uno sabe el enorme valor e inspiración que aporta en nuestras vidas cada uno desde su rol. Gracias por estar, por ayudar y estimular. Son el motor que nos empuja a seguir buscando, aprendiendo y haciendo lo que nos gusta.





Agradecimientos

No somos Y, pero, de tanto estudiarlos, algunas cosas copiamos, una es la de co-crear.

Este libro es un canto a la co-creación, así que, además del orgullo de hacer algo con otros, van las gracias a todos los que pusieron cabeza y corazón para aportar sus experiencias y conocimientos.

A Pablo Maison. No es jefe Y, no vamos a andar escondiendo lustros varios por ahí, pero es de esos líderes que te marcan la cancha, te ponen la vara alta y se van para dejarte hacer, confiando y dando libertad. No sé si sabe cuánto inspira y ayuda ese estilo para crecer y animarse a muchas cosas. Por ahí se está enterando ahora. ¡Gracias!

A Lore Berteloot, que estuvo desde el principio con alma, cuerpo y compu.

A todos los entrevistados, fueron muchos, demasiados para nombrar: jefes, directores, analistas, líderes de ONGs, colegas de RRHH, amigos, investigadores, consultores de los buenos, en fin, a todos los que dieron su tiempo para charlas prolongadas con cuestionarios laaargos y re-preguntas exhaustivas, muchas gracias.

A Adrián González y a Nico Di Candia, que compartieron información, formación y *feedback* de los honestos (ellos no tuvieron miedo a dar *feedback* negativo cuando lo vieron necesario, al contrario, sinceridad brutal. ¡Muchas gracias!).

A todos los jefes Y que se animaron a venir a un *workshop* y opinar sin parar sobre todo lo que pensamos (lo de sin parar es literal, terminamos agotadas, pero felices).

A Sol García, Sabina Kennel y Agustina Gómez Sabaini, que en distintos momentos del proyecto pusieron tiempo y onda para ayudar.

A la Punta del Ovillo que moderó charlas, sumó ideas y, encima, traían medialunas.

A Unilever, entendiendo por eso la suma de toda la gente que, a lo largo de cada día, con sus diálogos, estilos y situaciones, nos dejaron entrever que valía la pena parar la pelota y ver qué estaba pasando.

Hasta acá, agradecimientos de las tres, hacia todos los que ayudaron.

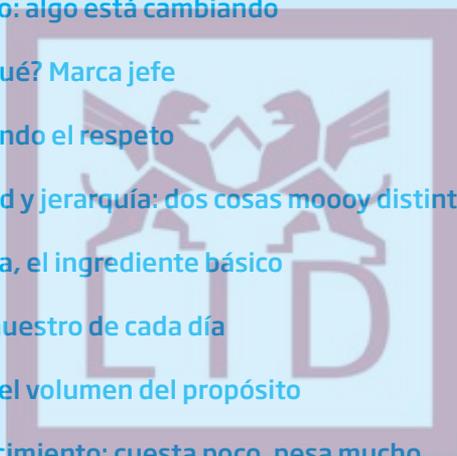
Sobre el final, si nos permiten, un párrafo de dos de nosotras, Meli y Caro, hacia Vero.

Como dijimos más arriba, este es el resultado de “co-crear”; pero esto no hubiese sido posible sin el rol clave que jugó Vero. Ella fue la que comenzó a gestar la idea y con su pasión y determinación hizo nacer este proyecto.

¡GRACIAS por sumarnos y armar el equipo!

Índice

- 7 **Prólogo**
- 11 **Introducción**
- 15 Límite a las generalizaciones
- 17 ¿Podemos seguir hablando de generaciones?
- 21 **Entre jefes y padres**
- 27 **Liderazgo: algo está cambiando**
- 31 **¿Marca qué? Marca jefe**
- 39 **Repensando el respeto**
- 49 **Autoridad y jerarquía: dos cosas moooy distintas**
- 57 **Confianza, el ingrediente básico**
- 65 **El error nuestro de cada día**
- 73 **Bajando el volumen del propósito**
- 81 **Re-conocimiento: cuesta poco, pesa mucho**
- 91 **Delegación y *feedback*: no todo sale con fritas**
- 105 **Sustentables..., pero no tanto**
- 113 **Volviendo a la infancia:
cuatro personajes, cuatro mentores**
- 121 **Todo concluye al fin. Conclusiones**



Prólogo



En mi vida tuve trece trabajos, entre ellos, fui bachero de bar, puse pistas de baile en fiestas de quince, estuve en ventas y centros de atención al cliente de distintos *call centers*, repartí historias clínicas, trabajé como cadete de un contador y hasta llegué a laburar de mirar televisión (me sentaba ocho horas, siete días a la semana a ver televisión y anotar lo que pasaba para uno de esos tantos “programas de archivo”).

Todo esto, mientras dejaba carreras y buscaba nuevas, hacía cursos, talleres y seminarios de toda índole (algunos los terminaba, otros quizá los dejaba a veces hasta a mitad de la primera clase).

Yo no lo veía tortuoso. No me sentía “perdido”, como me decían algunos. Estaba buscando cómo articular la vida que soñaba llevar. Tener un trabajo que no se sintiera como una carga, que me divirtiera, a la par de una vida relativamente plena en lo personal. Lo que yo entendía como una convicción era tomado como un capricho.

Sabía que me gustaba mucho expresarme. También busqué mucho las formas de hacerlo: tomé clases de guitarra, armónica, bajo y batería. Escribí (siempre escribí, eso sí), para medios chicos, medianos, grandes y alternativos. Intenté también creando *blogs*, páginas web, participando de proyectos editoriales colaborativos o pagando mis propios espacios radiales experimentales, que ni yo hubiera escuchado de lo raros que resultaban, con los acotados sueldos que me daban esos trabajos que no me agradaban, pero eran el pilar económico de “mi búsqueda”. Nada de todo esto prosperó, ni me dio jamás un peso. Pero me daba la alegría el estar comunicando lo que yo quería y de la forma en que disfrutaba hacerlo, y sin que ningún jefe me lo impusiera (si es que los tenía).

Hice culto del *free lance* y ese estilo de pseudo-bohemia de estar al mando de la vida de uno, a un costo altísimo. Quería, literalmente, una vida sin despertadores: nada demasiado pretensioso.

Un día decidí agarrar un laburo en un diario, una pasantía que había salido por un terciario que estaba haciendo y no sabía si quería terminar. No me eligieron por estar entre los mejores, solo pasó que

todos los que sí habían sido elegidos por el grado de sus notas tuvieron distintos problemas personales y, por eso, perdieron el presentismo y la posibilidad de agarrar este trabajo temporario. Así, los directores de la escuela probaron otros alumnos que, por H o por B, se iban cayendo, hasta que no quedó más remedio que decirme a mí.

La idea no me agradaba, pero me pagaban por escribir todos los días y eso era algo que sabía que me iba a resultar interesante.

Acepté y, en cuestión de semanas, me di cuenta de que jamás me iba a adaptar a ese molde. Las estructuras verticales, las pulseedas con los que decían “haceme caso que hace veinte años que hago esto”, las imposiciones del estilo “esto se hace así porque lo digo yo y yo soy tu jefe” y demás cuestiones propias de una empresa de gran tamaño como esa me producían enojo.

Así, creé otro *blog* que se llamaba “Internet me cagó el laburo”. La idea inicial de este era que nunca iba a poder encontrar un trabajo que me gustara en los medios de comunicación tradicionales, porque estos se estaban muriendo, víctimas de la revolución digital. Facebook todavía era una cuestión de jóvenes, en ese momento, y Twitter recién se empezaba a poner de moda.

Creía que, en un futuro mucho más cercano del que resultó ser, la gente ya no iba a querer escuchar a un periodista. ¿Para qué? Si ya podían encontrar el contacto directo con la fuente, siguiéndolo en la red social que se le ocurriera. Imaginaba que, de un día para otro, los diarios iban a cerrar, porque nadie iba a querer comprar un diario con noticias que se imprimían un día después de que la gente se las enterara.

Estas ideas, sumadas a la incomodidad de mis tensas relaciones con los editores, me llevaron a terminar haciendo, de mi *blog*, una suerte de diario íntimo, en el que relataba los pesares de mi día a día. Todos los nombres propios estaban alterados, claro. Sabía que, si no hacía mi trabajo, corría riesgo, por la “impertinencia” de ciertas confesiones. En esta oportunidad, no quería que eso pasara. Mi situación personal estaba más frágil que nunca y no era momento para *experimentos raros*.

Así, a este *blog* –lentamente y para mi sorpresa– le empezó a ir muy bien. Había creado decenas, y el único que resultaba era justo el que era producto de algo que padecía en serio. Se viralizó como algo intraperiodístico. Me daba cuenta de que el público eran mayoritariamente colegas que se reían de las cosas que yo relataba de

manera irónica, o bien, se sentían identificados en la actualidad, o las habían vivido en algún momento de su vida.

Un día me llamaron de la empresa para la que ahora trabajo, Canal 13. Me decía la persona que se contactó conmigo que conocía a varios que leían la publicación y me comentó que le resultaba interesante mi punto de vista desde lo generacional. “Las cosas están cambiando, la audiencia se está renovando y estamos en la búsqueda de otras formas de ver y contar las cosas”, me dijo en su momento Marcelo Aprea, a quien hoy admiro y tengo la fortuna de trabajar a la par.

Acepté y despacio, una vez adentro del canal, empecé a pasar del *blog* a la tele para comenzar a desarrollarme en lo que todavía –y espero se prolongue– hago.

La consigna de mis jefes siempre fue una sola: “aprendé pero no te intoxicques”. Siempre me resultó brillante esa teoría. La idea era sencilla: escuchá, tomá lo bueno y lo que te resulte malo, sabelo pero no lo apliques.

Empecé entonces un camino interesante y muy propio de los que nacimos entre el 1982 y 1996, aproximadamente. Los *Millennials*, los de la Generación Y.

Mientras aprendía a hacer televisión, que nunca había hecho y tampoco lo había pretendido pero parecía un lindo laburo, tenía que ir separando residuos. Me enseñaban qué era lo tradicional para que yo lo hiciera “a mi manera”, y eso resultaba extremadamente complejo. Tenía que caminar con estilo, cuando yo todavía sentía que ni siquiera sabía ponerme de pie.

El tiempo fue pasando y jamás me aburrí. Y esa fue la clave para que lograra algo que jamás hubiera imaginado que podía terminar haciendo: “hacer carrera dentro de una empresa”. Se crearon marcos distintos con otras dinámicas laborales más horizontales y flexibles y se transformaron las formas de comunicación interna. De esa forma aprendí a trabajar en equipos extremadamente variopintos, en donde los distintos tipos y tiempos de experiencia laboral se entremezclaban para dar lugar a algo que me resultaba muy atractivo. Era el resultado de tirar mis ideas y que las personas de más, o distinta, trayectoria, me dieran su parecer para que saliera un producto del consenso. Ese producto final, intergeneracional, era indiscutiblemente superador.

No pasó mucho tiempo de todo esto. Pero las cosas cambian tan rápido que hoy ya me toca ocupar un lugar de los que tenían aque-

llos que yo solía criticar (desde la envidia, el rencor, la admiración o el sencillo desacuerdo) y siento que ya estoy rodeado de nuevos actores que no comprendo. Ya “estoy grande” para ciertas cosas. Porque los lenguajes y los medios volvieron a mutar. Sin haber terminado de aprender empezaron a aparecer voces, formas y personajes que no comprendía. Me quedé atrapado entre la generación X y la Z. Porque los *Millennials* fuimos, y ya se puede empezar a usar el pretérito, una generación de paso. Los últimos de lo analógico y los primeros de lo digital. Crecimos jugando con muñecos, canicas y las figuritas: no estábamos a los tres años con una *tablet* en la mano. Quedamos ahí en el medio, y en el medio estamos.

Ahora nos toca ese nuevo desafío. Ya no somos “lo nuevo”; lo novedoso ahora va a pasar a ser ese producto que salga de nuestra interrelación con los que ahora son “los incomprendidos”. Y ahí radica el gran valor que tenemos en nuestras manos. En teoría, se supone que algo aprendimos de no haber sido entendidos en algún momento. Sabemos las frustraciones que conlleva ese proceso de adaptación, y no podemos recaer en los problemas que a nosotros mismos nos tocó atravesar.

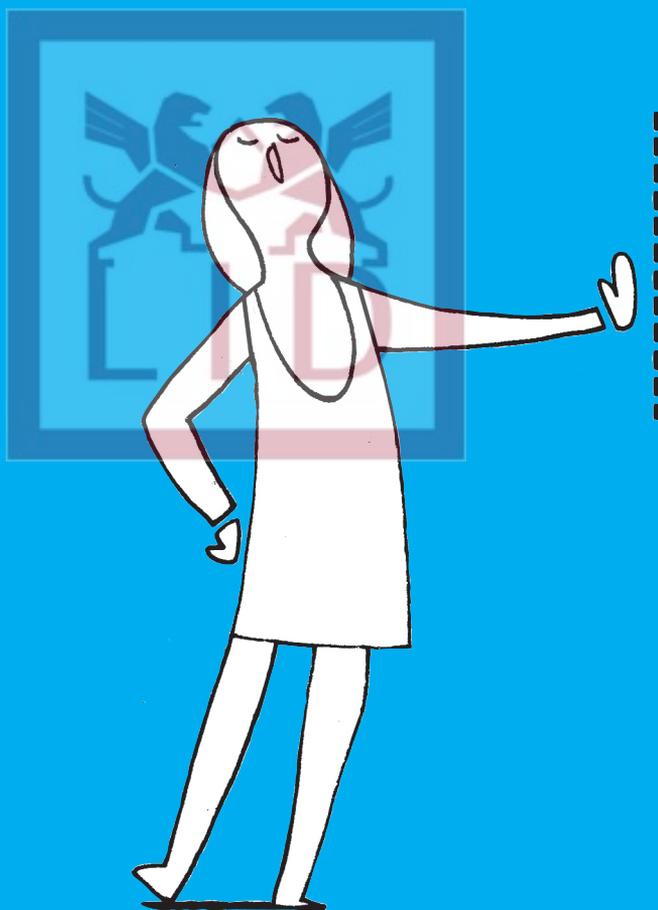
Pero creo que estamos pudiendo, como “líderes”, hacer mucho de lo que aprendimos.

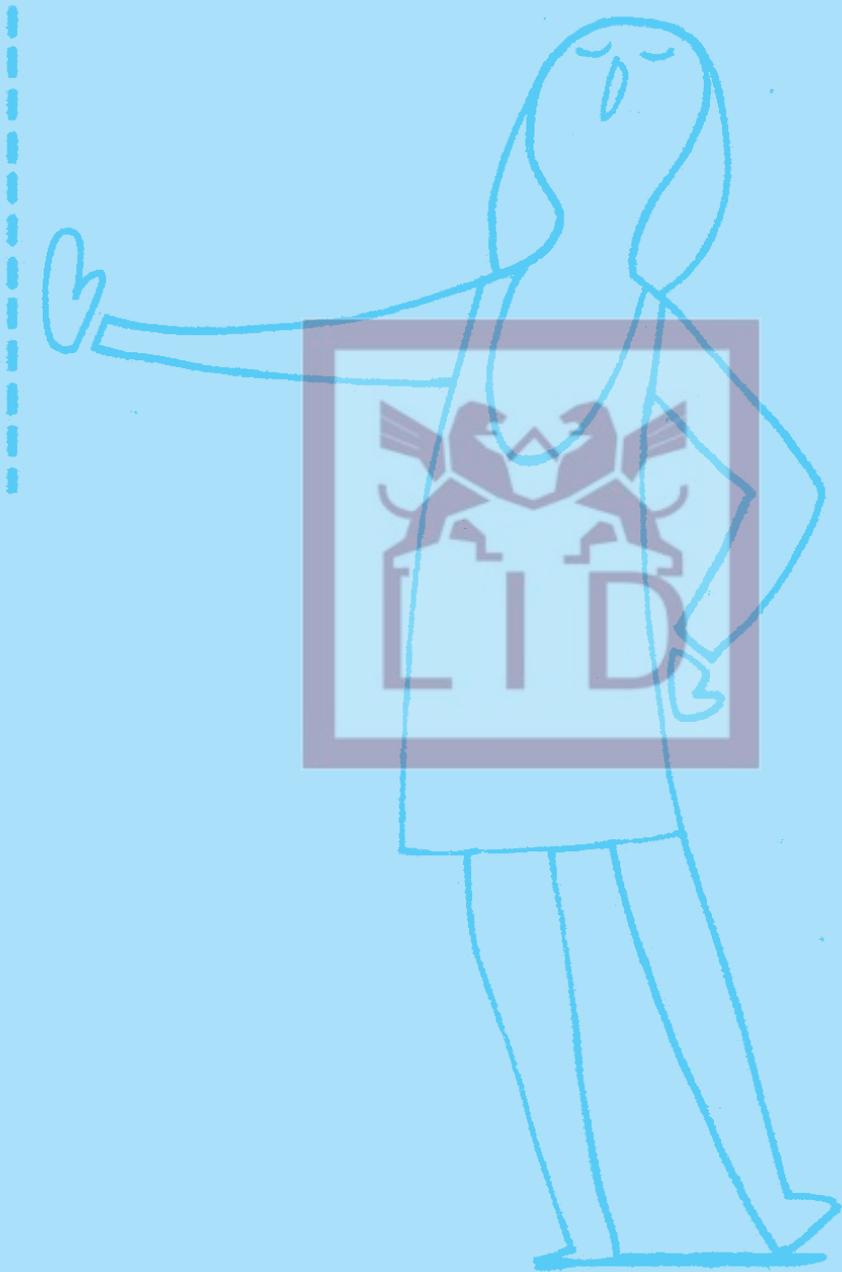
Invitar ahora nosotros a otros de abajo a que opinen y desarmen nuestras ideas, transformar las organizaciones para que almas libres (como lo fui en su momento y lo sigo siendo) quieran ser parte, dejar que aprendan y no se intoxiquen aunque lo que rechacen por no estar de acuerdo sea lo que produjimos: “personajes” como yo...

En fin, somos una generación de transición, que tiene el deber de aprender a ser vínculo entre esos que ya estaban y los que están llegando ahora, pero sobre todo que tiene la gran oportunidad de fabricar estilos de liderazgo más inspiradores, que vayan mejorando la especie de la “raza Jefes”... para que, en vez de creérsela, hagan que otros les crean. Al final, medio como que de eso se trata, ¿no?

Eddie Fitte

Introducción







Este libro intenta compartir las conclusiones de una investigación realizada por tres profesionales de Unilever, colegas, amigas, apasionadas por descubrir cómo van cambiando los hábitos, costumbres y (¿por qué no?), valores en determinados grupos o áreas de la sociedad.

Dicho estudio incluyó entrevistas en profundidad a distintos académicos de varios países, gerentes de RRHH de varias empresas, consultoras de RRHH, líderes de ONGs, jefes de la generación Y con gente a cargo y, finalmente, los superiores y algunos representantes de los equipos de dichos jefes. También incluyó sesiones de trabajo y elaboración posterior de dicho material, y, luego, la validación de las hipótesis generadas, volviendo a quienes habían sido objeto de preguntas y de estudio.

Realizamos esta investigación movidos por la necesidad de saber cuál era el estilo de liderazgo de los Y, en un momento en el que ya están ocupando posiciones al frente de equipos.

A lo largo de estos años, los Y fueron desarrollándose en las empresas, y en la actualidad comienzan a ocupar posiciones, en donde son ellos quienes deben responder a las demandas que otrora realizaban, y que tantos cambios implicaron en la cultura de las organizaciones.

Existe abundante, y muy buen material, sobre “las nuevas demandas” (que ya no son tan nuevas), entendiendo por ellas las novedades en términos de aspiraciones y necesidades de esta generación, que surgen al irrumpir en el mundo del trabajo. Existen también buenas descripciones de ellos como generación y buen material sobre cómo atraerlos. Lo que se nos planteó en este último tiempo fue la necesidad de entender los formatos, estilo, herramientas, y valores que esta misma generación usa a la hora de ser ellos mismos quienes lideran.

Fue la necesidad, absolutamente pragmática, de comprender los comportamientos de un grupo de individuos que no “responden” a lo propuesto, “como deberían o se supone”, la que nos obligó a repensar y repensarnos. La necesidad de encontrar interpretacio-



nes útiles y cuidadas nos acercó al esquema de investigación social y, en particular, al campo de la sociología pragmática.

“El campo de la sociología pragmática estudia la comprensión de la acción social y aporta un sólido y amplio marco de referencias asociados a distintas disciplinas (...). Propone un enfoque no metalista de la racionalidad de la acción (...). Solo la cuidadosa descripción de los hechos observados conforma la base material para identificar las razones e intenciones de los actores. De allí en más, pueden detectárselas, hacerlas visibles de sus acciones (...). Por otra parte, los lapsus, las acciones malogradas o ‘en infracción’ se vuelven tanto más reveladores, ya que hacen emerger entre nosotros las reglas mismas” (Lemiex, 2017).

Este enfoque teórico y esta investigación se unen en el camino de estudiar las acciones de las personas, y los grupos que los conforman coinciden en la importancia de sumergirse en el campo y conocer los mecanismos que se articulan para dar vida al mundo del trabajo en la actualidad, e intentan reconocer las tendencias profundas que se van dibujando.

El tema nos es de interés porque son varios los lugares de trabajo y organizaciones en los que el número de jóvenes con posibilidades de ir tomando posiciones de liderazgo no es menor. Nos era clave, entonces, entender si se están dibujando nuevos formatos o estilos de liderar de la mano de los nuevos conductores de equipos. A su vez, vemos, en esta profundización, una excusa para hablar de algo que va más allá de esta generación y que se relaciona con el cambio de valores y aspiraciones, fruto de las transformaciones que esta generación impulsó en todos los que forman parte de las organizaciones hoy. Lo que sigue intenta ser una transmisión clara y sencilla de los resultados de la investigación realizada.

Es necesario destacar que los testimonios que citamos responden, mayormente, a situaciones de la vida cotidiana acaecidas en Unilever y, en menor medida, a otras organizaciones que nos han compartido sus experiencias.

Creemos que el patrón de conducta de estos individuos va más allá del lugar de desempeño. Aun así, el tamaño de Unilever, la diversidad del talento que lo compone, la consistencia de los testi-



monios y la experiencia previa, sumados a toda la información que integramos de las entrevistas a colegas y académicos, nos permiten confiar en que este puede ser un buen punto de partida para reflexionar y entender los modelos de liderazgo hoy.

Límite a las generalizaciones

Las conclusiones de este libro son fruto del análisis de múltiples entrevistas y discusiones con, y, entre, especialistas. La expectativa es ofrecer un punto de vista y aportar a la discusión de un tema que impacta e impactará en la vida de quienes hacen parte de las organizaciones hoy, y que es el reflejo de nuestra época.

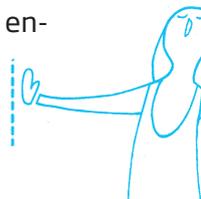
Sabemos que hacer generalizaciones sobre un grupo determinado siempre es una osadía, aun en este caso, en el que la materia prima es vasta, y en donde pusimos foco, no solo en registrar nuestra experiencia personal, tanto como especialistas en el área de RRHH e Investigación de Mercado, sino en el registro de primera mano de las entrevistas, *focus groups* y *workshops*, realizados con y sobre el *target* de investigación.

Creemos igual que, si bien toda generalización colabora enormemente para entender cambios a nivel macro, ayudando a entender cómo se recomponen valores, hábitos o costumbres de un grupo determinado, dicha riqueza convive con la limitación que implica generalizar, es decir, la forma en la que lo subjetivo queda por momentos relegados a los hallazgos generales.

Es una obviedad (que no queremos dejar de mencionar) que, más allá de las tendencias que encontramos en esta generación, existen diferencias individuales, marcadas por la subjetividad de cada persona, en las que no hemos incursionado por no ser el objeto de estudio.

El clima de época que marca a una generación es uno de los factores que existen cuando se desarrolla una personalidad y un estilo de trabajo o liderazgo. Las personas se diferencian porque tienen distintas educaciones, historias familiares, niveles socioeconómicos, capacidades propias, experiencias de vida, y un largo etc., que hace que cada persona sea única y distinta.

Las generalizaciones son posibles porque sí hay rasgos comunes en la experiencia colectiva. Las personas, que son muy distintas en-



tre sí, crecen en el mismo mundo y aprenden a manejarse en él. Los factores comunes de época, que hacen que personas diferentes se entiendan y se diferencien de sus mayores, son los que permiten establecer que estamos hablando de una generación, de una época. Siempre hablamos de generación en términos macro, no como una forma de predecir los comportamientos individuales, sino como una forma de entender un momento de la sociedad.

Dentro de las personas entrevistadas, podemos mencionar, a modo de ejemplo, testimonios disímiles, tales como:

Soy muy amiguera dentro del ambiente laboral, pero me cuesta mucho salir fuera del trabajo.

Otra persona, en cambio, mencionó:

Fuera del trabajo genero espacios compartidos: asados, jugar al fútbol, más que nada para integrarnos.

Siempre podremos encontrar ejemplos y contraejemplos, porque no es una ciencia exacta. Pero esto no invalida las observaciones generales, sino que nos recuerda que el espectro es grande y que hay mucha diversidad cuando observamos a las personas una a una. Irónicamente, esto nos lleva a un punto que es una de nuestras observaciones sobre esta nueva generación de jefes y los valores de época: la importancia de valorar lo que hace que cada persona sea diferente, como una de las marcas del liderazgo de esta generación, el liderazgo uno a uno.

Del mismo modo que, dentro de una generación, las personas no son uniformes, sino que encontramos diferencias, esas mismas diferencias tienden a ser más marcadas cuando comparamos generaciones distintas. No obstante, la separación tampoco es clara. Existen puentes de continuidad entre distintas generaciones. Hay personas que, por edad, son de una generación, y se sienten más identificadas con otra.



Por este motivo, como queda plasmado en el comentario inicial, la metodología de investigación de la sociología pragmática nos brinda la llave para saber que estamos estudiando los patrones de comportamiento de los integrantes de una generación en uno de los espacios que se desenvuelven, es decir, como jefes en una empresa. No queremos realizar una pintura que quede a medida de cada ser, sino solo conocer los modos de conducción y comportamiento en el ámbito laboral.¹

El concepto mismo de generación es útil en lo abstracto, pero en un punto es arbitrario. No se pueden marcar con precisión los límites: no es aconsejable buscar fronteras en gradientes. El punto exacto en el que se delimita una generación varía de acuerdo a los autores y es natural que así sea.

También varían con los autores las duraciones de las diferentes generaciones. Esto ocurre porque es un concepto subjetivo, sujeto al criterio propio de cada persona. Todas esas dimensiones (duración, límite, características) hacen que sea difícil definir qué es una generación. Y es porque esa definición ha cambiado con el tiempo.

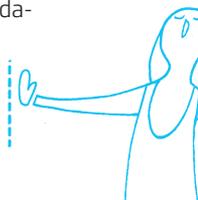
Lo que sí podemos decir es que cada época es fruto de lo que la antecede y condición de la que le sigue, y que entender los valores y aspiraciones hoy vigentes siempre nos ayuda a pensar el pasado, el presente y a intentar anticipar el futuro.

¿Podemos seguir hablando de generaciones?

Hemos compartido en los últimos años las dudas sobre la vigencia de las definiciones más clásicas de generación, que apuntan a describir como tal a un grupo de personas que comparten un tiempo de vida y una experiencia cultural en edades similares. Aun así, es difícil seguir hablando de generaciones en términos clásicos:

“La definición de generación en la era clásica y en los tiempos bíblicos era bastante distinta: una generación abarcaba el tiempo transcurrido desde el nacimiento hasta el momento en que se tie-

1 Para conocer más sobre este aspecto de la metodología pragmática, recomendamos leer Lemieux, Cyril, Siglo Veintiuno Editores, Buenos Aires, 2017.



nen hijos, momento en el que se activaba el temporizador generacional de la propia descendencia, hasta que ellos también tenían hijos, y así sucesivamente” (Davis/Gardner, 2014).

La palabra “generación” tiene un origen, tanto biológico como cultural, y proviene de épocas en las que la esperanza de vida era mucho más reducida. A medida que se producen cambios sociales que modifican los tiempos biológicos, el lenguaje también se modifica y las mismas palabras pasan a tener significados diferentes. Hoy tenemos otro concepto de generación, que tiene que ver con las experiencias compartidas con los iguales.

“Las tecnologías digitales han dotado de un significado nuevo al concepto de generación: un significado cuyas implicaciones pueden abarcar tanto su duración como el modo en que se ve afectada su conciencia. Para ser concretos, la aparición de la tecnología digital en general (y de las aplicaciones en particular) ha dado lugar a una generación única: forjada por la tecnología, con una conciencia fundamentalmente distinta a la de sus predecesores y, tal vez, predecesora de una serie de generaciones aún más cortas y definidas por tecnología”.

Para comprender el impacto de la tecnología en el horizonte del imaginario cultural actual podemos profundizar por medio de un ejemplo que Gardner nos ofrece desde el mundo del ensayo y literatura y como la forma de concebirse para una persona que vivió en el siglo XIX o XX era similar:

“En *La educación sentimental*, novela sobre la Francia de mediados del siglo XIX, Flaubert evoca la sensación de experiencia común que tienen los miembros de una misma generación.

Los alumnos de las últimas décadas del siglo XX se caracterizaban a sí mismos en términos de sus experiencias comunes (Davis/Gardner 2014)”.

Sin embargo, el cambio del siglo XX al XXI, señaló una transformación cualitativa de importancia, y cortó la sensación de similaridad:



“Una vez que pasaron los primeros años del siglo XXI, los acontecimientos políticos han ido perdiendo relevancia progresivamente. En lugar de eso, los jóvenes hablan de las experiencias comunes de su generación en términos de Internet, la *web*, los dispositivos móviles como *smartphones*, junto con las conexiones sociales y culturales que han permitido, especialmente, la plataforma social de Facebook” (Davis/Gardner 2014).

Al cambio, antes citado, debe sumarse un nuevo elemento que es una sensación de aceleración en la transitoriedad de lo que se posee como experiencia de unidad o familiaridad:

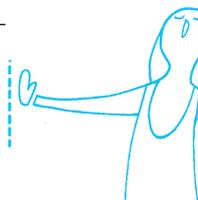
“Esto se suma a las relaciones sociales y culturales que esas herramientas facilitan, sobre todo las plataformas sociales, para darse cuenta de que una generación tecnológica puede llegar a ser mucho más breve que las generaciones anteriores, determinadas por factores genealógicos, políticos económicos o culturales” (Davis/Gardner 2014).

Algo que señala la particularidad de la Gen Y es la centralidad que posee el uso de plataformas digitales en la construcción de su día a día, y para ellos, de alguna manera, el concepto tecnología es prácticamente un sinónimo de aplicaciones informáticas o *smartphones*:

“Hemos oído a jóvenes restringir el término ‘tecnología’ a ejemplos de *hardware* y de *software*, desarrollados durante su vida consciente, excluyendo de ese concepto a tecnologías revolucionarias, como el teléfono, o ni hablar de la imprenta. Desde esta perspectiva algo irónica, la historia de la tecnología se dividiría en dos etapas: ‘lo que he visto aparecer en escena’ y ‘todos los inventos anteriores a mí’” (Davis/Gardner 2014).

Por este motivo nos parece útil y funcional la decisión que Gardner toma para definir este nuevo fenómeno sociológico, que para nosotros se define en Gen Y:

“A esta diversidad de ‘terminología generacional’ vamos a añadir ahora una última consideración. Académicos y observadores de di-



versas disciplinas coinciden en que la duración de la adolescencia, en los países desarrollados, se ha alargado significativamente. En la terminología adoptada por algunos, ha aparecido una nueva fase de 'madurez emergente'. Esta reformulación de las etapas vitales clásicas establecidas es consecuencia de la prolongación de la formación académica, y de la fragilidad de las redes de seguridad. Ahora es absolutamente factible que, bajo un mismo techo, convivan personas de diez, diecisiete, veinticinco, cuarenta y sesenta años, quienes mantendrán una relación con la tecnología radicalmente distinta.

Hablamos de Generación *App* porque queremos ir más allá de la tecnología. Nuestra intención es capturar la dimensión cognitiva, social, emocional e incluso ética de lo que supone ser joven en la actualidad" (Davis/Gardner 2014).

No obstante, todas estas personas conviven y, en el encuentro generacional, confluyen valores de época que modifican e influyen en cada uno, y que nos ayudarán a entender cómo conviven las generaciones en los nuevos modelos de liderazgo, y cómo se forjan estos valores.

CITAS

Davis, Katie/Gardner, Howard, *La Generación App*, Paidós, Buenos Aires, 2014.

Lemieux, Cyril, *Gramática de la acción social*, Siglo Veintiuno Editores, Buenos Aires, 2017.

