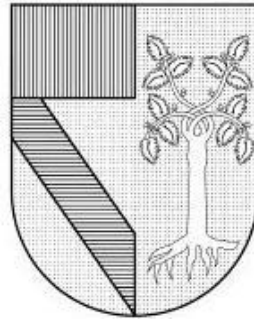


UNIVERSIDAD PANAMERICANA

ESCUELA DE PEDAGOGÍA



**¿CÓMO EL ENTENDIMIENTO DE LAS GENERACIONES
LABORALES FACILITAN LA TRANSICIÓN DEL CAMBIO
ORGANIZACIONAL?**

INFORME DE ACTIVIDAD PROFESIONAL

Q U E P R E S E N T A

VERÓNICA OROZCO JAEN

P A R A O B T E N E R E L G R A D O D E :

MAESTRO EN DIRECCIÓN DEL CAPITAL HUMANO

**DIRECTOR DEL CASO:
DR. DAVID RENE THIERRY GARCÍA**

Índice

1. Trasfondo Histórico	3
1.1 Nuestra Filosofía	3
1.2 Análisis FODA	4
1.3 Datos demográficos.....	5
2. Tradición Teórica.....	6
3. Introducción.....	7
4. Desarrollo	8
4.1 ¿Qué es Cultura?	8
4.2 Contenido de la Cultura Organizacional	9
4.3 El cambio dentro de una empresa.....	11
4.4 ¿Qué es cambio organizacional?	11
4.5 Manejo del cambio	12
4.6 Las generaciones laborales.....	17
4.7 ¿Cómo motivar a las generaciones?	22
4.8 ¿Qué tipo de liderazgo es conveniente para estas nuevas generaciones?.....	23
4.9 Un lugar buen lugar para trabajar en el 2020: Características de los colaboradores en el 2020.....	27
4.10 Informe VITAL	31
4.10.1 Plan de acción	31
4.10.2 Encuesta.....	31
4.10.3 Comunicación.....	33
4.10.4 Taller de generaciones	34
4.10.5 Documento de motivantes	37
4.10.6 Reforzamiento en la formación de líderes	38
5. Conclusiones	41
6. Bibliografía.....	43

1. Tráfono Históricó

1.1 Nuestra Filosofía

Misión

Aportamos alimentos realizados a través de la biotecnología para mejorar la alimentación y la salud humana.

Visión

Ser la empresa líder en alimentos biotecnológicos de México, para el mundo.

Valores

- Honestidad
- Calidad
- Enfoque en el Cliente
- Trabajo en Equipo
- Orientación a Resultados
- Disciplina

Objetivos estratégicos

- Cumplir con la regulación nacional e internacional en la elaboración de alimentos biotecnológicos.
- Institucionalizar todos los procesos.
- Expandirnos a nivel internacional.

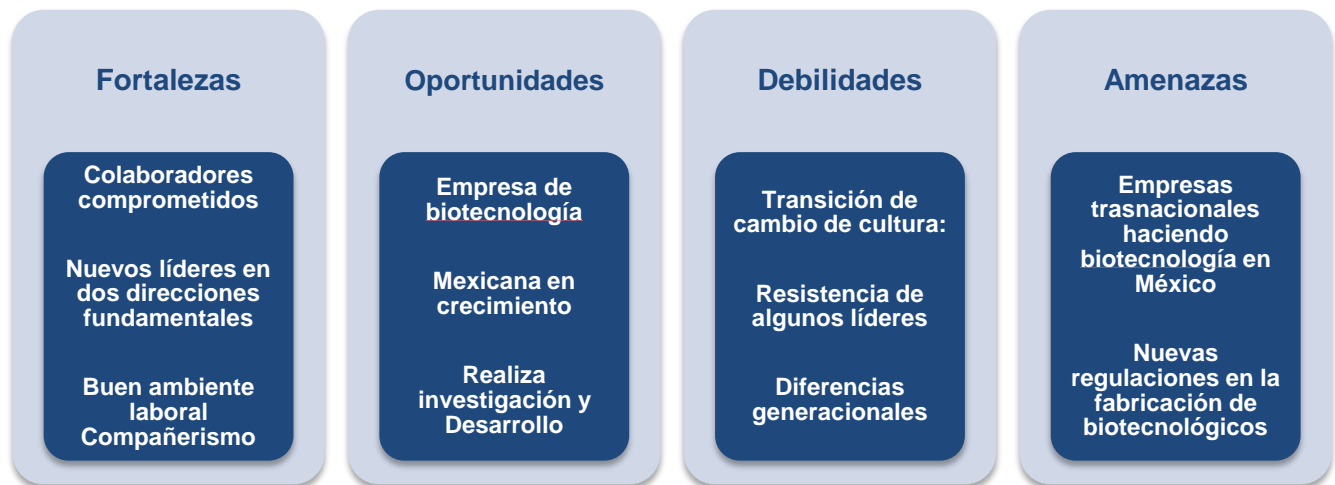
Inicios de VITAL

- Iniciamos nuestras actividades en 1976.
- En 1975 se abrió planta en Tula.
- En 1986 compramos una planta en Chimalhuacan.
- En 1987 decidimos incursionar en la biotecnología.

- En este mismo año adquirimos VITAL convirtiéndose en la primer empresa mexicana especializada en la fabricación de alimentos biotecnológicos.
- En el 2001 se lleva acabo la fusión de las plantas adquiritas llamándonos así VITAL.
- En 2002 se crea la Dirección Comercial, comenzando a vender al sector privado. Se contaba en ese momento con 400 colaboradores.
- Para poder ser más competitivos y no desaparecer en el mercado. En 2014 ingresa un DGA que comienza con la institucionalización. En este momento contamos con 1,498 colaboradores.

1.2 Análisis FODA

A continuación se presenta un análisis FODA determinando así las debilidades y oportunidades que podrían afectar en el cambio organizacional e institucionalización que se está buscando dentro de los objetivos estratégicos.

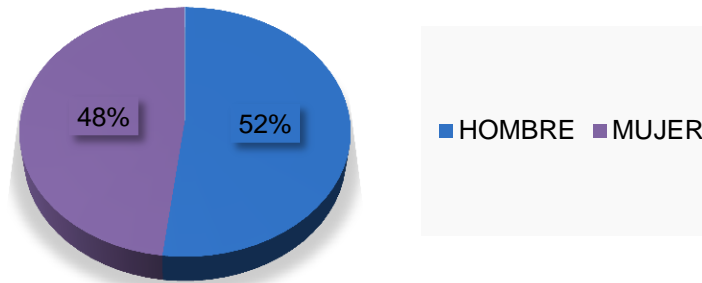


Como podemos ver una de las debilidades es la transición de cambio de cultura, en donde existe resistencia de los líderes quienes deberían fungir como agentes de cambio, así como el no entendimiento de las generaciones, sus motivantes y manejo de la información.

1.3 Datos demográficos

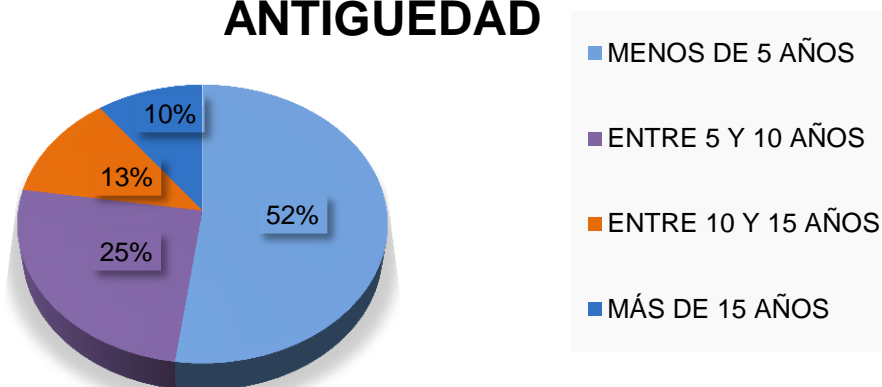
Se presentan a continuación datos demográficos de la empresa para entender mejor el funcionamiento de la misma.

GÉNERO



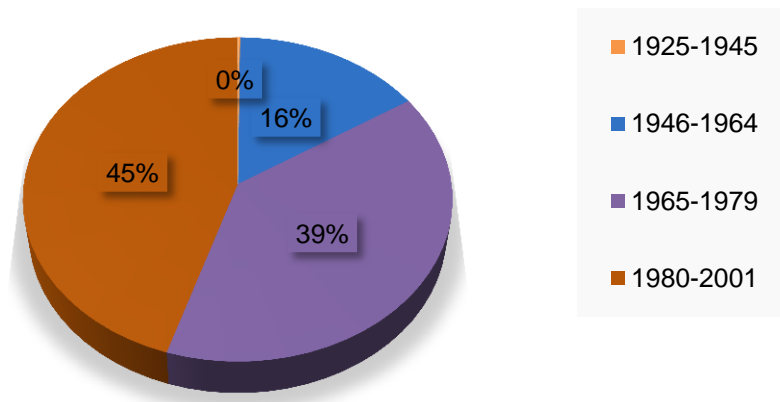
Encontramos que existe equidad en cuanto a género, podemos decir que esta equidad se ha dado de manera natural, es decir, no se ha establecido internamente una meta de equidad.

ANTIGÜEDAD



Podemos observar que el 52% de la población tiene menos de 5 años en la empresa, sin embargo tenemos un 48% que tiene más de 5 años y esto puede implicar diferencias en el estilo de trabajo de los dos bloques.

EDAD



1925-1945	0%	TRADICIONALISTAS
1946-1964	16%	BABY BOOMERS
1965-1979	39%	GENERACIÓN X
1980-2001	45%	GENERACIÓN Y

Observamos en esta gráfica que tenemos un porcentaje similar entre la generación X y la generación Y, dando esto una equidad generacional sin embargo puede generar una fricción mayor para la interacción en el cambio de cultura organizacional.

2. Tradición Teórica

Es un hecho que actualmente en México, como en el resto del mundo, la operación de las compañías está a cargo de la relación, y en ocasiones choque, de tres generaciones de empleados que hoy conviven en el ámbito laboral.

El tema de las diferencias generacionales no es nuevo, se viene tratando en los países desarrollados desde hace 20 años.

El origen de que las formas de actuar y pensar sean distintas entre las generaciones, se debe principalmente al rápido avance tecnológico que hemos vivido en los últimos años y que, en consecuencia, modifica a nivel global la difusión de las inquietudes y motivaciones de la población más joven, la cual se adapta fácilmente o incluso ha nacido y crecido usando las nuevas formas de comunicación masiva.

“El contexto de la célula de la sociedad ha cambiado. En nuestros días, cinco de cada seis personas vienen de una familia poco convencional y esto, necesariamente repercute en su formación, comportamiento y manera de pensar. Por tanto, en el ámbito laboral se están presentando importantes cambios,” afirma Alfonso de la Morena, Director de Consultoría en Capital Humano de Deloitte México.

La aportación principal del análisis de Deloitte México es que constata que se tienen convergencias y divergencias entre los grupos generacionales y que la base para su gestión es la comprensión de éstas.

Los componentes de la propuesta de valor que un empleador ofrece están relacionados con las oportunidades, estrategia organizacional, gente, compensaciones y beneficios. La mayoría de las empresas coincide en que no están completamente preparadas para gestionar talento multi-generacional. De acuerdo a los resultados del estudio, para los Baby Boomers se deberá poner énfasis en aspectos tales como la estabilidad y seguridad laboral, reputación y calidad del liderazgo; para la Generación X en factores como diversificación lateral de carrera, oportunidades de desarrollo y calidad de las relaciones laborales; y para la Generación Y en programas de desarrollo acelerado, balance vida-trabajo, trabajo significativo, acceso a tecnología y herramientas.

3. Introducción

Evidentemente dentro de cualquier proceso de cambio de cultura organizacional es indispensable pensar en el Capital Humano.

En este trabajo es importante comprender qué es cultura y la cultura que prevalece en la empresa que estamos estudiando, así como el concepto de cambio.

Posteriormente hablaremos de las generaciones laborales y sus características para entenderlas y el por qué es importante su aplicación en cualquier proceso de cambio organizacional ya que ayudará a los líderes en este proceso en cuanto a motivantes, el cómo debemos comunicarles este cambio y sobretodo que se unan a una nueva cultura organizacional.

Vamos a ver en lo largo del trabajo que hablaremos del papel del líder como indispensable en cada proceso de cambio, ya que será el principal promotor del cumplimiento de las estrategias corporativas.

4. Desarrollo

4.1 ¿Qué es Cultura?

Primero comenzaremos por entender lo que es cultura dentro de una organización y la definición que es más adecuada para este fin es la dada por Edgar Schein:

“La cultura de un grupo puede ahora ser definida como un patrón de supuestos básicos compartidos aprendido por un grupo como solución sus problemas de adaptación externa e interna integración, que ha trabajado lo suficientemente bien como para ser considerada válida y, por tanto, ser enseñadas a nuevos miembros como la manera correcta de percibir, pensar y sentir en relación con esos problemas.”

“Si la cultura de un grupo es aprendizaje acumulado de ese grupo, cómo describimos ¿y catalogar el contenido de ese aprendizaje? Las teorías de la organización distinguir dos grandes conjuntos de problemas que todos los grupos, pase lo que pase su tamaño, debe lidiar con: (1) supervivencia, crecimiento y adaptación en su medio ambiente; e (2) integración interna que permite el funcionamiento diario y la capacidad de adaptarse y aprender.”

De acuerdo a Cameron y Quinn la cultura es:

“Una revisión de la literatura sobre la cultura en la organización estudios revela que una mayoría de escritores de acuerdo en que el concepto de cultura se refiere a los tomada - para - valores otorgados, subyacente suposiciones, expectativas y definiciones que caracterizan las organizaciones y sus miembros. Es decir, el funcional, perspectiva sociológica ha llegado a predominar. En la mayoría de las discusiones de la cultura de la organización (Cameron y Ettington, 1988; O ' Reilly y Chatman, 1996; Schein, 2010) está de acuerdo que la cultura es un atributo socialmente construido de organizaciones que sirve como el pegamento social vinculante a una organización.”

Podemos concluir así que la cultura organizacional puede establecer las líneas para determinar las relaciones personales a través de los comportamientos aprendidos de un grupo para su capacidad de adaptación, crecimiento e integración interna.

4.2 Contenido de la Cultura Organizacional

Edgar Schein explica en su libro su teoría del contenido dentro de la Cultura la cual contiene tres niveles:

- Artefactos: “En la superficie es el nivel de los artefactos, que incluye todos los fenómenos que haría ver, oír y sentir cuando encuentras un nuevo grupo con una cultura desconocida. Artefactos incluyen los productos visibles del grupo, tales como la arquitectura de su entorno físico, su lengua, su tecnología y los productos, sus creaciones artísticas, su estilo plasmado en la ropa, modales de dirección y muestra emocional; tanto sus mitos e historias de la organización; sus listas publicadas de valores, sus rituales observables y ceremonias.”

De acuerdo a Schein los artefactos son aquellas manifestaciones más visibles dentro de una Cultura Organizacional, lo concreto y tangible, lo que está sujeto a observación y registro directo.

- Valores, creencias y actitudes: “Todo el grupo de aprendizaje en última instancia refleja las creencias y valores, su sentido de lo que debería ser, y lo que es.”

Para Schien los valores están conectados con la moral y la ética, tiene que ver con la parte profunda de la persona. Las creencias tienen que ver con lo que la gente piensa que es o no es.

- Supuestos básicos: “Cuando una solución a un problema funciona en varias ocasiones, se trata de tomarse por concedido. Lo que antes era una hipótesis apoyada solamente por un presentimiento o un valor, poco a poco llega a ser tratado como una realidad. Llegamos a creer que la naturaleza realmente funciona de esta manera.”

Schien se refiere a los supuestos básicos como suposiciones arraigadas que la gente comparte y que guía sus emociones y sentimientos frente a las cosas.

¿Qué aspectos se ven como cultura manifiesta en VITAL?

Haciendo un análisis de la organización, VITAL cuenta con diferentes culturas de acuerdo a los directores de área. Algunos directores son más institucionales que otros pero predomina el que se manejan de manera diferente, incluso puede notarse por planta y corporativo como empresas diferentes.

Con respecto a las direcciones que tienen un líder más joven se pueden notar culturas manifiestas como lugares abiertos de trabajo, no existen lugares específicos para gerentes y director, no se tiene un lugar diferente en el comedor para personal de alto mando y hay flexibilidad de horarios para hacer uso de este servicio, las acciones por la preocupación por la gente son más notorias, se tienen ayudas al personal como uniformes y transporte sin ningún costo. La comunicación es más directa y abierta, dando oportunidad a mejoras en sus mismos procesos.

Con respecto a las direcciones que tienen directores con mayor edad se puede notar mucho los lugares más delimitados, oficinas más cerradas y privadas, existe lugar de estacionamiento sólo para gerentes y directores, el manejo del personal es más estricto, se tienen horarios específicos y muy reducidos en alimentos. En esta dirección la comunicación es mucho más limitada y un liderazgo más autoritario.

Como se puede observar hay dos grandes direcciones que en ocasiones puede provocar una manera no equitativa de llevar a los colaboradores y existe, sobretodo, un gran choque con los colaboradores jóvenes.

¿Cuáles son las creencias que hay en el fondo para crecer y adaptarse?

Siguiendo con la división antes escrita se tienen diferentes creencias hacia el crecimiento y la adaptación tiene que ver con lo que cada dirección ha hecho ver, por un lado el líder joven promueve el desarrollo y capacitación a todo el personal. Por otro lado los líderes con mayor edad capacitan únicamente lo necesario para cumplir con las normas o estándares de calidad. En las partes administrativas incluso pueden llegar a ver la capacitación como pérdida de tiempo. Con el tiempo el personal de Recursos Humanos ha buscado que éste sea un cambio importante dentro de la organización, promoviendo cursos de liderazgo de

manera general, así mismo se está trabajando con un “Manual del Buen Jefe” haciendo hincapié en la importancia del desarrollo del líder como desarrollo de la organización.

VITAL invierte de manera constante en la capacitación para las competencias de liderazgo, que son indispensables, sin embargo hace falta que se mida la efectividad de la capacitación impartida.

4.3 El cambio dentro de una empresa

Todos los días, alguna organización decide llevar a cabo una iniciativa que habrá de tener impacto sobre sí misma:

- Un nuevo sistema de información
- Una mudanza a un edificio nuevo
- Una nueva y distinta plataforma de interacción entre el personal
- La inclusión de un nuevo producto o servicio
- La adopción de una nueva política o procedimiento
- El lanzamiento de un nuevo modelo de hacer negocios

4.4 ¿Qué es cambio organizacional?

Se define como: la capacidad de adaptación de las organizaciones a las diferentes transformaciones que sufra el medio ambiente interno o externo, mediante el aprendizaje. Otra definición sería: el conjunto de variaciones de orden estructural que sufren las organizaciones y que se traducen en un nuevo comportamiento organizacional.

Los cambios se originan por la interacción de fuerzas, estas se clasifican en:

- Internas: son aquellas que provienen de dentro de la organización, surgen del análisis del comportamiento organizacional y se presentan como alternativas de solución, representando condiciones de equilibrio, creando la necesidad de cambio de orden estructural; es ejemplo de ellas las adecuaciones tecnológicas, cambio de estrategias metodológicas, cambios de directivas, etc.
- Externas: son aquellas que provienen de afuera de la organización, creando la necesidad de cambios de orden interno, son muestras de esta fuerza: Los decretos gubernamentales, las normas de calidad, limitaciones en el ambiente tanto físico como económico.

Muchas de las alteraciones que se traducen en fuerzas, no siempre traen como resultado un cambio de orden estructural, por ejemplo el cambio de pintura de la fábrica, el intercambio de oficinas, cuando esto sucede estamos en presencia de los Cambios Genéricos. Otro factor a considerar que si los cambios originan una nueva conducta esta debe tener carácter de permanencia de lo contrario podría estar en presencia de un acto reflejo, se expresa lo anterior para traer a colación el aprendizaje, todo cambio debe ir de la mano con el aprendizaje, tal es la relación que muchos de los autores consideran que cambio y aprendizaje son palabras sinónimas, somos de la opinión de que el aprendizaje es cualquier cambio de carácter permanente en el comportamiento que ocurre como producto de la interacción de las experiencias, es importante a nuestro criterio el sintetizar este párrafo con las siguientes frases:

- El Aprendizaje involucra cambios.
- Hay aprendizaje cuando se observa cambios de conductas.
- Los cambios deben ser permanentes, caso contrario pudo haber sido originado por un instinto.

Los Cambios Organizacionales surgen de la necesidad de romper con el equilibrio existente, para transformarlo en otro mucho más provecho financieramente hablando, en este proceso de transformación en un principio como ya se dijo, las fuerzas deben quebrar con el equilibrio, interactuando con otras fuerzas que tratan de oponerse es por ello que cuando una organización se plantea un cambio, debe implicar un conjunto de tareas para tratar de minimizar esta interacción de fuerzas.

4.5 Manejo del cambio

Es un esfuerzo estructurado y sistemático orientado hacia la transición de individuos, equipos y organizaciones desde un estado actual hacia uno futuro, para lograr o implantar una visión y una estrategia

- Es un proceso organizacional que promueve el potenciamiento de los empleados para que acepten cambios en su ambiente actual.
- Puede ser hasta una táctica competitiva para una organización.

Un cambio organizacional, por más pequeño e insignificante que sea, puede ser muy difícil de introducir en una organización.

El no reconocer esta realidad ha sido la causa del fracaso de muchas iniciativas, hayan sido estas:

- Pequeñas o grandes
- Sencillas o complicadas
- Cortas o largas
- Económicas o costosas

Como equipo gerencial, tenemos que entender el nivel al que un proyecto puede conllevar un cambio, y deliberadamente planificar y manejar el proceso correspondiente.

Errores más comunes de los esfuerzos de cambio:

- Permitir demasiada complacencia.
- Insuficiente apoyo de la alta gerencia.
- Subestimar el poder de una buena visión de cambio.
- No comunicar claramente una visión de lo que se pretende lograr.
- Permitir que las objeciones desmerezcan la visión.
- No lograr historias de éxito temprano en el proceso de cambio.
- Declarar victoria muy temprano en el proceso.
- Olvidarse de atornillar el cambio sobre la cultura.

Consecuencias:

- No se implanta adecuadamente la nueva visión ni las estrategias.
- Se amplía la brecha entre la visión deseada por la gerencia y el entendimiento por parte de los demás de lo que se pretende lograr en la organización.
- Las iniciativas terminan tomando demasiado tiempo y recursos, y terminan siendo desacertadas.
- Prevalece una cultura que no es la necesaria ni la deseada en adelante.
- Cualquier próximo intento de cambio es aun más difícil.

Establecer un sentido de urgencia:

- Examinar el entorno, el mercado y las realidades de la competencia.
- Identificar y discutir crisis, potenciales crisis y oportunidades latentes.
- Crear una crisis: destacar grandes debilidades y sus potenciales consecuencias.
- Distribuir información de desempeño demostrando deficiencias.
- Forzar interacción con clientes, proveedores y accionistas que no están satisfechos.
- Utilizar apreciaciones y opiniones externas (más verticales y honestas).
- Bombardear a la gente con información de futuras oportunidades, recompensas y potenciales “oportunidades perdidas”.

8 pasos para un manejo de un cambio exitoso:

1. Formar una coalición

Combinar un grupo (la “coalición”) con suficiente poder como para liderar el proceso cambio, y lograr que trascienda de “grupo” a “equipo”.

Características principales de la coalición:

- Poder posicional: tiene que tener suficientes participantes claves a bordo como para que los que se queden fuera no puedan torpedear el proceso.
- Conocimiento: tiene que tener representación de los diversos puntos de vista con relevancia en el tema, para que se puedan tomar decisiones informadas e inteligentes.
- Credibilidad: tiene que incluir participantes con suficiente reputación como para que lo que asevere sea tomado seriamente por los demás.
- Liderazgo: tiene que tener suficientes “líderes probados” que puedan empujar el proceso de cambio.

2. Desarrollar una visión y una estrategia

- Crear y desarrollar una visión descriptiva que sirva de punto focal para ayudar a dirigir el cambio.

- Desarrollar estrategias concretas encaminadas hacia el logro de la visión.
- Características efectivas de una visión (y estrategias):
 - Imaginable: tiene que presentar una “fotografía del futuro”.
 - Deseable: atiende los intereses de empleados, clientes, otros.
 - Posible: es real, y establece metas que son logrables.
 - Clara: facilita y guía las decisiones que se tomen al respecto.
 - Flexible: permite iniciativas y alternativas (dentro de la visión).
 - Comunicable: se explica completamente en menos de 5 minutos.

3. Comunicar la visión y lograr su aceptación

- Utilizar todo medio disponible para constante y consistentemente comunicar la nueva visión y las estrategias a los demás.
- Lograr que la coalición que guía el proceso se convierta en el modelo a ser emulado por los demás.

4. Eliminar obstáculos y potenciar al personal

- Deshacerse de los obstáculos al cambio que puedan existir.
- Cambiar todas las estructuras y sistemas que estén en contra de la visión del cambio.
- Incentivar las ideas nuevas y no-tradicionales, la toma de riesgos, y actividades y acciones que potencien al personal.
- Comunicar una visión sensata al grupo.
- Asegurarse que las estructuras existentes y futuras son compatibles y están en línea con la visión.
- Alinear información y sistemas de personal con la visión y las estrategias que se están siguiendo.
- Confrontar a aquellos que están tratando de retrasar o sabotear el cambio propuesto.

5. Asegurar victorias de corto plazo

- Planificar para que (tempranamente) se evidencien mejoras en rendimiento.
- Crear estas historias de éxito y utilizarlas a favor del proceso.
- Visiblemente reconocer y compensar a aquellos que hicieron el éxito posible:
 - Provee evidencia de que el sacrificio vale la pena.
 - Recompensa a los agentes del cambio.
 - Ayuda a afinar la visión y las estrategias.
 - Socava a los cínicos y a los intereses especiales que están en contra del proceso.
 - Mantiene a los jefes abordo.
 - Genera impulso.

6. Consolidar mejoras y producir más cambios

- Usar la credibilidad ganada para cambiar las estructuras organizacionales, políticas, procesos, sistemas y recursos humanos que no están alineados con la visión y la estrategia.
- Movilizar y desarrollar la gente que puede implantar la visión.

7. Revigorizar el proceso con nuevos proyectos, temas y agentes de cambio:

- Más cambios, no menos: usar la nueva credibilidad para intentar cambios adicionales y de mayor envergadura.
- Más ayuda: traer, promover y desarrollar gente adicional para asistir y participar el cambio.
- Liderazgo de la alta gerencia: estos mantienen la claridad de los objetivos, y así mantienen un alto nivel de urgencia.
- Manejo de gente y liderazgo “desde abajo”: los rangos menores en la jerarquía proveen liderazgo y gerencia en proyectos tácticos específicos.

8. Perpetuar una cultura de cambio

- Generar mayor beneficio mediante acciones orientadas hacia el cliente y la productividad, gerencia más efectiva, y liderazgo.

- Desarrollar los medios para el desarrollo del liderazgo y la sucesión:
 - Cambios culturales al final, no al principio: en su gran mayoría, los cambios en normas, comportamiento y valores compartidos ocurren al final del proceso de transformación.
 - Los resultados importan: los cambios se adentran en la cultura sólo después de que queda demostrado que funcionan y que son mejores.
 - Hay mucho que decir: sin instrucción y apoyo verbal, la gente frecuentemente se niega a admitir la validez de lo nuevo.
 - Va a haber rotación de personal: a veces la única manera de cambiar la cultura es cambiando personas clave.
 - Garantizar que la sucesión es correcta: si las promociones y las recompensas no cambian de manera compatible con lo nuevo, la cultura vieja se reafirmará.

4.6 Las generaciones laborales

Para poder entender cómo será la interacción en el año 2020, primero hay que conocer a las cinco generaciones de trabajadores que convivirán en las mismas empresas o espacios laborales.

Baby Boomers

Personas que nacieron durante el baby boom (natalidad explosiva), en el período momentáneo y posterior a la 2da. Guerra Mundial. (1946–1960).

- Las personas de esta generación son experimentadores, individualistas, de espíritu libre, orientados a causas sociales. A menudo han encontrado dificultades para gestionar su tiempo y dinero por un problema que otras generaciones no han tenido (debido a que crecieron en un contexto de turbulencia global).
- Conforman la mayor parte de la vida política, cultural, industrial, académico y

liderazgo de clase.

- Tienen los más altos ingresos de los hogares (porque fueron competitivos y productivos).
- Han llegado a ser empresarios neo liberales que les gusta competir, ser parte del mundo corporativo y triunfar en el.
- El mercado objetivo para los Baby Boomers son los planes de seguro de salud y retiro, programas médicos, centros de esparcimiento deportivo y de relajación. Asimismo, el consumo de productos naturales y orgánicos.
- Los Baby Boomers ven que su renta disponible es mayor debido a que sus descendientes se emancipan del hogar. La mayoría han pagado prácticamente sus hipotecas y en muchos casos, ven aumentada su riqueza por las herencias.
- Los Baby Boomers no desean envejecer con estilo, ellos prefieren pagar para verse y sentirse jóvenes.

Generación X

Son las personas nacidos entre el 1964 y 1980, hijos de los últimos tradicionalistas y de los Boomers los Generación X son pocos. Es una generación criada a la sombra de la hiperactividad de los Boomers, que observa el idealismo de sus padres defraudado por los efectos de la globalización.

- La generación X crece ya en un mundo online las 24 horas: el teléfono celular, el cable e Internet.
- Así, la mentalidad idealista de los Boomers se transforma en un profundo escepticismo entre los "X".
- Individualistas, los miembros de la generación "X" no creen en las empresas, ni en sus promesas y desconfían de sus jefes sólo confían en sí mismos y enfatizan el auto-desarrollo, no toleran los tiempos de las organizaciones y aspiran a que éstas se muevan con sus tiempos.
- Se encuentran en la búsqueda de un balance entre vida personal y laboral, en oposición a los Boomers, que "vivieron para trabajar" los "X" trabajan para vivir".

- Ellos se niegan a pagar el alto costo de no dedicar tiempo a la familia ni a los amigos. Por lo tanto, frente a una propuesta laboral que pueda deteriorar este balance, buscan inmediatamente la compensación.
- Tienen una nueva concepción del espacio y tiempo, Los X son orientados a resultados y no los relacionan con el tiempo de permanencia en el trabajo. Para ellos, trabajar no es estar en la empresa sino lograr los objetivos. Por lo tanto, no toleran la "reunionitis" y la política corporativa, ya que las ven como una pérdida de tiempo privado.
- Los "X" buscan una relación informal, transparente y directa con la autoridad. Valoran a los jefes profesionales y que obtienen resultados. Aborrecen los contextos que marcan la distancia entre niveles jerárquicos y la burocracia.
- Valoran la informalidad en la vestimenta y en el trato. Buscan estar cómodos y ser ellos mismos.
- Buscan desafíos continuamente, nuevas experiencias para aprender y aumentar su principal activo (ellos mismos).
- Por su orientación a los resultados, valoran los contextos con una adecuada estructura de premios y castigos.

Generación Y

La Generación Y, también conocida como Generación del Milenio o Millennial, es la cohorte demográfica siguiendo a la Generación X. No hay fechas precisas para cuando la Generación "Y" comienza y termina. Los comentaristas utilizan las fechas de nacimiento desde comienzos de la década de 1980 hasta los comienzos de la década de 2000.

- Desean tener el control económico de sus vidas, hacen hincapié en el equilibrio entre la vida laboral y la vida personal.
- Quieren trabajar con sentido en ambientes propicios a la colaboración.
- ¿Qué Quieren? La libertad, el análisis y la crítica, la integridad, la colaboración, el entretenimiento, la velocidad, la innovación, la personalización. Rediseñar

estrategias de reclutamiento, capacitación (educación continua).

- Poseen una elevada formación académica. Son creativos, justicieros, optimistas, espontáneos y ambiciosos. Ponen énfasis en el balance entre la vida y el trabajo, pero por sobre todas las cosas quieren disfrutar de la vida. Tienen mucha capacidad de absorber grandes cantidades de información de una forma no tradicional (no lineal) pero a diferencia de las generaciones anteriores tienen menor profundidad en los datos. Son más visuales y, siguiendo la analogía del cerebro, están más relacionados al hemisferio derecho donde predomina lo emocional.
- Paradójicamente esta generación cuenta con mayor y mejor educación, han viajado bastante y se encuentran cultural y tecnológicamente conectados en un mundo global pero siguen viviendo con sus padres y tienen problemas para equilibrar sus presupuestos personales.

Generación Z

Se denomina Generación “Z” a la generación internacional nacida entre 1993 y la última mitad de la década del 2000.

Son muy individualistas en su carácter y creen en su propia persona. Además no quieren vivir de acuerdo a las normas sociales. Su sociedad existe en Internet donde se abre su mente y expresan sus propias opiniones. La Generación Z tiende a ser mal oyente debido a que tienen menos en cuenta lo que otros tienen que decir y no prestan atención a los demás. Esto podría trabajar en contra de ellos en un futuro al consolidar sus propias familias.

Es una generación consumista y pesimista, desconfía del gobierno y es impulsiva.

Debido a que es una generación que surgió recientemente y es todavía muy joven, se considera que la misma se encuentra en formación. Sin embargo de acuerdo a diferentes teorías los miembros de esta generación, actualmente, no sobrepasarían los 17 años de edad.

- Tienen acceso a casi todo, como instrumentos de comunicación, Internet o mensajes instantáneos, comunicación por teléfono celular, y todos los aparatos

actuales.

- Son los niños del mundo moderno y también se le llama la "generación digital". Ya que son líderes mucho más estructurados que generaciones anteriores, pueden llegar a ser adultos responsables y con alto valor social.
- Todas sus comunicaciones se llevan a cabo en Internet a través de comunidades en línea como Orkut, Google y Facebook.
- Muestran muy poca capacidad de comunicación verbal. Están usando la mayoría de sus años de formación en la World Web.
- Están acostumbrados a la acción y la satisfacción inmediata debido a la tecnología de Internet. Son muy impacientes dado que desean resultados inmediatos.
- Verdaderamente es una generación post-modernista, en la que han crecido en un mundo con una igualdad sexual relativa tanto en casa como en el trabajo y en donde son muy comunes las llamadas familias ensambladas.
- Esta generación ha adoptado la tecnología a primera instancia, lo que ha generado una dependencia en gran medida a ella. Están más inclinados al mundo virtual y son menos propensos a tomar medidas extremas como el terrorismo.
- Si la Generación Z es moldeada adecuadamente, pueden lograr mucho más que las generaciones anteriores utilizando los medios digitales. Por otra, parte se habla de una escasez de habilidades interpersonales así como también de la no valoración a la importancia de los valores de la familia.
- El hecho de haber nacido luego del auge digital de los años 1980 y 1990 hace que se adapten de manera extraordinaria a futuras tecnologías como ninguna otra generación.

Así, los Baby Boomers consideran como factor laboral determinante a la reputación del empleador. Ésta tiene que ver con los años de antigüedad de la organización, el número de trabajadores, la solvencia económica, etc. En cambio, la Generación X elige a una empresa sobre otra, a partir de la trascendencia y aportación que le produce su trabajo diario, es decir, está orientada a la satisfacción que le genera enriquecer sus competencias, le otorga

seguridad, y le permite alcanzar las metas que se ha planteado a largo plazo.

Por otro lado, si bien para la Generación Y también es importante su desarrollo profesional, cuando se encuentran ante una gama de posibilidades entre las cuales elegir, al igual que los Baby Boomers, le dan preferencia a la reputación del empleador. Sin embargo, este grupo entiende el concepto como una compañía que es socialmente responsable, preferentemente que sea jovial y divertida, es decir, que sea flexible, abierta al diálogo y a llegar acuerdos. Además, si los logros de la compañía son de alcance global, reconocidos y relacionados a las nuevas tecnologías será de mayor atractivo para el talento perteneciente a este gremio.

4.7 ¿Cómo motivar a las generaciones?

- Para motivar a los Tradicionalistas se debe tomarse tiempo para contacto personal. Escribir notas en vez de e-mail, permitirles conversar y socializar en el transcurso de sus tareas, premiar sus esfuerzos por medio de placas y otros reconocimientos
- Para motivar a los Baby Boomers se debe darles mucho reconocimiento público, darles la oportunidad de probarse a sí mismos y su valor, darles incentivos que les den estatus, asistirlos en la tarea de ganar reconocimiento dentro de la organización, escuchar sus sugerencias y buscar el consenso y premiar su compromiso con el trabajo.
- Para motivar a la Generación X se debe darle muchos proyectos y la oportunidad de establecer prioridades y manejarlos, darle retroalimentación constructiva constantemente, proveerles tiempo para otros intereses, incluso divertirse, en el trabajo, invertir en la más alta tecnología. Ellos lo verán como una inversión en su trabajo. Ser cautelosos con los beneficios e incentivos, a pesar de que no buscan el estatus resienten el que otros tengan mayor visibilidad y reconocimiento.
- Para motivar a la Generación Y se debe conocer sus metas personales e integrarlas con las de la organización, buscar la equidad en las oportunidades (olvidar los roles de género), estar consciente del potencial de conflicto con la Generación X. Proveer espacio para mejoramiento académico y de destrezas y establecer programas de feedback continuo.

Las empresas se enfrentan al reto de evolucionar la forma en la que gestionan el talento para que puedan comprometer a todas las generaciones en el entorno laboral y sacar el mejor provecho posible de su interacción.

En cuanto al compromiso y el balance vida-trabajo, se encuentran las siguientes diferencias: los Baby Boomers buscan innovar y desarrollar una nueva solución sin importarles sacrificar parte de su tiempo personal para llegar a un resultado. En contraste, si para la Generación Y transformar un proceso implica inversión del periodo que considera como personal, no lo llevará a cabo o no lo hará con entusiasmo, por lo que buscará cumplir con el objetivo lo más rápido posible para poder atender a sus necesidades personales.

“Estas diferencias afectan la relación entre los integrantes de los sectores mencionados. Al haber expectativas de unos sectores con otros que no corresponden a la realidad se generan barreras de comunicación y en consecuencia, malos entendidos que desgastan a los empleados”, reflexiona el experto de Deloitte México.

4.8 ¿Qué tipo de liderazgo es conveniente para estas nuevas generaciones?

El líder, un constructor de la cultura organizacional

Estamos ante un futuro que desde ahora deben construir los líderes. La empresa del futuro deberá estar más comprometida con su trascendente misión, creando y manteniendo una cultura y valores que sean la base de su rentabilidad y compromiso social.

En este contexto aparece como figura central, como variable independiente, el líder. El nuevo líder en todos los niveles y en todos los campos del trabajo humano es en realidad un constructor de la cultura organizacional.

Construir y mantener una cultura de trabajo eficaz, una cultura organizacional sana, es eliminar las barreras de la productividad por un lado, y la desconfianza y los miedos por el otro. En sentido positivo, es crear y promover sistemáticamente en todo el personal de una organización, la todo ello en beneficio de la empresa, de su personal y del cliente para el cual se trabaja. "Desde el punto de vista de las relaciones con el cliente, la cultura en el

trabajo tiene alta importancia. El nuevo líder debe reconocer que los empleados tratarán a sus clientes de la misma manera.

Los recientes estudios relativos al futuro del trabajo humano, señalan que la participación, la integración, la creatividad y el *empowerment*, son aspectos que de manera prioritaria tienen que tomarse en cuenta por los líderes del futuro. Esto significa que la cultura laboral de las organizaciones para el siglo XXI, estará fincada en líderes constructores del ambiente en el que se den a plenitud los procesos humanos. Entendemos por procesos humanos, las distintas formas de una sana relación y la energía del hombre en su relación con otros orientada a un proceso de mejora continua. Los más importantes procesos humanos en términos de una cultura organizacional son los siguientes:

- La comunicación e información.
- La integración y el trabajo en equipo.
- La delegación y el *empowerment*.
- La motivación y el reconocimiento.
- La creatividad e innovación.
- La capacitación y el desarrollo humano.
- La toma de decisiones.
- El liderazgo.

La cultura se genera y transmite a través de los anteriores procesos favoreciendo la libertad, autonomía, auto motivación y autocontrol en los empleados y ejecutivos. El modelo de procesos humanos requiere de más y no de menos liderazgo en la línea de trabajo, es decir, cuando el sistema y la cultura son abiertos, permisivos y libres, se requiere de un gran liderazgo que refuerce y reconozca continua y cotidianamente las actitudes, conductas y valores de la cultura organizacional.

Los líderes deben vivir en el presente, pero pensar y anticipar a mediano y largo plazos. El líder debe ser un agente de cambio en constante movimiento, que crezca y haga crecer, que innove y que rompa paradigmas.

1. Revertir el individualismo

En las nuevas generaciones persiste el enfoque del “yo”, mucho más que el “nosotros”. Los jóvenes se vinculan con el mundo de una forma muy diferente, menos presencial y más a través de los dispositivos electrónicos. Ahora ven el mundo desde la pantalla de su computadora.

Un líder trabaja con equipos y debe pensar primero en los otros. Al inclinarse la balanza entre los jóvenes hacia su interior y no hacia afuera, es muy probable que cada día se reduzca más la posibilidad de encontrar líderes que puedan guiar a los grupos hacia los resultados esperados.

De mantenerse la tendencia individualista habrá entre los ejecutivos del mañana escasez de líderes que sepan entender las necesidades de la gente, motivarla, desarrollarla y hacerla crecer, lo que podría representar una fuerte crisis de liderazgo en las generaciones más jóvenes.

2. Tener un pensamiento global

Las fronteras en el mundo de los negocios han desaparecido. El consumidor de hoy tiene más información a su alcance; investiga y está a dos clics de comparar lo que le ofreces a través de diversas encuestas en línea.

Es preciso entender que los líderes y la gente, independientemente de si su empresa se ha expandido a otros países o no, están obligados a pensar globalmente si quieren subsistir en un mercado en el que no hay límites ni barreras. Es importante entender otras culturas, su mentalidad, características y peculiaridades, y, en su momento, aprender a manejar equipos multiculturales.

3. Inspirar y empoderar

Inspirar a través de enganchar a la gente en un objetivo común y de establecer metas que realmente las motiven a dar más del 100% de ellas mismas. Un primer paso es rodearse de otros líderes que aporten su expertise en diversas áreas y a quienes no mueva un afán protagónico. Así, el líder tiene la responsabilidad de conseguir que el equipo directivo tenga una visión compartida, esté unido en un frente común, se comprometa y defienda los mismos mensajes y acuerdos para poder llevar a la organización a buen puerto.

El líder debe cuidar que los colaboradores conozcan el rumbo de la empresa, entender su propia contribución y percibir que el equipo directivo es capaz de llevarlos en esa dirección.

Una muestra de buen liderazgo radica en dar el mayor empowerment posible a las personas para que sientan que son capaces de alcanzar y realizar sus objetivos. Lo que no puede hacer un líder, ni en lo individual ni en lo grupal, es empoderar a todo el mundo y desentenderse. El líder comparte el éxito de las cosas que salen bien, pero también la responsabilidad sobre aquellas que se hacen mal.

4. Jugar en equipo

El líder debe estar pendiente de las necesidades de su gente y de sus equipos para que puedan funcionar en conjunto y alcanzar las metas programadas. Claro que hay que detectar a los mejores elementos y, como en el fútbol, tener preparada la banca para que puedan entrar en acción los relevos cuando los titulares se cansen. Pero lo más importante es la labor de conjunto.

5. Saber anticiparse

El líder debe cuestionar todo el tiempo a su organización. Lo peor sería no hacerse

preguntas, no imaginar escenarios, no prever situaciones o confiarse demasiado, lo que le impide estar alerta y reaccionar asertivamente cuando se presentan imprevistos y ante situaciones que se salen de control.

Un líder debe escuchar a todos a su alrededor. A veces las respuestas más brillantes pueden llegar en un momento no esperado o de quien menos lo imaginamos. Un líder debe estar atento a todo lo que pasa. De las decisiones, es mil veces preferible no acertar a quedarse paralizado. Los humanos aprendemos de nuestros errores y un líder debe estar consciente de que en su posición toma decisiones todo el tiempo; a veces se equivocará, pero no por ello puede detenerse. Esperar a que se presenten las crisis puede llevar al fracaso. Los líderes deben vivir en el presente, pero pensar y anticipar a mediano y largo plazos. El líder debe ser un agente de cambio en constante movimiento, que crezca y haga crecer, que innove y que rompa paradigmas.

4.9 Un lugar buen lugar para trabajar en el 2020: Características de los colaboradores en el 2020

Con una computadora, conexión inalámbrica a la red y un smartphone, la mayoría de los trabajadores pueden realizar sus actividades en donde quieran a la hora que quieran y conectarse a cualquier parte del mundo. Simplemente los empleados definirán el espacio de trabajo 2020.

El trabajo en el año 2020 será muy diferente al que conocemos en la actualidad ya que se está transformando de lo que hacen los empleados en dónde lo hacen y cómo lo quieren hacer, convirtiendo a las oficinas de la empresa en espacios para socializar y reforzar las relaciones laborales. Un club de trabajo.

- Reclutar con imaginación: más allá de lo que el puesto requiere. Se deberá elegir a la persona dependiendo de lo que puede aportar a la empresa, qué hace único al candidato, y la empresa deberá ofrecerle su trabajo ideal, más aún que un jugoso salario. Las universidades, e incluso las preparatorias, son excelentes semilleros para empezar a formar y reclutar talentos.

- Animar el “personal branding” entre los empleados: para que aprendan a venderse mejor entre sus compañeros y empresas, logrando mejores conexiones y alianzas que ayuden a crear redes formales e informales de “personal mentoring”, que promuevan la asesoría, el aprendizaje e intercambio de opiniones profesionales.
- Personalizar los planes de carrera, prestaciones y evaluaciones: dependiendo de las expectativas, habilidades y resultados de las evaluaciones. Se deberán crear oportunidades laborales individuales y la facilidad de que cada trabajador diseñe su paquete de beneficios, ya que los planes de carrera y prestaciones que atrajeron a los nuevos empleados de manera inicial, no necesariamente serán los mismos que los retengan o motiven para dar el máximo. Las evaluaciones deberán tomar información de varias fuentes y el usuario podrá tener acceso a su información para obtener retroalimentación. De estas métricas, junto a la votación democrática, surgirán los líderes.
- Ambiente de trabajo libre. Darle a los empleados la facilidad de trabajar con libertad, sin burocracia, sin código de vestimenta y una cadena de mando corta y adaptable a las necesidades específicas del proyecto o idea. Crear un ambiente relajado, informal y divertido.
- Cada trabajador es una súper estrella. En una organización virtual, plana y transversal predominan las ideas y compiten por igual sin importar de donde vengan, generando en los empleados el entusiasmo de inventar, innovar o emprender programas dándoles, más que premios o bonos, la oportunidad de participar en la sociedad o desarrollo de los proyectos. El estatus surgirá de las aportaciones, no de las posiciones.

Toda la información de las empresas estará digitalizada y alojada en “las nubes” informáticas, por lo que se podrá consultar en cualquier momento y lugar. Con la hiperconectividad a la red, la mayoría de las comunicaciones serán semipresenciales gracias a proyecciones holográficas de “avatares” o encuentros en espacios virtuales, eliminando la necesidad de que los trabajadores se congreguen físicamente. Debido a estos avances poco a poco los corporativos que utilizan enormes instalaciones se irán haciendo más pequeños, ya que la mayoría de las actividades se podrán realizar en el mundo virtual y el personal trabajara en diferentes lugares.

Estos cambios provocarán el desarrollo de inmuebles especializados en “coworking” y los edificios existentes de los grandes corporativos se adaptarán a las nuevas necesidades. Las personas podrán realizar sus actividades en espacios cerrados o al aire libre en lugares públicos o privados, solos o en equipo.

Todo es completamente adaptable a sus necesidades, podrán elegir o diseñar el ambiente en el que desean trabajar y desde sus dispositivos móviles modificarlos a sus necesidades específicas. Gracias a la hiperconectividad a la red podrán realizar sus actividades para cualquier empresa al rededor del mundo en entornos holográficos o virtuales.

Todos los nuevos edificios, aparatos y objetos están hechos de nanobots, los materiales de las viejas construcciones y utensilios poco a poco son remplazados por esta nueva partícula. Desde el pensamiento los usuarios modifican a los objetos o inmuebles para realizar sus actividades. Todos los objetos aprenden estos cambios y los reproducen con otras personas. Las reproducciones exitosas provocan la evolución de los nanobots, a la par de las nuevas necesidades y se adaptan eliminando a la anticuada construcción o fabricación.

Los nanobots reproducen los objetos o personas con las que se va a interactuar. De esta forma la sensación para los sentidos humanos es real. Las modificaciones realizadas a las proyecciones de objetos compuestos por nanobots se transmiten al original y éste se modifica. Gracias a estos avances, el mundo virtual y el mundo real se integran ya que lo virtual se puede proyectar vía nanobots o el usuario puede ingresar al mundo virtual vía su pensamiento.

En el espacio de trabajo conviven una inmensa diversidad de entes, gracias al contacto extraterrestre las relaciones sociales se han vuelto interplanetarias. Esto lleva a una sofisticada organización social. La variedad de idiomas o lenguajes fue superada gracias a la interconectividad del pensamiento entre entes. El método de comunicación hablado ha sido reemplazado por la transmisión de sensaciones y sentimientos vía pensamiento.

Los líderes deben lidiar con la inmensa diversidad de entes que conviven en los diferentes mundos creando un ambiente de armonía y bienestar. Los líderes surgen naturalmente de

las biometrías que envían a la red, la cual condiciona a la población a seguirlo. En caso de que el líder falle, el mismo sistema detecta al nuevo líder que ha surgido y lo asigna. Ellos son los encargados de desarrollar el máximo potencial del sistema por lo que deben tener la habilidad de detectar que mejoras se le pueden aplicar.

Gracias a la biocreatividad, es posible realizar las modificaciones necesarias para que los individuos alcancen su máximo potencial a partir de que la red y los líderes detecten cuáles son las necesidades del sistema y los gustos y habilidades que tiene la persona. Cada quien tiene derecho a diseñar su plan de evolución, alineado a los requerimientos del sistema, el cual se implementa con mejoras orgánicas, virtuales y nanobots.

Las modificaciones orgánicas se logran gracias a la generación de nuevos apéndices, lo que le permite poder regenerar miembros perdidos o modificar los existentes. Los cambios genéticos se dan antes del nacimiento proveyendo a la persona de diferentes habilidades en función de su labor.

La neurociencia se ha convertido en la más importante. El cerebro de las personas ha cambiado radicalmente con componentes orgánicos y artificiales, lo que le permite poder vivir toda la gama de sensaciones y sentimientos humanos con el beneficio de poder aprender lo que necesite a través de nuevas aplicaciones. Estas aplicaciones modifican a los nanobots de la persona para que pueda realizar las nuevas funciones y luego continúan evolucionando para adaptarse a las labores que desempeña. El cerebro es la única entrada a la red virtual desde donde pueden navegar a cualquier parte del sistema, interconectarse entre ellos o modificar el ambiente con el pensamiento.

No es una exageración pensar que el espacio de trabajo 2020 desaparecerá y tomará su lugar el espacio de colaboración 2020 en donde irá quien quiera, cuando quiera y se podrá conectar a cualquier parte del planeta.

Las tecnologías móviles dominarán el mercado y se convertirán en el centro de los usuarios. Toda la información se moverá en el mundo virtual y los países que no acepten este hecho y tomen las acciones necesarias para lograr la hiperconectividad a la red, simplemente van a quedar fuera del mercado mundial.

4.10 Informe VITAL

4.10.1 Plan de acción

Se propone un programa para asegurar el entendimiento y aplicación de las generaciones dirigida a los líderes de la empresa. Este programa integra desde la comunicación y dará a los líderes las herramientas necesarias.

Programa

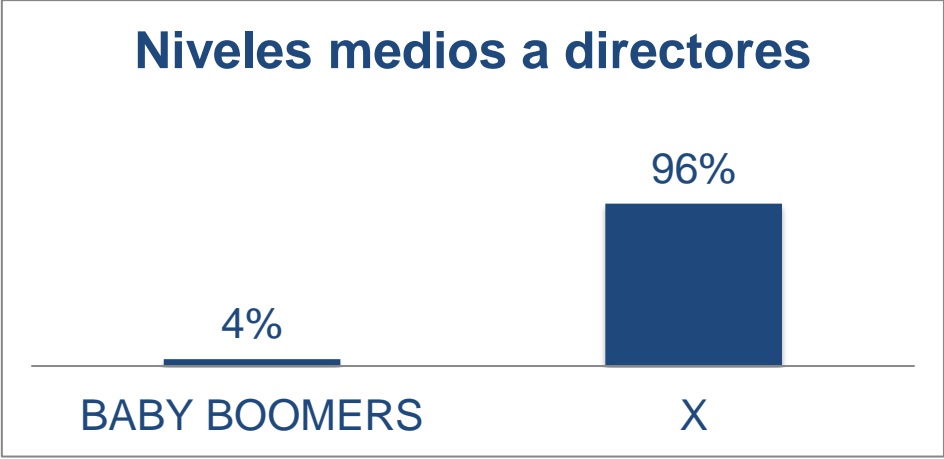
ACTIVIDAD	FECHA	OBJETIVO	RESPONSABLE
Encuesta de generaciones	Enero 2016	Conocer la comprensión de las generaciones de jefaturas hacia arriba en PBO	RH
Comienzo de comunicación para generaciones	Marzo 2016	Comenzar a concientizar acerca de las generaciones y su importancia	RH
Taller de Generaciones Laborales	Abril de 2016	Que de las jefaturas hacia arriba, comprendan y apliquen el conocimiento de las generaciones en su gestión de capital humano	RH
Elaboración de documento motivantes	Mayo de 2016	Que cada jefe conozca los motivantes de su equipo de trabajo.	Jefes inmediatos
Un día como	Junio 2016	Que los líderes se pongan en el papel de la generación Y	Jefes inmediatos
Reforzamiento en Formación de Líderes	Septiembre 2016	Reforzar con los líderes a través del programa de Formación de Líderes PBO, dándole seguimiento.	RH
Medición de impacto (incluir en encuesta de clima organizacional)	Marzo 2017	Conocer el impacto en el clima organizacional	RH

4.10.2 Encuesta

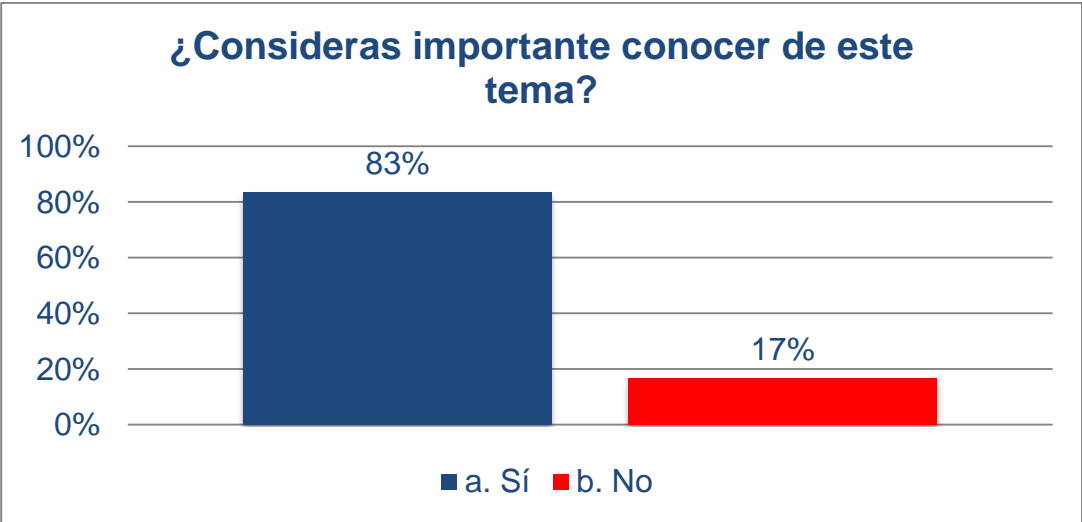
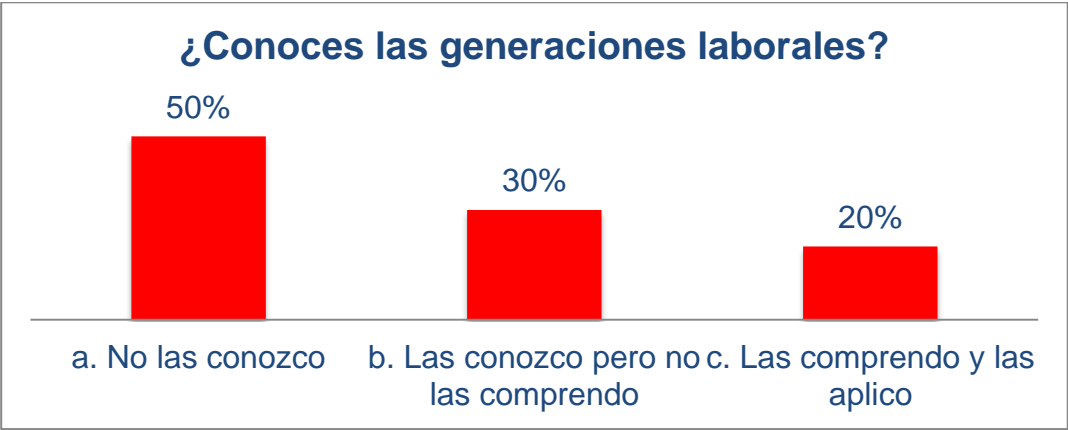
Primero es conocer el nivel de entendimiento del tema de las generaciones y el impacto que esta puede tener en el cambio de la cultura organizacional. De esta manera tener una panorama claro del público al que nos vamos a dirigir.

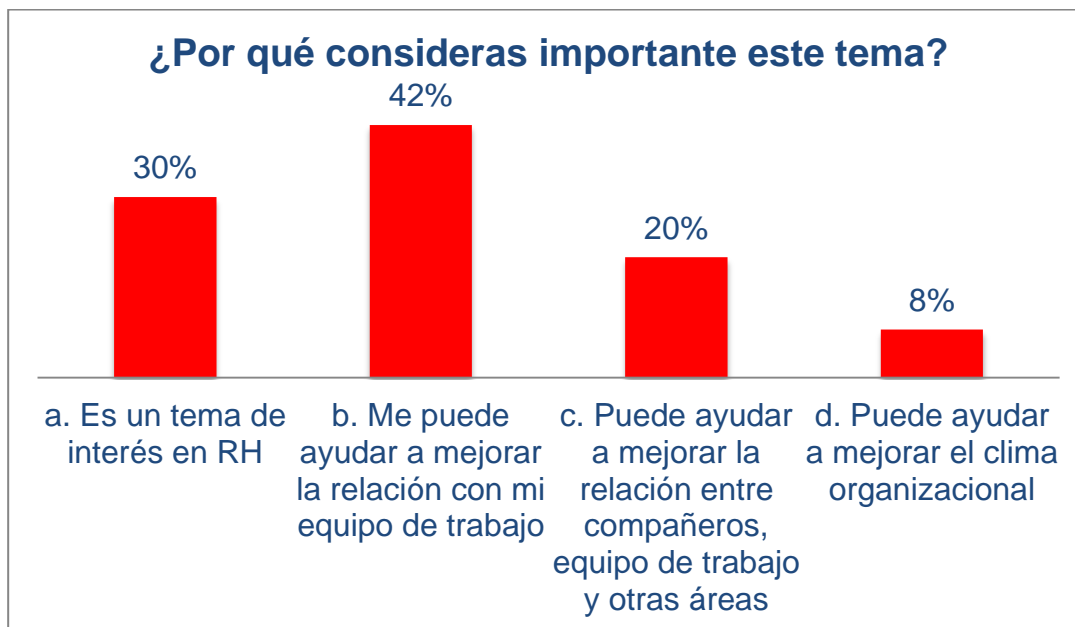
Se aplicó una encuesta a 55 colaboradores que ocupan posiciones de jefaturas, gerencias y direcciones de un total de 124 significando la muestra un 20% de la población.

Del total de los niveles medios a directores tenemos un 4% Baby Boomers y el 96% son generación X.



El 100% de las encuestas fueron contestadas por la generación X.
 Como resultado de estas encuestas encontramos los siguientes resultados.



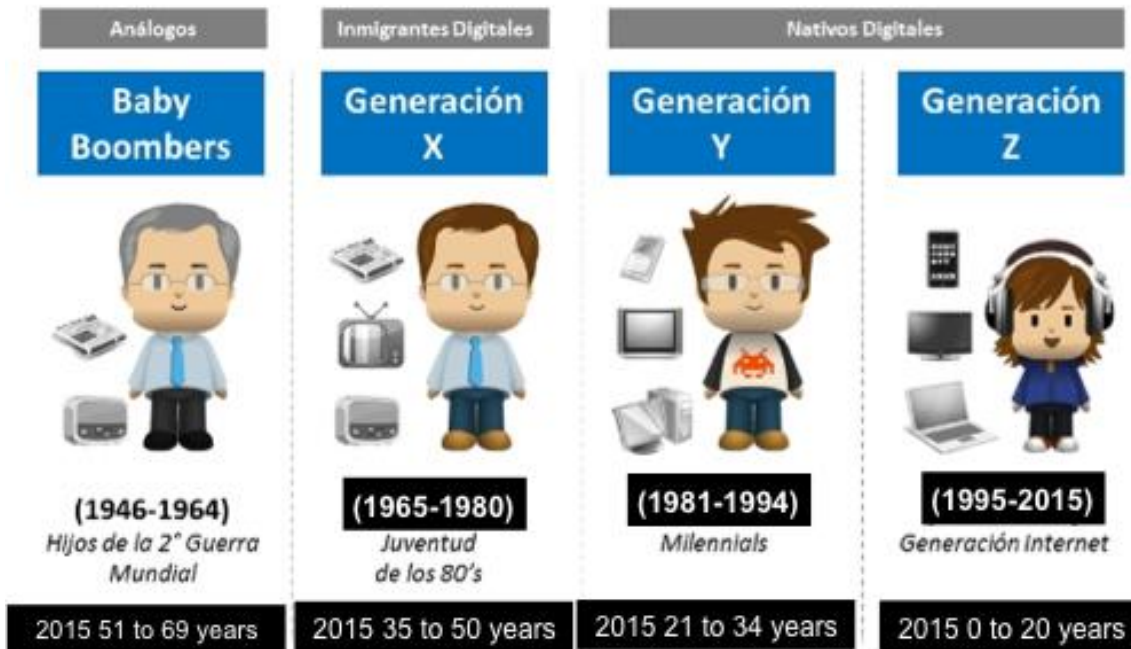


Como vemos en la gráfica los líderes que contestaron la encuesta la mayoría considera el conocimiento del tema de las generaciones como un tema que va desde un tema sólo de Recursos Humanos a que puede ayudar en su equipo de trabajo y otras áreas, únicamente el 8% de los encuestados consideran que puede ayudar a mejorar el clima organizacional, es decir, con una visión más global en la empresa.

Lo que se busca es hacer más conscientes a estos líderes de la gran importancia de este tema para que ellos como agentes de cambio puedan apoyar en el cambio de cultura que se está buscando en la empresa.

4.10.3 Comunicación

Es indispensable la comunicación en todo proceso, en este sentido se tomará en cuenta que nuestros líderes son generación Baby Boomers y generación X, por lo tanto se atacará la comunicación con una combinación análoga pero con mayor porcentaje de digital tradicional.



Se presenta una propuesta de primer comunicado comenzando así creando una expectativa acerca del tema de las generaciones. (anexo 1).

4.10.4 Taller de generaciones

Este taller estará conformado de la siguiente manera:

1. Explicar de manera teórica la importancia de las generaciones:
 - Características
 - Motivaciones
 - Aplicaciones en la gestión del capital humano
 - Liderazgo
 - Empatía
2. Ejercicio de Piensa como Yo

En esta parte manejaremos la técnica de Rol Playing a continuación se presenta la descripción de esta técnica.

Jugando a ser otros

El Role Playing es una técnica practicada en grupo donde se simula una situación de la vida diaria y donde cada participante representa el papel del personaje concreto que le corresponde. El conjunto del grupo representa dicha circunstancia como si se tratara de la realidad, metiéndose individualmente cada uno en su papel en plena consciencia.

Mediante la representación, aflora la capacidad de cada individuo tanto de actuar como de tomar las decisiones que tomaría en dicha situación no el propio individuo, sino las del personaje que está representando. De este modo, la técnica permite desarrollar la empatía y la comprensión de cada participante, principal objetivo del Role Playing. Siguiendo unas pautas cercanas a la teatralidad, el participante, con la práctica, aprenderá a reconocer sus emociones y sentimientos, así como la conducta que le caracteriza en determinadas circunstancias.

En tanto que el role playing obliga a los “participantes” a ponerse en el lugar de otro, la técnica es útil para comprender a los demás y, al mismo tiempo, mejorar la asertividad, permitiendo así “aceptar a los demás, resolver conflictos y asumir con responsabilidad la toma de decisiones”, según afirman los especialistas.

Dinámica

La práctica del role playing precisa dos ejes principales: un profesional (psicólogos o coach), que guíe y analice el ejercicio, y un grupo – de mayor o menor número – que practique la actividad. El ejercicio es un puesta en común improvisada que determina el profesional y que desarrollará el grupo sin previa preparación mediante el uso del diálogo. Los temas de dichas situaciones, suelen tener “trascendencia moral”. Posteriormente el profesional moderará un debate en el que se obtienen a nuevas soluciones para el conflicto que se ha representado, llegando a las conclusiones obvias respecto a las consecuencias de las decisiones tomadas. Asimismo, los mismo profesionales apuntan que, en la práctica del ejercicio, se proceden cuatro fases:

Motivación. Primer contacto donde el instructor prepara al grupo introduciéndolo en un clima de confianza a fin de que el ejercicio se desarrolle sin obstáculos. También se presentan posibles conflictos a fin de detectar qué interés tiene o no el grupo en cuestión.

Preparación para la dramatización. El profesional explica el conflicto y aporta los datos necesarios para que éste se pueda representar. Cita también los personajes que intervienen y designa un papel a cada participante.

Dramatización. Empieza la actuación. Cada individuo actúa según el papel que se le ha impuesto, asumiendo su rol y esforzándose por llevarlo a cabo de la mejor manera que les sea posible. En la representación del conflicto, el alumno deberá pensar los argumentos pertinentes y acordes a su papel que le permitan participar en el diálogo que evidencia el conflicto que se representa.

Debate. Una vez finalizada la representación, el profesional reúne a todos los participantes y hace una puesta en común con todos ellos. Retomando la vida “real”, los participantes junto con el moderador, analizan los momentos que han surgido en la representación. Se motiva a los participantes a opinar y expresar cómo se han sentido en el papel que les ha tocado asumir.

Se busca crear esa empatía y mejor entendimiento de los motivantes de las generaciones, esto ayudará a vivirlas y comprenderlas para que puedan aplicarlas. Al final del ejercicio se realizará una reflexión sobre las generaciones.

Las oportunidades para indicar un cambio de roles son:

1. Cuando el protagonista hace una pregunta directa al yo-auxiliar haciendo que éste deba comprometerse por él. El cambio de roles permite que allí sea él mismo quien deba contestar la pregunta o resolver la situación.
2. Cuando se quiere mostrar a la persona cómo recibe el otro sus conductas. De esta manera se comprende mucho más la reacción del otro; es frecuente que después del cambio de roles, el protagonista comente que dadas las circunstancias el otro no tenía otra posibilidad. Contribuye así al insight sobre el efecto de sus conductas.

3. Cuando se inicia la dramatización, con el fin de hacer un cambio de roles informativo, para que el yo-auxiliar vea cómo deberá componer el rol asignado. Le será más fácil jugar el rol del protagonista, ya que lo ha visto.

4.10.5 Documento de motivantes

Una vez concluido el taller el líder debe reunirse con sus reportes directos, confirmando las generaciones dentro de su equipo de trabajo.

Deberán tener una entrevista con cada uno de ellos preguntando a cerca de sus motivantes, con esta información el líder elaborará un documento con los motivantes que se tienen en común y realizar un plan de acción para crear mayor confianza y compromiso en su equipo de trabajo. Esto le ayudará a tener mayor acercamiento y de esta manera ser un agente de cambio para los cambios organizacionales que se desean realizar.

3. Un día como...

En esta etapa los líderes, con la información ya obtenida, deberán vivir como un generación Y. La forma de pensar, de vestirse, de trabajar y de comunicarse.

Se deberá planear y comunicar a su equipo de trabajo de esta actividad, para que ellos puedan evaluar el comportamiento y al finalizar el día evaluar su percepción, así como su sentir ante esta adaptación de comportamiento.

Es importante contar con un programa de mentoring. La manera más clara y sencilla para definir el mentoring podría ser la siguiente: Proceso mediante el cual un miembro de una empresa con más experiencia (el mentor) enseña, aconseja, guía y ayuda a otra (el mentee) en su desarrollo invirtiendo tiempo y conocimientos.

El mentoring como elemento diferenciador se caracteriza porque:

- Es una relación personalizada, uno a uno, en el sentido literal de la expresión.

- Implicación del mentee, que identifica una necesidad y ve en el mentor una persona que con su experiencia permite iniciar un proceso de aprendizaje y conocimiento de cara a que el mentee pueda garantizar este servicio de cara al futuro.
- No hay guión establecido, aunque los objetivos principales estén fijados a priori, y será necesario ceñirse a ellos.
- El mentor invierte su tiempo, comparte sus conocimientos y dedica su esfuerzo. Se ocupa y se preocupa, es decir, se compromete personalmente.
- El empresario o directivo mentee dispone de nuevas perspectivas, enriquece su forma de pensar y desarrolla todo su potencial como persona y como profesional.

Al finalizar se tendrá un documento del resultado del ejercicio con calificaciones de satisfacción.

4.10.6 Reforzamiento en la formación de líderes

En VITAL estamos trabajando este año en la formación de líderes en donde se trabajarán temas como:

- Toma de decisiones en conjunto
- Visión estratégica
- Empatía
- Trabajo en equipo

Action Planning Workshop



Fortaleciendo el Liderazgo

Tipo de iniciativa	Objetivo de la actividad:
Fortalecer el liderazgo	Evento de formación impartido por GPTW para el Comité Directivo a fin de que estos últimos sean capaces de diseñar planes de acción que permitan transformar la cultura, el ambiente laboral de la empresa y mejorar los resultados del negocio.
¿Cómo? (Actividades)	
Realizar grupos de enfoque con los Directores y Colaboradores de cada Dirección.	
Convocatoria al Action Planning Workshop para Directores.	
Enviar información recopilada en los grupos de enfoque.	
Realización del Action Planning Workshop. Entregable: Plan de acción por dirección alineado al plan corporativo.	
Entrega de plan de acción a Dirección General para Vo.Bo.	
Ejecución del plan de acción para cada Dirección.	

En este proceso reforzaremos el conocimiento de las generaciones y su impacto.

¿Cómo manejar a líderes de distintas generaciones?

Aunque usar el mismo estilo de liderazgo no es efectivo para todos, los líderes exitosos – sin importar su edad– comparten hábitos como abrazar la estructura de la compañía, establecer un ambiente colaborativo de trabajo y ser responsables.

1. Evaluar las habilidades de cada jefe

Si se encuentra en un puesto que le permita nombrar jefes y ayudar a conectar a mentores con sus mentees, es importante que se identifique el recurso apropiado a la situación. Hay líderes natos, capaces de sobresalir y convertirse en guías en cualquier situación y otros que no pose esta habilidad pero están interesados y tienen el potencial para aprenderla. De

igual forma, existen distintos tipos de líderes, cada uno con un estilo diferente que podría funcionar mejor en un área determinada.

2. Construye una fuerte relación con el líder

Construir una relación sólida parece complejo, pero no lo es. Como mentor, el trabajo como líder es estar ahí. Quitar los prejuicios y preocuparse por el éxito del mentee. Ambos tendrán que estar abiertos a cierta vulnerabilidad basada en la confianza, el candor y la transparencia.

La mentoría es una experiencia de aprendizaje para ambas partes. Por ejemplo, cuando un empleado mayor le reporta a uno más joven, el primero puede sentir un golpe a su ego mientras el segundo carece de experiencia en una posición similar. Para que esta relación funcione, es necesaria la empatía. El jefe joven debe saber que no tiene todas las respuestas, mientras el empleado de mayor edad puede beneficiarse de una perspectiva diferente.

Esto será una herramienta para los jefes el tener mayor entendimiento de las necesidades y motivaciones de su personal. Con este estudio y comprensión del mismo el jefe podrá:

- Aceptar la diversidad
- Evitar fricciones
- Identificar valores comunes que subyacen a las diferentes generaciones
- Aceptar los valores diferentes
- Adecuar procesos a las diferentes generaciones
- Aprovechar las ventajas de la diversidad.

4 Medición de impacto (incluir en encuesta de clima organizacional)

Para finalizar se agregará en la encuesta de clima organizacional un reactivo en donde se podrá medir el impacto de esta iniciativa de manera muy directa y verificar si se obtuvieron los resultados esperamos.

Se espera que con resultados positivos se pueda mejorar el clima, la comunicación entre subordinado y jefe, el reconocimiento y la confianza, aspectos que son medidos en la encuesta cada año.

5. Conclusiones

El entender la cultura, el proceso de cambio y la importancia de los líderes en todo proceso de la gestión del capital humano es indispensable hoy en día. De igual manera, comprender y aplicar los grandes temas de Capital Humanos que pueden apoyar a estas gestiones.

No olvidemos que siempre será complejo el entendimiento del ser humanos y en gran medida en su ámbito laboral, por eso es importante el constante estudio del mismo y el cómo como ejecutivos de Capital Humano estamos obligados a siempre estar actualizados y ser el socio estratégico que contribuya a la toma de decisiones en la empresa.

Las empresas se deben enfocar en fomentar una cultura que incluya una comunicación efectiva, un aprendizaje continuo que aproveche el enriquecimiento que propicia la diversidad. Así, en términos generales, las compañías deben considerar una estrategia que contemple el conocimiento y la experiencia de los Baby Boomers, la gestión y medida de la Generación X y por último, la actualización y el manejo experto de las nuevas tecnologías de la Generación Y.

Entendiendo las diferencias generacionales, queda claro que un modelo "universal" (igual para todos) de motivación, remuneración y compensación es obsoleto. Ahora, los esquemas que funcionan deben ser personalizados de acuerdo a las necesidades específicas del talento. Las preguntas obligadas para las empresas son: ¿cuál es la propuesta de valor que tenemos como empleadores para atraer, comprometer y retener al talento? ¿Estamos preparados para cubrir las necesidades y expectativas de todas las generaciones?.

Ante la competencia actual es imprescindible atraer y retener a los mejores profesionales, especialmente a aquellos que ocupan los puestos clave y son difíciles de reemplazar. De

igual modo, propiciar una cultura laboral orientada a la flexibilidad y comunicación efectiva. No hay duda, de que sólo aquellas organizaciones que se adapten y cambien en base al tiempo serán las que en un futuro mostrarán una ventaja competitiva sobre las que no tomaron en cuenta estos aspectos.

También recordemos que es ahora el talento quien selecciona en dónde trabajar y no la empresa quien selecciona talento, en base a esto debemos cambiar la manera de ver la gestión del capital humano y darle una valor diferente a cada uno de nuestros procesos y de esta manera ser una empresa atractiva y competitiva en donde las personas busquen trabajar.

6. Bibliografía

Schein, Edgar H. Organizational Culture and Leadership. Jossey-Bass Inc. 1985. San Francisco.

Cameron, Kim S., Quinn, Robert E. Diagnosing and Changing Organizational Culture, Jossey-Bass Inc, 2011, San Francisco.

Cultura Organizacional 2016 (Documento en línea)
https://es.wikipedia.org/wiki/Cultura_organizacional

5 Retos para los líderes, 2015 (Documento en línea) <http://www.forbes.com.mx/5-retos-para-los-lideres-del-siglo-xxi/>.

Trabajo de generaciones, 2016 (Documento en línea)
http://www.academia.edu/5205676/Trabajo_de_generaciones

Transitioning to Workforce 2020 (Documento en línea). CISCO, 2011 [internacional].
http://www.cisco.com/web/learning/employer_resources/pdfs/Workforce_2020_White_Paper.pdf

Millennials, a Portrait of Generation Next (Documento en línea). Pew Research Center, 2010 [Washington DC, EUA]. <http://www.pewsocialtrends.org/2010/02/24/millennials-confident-connected-open-to-change/>




Casares, David, y Siliceo, Alfonso. Manual de liderazgo. Publicado por el Instituto de Liderazgo, A.C. 1997.

El 'role playing', la excusa para trabajar la empatía (Documento en línea)
<http://www.siquia.com/2013/06/el-role-playing-la-excusa-para-trabajar-la-empatia/>

Generaciones Laborales

¿Sabías qué?...

Existen diferentes generaciones laborales, el comprenderlas puede ayudarte a mejorar tu gestión de capital humano.

Análogos	Inmigrantes Digitales	Nativos Digitales	
Baby Boomers	Generación X	Generación Y	Generación Z
			
(1946-1964) <i>Hijos de la 2ª Guerra Mundial</i>	(1965-1979) <i>Juventud de los 80's</i>	(1980-2000) <i>Milennials</i>	(2001-2010) <i>Generación Internet</i>
En 2013: 49 a 57 años	En 2013: 34 a 48 años	En 2013: 13 a 33 años	En 2013: 3 a 12 años

Espera próximamente un taller que te permitirá comprender mejor este tema