



Beatriz Martínez
& Asoc.

Consultoría en Recursos Humanos



FORO
CAPITAL **HUMANO**

**GESTIÓN DE LA
DIVERSIDAD GENERACIONAL**

22 y 23 de octubre de 2015



**Qué escuchamos en las
empresas hoy?**





Es difícil dejar
contentos a todos



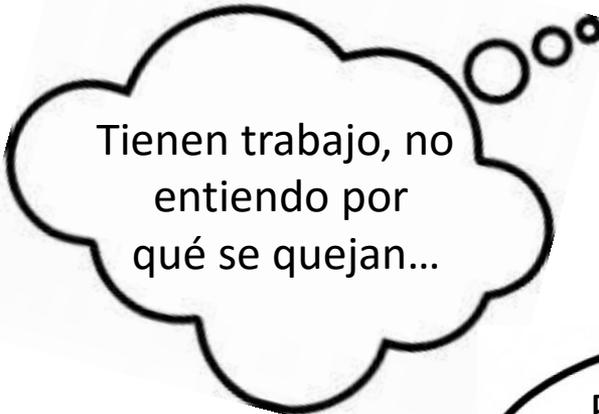
Los jóvenes
no se
comprometen



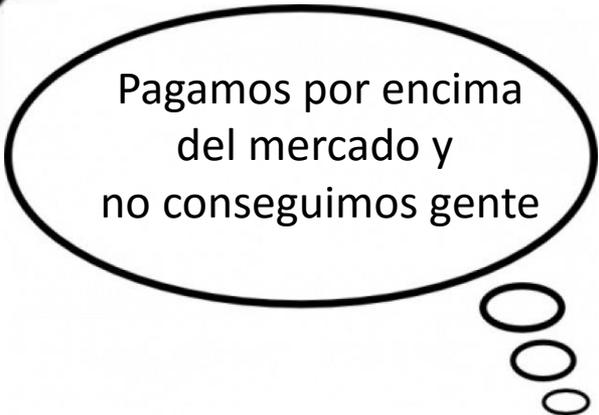
No logro motivar
con nada a los Y...



Hay escasez
de talento



Tienen trabajo, no
entiendo por
qué se quejan...



Pagamos por encima
del mercado y
no conseguimos gente



“Nuestra juventud gusta del lujo y es mal educada, no hace caso a las autoridades y no tiene el menor respeto por los de mayor edad. Nuestros hijos hoy son unos verdaderos tiranos. Ellos no se ponen de pie cuando una persona anciana entra. Responden a sus padres y son simplemente malos”.

1 - Sócrates (470-399 a.C.)

“Nuestro mundo llegó a su punto crítico. Los hijos ya no escuchan a sus padres. El fin del mundo no puede estar muy lejos.”

3 - Sacerdote egipcio del año 2.000 A.C.

“Esta juventud esta malograda hasta el fondo del corazón. Los jóvenes son malhechores y ociosos. Ellos jamás serán como la juventud de antes. La juventud de hoy no será capaz de mantener nuestra cultura.”

4 - escrita en un vaso de arcilla descubierto en las ruinas de Babilonia y con más de 4.000 años de existencia



Diversidad Generacional en Uy 2015

- Encuesta período 9/2014 – 3/2015
- 50 respuestas de empresas y 400 de trabajadores
- **70%** nacionales / **30%** internacionales
- El **46%** de las empresas relevadas posee miembros de 4 generaciones trabajando actualmente
 - Tradicionalistas (1928 a 1945) – 70 a 87 años
 - BabyBoomers (1946 a 1964) – 51 a 69 años
 - Generación X (1965 a 1980) – 35 a 50 años
 - Generación Y (1981 a 1995) – 34 a 20 años
 - Generación Z (desde 1996) – 19 años y menos



El 80% percibe que el compromiso con el trabajo varía fuertemente según la generación a la que se pertenece

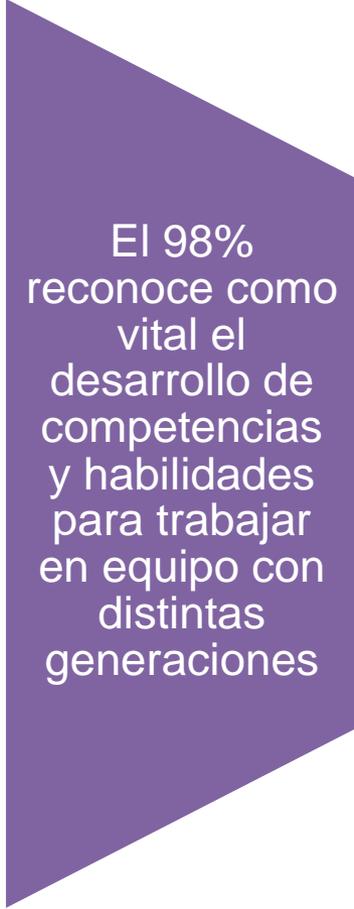




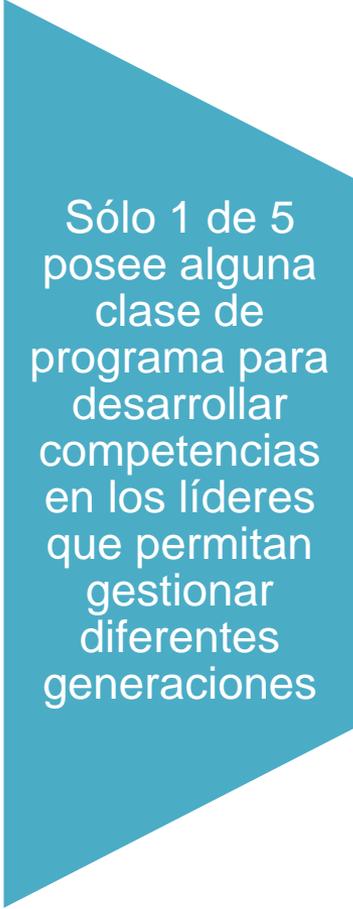
El 78% de las empresas ve como desafío gestionar la diferencia generacional



El 24% tiene implementada políticas de selección de personal para las diversas generaciones



El 98% reconoce como vital el desarrollo de competencias y habilidades para trabajar en equipo con distintas generaciones



Sólo 1 de 5 posee alguna clase de programa para desarrollar competencias en los líderes que permitan gestionar diferentes generaciones

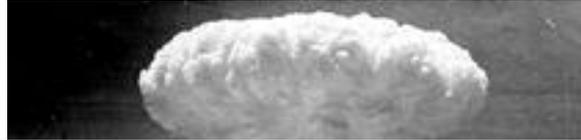




LA DIVERSIDAD GENERACIONAL
PROBLEMA U OPORTUNIDAD??



Los Tradicionalistas o Builders



Guerras mundiales
Reconstrucción post guerra



Trabajo duro y colaborativo como
pilar de la reconstrucción.
La autoridad deviene de la edad y la
experiencia



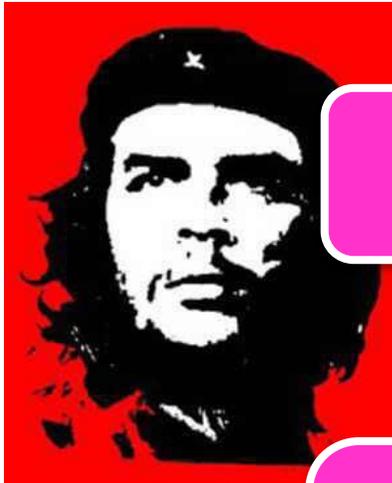
Los Tradicionalistas o Builders

- Entre 70 a 87 años
- El **esfuerzo** y el **sacrificio**, el **valor de la lealtad** signaron a los Tradicionalistas
- Vivieron tiempos dramáticos: la Gran Depresión, reconstrucción post Segunda Guerra Mundial, preponderancia masculina, educados en familias tradicionales
- En Uy es mayor en el ámbito público y en empresas de gestión familiar
- En Uy, disfrutaban de un modelo donde se valore el **trabajo**, la **palabra**, la **formalidad** y los **buenos modales**. Reconocen el management sobre una estricta cadena de mando. Lugar físico, aprendizaje lineal, relacionamiento cara a cara. Trabajo para toda la vida. El disfrute es en la jubilación
- Tradicionalistas en Uy: Julio María Sanguinetti, Luis A. Lacalle, Tabaré Vázquez, Carlos Paez Vilaró, Mario Benedetti, Eduardo Galeano, Cristina Morán, Alfredo Zitarrosa, José Pedro Barrán, Benjamín Nahún, Sonia Brescia, etc.



“A Dios pongo por testigo que no podrán derribarme. Sobreviviré y cuando todo haya pasado, nunca volveré a pasar hambre, ni yo ni ninguno de los míos” (Scarlett O’Hara. Lo que el viento se llevó. 1939)

Baby Boomers



Guerra fría: Mundo bipolar
Carrera espacial



Confianza en las organizaciones y en
el trabajo competitivo
La autoridad deviene de los resultados



Los Baby Boomers

- Entre 51 a 69 años
- Son **rígidos** y **estructurados**, **competitivos** y **pragmáticos**, más que gestionar, **planifican**. Aprendizaje **lineal** y **práctico**, **respetan** las **jerarquías**, las **normas** institucionales (aunque las cuestionan). Comienza **alta competitividad** e **individualismo**
- La **tecnología** como herramienta, trabajo sigue siendo duro, poco espacio para la vida personal
- Vivieron asesinatos de Kennedy y Martin Luther King, los Beatles, disturbios políticos, el Mayo Francés, la llegada del hombre a la luna, movimientos sociales, movimientos feministas, las primeras rupturas familiares
- En Uy están **comprometidos** con el trabajo, son respetuosos de la **autoridad** y prefieren el relacionamiento **personal** al virtual
- Baby Boomers en Uy: Gerardo Caetano, Fernando Andatch, Blanca Rodríguez, Emiliano Cotelo, Enzo Francescoli, Horacio "Tato" López, Laura Canoura, Jaime Roos, Fernando Cabrera, Osvaldo Fattoruso; Nicolás Jodal, Pedro Bordaberry, Beatriz Argimón, Constanza Moreira y Raúl Sendic, Tomás de Mattos o Federico García Vigil.



“Pero en cierto modo ser joven es como ser un animal. No, no es en tanto ser un animal sino uno de esos muñecos pequeños que venden en las calles, pequeños individuos de hojalata con un resorte dentro y una llave para darles cuerda y ellos caminan como si caminaran. Pero caminan en línea recta y tropiezan contra las bolsas y no pueden evitar hacer lo que hacen. Ser joven es como una de esas pequeñas máquinas”
(La Naranja Mecánica. 1962)

Generación X



Basta ya!

Crisis, violencia, sida , drogas

Desconfianza en las organizaciones
Experiencia del desempleo de sus
padres
La autoridad deviene del
conocimiento técnico y el logro
personal



Generación X

- Entre 35 a 50 años
- Empiezan a romper con lo establecido, **cuestionan** padres y docentes, son **inconformistas**. **No confían** en las instituciones, sino en su capacidad individual.
- No necesitan estar en un **lugar físico** para trabajar (se rompe el concepto de lealtad). Valoran **estructuras horizontales y flexibles** a la autoridad jerárquica y la **autoridad que proviene del mérito**. Necesitan sentirse especiales y ser convencidos. Comienzan a buscar el **equilibrio** entre trabajo y vida personal . **Internet** en el mundo de los negocios. Sociedad de la **información, comunicaciones, lo intangible** y lo **líquido**.
- Vivió consumismo de los 80, caída del muro de Berlín, la aparición del Sida, la globalización económica y el desempleo de sus padres. Educados en familias divididas, fragmentación social.
- En Uy son **comprometidos** y **creativos**, con capacidad para **sobreponerse** a situaciones adversas. Son los más **competitivos**, y los que más valoran la **formación** y el **título académicos**
- Gen. X en Uy: Joel Rosemberg, Ignacio Alvarez y Carlos Tanco; Malena Muyala, Gabriel Peluffo y Nicolás Ibarburu, María Noel Riccetto, Vicky Rodríguez Cartagena y Natalia Oreiro, Daniel Hendler, Dani Umpi, Diego Cánepa, Luis Lacalle Pou, Verónica Alonso

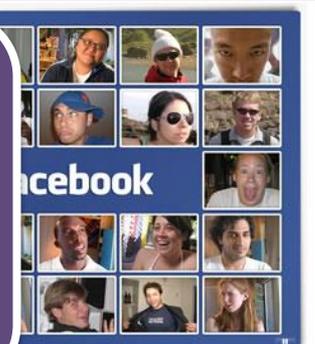


"La codicia, a falta de una palabra mejor, es buena; es necesaria y funciona. La codicia clarifica y capta la esencia del espíritu de evolución. La codicia en todas sus formas: la codicia de vivir, de saber, de amor, de dinero; es lo que ha marcado la vida de la humanidad" (Wall Street. 1987)

Generación Y

11 S: mundo descentralizado e imprevisible: el futuro es ahora.
Crisis 09: impacto en red de la caída del sistema financiero
Cuestionamiento a “certezas del siglo XX”

Confianza en la colaboración en red, más que en la organización
La autoridad es descentralizada, cambiante, temática y colaborativa



Generación Y

- Entre 34 a 20 años
- Viven en un mundo **conectado**. **Independientes**, **flexibles** y con ganas de **emprender**
- El mayor porcentaje está en las empresas internacionales
- No han desarrollado adhesión a normas de trabajo, ni habilidades de planificación y organización.
- Vivieron el 11 S, el cambio climático, inseguridad e imprevisibilidad laboral. Crecieron en relaciones líquidas, cambiantes, educados en múltiples configuraciones familiares. Respetan la diversidad, son auténticos, flexibles. Se motivan en ambientes multiculturales y a distancia, de día o de noche. Se quieren divertir trabajando
- En Uy son **individualistas**, **creativos**, valoran la **autoridad colaborativa** y el **relacionamiento virtual**. **Coordinan**, no planifican. Ponen foco en **proyectos a corto plazo**, reivindican el **balance** vida personal trabajo, respetan la **diversidad** y poseen **libertad** y normas propias
- Gen. Y en Uy: Francis Andreu, Fernando Amado y Fabiana Goyeneche, Déborah Rodríguez, Luis Suárez



“Un empleado de la empresa Publicis se le acercó un día al director de RRHH, para anunciarle que dejaba la empresa. El trabajo no era el problema; estaba feliz con lo que hacía, le gustaban sus responsabilidades y su equipo. Pero tenía un perro muy enfermo en casa y quería dedicarse a cuidarlo” (extraído de CNN Expansión)

Generación Z



*"No, you weren't downloaded.
Your were born."*

Generación Z

- Aproximadamente 20 años
- Han adoptado la **tecnología** desde su nacimiento, dependen en gran medida de ella y los lleva a vivir en un **mundo virtual**. La tecnología digital es vivido como natural.
- Son **impacientes**, se **comunican** por redes sociales y se relacionan a través de comunidades en línea como Twitter, Telegram, Snapchat, Flickr y Tumblr (no consumen cualquier red social)
- La **velocidad** y el **cambio** son características. **Individualistas** (no se ven como una parte de la organización), creen en su propia persona (y no en las organizaciones, como sus padres y abuelos) y no creen vivir de acuerdo a las normas sociales actuales. Su sociedad existe en la red, donde se abre su mente y expresan sus propias opiniones.
- **Curiosos** y **ansiosos**, predispuestos a la **acción**, buscan retos y respuestas **inmediatas**, **equilibrio** vida personal y trabajo y mayor **flexibilidad**. **Gestionan** y no planifican.
- Pueden presentar alguna dificultad en la capacidad de escucha, ya que no prestan demasiada atención a los demás. No valoran la formación tradicional. Saben que el conocimiento está fuera y son capaces de encontrarlo. Quieren elegir y además, quieren crear ellos también



“Ya no tengo ninguna esperanza en el futuro de nuestro país si la juventud de hoy toma mañana el poder, porque esa juventud es insoportable, desenfadada, simplemente horrible” Hesíodo (720 a.C.)

Por qué abandonan a las empresas?



Baby Boomers
Salario (44%)
Relación con Jefes (42%)



Generación X
Salario (60%)
Desarrollo de carrera propia (54%)



Generación Y
Salario (44%)
Flexibilidad Horaria (38%)
Trabajo estructurado o rutinario (36%)
Falta de desafíos (30%)



“Antes se tenía un alto concepto de alguien que dedicaba toda su vida a la empresa. Ahora, posiblemente muchos le creerían digno de compasión por no tener vida personal”
(Steven Poelmans)



Qué se debe tomar en cuenta?



La diferencia generacional



La historia en la organización



Las diferencias individuales



Cómo Motivar a las Diversas Generaciones?

Baby Boomers	Generación X	Generación Y
Dinero	Capacitación	Oportunidades
Status	Carrera local y global	Dinero
Carrera	Balance vida y trabajo	Balance vida y trabajo
	Flexibilidad horaria	Flexibilidad
	Libertad	Confort y Diversión
		Un trabajo que “tenga sentido”



Cómo desarrollar con la diversidad generacional?

Baby Boomers	Generación X	Generación Y
Plan de Carrera	Autodesarrollo	Varias carreras
Desafíos	Velocidad de carrera	Un trabajo que tenga sentido
Seguridad Laboral	Seguridad de carrera local global	Carrera personalizada



Cómo remunerar la diversidad generacional?

Baby Boomers	Generación X	Generación Y
Remuneración fija	Rem. fija y variable	\$\$\$\$
Auto, oficina	Saving plans	Bonus por proyecto
Stock Options	Bonus por permanencia	Bonus por permanencia
Planes de Retiro	Stock Options	Menú de beneficios
	Pension Plans	
	Menú de beneficios	



Cómo gestionar a la Generación Y?

Valoración	Entorno
Trabajo con “sentido”. Desafíos	Libertad para trabajar en cualquier horario y lugar
Ambiente propicio para la colaboración	Aprendizaje por atajos de búsqueda y compartido
Feed-back constante	Comunicación personal , positiva , respetuosa, motivacional y electrónica
Programas de coaching y mentoring	Repensar el Liderazgo, basado mas en ser maestros que superiores
Evaluar en función de logros	Presentar el objetivo , pero no el “cómo hacer”



Flexibilidad	Lugar de trabajo	Balance Vida/Trabajo	Desarrollo Profesional	Otros
Horario flexible	Sala de descanso	Espacios de relajación	Programas de reconocimiento	Gimnasio
Teletrabajo	Guardería infantil	Días libre por aniversario	Programas de coaching	Vestimenta casual
Días libres para temas personales	Cafetería	Reposición por viaje laboral	Plan de Carrera	Regalos
Jornada reducida	Almuerzo	Licencia maternidad/paternidad	Evaluación 360°/Análisis de Clima	Asesorías (legales, psicológicas)
Salida temprano	Máquinas dispensadoras	Otros eventos de bienestar	Feed back oportuno	RSE



La Gestión de Personas y la Diversidad Generacional

1. La diversidad, un valor incorporado
2. La felicidad en el trabajo es posible
3. La ética: del discurso a la acción
4. El adiós a las canas y a las jerarquías
5. Las conversaciones dentro de la diversidad generacional deben ser diversas
6. Las nuevas generaciones eligen dónde quieren trabajar
7. La atracción de talentos necesita procesos innovadores y creativos
8. El salario ya no es sólo el monetario, sino que empieza a tomar cada vez más protagonismo el salario emocional
9. Fomentar el trabajo en equipo intergeneracional desarrollará culturas más fuertes.
10. Resulta imprescindible capacitar a los líderes en la gestión de la diversidad generacional





MUCHAS GRACIAS!





Tel (+598) 99 294 320

bmartinez@bmartinez.com.uy

www.bmartinez.com.uy