Capacitación de la Multigeneracional Fuerza Laboral

Comprendiendo las Necesidades Clave y los Estilos de Aprendizaje

Por Tracey L. Cekada

EN BREVE

- **Muchos lugares de trabajo tienen empleados de múltiples generaciones. Las ideas, valores y experiencias diversas de las distintas generaciones pueden afectar la capacidad de los profesionales de SH&E para mejorar la colaboración, comunicación y entrenamiento en el lugar de trabajo.**
- **Este artículo analiza las cuatro generaciones que actualmente trabajan en muchos entornos, identifica algunas diferencias significativas y analiza de qué manera los profesionales de la seguridad pueden modificar los enfoques para mejorar el entrenamiento.**

Muchas organizaciones están intentando administrar una fuerza laboral multigeneracional. Las organizaciones han empezado a cambiar su atención, de los trabajadores mayores a asuntos relacionados con una fuerza laboral multigeneracional (Sprague, 2008). De hecho, muchos lugares de trabajo actualmente emplean diferentes generaciones de trabajadores (Hart, 2008). Como resultado de ello, las empresas deben evaluar holísticamente su fuerza laboral, pues cada grupo requiere un enfoque exclusivo para aspectos como el reclutamiento, remuneraciones, expectativas, motivadores, colaboración, estilos de aprendizaje y entrenamiento. Este artículo analiza las diferencias entre las generaciones, y cómo comprender y valorarlas, puede ayudar a los profesionales de SH&E a mejorar la comunicación y el entrenamiento.

Muchas personas de la generación de los "Baby Boomers" (1946-1964) que esperaban jubilarse prematuramente, perdieron esa oportunidad durante la reciente recesión. En consecuencia, muchos trabajarán hasta muy avanzada edad, para mantener su actual estilo de vida. La recesión también ha afectado a los miembros de la Generación X, que esperaban ascender a medida que se jubilaban los Baby Boomers, y miembros de la Generación Silenciosa. Esto dejó a la Generación Y disputándose los pocos empleos que quedaban (Elmore, 2010). Estas cuatro generaciones, ahora están compitiendo y/o manteniendo sus puestos de trabajo, y es posible que deban convivir con cada uno de los otros, laborando durante unos 10 años (Elmore).

Tracey L. Cekada, D.Sc., CSP, es académica asociada en el Departamento de Ciencias de Seguridad en la Universidad Indiana de Pennsylvania (IUP). Es miembro profesional de la rama de ASSE en Western Pennsylvania y es asesora académica de la sección para estudiantes de IUP de dicha sociedad. Cekada tiene un Bachillerato en Seguridad y Salud Ambiental de la Universidad Slippery Rock, una Maestría en Ciencias Ambientales y Política de la Universidad Johns Hopkins, y un Doctorado en Ciencias de Sistemas Informáticos y Comunicaciones de la Universidad Robert Morris.

Los rápidos avances en tecnología y comunicación, sólo han aumentado los desafíos de manejar la fuerza laboral actual. Además, las que alguna vez fueron reglas definitivas sobre la forma de tratar de los trabajadores más jóvenes a los más antiguos y a los superiores, han cambiado, y los roles del jefe y de los trabajadores jóvenes están redefiniéndose continuamente (Matin & Tulgan, 2002).

Un Vistazo a las Generaciones

Muchos lugares de trabajo emplean a personas que representan a las cuatro generaciones: la Generación Silenciosa (o Veteranos; nacidos entre 1933 y 1945); los "Baby Boomers" (nacidos entre 1946 y 1964); la Generación X (nacidos entre 1965 y 1980); y la Generación Y/Milenarios (nacidos entre 1981 y 2000). Si bien la mayoría de personas comprende un poco sobre estas generaciones, muchos no entienden por qué los miembros "típicos" de otras generaciones, piensan y actúan como lo hacen.

Cada generación tiene características, influencias, ética laboral y valores fundamentales únicos, así como respeto y tolerancia por los demás, que afectan la manera en que sus miembros interactúan, se comunican y aprenden en el lugar de trabajo. Los profesionales de SH&E deben comprender y comprometerse con cada generación a fin de crear un ambiente laboral sano, con comunicación, trabajo en equipo y entrenamiento eficaces. Debe notarse que cada persona es única, tiene influencias y una ética individual, vienen de diferentes culturas y países, y pueden haber sido criados de manera diferente (por ejemplo por uno solo de sus padres, por sus abuelos), de modo que no todos caben de manera precisa en alguna de estas categorías.

Generación Silenciosa

A la Generación Silenciosa también se la denomina Tradicionalista o Veteranos. Como lo describen Scheef y Thielfoldt (2004), estas personas crecieron luego de la Gran Depresión. Como resultado de las dificultades económicas que sufrieron, muchos de los miembros de este grupo aprendieron a sacrificarse; esto hizo que vieran un continuo aumento de la riqueza que ellos

©ISTOCKPHOTO.COM/PALI RAO

mismos generaron. Estos empleados reflejan la ética laboral característica de ese período: leales, disciplinados y con conocimientos.

Baby Boomers

De acuerdo con Scheef y Thielfoldt (2004), los miembros de la generación "Baby Boomers", generalmente crecieron "en medio de la prosperidad económica, abundancia suburbana y sólidos núcleos familiares con madres dedicadas al hogar", debido a la sólida ética laboral de sus padres, y a su espíritu de sacrificio. Una vez incorporados a la fuerza laboral, de inmediato se desenvolvieron bien. Además, Scheef y Thielfoldt afirman que esta generación es competitiva y extremadamente esforzada. Fue durante esta generación que el horario laboral aumentó a 40 horas semanales.

Los Baby Boomers ahora ocupan cargos de gerencia, y mantienen una gran devoción por el trabajo, y esperan que sus subordinados hagan lo mismo. "Muchas empresas experimentan el mayor conflicto generacional, cuando Gerentes Boomers confrontan con empleados más jóvenes, quienes no 'encajan en el molde' que ellos mismos crearon" (Scheef & Thielfoldt, 2004).

Generación X

Scheef y Thielfoldt (2004) también estiman que gracias al trabajo fuerte y la mentalidad enfocada de la generación Boomer, la Generación X creció en un nuevo tipo de entorno. Con más madres trabajando, y el aumento de divorcios, los niños que crecen solos se transformaron en parte de la norma. Los miembros de este grupo son independientes y adaptables. La Generación X creció viendo cómo sus padres enfrentaban la inestabilidad laboral y los despidos, por lo que muchos no tienen la lealtad hacia la empresa, que tenían las generaciones anteriores, aun cuando pueden demostrar compromiso con su jefe o equipo de trabajo (Smith, 2008).

Muchos miembros de la Generación X también ingresaron al mercado laboral durante una depresión económica, lo que los hizo preocuparse por mantener sus empleos (New Strategist Publications, 2004). Están conscientes de las opciones profesionales en caso de que haya otra debacle económica, y están preparados para moverse en cualquier dirección que sea necesaria para conservar su empleo (Scheef & Thielfoldt, 2004).

Generación Y / Milenarios

La Generación Y también se conoce como la Generación Milenaria, la Generación Consciente de sus Derechos, o la Generación Neta. Si bien no se han definido parámetros exactos para los años de nacimiento de esta generación, la mayoría de investigaciones se refieren al período entre 1981 y 2000. La Generación Y es la más diversa racialmente en la historia (Lower, 2008). Sus miembros también tienen los más altos niveles de educación y conocimiento tecnológico.

Esta generación creció de manera significativamente diferente a la generación anterior. Como explican Scheef y Thielfoldt (2004), la Generación Y tuvo mucha atención, y se guió por las altas expectativas de sus padres, en todas las facetas de la vida. Esto les llevó a un sentido de autoconfianza, aun cuando se la ha considerado como arrogancia en algunos casos, en opinión de estos autores.

En respuesta a la constante presión de los padres, los miembros de la Generación Y aprendieron a compatibilizar tareas e intereses, lo que los convirtió en personas especialmente eficaces para las múltiples tareas (Lippincott, 2010). También es especial su capacidad de trabajar bien en equipos o grupos, y su preferencia por esto versus el trabajo de tipo independiente. La Tabla 1 (p. 43) describe algunas ideas, valores y experiencias principales de las cuatro generaciones.

Enfrentando los Desafíos de la Mezcla Generacional

Los factores sociales, culturales y políticos, contribuyen a formar los valores individuales y la ética del trabajo. Los profesionales de SH&E deben comprender estas influencias, y determinar las formas de manejar y capacitar de mejor manera, una fuerza laboral multi-generacional, cuyos miembros tienen diferentes valores, estilos de aprendizaje y expectativas. Consideremos algunos desafíos fundamentales

Tecnología

La tecnología es uno de los puntos de divergencia más importantes. De acuerdo con una encuesta Pew, 3 de cada cuatro adultos con edades entre 18 a 30 años, afirman que usan Internet diariamente, sólo 4 de cada 10 adultos de entre 65 a 74 años lo hacen. "Los miembros mayores de la Generación X usan Internet para realizar sus trabajos, y apagan sus computadores. La Generación Y se conecta y desconecta de Internet indistintamente, y no hace diferencia entre un estado y otro" (Behrstock-Sherratee & Coggshall, 2010).

De acuerdo con Elmore (2010), la diferencia es incluso mayor con los teléfonos celulares. "De los adultos de 65 y más años, apenas el 5% recibe la mayoría o todas las llamadas en un teléfono celular, y sólo el 11% utiliza a veces dichos aparatos, para enviar mensajes de texto. En el caso de los adultos menores de 30, el 72% usa sus teléfonos celulares para la mayoría o todas sus llamadas, mientras que el 87% envía mensajes de texto". Esto puede transformarse en un problema cuando, por ejemplo, los miembros de las generaciones más jóvenes usan mensajes de texto para avisar que están enfermos o que se retrasarán, prácticas que los trabajadores más antiguos pueden considerar irrespetuosas o inadecuadas.

Comunicación

Las personas aprenden a comunicarse según sus antecedentes generacionales. Sin embargo, la comunicación ha cambiado con el tiempo. Desde que nació, la Generación Y ha estado conectada mediante teléfonos celulares, computadoras portátiles y dispositivos similares. Además, estas personas dan por hecho poder comunicarse con los demás en cualquier momento y lugar (Behrstock-Sherratee & Coggshall, 2010). Como resultado de ello, la Generación Y confía en

la tecnología y la interacción social que reciben mediante actividades tales como: mensajería instantánea, blogs, mensajería de texto y correo electrónico. Puede que los miembros de otras generaciones vean esta comunicación, como una pérdida de tiempo.

Inmediatez

Cuando alguien de la generación Y envía un mensaje de correo electrónico o de texto, espera una respuesta inmediata (Beyers, 2009). Sin embargo, el individuo puede asignarle más valor a la velocidad de la respuestas que a su precisión. Otras generaciones consideran que la Generación Y es impaciente, cuando en realidad simplemente dominan múltiples tareas, pasando rápidamente de una actividad a otra, de manera natural.

Habilidades de Liderazgo

Cuando los Baby Boomers se jubilen, los miembros de la Generación X pasarán a ocupar cargos de liderazgo, y enfrentarán el desafío de trabajar con múltiples generaciones. "El buen liderazgo cierra las brechas generacionales y crea armonía en vez de discordia, cooperación en vez de conflicto, y comprensión en vez de sesgo" (Elmore, 2010). Las habilidades eficaces de liderazgo, son cruciales para manejar un lugar de trabajo multigeneracional. Los profesionales de SH&E deben comprender las diferencias generacionales, y encontrar las maneras de maximizar las cualidades exclusivas de cada grupo. "Los empleadores que brindan una amplia oportunidad para la participación los empleados a todo nivel, tienen una cantidad considerablemente menor de renuncias, sin importar la edad" (Elmore).

Efectos en Capacitación

Al preparase para capacitar en cualquier entorno, el entrenador debe conocer a los participantes. ¿Quiénes son? ¿Dada su formación, cuál es su percepción del mundo? No basta con simplemente entender las características demográficas de un grupo (por ejemplo: edad, sexo, origen étnico). Los profesionales de SH&E deben comprender lo que es importante para los trabajadores, y la forma en que ésto condiciona sus decisiones.

Por ejemplo, los Baby Boomers han dominado los lugares de trabajo por años, y se sienten cómodos con la cultura que han creado. Suelen ver el cambio como algo molesto pero inevitable. Puede que los trabajadores de generaciones con menos apego por las reglas, no respondan bien a una clase orientada por las reglamentaciones, sobre espacios confinados. Por el contrario, puede que el entrenador deba concentrarse en demostrarles el valor de la capacitación en seguridad, si es que aspira aceptación y cambios en el lugar de trabajo.

Otra consideración clave, es cómo los estudiantes prefieren recibir información. La formación generacional juega un importante rol en estas preferencias individuales. Por ejemplo, los miembros de la Generación Y, con acceso constante a la tecnología, son más alfabetizados visualmente, que las generaciones anteriores (Stanford & Reeves, 2007). Se sienten más cómodos con imágenes y gráficos que con textos, llegando al extremo de negarse a leer textos abundantes. Pueden fusionar texto, sonido e imágenes con facilidad, y pasar entre el mundo real y virtual, casi imperceptiblemente (Oblinger & Oblinger, 2005). Como contraparte, entregar capacitación informática a miembros de la Generación Silenciosa o a los Baby Boomers, que tal vez no estén dispuestos o no sean capaces de lidiar con este cambio tecnológico, puede resultar infructuoso.

Los miembros de la Generación Y también prefieren aprender mediante la práctica. Les gusta explorar y descubrir, ya sea por sí solos o con sus compañeros. Este enfoque de aprendizaje les ayuda a retener y aplicar conceptos cruciales en su ambiente de aprendizaje (Oblinger & Oblinger, 2005). Su naturaleza social y necesidad de estar conectados, ilustra sus preferencias para trabajar en equipos en los cuales puedan ayudarse entre sí. Pedirle a los Boomers que trabajen en equipo, puede que no resulte tan productivo y eficaz.

Alternativamente, los miembros de la Generación Y están estructurados en términos de reglas y prioridades. Haber crecido con exceso de tareas, ha despertado su deseo de tener una agenda o plan para lograr todas sus tareas. La Generación Y también parece estar más orientada socialmente, en términos de temas importantes para ellos (por ejemplo el ambiente). Si tienen la posibilidad de optar entre dos proyectos, la Generación Y generalmente se inclina por proyectos en los cuales sienten que pueden sobresalir.

Comprendiendo tales diferencias, y la forma en que afectan la capacitación, los profesionales de SH&E pueden desarrollar mejores clases, que lleguen de mejor manera al participantes. A continuación se presentan algunos puntos fundamentales a considerar, cuando se prepare capacitación para múltiples generaciones.

Capacitar a la Generación Silenciosa, y a los Baby Boomers

Los adultos mayores han aprendido mediante métodos tradicionales. A diferencia de los trabajadores más jóvenes, no esperan ser entretenidos de manera permanente, ni ser partícipes en la sala de clase. No crecieron con tecnología en el aula, ni conocieron los juegos de video, los CD ni los multimedios. En cambio, confían en su experiencia como fuente de aprendizaje.

De este modo, uno debe apelar a sus experiencias mediante actividades tales como: debates, simulaciones, estudios de casos o ejercicios de resolución de problemas. Las clases pequeñas son particularmente eficaces para estos participantes, porque tales entornos los estimulan a compartir sus experiencias (Quinney, Smith & Galbraith, 2010). A estos participantes también les gusta ver lo valioso de lo que aprenden, ya sea si les resulta útil para el trabajo o para su hogar.

Esto es particularmente cierto al enseñar a los participantes nueva tecnología, porque generalmente se resisten a los cambios tecnológicos bruscos. Un entrenador debe ayudar a los participantes, a aceptar la necesidad de conocer esta nueva información o tecnología, y el valor que proporciona. Explicar de qué manera, lo que están aprendiendo, incidirá sobre su rendimiento base. Una vez que eso lo hayan entendido claramente, los participantes pueden interesarse en aprender la nueva tecnología o contenidos, porque les ayudará a desempeñar mejor sus tareas, o a manejar mejor los problemas en el lugar de trabajo (Quinney, et al., 2010).

Entrenamiento a la Generación X

En el lugar de trabajo, la Generación X creen fervientemente que "no necesitan que nadie los esté vigilando de cerca" (Scheef & Thielfoldt, 2003). Aún así, un rasgo que mueve a estos participantes, es el deseo de recibir retroalimentación continua de los supervisores, como una manera de validar lo que están haciendo. Del mismo modo, este grupo se siente cómodo entregando comentarios a los demás.

En el entorno de la capacitación, el entrenador debe reconocer la importancia del aporte de cada participante, y buscar retroalimentación de cada uno de ellos.

Tabla 1

Generalizaciones principales de cada generación

Generación Silenciosa	"Baby Boomers"	Generación X	Generación Y
Autosacrificio	Comprometido	Práctico	Optimistas
		Aceptan la diversidad	Admiten la diversidad
Economía de la gran depresión	Economía bullante	Recesión en la economía	
Los niños contribuyeron al éxito de la familia	Fuerte apoyo familiar	Niños que se crían solos	Niños mimados
	Desarrolla y acata las reglas	Se resisten a las reglas	Reescriben las reglas
	Se resiste a la tecnología o la utiliza de manera ineficiente	Usan la tecnología	Asumen la tecnología
	Máquinas de escribir	Usan el PC	Internet/tecnología portátil
Lealtad de largo plazo con la empresa	Lealtad con la empresa	Desconfían de las organizaciones	Irrelevancia de la organización
		Multitareas	Hacen multitareas rápidamente
			Les gusta la estructura
	Trabajadores independientes	Resuelven problemas por sí solos	Prefieren trabajar en equipos
Ética laboral sólida	Trabajadores esforzados		Se sienten titulares de derechos
	Argumentativos		Prefieren llevarse bien (comunidad)
	Sienten que tiene que "pasar tiempo" antes de pedir cosas		Exigen horarios de trabajo flexibles
	"Viven para trabajar"		"Trabajan para vivir"—desean flexibilidad en su trabajo

Nota. *Adaptado de "The Flight of the Millennials in Higher Education," por M. Monaco y M. Martin, 2009,* Athletic Therapy Today, 14, *1, pp. 21-26; "Leveraging Generational Work Styles to Meet Business Objectives," por N. Simons, 2010,* Information Management, *ene./feb., pp. 28-33; "Gaining the Edge: Connecting Con the Millennials," por K. Smith, 2008,* Air Force Journal of Logistics, *XXXIII, No. 3 y 4.*

Proporcionar retroalimentación adecuada y resumir los temas clave, de modo que puedan comprender claramente lo que han aprendido, y la forma de aplicar la información (Tulgan, 1997).

Este grupo aprende mejor en entornos informales, relajados y cómodos, y a sus miembros les gusta divertirse al hacerlo. Se deben encontrar formas de atraer e involucrar a los participantes (Prensky, 2005). El entrenador debe crear un entorno de apoyo, pero que a la vez plantee desafíos. Use preguntas como herramientas de aprendizaje, pidiendo a los participantes que planteen y contesten preguntas entre ellos, y con el entrenador (Edwards, 2005).

Además, un entrenador debe ofrecer flexibilidad con respecto a los métodos de aprendizaje. Incorporar debates en grupos pequeños, y sesiones de trabajo en equipo, ya que los participantes agradecen la interacción y la recepción de ideas de los demás. Ellos también se sienten más a gusto con la tecnología, que las generaciones previas, por lo que se sienten más cómodos en un entorno que utiliza tecnología, como Internet y multimedios.

Entrenamiento de la Generación Y

Las personas de la Generación Y, son generalmente aptos para las tareas múltiples, y prefieren aprender mediante métodos visuales (imágenes, sonidos, videos), en vez de leer texto; o bien mediante el uso de video para estimular los debates (Myers, Sykes & Myers, 2008). Prefieren aprender mediante el descubrimiento que por la instrucción, por lo que un enfoque eficaz es proporcionarles los aspectos fundamentales sobre un tema, y luego dejarlos explorar mediante la simulación, interpretación de roles, Internet y otros medios, y dejarlos sacar sus propias conclusiones.

Este grupo es social, tal como se observa por su uso de las herramientas de comunicación, tales como: mensajería de texto, blogs, Wikis y redes sociales. Pueden aprender trabajando en grupo o equipos, y mediante el intercambio de ideas. Sin embargo, están acostumbrados a la respuesta instantánea, por lo que les gusta recibir ideas y retroalimentación, inmediatamente. Del mismo modo, a estos participantes les gusta comprender cabalmente, cómo pueden aplicar lo que han aprendido, y aplicarlo de inmediato.

Con su capacidad y deseo de conectarse con la tecnología y la información, estas personas son estudiantes independientes. Si se los pone en acción, encontrarán la información que necesitan para aprender lo restante (Hart, 2008). Estos participantes están acostumbrados a obtener la información en pequeños bocados. Es por ello, que se deben hacer pausas cada 10 a 15 minutos, y pedirles que hagan algo distinto, que se estiren, cuenten chistes, o entregarles premios por responder preguntas correctamente.

Este es un grupo exigente, que desea estar entretenido constantemente. El entrenamiento se puede hacer divertido, mediante el uso de métodos no tradicionales, tales como la incorporación del movimiento físico en la clase, y el empleo de habilidades de tareas múltiples de los participantes, en actividades tales como, pasar de información vinculada en clase, a medios en línea. Incorporar métodos de entrenamiento que aborden también sus estilos de aprendizaje, pues a este grupo le gusta aprender mediante la audición, la vista y la práctica. La Tabla 2 (p. 44) resume los enfoques de entrenamiento que dan mejores resultados con cada generación.

Conclusión

Los entrenadores de SH&E deben comprender cuáles son las actividades que más atraen a los participantes. Con las generaciones más jóvenes, no es la tecnología la que hace atractivo el aprendizaje, sino la actividad de aprendizaje como tal. A la generación más joven le gusta aprender mediante el descubrimiento y las experiencias, de modo que un ambiente tradicional de lección en aula, probablemente no sea el más eficaz. Sin embargo, los proyectos en equipo o la oportunidad de compartir experiencias con los compañeros, y construir a partir de esa base de conocimientos, pueden mejorar su aprendizaje.

Conocer y comprender las diferencias generacionales puede ayudar a los entrenadores de SH&E a crear un entorno de aprendizaje más eficaz. Cada generación tiene algo exclusivo que ofrecer. Los Baby Boomers proporcionan conocimientos obtenidos a lo largo de más de 30 años en el lugar de trabajo, mientras que las generaciones más jóvenes aportan pericia tecnológica, entusiasmo y energía. Reconocer y adaptarse a estos rasgos, puede evitar un conflicto entre grupos de

Tabla 2
Enfoques de entrenamiento por generación

Generación Silenciosa	"Baby Boomers"	Generación X	Generación Y
Prefiere un entorno de sala de clase	Prefiere las conferencias y talleres	Prefiere aprender mediante la exploración	Prefiere el entorno de aprendizaje electrónico
Le gusta un entorno estructurado donde se le diga lo que deben aprender	Le gusta un entorno en que enfrentan desafíos y donde pueden compartir experiencias	Le gusta un entorno en que enfrentan desafíos y donde pueden compartir experiencias	Utiliza un entorno de aprendizaje centrado en los medios de comunicación
Utiliza métodos para tomar notas	Utiliza libros, manuales, PowerPoint	Utiliza métodos de aprendizaje interactivos y con formulación de preguntas	Utiliza software, CDs, videos, dispositivos móviles, blogs, podcasts, redes sociales
Aprendizaje basado en técnicas de memorización y estudio intenso	Prefiere aprender con estudios de casos y ejemplos	Prefiere las actividades prácticas, interpretar roles/ actividades recreativas, juegos	Prefiere practicar juegos y utilizar medios digitales para aprender

Nota. *Adaptado de* The Workshop Leader's Resource Podcast: Training to Different Generations with Yvonne F. Brown *[transmisión de audio], por K. Sparta (Productor). 8 de enero de 2010, extraído el 6 de sept. de 2011, de www.work shopleadersresource.com/2010/01/08/training-to-different-generations-with-yvonne-f-brown.*

trabajadores, y al mismo tiempo mejorar la comunicación y colaboración, permitiendo un éxito mejorado en el entorno de entrenamiento. **PS**

Entrenamiento por generación

Los participantes de la capacitación pueden ser de diversas generaciones. ¿Cómo pueden los entrenadores de SH&E diseñar una clase para participantes de diversas generaciones? Utilizar diversas técnicas, ser flexible y estar preparado para adaptarse son tres cualidades importantes. He aquí algunos consejos:

- Para **los aprendices de la Generación Silenciosa,** describa y establezca claramente los objetivos. Por ejemplo, en un curso sobre espacios confinados, lleve copias de la norma OSHA, revise las definiciones y términos principales relacionados con la norma.
- Para los **Baby Boomers,** lleve una presentación organizada, y busque las maneras de sacar a colación las experiencias de los aprendices, fomente el debate en grupo e incorpore estudios de casos.
- Para los miembros de la **Generación X,** lleve "útiles" relevantes, tales como medidores de gas combustible y permisos de ingreso. Deje que los aprendices exploren y tomen estos artículos con sus propias manos. Demuestre el equipo en uso o visite un espacio confinado a modo de exploración. Incorpore la interpretación de roles para los oyentes, asistentes y supervisores.
- Para los **miembros de la Generación Y,** comparta medios digitales relacionados con los espacios confinados (por ejemplo, videos de desastres en tales lugares), explore estadísticas en línea sobre fatalidades, muéstreles blogs afines o desarrolle un juego electrónico (por ejemplo, "Jeopardy") sobre el tema.

Referencias

Behrstock-Sherratee, E. & Coggshall, J. (2010, May). Realizing the promise of Generation Y. *Educational Leadership*, 28-34.

Beyers, R. (2009). A five-dimensional model for educating the Net Generation. *Educational Technology and Society, 12*(4), 218-227.

Edwards, K. (2005, May/June). Today's new learners: Changing how we deliver education. *The Executive, 12*(3), 6-9.

Elmore, L. (2010, June). The workplace generation gaps. *Women in Business, 62*(2), 8-11.

Hart, J. (2008, Sept. 22). Understanding today's learner. *Learning Solutions Magazine*. Extraído el 27 de enero de 2012, de **www. learning solucionesmag. com/arti cles/80/ understanding -todays-learner**.

Knowles, M., Holton, E. & Swanson, R. (2005). *The adult learner: The definitive classic in adult education and human resource development* (6th ed.). San Diego, CA: Elsevier.

Lippincott, J. (2010). Information commons: Meeting millennials' needs. *Journal of Library Administration, 50*(1), 27-37.

Lower, J. (2008). Brace yourself. Here comes Generation Y. *Critical Care Nurse, 28*(5), 80-84.

Matin, C. & Tulgan, B. (2002). *Man aging the generation mix: From collision to collaboration*. Amherst, MA: HRD Press.

Monaco, M. & Martin, M. (2009, Jan.). The flight of the Millennials in higher education. *Athletic Therapy Today*, 14(1), 21-26.

Myers, D., Sykes, C. & Myers, S. (2008). Effective learner-centered strategies for teaching adults: Using visual media to engage the adult learner. *Gerontology & Geriatrics Education, 29*(3), 234-238.

New Strategist Publications. (2004). *Generation X: Americans born 1965 to 1976* (4th ed.). Ithaca, NY: Autor.

Oblinger, D. & Oblinger, J. (Eds.). (2005). Educating the Net Generation. Extraído el 27 de enero de 2012, de **http://net.educause.edu/ir/library/pdf/ pub7101.pdf**.

Prensky, M. (2005, Sept./Oct.). Engage me or enrage me: What today's learners demand. *EDUCAUSE Review*, 60-64. Extraído el 27 de enero de 2012, de **http://net .educause.edu/ir/library/pdf/erm0553.pdf**.

Quinney, K., Smith, S. & Galbraith Q. (2010). Bridging the gap: Self-directed staff technology training. *Information Technology and Libraries, 24*(4), 205-213.

Scheef, D. & Thielfoldt, D. (2004, Sept.). Engaging multiple generations among your workforce. Café Conversations. Extraído el 27 de enero de 2012, de **www .thelearningcafe.net/downloads/Articles-Generations0904.pdf**.

Simons, N. (2010, ene./feb.). Leveraging generational work styles to meet business objectives. *Information Management*, 28-33.

Smith, K. (2008). Gaining the edge: Connecting with the Millennials. *Air Force Journal of Logistics, 33*(3/4), 52-59.

Sparta, K. (Producer). (2010, Jan. 8). *The Workshop Leader's Resource Podcast: Training to Different Generations with Yvonne F. Brown* [Audio podcast]. Extraído el 6 de septiembre de 2011, de **www. workshopleadersresource .com/2010/01/08/training-to-different-generations -with-yvonne-f-brown**.

Sprague, C. (2008, Feb. 13). *The Silent Generation meets Generation Y: How to manage a four-generation workforce with panache*. White River Junction, VT: Human Capital Institute.

Stanford, P. & Reeves, S. (2007, Jan./Feb.). Access, consider, teach: ACT in your classroom. *The Clearing House, 80*(3), 133-136.

Tulgan, B. (1997). *The manager's pocket guide to Generation X*. Amherst, MA: HRD Press.

Debido a la naturaleza técnica de la información presentada en estos artículos, puede que haya imprecisiones en las traducciones del inglés. ASSE no garantiza estas traducciones y se desliga de las responsabilidades e implicancias legales, incluyendo daños reales o consecuentes causados por posibles traducciones inexactas.