

## LA NUEVA GENERACIÓN Y EL TRABAJO



Eduardo Martín Cuesta

*Consejo Nacional de Investigaciones Científicas y Tecnológicas – CONICET - Argentina*

Maria Elena Ibáñez

*Universidad Argentina de La Empresa – UADE - Argentina*

Rosana Tagliabue

*Universidad Argentina de La Empresa – UADE - Argentina*

Marcela Zangaro

*Universidad Argentina de La Empresa – UADE - Argentina*



### Resumen

En la actualidad, los jóvenes profesionales pertenecen a la generación denominada *Millennial*. Comparten características, estilos de vida y valores que han formado a partir de los Eventos Significativos Generacionales (EsG) que marcaron su vida histórico-social. Estudios en EE.UU. y Europa sostienen que su anclaje sociohistórico les confiere estilos de aprendizaje y laborales particulares. Por ejemplo, cuando evalúan un empleo privilegian los horarios flexibles y el tiempo libre, el trabajo en equipo y las nuevas experiencias. No les interesan los ascensos paulatinos. Van de un empleo a otro sin dar demasiadas explicaciones y son, principalmente, fieles a sí mismos. Estas características conllevan una falta de fidelización que es fuente de serios problemas para las empresas. A partir de este trabajo hemos establecido que una explicación posible para la falta de fidelización de estos jóvenes es que privilegian la estabilidad en la empleabilidad (EeE) por sobre la estabilidad en el empleo.

**Palabras Clave:** Generación Millennial – trabajo – fidelización – jóvenes profesionales

### Introducción

En la actualidad, muchos de los jóvenes profesionales pertenecen a la generación denominada *Y* o *Millennial*. A pesar de sus diferencias individuales, estos jóvenes comparten estilos de vida, valores y características que han formado a partir de las experiencias de su

vida histórico-social. Estas características y experiencias probablemente explican, en parte, la relación que entablan con el trabajo y las organizaciones.

Actualmente, una de las quejas más recurrentes por parte de las organizaciones empresariales se relaciona con el alto nivel de rotación de sus jóvenes profesionales y con la poca fidelización que manifiestan. Por un lado, las empresas buscan personas con actitud, proactivas, fieles, comprometidas y con disposición a implicarse en los proyectos laborales. Por el otro, estos jóvenes demandan propuestas desafiantes, ámbitos de realización, y equilibrio entre vida personal y trabajo. Algunas investigaciones llevadas a cabo sobre todo en Estados Unidos y Europa sostienen que estas conductas son el resultado de sus características generacionales. En cambio, en Latinoamérica hay escaso registro de trabajos académicos destinados a describir a los jóvenes en función de su pertenencia generacional. Es por ello que creímos conveniente conocer las características de los *millennials* en la Argentina y determinar qué impacto pueden tener en el ámbito laboral.

En el siguiente trabajo presentaremos la investigación que estamos realizando sobre los *millennials* y propondremos, a partir de los datos relevados, algunas líneas de comprensión acerca de uno de los problemas que las empresas actualmente manifiestan tener: la falta de fidelización. Nuestra propuesta sostiene como hipótesis que la falta de fidelización responde a que los *millennials* privilegian la estabilidad en la empleabilidad (EeE) por sobre la estabilidad en el empleo.

### **Antecedentes de los estudios generacionales sobre los *Millennials***

En Europa y EE.UU. hace ya un tiempo que se estudian las características que poseen los grupos etarios que pertenecen a cada nueva generación. Los *millennials* son los nacidos entre 1980 y 2000. Se los denomina también *Generación Y*, *Generación Net*, *NeXters* o *Nativo digitales*.

En Estados Unidos se destacan los trabajos de Howe y Strauss (2007), quienes analizan la historia norteamericana a través de las características de las distintas generaciones que la protagonizaron. En este análisis los autores concentran su atención en la generación actual y en las diferencias que presentan con las generaciones anteriores a las que denominan *Veteranos* (1920-1940), *Baby Boomers* (1940-1960) y *Generación X* (1960-1980).

Por su parte, otro destacado analista, Mark Taylor (2005) afirma que esta generación es producto de las influencias del posmodernismo; dado que se asume la realidad como creada

no sólo social sino también individualmente, se valoran las opiniones y preferencias personales por sobre la verdad, la razón o la ciencia, tan estimadas en la modernidad.

Hasta el momento, en los estudios realizados predominan dos ejes de reflexión, no excluyentes. Uno, vinculado con la relación que estos jóvenes entablan con el estudio y la educación en general. El otro eje de reflexión, ya más relacionado con el centro de nuestras preocupaciones, se vincula con el ámbito laboral. En este caso, se destacan los trabajos de Ron Zemke *et al.* (2000), en los que se sostiene que los *millennials* norteamericanos tienen una fuerte inclinación al trabajo en equipo, prefieren trabajar cuando los objetivos están bien claros, y se sienten cómodos bajo una fuerte figura de autoridad central. Son empleados muy exigentes con respecto a lo que esperan de un trabajo, sobre todo porque tienen por detrás una familia que los respaldará económicamente si deciden abandonarlo en caso de que no responda a sus expectativas.

A pesar de las diferencias de enfoques y de intereses, estos estudios coinciden en atribuir un conjunto de características generales a los *millennials*. Afirman que provienen de una niñez sobresaturada de actividades y horarios y que se han educado en una cultura cliente/servicio que ha marcado sus vidas y sus estilos de consumo. Son jóvenes que, nacidos en un contexto social fuertemente tecnologizado, utilizan estos artefactos productivamente y consideran, por ejemplo, que las computadoras no son un producto tecnológico sino parte de la vida cotidiana. Para ellos, resulta vital estar conectados 24/7: los medios tecnológicos no son sólo un mecanismo de comunicación sino también de socialización.

Con una marcada capacidad multitarea (que implica un quiebre del pensamiento lineal), los estudios sostienen que los *millennials* tienen una fuerte orientación a fines y que éstos se vinculan de manera estrecha con su desarrollo personal. Muestran una marcada confianza en sí mismos, lo que hace que muchas veces sobrestimen el impacto de sus contribuciones. Buscan el camino rápido al éxito y la gratificación inmediata. Cuando las investigaciones los comparan con los jóvenes de las generaciones anteriores, muestran que temen menos a la autoridad que sus antecesores, que manifiestan una fuerte orientación a la familia y se identifican con los valores de sus padres, aunque tienen un discurso político más apegado al liberalismo y más conservador.

Si bien los estudios norteamericanos y europeos son extensos y detallados, consideramos necesario evaluar la aplicabilidad de sus conclusiones a la hora de comprender las características de nuestros jóvenes *millennials*. Es por eso que se comenzó en 2007 una

investigación que se propone como objetivo general relevar las características de los jóvenes en función de su pertenencia a la generación *Millennial* y, establecer cómo ellas impactan tanto en el proceso didáctico como en las prácticas laborales. El objetivo de la investigación está guiado por la siguiente hipótesis: los *millennials* presentan valores, creencias y estilos que ponen en entredicho las estrategias de enseñanza vigentes y los lineamientos generalizados de gestión de recursos humanos.

### **Metodología**

Para llevar a cabo la investigación, en primer lugar, y desde un punto de vista teórico, se estableció un corrimiento en los años de nacimiento de los miembros de esta generación con respecto a los establecidos por los estudios norteamericanos. Si las generaciones más jóvenes tienen entre sus características distintivas la utilización de la tecnología, hay que tener en cuenta que los avances tecnológicos, arriban y se extienden en Latinoamérica con una diferencia temporal con respecto a su utilización en EE.UU. y Europa. Si bien esta diferencia entre la masificación del uso de ciertos artefactos tecnológicos en los países desarrollados y en Latinoamérica se va reduciendo a lo largo del tiempo, esta brecha no es menor si hacemos referencia al contexto de crecimiento de la generación *Millennial*, que se extiende entre las décadas de 1980 y 1990.

Pero las diferencias no sólo se observan en el uso de la tecnología sino también en los procesos económico-sociales. Mientras que el neoliberalismo fue el pensamiento que guió las decisiones en la presidencia de Ronald Reagan en EE.UU. (1980 a 1988) y durante el gobierno de Margaret Thatcher en el Reino Unido (1979 a 1990), el neoliberalismo recién tuvo acceso al gobierno en Latinoamérica en la década de 1990.

Una generación se define por un conjunto de valores compartidos, percepciones y modos de acercarse y observar la realidad. Parece evidente, entonces, la necesidad de encontrar cuáles son los eventos que “moldean” la construcción de los valores y paradigmas de la nueva generación, es decir, los eventos que se convierten en hitos para ella. Como hipótesis, sugerimos que estos Eventos Significativos Generacionales (ESG) son los eventos y procesos que impactan en la forma de entender la realidad, y por lo tanto, en los comportamientos de los miembros de una generación.

En el caso de la Argentina estos eventos serían: la apertura democrática en 1983, la crisis e hiperinflación en 1989, la explosión del uso de PC compatibles en 1990, el

neoliberalismo en 1991, los atentados terroristas a la Embajada de Israel en 1992 y a la AMIA (Asociación Mutual Israelita Argentina) en 1994, la accesibilidad a Windows 95 e Internet, el gobierno de la Alianza en 1999, el MSN globalizado en 2000 y la crisis del neoliberalismo junto con la caída de las Torres gemelas en 2001.

Si tomamos como referencia estos eventos, parecería más acertado elegir como comienzo de la generación *Millennial* en la Argentina ya pasado un tiempo del inicio del proceso de restauración democrática, es decir, en 1985. Así, los jóvenes más típicos de esta generación (nacidos en 1995 y que ahora tienen 13 años) nacieron en hogares en los cuales ya había una PC hogareña que utilizaba Windows como sistema operativo e Internet fue parte de su proceso de socialización.

Una vez establecida la franja etaria, el grupo de trabajo dio a la investigación un diseño predominantemente de campo, en cuyo marco elaboró un formulario de encuesta de elección múltiple. La muestra sobre la que se aplicó estuvo constituida por 712 alumnos de ambos sexos con una edad promedio de 19 años y 6 meses, cursantes del primer año de 25 carreras universitarias. Los datos relevados permiten afirmar que si bien existen algunos puntos de similitud entre las características de los jóvenes que integraron nuestra muestra y las de los que integraron los estudios norteamericanos, hay otros puntos en los que se hallaron diferencias.

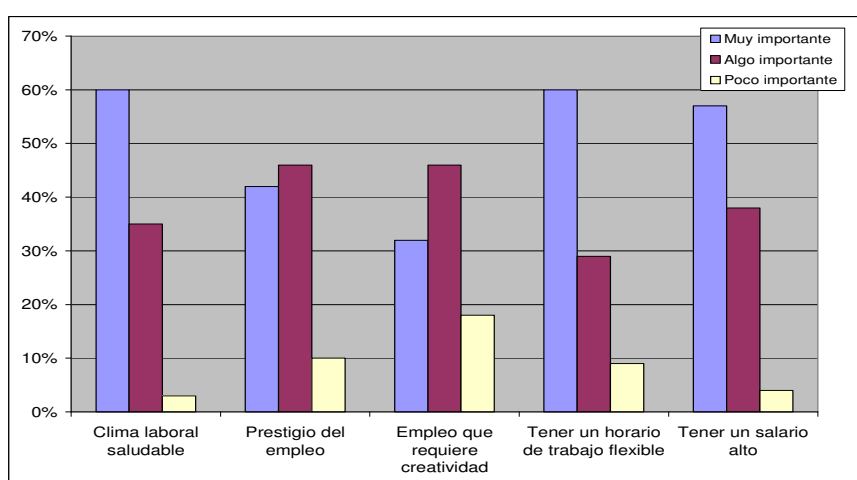
### **Los *millennials* en el trabajo**

Presentaremos a continuación algunos de los datos relevados, poniendo el foco en las opiniones de los jóvenes con respecto a las cuestiones relacionadas con el trabajo y el empleo y, eventualmente, en su conexión con la formación universitaria. Tengamos en cuenta que, entre los jóvenes encuestados, el 40% trabaja en relación de dependencia o de manera independiente, el 24% está buscando empleo y el 36% no tiene empleo ni tiene interés de buscarlo por el momento. De los que trabajan, el 51% obtuvo el empleo por recomendación. En cuanto a la cantidad de horas, el 57% trabaja entre 5 y 8 horas, el 19% entre 9 y 11 horas y el 24 %, hasta 4 horas.

Una de las preguntas que hicimos fue qué factor tuvo más peso al momento de elegir una carrera. A diferencia de otras épocas en las que las carreras se elegían más por la posibilidad de salida laboral y de un futuro ligado a la prosperidad económica o el ascenso social, el 77,3% eligió su carrera por gusto personal contra el 16% que lo hizo por la salida

laboral. Como refuerzo de esta interpretación vimos que muy pocos privilegian en una carrera el hecho que proporcione un título reconocido en el mercado laboral (sólo un 8%).

Más específicamente relacionado con lo laboral, se les preguntó qué factores consideran importantes a la hora de evaluar un empleo. En este ítem las opciones presentadas no eran excluyentes. Las que resultaron más importantes son: para el 60%, que haya un clima laboral saludable (de poca presión) así como un horario flexible (60%). El 57% valora un salario alto y el 42% el prestigio del empleo. En el gráfico 1 se pueden observar las respuestas a cada uno de los ítems presentados.



**Gráfico 1** Fuente: Cuesta, 2008.

Para corroborar estos datos, se les solicitó también que eligieran la variable más importante a la hora de privilegiar un empleo sobre otro. El 20% (y esta fue la opción más elegida) señaló que lo más importante es que le permita desarrollar su carrera, el 18,8% un buen balance entre la vida laboral y la vida personal frente a sólo un 4,4% que elige la estabilidad. En el siguiente gráfico presentamos los resultados de esta pregunta.

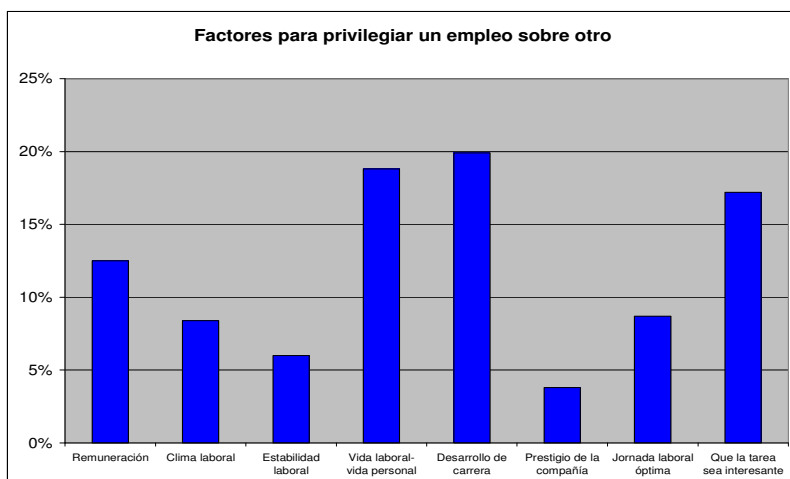


Gráfico 2 Fuente: Cuesta, 2008.

Por último, se les preguntó qué lugar ocupa el trabajo en sus vidas. El 55,3% lo considera un ámbito de crecimiento personal y el 34,2% un medio para obtener estabilidad económica. En el siguiente gráfico se muestran las opciones que recibieron mayor adhesión.

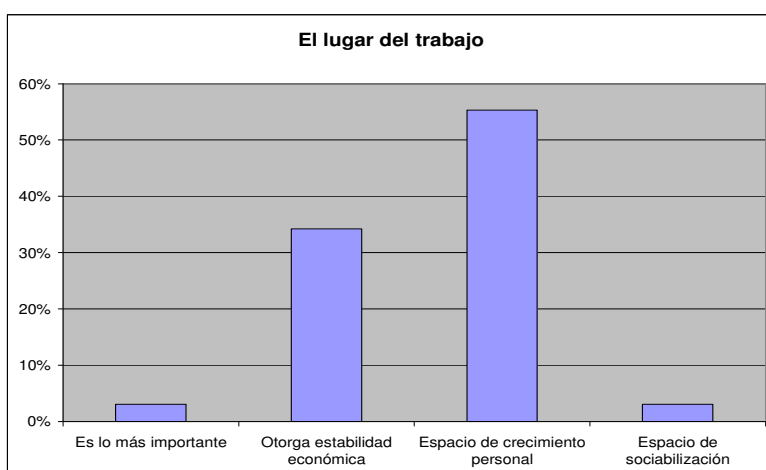


Gráfico 3 Fuente: Cuesta, 2008.

Los datos relevados por nosotros –al igual que los estudios norteamericanos– muestran que los *millennials* cuando evalúan un empleo, privilegian los horarios flexibles que les dejen más tiempo libre para dedicar a la vida personal. Además, consideran el trabajo como un medio para su propio desarrollo. Y la tarea realizada tiene que ser interesante y creativa. Estos factores explicarían por qué van de un empleo a otro sin dar demasiadas explicaciones si se les ofrece mayor salario, más tiempo libre o actividades más interesantes.

### **De la estabilidad laboral a la *estabilidad en la empleabilidad***

Las investigaciones académicas acerca de esta nueva generación, así como las declaraciones de directivos de empresas y gerentes de recursos humanos, dan cuenta del impacto que tiene la entrada de los *millennials* en el mercado del trabajo. Este impacto se vincula con los beneficios potenciales para el desarrollo del trabajo, que derivan, por ejemplo, de la incorporación de una cohorte de trabajadores para quienes la tecnología es un factor usual, de su capacidad multitarea y de su orientación a objetivos. Pero el impacto se relaciona, también, con los desafíos que presentan para la gestión, por ejemplo, en el reclutamiento, en la retención y en la adecuación entre las competencias demandadas y las adquiridas.

Nos interesa analizar especialmente, sobre la base de los datos obtenidos, el tema de la fidelización. Entendemos por ésta el hecho de que los empleados generan un lazo con sus lugares de trabajo tal que, a la hora de evaluar posibilidades de inserción alternativas, privilegian en su elección su empleo actual aun cuando presenten desventajas respecto de la nueva oferta. En la actualidad, es común encontrar en los medios y en publicaciones especializadas que las empresas manifiestan que uno de los problemas más acuciantes que enfrentan es la falta de fidelización. Ésta constituye una fuente de serias dificultades que se van agudizando cada vez más. Pensemos, simplemente, en los reiterados gastos de selección y entrenamiento de nuevos empleados para paliar la rotación; en los cambios que sufre el clima laboral de los equipos (se resiente, y se genera malestar); en la pérdida del *know how* que poseía el empleado que se va, etc.

Desde nuestro punto de vista, una hipótesis que explica la falta de fidelización es que los *millennials* privilegian la estabilidad en la empleabilidad (EeE) por sobre la estabilidad laboral. Se entiende como empleabilidad: “The potential for obtaining and keeping fulfilling work through the development of skills that are transferable from one employer to another.(...) An important factor in employability is the concept of lifelong learning.” (Business & Management Dictionary , 2007, p. 115).

En consecuencia, definiremos EeE como el comportamiento que prioriza la adquisición y ejercicio de características y competencias que otorguen a su poseedor empleabilidad. Esta prioridad se contrapone a los comportamientos conducentes a tener un empleo estable. Para el modelo de EeE, la estabilidad está dada no por la relación con un mismo entorno de trabajo sino por la posesión de las competencias que le permitan al trabajador salir de un empleo y entrar en otro sin grandes inconvenientes.



Para justificar esta afirmación apelamos a dos factores que están relacionados: las características que relevamos de estos jóvenes en tanto *millennials* y los cambios en el paradigma de gestión del trabajo que comenzaron a experimentarse, en un contexto global, cuando ellos atravesaban su infancia.

Con respecto a sus características, recordemos que, según nuestros datos, privilegian el desarrollo de sus carreras, la formación para volverse buenos profesionales y el tiempo libre. Estos puntos de vista representan una gran diferencia con los sostenidos por las generaciones precedentes: la de sus padres y abuelos. Los jóvenes en la actualidad no consideran que el trabajo, sobre todo en relación de dependencia, represente un valor más importante que la posibilidad de tener una vida personal. A la hora de ser fieles, el compromiso es para consigo mismos y no para con la empresa que les haya proporcionado empleo.

Pero veamos ahora el contexto relativo al mundo del trabajo en el que se formaron los *millennials*. Sus características y las conductas asociadas derivan predominantemente del conjunto de acontecimientos que los han marcado como generación. De pequeños, los *millennials* aprendieron que la fidelización no asegura la estabilidad del empleo. La lección la obtuvieron cuando en la década de los 90 vieron cómo sus padres perdían su trabajo luego de haberse desempeñado durante 15 años o más en una empresa, como consecuencia de los grandes procesos de racionalización y reingeniería.

Los procesos de racionalización y reingeniería a los que aludimos se dieron en el contexto de la revisión del paradigma de organización de la producción y de gestión del trabajo que se encontraba vigente de manera bastante homogénea hasta el momento: el taylorista-fordista. Las condiciones de competencia internacional, desplegadas aproximadamente desde la década de los 70, hicieron que las características del proceso productivo, de la estructura organizacional y las del trabajo mismo se consideraran demasiado rígidas para responder a las demandas de los nuevos mercados que comenzaban a caracterizarse como flexibles, vertiginosos, inciertos, “hipercompetitivos” (ILINITCH, 1996; también NEFFA, 1998). La revisión se produjo en el intento de incorporar en las organizaciones y los procesos de trabajo mayor flexibilidad tanto “funcional” como “numérica”. La flexibilidad “funcional”, relativa a los mecanismos organizacionales y a las innovaciones en el flujo de trabajo, demandaba la implicación de los trabajadores; la flexibilidad “numérica”, por su parte, provocó el descenso del modelo de empleo permanente (SMITH, 1997) que derivaba de los lineamientos propuestos por el fordismo.

Téngase presente que el fordismo, modelo de gestión bajo el que trabajaron los abuelos de estos jóvenes, había establecido una política de salarios altos determinada a partir de acuerdos que, homologados por el estado, se pactaban con los sindicatos (NEFFA, 1998). El salario se consideraba una variable de negociación importante y se centraba en salarios directos, indexables y regulados según el tiempo de trabajo. La remuneración se complementaba con gratificaciones monetarias por puntualidad, presentismo y antigüedad en la empresa, a fin de incentivar la permanencia en el puesto de trabajo, la producción y de lograr la aceptación de las condiciones de trabajo. A esto se le sumaba una política de mantenimiento de estas condiciones de estabilidad que resultaba en un contrato de duración ilimitada. Esto último se combinaba con la posibilidad de “hacer carrera” dentro de la empresa, es decir, ascender, paulatinamente y en muchos casos hasta el momento del retiro, por los peldaños de la pirámide corporativa. Fue este tipo de contrato, que aseguraba la estabilidad en el empleo y constituía la norma que determinó durante muchos años la forma generalizada de empleo (NEFFA, 1998), el que sufrió cambios a partir de los procesos de reingeniería y racionalización. Son éstos los cambios que afectaron la vida laboral de los padres de los *millennials*.

Si los jóvenes aprendieron, a partir de esas transformaciones y sus experiencias vitales, que no eran las empresas las que iban a asegurar la estabilidad de su empleo, buscaron capitalizar ese aprendizaje para sobrevivir en una sociedad en la que todavía el trabajo constituye una variable de inserción e identidad. Nuestra hipótesis sostiene, entonces, que ya no buscan estabilidad en el empleo sino en la empleabilidad (EeE). Es decir, buscan adquirir, poseer y gestionar por y para sí mismos una formación y un conjunto de competencias (tanto genéricas como específicas) que los convierta en trabajadores capacitados y versátiles, fácilmente adaptables a los requerimientos de los puestos de trabajo que les resulten atractivos. En más de un sentido, estos comportamientos pueden comprenderse desde las teorías culturalistas de las ciencias de la administración. Por un lado, la nueva generación apuesta a sus propias competencias antes que a la conservación de un empleo. Por otro, enfatizan en las competencias comunicativas y en la inteligencia emocional su productividad laboral.

Pero, aun comprendiendo y teniendo en cuenta las características culturales de sus jóvenes trabajadores, las empresas no dejan de buscar el alineamiento entre los objetivos organizacionales y los particulares de los empleados. Gran parte de los cambios que han

registrado las políticas de recursos humanos durante los últimos tiempos están destinadas a encontrar una solución a este déficit en la relación. Se implementan modificaciones de distinto tipo tendientes a lograr una implicación en el trabajo, habida cuenta de que la motivación salarial o la vinculada al desarrollo de carrera dentro de la empresa ya parecen ser insuficientes para lograr que los trabajadores decidan permanecer e involucrarse en el trabajo. Esto puede verse, por ejemplo, en algunas de las acciones llevadas adelante por las empresas para captar y retener el segmento etario que estamos considerando, es decir, el de los jóvenes *millennials*. Dado que en función de su contexto generacional estos jóvenes privilegian las relaciones familiares y la vida personal por sobre el ámbito y la vida laboral, algunas empresas utilizan como mecanismos de reclutamiento y retención el desarrollo de políticas de gestión cuyas estrategias se asientan sobre los vínculos personales o que explicitan cómo se alinean los objetivos de la organización y la propia empleabilidad. En este contexto cobran también sentido las acciones tendientes a permitir la presencia del círculo de amigos en el ámbito laboral o a autorizar el uso del chat y el envío de mails personales. Si bien en algunos casos los empleados ya con anterioridad realizaban estas actividades, la diferencia está, ahora, en que están explícitamente patrocinadas por la política de la empresa que se vuelve proactiva en la búsqueda de la asociación entre trabajo y vida personal. Los lineamientos de gestión actuales también implican modificaciones en lo que respecta al rol de los jefes de los *millennials*. Ante las nuevas demandas, los jefes complementan su rol habitual con el de tutor personal: se preocupa tanto por el crecimiento profesional como por el crecimiento personal. El auge de la figura del *coach* cobra sentido en el contexto de este cambio de perspectiva. La tendencia general es a creer, entonces, que cualquier política de gestión de RR.HH. que impacte de manera negativa en la vida o el desarrollo personal de un joven *millennial* generará desmotivación, falta de fidelización y más tarde o más temprano la desvinculación.

### **Consideraciones Finales**

Los jóvenes nacidos entre 1985 y 2000 son definidos como *Millennials* para la Argentina. Esta generación está ingresando actualmente al mercado laboral. Marcados por los Eventos Significativos Generacionales propios de la última década del siglo XX y la primera del XXI, se caracterizan por haber crecido con PC y acceso a Internet en sus hogares. Entienden la tecnología como parte de la vida cotidiana. Sus padres sufrieron la revolución de la productividad y la ruptura del contrato tácito del empleo permanente.

Todo lo anterior, así como la importancia que la nueva generación otorga a la vida personal y a los vínculos con la familia y los amigos, explica que los *millennials* se comporten en el mundo laboral según el modelo EeE (Estabilidad en la Empleabilidad).

Actualmente, las políticas de gestión de Recursos Humanos buscan adaptarse a las nuevas características que presenta esta generación y dar lugar a diferentes enfoques que posibiliten una nueva integración entre el ámbito laboral y el mundo personal y social.

## THE NEW GENERATION AT WORK

### Abstract

Young professionals belong to Millennial generation. In spite of their individual characteristics they share ways of life and values that have been shaped by the Significant Generational Events (SGE) of their social-historical life. Some American and European researchers state that their historical anchorage gives them their own way of learning and working. For instance, when considering a job, they prefer flexible schedules and free time, team work and new experiences. They are not especially interested in being promoted. They go job hopping without too many explanations. Some of these characteristics impact negatively in enterprises because these young employees do not remain faithful to enterprises but to themselves, so they do not seem involved with corporate objectives. This causes a lack of commitment that becomes a source of important problems to companies. In 2007 UADE started an exploratory research in Latin America. Its general objective was to define Argentinean *millennials* characteristics in order to set up points of comparison between Argentinean, American and European studies and to know how these characteristics impact on their job styles. First results show that a possible answer to lack of commitment is that these young professionals prefer most Employability stability (EeE) that employs stability.

**Key words:** Millennial Generation – work – fidelity – young professionals

### Referencias

AAVV. *Business & Management Dictionary*. EEUU: Bloomsbury Business Library, 2007.

CUESTA, M. et al. "El impacto de la Generación *Millennial* en el mundo laboral: un estudio exploratorio". *Nova Tesis*, Buenos Aires, Nro. 10, p. 75-95, 2008.

HOWE, N. y W. Strauss. *Millennials Go to College*. EE.UU.: Life Course Associates, 2007.

ILINITCH, A. et al. "New Organizational Forms and Strategies for Managing in Hypercompetitive Environments". *Organization Science*, Vol. 7, Nro. 3, p. 211-220, 1996.

NEFFA, J. *Los paradigmas productivos taylorista y fordista y su crisis*, Buenos Aires: Lumen, 1998.

SMITH, V. "New Forms of Work Organization". *Annual Review of Sociology*, Vol. 23, p. 315-339, 1997.

TAYLOR, M. "Generation neXt: Today's postmodern student-meeting, teaching, and serving". *A Collection of Papers on Self-Study and Institutional Improvement*, Chicago: The Higher Learning Commission, 2005.

ZEMKE, R. et al. *Desafío generacional*. Buenos Aires: Ediciones B, 2000.

Data de recebimento: 02/09/2009.

Data de aceite: 04/11/2009.

Sobre os autores:

*Eduardo Martín Cuesta*

Doctor de la Universidad de Buenos Aires (área Historia). Investigador del Consejo Nacional de Investigaciones Científicas y Tecnológicas de Argentina (CONICET). Director del Departamento de Ciencias Sociales y Humanidades de la Universidad Argentina de la Empresa (UADE).

*Elena Ibañez*

Graduada de la Universidad de Buenos Aires en Letras. Profesora del Departamento de Ciencias Sociales y Humanidades de la Universidad Argentina de la Empresa (UADE).

*Rosana Tagliabue*

Magister en Epistemología de la Universidad CAECE. Graduada de la Universidad Nacional de La Plata en Filosofía. Profesora del Departamento de Ciencias Sociales y Humanidades de la Universidad Argentina de la Empresa (UADE). También es Profesora de la Universidad de Buenos Aires.

*Marcela Zangaro*

Doctora de la Universidad Nacional de Quilmes (área Filosofía). Graduada de la Universidad de Buenos Aires en Filosofía. Profesora del Departamento de Ciencias Sociales y Humanidades de la Universidad Argentina de la Empresa (UADE).