

ENTREVISTA | LIC. PAULA MOLINARI

# LAS TRANSFORMACIONES CULTURALES EN LA GESTIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS



LA LICENCIADA PAULA MOLINARI DISERTÓ EN EL MES DE MAYO EN LOS DESAYUNOS EMPRESARIOS ORGANIZADOS POR LA ESCUELA DE NEGOCIOS DE LA MAESTRÍA EN DIRECCIÓN DE EMPRESAS DE LA FACULTAD.

**En uno de sus últimos artículos mencionó que estamos viviendo la crisis de compromiso más profunda en la historia del Management.**

**¿Podría explicarnos esta afirmación?**

Esto se debe al choque de dos modelos mentales o al momento de cambio, de gran transformación irruptiva que hoy estamos viviendo. El modelo mental anterior basado en el management por el control se opone al actual; se está construyendo desde una gestión mucho más basada en la colaboración, en la transparencia y en principios que son propios del siglo XXI. La diferencia que se produce entre el deseo de las personas sobre cómo les gustaría trabajar y como en realidad se trabaja, está generando una crisis de compromiso.

**¿Cuáles son, según su criterio, los principales desafíos que se presentan en la comunidad de Recursos Humanos?**

La comunidad de recursos humanos empieza a tener un rol protagónico en la gestión de las empresas. En el siglo xx las mismas miraban solamente su mercado externo porque entendían que era lo prioritario. Es decir, los clientes, las ventas, y todo lo que tenía que ver con los negocios, pero no con la gente. Entonces, las empresas que serán exitosas en el siglo XXI son aquellas que ponen foco tanto en el mercado externo como en el interno y en la gente. Con lo cual, de alguna manera, toma otro lugar y otra preponderancia la gestión de Recursos Humanos.

**¿Qué nos puede comentar, de su último libro “Turbulencia Generacional” y qué nos puede explicar sobre la generación Baby Boomers, X e Y? ¿Cómo se trasluce el impacto de cambio en el mundo del trabajo?**

“Las empresas que serán exitosas en el siglo XXI son aquellas que ponen foco tanto en el mercado externo como en el interno y en la gente. Con lo cual, de alguna manera, toma otro lugar y otra preponderancia la gestión de recursos humanos”.

Algunas de las características de los “Tradicionalistas”, es que están influenciados por patriotas, héroes o divas. Por ejemplo, sus valores son: aprender a vivir con poco, el ahorro (hay que guardar para el invierno), el patriotismo, el trabajo duro (de la casa al trabajo y del trabajo a casa) y profesar una marcada fe en las instituciones. En cuanto a la gestión, la consideran basada en el modelo militar de la cadena de mando. Los jefes mandan y los subordinados obedecen. Creen en el retiro y lo ven como una compensación lógica bien recibida.

La Generación X, en cambio, es más escéptica. Los integrantes de esa generación se caracterizan por buscar lo que prefieren, desconfían de las promesas, son independientes y autónomos. Profesan el

“La Generación Y representa cerca de dos mil trescientos millones de jóvenes que dentro de unos años ya van a empezar a estar, con una mayor masa crítica, en posiciones de liderazgo y que van a traer una gran cantidad de cambios al mundo”.

vivir y trabajar: “como yo quiero”. Por otra parte, poseen una marcada confianza en sí mismos y en su autodesarrollo. Una frase que los caracteriza es “show me the money” (muéstrame el dinero).

La Generación Y es pragmática. También son denominados generación del milenio, del por qué y next. Se caracterizan por ser incomprensidos, sus lugares son los virtuales y se sienten ciudadanos del mundo. En cuanto a los objetos se mueven en Internet, con teléfonos celulares, MP3, Play Station, Ipad, entre otros. Su relación con el mundo del management se basa en la búsqueda de un contexto laboral que tenga la diversidad a la que están acostumbrados. Buscan espacios para participar, quieren autonomía y poder decidir. Son justos y solidarios, prefieren ambientes

de colaboración y alientan el “vivir como quiero”.

La Generación Y representa cerca de dos mil trescientos millones de jóvenes que dentro de unos años ya van a empezar a estar con una mayor masa crítica en posiciones de liderazgo y van a traer una gran cantidad de cambios al mundo. Por ejemplo, la automatización de todo lo rutinario, la eliminación de reuniones inútiles porque hay una grandísima valoración del tiempo, la gestión mucho más orientada a resultados con independencia del lugar donde estás. Si tu trabajo es de conocimiento, el lugar no va a importar. Ya existen estudios de cómo van a cambiar el negocio de alquiler de oficinas una vez que la Generación Y esté en el management. También hay estudios importantes en el mercado de autos. Ya no se

van a vender tantos porcentajes porque la gente no va a utilizarlos como medio de transporte que los lleve al trabajo. El mundo que empieza a funcionar de formas distintas. El modo de trabajo va cambiar muchísimo porque precisamente estas transformaciones las trae la Generación Y.

Otro tema que va a cambiar el destino de estos jóvenes es el acceso a la tecnología. Mientras que en el siglo XX los analfabetos eran aquellos que no sabían leer y escribir, hoy son aquellos que no están conectados.

**¿Cuáles son los patrones más comunes de reacción de padres o tutores (el mandato) en esta marcada transformación en el pensamiento de las nuevas generaciones?**

Visto desde un modelo tradicionalista o Baby Boomers, los jóvenes haciendo tantas cosas y no sólo

una, son interpretados por el “está confundido” o “no saben qué hacer de la vida”. Pero en realidad, hay una grandísima resistencia de este perfil de variedad multifacético de los jóvenes y los mismos choques que se dan en las empresas, suceden y con mucha más profundidad en los hogares. Los factores de tensión son los mismos. Venimos de generaciones donde primero está el “deber” y luego el “placer” y pasamos a generaciones donde el “deber” y el “placer” quieren estar asociados. Es un cambio muy grande y profundo.

**¿Cómo impactan los avances tecnológicos y fundamentalmente el auge de las redes sociales en las organizaciones?**

Las redes serán como el aire, vamos a vivir en ellas. El correo electrónico, tal como lo conocemos, tiende



## ZONA FRANCA LA PLATA



**BUENOS AIRES ZONA FRANCA LA PLATA S.A.**

Calle Pte. J. D. Perón e Hipólito Yrigoyen s/n

Edificio de Usos Múltiples Primer Piso

(B1925CKA) - Ensenada - Bs. As. - Argentina

Teléfono: (54+221)468-0000 Fax: 468-0014

Web: [www.bazflp.com.ar](http://www.bazflp.com.ar) - Mail: [bazflp@bazflp.com.ar](mailto:bazflp@bazflp.com.ar)

“Venimos de generaciones donde primero está el “deber” y luego el “placer” y pasamos a generaciones donde el “deber” y el “placer” quieren estar asociados. Es un cambio muy grande y profundo”.

a dejar de existir dentro de muy poco tiempo. El correo tiende a mediatizar. Esto tiene que ver con la espera de apertura del mismo. Por eso tiende a desaparecer. Todo funcionará en redes. Allí tendrás tus proveedores, clientes, amigos, entre otros. En fin, podés visualizar quiénes están conectados y las preguntas y respuestas serán on line. El mundo de las redes pasa a ser la forma de gestión. El crecimiento en este rubro es exponencial, tarde o temprano todo el mundo va a estar metido en redes.

**¿En qué medida las universidades o instituciones educativas cumplen con las necesidades que el mercado laboral exige?**

Las universidades todavía están gestionadas por

tradicionalistas, con lo cual diría que son los lugares menos flexibles al cambio. Las curriculas están desajustadas con la realidad y además las formas de aprendizaje, en repetidos casos, son propias del siglo XIX. Esto quiere decir que hay una persona que sabe y otro grupo que no; uno que es activo y otro pasivo de conocimiento. Sin embargo, estamos por visualizar un mundo de educación que será sumamente cambiante donde muchísimas cosas van a estar on line, donde las personas van a armar sus currículos por red. Habrá seguramente mucha más flexibilidad en las opciones y se requerirán otro tipo de profesores. Ya no serán sólo docentes que saben sino que además serán guías. Hace unas semanas se juntaron Harvard y Mt. Standford sólo para lanzar proyectos de educación online. El mundo será muy distinto. ■