

TITULO: DIVERSIDAD GENERACIONAL Y NUEVOS MECANISMOS DE MOTIVACION EN EMPRESAS E INSTITUCIONES

Autor: Lic. Oscar Navós – Director Regional de la Facultad de Ciencias Empresariales de la Universidad Abierta Interamericana.

SUMARIO

1. **Introducción**
2. **La generación “y”**
3. **La motivación**
4. **Cómo se deberían adaptar las empresas?**
5. **Palabras finales**
6. **Bibliografía**

1.- INTRODUCCION

En primer algunos interrogantes: Cómo afecta la diversidad generacional especialmente a las pymes familiares de nuestro país? Cómo empresario pyme, cómo podría adecuarme a estas nuevas circunstancias? Cómo podría motivar mejor a mi gente?

Desde el ámbito empresario se repiten cada vez más estas preguntas a los especialistas del Área, a los consultores y a las Unidades Académicas Universitarias dedicadas a la capacitación in company.

Indudablemente estos interrogantes encierran otros conceptos que intentaremos identificar y en virtud de ellos, efectuar algunas recomendaciones de aplicación concreta en el ámbito de las empresas e instituciones.

2.- LA GENERACION “y”

La incorporación de la denominada generación “y” a las empresas e instituciones ha revolucionado en los últimos tiempos a las empresas e instituciones y sus áreas de Recursos Humanos.

Las nuevas generaciones piensan y procesan la información de manera diferente a las de sus predecesores. Tienen pensamiento paralelo y multifocalizado, aprenden mejor con gráficos e imágenes que con textos, agradecen las gratificaciones instantáneas, se entusiasman cuando el aprendizaje se disfraza de juego y funcionan mejor cuando trabajan en equipo.

Les cuesta mucho aceptar las reglas que no son las que ellos mismos definieron. Aparecen jóvenes más libres, creativos, guardianes de sus derechos y su calidad de vida, pero con dificultades para enfrentar la frustración, el esfuerzo y el sacrificio.

Algunos los tildan de: irrespetuosos, superficiales y poco comprometidos. Algunas quejas frecuentes sobre ellos se refieren a: falta de cumplimiento de horarios, desconocimiento de algunas tareas básicas (buen conocimiento teórico pero no práctico), búsqueda de crecimiento rápido sin esfuerzo previo, cansarse enseguida, lo que provocaría que se quieren rápidamente ir a otra empresa. A veces se observan casos de muchos pedidos de licencias especiales, faltas sin avisar o quejas permanentes de los jóvenes.

Los miembros de esta generación son nativos digitales. Nacieron conectados y muchas veces saben más que los adultos en diversas áreas vinculadas. No se sienten elegidos para un trabajo, sino que eligen el trabajo que les gusta. Aquel es sólo un medio para obtener lo que quieren: libertad y placer, entre otros objetivos.

Son jóvenes que vienen a cambiar el paradigma de las generaciones anteriores. Han tenido más acceso a la educación. Evalúan los beneficios de otra manera: saben diferenciar claramente entre aspectos monetarios y no monetarios.

Buscan un salario justo y suelen compararse con gente que tiene más "seniority" que ellos. Buscan trabajos que los desafíen. No toleran reuniones sin sentido. Tienen que encontrar afinidades plenas con su trabajo. Tienen que entender el motivo de las indicaciones a ejecutar. Es una generación mucho más inquieta. Están permanentemente en un proceso de búsqueda, por eso algunos los pueden tildar de desleales.

En el momento de llevar a cabo un trabajo, pueden elegir diversos caminos para llegar al mismo resultado. Generalmente "no se ponen la camiseta" y no aceptan el esfuerzo desmedido como mecanismo para alcanzar sus objetivos dentro de la empresa. Mucho menos aceptan "pagar derecho de piso". Los contextos laborales los tienen que desafiar y hasta divertir.

Pretenden autonomía y diálogo abierto y constante: un feed back fluido con sus jefes. Necesitan que les digan que están haciendo las cosas bien, no solamente que les remarquen lo que hacen mal. Ven a la autoridad dentro de la empresa como más horizontal y no tan vertical.

Son hedonistas, les interesa más las experiencias de consumo que la acumulación de bienes. Se identifican también con valores solidarios. Buscan calidad de vida ante todo.

Los jóvenes de hoy buscan flexibilidad de horarios para poder integrar actividades extra laborales, como estudios, deportes, hobbies o voluntariado en alguna ONG. Hay

espacios que no están dispuestos a abandonar por mejor pagada que sea su oportunidad laboral.

Las principales competencias de los jóvenes en los espacios laborales son la rapidez para realizar actividades y generar resultados, la simultaneidad de tareas y la confianza en sí mismos.

Para algunos integrantes de generaciones anteriores son: demandantes, creativos, arriesgados e interrogadores. Para otros, tienen: facilidad para trabajar en equipo, son optimistas y defienden la integración entre la vida familiar y profesional.

Algunas de estas características como el optimismo y la preferencia de interactuar en equipo excederían el ámbito laboral y habría que considerarlas especialmente para canalizarlas en el seno de la organización.

No se quedan después de hora, priorizan sus preferencias o gustos y no quieren pasar toda la vida en la misma empresa. Si el empleo no los complace, renuncian. De allí la importancia de no olvidarse del clima laboral imperante en la empresa. Es vital que encuentren compañeros que sirvan como referentes de nuevos conocimientos y la constitución de "seudo tribus" de intereses comunes que se brinden apoyo mutuo.

3.- LA MOTIVACION

Diversos autores han trabajado el concepto de motivación en las empresas y sus distintos componentes. Entre ellos:

- Joseph Grenny mencionaba seis fuentes de influencia. Dicho autor mencionaba que la gente "funciona porque quiere" (motivación), o "porque puede" (capacidad). Indicaba que existirían tres tipos de motivaciones y capacidades combinadas: personal, social y estructural. Son ellas:
 - Motivación personal. Hacer deseable lo indeseable.
 - Capacidad personal. Impulsar a superar los límites.
 - Motivación social. Observar el incentivo o desaliento generado.
 - Capacidad social. Ayudar a superar los obstáculos.
 - Motivación estructural. Definir premios e incentivos.
 - Motivación estructural. Se refiere a la organización y los recursos disponibles.
- Lo anterior por otra parte, se relaciona con el desarrollo del concepto de liderazgo en donde adquiere relevancia:
 - Cuantificar el déficit de liderazgo.
 - Distribuir los talentos con eficacia.
 - Identificar la demanda de talentos.

- Otros autores hablan de la importancia de la percepción sobre la REPUTACION DE LA EMPRESA. Está se compondría de:
 - Sus productos y servicios.
 - Su desempeño financiero a lo largo del tiempo.
 - Su innovación.
 - El ambiente de trabajo.
 - La ciudadanía corporativa.
 - El liderazgo.
 - La gobernabilidad, en cuanto a su transparencia y ética.
- Un elemento positivo para fomentar una mayor adhesión de nuestros colaboradores sería no limitar los procesos innovadores. Para ello, es importante el comportamiento de los líderes, el nivel de inspiración del sector investigación, las herramientas de control y mediciones cuantitativas que podrían generar comportamientos internos erróneos, e identificar claramente lo que se valora dentro de la empresa y quienes son los “héroes” de la organización.
- La neurociencia ha aportado evidencias sobre las distintas respuestas del cerebro en el accionar dentro de una Empresa u Organización:

AMENAZAS. Incluye el pensamiento analítico, las revelaciones creativas, la resolución de problemas.

RECOMPENSAS. Incluye el status, la certidumbre, la autonomía, la vinculación y la equidad.

- Hay que trabajar en una adecuada identificación de las necesidades de los componentes de la organización: las declaradas, las reales, las no declaradas, las de deleite y las secretas.
- Habría tres elementos basados en las pulsiones propias del ser humano que nos ayudarían a acercarnos al concepto de MOTIVACION. Son ellos:
 - Autonomía (control de su tiempo en su trabajo).
 - Maestría (mejorar algo que es considerado importante).
 - Propósito (deseo de ser parte de algo mayor).
- Existiría un paralelo también entre las empresas y las familias. Las podríamos clasificar en:
 - Autoritarias, sensibles, caóticas o con autoridad. Estas últimas se diferencian por una estructura segura, reglas claras y definición de adecuados límites.
 - Son importantes los ritos y la aparición de otros conceptos intangibles como la comprensión, la empatía, la amistad, la cooperación y el amor fraternal.
- En el marco de lo mencionado en el párrafo anterior, deberían considerarse los componentes del denominado “Salario emocional” con sus 4 c:
 - Condiciones suficientes para trabajar a gusto.

- Condiciones ambientales de espacio de trabajo.
- Compañerismo en las relaciones laborales.
- Conciliación de trabajo y familia.
- Cuánto más contento e interesado esté el personal en lo que hacen dentro de las empresas, aparecen nuevas ideas y se trabaja mejor. Cómo hacer?

Habría que facilitar los éxitos dentro de las organizaciones, eliminando los obstáculos, ofreciendo permanentemente ayuda y un adecuado reconocimiento al esfuerzo. Por ejemplo, en los avances en una tarea importante para la organización.

Actuarían como agentes catalizadores los ya mencionados de: autonomía de los empleados, recursos suficientes y aprender de los problemas que permitan el progreso permanente.

- Se podría hablar de distintos tipos de compensaciones:
 - Trascendentales. Las éticas, las espirituales, las relacionadas con la visión de la empresa, las conductas y la transparencia de las organizaciones.
 - Corporales. Las referidas al ambiente de trabajo, la seguridad, la higiene y el acceso a los servicios médicos por ejemplo.
 - Emocionales. Las relacionadas con la contención, la comunicación, el reconocimiento, la amabilidad en el trato y la alegría.

Finalmente en qué tipo de empresas elegiría la gente trabajar? Habría que considerar cinco dimensiones: credibilidad, respeto por el otro, imparcialidad, orgullo de pertenecer y camaradería.

En síntesis, un lugar donde se confía en las personas para las que se trabaja, se sienta orgullo por lo que se hace y se disfrute de la compañía de las personas con las que se trabaja.

4.- ¿COMO SE DEBERIAN ADAPTAR LAS EMPRESAS?

Los líderesdeberánser flexibles, promover la cultura de la creatividad y como siempre motivar, comprometer y direccionar. Saber entender nuevos tipos de relaciones permitirá a los gerentes y dueños de empresas, colocarse en un nuevo espacio de análisis.

Será muy importante para las empresas, conciliar las diferencias entre generaciones que conviven en el mismo ámbito laboral: identificar y conocer los distintos públicos interactuantes, manejar su heterogeneidad y la segmentación. No se trata solamente de un problema de edad, se trata de la transición de las empresas del pasado a las del futuro.

Hace unos años, cuando los jefes mayores de edad ordenaban y los jóvenes ejecutivos cumplían, las órdenes no se discutían... Pero ahora las directivas se reescriben a diario. Si bien son cuatro las generaciones que se encuentran comprendidas en el ámbito laboral, los conflictos actuales experimentados por las empresas son apenas los signos tempranos del gran choque cultural entre las dos generaciones más numerosas: la Generación Y y los Baby Boomers.

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

Estas diferencias generacionales están afectando todos los aspectos de la gestión: la toma y retención del personal, las comunicaciones y especialmente los aspectos motivacionales. Y es por ello que todos los acuerdos organizacionales tendrán que ser revisados: el respeto por la autoridad, la carga y los horarios de trabajo, el código de vestimenta, la ética laboral... entre otros.

La convivencia entre las diversas generaciones en el mundo del trabajo ha cambiado las funciones del sector de los recursos humanos en el ámbito empresarial, en lo que se refiere a cómo atraer, reclutar, desarrollar, retener, recompensar, relocalizar y acompañar el retiro de los diversos componentes de las generaciones mencionadas.

Si antes la retención del personal se daba solamente a través de compensaciones monetarias y posibilidades de desarrollar una carrera dentro de la empresa, actualmente las nuevas generaciones consideran importantes otros conceptos: capacitación, carrera global, progreso integral, permanentes oportunidades de cambio, balance de vida y trabajo, flexibilidad horaria, aspectos de confort y diversión, entre otros.

Por lo tanto, ya no alcanzarán las remuneraciones fijas y variables para compensarlos, tienen que existir bonus por proyecto, bonus por permanencia y un variado menú de beneficios personales.

Se incorporan nuevos parámetros altamente significativos para las nuevas generaciones, como la calidad del ambiente de trabajo, introducida como tema por la generación X y luego con ajustes en lo informal por la generación Y.

Desarrollar un lugar de trabajo más prometedor y exitoso para todas las generaciones, implica un cambio de mentalidad general, un esfuerzo y un renunciamiento parcial de las aspiraciones máximas generacionales.

Por ejemplo, analizando la generación Y, ésta puede aportar al resto de la empresa: orientación a la comunidad; dominio de la tecnología y guía en el aprendizaje de nuevas habilidades; transferencia de su disposición a un trabajo con mayor flexibilidad; persistencia para enfrentar los cambios; destreza para incursionar en redes sociales y fuerte deseo de una relación de largo plazo.

La clave para que cada miembro de las distintas generaciones alcance el máximo desempeño, y por ende contribuya al éxito de la empresa, es lograr que entienda la lógica del comportamiento de los demás.

Por otro lado las personas mayores debieran dejar de criticar a la Generación Y por su impaciencia, porque aspiran a triunfar de inmediato sin tener que pagar derecho de piso y por el contrario debieran motivarlos dándole tareas que representen desafíos, que no les digan como tienen que hacer las cosas y que los evalúen por resultados o logros antes que por el cumplimiento de una jornada laboral rígida..., en definitiva debieran sentirse más maestros que jefes.

Para W. Stanton Smith ("Descifrando códigos"), cualquiera sea la generación a la que pertenecen, las personas quieren ser:

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

Los sistemas de trabajo deberán estar acordes con las nuevas tendencias. Para ello Don Tapscott plantea diversos pasos para su construcción:

- Repensar la autoridad: a veces el líder será el alumno y el joven su maestro.
- Ser un facilitador, con coaching y feedback permanente.
- Rediseñar las estrategias de capacitación comprometiéndose con el aprendizaje continuo.
- Sacar provecho de las redes sociales. No prohibir Facebook. Rediseñar los procesos de gestión y la disposición general para colaborar.
- Rediseñar las estrategias de retención de talentos y fomentar las relaciones de largo plazo, incluso con los empleados que se van de la empresa en busca de mejores oportunidades.
- Desatar el poder de los jóvenes, básicamente escuchándolos.

Será necesario no perder talentos dentro de la empresa. Penélope Trunk, ("Brazen Careerist: The New Rules for Success") aconseja a las organizaciones tomar tres medidas:

- Reclutar constantemente, en virtud de que los jóvenes de la Generación Y no son leales a una empresa sino más bien a un conjunto de factores que los hacen sentir bien, lo que los hace buscar nuevas y mejores oportunidades permanentemente.

- Hablar más de la cultura corporativa y el compromiso social y menos de la descripción de tareas.
- Ir al encuentro de los talentos... los jóvenes de la Generación Y están on line.

Otros autores opinan que se pueden agregar cuestiones tales como:

- Pensar espacios abiertos para la interacción.
- Ofrecer un equilibrio entre la vida laboral y la personal.
- Sistemas de trabajo flexibles: horarios de medio tiempo, rotación de tareas, turnos comprimidos, trabajo a distancia.
- Encontrar mecanismos para decodificar los mensajes de cada generación.

Algunos autores hablan de "engagement": "como un concepto más general que compromiso. Se refiere al grado en que los colaboradores están comprometidos emocional o racionalmente con algo o alguien dentro de la organización y como esto impacta en la forma en que trabajan y en el deseo de permanecer allí".

No es lo mismo que satisfacción, que se relaciona con la presencia de condiciones que se consideran importantes pero que no implican sentirse profundamente comprometidos con el trabajo.

Los "y" decrecen en su entusiasmo más rápidamente a medida que perciben que su trabajo pierde interés. La falta de "engagement" aparece relacionada con el contenido del trabajo y la forma en que se trabaja. Las empresas habitualmente se focalizan en aspectos relacionados con la satisfacción pero no avanzan en otros, referidos al compromiso emocional. Ejemplo: podría aparecer el jefe como una nueva figura paterna.

Según Alsop existirían diversas políticas generales que se podrían implementar a los efectos de compensar y retener a la generación "y" en el ámbito de las empresas e instituciones:

- . Mostrarles concretamente y en el día a día el valor y el impacto de su trabajo.
- . Crear una suerte de cultura colegiada y de trabajo en equipo.
- . Tener un liderazgo claro. La generación "y" busca líderes que sean modelos de referencia en su rol.
- . Crear ambientes de trabajo más relajados o divertidos y ofrecer nuevos beneficios: más días de vacaciones, eventos sociales, tiempo para trabajos voluntarios y otras acciones en esta línea.
- . Ofrecer una variedad de oportunidades para avanzar en sus carreras que no siempre estarán ligadas al crecimiento vertical.

. Posibilitar cortes de tiempo en el trabajo, que permitirían movimientos laterales aceptando posiciones que se adapten a su forma de vivir.

Este autor menciona que las empresas deberán saber navegar entre padres "helicópteros" que sobrevuelan bajo hasta en asuntos de trabajo y los "hijos trofeo" que por sentirse el orgullo de sus progenitores se creen con derechos muchas veces desmedidos. Acostumbrados a los halagos los jóvenes pretenderían reconocimientos constantes y sentir que hacen un trabajo significativo.

Además los "y" van a ser jefes muy pronto: deberán manejar un concepto superador del networking (construcción de redes sociales reales) y de las relaciones humanas para que el trabajo salga bien. Se estima que harán un seguimiento más detallado de cada colaborador, se esforzarán por dar directivas más claras y tendrán en cuenta lo que le pasa a esa persona fuera de la oficina.

Reconocerán públicamente el trabajo bien hecho de sus colaboradores, celebrarán las metas cumplidas y alentarán políticas de puertas abiertas. El objetivo será obtener resultados sin importar dónde está su gente físicamente ya que la idea de quedarse en el trabajo hasta después de las 1900 horas no existirá....

Seguramente transformarán sus lugares de trabajo en ámbitos más flexibles. Se fomentará una mayor diversidad sexual y cultural. No sólo la generación "y" necesitará motivación para ser eficiente.

Revalorizar el conocimiento que cada generación posee es el primer paso para una exitosa gestión de la diversidad intergeneracional. Bellora se pregunta "cómo se los puede aprovechar de la mejor manera": otorgando un sentido de trascendencia al trabajo, desterrando además el famoso "derecho de piso", flexibilizando las condiciones laborales, desarrollando un liderazgo inspirador y no odiando a la generación "y".

Gennari identifica algunas de las características que deberían tener los líderes en la actualidad para motivar y compensar adecuadamente a las nuevas generaciones:

- Tener un estilo de liderazgo menos jerárquico, más horizontal, menos controlador, basado fuertemente en interacciones de confianza.
- Generar flexibilidad en el ambiente laboral.
- Desarrollar habilidades de empatía.
- Esforzarse por enriquecer los vínculos.
- Tener el coraje de superar sus miedos para tomar decisiones en ámbitos ambiguos, y también capacidad de resiliencia para tolerar la frustración ante errores y fracasos.
- Poseer un espíritu positivo y por sobre todo creer en la gente.

- Ser formadores de un equipo en un ámbito donde todos sean vistos como talentos.
- Generar condiciones para desbloquear el potencial.
- Entender a las organizaciones como una sucesión de proyectos individuales conectando expectativas individuales con objetivos de la organización.
- Hacer vivir experiencias enriquecedoras.
- Gestionar la diversidad y potenciarla como ventaja a través de las diversas redes de conexión.
- Lograr conectar la visión de la empresa con la identificación de los integrantes del equipo.
- Seleccionar a las personas del equipo pensando no tanto en el conocimiento técnico sino en compartir valores y creencias.
- Creer que la gente de su equipo compartirá proyectos mientras exista esa conjunción de identificaciones.

5.- PALABRAS FINALES

Las nuevas generaciones marcan cambios importantes en expectativas y comportamientos dentro empresas e instituciones y originan la denominada "turbulencia o revolución generacional".

Los jóvenes no responden de manera positiva a procesos y sistemas orientados al alineamiento, la conformidad y la aversión al riesgo. No quieren ser dirigidos en forma autoritaria, sino que se le permita expresar su talento, desarrollar su expertise, trabajar en funciones acordes a su capacidad, librarse de las distracciones administrativas y poder equivocarse. Pretenden ser reconocidos por su capacidad y quieren sumar tiempo para sus proyectos personales.

Las nuevas generaciones no entienden los fenómenos sociales como nuevos. Son los mayores los que tendrán que cambiar. Los resultados en las organizaciones los logra la gente. Deberán desarrollarse de otra manera esas competencias sociales. Entre ellas: liderar, persuadir, motivar y resolver problemas en grupo.

Es hora de desarrollar otro enfoque para gestionar el talento joven. Deberán romperse viejos paradigmas. Habrá que desafiarse como líderes. Habrá que desechar exitosas prácticas del pasado y embarcarse en otras aún no probadas.

Se deberá pasar de la autoridad y el control a la confianza y al respeto. Se deberán tomar medidas creativas e innovadoras, dialogadas y pactadas, que no rechacen de antemano el talento joven.

Será relevante la flexibilidad de la empresa ante nuevas situaciones. Será fundamental generar confianza entre todos los integrantes de la organización: ya sean baby boomers, generación "x" e "y".

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

Algunos de los pasos a seguir: analizar los problemas específicos que se presentan en una empresa, trabajar más el "uno a uno" e identificar los procesos de trabajo y los mecanismos motivacionales que mejor ayuden a cumplir los objetivos de aquella en cada momento.

Un enfoque interdisciplinario actualizado e innovador sobre estas temáticas con una aplicación adaptada a cada empresa sería una de las primeras recomendaciones a efectuar.

El desafío está planteado.

6.- BIBLIOGRAFIA

LIBROS

Nelson, Bob. 1001 formas de motivar a los empleados. Editorial Norma. 1997.

Performance Research Associates. Deje al cliente boquiabierto con un servicio fuera de serie. Grupo Nelson. 2009.

Covey, Stephen. El líder interior. Editorial Paidós. 2009.

Cockerell, Lee. Ponga magia en su empresa. Empresa Activa. 2008.

Olivetto, Guillermo. El futuro ya llegó. Editorial Atlántida. 2007

Pfeffer, Jeffrey, (1997) "Nuevos rumbos en la teoría de la organización". Editorial Oxford

Carr, Nicholas, (2011) "Superficiales. Qué está haciendo internet con nuestras mentes". Editorial Taurus

Molinari, Paula, (2011) "Turbulencia generacional". Editorial Claves.

Alsop, Ron, (2011) "Cómo la generación "y" está cambiando el lugar del trabajo". Alsop, Ron. Editorial IAE Business School.

ARTICULOS

Cosak, Sabine y Guthridge, Matthew. Cómo no perder a los mejores. Gestión. Nov-Dic 2010.

Katzenbach, Jon. Estrategia integradora. Gestión. Sep-Oct 2010.

Bird, Alan, Flees, Lori. Delicado Equilibrio. Gestión. Jul-Ago 2010.

Shelly, Jared. Una caja de pandora. Gestión. May-Jun 2010

Reading, Douglas. Hacia un equipo ideal. Gestión. Mar-Abr 2010.

Levering, Robert. Modelo a imitar. Gestión. Ene-Feb 2010.

Iaies, Gustavo, (8-9-2010) "Chicos felices y libres pero que acepten las reglas". Diario Clarín.

Hatum, Andrés, (5-2—2012) "Liderar a los más jóvenes". Diario Clarín.

Molinari, Paula, (17-7-2011) "Crisis de compromiso". Diario Clarín.

Barcos, Federico, (10-10-2010) "Dentro de cinco años llegará la generación Z". Diario La Nación.

Avila, Andrea, (24-10-2010) "Gestionar la diversidad". Diario Clarín.

Bellora, Carolina, (29-8-2010) "Odiamos a los jóvenes". Diario Clarín.

Gennari, Omar, (2011) "El desafío de los líderes". Revista Gestión, período noviembre y diciembre.

Rosario, mayo de 2013.