

Dr. Fernando Vera Sánchez

Doctorado en economía por la Universidad de Texas A & M. Ha sido consultor de Naciones Unidas y de la Organización de Estados Americanos, ha sido investigador asociado en la Universidad de California en Berkeley y ha desempeñado diversos cargos en la administración pública federal como Asesor del Secretario de Comercio y Fomento Industrial, y en la administración del Estado de Puebla, como Director de Desarrollo Regional. Ha impartido cátedra en diversas Universidades de prestigio a nivel nacional. Autor de diversas publicaciones en revistas especializadas, cuenta con publicaciones de libros sobre desarrollo regional y econometría. Ha presentado conferencias en diversos países como son: Estados Unidos, Finlandia, Guatemala, Tailandia y Turquía, además de México. Actualmente es profesor-investigador de la Escuela de Economía y Negocios de la Universidad Anáhuac Puebla.

Cada generación tiene diferentes formas de pensar y sus necesidades laborales no son las mismas, en ese sentido la empresa se ve en la obligación de evolucionar con ellas para atraer y retener el talento, tarea que podrán realizar con la implementación de técnicas posmodernistas.

México como país en vías de progreso de industrialización 5.0, dando inicio a nuevas prácticas de trabajo, observando nuevos hábitos del mercado consumidor, teniendo en cuenta las modificaciones en el proceso industrial y las nuevas tecnologías que se imponen en los entornos de negocio, tiene la oportunidad de recrear nuevas metas en pro de desarrollar un país proactivo y multifuncional permitiendo no quedarse estático.

Este libro quiere recordar que se debe de tener una disciplina para capacitar al profesional según las necesidades que requiere la empresa y las nuevas necesidades a nivel mundial. Por ejemplo, la pandemia nos ha dado la oportunidad de ver cuáles son nuestras limitantes en cada una de las áreas en donde nos desarrollamos y también nos muestra cuáles son las nuevas habilidades que hemos adquirido a partir de esta nueva forma de vida.

Por tanto, este texto surge con la necesidad de evocar ejemplos sobre nuevas formas de trabajo que sugieren ser un parteaguas para inducir a todos los administradores y directores de empresas a romper los diferentes esquemas de trabajo tradicionales para renovarlos, no para modificarlos en su totalidad hasta ver que su desarrollo sea enfocado a la meta principal de la organización.



La empresa con perspectiva generacional, un enfoque con técnicas posmodernistas



LA EMPRESA CON PERSPECTIVA GENERACIONAL, UN ENFOQUE CON TÉCNICAS POSMODERNISTAS

Ariadna Hernández Rivera
María Norma Torres Romero
Fernando Vera Sánchez



Dra. Ariadna Hernández Rivera

Especialista en Economía, Finanzas y Educación Financiera. Miembro del Sistema Nacional de Investigadores del Consejo Nacional para la Ciencia y Tecnología (CONACYT). Autora de libros y capítulos de libro, ha publicado artículos científicos, arbitrados y de divulgación, es columnista y articulista. Conductora titular de programas de radio y televisión enfocados a la divulgación de la ciencia. Consultora Senior de diversas firmas nacionales e internacionales. Se desempeñó como asesora en materia económica-financiera de ejecutivos estatales, secretarios de estado, entre otras responsabilidades que tuvo en gobiernos subnacionales en México. Ha participado en Asociaciones Civiles con cargos de liderazgo, actualmente es Presidenta de la Asociación Mexicana de Especialistas en Educación Financiera.

Dra. Ma. Norma Torres Romero

Licenciada en Ciencias de la Comunicación, con especialidad en RH, Maestría en Ingeniería Administrativa y Especialidad en Sistemas de Procesos. Doctorado en Alta Dirección de Empresas. Experiencia en la Industria de alimentos y de manufactura textil, docente en posgrados en UVP, exconductora titular radiofónica de programas de cultura en general. Formada para desarrollar proyectos de Seguridad y Salud en el trabajo, certificada por Buro Veritas en la interpretación de la norma ISO 14000, Certificada por Buro Veritas en la interpretación de la norma ISO 9001, Certificada por Buro Veritas en la interpretación de la norma OSHAS 18000, Certificada en HACCP (Análisis de peligros y puntos críticos de control). Ponente de diversas conferencias y actualmente gerente de RH para la industria Textil y del Sector Salud.



PUEBLA

Cada generación tiene diferentes formas de pensar y sus necesidades laborales no son las mismas, en ese sentido la empresa se ve en la obligación de evolucionar con ellas para atraer y retener el talento, tarea que podrán realizar con la implementación de técnicas posmodernistas.

LA EMPRESA CON PERSPECTIVA GENERACIONAL, UN ENFOQUE CON TÉCNICAS POSMODERNISTAS

ARIADNA HERNÁNDEZ RIVERA
MARÍA NORMA TORRES ROMERO
FERNANDO VERA SÁNCHEZ



Para su publicación, esta investigación fue arbitrada y avalada por el sistema de pares académicos, mediante el sistema doble ciego.

Primera edición, 2023

D.R. © ARIADNA HERNÁNDEZ RIVERA

D.R. © MARÍA NORMA TORRES ROMERO

D.R. © FERNANDO VERA SÁNCHEZ

D.R. © GRUPO EDITORIAL Y DIGITAL EL PUENTE.COM SA DE CV

ISBN: 978-607-59429-4-0

Corrección: Adolfo Santiago Durán Sánchez

Formación: Abraham Zajid Che

Hecho en México

Made in Mexico

Reservados todos los derechos. Prohibida la reproducción total o parcial de esta obra, sea cual fuere el medio, sin la anuencia por escrito de los titulares de los derechos.

*A nuestros abuelos:
Beatriz, Inés, Juanita, María, Modesto, Nicolás, Porfiria, Regina, Silviano y Toribio.
quienes fueron una generación extraordinaria.*

Las generaciones evolucionan y sus necesidades con ellas...

ÍNDICE

AGRADECIMIENTOS	9
PRÓLOGO	11
PREFACIO	13
PRESENTACIÓN	15
INTRODUCCIÓN	19
 CAPÍTULO I. CONTEXTOS GENERACIONALES	 23
1.1 Características generacionales y la convivencia intergeneracional	23
1.2 La pirámide de las necesidades con una visión generacional	36
1.3 El nuevo contexto para las generacionales	40
 CAPÍTULO II. PROBLEMÁTICAS PRESENTES EN LA EMPRESA	 43
2.1 Equilibrio psicosocial laboral en las organizaciones actuales	43
2.2 Panorama internacional sobre los riesgos psicosociales y la NOM-035	46
2.3 ¿Por qué las empresas cierran?	52
2.4 El <i>home office</i> y las nuevas regulaciones	55
 CAPÍTULO III. LA MOTIVACIÓN COMO ELEMENTO DE ÉXITO	 59
3.1 La importancia de atraer y retener al talento humano	60
3.2 La motivación, una estrategia clave para el éxito empresarial	62
3.3 ¿Cómo motivar a cada grupo generacional?	66
3.4 El salario emocional, una necesidad para el contexto actual	70
 CAPÍTULO IV. DESARROLLANDO EL TALENTO HUMANO	 75
4.1 Teorías sobre el talento humano	75
4.2. La búsqueda del uso de herramientas para la retención y atracción del talento	79
4.3 El desarrollo de habilidades directivas	84
4.4 El talento humano con perspectiva generacional	88
4.5 Gestión del conocimiento para la atracción y retención de talento	93

CAPÍTULO V. EL NUEVO PAPEL DE LA EMPRESA	99
5.1 La empresa del siglo XXI	100
5.2 La redefinición del liderazgo	101
5.3 El rol de los recursos humanos	110
5.4 Desafíos del área de recursos humanos ante la crisis sanitaria	113
CAPÍTULO VI. TÉCNICAS PARA EL EQUILIBRIO LABORAL	115
6.1 Comprendiendo el posmodernismo	115
6.2 Técnicas posmodernistas en el ámbito de los negocios	117
6.3 El uso de las técnicas posmodernistas y las generaciones en el equilibrio laboral	128
CAPÍTULO VII. CASO DE ÉXITO EN EL SECTOR TEXTIL EN PUEBLA	133
7.1 La industria textil en Puebla	133
7.2 La problemática que enfrenta el sector textil	135
7.3 Descripción del estudio, análisis e interpretación de los resultados	137
7.4 Propuesta de continuidad para el control de las técnicas posmodernistas	153
CONCLUSIONES	159
BIBLIOGRAFÍA	163

AGRADECIMIENTOS

Con gratitud a quienes nos asistieron en esta investigación, a nuestros apreciables
estudiantes Erika Beatriz Monarca Rojas, Enrique García de León y Maritza
Morales Aquino.

PRÓLOGO

Desde los principios de la humanidad, la tecnología ha ocupado un lugar relevante en la evolución de los seres humanos, en cómo percibimos el mundo, en cómo vivir, en cómo socializamos, etcétera, y junto con estos cambios tecnológicos aparecen nuevas necesidades a satisfacer, por lo tanto, desde la antigüedad hasta la fecha, las personas con espíritu empresarial han encontrado esas áreas de oportunidad para hacer negocio.

En esta parte también el empresariado ha evolucionado desde los artesanos, empresas familiares, personas con capital que se reúnen para formar empresas y hasta la actualidad con un gran número de empresas importantes en el mundo que comparten la propiedad de la misma con personas que están dispuestas a invertir en dichas sociedades a través de la compra de acciones en las bolsas de valores del mundo.

En la evolución misma de las empresas, derivado de los cambios tecnológicos que hemos vivido cada día con mayor velocidad, la búsqueda de la productividad, eficiencia e innovación se han convertido en los fundamentos para el crecimiento y sostenibilidad de estas, buscando permanecer en la preferencia de los consumidores y con base en esto, lograr sus fines económicos.

En la actualidad sería muy injusto hablar que el fin primordial de las empresas es solamente el beneficio económico, pues afortunadamente desde hace algunas décadas se hizo evidente que trabajar e invertir en tener el mejor capital humano es fundamental para lograr su permanencia y de esta manera cumplir con sus fines económicos y sociales.

El profundo e interesantísimo trabajo de investigación llevado a cabo por los doctores Hernández Rivera, Torres Romero y Vera Sánchez apunta de manera generosa en cómo atraer, mantener y desarrollar el capital humano en una época donde los cambios tecnológicos ocurren con una velocidad vertiginosa, en una época donde los colaboradores de las empresas son una mezcla de personas con diferentes experiencias de vida y laborales, en una época donde la globalización de las empresas ha generado una mezcla no solamente generacional sino también multicultural y, por lo tanto, con diferentes necesidades que satisfacer.

Esta investigación es verdaderamente rica en temas que sin duda hoy son fundamentales para lograr que esta diversidad de personas se unan en torno a los objetivos económicos y sociales de las empresas, pues entender a través de la lectura de este trabajo cuáles son las características, objetivos y problemas que enfrentan las empresas del siglo XXI nos lleva necesariamente a conocer cuáles son las características generacionales del personal que colabora en ellas, el tipo de liderazgo que es necesario ejercer, el tipo de tecnología que es necesario implementar para las diferentes actividades y/o proyectos a trabajar, logrando con esto la formación de equipos de trabajo altamente exitosos que excedan incluso los resultados que se esperan de su labor.

En esta investigación resalta el tema de motivación para lograr atraer, retener y desarrollar al personal y si bien es cierto que depende de cada quien lo que motiva a dar lo mejor de cada uno en el tema profesional y laboral, existen una serie de tópicos que contribuyen de manera natural a generar ese sentimiento de pertenencia y orgullo por lo que hacemos en la empresa, y este tema también es tratado de manera importante en esta investigación.

En resumen, este trabajo será de mucha utilidad para los lectores, pues además de ser un tema por demás apasionante, se presenta de una manera práctica y sencilla para su lectura, además de muy bien documentada para quienes deseen ahondar en cada uno de los temas tratados.

Francisco Cuenca Yáñez

Exdirector de administración y finanzas

Barcel, Grupo Bimbo

PREFACIO

Cada administrador es un artista que tiene como su lienzo en blanco la organización, hoy por hoy estamos en una época en donde se puede crear arte con las bases de la administración y de la economía.

México como país en vías de progreso de industrialización 5.0, dando inicio a nuevas prácticas de trabajo, observando nuevos hábitos del mercado consumidor, teniendo en cuenta las modificaciones en el proceso industrial y las nuevas tecnologías que se imponen en los entornos de negocio, tiene la oportunidad de recrear nuevas metas en pro de desarrollar un país proactivo y multifuncional permitiendo no quedarse estático.

Cada compañía tiende a desarrollar nuevas técnicas derivadas del potencial del talento humano, sin embargo, se necesita aprovechar los recursos de los diferentes sectores de manera estratégica para realizar nuevos vínculos que los haga crecer en conjunto. Por ello hay que aprender y tomar ejemplos de diferentes sectores a nivel mundial con el afán de romper paradigmas y no quedarse en el intento.

Este libro quiere recordar que se debe de tener una disciplina para capacitar al profesional según las necesidades que requiere la empresa y las nuevas necesidades a nivel mundial. Por ejemplo, la pandemia nos ha dado la oportunidad de ver cuáles son nuestras limitantes en cada una de las áreas en donde nos desarrollamos y también nos muestra cuáles son las nuevas habilidades que hemos adquirido a partir de esta nueva forma de vida.

Por tanto, este texto surge con la necesidad de evocar ejemplos sobre nuevas formas de trabajo que sugieren ser un parteaguas para inducir a todos los administrado-

res y directores de empresas a romper los diferentes esquemas de trabajo tradicionales para renovarlos, no para modificarlos en su totalidad hasta ver que su desarrollo sea enfocado a la meta principal de la organización.

Este libro va dirigido no solo a estudiantes, sino a todo aquel individuo que le interese involucrarse con cada una de las áreas de una organización y que vea a través de estas líneas escritas la posible viabilidad de utilizar alguna técnica posmodernista que pudiera ayudar a lograr sus metas, tomando en consideración las nuevas tendencias.

Cada capítulo es una forma nueva de tener la oportunidad para sincerarnos con nuestras propias debilidades derivadas de lo que nos encontramos día con día, con barreras tanto organizacionales como a nivel social. Los autores pretendemos ser un ejemplo para poder homogeneizar criterios que incentiven a fomentar nuevas técnicas de trabajo que se están probando a nivel mundial y cumplir con los retos que se nos imponen las nuevas carencias organizacionales.

De antemano agradecemos a cada uno de los lectores que nos lean desde el punto de vista ético, profesional o experto en la materia con la meta de buscar estrategias que puedan fomentar la mejora continua. Asimismo, los invitamos a no minimizar la tarea que realiza cada parte de la organización, ya que de ahí se pueden evidenciar carencias que se vuelvan oportunidades perfectibles para dar oportunidad a que investigadores den continuidad a esta primera parte de esta experiencia realizada.

Ariadna Hernández Rivera
María Norma Torres Romero
Fernando Vera Sánchez

PRESENTACIÓN

En la actualidad, el enfoque de las consultorías en recursos humanos (RH) encuentra áreas de oportunidad en el diseño, la aplicación, la evaluación de herramientas y metodologías que buscan adecuarse a cubrir las necesidades de los futuros escenarios empresariales, refiriéndose en el argot de atraer y retener el talento humano, dirigido a las siguientes generaciones que se aproximan a obtener un puesto directivo.

El presente libro analiza las diferentes generaciones para hacer contrastes y similitudes entre ellas con la finalidad de obtener características puntuales de los recursos humanos que conlleven a las empresas a tomar decisiones adecuadas, incrementando su productividad, disminuyendo la rotación, a la vez de impulsar un equilibrio laboral, con el propósito de considerar la dignidad de la persona en las organizaciones.

En la actualidad existen cuatro generaciones: “Baby Boomers”, “X”, “Millennial” o “Y”, y “Centennial” o “Z”. Estas comparten el mismo medio laboral, cada una con características diferentes debidas al entorno tecnológico en el que crecieron, así como a los diversos procesos sociales, económicos, políticos o ideológicos.

La Generación Baby Boomers actualmente es la más antigua en el ámbito laboral. En su mayoría han permanecido por muchos años en la misma empresa, debido a que su prioridad ha sido tener una carrera extraordinaria, siendo estos competidores natos, que buscan apoyar a las siguientes generaciones.

Los hijos de los Baby Boomers son la Generación X, nombrada así por la época en donde surge el internet, debido al contexto de múltiples cambios esta es una generación muy adaptable al cambio, la cual ya no tiene la misma lealtad con las empresas. Sin embargo, analizan sus decisiones al momento de hacer un cambio laboral.

Posteriormente, ubicamos a la Generación Millennial, la cual es una generación que creció en un entorno digital, por lo que son personas totalmente conectadas, además poseen altos valores éticos y sociales. Los integrantes de esta generación tienen una forma diferente de concebir al trabajo, ya que buscan el placer y diversión, dejando de lado el compromiso con una empresa, estos tienden a cambiar de forma continua, demandando un espacio laboral que les satisfaga, situación que ha desembocado en problemas para los recursos humanos.

Por último, la Generación Z, se ubica como una sucesión de los Millennials debido a la gran expansión masiva del internet, esta generación creció completamente permeada de información, la cual incorporó a su aprendizaje y socialización de forma natural, aunado a esto es una generación marcada por la globalización. Los pertenecientes a esta generación son autodidactas y han logrado, gracias a su entorno tecnológico, un aprendizaje a partir de la utilización de dispositivos y tutoriales. En lo laboral, ellos buscan trabajar en algo acorde a su personalidad, dándole prioridad a su propio crecimiento y manteniendo un balance entre la vida personal y profesional.

Las más recientes generaciones, por su forma de desarrollarse, su comportamiento y su manera de afrontar la vida, han causado fuertes críticas, principalmente por su falta de resiliencia ante los problemas, siendo denominados por la sociedad: “Generación de Cristal”. Estos individuos, que forjarán el futuro de la sociedad, y en varios casos ya lo están forjando, viven sumergidos en problemas de salud mental, como la depresión, una constante en sus vidas. A pesar de ello, demostraron un fuerte afán por impulsar movimientos sociales a través de sus ideas, tales como el activismo, un acto de posible esperanza para el mundo tan complejo en el que vivimos. Pero en relación con los organismos empresariales, este grupo representa un gran reto.

Sumando en esta línea, el fenómeno de la pandemia generada por el virus Covid-19 o SARS-COV2 que provocó cambios alrededor del mundo, mismos que han afectado diversos ámbitos de la vida de los seres humanos. En una búsqueda de mantener distancia entre los individuos para frenar esta enfermedad, se ha transformado la manera de comunicarse y optando por una rápida transición hacia el mundo digital, todo trabajando desde casa. Para ello, surgen nuevos retos para todas las generaciones, no solo para aquellas que no están relacionadas con la tecnología, a los cuales se les agregan los niveles de estrés que acompañan el teletrabajo, trabajo a distancia u home office.

Bajo este contexto laboral, las empresas necesitan reinventarse y para ello hay metodologías que requieren evolucionar para adecuarse a necesidades futuras. Sin em-

bargo, estas prácticas aún no están diseminadas correctamente en las distintas áreas de trabajo en las que se demandan características especiales para ser aplicadas en cada sector económico con la finalidad de fomentar la productividad.

Otro problema para considerar es la inadecuada planeación estratégica para captar la atención del presente y futuro capital humano, ya que las empresas tradicionalistas se rigen por procesos que les han funcionado de manera correcta durante años, pero que quizá con el paso del tiempo ya no les producen la misma rentabilidad que generaban en el pasado. Además, las organizaciones conservadoras tienen un esquema de trabajo sujeto a una estructura, por lo que es difícil implementar nuevas técnicas dentro de su sistema.

En este sentido se han desarrollado metodologías posmodernistas para la gestión del desarrollo y talento humano con la finalidad de retener a los trabajadores. Algunos ejemplos de organizaciones son: Alibaba, Apple, Disneyland, Google, Heineken, Jhonson & Jhonson, Microsoft, Nestlé, Procter & Gamble, Santander, Virgin, y Xel-Há. Estas empresas son muestra de que las técnicas posmodernistas generan buenos resultados.

Dentro de las técnicas posmodernistas que se utilizan actualmente en las empresas directa o indirectamente con las consultoras del talento humano destacan: *Positive Mindset*, *Meditación*, *Design Thinking*, *Digital Employer Branding*, *Learning by Doing*, *Employee Experience*, *Mentoring*, *Team Building*, entre otras. En especial se aborda la meditación y el *Design Thinking* debido a que su implementación no genera costos significativos o alguna sofisticación tecnológica que haga imposible su ejecución, por el contrario, son adaptables en cualquier sector.

En concreto, este libro muestra otro enfoque para poder desarrollar el talento de todas las generaciones, tomando sus fortalezas y debilidades para formar estrategias, bajo el tenor de lograr retener o atraer ese talento con características y necesidades de trabajo específicas. Por tanto, se espera que estas técnicas posmodernistas logren ser una apertura para crear proyectos en beneficio de las empresas, así como que todos los trabajadores puedan lograr sentirse en equilibrio y desarrollarse profesionalmente.

INTRODUCCIÓN

En el siglo XXI se presenta una urgencia de utilizar herramientas y técnicas que conlleven un desarrollo profesional del individuo, que se ajuste de manera continua a sus necesidades laborales. Las generaciones van cambiando cada vez más y con ello presentan características de requerimientos específicos para desarrollarse en su ámbito de trabajo, por lo tanto, es emergente que las empresas pongan atención en las nuevas técnicas que atraen y retienen al talento humano.

Capítulo I. Se aborda cómo las generaciones van cambiando de acuerdo con el entorno en el que se han desarrollado, generando así que en las empresas se encuentren inmersas hasta cuatro generaciones; los Baby Boomers, la Generación X, la Generación Y o Millennial, la Generación Z o Centennials, cada una con diferentes características y necesidades. De igual forma, se expone a la Generación Alfa por ser el futuro no muy lejano de nuestra sociedad, y la crítica latente hacia los jóvenes denominados Generación de Cristal, por la forma en que lleva a cabo su vida. Esta es una dinámica compleja, que puede provocar conflictos entre las generaciones, al momento de interactuar o de realizar labores en conjunto. Dicha situación, se ha convertido en un reto para quienes dirigen las organizaciones, porque tendrán que aplicar nuevas acciones para cada grupo generacional, con el objetivo de que se cumplan sus metas de manera satisfactoria.

Capítulo II. Se presenta el problema psicosocial que el estrés genera a los trabajadores, sobre todo en tiempos de mucho cambio obligatorio, por un lado, la globalización que exige estar en constante competencia y, por otro, la pandemia por SARS-COV2, que es un fenómeno que ha generado cambios drásticos para toda la sociedad.

Transformaciones que llegaron para quedarse y que se traducen en nuevos retos para algunas generaciones. Tal es el caso de la modalidad de trabajo en casa (home office) la cual ha tomado relevancia en los últimos años. Aunado a eso se retoma la NOM-035, una ley que busca asegurar el bienestar del colaborador, haciendo a la empresa más responsable por el cuidado de los empleados. Dicha ley se centra en la modificación del entorno del trabajo, la calidad del apoyo que recibe el colaborador, el aprendizaje constante del equipo y capacitación en temas relacionados con el manejo del estrés. Además, se plantean situaciones en las cuales las empresas cierran, por lo que se analizan sus posibles causas.

Capítulo III. Expone los antecedentes de las técnicas posmodernistas, las cuales tienen la finalidad de atraer y retener el talento humano. Estas metodologías, para desarrollar al individuo, tienen tres pilares de motivación: conductual, humanista y cognitivo. El primero se basa en un sistema de recompensas y amonestaciones; el segundo pilar hace referencia a las necesidades específicas de cada generación; adicionalmente, la motivación cognitiva surge bajo un constante proceso de memorización que se traduce en aprendizaje. Otra forma de atraer y retener el talento humano parte de la técnica conocida como salario emocional, la cual se analiza desde distintas perspectivas de acuerdo con cada grupo poblacional.

Capítulo IV. Explica la importancia del área de recursos humanos, debido a su labor para desarrollar el talento humano, como una característica clave para destacar a una organización. También se resalta el valor de crear un clima laboral agradable, porque es un apoyo que fortalece los puntos débiles de los grupos generacionales, entre otras cosas. Además, se reseña la teoría de gestión del conocimiento por señalar al conocimiento como un elemento que incrementa la ventaja competitiva de una empresa, al tiempo que sirve como atracción de otros individuos que desean pertenecer a una organización que responda a sus expectativas. En este capítulo se encuentra la relevancia del liderazgo como eje rector de la motivación de los trabajadores. Las habilidades directivas son cualidades que conforman las aptitudes de liderazgo, por esta razón, se analizan desde una perspectiva que gestione correctamente a los integrantes de una empresa. Estas habilidades pueden aportar conocimiento para negociar, trabajar en grupo, empoderar a la alta dirección, desarrollar líderes y fomentar la comunicación efectiva.

Capítulo V. Las empresas cambian a lo largo del tiempo, al igual que sus recursos, gestión y administración, por esta razón, se analiza a la empresa actual y la transformación que sufre para afrontar nuevos desafíos generados por factores externos. Además,

el capítulo se centra en el impulso del liderazgo empresarial, debido a que es un factor con repercusión en el empoderamiento del personal y es clave para que una institución se mantenga rentable a través del tiempo, al aportar mejoras continuas, actualizaciones y transformaciones adecuadas a las dinámicas de trabajo. Para ello, se analizan los distintos perfiles de liderazgo, desde un punto generacional en el rol empresarial.

Capítulo VI. Expone las técnicas posmodernistas, las cuales buscan replantear con nuevos métodos los resultados laborales con diferentes generaciones. Entre ellas destacan: el *Design Thinking*, como un conjunto de actividades que tienen la finalidad de lograr el respeto y la participación de cada uno de los integrantes del sistema y; *Meditación*, que ayuda a reducir los niveles de estrés en el personal y se adjudica a ella la mejor concentración para la toma de decisiones.

Estas técnicas incluyen variables de estudio, como la integración, motivación, liderazgo, comunicación y competencias, dando como resultado una apertura para rediseñar la forma de trabajar en una organización. Estos métodos se han adaptado a las nuevas necesidades del individuo, puesto que permiten a los trabajadores alcanzar un equilibrio entre su vida laboral, familiar y social.

Capítulo VII. Se discuten los resultados de una correcta implementación de las técnicas posmodernistas en las organizaciones. Entre los beneficios de la aplicación de estas técnicas se encuentra la inmersión de los riesgos psicosociales, una obligación que actualmente el gobierno de México demanda a las empresas; como la existencia de un clima laboral agradable, la atracción de los individuos como sentido de pertenencia a la empresa, el eficiente desarrollo de talentos en el personal, el perfeccionamiento de liderazgo en alta dirección y la mejora en el canal de comunicación, entre otros. Por último, esta visión abre un panorama de nuevas dinámicas de trabajo en la llamada industria 4.0, que con la pandemia encaminó al inicio de la industria 5.0. Enfocándose a renovarse, para sobrevivir empresarialmente, utilizando sus diferentes recursos para que las nuevas generaciones se involucren en temas de investigación en cualquier ámbito, adicionalmente que no dejen de crear y fortalecer los lazos con las organizaciones, con la finalidad de creer en sus proyectos y no dejar de innovar.

CAPÍTULO I

CONTEXTOS GENERACIONALES

1.1 CARACTERÍSTICAS GENERACIONALES Y LA CONVIVENCIA INTERGENERACIONAL

Actualmente, en las empresas se encuentran generaciones heterogéneas, donde cada una de ellas presenta diversas características que no están dadas por su fecha de nacimiento, sino por el entorno en el que se han desarrollado. Bajo este contexto, se ha generado un nuevo reto para quienes dirigen las compañías y para aquellos jefes de recursos humanos que, al momento de reclutar nuevo personal, no deben pasar por alto esta situación, para poder encontrar la manera en que se pueda dirigir una organización con rangos de edad muy diferentes, cada uno con peculiaridades especiales, buscando distintas situaciones laborales, diversas expectativas y una variedad de planes de vida.

Dadas las diferencias generacionales es complejo visualizar una sola estrategia para la empresa cuando se quiere elegir una acción correcta para reclutar personal de un abanico lleno de oportunidades. Dentro de este proceso se encuentra la búsqueda de talento y habilidades para la organización. Es así como las consultoras en recursos humanos y las organizaciones se han dado a la búsqueda de información que aporte conocimiento sobre las nuevas metodologías de reclutamiento o capacitación, de acuerdo con el comportamiento generacional existente.

Cabe mencionar que diversos autores clasifican a las generaciones según los acontecimientos económicos, sociales, culturales o de diferente índole que ocurrieron durante un determinado lapso. Por lo que, cuando se habla de fechas, diversos estudiosos no coinciden en los periodos, haciendo notar una brecha aproximada

de cuatro años, como se muestra en la tabla 1. En lo que sí coinciden es en que actualmente hay una interacción de cuatro generaciones, cada una con características muy particulares.

Tabla 1
Ubicación en el tiempo de las distintas generaciones por diferentes autores

Autores	Generación Baby Boomers	Generación X	Generación Millennial o Y	Generación Z o Centennial	Generación Táctil o Alpha
Molinari (2011)	1946-1964	1965-1979	1980-2000	2001-hasta nuestros días	-
Tapscott (2009)	1945-1964	1965-1981	1982-1994	1995-hasta nuestros días	-
William Strauss y Neil Howe (2007)	1943-1960	1961-1981	1982-2004	2005-hasta nuestros días	-
González (2017)	1946-1964	1965-1979	1980-2000	2001-2009	2010 y se prevé que acabe en 2025
Madrigal, Ávila, y Madrigal (2019)	1946-1964	1965-1979	1980-2000	2001-2009	2010 y se prevé que acabe en 2025
ICEMD Instituto Economía Digital (2017)	1945-1964	1965-1979	1980-2000	2001-2011	2012-hasta nuestros días

Fuente: Elaboración propia con base en Molinari (2011); Strauss y Howe (2007); González (2017); ICEMD Instituto Economía Digital (2017); Madrigal, Ávila y Madrigal (2019); Tapscott (2009).

Generación Baby Boomers

Los Baby Boomers son mayormente catalogados como individuos nacidos entre los años 1946 y 1964 (Chirinos, 2009). Actualmente poseen de 70 a 50 años, razón por la

cual esta generación se clasifica por tener mayor influencia en la actividad económica a nivel mundial.

El término “Baby Boomer” es usado para describir a las personas que nacieron durante las altas tasas de natalidad que ocurrieron en los años posteriores a la Segunda Guerra Mundial. Esta población, para el año 2020, se componía del 22% de la población de Estados Unidos, de acuerdo con los datos de *United States Census Bureau*. Debido al tamaño representativo que posee, este grupo generacional captó por un gran lapso la atención del mercado, además que tuvo una influencia económica y cultural, sobre todo en América, donde continúa su gran influencia (Díaz, López y Roncallo, 2017).

Esta generación vivió entre algunos acontecimientos: la guerra de Corea (1950-1953), la guerra de Vietnam (1955-1975), la expansión de la televisión hasta los hogares, el rock and roll (1920), la llegada del hombre a la luna (1969), la promoción de la libertad individual, el nacimiento de movimientos a favor de los derechos civiles, la causa feminista, así como la inserción de la mujer al mercado laboral. Este contexto hizo que este gran grupo desarrollara una inclinación a la protesta y al activismo a favor de causas sociales.

Para autores como Molinari (2011) esta generación se caracteriza por individuos que hacen una carrera extraordinaria, definiendo el éxito a través del dinero y el estatus. Son personas apegadas a sus ideales, introvertidas, comprometidas y buenas para crear en equipo, además de ser amantes de la competencia. Entre ellos, existen líderes que no pretenden obtener un beneficio económico y sí apoyar el desarrollo de la siguiente generación, visualizándose a sí mismos como un aliado para el crecimiento empresarial, estos suelen tener la iniciativa para transmitir sus conocimientos a los más jóvenes, postulándose como mentores.

Esta generación busca obtener del trabajo seguridad y estabilidad, por ello suelen quedarse en la misma empresa durante muchos años, orgullosos de sus trayectorias. En este sentido, sienten miedo frente a los cambios, de manera que un nuevo trabajo se traduce en algo negativo. Esto se explica porque llegan a calificar a las generaciones posteriores (como lo es la Generación Millennial) como individuos retadores, inconformes y poco sacrificados.

Actualmente, una parte de los Boomers se encuentran jubilados y otra parte aún está en actividades laborales, ocupando lugares de poder bien establecidos en la misma empresa que han laborado casi toda su vida. Razón suficiente para que sean vistos como una pieza clave en la transferencia de poder a las generaciones siguientes (Díaz, López, y Roncallo, 2017).

Respecto al uso del internet esta generación va obteniendo mayor presencia, a pesar de haber crecido sin esta herramienta han adaptado a su vida cotidiana al teléfono móvil y el uso de algunas redes sociales con fines laborales o personales. El 91% de los Boomers usa una o más redes sociales, de acuerdo con *The Economist* (2017), ya que suelen usar estas herramientas para acercarse a sus seres queridos que se encuentran lejos, así como una forma de reencontrarse con amigos de la juventud y la infancia. En el contexto de la cuarentena provocada por la pandemia, ha enfrentado a muchos de ellos a un proceso de adaptación a la tecnología para realizar actividades necesarias para continuar con su vida, tales como realizar transferencias bancarias, hacer el súper, comunicarse con la familia y amigos, así como para ver misa por internet.

Esta generación, al igual que las demás por el contexto en el que creció, posee fortalezas y debilidades en todos los aspectos de su vida, en la tabla 2 se muestra el contraste en el ámbito laboral.

Tabla 2
Generación Baby Boomers en el ámbito laboral

Fortalezas laborales	Debilidades laborales
Poseen capacidad para guiar.	Son inmigrantes tecnológicos, razón por la cual el uso de las tecnologías no es de forma tan natural.
Tienen una gran preparación y están comprometidos con los resultados.	Suelen caer en patrones demasiado rígidos.
Los caracteriza el respeto, responsabilidad, compromiso, sacrificio, esfuerzo, experiencia y dedicación.	Tienen una cultura presentista, hacen uso del apalancamiento laboral, tienen dificultad para gestionar la incertidumbre, suelen ser resignados y con exceso de humildad.

Fuente: Elaboración propia con base en Kupperschmidt (2000); (Sisternas, 2021).

Generación X

La Generación X con mayor frecuencia es ubicada entre los años 1965 a 1979, es llamada así porque nació en una época marcada por el internet y la burbuja puntocom en la década de los 90. De manera más concreta, este grupo de individuos vivió la llegada del disco

compacto (CD, por sus siglas en inglés), el ordenador portátil, el walkman, la expansión del VIH, la caída del muro de Berlín, así como el surgimiento de canales icónicos como MTV y CNN. Además, de verse afectados por el bombardeo del consumismo, tuvieron que sobrevivir a las múltiples agitaciones económicas de la década de 1970.

Esta generación se formó bajo un contexto en donde las madres comenzaron a insertarse al mundo laboral y el matrimonio se comenzó a demeritar, incrementándose las altas tasas de divorcio, generando que este grupo creciera en un hogar en donde ambos padres trabajaban o estaban divorciados (Somola y Sutton, 2022). Sumando a ese contexto, la incredulidad en las estructuras políticas orilló a que esta generación creciera en un entorno de inseguridad familiar, cambiante y con diversidad, con ideales liberales y sin afiliación política.

Destacan por ser sumamente adaptables al cambio (Rojas y Deily, 2019) probablemente porque en el periodo en el cual se crearon las necesidades de los niños fueron puestas al final y a pesar de su entorno digital, no necesitan de internet para vivir sus vidas. Por haberse desarrollado en un entorno relativamente pacífico, en el auge de la tecnología y con beneficios tales como los derechos civiles, esta generación piensa de manera global, a la vez que está tecnológicamente preparada. Este grupo tiende a mantener un equilibrio entre la vida y el trabajo, por tanto, miden el éxito a través de la flexibilidad que les permite equiparar su área laboral para mantener relaciones sanas.

Por el contrario, Smith (2018) clasifica a la Generación X como independiente, dado que en esta generación se visualizan índices de divorcio altos, ya que las mujeres aumentaron su integración al sector laboral. Algunos de estos partícipes de esta población se caracterizan por tener apegos a las empresas e incluso se les conoció con el término de “Workaholics”, definiéndose en español como adictos al trabajo, además su desempeño provocó el nacimiento de líderes en la toma de decisiones.

En este mismo sentido, Smith (2018) considera a esta generación, como escéptica, pragmática y organizadora de todo lo que rodea su vida, está orientada a resultados, a comparación del Millennial que es confidente, tiene un pensamiento social activo, es idealista, pero con una actitud retadora y, por la formación académica que tienen, busca mejores ofertas económicas.

Esta Generación X ha sido nombrada en conjunto por varios psicólogos como la generación Peter Pan¹, es un grupo que mantiene un sentido de lealtad con las em-

¹ El síndrome de Peter Pan es el conjunto de rasgos de la personalidad que muestran inmadurez durante la etapa adulta. Esto puede ser debido a que se resisten a tener cargas o responsabilidades que piensan no soportar. Su reacción ante dife-

presas, menor que los Baby Boomers, ya que tienen en cuenta las reestructuraciones y racionalizaciones empresariales que vivieron sus padres. A pesar de ello, esta generación busca un desarrollo profesional dentro de una misma empresa, analizando a profundidad al momento de realizar algún cambio laboral.

Debido al mercado en declive, inestable y competitivo al que se tuvo que enfrentar este grupo al momento de insertarse al mundo laboral, estos pierden la idea de que continuar en una misma organización podía aportarles seguridad laboral y crecimiento, por eso ven al trabajo como un medio para alcanzar sus metas, pero no como el fin mismo. Cabe señalar que la Generación X en su etapa más joven, de acuerdo con Smola y Sutton (2002), eran menos leales a las organizaciones porque estaban más enfocados en su beneficio personal, pero mientras han venido creciendo, esa actitud se ha transformado creando profesionales maduros, bien preparados, con responsabilidades, que acaparan gran parte del mercado laboral.

Este grupo generacional tiene como parte esencial en su autodefinición, la lealtad al trabajo que desempeñan, y a pesar de no estar de acuerdo con presentar lealtad a una corporación, ellos valoran el reconocimiento de sus jefes y colegas (Gross y Scott, 2001).

Al igual que la Generación Baby Boomers, la Generación X también tiene sus fortalezas y debilidades en el ámbito laboral, entre ellas las que expone la tabla 3.

rentes situaciones de estrés no son las propias para su edad. Este síndrome no es un término científico de la psicología y no tiene criterios diagnósticos, sino que es un perfil derivado de la experiencia clínica de los psicólogos profesionales. El psicólogo Dan Kiley en 1983 lo nombró así debido a la reacción de sus pacientes que se encontraban estancados en la adolescencia con rasgos narcisistas, manipuladores, cautivadores y arrogantes debido a un estado de inseguridad permanente.

Tabla 3
Generación X en el ámbito laboral

Fortalezas	Debilidades
Poseen gran sentido de responsabilidad, adaptabilidad, resiliencia y autoexigencia.	Presentan ansiedad, frustración, presión por el entorno, son miedosos y victimarios de la brecha salarial.
Tienen una alta competencia tecnológica, así como aceptación a la diversidad y al cambio, haciendo de estos solucionadores eficaces de los problemas en una organización.	Generalmente, los líderes se someten a altos niveles de estrés.
Son conciliadores natos para el equipo, tienen facilidad para las relaciones interpersonales y se adaptan rápido a nuevas tecnologías.	Se orientan a resultados, más que a procesos, aunado a que son individualistas y el dinero es el medio para el buen vivir.

Fuente: Elaboración propia con base en ACFE, (2009); Díaz, López, y Roncallo (2017).

Generación Y o Millennial

La Generación Millennial o Generación Y hace referencia a los individuos nacidos entre los años 1980 a 2000. Este grupo resulta un poco complicado de definir, sin embargo, por sus características se puede esbozar a esta generación y diferenciarse de otras. De acuerdo con BBVA (2020), los Millennials son jóvenes que han nacido a partir de los años 80, y por su entorno, son una generación digital con altos valores a nivel social y éticos.

Esta generación descendiente de la Generación X se desarrolló visualizando el aumento de las herramientas y distracciones tecnológicas, una población en mayor medida que otras, dependiendo de sus posibilidades económicas. Empero, tanto en las escuelas públicas como privadas cada vez se aumentaba la adquisición de tecnología análoga, por tanto su acceso a la información ha sido mayor. A esta generación se le va a reconocer como Millennial y, aunque cada autor difiere de uno a cinco años; los más reconocidos y aceptados son William Strauss y Neil Howe (2007), que clasifican a esta generación como los nacidos entre 1982 y 2000.

Este grupo generacional observó cómo sus padres se esforzaron y trabajaron mucho tiempo y a pesar de ello no pudieron alcanzar sus aspiraciones, o bien no se libraron de ser despedidos durante la crisis de los años 90. Fue así como el entorno en el que crecieron llevó a esta generación a ingresar al mundo laboral buscando disfrutar el momento.

De acuerdo con Molinari (2013), los integrantes de esta generación conciben el trabajo de un modo distinto, ya que buscan placer y diversión en la oficina, señalando claramente que, para ellos, la responsabilidad y el compromiso vienen de la mano para encontrarle un sentido a lo que hacen y una retroalimentación continua. Otro rasgo para mencionar, lo expone Errázuriz (2012) en un estudio que realizó en la empresa de Robert Half, donde se da cuenta de que únicamente el 4% de su población laboral Millennial disfrutan trabajar en equipo, el resto (96% de ellos) son individualistas, lo que les dificulta planear y llegar a los objetivos.

Las principales características que destacan diferentes autores de esta generación Y se detallan en los siguientes párrafos. Esta generación presenta una alta exposición a la tecnología e información; debido a que los Millennials son nativos digitales, usan las tecnologías de la información de manera natural, teniendo la capacidad de hacer varias cosas a la vez con su móvil, sienten la necesidad de una constante conectividad. De la mano de esto, reciben un enorme flujo de información de forma constante las 24 horas del día.

Además, esta generación presenta un realce ético; al menos desde el punto de vista medioambiental y social. Son muy proactivos para apoyar causas solidarias, debido a que han crecido en un entorno con problemas como por ejemplo el calentamiento global y rodeados de una creciente cultura de la sostenibilidad y reciclaje.

Son considerados individualistas a pesar de su alineación con los valores éticos y de su solidaridad. Han formado un grupo en el cual conviven con valores como el individualismo, donde disfrutar y aprovechar el momento están por encima de otros valores, como la familia.

Tiene un estilo de comunicación diferente a las generaciones anteriores; por el entorno en que se desarrollan, para ellos, resulta muy importante la comunicación no verbal que se maneja a través de correos electrónicos o mensajes de texto; por el contrario, les es difícil la comunicación cara a cara. Presentan un cambio en su concepción del tiempo; debido a su uso de internet de forma tan natural, esta generación suele ver lo que quiere cuando lo desee, bajo este contexto los conceptos del tiempo y lugar son diferentes al de otras generaciones.

Dentro de la parte crítica se cataloga a la Generación Millennial como egoístas con alta autoestima, debido a que se individualizan en cada ámbito de su vida, sin preocuparles alguien más. Por su parte, los sociólogos los catalogan como personas que son impacientes, se adaptan a los cambios, pero siempre están en la búsqueda de un trabajo que les llene y no tanto que les remunere (Arechederra, 2017). Además, se hace hincapié en que esta generación se concentra en aprender de manera activa y participativa, siendo el individuo quien decide de qué manera aportar ideas hasta llegar a la formación educativa deseada.

Generación Z o Centennials

Se ubica a esta generación con mayor frecuencia desde el año 2001 hasta 2009, esta es una sucesión de los Millennials debido a la expansión masiva del internet. Bajo este contexto llega una generación que creció completamente permeada de información, la cual incorporó a su aprendizaje y socialización de forma natural. Sumando lo anterior, los miembros de esta generación fueron marcados por el hito de la globalización, esto desapareció para ellos los límites geográficos, forjando que el mundo les parezca un lugar más pequeño y accesible, acompañado de cambios sociales que impactaron en la subjetividad de este grupo. Se consideran nativos digitales autodidactas, que han logrado gracias a su entorno tecnológico un aprendizaje a partir de la utilización de dispositivos y tutoriales.

Estos individuos comparten ciertas características con la generación Y, ambas cortoplacistas, independientes, preocupadas por el medio ambiente y por emprender. Los Centennials sobresalen en este último punto, ya que la mayoría tiene como objetivo tener su propia empresa o poder vivir de sus hobbies. Haciendo referencia a sus características, estos son creativos, generalmente buscan trabajos flexibles dándole preferencia a labores a distancia, con la finalidad de poder desarrollar varias actividades a la vez. Esta forma de manejarse en la vida provoca que este grupo tenga una dificultad para captar su atención.

Esta generación vio cómo años de estudiar una carrera universitaria no salvaron a sus padres y hermanos mayores de pasar por una crisis laboral, por tal motivo ven al trabajo como medio para llegar a un fin y no como un todo. Esta generación busca trabajar en algo acorde a su personalidad, dándole prioridad al propio crecimiento, manteniendo balance entre la vida personal y la profesional (Dutra, 2017). Debido

a su habilidad para maximizar su efectividad, han provocado que las generaciones anteriores los traten de perezosos, debido a las distintas formas de percibir el trabajo y ejecutarlo.

Como se puede apreciar, las generaciones son muy distintas debido a los diferentes entornos en los que se fueron desarrollando. La conexión global de los acontecimientos, la tecnología y la comunicación han logrado que cada vez se reduzca más el intervalo de tiempo que caracteriza a una generación. Para Gardner y Davis (2014) es la tecnología lo que define a las generaciones y el alcance de cada una de ellas depende de la longevidad de una innovación tecnológica a otra (Dutra, 2017).

En el contexto laboral actual existen cuatro generaciones que tienen diferentes metas, visiones de vida y modos de comunicarse, debido al contexto en el que han crecido. Es por ello, que cada generación tiene sus propias necesidades. Si se pone atención en estas y se manejan sus potencialidades, se les puede conducir a un desarrollo profesional, teniendo buenos resultados para la empresa. De manera que las características que se les han registrado como negativas, se puedan utilizar de manera estratégica para desarrollar su talento.

Generación Táctil o Alfa

Como se puede apreciar hasta este punto, las generaciones pasaron de definirse por sucesos históricos y sociales para ser identificados por los cambios tecnológicos. Autores como Roberto Balaguer y Joe Nellis concuerdan con el hecho de que al lanzarse el primer iPad por parte de Apple en 2010 comenzó una nueva generación. La denominada generación Táctil o Alfa se compone de individuos nacidos en el año 2010 aproximadamente y se extiende hasta nuestros días. Se hace referencia a individuos completamente digitales que no requieren adaptarse (Solé, 2019).

Se dice que esta generación adopta el término “Alfa”, ya que las letras del alfabeto griego se terminaron al llegar la Generación Z, además de que este grupo de individuos son los primeros en nacer completamente en el siglo XXI. Son los hijos de los Millennials en su mayoría, de acuerdo con Nellis, estos nacerán en mercados emergentes y países en desarrollo, con altas probabilidades de tener mejores perspectivas de vida en comparación con sus padres y abuelos, no solo en términos de ingresos, también en calidad de vida por tener mayor capacidad de elección, más oportunidades de educación, etcétera.

Estos individuos nacieron en un entorno donde la tecnología ya ha sido adoptada por sus padres, ellos desde su nacimiento han visto a sus antecesores usar sus teléfonos y mantenerse conectados a internet de manera constante, por ello este grupo generacional ve a la tecnología como una extensión para conocer al mundo. A pesar de haber crecido con mayor presencia paterna en comparación con otras generaciones, la disponibilidad emocional y la calidad de atención para estos niños les ha sido arrebatada, ya que al estar sus padres sumergidos en el mundo tecnológico, suelen encontrarse ausentes.

Sumado a sus problemas de atención, que generalmente estriban en mayores accidentes en casa, la generación alfa presenta más patologías del lenguaje que las anteriores a esta, así como una mayor incidencia de trastornos oftalmológicos y déficit atencional, consecuencia de su estilo de vida donde hay menos interacción a través de historias narrativas e intercambio de lenguaje.

La crítica que se le hace a esta generación a menudo radica en su incapacidad de enfrentarse a situaciones análogas (es decir, sin utilizar tecnología). Lo cierto es que cada vez la presencia de estos eventos es mínima y con el tiempo se prevé que será nula; por tanto, uno de los mayores problemas globales que tiene esta generación es cómo enfrentar los problemas del medio ambiente, debido a los pocos avances para frenar el calentamiento global.

Generación de Cristal, la crítica a las nuevas generaciones

Como se puede apreciar, cada grupo poblacional tiene características muy particulares que los representan, en los últimos años se ha mencionado frecuentemente el término “Generación de Cristal” como crítica a las nuevas generaciones. Este término surgió en 2012 por la filósofa española Montserrat Nebrera para hacer referencia a la fragilidad que muestran los grupos de edad nacidos entre 1995 y los 2000.

A estos jóvenes también se les ha denominado “generación de mazapán”, debido a su propensión a desmoronarse fácilmente ante los problemas, es decir, a su falta de resiliencia. Debido a lo novedoso que les resulta a las generaciones más grandes la forma en que estos individuos llevan a cabo su vida, poco a poco han capturado la atención de la sociedad.

Conocer las peculiaridades de este grupo denominado “Generación de Cristal” es imprescindible para analizar el rumbo que tomará la sociedad en los próximos años.

Por ello, es necesario responder a cuestionamientos tales como: ¿Quiénes son la generación cristal?, ¿Cuáles son sus valores y qué buscan obtener?

Es sustancial aclarar que no corresponde a una generación como los Millennials y Centennials, que son nacidos entre 1995 y el año 2000. Sin embargo, algunos individuos de este grupo poblacional tienen rasgos particulares como la cultura, el nivel socioeconómico, el ambiente familiar u otros que los hacen formar parte de este análisis.

La Generación de Cristal comparte características como: falta de tolerancia al fracaso, altos niveles de impaciencia, paranoia, poco compromiso, sentimientos de agresión constante, evasión del dolor y obsesión con la seguridad material. Estos elementos están presentes en ellos, debido a que en su infancia sus padres (Generación X) se mostraron sobreprotectores, complacientes y recompensaban todos sus logros, por más pequeños que estos fueran. Estas conductas por parte de sus padres posiblemente fueron resultado de una ausencia del rol paterno, derivada del exceso de actividades laborales.

Aunado a ese contexto familiar que se les brindó a los niños cristal, estos crecieron con el desarrollo tecnológico, satisfaciendo sus deseos o necesidades de forma inmediata a través del internet, televisión y comida rápida. Siendo el cambio la única constante en sus vidas, lo que ha generado que sus relaciones, convicciones y proyectos sean pasajeros. Llegando al punto de desarrollarse ante la vida de forma cortoplacista, siendo este un gran reto para el mundo laboral, porque estos individuos, al ver que en su área de trabajo no ascienden de manera pronta, se sienten no valorados y emprenden la búsqueda a una nueva organización.

Pero uno de los mayores problemas en la vida de los individuos de cristal no es el cortoplacismo con el que manejan sus vidas, sino su salud mental. De acuerdo con diversos expertos en el área psicológica, la cantidad de jóvenes que sufren ansiedad y depresión va en aumento debido a la incertidumbre del futuro y a las altas expectativas de éxito a las que se sienten comprometidos a alcanzar.

De acuerdo con las cifras de UNICEF, en el año 2019 el 20% de los adolescentes de todo el mundo sufría trastornos mentales. Posteriormente, en 2021, según datos de la OMS 2019, el suicidio era la cuarta causa de muerte entre los jóvenes de 15 a 19 años. Por último, el INEGI en 2021 reporta que los jóvenes entre 18 a 29 años representaban la tasa más alta de muertes por suicidio, registrando 10.7 decesos por 100,000 jóvenes.

La Organización Mundial de la Salud (OMS, 2019) señaló que la depresión se había convertido en una de las principales causas de enfermedad y discapacidad entre

los adolescentes de todo el mundo. La Generación de Cristal presenta un rechazo a su entorno, que va más allá de un diagnóstico clínico, estos individuos han logrado impulsar movimientos grandes a través de sus ideas. Temas como el racismo, machismo, acoso laboral, entre otros, son en la actualidad temas que se buscan erradicar, porque ahora no es normal lo que las generaciones anteriores veían con procesos naturales.

Es por ello, que el activismo, tanto dentro como fuera de las redes sociales, es una característica importante de estos jóvenes contemporáneos. Estos tienden a rehusarse a aceptar que el mundo no puede cambiar, denuncian los abusos y defienden sus derechos. Ejemplos claros de estos jóvenes son Malala Yousafzai (23 años), ganadora del Premio Nobel de la Paz por su lucha contra la opresión, así como la búsqueda de la educación de todos los niños y los jóvenes; también Greta Thunberg (18 años), quien ha impulsado a jóvenes de todo el mundo a protestar contra el cambio climático.

Además, esta generación presenta una cultura de censura que los ha llevado a la cancelación de programas de televisión, videojuegos e *influencers*, sosteniendo que su contenido ofende, porque fomenta la apropiación cultural, incentiva al maltrato animal, perpetúa estereotipos, presenta prácticas machistas y homofóbicas. Esto último ha generado muchas críticas, con frecuencia los mayores los catalogan como individuos que “se quejan mucho y no aguantan nada”.

Lo cierto es que estos jóvenes contemporáneos y su forma de manejar la vida solo es el resultado de lo que las generaciones pasadas realizaron. Los insertaron a un mundo capitalista donde todo es inmediato y desechable, al tiempo que les arrebataron la capacidad de afrontar sus errores, volviéndolos frágiles emocionalmente.

Pero al mismo tiempo, estos individuos pueden ser la solución ante un mundo que se desmorona. Actualmente, los seres humanos tienen dos vías posibles ante su contexto: convertirse en una sociedad que protege el medio ambiente y frene el calentamiento global, o extinguirse. Bajo esta mirada, se requiere de una sociedad como la Generación de Cristal, que no tolere el dolor y ponga un alto a la contaminación, guerras, agresiones, *bullying*, homofobia, sexismo, racismo, machismo y todos los demás problemas que aquejan a la sociedad.

Necesitamos de una generación que no calle nada, que defienda sus derechos con fervor. Que apenas se sienta violentada, alce la voz, que no tolere el abuso sexual en ninguna de sus formas, ni el abuso de poder, que cuestione la normalización de los absurdos. Los jóvenes ciudadanos en poco tiempo estarán a cargo de este planeta, que hoy es tan frágil como ellos.

1.2 LA PIRÁMIDE DE LAS NECESIDADES CON UNA VISIÓN GENERACIONAL

Las generaciones cambian, con ellos sus expectativas y la percepción de sus necesidades. Aunque existen motivaciones básicas, hay otras que se han vuelto atemporales, sobre todo después de esta crisis sanitaria, donde la humanidad ha dado un salto forzado en la inmersión de la tecnología. Todos estos cambios obligan a las industrias a buscar nuevas ventanas de crecimiento y adaptación para enfrentar los desafíos del mañana.

Por ello, a través de investigaciones realizadas en un proceso de reclutamiento contra un proceso de baja del empleado, se han percibido variables tomadas en cuenta para encontrar las técnicas de trabajo que logren un cambio en la empresa y en el trabajador.

Los objetivos de cada generación son diferentes: para los Baby Boomers la prioridad es la seguridad y la estabilidad, creando una trayectoria exitosa en una misma empresa, mientras para la Generación X es crucial desarrollarse profesionalmente dentro de una misma compañía, manteniendo un equilibrio entre la vida y su trabajo, hasta alcanzar un trabajo flexible. Por su parte, los Millennials son una generación que busca encontrar el sentido a lo que hacen y una retroalimentación continua, y si es posible, trabajando en equipo. Siguiendo casi la misma línea, la Generación Z busca trabajos flexibles, con una inclinación a trabajar a distancia, buscan un trabajo acorde a su personalidad, sobreponiendo su crecimiento y manteniendo un balance entre la vida personal y profesional.

En 2019 se realizó un estudio entre Sintec Consulting y el Tecnológico de Monterrey (Bustani y Bastidas, 2019), con la finalidad de identificar las necesidades y preferencias de las cuatro generaciones (Baby Boomer, X, Y y Z) para poder proporcionar a las empresas una visibilidad de estrategias posibles con base en los requerimientos específicos de sus colaboradores. En esta investigación se evaluaron cuatro dimensiones: a) Cultura, para hacer referencia a las relaciones como formas de vinculación laboral y tipo de pensamiento; b) Individuo, para conocer los motivadores personales vinculados a la satisfacción en el trabajo; c) Laboral, para identificar las preferencias relacionadas como competencias claves del entorno laboral; d) Desarrollo, para identificar los elementos clave del entorno laboral.

Con más de 6,000 respuestas se llegaron a las siguientes conclusiones:

Como se muestra en la tabla 4, entre los factores que definen la satisfacción laboral de las generaciones se destacan: el trabajo en equipo, las compensaciones y los beneficios.

Tabla 4
Factores que definen la satisfacción laboral de las generaciones

Baby Boomers	Generación X	Millennial	Centennial
Cultura organizacional	Trabajo en equipo y colaboración	Trabajo en equipo y colaboración	Oportunidades de crecimiento
Trabajo en equipo y colaboración	Cultura organizacional	Compensaciones y beneficios	Balance de vida y carrera
Tecnología de punta	Balance de vida y carrera	Cultura organizacional	Compensaciones y beneficios
Una cultura organizacional estable y productiva es lo más relevante para mantenerlos satisfechos	La colaboración con otros es lo más relevante para su satisfacción. A diferencia de los Baby Boomers, empiezan a preocuparse por mantener un balance entre la vida y el trabajo	Las relaciones con otros son el factor más relevante, además las compensaciones y los beneficios son factores decisivos para mantenerse en la empresa	El trabajo en equipo es relevante, pero menos que para otras generaciones, en su lugar se valoran más las oportunidades de crecimiento y el balance entre la vida y la carrera

Fuente: Bustani y Bastidas (2019).

Cabe señalar que la trayectoria profesional es la variable que mayor satisfacción genera en la plantilla laboral; sin embargo, el peso de esta disminuye conforme aumenta la edad. También otro elemento importante que mantiene satisfechos a los empleados más jóvenes es que su trabajo tenga un impacto y contribuyan con la empresa, ya sea a obtener mayores ganancias, menores costos, incrementos en la productividad, etcétera.

Hasta este punto, se logra apreciar que cada grupo generacional posee distintas necesidades que precisan ser cubiertas para llevar a estos individuos a su mejor desempeño laboral. En especial, es relevante poner énfasis en los requerimientos de las nuevas generaciones, debido a que conformarán más de la mitad de la población activa global en esta década.

Referido brevemente, durante tres años de investigación, de 2014 a 2016, basado en 7,000 respuestas en alrededor de 130 países, Deloitte (2017) presentó una pirámide de las nuevas necesidades. Esta pirámide se encuentra invertida de tal manera que para las empresas es un problema querer cumplir las expectativas laborales al 100%. Se ha descubierto que hay una brecha mayor entre las expectativas de la Generación Millennial a la Generación Centennial, por lo que provoca mayores costos para las empresas.

En adición a lo anterior, la pirámide de Maslow (1908-1970) se ha posmodernizado a la era digital, con características en donde los candidatos buscan en las empresas no salirse de su hábitat natural. Es decir, la forma en que la Generación Millennial percibe el mundo.

Figura 1
Pirámide de Maslow visión posmoderna



Fuente: Elaboración de Vélez, 2017.

Si bien, las necesidades fisiológicas son importantes, a través del mundo digital, satisfacerlas es mucho más fácil porque se sabe en dónde, cómo y cuándo solo con

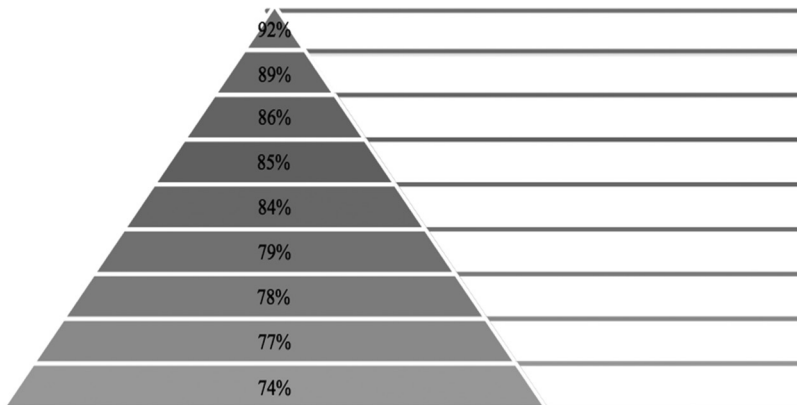
abrir una aplicación. En el segundo nivel de la pirámide, se contempla la seguridad, el estar localizado; tener a la mano las vías o rutas para llegar a un destino, fomenta que las personas se sientan protegidas.

Mientras en la necesidad de afiliación existen diversas maneras y subgrupos en los que el individuo puede participar, también existe la posibilidad de elegir, y con el paso del tiempo se encuentran mayores opciones. A su vez, el reconocimiento se hace presente porque hay manera de calificar si los sucesos que pasan a través de la vida del sujeto tienen un agrado para el grupo social que lo soporta.

En el último nivel de la pirámide, la autorrealización es parte fundamental de la vida paralela laboral, ya que a través de aplicaciones digitales el sujeto puede ser buscado y evaluado de manera laboral, obteniendo un reconocimiento. Sin embargo, la desventaja ocurre cuando es ubicado como una persona incapaz para desarrollar un trabajo, porque se ve perjudicado, al extremo de no conseguir trabajo en su carrera.

En la vida empresarial también se ha clasificado la pirámide de Maslow sobre la importancia que representan los escalones traducidos como expectativas a cubrir para los empleados de las nuevas generaciones. Si bien uno de los temas que es continuamente retomado como la causa de la deserción en las empresas, es el diseño organizacional que se tiene y al que les cuesta a las nuevas generaciones adaptarse.

Figura 2
Pirámide de Maslow, visión posmoderna de las nuevas expectativas



Fuente: Elaboración propia.

Es por ello que la intención de adoptar nuevas formas de trabajo es con la aspiración de ser el vehículo que encuentre las estrategias que se adecuen a las necesidades de la organización y a las del individuo. En la actualidad, estas técnicas son conocidas como posmodernistas a pesar de que constantemente se rediseñan en el argot de tener un efecto motivacional, así como de volver más productivas las diferentes áreas de trabajo.

1.3 EL NUEVO CONTEXTO PARA LAS GENERACIONALES

Las organizaciones se encuentran en un constante cambio debido a las necesidades del medio ambiente interno y externo que los rodea, con la finalidad de cumplir con las expectativas de sus clientes o de continuar subsistiendo. Estas diseñan estrategias para empoderarse frente a su competencia, por tanto el aprendizaje organizacional se va componiendo de una selección de experiencias individuales o colectivas generadas para mejorar los procesos, en busca de un fin común.

Actualmente, se está inmerso en una época de transformación digital, este fenómeno representa un reto al cual deben adentrarse todas las organizaciones que pretendan sobrevivir. Con este proceso de ajuste, las empresas se ven en la necesidad de agilizar los procesos y las estructuras. Lo que ha traído consigo cambios en la forma de relacionarse entre las generaciones.

Anteriormente, la experiencia de un trabajador era vista a partir del cúmulo de años que había laborado. En ese entonces no existía la posibilidad de que un joven pudiera enseñarle algo al gerente de 60 años, con la inclusión de la tecnología en las empresas esta situación ha cambiado, las personas con menor edad también tienen mucho que aportar a una compañía.

Bajo este contexto, las empresas actualmente están incorporando a su fuerza laboral a una generación que creció inmersa en el internet. Por otra parte, las generaciones más antiguas, como la Generación Baby Boomers y Generación X comienzan a jubilarse. De manera más explícita, se muestra en la tabla 5, donde se aprecia que el mayor reto en la inserción digital lo enfrentan las generaciones Baby Boomer y Generación X, debido a su poca o nula relación con lo digital.

Tabla 5
Tipos de generaciones

Generación	Características
Baby Boomers	Representan el 22% de la población. Son análogos y no tienen ningún tipo de relación con lo digital.
Generación X	Representan el 18% de la población. Entablan conexiones con lo digital, por lo que se les conoce como inmigrantes digitales.
Generación “Y” o Millennial	Representan a un 42% de la población y, por ello, son un mercado que quieren alcanzar todas las marcas. Son considerados los primeros nativos digitales y se presiden por la inmediatez.
Generación Z o Centennial	Apreciados como verdaderos nativos digitales por haber nacido en ese entorno. Representan al 17% de la población.
Generación Alfa	Es la primera generación completamente digital, ven a la tecnología como una extensión de su vida misma.

Fuente: Obtenido de González (2017) y Madrigal, Ávila y Madrigal (2019).

Por otra parte, dado el surgimiento de la pandemia SARS-CoV2, se ha puesto de manifiesto el modelo de trabajo *home office*. Este concepto de *home office* u oficina en casa se ha manejado mucho desde hace años, sobre todo a partir de la explosión de las comunicaciones digitales.

Esta forma de trabajo consiste en que las personas puedan llevar a cabo prácticamente todas las tareas desde su casa, con objeto de no perder el tiempo de traslado hasta el centro de trabajo correspondiente. En este sentido, las empresas reducen costos operacionales (ejemplo: luz, agua, internet, etcétera) que se le trasladaron en muchas ocasiones al trabajador.

El aislamiento preventivo causado por la contingencia de SARS-COV2 ha intensificado el *home office*, modalidad de organización que ya venía funcionando años atrás. En general, esta tendencia cobró mayor fuerza con la crisis financiera del 2009, en la que las empresas vieron su viabilidad para reducir costos, como movilización de los empleados y renta de las oficinas. Sin embargo, la necesidad de mantenerse aislado ha implicado una masificación del *home office*, trayendo consigo múltiples dificultades para los trabajadores a nivel internacional.

Frente a la crisis sanitaria, los gobiernos de todo el mundo buscaron motivar a las empresas para valorar a sus trabajadores con la finalidad de prevenir riesgos físicos, humanos, emocionales y por supuesto más contagios, incentivándolos a laborar bajo este nuevo esquema de *home office*. En consecuencia, las organizaciones determinaron lo siguiente:

Implementar el nuevo modelo de trabajo lo más urgente posible.

Seleccionar los cargos que son factibles para realizar trabajo desde casa.

Dado que existen tareas que no se pueden ejecutar desde casa, se buscó implementar más turnos de trabajo en menos horas, guardando la distancia social de acuerdo con los protocolos de seguridad.

Es cierto que el *home office* tiene varias ventajas para los trabajadores, por ejemplo: abre la posibilidad de que ellos puedan planificar sus tareas, organizar sus tiempos, ahorrarse el tráfico de las ciudades para llegar a su trabajo. Este esquema también permite una combinación del espacio familiar con las tareas cotidianas y, además, abre la posibilidad de integrar colaboradores que tengan discapacidades físicas que les impidan transportarse a sus lugares de trabajo.

Pero de igual forma, esta nueva modalidad de trabajo tiene aspectos negativos para el personal, uno de los más importantes es la relación con la tecnología, que para muchos de ellos es buena, y para otros ha significado un reto poder desarrollar sus actividades. Además, el ambiente en el que el trabajador labora puede no ser apto para realizar sus tareas y puede causar conflictos dentro del sistema familiar.

CAPÍTULO II

PROBLEMÁTICAS PRESENTES EN LA EMPRESA

El presente capítulo aborda las problemáticas que en la actualidad enfrentan las Empresas, analizadas desde diversas aristas: los trabajadores y los retos para las compañías. Se analiza el contexto de la pandemia, donde el *home office* es una realidad que llegó para quedarse.

Asimismo, se expone el papel que desempeñan los riesgos psicosociales como un impedimento para que el trabajador se desempeñe de manera eficiente, causando problemas para las organizaciones que estriban en sus ganancias. Dado lo anterior, los países a nivel internacional han buscado la manera de enfrentar estos problemas, como es el caso de México, quien ha dado un paso importante en esta materia al implementar la NOM-035, pero aún le resta un camino largo por recorrer.

2.1 EQUILIBRIO PSICOSOCIAL LABORAL EN LAS ORGANIZACIONES ACTUALES

De acuerdo con la Organización Mundial de la Salud (OMS, 2019), el trabajo es bueno para la salud mental, pero en un entorno no apto para laborar trae consecuencias negativas, causando daños físicos y psíquicos. Las condiciones de trabajo seguras y saludables son fundamentales para los trabajadores, particularmente en la actualidad, donde se ha vuelto una obligación para la gestión de la pandemia.

La forma de trabajar, así como sus condiciones, han cambiado de manera considerable, lo cual conlleva nuevos desafíos psicosociales para la salud y el bienestar de

los trabajadores: desde aquellos que realizan sus actividades en primera línea en servicios esenciales (salud, comunicaciones, transportes, alimentos, etc.), aquellos que trabajan desde casa (profesores, educadores, tercera edad, etc.), los que han perdido sus negocios o empleos, e incluso los trabajadores de la economía informal. Todos ellos se están enfrentando a muchas situaciones de estrés en el trabajo, derivadas de la pandemia de SARS-COV2.

Se hace referencia al aumento de la carga de trabajo, jornadas más intensas acompañadas de la reducción de los periodos de descanso, motivos de preocupación para la mayoría de los trabajadores. Sumando la preocupación de contagiarse en sus centros laborales y transmitir el virus a sus seres queridos y a otras personas de su entorno laboral.

Las personas que trabajan desde casa también están expuestos a riesgos psicosociales específicos, tales como aislamiento, inexistencia de una delimitación entre la vida laboral y familiar, aumento de riesgo de violencia doméstica, entre muchos otros.

Aunado a todo lo anterior, fenómenos como el miedo a perder el trabajo, recortes salariales, despidos y reducción de las prestaciones, entre otros, hacen que muchos trabajadores se cuestionen su futuro. Además, la inseguridad en el empleo, las pérdidas económicas y el desempleo pueden tener un gran impacto negativo en la salud mental, estos y otros riesgos psicosociales pueden surgir o verse agravados como resultado de la crisis existente.

De acuerdo con la Organización Internacional del Trabajo [OIT] (2020), sin una evaluación y gestión adecuada de los riesgos psicosociales estos pueden provocar incrementos en los niveles de estrés, generando problemas de salud tanto física como mental. En estas reacciones psicológicas se pueden incluir un bajo estado de ánimo, falta de motivación, agotamiento, ansiedad, depresión y pensamientos suicidas.

También se pueden producir reacciones físicas como: problemas digestivos, cambios de apetito y de peso, reacciones dermatológicas, fatiga, enfermedades cardiovasculares, trastornos musculoesqueléticos, dolores de cabeza, entre otros dolores, sin explicación alguna. Además, pueden llegar a observarse cambios en el comportamiento, por ejemplo, el aumento del consumo de sustancias como el tabaco, el alcohol y las drogas, debido a la necesidad de hacerle frente a situaciones difíciles, al igual que se suelen presentar cambios en la capacidad de relajarse y el aumento del nivel de irritabilidad.

Otro elemento para destacar es el papel del medio ambiente de trabajo. Un ambiente poco favorable desde el punto de vista psico-social, en algunas situaciones im-

pacta negativamente en la productividad de los trabajadores, que se traduce en ausentismo y presentismo. La acumulación de estrés y fatiga reducen el grado de precisión en el trabajo, lo que aumenta la probabilidad de cometer errores, incrementándose el riesgo de producir lesiones o accidentes.

En el mundo se han desarrollado programas con base en los accidentes y en las enfermedades profesionales, ya que según la Organización Internacional del Trabajo (OIT, 2018) cada quince segundos muere un trabajador a causa de accidentes o enfermedades involucradas en el sector laboral. La estadística (OIT, 2018) indica que, en ese mismo lapso, 153 trabajadores sufrieron un accidente laboral.

En datos duros se menciona que 6,300 personas mueren por factores laborales, es decir, más de 2 millones de muertes por año. Esta situación se complica cuando en relación con dichas enfermedades se causa un ausentismo laboral, provocando un entorpecimiento en la operación o elevando el costo de la nómina por el pago de horas extras.

El Instituto Mexicano del Seguro Social (IMSS) y la Secretaría del Trabajo y Previsión Social (STPS) en el año 2019 comenzaron una revisión de posibles acciones para disminuir los riesgos psicosociales. De acuerdo con la STPS y la Organización Internacional del Trabajo (OIT, 2019), México es el país con el nivel de estrés laboral más alto en todo el mundo. Además, otro estudio de la STPS (2019) reveló que el 75% de los mexicanos padece estrés laboral, un número mucho más alto que en China (73%) y que en Estados Unidos (59%).

Atacar este problema para las empresas tal vez pueda parecer imposible porque no pueden detener sus actividades laborales, además la alta dirección en las empresas ha llegado a manifestar que es pérdida de tiempo. No obstante, con el paso de los años se ha comprobado que es más productivo un equipo de trabajo con bajos niveles de estrés. De forma más precisa, la OMS (2020) señaló que por cada dólar invertido en la extensión del tratamiento de los trastornos mentales frecuentes se obtiene un rendimiento de cuatro dólares en mejora de la salud y la productividad.

Se puede decir que cada vez se le da mayor énfasis al estudio para disminuir los riesgos psicosociales que causan enfermedades o muertes involucradas dentro del sector laboral derivado del estrés. En México, se está considerando la relevancia que tiene este tema, por lo que la STPS y el IMSS han invitado a las empresas a encontrar técnicas de trabajo que apoyen a reducir el estrés laboral.

En adición, la STPS e IMSS van a someter a las empresas a pasar por un proceso de revisión, en donde se compruebe que la organización tiene interés en reducir los ries-

gos psicosociales en los trabajadores; en dado caso que no se cumpla con esto, pueden ser acreedores a una multa que va desde los 5 salarios mínimos por cada trabajador como se puede observar en el artículo 994 fracción IV de la Ley Federal del Trabajo fracción IV (DOF 12-06-2015). Sin embargo, en la actualidad las empresas a nivel general no están preparadas para involucrarse con estas prácticas, pero es urgente que atiendan estos requerimientos y mejoren sus condiciones laborales.

La alta dirección en conjunto con su equipo de trabajo se tiene que dar a la tarea de entregar las estrategias que mejoren la situación laboral, permitiendo al trabajador la opción de encontrar un equilibrio y estabilidad emocional. Aunque no es ninguna tarea fácil, todo aquel que participe de la toma de decisiones empresariales puede ejecutar alguna rutina, no necesariamente sofisticada, para encontrar una solución a la estabilidad emocional del trabajador, dando un avance en esta área en exploración.

2.2 PANORAMA INTERNACIONAL SOBRE LOS RIESGOS PSICOSOCIALES Y LA NOM-035

Kestel (2019) en una publicación de la Organización Mundial de la Salud expone históricamente los riesgos que conlleva ignorar la salud integral del trabajador. En todas las industrias existen riesgos, muchas veces pueden ser consecuencia de actos inseguros que provocan accidentes o daños irreparables. Por ello, ha sido imprescindible reconocer los derechos humanos que delimitan las funciones del trabajador y establecen horas de jornada laboral, condiciones ambientales, así como la aplicación de acciones para la seguridad e higiene laboral.

Por otra parte, se ha argumentado que la salud laboral es reconocer que el trabajador no puede ser expuesto a situaciones que dañen su salud física, mental y psicológica. Por ello, al estudio de estas áreas en conjunto se le denominó “factor psicosocial” (Fernández, González y Aragüez, 2019).

En relación con este tema de riesgos psicosociales, es necesario hacer una mención especial a la Organización Internacional del Trabajo, en primer momento porque el término “factor psicosocial” tomó relevancia en 1984. El concepto hace hincapié al conjunto de percepciones y experiencias del trabajador. Dentro de los riesgos que se enlistan aparecen la sobrecarga del trabajo, falta de control, ambiente laboral deteriorado, desigualdad salarial, seguridad en el trabajo y diferentes desgastes físicos relacionados con los horarios laborales.

En un segundo momento, la OIT, desde su panorama internacional y su carácter, ha elaborado instrumentos jurídicos que impulsan la salud en el trabajo como un derecho. Bajo la finalidad de contribuir al máximo bienestar común de la sociedad a través de mejoras en las condiciones laborales, ha buscado el mecanismo para promover una protección adecuada de la vida y la salud de los trabajadores, por medio de numerosos acuerdos y recomendaciones. A pesar de que los convenios tienen un carácter genérico, existen elementos relacionados con el combate de riesgos psicosociales. Sobre todo, esta organización dio un gran paso en la materia cuando adoptó la primera norma internacional que aborda la violencia y el acoso en el trabajo a través del convenio número 190, publicado en 2019.

En 1988, en la Unión Europea (UE) se inició una serie de iniciativas para incluir en sus contenidos técnicos, preventivas de factores psicosociales, pero estas no tuvieron auge. Empero, dentro de los temas que se incorporaron en la UE para el año de 1996, fueron el control, autonomía, contenido del trabajo, participación, igualdad de oportunidades y medidas contra la violencia.

Por otra parte, es sustancial analizar los factores: 1) del contexto organizacional y 2) psicosociales de riesgo. El primer término tiene relación con la estructura organizacional, en él se incluyen temas como tipo de liderazgo, diseño del puesto de trabajo, así como todo lo relacionado con la cultura corporativa. Por otra parte, los factores psicosociales de riesgo marcan como un peligro de aquellas responsabilidades u obligaciones que desencadenan en tensión y estrés laboral.

Cabe señalar que el tema de riesgos psicosociales se complica cuando se realiza la delimitación de su estudio, y más porque cada país prioriza de manera distinta los problemas organizacionales. En este sentido, se puede apreciar en el contexto internacional una gran diversidad de modelos que buscan regular esta situación, por lo que en los siguientes párrafos se exponen los diversos enfoques que las naciones han aplicado para contrarrestar esta dificultad.

En Reino Unido e Irlanda se implementó un modelo de autorregulación a partir de técnicas individuales sobre los riesgos psicosociales. Es así como se hace una apuesta a las técnicas unilaterales, como son los “códigos de conducta” que se basan en la regulación y prevención de materias preventivas desarrolladas por el gobierno e instituciones privadas. También se desarrollaron los estándares públicos PAS1010 y PAS1012, los cuales son documentos sobre la gestión de dichos riesgos. La característica de las normas establecidas en ambos países es que los instrumentos con los que gestionan en esta materia son contractualistas de origen colectivo o individual.

En Canadá, los riesgos psicosociales son materia de gran preocupación y desarrollo. Principalmente, se enfocan en fomentar conciencia sobre la salud mental de los trabajadores, al tiempo que incentivan a las empresas a un comportamiento proactivo. De esta manera, han logrado tener la primera Norma Nacional, la cual no tiene vinculación jurídica, simplemente es voluntaria. Para que este mecanismo funcionara se requirieron recursos, tales como: una guía de implementación, una institución especializada en salud mental y una iniciativa llamada “primeros Auxilios para Salud Mental”, encargada de ayudar a las personas con problemas o que estén sufriendo una crisis.

En Australia, este tipo de problemas son determinados como una tipología de los riesgos profesionales. En 2012, partiendo del deber general de seguridad, entraron en vigor los principales reglamentos: *Work Health and Safety Act* y *Work Health and Safety Regulations*. Aunado a estas normas, se generaron un gran número de guías que han tenido el propósito de difundir asesoramiento y asistencia a los empleadores y trabajadores. Como se observa, el caso australiano cae en los estándares de regulación frente a los modelos normativos, como resultado se implementaron “Códigos de Prácticas” para aportar una mayor comprensión de las medidas.

Dinamarca, a través de la Ley de Medio Ambiente en el Trabajo y la Orden Ejecutiva núm. 96 (de 2001), estableció como una obligación para el empleador diseñar un centro de trabajo que pueda garantizar seguridad y salud, a partir de una revisión general e individual a corto plazo. De igual forma, los marcos reguladores se han fortalecido mediante guías, modelos y experiencias de buenas prácticas preventivas de los riesgos psicosociales. Además, la autoridad del Medio Ambiente en el trabajo da asesoramiento de los métodos para mejorar y adecuar el entorno laboral. El caso danés es una referencia al trabajo en conjunto, autoridad-empleador-empleados.

En el caso de México, el tema se toca de manera específica en algunos documentos denominados convenios, en los que se encuentran recomendaciones que mencionan el cuidado de la salud en el trabajo.

Tabla 6
Convenios documentados en México

Año	Convenio	Recomendación	Línea de acción
1960	115	Establece requisitos básicos para proteger a los trabajadores contra los riesgos asociados a la exposición a radiaciones ionizantes.	Protección contra riesgos particulares
1988	155	Prevé la adopción de una política nacional coherente sobre seguridad y salud en el trabajo, con acciones de los gobiernos que se puedan llevar a cabo en las empresas, con el propósito de mejorar las condiciones de trabajo.	Seguridad en el trabajo
2006	187	Promueve una cultura de prevención en materia de seguridad y salud para lograr progresivamente un medio de trabajo seguro y saludable. Además, exige que los Estados desarrollen políticas, al igual que sistemas cuya finalidad sea acompañar a los programas nacionales de seguridad y salud en el trabajo.	Seguridad en el trabajo

Fuente: Elaboración propia con información de la OIT (2017)

Los conocimientos de sucesos históricos sobre alguna línea de estudio, en algún tiempo o lugar determinado, conduce a descubrir la importancia de cumplir las necesidades del individuo. Es determinante reconocer, que no siempre se pueden otorgar estas expectativas al cien por ciento, porque cada sujeto se desarrolla con diferentes capacidades, habilidades e intereses.

El Programa Sectorial de la Secretaría del Trabajo y Previsión Social (STPS) del año 2013 al 2018, se centró en la búsqueda de respuestas a las condiciones de trabajo en un mundo globalizado. En un ritmo de vida en donde se encuentran las exigencias de prontitud, hiper conectividad y multi habilidades, también se dio comienzo al análisis de buenas prácticas que tengan un aporte en los individuos, contrarrestando los daños psicosociales ocasionados por el trabajo, ya que no todos los sujetos tienen la misma capacidad de reaccionar a los diferentes factores de estrés.

Por otra parte, en 2019 se realizaron eventos importantes para atender los riesgos psicosociales; se llevó a cabo la primera campaña por parte del IMSS sobre factores psicosociales, estrés y salud mental en el trabajo, más tarde se emitieron las Normas Oficiales Mexicanas o la NOM-035 por parte de la Secretaría del Trabajo y Previsión Social (STPS). Tales normas determinan las condiciones elementales en materia de seguridad, salud y medio ambiente de trabajo, con el objetivo de prevenir accidentes y enfermedades laborales.

La NOM-035 tiene la finalidad de establecer los elementos para identificar, analizar y prevenir los riesgos psicosociales, para generar un entorno laboral favorable en las compañías. La ejecución en México de estas normas se realizó en dos etapas para adaptarla en las organizaciones.

Una primera etapa que entró en vigor el 23 de octubre de 2019, mediante la cual se aplicó la política de la legislación, las medidas de prevención, una identificación de los empleados expuestos a sucesos traumáticos y severos, al igual que la difusión de la información. Una segunda etapa, que inició un año después, el 23 de octubre de 2020, en la que se incluye el reconocimiento y análisis de los factores de riesgo psicosociales, la evaluación del entorno organizacional, medidas y acciones de control, así como el inicio de exámenes médicos e inclusión de registros.

Su campo de aplicación se rige en todo el territorio nacional y es para todos los centros de trabajo, sin embargo, las disposiciones de esta norma se ejecutan de acuerdo con el número de trabajadores que laboran en una compañía: 15 trabajadores, 16 a 50 trabajadores, más de 50 trabajadores.

Con la implementación de estas normas se establecieron nuevas obligaciones y derechos para las organizaciones (ver cuadro 7) y por supuesto para los empleados, quienes son los encargados de ver que se lleve a cabo el plan de acción de la NOM-035.

Tabla 7
Obligaciones de trabajadores y organizaciones

Empresas	Trabajadores
Difundir y proporcionar información a los empleados.	Observar las medidas de prevención que se lleguen a implementar en su centro de trabajo.
Reconocer y estudiar los factores de riesgos psicológicos.	Contribuir a la construcción de un entorno favorable.
Desarrollar y difundir en las organizaciones una política de prevención de riesgos psicosociales y de violencia laboral.	Abstraerse de realizar prácticas opuestas a las medidas que establecen las normas.
Estudiar el entorno organizacional.	Participar en el reconocimiento de los factores de riesgo psicosocial.
Establecer medidas para prevenir los factores de riesgo psicosocial.	Informar sobre las prácticas negativas en el entorno laboral.
Fomentar un entorno favorable y atender a las prácticas opuestas.	Ser parte de los eventos de información que se lleguen a realizar en las organizaciones.
Aplicar medidas y acciones de control cuando sea necesario.	Someterse a los exámenes médicos como parte de los controles.
Desarrollar exámenes médicos a los trabajadores que estén expuestos a algún tipo de violencia laboral o factores de riesgo.	Participar en la evaluación del entorno de la organización.
Llevar registro de todo lo anterior.	Denunciar actos de violencia. Avisar por escrito a través de los servicios de seguridad y salud en el trabajo o de la comisión de seguridad e higiene.

Fuente: Elaboración propia con base en NOM-035, 2019.

Tras haber considerado estos modelos de regulación de los riesgos psicosociales presentes en un contexto internacional, cabe decir que en la actualidad no hay una regulación uniforme sobre la materia, por el contrario, existen diferentes líneas de política establecidas por cada uno de los Estados. En su mayoría, los países han optado por implementar un modelo que considere la prevención de la salud y la seguridad sin hacer una delimitación clara de los factores de riesgos psicosociales, a través de normas técnicas o códigos de conducta, tal es el caso de Reino Unido, Canadá y Australia.

Sin importar las diferencias y las similitudes entre las líneas de acción de los países, el punto clave en todas ellas no estriba en su legislación, sino en la forma en que se articula la política aplicativa. Bajo este contexto, varios países han optado por no legislar sobre este tema, y ello no ofrece una mínima garantía de su efectividad, como es el caso de Canadá. Respecto a esto último, se observa que la clave de éxito de los países nórdicos y escandinavos se da por una elevada participación de todos sus agentes involucrados (trabajadores, empleadores y autoridades) en dicha materia (Fernández, González y Aragüez, 2019).

Con base en lo anterior, es importante señalar que, a pesar de los avances que representa la aplicación de la NOM-035 en materia de seguridad para los trabajadores, es imprescindible recalcar que el mecanismo aún requiere contemplar ciertos elementos para cumplir realmente su objetivo. Entre los puntos que es necesario precisar en la reciente norma se encuentran la inclusión de un instrumento para la evaluación psicológica de los trabajadores, al igual que un cuestionario para identificar trastornos mentales y, por supuesto, un método para conocer las variables psicológicas internas del individuo (tales como actitudes, valores, personalidad, etcétera).

2.3 ¿POR QUÉ LAS EMPRESAS CIERRAN?

Como se analizó en el primer capítulo, cada generación trae consigo aspectos distintivos sobre su comportamiento dentro las empresas. La diversidad de ideas, metas y objetivos personales pueden provocar una incompatibilidad de intereses entre la empresa y el trabajador, lo que genera desacuerdos en la parte laboral. Bajo este contexto pueden crearse escenarios conflictivos, lo que posiblemente se traduzca en desajustes en la productividad empresarial y, por supuesto, el cierre de los negocios.

Existen también otras razones que influyen en la bancarrota de pequeñas y medianas empresas. De manera global se pueden determinar tres vertientes que explican el

cierre de las Pymes, los cuales son: factores propios de las empresas, las características del entorno y los atributos de los trabajadores en la compañía (Puebla, Tamayo y Feijoó, 2018). Cada uno de los segmentos se compone de características específicas, englobando factores externos e internos, que perjudican el desarrollo de las organizaciones, generando la bancarrota y como consecuencia la interrupción de la actividad económica de una nación.

Como ya se ha mencionado, el primer elemento que provoca el cierre de una empresa son los factores propios. Estos consideran, en primera instancia, las decisiones que toman los dirigentes de las empresas. Seguido de ello, la falta de experiencia en los emprendimientos (Salazar y González, 2013). Debido a que no basta con tener conocimientos en la administración del negocio, sino conocer la dinámica del mercado donde se planea trabajar.

La siguiente característica de riesgo que conlleva a la quiebra es la falta de innovación en el bien o servicio a ofertar, pero también aplica para la administración y gestión empresarial. Las generaciones actuales no necesariamente deben cometer los mismos errores de sus antecesores, sino aprender de los mismos y buscar mejores métodos que alejen del fracaso a sus emprendimientos. La eficiencia se convierte en un impulso para el crecimiento y prestigio de la empresa, lo que capta la atención de los clientes, creando así altas expectativas que impulsan el aumento de las ventas.

La carencia tecnológica en una empresa puede provocar un rezago respecto a la competencia y, por ende, puede llevarla a la quiebra. El desarrollo de tecnologías de información, comunicación, logística (por decir algunas) mejoran la coordinación de actividades dispersas y favorecen la operación de empresas (Cuervo, 2004). Una empresa puede sobrevivir más que los competidores como reflejo de una mayor capacidad adaptativa en sus aplicaciones tecnológicas.

Otra razón que genera el cierre de los negocios es la falta de capital. La infraestructura y los demás costos operativos representan gastos que deben ser tomados en cuenta antes y durante la administración de un negocio. Sin embargo, para el caso de las empresas familiares, sucede un rasgo peculiar: las generaciones sucesoras de los negocios muestran un rechazo al uso de la deuda, demostrando menor disposición a tomar riesgos, en comparación con sus padres, prefieren conservar la riqueza y no incrementar o impulsar la misma.

El entorno, por su parte, puede constituir otro factor por el cual las empresas cierran. La economía mundial está integrada a un mercado globalizado, el cual ofrece bienes y servicios homogéneos para todo tipo de público. Por lo que, la compe-

titividad se vuelve un fenómeno que perjudica la supervivencia de los negocios. Como ejemplo, el caso de Chile en América del Sur, su especialización en sectores vinculados con recursos naturales le ha permitido aumentar su participación en el mercado mundial. Sin embargo, estos sectores son poco dinámicos en el comercio internacional. Lo que significa que al competir un número reducido de empresas nacionales frente al gran conglomerado de empresas internacionales, estas se retiran del mercado o pasan a ser absorbidas por sus competidores (Mortimore y Wilson, 2001).

La mala ubicación también puede estribar en el cierre de una organización. Esta característica se relaciona con el entorno de la empresa, dado que la visibilidad es importante para atraer clientela, al mismo tiempo promociona el producto y permite la disponibilidad de distribución de mercancías. Los diferentes costos por alquiler son un factor que se debe considerar en el momento de establecer un negocio. Además, también se debe considerar que la compañía se establezca en un lugar seguro, ya que muchas de ellas han perdido sus bienes a causa de la inseguridad.

Ahora bien, pongamos énfasis en el eslabón representativo que provoca el cierre de empresas: el “factor humano”. Como se analiza a lo largo de este libro, la edad de los empleados puede ser un elemento que detone el fracaso de los negocios. Por un lado, las generaciones actuales muestran mayor capacidad adaptativa respecto a la tecnología y sus componentes. Por el otro, los trabajadores de mayor edad poseen una ventaja a diferencia de sus sucesores, su experiencia y constancia los vuelven eficientes en sus respectivos puestos.

Para este apartado el capital humano también se vuelve una razón de peso para la bancarrota de las empresas. El valor económico que aporta la escolaridad y/o la experiencia en la productividad de una empresa es fundamental para salvaguardar la continuidad y prosperidad de esta. De acuerdo con una investigación en microempresas mexicanas, tanto la escolaridad formal como la experiencia favorecen el rendimiento hasta un 77% en su conjunto (Mungaray y Ramírez, 2007).

Por otro lado, a pesar de la voluntad que se tiene por parte de las nuevas generaciones para el emprendimiento, es común encontrar casos donde el entorno y las condiciones no son propicias para lograrlo. La crisis sanitaria en el año 2020 fue un parteaguas en el desarrollo laboral de las personas. De acuerdo con el Observatorio SARS-COV2 en América Latina y el Caribe realizado por la CEPAL (2020), se perdieron alrededor de 2.7 millones de empresas formales en esta región, lo que conlleva a la privación de 8.5 millones de puestos de trabajo formales por el cierre de dichas

empresas. Lo que corrobora el impacto económico que han sufrido los mercados de dinero y trabajo por parte del virus de origen chino.

Como medida para contrarrestar los estragos generados por la pandemia es recomendable realizar un estudio de mercado, el cual suele ser una herramienta útil para conocer las necesidades y preferencias de los consumidores. A la vez, muestra un panorama más claro para establecer estratégicamente una empresa o local. De esta manera, permitirá atraer clientela al negocio generando ingresos a corto plazo. Dicho estudio junto con una adecuada planificación serán herramientas poderosas para el cuidado y desarrollo de los emprendimientos.

Es normal que al principio todo negocio presente en algunas ocasiones ventas bajas, generando desconfianza en la continuidad de la empresa. Aunado a esto, los ingresos bajos surgen como consecuencia al no ofrecer productos que satisfagan las necesidades del público. Por lo que se recomienda que el bien o servicio a ofertar cumpla los estándares de calidad, con el fin de atraer la mayor atención de la clientela. De esta manera, resaltará la calidad del producto a diferencia de sus competidores y podrá acaparar el mercado.

Por último, el marketing es una estrategia que se ha popularizado en las últimas décadas, siendo las generaciones más longevas pioneras en el uso de dicha herramienta. Sin embargo, las nuevas generaciones, mediante el uso de las redes sociales, han aprovechado al marketing para difundir cualquier tipo de emprendimiento que deseen, ya que dichas plataformas son ideales para brindar la oportunidad de ser visto, lo cual representa una ventaja para los actuales emprendedores a comparación de sus antecesores.

2.4 EL HOME OFFICE Y LAS NUEVAS REGULACIONES

Sin duda alguna, la forma de trabajar ha evolucionado a lo largo del tiempo, pero también se transformó de acuerdo con las necesidades de cada contexto en el que se vive en un momento determinado, como lo es la situación provocada por la pandemia SARS-COV-2. Por lo que las nuevas tecnologías han agilizado los procesos laborales, permitiendo a los trabajadores cumplir sus obligaciones desde cualquier lugar y hora. Considerando que tan solo se necesita una conexión a internet para tener acceso a un sinfín de posibilidades que ofrece la red.

En el caso de México, la Ley Federal del Trabajo (2019) en su artículo 311, define al trabajo a domicilio como aquel que se ejecuta en el hogar del trabajador o en algún

sitio libremente elegido por él, sin supervisión, ni dirección inmediata de algún inspector. De tal forma que los trabajadores se sientan más cómodos al crear su propio ambiente laboral.

Paralelamente, se han creado plataformas digitales que permiten una mayor comunicación entre empresas y empleados, tales como: Google Meet, Skype, Zoom, Teams, entre otras. De manera que la actividad empresarial no se detiene a lo largo del día. Sin embargo, dichas herramientas no son del todo aprovechadas por los distintos grupos poblacionales, especialmente la Generación “Baby Boomers” y “X”, que carecen de conocimientos tecnológicos e informáticos, por lo que su productividad se ve mermada, lo que trae efectos negativos colaterales en su desarrollo profesional.

Dichas generaciones poseen una desventaja con el uso de las tecnologías en comparación con las nuevas, debido a su falta de adaptabilidad para el uso de ellas. Adicionalmente, se debe mencionar que al tener una mayor disponibilidad de tiempo por parte de los trabajadores, se pueden crear situaciones de abuso en las horas de trabajo de las empresas. Exigiendo al trabajador para cubrir mayores jornadas laborales a las oficiales.

Entre otras dificultades que conlleva el *home office* se encuentran las deficiencias en la conectividad wifi. Dicho problema puede ralentizar la productividad laboral o ser un impedimento para trabajar. En México, los hogares con conexión a internet como proporción del total de hogares han incrementado, pasando de un 39.2% en 2015 a un 56.4% en 2019 (INEGI, 2021). Reflejando el aumento de la demanda en dichos servicios, pero sin garantizar su eficacia.

A nivel mundial el *home office* se ha implementado de diferente forma de acuerdo con el nivel de ingresos de cada país. Para Estados Unidos este método de trabajo se originó en las décadas de 1970 y 1980, específicamente en la industria informática. Para Japón, el contexto nacional fue diferente, dados los índices de natalidad y los bajos niveles de empleo presentados en el siglo XXI, los organismos públicos del país asiático impulsaron energéticamente las TICs con el propósito de incrementar la participación laboral (OIT, 2019).

En el caso de la Unión Europea, particularmente los Países Bajos y Finlandia encabezan la lista de naciones con mayor uso del trabajo a distancia, representando un 14.1% del total del continente (Eurostat, 2020). Para el caso latinoamericano, el uso de las TICs comienza a partir de una inserción al mercado global como resultado de la influencia digital de los países más avanzados.

Actualmente, la crisis sanitaria que inició a finales del 2019 ha desestabilizado los mercados de trabajo, generando la necesidad de buscar alternativas que permitan la continuidad laboral, por lo que la opción de *home office* parece ser la vía óptima. Según datos de la OIT, en 2019 había en el mundo unos 260 millones de trabajadores realizando *home office*, lo que representó el 7.9% del empleo mundial. Sin embargo, dichas cifras fueron recopiladas antes de la contingencia sanitaria. Por lo que es de suponer que la cantidad de empleados ejerciendo *home office* aumentará durante el confinamiento.

Otro dato relevante (OIT, 2019) es que en los países desarrollados la mayoría de los trabajadores que practican el *home office* son asalariados. Mientras que en las naciones de ingreso bajo y medio son trabajadores que desempeñan actividades por cuenta propia.

En este aspecto, los países europeos revelan que el porcentaje de trabajadores de edad avanzada son aquellos que mayormente laboran desde sus hogares. Según datos de Eurostat (2020), el 6.6% de las personas entre 50 y 64 años trabajan bajo esta modalidad, mientras que un 5.2% de personas están en la edad de entre 25 y 49 años, empero, las generaciones más jóvenes son aquellas que muestran menor porcentaje, con tan solo 2.1%.

Cabe señalar que la misma Comisión Europea coincide con la OIT al revelar una mayor participación de la mujer en el *home office*. Globalmente, en 2019 trabajan desde su casa 147 millones de mujeres y 113 millones de hombres.

Como se mencionó, la crisis sanitaria reveló la fragilidad del mercado laboral y sus repercusiones en la economía. Hay que entender que no solo se trata de cifras, sino de aquellas numerosas masas de trabajadores afectadas por la creciente tasa de desempleo a nivel mundial. De igual forma, el fenómeno sanitario afectó la actividad empresarial, por lo que es prudente replantear las normas federales de cada país, permitiendo la protección tanto de empleados como de empresas ante cualquier incidente, como el ocurrido en 2020.

Una vez que se respalden los derechos laborales de manera generalizada, se podrán profundizar en aquellas normas que promuevan la igualdad de trato entre los trabajadores en casa y el resto de los empleados. Por esta razón, la OIT creó el Convenio número 177 y la Recomendación número 184, en los cuales se pretende igualar dicha brecha, al promover el *home office* como una forma decente de trabajo. Sin embargo, esta ley solo es promovida en 10 países miembros de la OIT. Por lo que se pueden crear escenarios desfavorables para aquellos que practiquen el trabajo desde casa.

Para finalizar, se debe abordar la problemática de consumo que puede surgir en las personas durante el confinamiento debido al *home office*. Al pasar mayor tiempo en casa, se crea una influencia digital en el comportamiento de los trabajadores. Las empresas, al observar su posibilidad de tener mayor presencia en el público por este método, han incrementado su participación y proyección en el marketing digital. De acuerdo con la Interactive Advertising Bureau [IAB] (2020) *España 2020*, el 78% de las organizaciones han invertido en algún medio digital, el mismo porcentaje declara estar satisfecho con lo invertido.

De igual forma, el estudio revela que a un 34% de personas les gusta la publicidad recibida por redes sociales, lo que representa 4 puntos porcentuales más que en 2019 (IAB, 2020).

Hacia finales de marzo de 2020 en Argentina, un 30% de los compradores digitales habían realizado por primera vez una adquisición por medio electrónico (Kantar, 2021).

Las redes sociales son motores que impulsan el consumismo en las generaciones más jóvenes (Mercado, Pérez, Castro y Macias, 2018). Para el caso de las generaciones “Millennial” y “Z”, el grupo poblacional más joven ha utilizado en mayor proporción las redes sociales tales como: Spotify, TikTok, Snapchat, Twitch. Sin embargo, ambas generaciones muestran un gusto compartido por: Facebook, Instagram y YouTube (IAB, 2020).

De acuerdo con la compañía Kantar (2021), en el año 2020 Colombia mostró que un 53% de hogares aumentaron sus compras digitales. Mientras tanto en Brasil, la aplicación móvil de WhatsApp sirvió en dicho año como herramienta de comercio electrónico, donde se sumaron 2 millones de nuevos compradores.

Al ser de fácil acceso, estas compras no suelen ser correctamente planificadas e incluso pueden llegar a ser innecesarias en la practicidad diaria de los usuarios. Por lo que es recomendable priorizar en artículos necesarios con el propósito de salvaguardar las finanzas de los empleados. Al mismo tiempo, las generaciones se han adaptado a un mercado de trabajo cada vez más inmerso en la competitividad digital, lo que representa un desafío en su preparación ante el origen de nuevos métodos de trabajo que puedan surgir en los próximos años.

CAPÍTULO III

LA MOTIVACIÓN COMO ELEMENTO DE ÉXITO

Steve Jobs sostenía que “no tiene sentido contratar gente inteligente y decirle qué hacer, contratamos personas inteligentes para que nos digan qué hacer”. Jobs aseguraba que se debe invertir en personas y no en ideas, dado que los grandes éxitos de Apple fueron creados por la contratación de los mejores.

Este capítulo pone de manifiesto la importancia que tienen los trabajadores en una empresa, en especial aquellos con talento, dado que son una pieza clave para la supervivencia de las empresas en un mundo donde el conocimiento es la herramienta clave para contar con los productos y servicios más innovadores.

Bajo este contexto donde el personal es clave, es necesario para las organizaciones atraer a los mejores elementos, pero, sobre todo, retenerlos. Esta misión emprendida por el área de recursos humanos se puede llegar a cumplir con la ayuda de la motivación. Pero no de cualquier motivación, sino con aquella acorde a las necesidades de cada generación, solo de esta manera, las técnicas de motivación alcanzarán su máxima eficiencia.

Por último, se abarca el tema del salario emocional, por ser una de las técnicas de motivación con mayor impacto en las generaciones más jóvenes. A pesar de los retos que trae consigo esta técnica para los jefes de las empresas, es imprescindible su aplicación con el fin de frenar la alta tendencia de los Millennials y Centennials a cambiar de lugar de trabajo.

3.1 LA IMPORTANCIA DE ATRAER Y RETENER EL TALENTO HUMANO

Para los recursos humanos de una empresa, el talento, es una característica de las personas que influyen en la mejora de los resultados en una organización. David Watkins (1998) fue el primero en introducir el término “talento humano”, al sostener que la gestión del talento humano dependía de la capacidad, compromiso y acciones de las empresas para atraer a empleados altamente calificados y, a su vez, ofrecerles oportunidades para desarrollarse.

El concepto de talento, de acuerdo con la Real Academia Española de la Lengua [RAE] (2020), señala a un individuo inteligente o apto para determinada ocupación. Un individuo con talento entiende y comprende, por lo tanto posee una capacidad nata para afrontar los problemas, debido a que posee las habilidades, destrezas y la experiencia necesaria para desarrollar sus labores.

Pilar Jericó (2016) define el talento de forma similar: agente cuyas capacidades están comprometidas a hacer cosas que mejoren los resultados en la organización. Asimismo, el trabajador que posee talento es un profesional comprometido que pone en práctica sus capacidades para obtener mejores resultados.

En pleno siglo XXI, la concepción de las organizaciones acerca de los empleados ha cambiado, se considera que un trabajador calificado constituye la diferencia entre ganar y perder ante la incesante competencia. Bajo esta perspectiva, el tema de retener al “personal clave” es un punto focal de las organizaciones de alto rendimiento.

La gestión de la empresa es una simulación de un reloj, trabajando con todas sus partes de manera sincronizada, si una pieza no funciona de manera adecuada, el reloj deja de trabajar. De esta manera, en una organización todos sus componentes, como: el encargado de la planeación, diseñador de soluciones, quien toma las decisiones, coordinador de actividades u operador de una acción, son elementos necesarios, así como la rotación de algún elemento repercute en gran parte en la gestión y en los resultados de una empresa.

Con mayor puntualidad, la rotación del personal se encuentra en estrecha relación con algunos de los procesos o variables de la empresa. El primer elemento en el que la rotación presenta gran impacto es en la gestión de costos.

La curva de aprendizaje es el resultado de un periodo largo de nuevos conocimientos adquiridos, en la medida que el personal aumenta sus saberes, estos tienden a ser más productivos y eficaces, pero al cambiar constantemente de trabajo, en ocasio-

nes, el aprendizaje se inicia nuevamente, además de que esta acción genera una baja calidad del producto o servicio.

En esta misma línea, la rotación de los empleados incurre igualmente en costos que no se logran apreciar tan fácilmente, por ejemplo: el de captación, inducción, contratación y diversos procesos en los que incurre la empresa para que el trabajador alcance un nivel de conocimiento deseado, todos ellos, son costos ocultos. Además, hay costos indirectos, los cuales se asocian a la carga de trabajo, la satisfacción del cliente, pérdida de conocimiento y tiempo. Cabe señalar que, uno de los mayores costos en los que interfiere este problema, es la disminución en la calidad del producto, la atención al cliente y el ambiente laboral.

Otra variable importante en este análisis es el capital intelectual, ya que es una ventaja competitiva para las empresas en esta época donde la información se mueve de manera instantánea. Por lo que, tanto el conocimiento como las habilidades de los empleados permiten el surgimiento de nuevas ideas que se transforman en novedosos servicios y productos. Cuando un individuo cambia de lugar de trabajo, este se va con lo aprendido, pudiendo migrar hacia la competencia o iniciar un negocio propio, incrementando así, el riesgo de competencia para la empresa que abandona.

Estas son algunas de las razones por las cuales es imprescindible darse a la tarea de implementar alguna estrategia para retener al personal. En la actualidad, el ámbito de la gestión del talento humano para las empresas y la rotación laboral se han convertido en un desafío cada vez más latente, sobre todo en las generaciones más jóvenes.

La gestión del talento humano se ha convertido en un elemento clave para incidir en la permanencia de los colaboradores, así como mejorar la estructura laboral, la productividad y la ocupación en el trabajo, creando una repercusión de manera notable en los resultados de la empresa.

La gestión del talento humano tiene fundamentos muy importantes en la cultura de la organización y a su vez en el producto o servicio que ofrece, la tecnología que utiliza y sus procesos internos. Bajo este panorama, el tema de la gestión se encuentra conformada por personas, sin importar la función que desempeñen, la administración del talento requiere perseguir la optimización de las habilidades, participación, creatividad y mejoramiento continuo.

Es imprescindible considerar a los individuos como un elemento fundamental en las organizaciones, es por lo que, el mandato del talento humano trae consigo el reconocimiento de los individuos con capacidad de dotar a la organización de inteli-

gencia, y como socios capaces de conducirla a la excelencia. Debido a esto, debemos conocer y trabajar en las necesidades de cada una de las generaciones que interactúan en las empresas.

Para captar adecuadamente el talento en esta época, el área de recursos humanos debe conocer el sector en el que trabaja la empresa, además de estar atento a los cambios que se producen para identificar cómo anticiparse a los mismos y encontrar cuáles serán las competencias más demandadas y dónde buscarlas. Para ello, es necesario que tanto las grandes organizaciones como las MiPymes busquen en las empresas especializadas, en el reclutamiento y selección de personal.

Por la pandemia del SARS-COV2, retener al personal es una forma de mantenerse competitivo en el mercado. Por tanto, son los empleados valiosos los que llevan al éxito a las empresas. El talento humano es el único conocimiento y la única destreza que poseen las organizaciones, como muestra de ello, aquellas que triunfan en la actualidad, lo hacen por las ideas innovadoras, así como por productos y servicios de primera calidad que surgen del conocimiento y de las destrezas de sus empleados.

Es por eso por lo que todas las organizaciones deben darse a la tarea de pensar en estrategias que ayuden a retener a los mejores empleados. Porque en medio de las crisis, el no darse cuenta de la importancia que tiene el conocimiento como un activo intangible de la compañía es un error que puede resultar muy caro. Esto se debe a que sale más caro reclutar nuevos empleados que conservar a los que ya se tienen.

Los líderes empresariales deben evitar que su personal esté desmotivado, insatisfecho o con constantes preocupaciones, ya que estos aspectos se ven reflejados en los resultados que obtenga la empresa. Está comprobado que un empleado motivado, con una actitud positiva, comprometido con lo que hace y sin la carga de la preocupación (por ejemplo, de perder el empleo) en medio del contexto caótico de la pandemia, está más predispuesto a generar valor para la empresa, porque su vinculación con ella es mayor.

3.2 LA MOTIVACIÓN, UNA ESTRATEGIA CLAVE PARA EL ÉXITO EMPRESARIAL

Tanto las organizaciones como los encargados de la innovación empresarial han otorgado un papel fundamental a lograr que las personas den lo mejor de sí cuando realizan sus labores. Autores como Naranjo (2015) sostienen que la motivación es un aspecto relevante en varias áreas de la vida, y entre ellas, la laboral, debido a que

orienta las acciones, mismas que se conforman en un elemento central que conduce lo que el ser humano realiza y a los objetivos a los que se dirige.

La idea de motivar al personal surge con Frederick Taylor (1856-1915), conocido como padre de la administración científica, quien tenía como propósito optimizar los procesos de producción. Taylor sostenía que el motivador principal de la eficiencia de los trabajadores es el dinero, en este sentido, mientras más producía el trabajador, más ganaba. Esto dio paso a un legado de remuneraciones a los vendedores por medio de las comisiones.

En la actualidad el objetivo principal de las organizaciones es conseguir que sus empleados estén motivados, por los múltiples beneficios que esto trae como consecuencias, entre ellos:

- Mayor compromiso del empleado con la empresa.
- Mejor rendimiento laboral, debido a que un trabajador motivado se siente bien, trabaja con mayor eficiencia y eficacia, generando mejores resultados para la empresa.
- Los empleados motivados experimentan mayor nivel de creatividad y mejor rendimiento en sus tareas.
- A su vez, hay menos problemas para la empresa, debido a la presencia de menores accidentes, asistencia puntual, nivel de estrés más bajo y mejores relaciones interpersonales.
- Los niveles de competitividad empresarial aumentan.
- Disminuye la fuga de cerebros, ya que los empleados al sentirse a gusto en su lugar de trabajo tienden a rechazar otras propuestas laborales.
- Mejora la imagen de la empresa, un aspecto que atrae a otros empleados valiosos.

Para alcanzar un método que permita mantener a los empleados motivados y obtener los mejores resultados, es imprescindible saber qué estrategias funcionan y desechar aquellas que no lo hacen. No es una tarea sencilla, de hecho, es común que los líderes pierdan el rumbo en la búsqueda de aumentar el rendimiento de sus trabajadores. En gran parte, se debe al número de teorías que prometen ser efectivas.

Antes de emprender una búsqueda a aquellas estrategias efectivas que logren una permanencia de los colaboradores, es importante tener en cuenta que todas las teorías que se han desarrollado pueden clasificarse en cuatro motivadores: intrínsecos, extrínsecos, transitivos y trascendentes.

Motivación extrínseca

La motivación extrínseca hace referencia a aquellos incentivos que son externos al individuo, pero impulsan a una persona a realizar determinada actividad. En otras palabras, esta motivación está relacionada con lo que el empleado puede llegar a obtener con su trabajo, por ejemplo, los bonos, castigos, remuneraciones, deseo de ganar, reconocimientos, etcétera.

Bajo este concepto, es muy importante poner atención al momento de dar un motivador extrínseco al personal, debido a que estas recompensas son un simple intercambio que funcionará de la manera esperada, solo si se ofrece lo deseado a cada empleado. Es interesante ver cómo cada trabajador posee una percepción distinta de lo que le ayudaría para alcanzar la motivación. Un jefe podría pensar que el mayor incentivo para sus empleados es el dinero, mientras que un colaborador podría esperar reconocimiento por encima de una remuneración económica.

El reconocimiento es parte de este rubro, ya que es externo al individuo. Independientemente de si se realiza frente a toda la plantilla de trabajo o únicamente un reconocimiento jefe-colaborador, así como los incentivos monetarios, favorecen la competencia del empleado, su aprendizaje y la forma de relacionarse, sobre todo, con su jefe.

El papel del jefe es determinante en las motivaciones extrínsecas, sobre todo cuando da un reconocimiento. Si este lo hace de manera correcta, promoverá una retroalimentación a su empleado, por lo que el superior debe informarse sobre el tema. También es importante realizar esta actividad de manera constante para mantener a los colaboradores en un flujo óptimo.

A pesar de los beneficios que trae consigo, es crucial tener cuidado con ella, ya que, en la mayoría de los casos, cuando la motivación es exclusivamente extrínseca, se acaba produciendo una disminución del rendimiento, independientemente del ámbito al que se haga referencia. Por lo que este tipo de motivación no se compagina con proyectos a largo plazo.

Motivación intrínseca

Esta motivación se refiere a lo que se puede obtener del trabajo en sí mismo, es decir, proviene de un deseo propio de querer hacer alguna actividad. Por lo tanto, esta mo-

tivación es de orden superior a la extrínseca, ya que esta ve al trabajo como un medio para que cada individuo desarrolle sus mejores capacidades a través del trabajo. En este sentido, el trabajo es un motivador y como resultado aquella empresa que forje una cultura donde el trabajo se percibe de manera positiva para que un colaborador alcance su máximo desarrollo, estará obteniendo una técnica muy efectiva para aumentar su productividad.

Existen seis tipos de motivadores intrínsecos: la autonomía, competencia, relación, novedad, aprendizaje o crecimiento y trascendencia. Estos elementos son los encargados de proveer a un individuo una fuerza que los impulsa a lograr sus actividades y propósitos, con una actitud positiva.

De los elementos anteriores, la autonomía juega un papel sobresaliente respecto a los otros. Cuando un colaborador obtiene la posibilidad de elegir las tareas que va a desarrollar y la forma de hacerlo, enseguida surge una actitud positiva en él, dado que experimenta un sentimiento de autonomía e incluso le da más importancia a su trabajo. Además, esta dinámica crea un estilo de tipo horizontal entre los colaboradores, lo que genera que ellos se vuelvan más cercanos y accesibles que en una organización jerárquica, situación que promueve la rapidez.

Para poder llevar a cabo la autonomía en una organización, se requieren de políticas y normas que marquen el nivel de autonomía que puede tener un empleado. Así como proveer de suficiente información al personal, de tal manera que este pueda tomar la responsabilidad, acompañándolo de una cultura de autonomía para que todas las personas que trabajan ahí logren empoderarse.

También es necesario poner énfasis en las conductas del jefe, debido a que afectan la sensación de autonomía del personal, por ello el jefe debe ser tolerante a los errores. Ya que, bajo este panorama, el hacer sentir mal a un colaborador puede ir en contra de la autonomía que se busca. También el jefe debe preguntarles a los trabajadores y escucharlos acerca de sus opiniones en lugar de tomar decisiones individualmente.

A pesar de lo estimulante que resulta la autonomía, incentivar a los trabajadores por este medio puede llegar a durar poco tiempo, ya que depende de varios estados emocionales positivos: como la felicidad, gratitud y diversión, que ayudan a alargar el tiempo en que un colaborador se mantiene motivado, pero también a negativas como la tristeza, temor y enfado, que puede provocar una situación contraria a la mencionada anteriormente.

Motivación transitiva

Esta motivación se relaciona con lo que el colaborador puede aportar a los demás a través del trabajo. Esta se encuentra un paso adelante de la motivación intrínseca, debido a que los motivadores intrínsecos tienen un límite, una vez que el trabajo ha permitido que el individuo se desarrolle y expanda sus horizontes, este requiere ampliarse, trasladando valor a otras personas. Es así como la motivación transitiva mueve a los individuos en beneficio de los demás.

Motivación trascendente

La motivación trascendente hace referencia a todas aquellas acciones que realiza una persona para formar parte de algo e implicarse con la misión de la empresa. Esta motivación es particularmente altruista, ya que busca los intereses del equipo, dejando los intereses individuales en un segundo plano.

Los principios de esta motivación se encuentran en las creencias, valores y principios del individuo, por ejemplo, la amistad, la solidaridad o el servicio, estos son algunos de los que crean esta actitud de beneficio a los demás. Además, son estos valores los que dan sentido a la tarea que un grupo de individuos vaya a desempeñar.

En particular, esta motivación la debe llevar el líder de una empresa, ya que al ir más allá de sí mismo, buscando el beneficio de su grupo de trabajo, genera que los colaboradores interioricen la misión de la organización ayudando así a que todos desarrollen su potencial. Por ello, un guía trascendente es consciente de la importancia que tiene el liderazgo empresarial en la motivación para el rendimiento de los trabajadores y el éxito de la empresa.

3.3 ¿CÓMO MOTIVAR A CADA GRUPO GENERACIONAL?

Las teorías de la motivación ofrecen bastante información, ya que cada una es capaz de describir lo que el ser humano es y puede llegar a ser. Sin embargo, es crucial analizar la concepción de las personas, haciendo una marcada diferencia entre los grupos generacionales, además de entender la forma de desempeñarse en las organizaciones

para así poder aplicar las estrategias adecuadas que permitan una atracción y retención del talento humano de la manera más eficaz posible.

De acuerdo con varios reportes y estudios no a todas las personas se les motiva de la misma manera. Dependiendo de la generación a la que pertenezcan se deben tener en cuenta algunos aspectos. Por ejemplo: la Generación Z prefiere la inmediatez, novedad, diversidad y comunicación digital; los Millennials trabajan mejor con objetivos a corto plazo y se preocupan por obtener una retroalimentación; por otro lado, la Generación X se encuentra más interesada en capacitarse y liderar; y por último los Baby Boomers quieren que se les respete su experiencia, compromiso y lealtad con la empresa.

De acuerdo con Bustani y Bastidas (2019) la trayectoria profesional que pueda ofrecer una empresa es un elemento muy importante para todas las generaciones, sobre todo para los Millennials. Seguido de ese elemento, se encuentran las compensaciones que, por supuesto, son un elemento relevante para todos los grupos, con una mayor inclinación entre las generaciones X y Boomer. El tercer elemento relevante es la contribución que puede tener el trabajo de un individuo en una empresa, donde de nueva cuenta hay una mayor tendencia por parte de las generaciones más jóvenes.

Que existan diferentes grupos generacionales en una empresa no es algo negativo siempre y cuando se maneje a cada grupo correctamente, tomando en cuenta sus comportamientos, gustos y habilidades. En ocasiones las organizaciones por buscar practicidad emplean programas de incentivos muy generales y no quiere decir que esto traiga malos resultados, sino que se alcanzan mayores logros cuando son cubiertas las necesidades de cada grupo generacional. En especial, es importante hacer énfasis en los requerimientos de las nuevas generaciones, ya que estas conformarán el grueso de la población laboral, aproximadamente para 2025 los Millennials conforman más del 75% de la población productiva.

A continuación, se aborda de manera detallada los elementos que motivan a cada grupo generacional.

Generación Baby Boomers

Esta generación se encuentra ya en la etapa de la jubilación, a pesar de ello muchos no planean retirarse. Se estima que el 66% de los Baby Boomers en Estados Unidos

continúan trabajando o simplemente no piensan jubilarse (Collinson, 2016). Esta situación para las organizaciones debe ser aprovechada al máximo, debido a que esta generación, a pesar de sus dificultades con la tecnología, tiene mucho que aportar a sus empleadores, debido a su vasta experiencia.

Los conocimientos que a lo largo de su trayectoria han adquirido sobre cierta industria, hace de estos individuos candidatos perfectos para orientar a los gerentes más jóvenes mediante programas corporativos de mentoría. Esta estrategia es una manera de reconocer su antigüedad, ya que a estas personas les gusta ser reconocidas por su experiencia y tiempo en la compañía. Además, sería importante que la empresa creara espacios y detalles en los que pueda demostrar su gratitud con el empleado.

Otro elemento para motivarlos es brindarles estabilidad, debido a que esta generación suele mantenerse muchos años en sus puestos de trabajo y están comprometidos con los valores de la empresa, lo mejor es no darles cambios muy drásticos, para que ellos puedan irse adaptando sin sentirse presionados. Recordemos que muchos de ellos se mantendrán trabajando por gusto y no tanto por obligación.

Por último, adaptar los programas de incentivos y recompensas a sus necesidades, como atender requerimientos de salud y experiencia, sería lo más adecuado. Ejemplo, realizar un día de excursión o un viaje.

Generación X

Esta generación presenta todavía algunos problemas con la tecnología, no fluyen de manera tan natural con ella, sino que se han esforzado en adaptarse. Actualmente, todavía tienen mucho que ofrecer y crecer dentro de las organizaciones, es por ello por lo que la apuesta a su constante capacitación es una gran motivación y, sobre todo, un gran compromiso para esta generación.

La mayoría de los individuos que conforman este grupo se encuentran en puestos medios, por lo que ofrecerles espacios para liderar, les dará satisfacción y la oportunidad de demostrar sus habilidades al enfrentarse a algo nuevo. Recordemos que esta generación es líder por naturaleza y le gusta colaborar.

Tomando en cuenta que aún tiene una trayectoria que continuar, y que algunos, todavía tienen a sus hijos estudiando; es importante brindarles un buen salario que cubra sus necesidades económicas, para que no tengan distracciones que interrumpan su de-

sarrollo. Asociado a esto, elementos tales, como cuidado infantil, cuidado de mascotas y estabilidad laboral son necesarios para el buen desarrollo de la Generación X.

Por último, brindarles un trabajo que no sea tan absorbente, que les permita encontrar un equilibrio entre la vida laboral y personal hará de estos individuos más felices y eficaces. En este caso, las compensaciones van en el sentido de tener oportunidad para socializar.

Generación Millennial

Los Millennials son fuertemente criticados por ser individualistas, dependientes de sus padres, tecnológicos extremistas e incluso perezosos. Lo cierto es que las empresas deben aprovechar al máximo el dominio tecnológico que poseen para impulsar una transformación digital, sobre todo en las Pymes mexicanas.

En general a las nuevas generaciones les llama la atención lograr objetivos personales y que su trabajo les traiga consigo retos de manera constante. Pero no solo eso, sienten la necesidad de que su labor se traduzca en resultados claros; es decir, no quieren ser parte de un proceso, sino lograr algo solos, desde su propio parapeto.

Debido a la inclinación que presentan por trabajar de manera individual es importante crear espacios de retroalimentación, ya que la buscan de manera constante y por ello responden de manera positiva a esta práctica. Dado lo anterior, se requiere brindarles una guía que les permita mejorar cada día.

Poner metas alcanzables a corto plazo. Puesto que cumplir un objetivo en 3 meses o 6 meses es más alentador que verlos en 1 año debido a que los planes a corto plazo los ayuda a mantener su atención. Otro elemento para focalizarlos es la expansión de su curva de aprendizaje cuando ya han dominado un área. Moverlos de puesto, intercambiar actividades y facilitar la transferencia de información entre las diferentes áreas, son actividades que les permite a los Millennials aprender desde diferentes enfoques, pero en una misma empresa.

El tipo de recompensas a las que responden este grupo de individuos es una gama más amplia. Los empleadores deben recompensar, a través de incentivos monetarios, reconocimiento, compromiso con la ética, brindando un balance entre la vida y lo laboral, oportunidades de formación, libertad para gestionar sus tiempos y tomar decisiones. Además, un programa de reconocimiento a sus colaboradores más jóvenes.

Generación Z

Dada la edad de esta generación que recién se está incorporando al mundo laboral, aún es complicado determinar con exactitud qué es lo que buscan. Los Centennials son el primer grupo que llega al mercado laboral con una incorporación del internet y la tecnología en su proceso de aprendizaje. Son individuos autodidactas, porque crecieron viendo tutoriales de YouTube y guías online.

A pesar de su dependencia al *smartphone* tienen habilidades comunicativas y colaborativas, por ello prefieren la comunicación personal en un ambiente de participación. El contexto en que se gestiona va más allá e impacta en los líderes empresariales, ya que la Generación Z no busca un jefe, sino un mentor que escuche y valore sus ideas. Para estos individuos el sentirse escuchados por sus jefes es una necesidad más que una motivación.

Además de la apuesta al *Mentoring*, otra forma de motivar a esta generación son las oportunidades de desarrollo, aunado a un buen sueldo. Debido a que el dinero es una motivación esencial para permanecer en una empresa.

Por supuesto, debido a su forma de vivir inmersos en la tecnología, esta generación ve con más agrado el *home office*, ya que esta forma de trabajar le permite una mayor gestión de sus tiempos. Por esa razón, otra manera de motivarlos es que la empresa se inserte al mundo digital, conectándose con sus trabajadores desde las redes sociales y otras plataformas, además de generar estrategias de comunicación que le permitan conectarse con sus empleados.

También han demostrado una latente preocupación por la responsabilidad social de las empresas. Dado que esta generación está comprometida con el medio ambiente, la causa social y un desarrollo económico eficiente, las compañías que no se comprometan con el futuro no conseguirán retenerlos.

3.4 EL SALARIO EMOCIONAL, UNA NECESIDAD PARA EL CONTEXTO ACTUAL

Anteriormente, la estrategia que utilizaba el área de recursos humanos para atraer y retener a los mejores profesionistas se basaba en aumentos de sueldo y los trabajadores respondían positivamente. En la actualidad, con la inserción del Millennial al mundo laboral, esta técnica de incentivos monetarios no ha actuado de la misma manera, pro-

vocando incesables rotaciones por parte del personal. Lo anterior se tradujo en una búsqueda por parte del área de recursos humanos para motivar y retener al empleado joven, en esa búsqueda de estrategias se encontró con el poder de las emociones.

Para nadie es un secreto el hecho de que las emociones son una energía de mucha fuerza, como el amor, la tristeza y la ira. Las emociones generan múltiples reacciones complejas en nuestro cuerpo y mente. Debido al poder que ejercen en los individuos se ha empezado a poner atención en el salario emocional, de la misma forma, como hace tiempo, la atención de las organizaciones fue capturada por la gestión de la información y las máquinas como un recurso para aumentar la eficiencia, con la excepción de que este nuevo término pretende cubrir necesidades de las nuevas generaciones.

El salario emocional son todas aquellas formas de retribuir al trabajador que no necesariamente son económicas. Este salario tiene como finalidad contribuir a la satisfacción de las necesidades personales y familiares del empleado. De acuerdo con González (2017), esta forma de pago se articula a través de su carácter no monetario y de su efecto simbólico en la calidad de vida y la productividad de las personas.

El pago emocional debe contener satisfacción, tanto en calidad como en cantidad. Recordemos que cada empleado cuenta con necesidades distintas, por ello los incentivos emocionales que son mal aplicados pierden efectividad con el paso del tiempo, razón por la cual este salario no es generalizado, pero sí es muy eficaz y eficiente si se toman en cuenta las particularidades de los empleados.

Después de conocer la noción de lo que es el salario emocional, se entiende que cada empresa puede hacer su propia interpretación o bien, sus estrategias de retribución emocional a sus empleados. Entre algunas de las estrategias más utilizadas y que mejores resultados ha traído consigo se encuentran:

- Horarios flexibles y teletrabajo. Trabajar 8 horas diarias detrás de un escritorio no es sinónimo de productividad. Razón por la cual se abre a la idea de que el empleado realice su trabajo, que es lo más importante, pero trabajando 8 horas diarias sin un horario estricto. Situación sumamente atractiva para los empleados que tienen hijos, mascotas u otras personas a su cuidado.
- Guardería para los hijos. En caso de no poder llevar a cabo el teletrabajo es necesario que la empresa brinde servicios de guarderías para los niños pequeños, así como guarderías para los niños durante periodos de vacaciones. De esta manera se atenúan las preocupaciones de los trabajadores.

- Días libres: Una forma más de que el trabajador se sienta apreciado y valorado por la empresa es dándole un día libre, por ejemplo, por ser el día de su cumpleaños o después de haber realizado un trabajo excelente.
- Oportunidades para continuar formándose. Las empresas pueden facilitar programas o cursos de aprendizaje continuo para que sus empleados se mantengan actualizados con las tecnologías y la información para que sean promovidos a nuevas responsabilidades.
- Un espacio de distracción. Esta es una técnica que puede sonar rara, pero en la realidad es que un espacio de este tipo solo está cubriendo una necesidad humana, los empleados no son máquinas que puedan darse el lujo de mantenerse en constante producción de ideas. Así que un espacio (salas de juegos, de descanso, de televisión, un gimnasio) donde el personal se relaje y desconecte con sus deberes por unos minutos es algo que promueve la productividad.
- Sistemas de *feedback*. Establecer momentos claros que se destinen a que el empleado pueda tener una retroalimentación, de manera individual y en equipo, sobre sus progresos o aspectos en los que requiere seguir trabajando. Esta técnica, además de mejorar la comunicación entre los responsables, abre la posibilidad de crear mejores propuestas, ya que la información viaja en dos sentidos (empleado-empleador).
- Voluntariado: Está demostrado que ayudar es una de las formas más eficientes de experimentar felicidad. Por ello, promover actividades de voluntariado con horas libres para que los empleados puedan ejecutar dichas acciones o, cuando algún empleado se encuentre realizando trabajo voluntario lejos de su hogar, brindar apoyos tales como el hospedaje, les genera a los empleados sentimientos de felicidad y motivación a la vez; lo que les confirmaría que la empresa comulga con esa línea de valores.
- Programa de *Pet Friendly*. De acuerdo con varios estudios, llevar al perro al trabajo reduce los niveles de estrés de manera impresionante. La idea de establecer un área para mascotas podría tener varios inconvenientes, pero se han demostrado buenos resultados para empresas como Amazon y Google, entre otras, debido a que, además de reducir el estrés, fomenta la creatividad y mejora la productividad.
- Reconocimiento. Dar a conocer que los empleados realizaron algo bien o simplemente hacerles notar que están mejorando en sus tareas a través de

palabras y gestos, son métodos muy sencillos que, sin embargo, no siempre forman parte de las costumbres de una compañía.

- Beneficios sociales. Hacen referencia a seguros, planes de jubilación, apoyos para la educación de los hijos, abono de costos de transporte y alimentación. Todo lo anterior puede ser tan atractivo para un empleado que puede ser el punto focal para su permanencia en una empresa.

Además de las técnicas anteriores para aplicar el salario emocional en las empresas se puede dar una retribución flexible. Que el pago sea elegido por los trabajadores entre una línea de servicios, tales como cheques para atención médica, restaurantes, transporte pagado por la compañía, primas extralegales, auto corporativo, viajes, etcétera. Todas estas formas de retribución sirven para reconocer el trabajo que desempeñan los empleados, a la vez que los retienen.

En concreto, las ventajas de brindar un salario emocional a la plantilla laboral se resumen en tres puntos:

1. Bienestar psicológico: cuando el empleado se da cuenta de que la empresa se ocupa de sus necesidades personales se siente motivado y reconocido. Bajo este panorama hay una reducción de estrés de parte del trabajador al tiempo que aumenta su compromiso y motivación.
2. Conciliación: al brindar horas de trabajo flexible o beneficios tales como, el cuidado de los niños, los empleados logran hacer una conciliación entre la vida laboral y la vida personal.
3. Oportunidades de autodesarrollo y mejora: los cursos abren la posibilidad de una mejora en las capacidades de los empleados, estos pueden desarrollarse como personas y/o profesionistas.

Un ejemplo exitoso de la implementación de beneficios emocionales en una empresa fue el caso de una institución de consumo masivo, conocida como *British American Tobacco*, una compañía que fue reconocida en Colombia y 6 países de la región como “Uno de los Mejores Empleadores en 2018” por Top Employer. El director de recursos humanos de la empresa sostuvo que parte de su éxito se debió a que no solo ofrecen excelentes condiciones de trabajo para atraer y retener al mejor talento, sino que aseguran oportunidades de carrera en las diferentes oficinas que tienen a escala mundial como parte de sus modelos de compensación a sus colaboradores.

CAPÍTULO IV

DESARROLLANDO EL TALENTO HUMANO

En el presente capítulo se aborda al talento humano como un recurso primordial para las empresas, pero principalmente como una oportunidad para potenciarlas. Al encontrar una vasta diversidad generacional en el mercado de trabajo, la correcta gestión del talento humano toma relevancia en la administración empresarial con el propósito de alcanzar las metas establecidas. Por lo que, a lo largo del capítulo, se retoman alternativas que ayuden a las organizaciones al correcto manejo gerencial.

Una vez identificadas las potencialidades del talento humano y las oportunidades que generan en las empresas, se analizarán las habilidades directivas presentes en los responsables administrativos, con la finalidad de que puedan desarrollarse, o en su caso, ser aprovechadas de mejor manera en el liderazgo empresarial. Por último, se investigarán las cualidades generacionales con el propósito de utilizarlas en el área empresarial donde mejor se desempeñen.

4.1 TEORÍAS SOBRE EL TALENTO HUMANO

En la constante innovación que tienen las empresas respecto a sus productos y estructuras para alcanzar mejores resultados, muchas veces se descuidan aspectos fundamentales para la competitividad en el mercado global, tal es el caso del talento humano (TH), el cual, como recurso intangible, suele ser ignorado u olvidado por las corporaciones sin contemplar que dicho recurso tiene la posibilidad

de mejorar el comportamiento empresarial al contar con mejores capacidades por parte de los empleados.

Por su parte, los recursos humanos juegan un papel relevante en la gestión del talento humano, son denominados la administración de personal; por medio de estos se pretende construir y mantener un entorno laboral que le dé una calidad de excelencia al desempeño operativo de la empresa. Por tanto, desarrollar a su TH tiene implicaciones positivas, ya que se pueden lograr metas objetivas, siendo medibles por medio de los indicadores de la compañía.

Sin embargo, las corporaciones, al igual que los administrativos de las empresas, en algunas ocasiones no toman en consideración al talento humano debido a su percepción como un valor intangible para los resultados esperados. El talento humano como factor de la empresa no puede materializarse en productos o bienes, como sería la inversión para maquinaria u otros recursos con los que podría contar la empresa, por lo que se puede interpretar como una inversión infructuosa para la organización.

Sin embargo, en la actualidad sobresale la importancia de las habilidades adaptativas que poseen las generaciones “Millennial” y “Z” para afrontar el uso de las TICs. Ante un mundo globalizado y cada vez más inmerso en la tecnología, los conocimientos informáticos se vuelven imprescindibles para responder a las demandas productivas de las organizaciones. Por lo que el talento humano se vuelve una inversión beneficiosa a corto y mediano plazo.

De acuerdo con lo anterior, el conocimiento adquirido por los empleados en las empresas a través del tiempo se refleja en la calidad de sus servicios, por lo que el talento humano, a pesar de no ser un bien tangible, sí se manifiesta para obtener mejores resultados en la compañía. Por otro lado, como consecuencia de la poca inversión en el conocimiento y habilidades de los empleados, se espera menor calidad de productos y servicios ofertados por la empresa, llevando a las empresas a un escenario desfavorable respecto a sus ventas.

En ese sentido, de acuerdo con el RAE (2018), el concepto talento manifiesta que es la capacidad individual que se vincula al uso de la inteligencia. Por ello, se designa al talento humano como el factor por el cual se empodera y se mantiene rentable una institución a través del tiempo, con la consigna de continuar aprendiendo e innovando, incluyendo los recursos tecnológicos que sean necesarios.

La pregunta actual es ¿buscar talento minimiza los riesgos que aquejan a la alta rotación del personal?, desde tiempo atrás tan solo el concepto “talento” se ha mostrado como un paradigma, incluso en 2016, investigadores muestran que el 30% del talento

se hereda y el 70% es desarrollado (Lussier y Achua, 2016). Existen teorías sobre si el TH es nato o desarrollado, inclusive en el siglo XXI, con las nuevas generaciones, aún se plantean estrategias para la correcta búsqueda del talento.

De acuerdo con diversos estudios (Pérez, 2012; Orozco, 2020), un núcleo del talento está basado en el potencial para aprender cosas nuevas, aunado con la disposición, la motivación y el interés que se tiene para realizar la actividad requerida. De igual manera, con miras a llegar a obtener un éxito corporativo. Melo, et. al. (2018) lo afirman en su investigación, argumentando que la experiencia, las actitudes, el comportamiento, su interacción, los objetivos propios y el entorno hacen que la organización marque una diferencia conforme a otras empresas, exponiendo sus ventajas competitivas.

En adición, Chiavenato (2017) planteó que la gestión del talento humano está fundamentada en tres aspectos: a) el conocimiento que posee el sujeto, b) el impulso propio para desarrollar proyectos y c) su conducción hacia la excelencia y el éxito. No obstante, cada uno de estos rubros desarrollará al individuo de diferente manera si son tratados como recursos o como socios.

Es decir, como recursos solo son el medio para lograr metas, como socios desarrollan su potencial dentro de la toma de decisiones. Estos dos rumbos le dan diferente sentido de pertenencia al trabajador, sin embargo la empresa debe contemplar que como socios tienen una amplitud en sus derechos y obligaciones, finalmente esto puede convertirse en un arma de doble filo.

De cualquier forma, para las empresas es inevitable estar en la constante búsqueda de nuevas herramientas y sistemas que faciliten la aplicación de los procesos adecuados a las necesidades de la época. Por tal motivo se destaca impulsar oportunidades para los trabajadores que les ayuden a capacitarse adecuadamente, desarrollar sus habilidades, así como aplicar los procedimientos de manera correcta, evitando que los procesos se vuelvan ineficientes.

Por otra parte, cuando se aborda al talento humano desde una perspectiva generacional, se debe mencionar que, para las empresas, es fundamental conocer las fortalezas y debilidades de cada grupo, con el propósito de potenciar el desempeño del trabajador y mejorar su productividad a través de la competencia.

Alles (2015) caracteriza al desarrollo por competencias como una etapa natural, mencionando que el conocimiento es un proceso por el cual se puede obtener éxito o fracaso, dando como resultado un valor agregado. Las competencias son una combinación de los elementos de actitud, conocimiento y habilidad, que se adhieren al plan estratégico empresarial.

Dichos conocimientos y experiencias son características de las generaciones más longevas, como es el caso de los “Baby Boomers” y “X”. La importancia del conocimiento individual en la operatividad de una empresa ha tomado relevancia en los últimos años, debido precisamente a que las mismas están compuestas de personas y de ellas depende el correcto desarrollo del funcionamiento administrativo y laboral. Además, las empresas mediante el área de recursos humanos deben retomar esfuerzos para continuar con la formación de los empleados más jóvenes y su capacitación para desempeñar mejores prácticas.

De acuerdo con lo anterior, el conocimiento y las habilidades individuales que fortalecen el talento humano dentro de una empresa pueden reflejar mayores niveles de productividad. Al mismo tiempo, las generaciones, de acuerdo con sus diversas características, aportan nuevas estrategias dirigidas a la sostenibilidad y permanencia de las empresas en la competitividad del mercado (Barrios, Olivero y Figueroa, 2020).

Chiavetano (2017), por su parte, también apoya el desarrollo por competencias ligándose al talento humano, ya que expone que los mejores resultados se logran en conjunto desde un ambiente dinámico y competitivo. La competitividad interna de la empresa es importante para manifestar la eficacia de los procesos productivos. Respecto al talento humano es fundamental propiciar programas de motivación laboral que permitan fortalecer la confianza de los empleados con las empresas, de manera que mejore la competitividad y logre afianzar la cooperación con el resto de los trabajadores en los procesos productivos (Campos, 2014; Cueva, 2021; Contreras, 2021).

Englobando la importancia sobre la gestión del talento humano, cabe resaltar la tarea fundamental que tiene el área de recursos humanos para continuar fomentando y desarrollando las principales virtudes que poseen sus empleados. Por lo que, en el siguiente apartado se abordarán las herramientas para la retención y atracción del talento humano.

4.2. LA BÚSQUEDA DEL USO DE HERRAMIENTAS PARA LA RETENCIÓN Y ATRACCIÓN DEL TALENTO

Como se mencionó en el anterior apartado, el comportamiento del talento humano en las empresas es fundamental para el desarrollo de competencias y aptitudes que potencialicen las capacidades laborales de los negocios. Para Prieto (2013) los procesos para mantener y atraer al talento humano son: reclutamiento y selección, diseño y evaluación del desempeño, desenvolvimiento de las personas y su seguimiento en la empresa (Meneses, 2019).

Asimismo, es importante para las empresas poder minimizar la rotación de personal, debido a los costos que generan la liquidación de salarios y la capacitación del nuevo personal. A su vez, el proceso de reclutamiento debe tomar en cuenta las aspiraciones del solicitante como primer paso para la correcta gestión del talento humano.

En este análisis, Marulanda, Montoya y Vélez (2014) tiene una orientación pos-modernista, en donde aporta que la sensibilización de los empleados hacia el mejoramiento continuo dará como resultado la supervivencia tanto del trabajador como de la empresa. Por el contrario, señala González (2015) que un mal reclutamiento, así como la falta de motivación hacia el empleado, limitará las metas, reduciendo la calidad y la productividad.

Por esta razón, el área de recursos humanos debe revisar los perfiles de los solicitantes que se ajusten a las políticas de las empresas, de esta manera, la relación del empleado con la organización será propicia para crear una relación beneficiosa para ambos agentes. En este sentido, Nolazco y Rodríguez (2020) proponen tres pilares que se deben contemplar en el momento de contratar personal, con el propósito de evitar mayores gastos en las empresas por la reubicación de personal (ver cuadro 8).

Tabla 8
Modelo de los tres pilares para la retención del talento humano

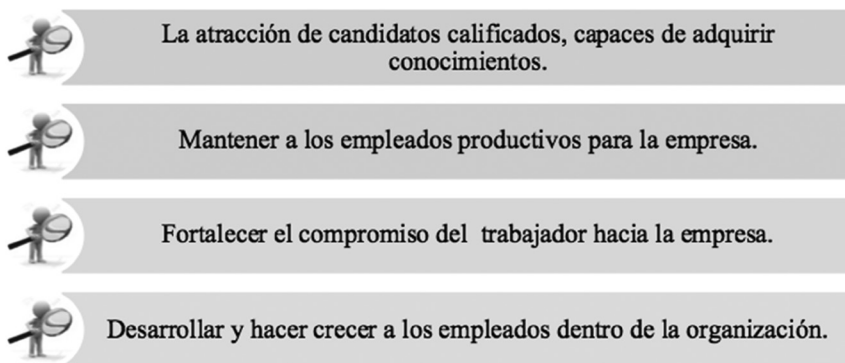
Pilar 1	Diseñar el perfil de los puestos de trabajo	Considerar la opinión del personal con experiencia
		Realizar charlas que potencien la importancia del perfil ideal para los puestos de trabajo
		Implementar el perfil de puestos de trabajo en el proceso de contratación
Pilar 2	Diseñar un nuevo proceso de contratación	Análisis de los procesos de contrataciones anteriores
		Exponer el nuevo proceso de contratación a la administración
		Control y monitoreo del proceso de contratación
Pilar 3	Elevar el involucramiento y compromiso del personal	Charlas de sensibilización e inducción al personal
		Presentación del modelo Canva a los trabajadores
		Implementación del modelo en la organización

Fuente: Elaboración propia con base en Nolasco y Rodríguez (2020).

Por su parte, Schein (1988) refiere que es importante evaluar al personal, proyectando los requerimientos laborales que se necesiten en un futuro y asegurando su disponibilidad, definiendo con ello los objetivos que requiere la alta dirección a corto, mediano o largo plazo. Asimismo, la gestión de recursos humanos, según Alvarado y Barba (2016) son el conjunto de decisiones integradas sobre las relaciones trabajador-organización, con la finalidad de llegar a un objetivo en común.

En la investigación de Prieto (2013), se determinan cuatro objetivos que el gestor de talento debe considerar dentro de su búsqueda (ver figura 3):

Figura 3
Objetivos del talento humano



Fuente: Enfoques del RH. Elaboración propia extraída de Prieto (2013).

Por otra parte, Bustamante et. al. (2016) exteriorizan que no solo importa el perfil del trabajador seleccionado para ingresar, sino que además se requiere el análisis de los cargos, el tiempo correcto de la inducción de acuerdo con las necesidades del puesto, así como proveerles de seguridad e higiene industrial. En adición, también se deben tomar en cuenta las responsabilidades y el nivel de confianza que posee el individuo por características propias del puesto.

No obstante, otros autores defienden la parte del liderazgo empresarial, afirmando que el responsable de recursos humanos debe interesarse en que el personal sea integrado a una estructura organizacional con políticas, normas y reglas, proporcionando una figura de un líder leal a la empresa. McKinsey (2018) plantea que las personas adquieren empatía y lealtad hacia las empresas cuando estas visualizan al individuo como el medio para optimizar su fuerza laboral.

Por otro lado, el talento humano, como cualquier otro recurso empresarial, se debe cuidar y gestionar adecuadamente. Una medida para atraer y retener el talento humano es el salario emocional, el cual, como se ha planteado, se definiría como una retribución económica que incluiría también al factor motivador por parte de los empleadores con el propósito de satisfacer las necesidades de los trabajadores (Hurtado

& Taquez, 2021). Además de la remuneración económica, el salario emocional otorga beneficios como el horario flexible, formación y capacitación, acciones para mejorar la salud y obtener reconocimiento (Giraldo, 2018).

Para las generaciones más jóvenes como los “Millennials” y “Centennials” que se integran a la vida laboral, es fundamental su capacitación en las empresas, de manera que puedan desarrollar aún más sus capacidades intelectuales o despertar nuevas aptitudes ocultas. Por su parte, las corporaciones deben presentar beneficios adicionales al salario correspondiente con la finalidad de ampliar el interés en las vacantes. Dicha acción es con la intención de generar en el empleado un sentimiento de compromiso hacia la empresa.

Una vez que se haya atraído al talento humano, la gestión empresarial tomará relevancia para generar en el empleado una iniciativa de responsabilidad y compromiso con la empresa. Diversos estudios demuestran que la gestión del talento humano es clave para la rentabilidad de las Pymes, debido a que aporta a una organización enfoques estratégicos para establecerse dentro de un mercado, permitiendo alcanzar las metas ya establecidas (Ramírez, Villalobos y Herrera, 2018).

Un estudio realizado por Jericó (2016) sobre la gestión del talento humano en España, señaló que cuando la organización no tiene claro el objetivo de la meta principal, se debe realizar un análisis que incluya la revisión de puestos, planeación, el reclutamiento, evaluación del desempeño, remuneración y entrenamiento. Se debe agregar que, con las necesidades de cada generación, este análisis puede repercutir en poca o gran medida para potencializar al individuo con la finalidad de que explote sus habilidades.

Conjuntamente, Baruch (2004) señaló que el recurso humano se convierte en un activo estratégico cuando ejecuta acciones y tiene las características deseables que una empresa requiere. Las compañías lo observan como talento o una ventaja competitiva en el mercado.

Por otra parte, el trabajador también puede presentar diferentes características sobre su personalidad laboral, tomando en consideración que el sujeto se encuentre en una empresa con estructura tradicional o moderna. Marulanda, Montoya y Vélez (2014).

El reconocimiento que existe en las estructuras modernas ha desarrollado una inseguridad tanto para el trabajador como para el empleador, el primero busca oportunidades de crecer en poco tiempo y el segundo pierde la confianza en invertir en contrataciones de las nuevas generaciones. La siguiente tabla muestra el reconocimiento o la personalidad laboral que se desarrolla en los trabajadores derivado de la motivación y las prácticas psicosociales que son generados por la alta dirección.

Tabla 9
Comparativa de las similitudes trabajador-generación

Trabajador tradicional	Profesional con talento	Característica del tradicional encontrado en la Generación X	Característica del tradicional encontrado en la Generación Millennial
Lealtad a la organización	Lealtad a sí mismos, sus equipos y sus proyectos	X	X
Nivel medio de confianza	Pasión por la acción y el cambio		X
Plan de carreras a largo plazo	Alto nivel de confianza	X	
Enfoque de salario y posición	Espera estar en la empresa poco tiempo	X	X
Le gustaría una vida equilibrada	Enfoque de crecimiento personal, oportunidad y dinero		X
Miedo al cambio	Demanda una vida equilibrada	X	
Ajuste a la nueva tecnología	Cómodo con el cambio	X	
Trabaja muchas horas	Uso de la tecnología como segunda naturaleza, como un hábito	X	X
Cree que la dirección es capaz de responder a todo	Quiere que la dirección sea consistente	X	X
Lema: Trabaja duro y ten éxito	Trabaja bien, disfruta con tu trabajo y supérate	X	

Fuente: Elaboración propia basada en la teoría de McClelland (1975).

4.3 EL DESARROLLO DE HABILIDADES DIRECTIVAS

Una habilidad es una destreza psicosocial que hace que el individuo aprenda a sobrevivir y permita desenvolverse a lo largo de su vida. Chirinos (2009) vigoriza este concepto anticipando que son las acciones planificadas, ejecutadas, valoradas e informadas, que en el ámbito científico permiten que estas participaciones sean medibles.

En este sentido, las habilidades directivas ayudan a construir las bases para desarrollar una administración efectiva, en las cuales se encuentran las herramientas que potencializan el buen desempeño de los empleados, traducido en los resultados preestablecidos de las empresas (Gómez, 2020). Por lo que las habilidades directivas son características de un líder para administrar las distintas capacidades que presentan los empleados para desempeñar una mejor labor.

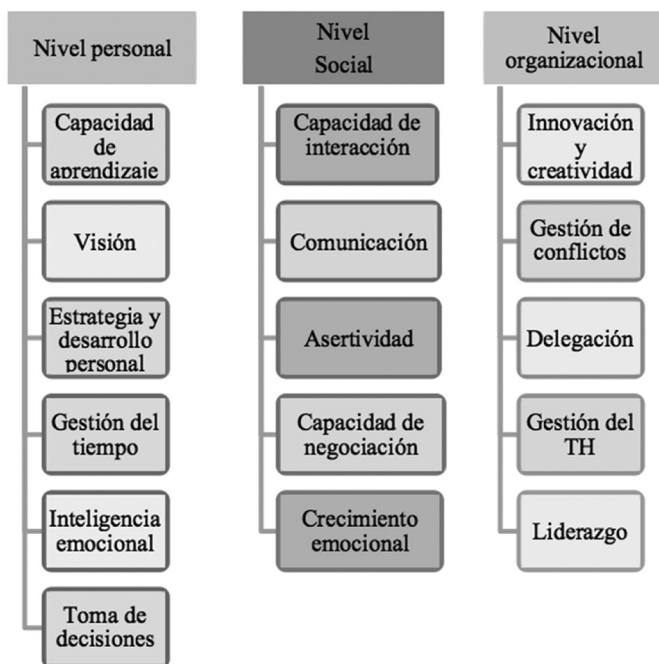
Según Naranjo (2015), las habilidades directivas pueden adquirirse mediante tres criterios elementales: a) revelar la esencia de los conocimientos; b) delimitarse a cumplir metas definidas; y c) priorizar las actividades. Sin embargo, la habilidad por sí misma no es tan relevante en el trabajador, si no se le fomenta y da seguimiento, ya que estas condiciones son las que fortalecen sus destrezas.

Por esta razón, la responsabilidad gerencial toma relevancia para crear un buen clima organizacional con base en las habilidades directivas que se puedan desarrollar. Es importante que los encargados de gestionar las diferentes capacidades del personal fomenten una comunicación adecuada, con el fin de crear un ambiente favorable en términos productivos. Por ello, con anterioridad al área de recursos humanos se le atribuía el éxito o el fracaso del individuo por haber realizado un buen o mal reclutamiento.

Sin embargo, existen muchos tipos de habilidades y estas se pueden clasificar de acuerdo con los diferentes niveles que se encuentran dentro de un sistema, así como el contexto en el que estas son desarrolladas. Entre las habilidades propias de un líder destacan: la empatía, responsabilidad, honestidad, innovación, integridad y persistencia. Estas características pueden ser naturales o desarrolladas por los gerentes. En dado caso, beneficiarán las relaciones interpersonales con los trabajadores. Como se mencionó al principio, todo individuo, para subsistir, necesita mejorar las habilidades que le ayuden a alcanzar sus metas.

De ahí se desprenden otro tipo de habilidades que le ayudan a integrarse socialmente, que a su vez fortalecen su esencia para llegar al siguiente nivel en el sentido laboral. Si bien, algunas son adquiridas de manera innata, muchas se desarrollan durante la formación de la personalidad del individuo.

Figura 4
Clasificación de las habilidades



Fuente: Elaboración propia con base en la teoría de Katz (1974).

Todas las habilidades que forman la personalidad del sujeto, cuando se traslada dentro de la alta dirección, aportarán conocimiento para negociar, trabajar en grupo, empoderar a sus autoridades, desarrollar líderes y fomentar la comunicación efectiva. Uno de los principales atractivos para las empresas es tener personal que apoye a contribuir a mejores condiciones para la organización, fortaleciendo sus habilidades y disminuyendo sus debilidades.

Por tal razón, las habilidades directivas deben analizar las características singulares de cada grupo poblacional. Dichas cualidades de las generaciones van acorde al contexto de la época en la que se desarrollaron, tal es el caso de la utilización de las nuevas tecnologías que ayudan a administrar mejor las empresas. Sin embargo, algunas

compañías no pueden ofrecer el equipo tecnológico adecuado al perfil del trabajador, por lo que sería innecesario integrar al aspirante en este rubro.

A tal efecto, el personal encargado de supervisar el área de contratación se actualizará constantemente sobre las nuevas capacidades que tenga cada generación, de forma que se realicen las mejores contrataciones de acuerdo con las expectativas de la empresa. Asimismo, es importante continuar con la capacitación del personal ya contratado y que esta sea constante ante las impredecibles variantes del mercado laboral.

Si bien se estima que dar capacitación y reconocimiento, influye para que una generación en particular pueda creer en sus proyectos, y que estos sean mejorados, también se ha observado que se interesan por el reconocimiento que le otorga su medio ambiente laboral. Por tanto, ese impacto puede ser un factor que influya en la diferente toma de decisiones para los siguientes años laborales de cada trabajador dentro de una empresa.

En este sentido, las nuevas generaciones están en la constante búsqueda de ser reconocidos en la labor que desempeñan. De forma que, algunos problemas a los que se pueden enfrentar las empresas, es el constante desacuerdo provocado por dichos intereses, además de la divergencia provocada por distintas experiencias y expectativas, entre otras. Al respecto, el mejor intermediario resultaría ser las habilidades directivas presentadas por la gerencia para administrar dicha situación. La comunicación como una habilidad directiva, según Lussier y Achua (2016) tiene una influencia directa en los equipos de trabajo.

Conforme sea enviada la instrucción repercutirá en la forma que se reciba el mensaje, a manera que esta sea comprendida y ejecutada, con la intención de que la función del director, gerente o administrador sea trascendental, ya que una de sus principales tareas es alcanzar junto con su equipo de trabajo un objetivo organizacional, el cual debe estar soportado por un sistema de comunicación que fluya correctamente.

De acuerdo con De Castro (2015), la comunicación da la oportunidad de expresar libremente las propuestas con los mandos medios o altos, para tratar temas sensibles relacionados con el beneficio de obtener una confidencialidad suficiente. Al mismo tiempo, ambas partes (directivo-subordinado) dan pie a tener un lazo de comunicación aún mayor.

La forma de dirigir es otra habilidad directiva que va a la par con la comunicación. En este sentido, la dirección de una organización no es tarea fácil, por el contrario, debe cumplir con características tales como: la dedicación a la empresa, la persistencia, el carácter enérgico, ser competitivo, tener ética, ser realista, analítico y no solo eso, también ser innovador y creativo (Rhenals, 2015).

Sin embargo, otros autores, exponen que no siempre los directivos cumplen con todas estas características. Existen diversos tipos de directores según distintos investigadores como se presentan a continuación:

Tabla 10
Clasificación de los empresarios

Etapas	Autor	Teoría	Tipo de empresario
Siglo XVIII	Cantillon (1755)	El empresario como hombre de negocios	Se refiere a la persona que compra materia prima, la transforma y vende el producto a precios inciertos.
	Adam Smith (1776), David Ricardo (1817), J. Stuart Mill (1844)	Teoría clásica del empresario capital	Se caracteriza por tener poca atención al estudio de la empresa; asimismo, el empresario es el propietario de los medios de producción.
Siglo XIX	A. Marshall (1890)	Teoría del empresario como cuarto factor productivo	El empresario y propietario son la misma persona, pero el empresario lleva a cabo la función de coordinador.
Siglo XX	F. H. Knight (1921)	El empresario riesgo	Recibe una renta residual incierta como remuneración del riesgo.
	Schumpeter (1911)	El empresario innovador	Indica que la diferencia es la función de innovar (empresario) de la de arriesgar (capitalista).
	J. K. Galbraith (1952)	Teoría de la tecnoestructura	Separación entre el control y la propiedad.
Principios siglo XXI	<i>Harvard Business School</i> (G. Doriot, 1990-2008)	Empresario como emprendedor	Individuo que tiene especial sensibilidad para detectar oportunidades de negocios y para ponerlas en marcha, aun cuando no disponga de recursos.

Nota: Elaboración propia con base en los autores expuestos en la tabla.

Por otra parte, Ulrich (2015) expone que la persona que compite por un alto mando debe ser capaz de ver cualquier posibilidad de negocio, que ponga en marcha planes de acción y no perder el control de medir siempre el desempeño del capital intelectual.

El jefe de área o de la empresa debe reconocer que además de sus funciones principales se tome la atención de mantener al grupo fuera de disputas y que asimismo cada integrante se sienta apreciado. Si se llega a obtener este tipo de conducta, se podrá decir que existe un líder efectivo que busca soluciones y alternativas para su equipo de trabajo bajo la ideología de ganar-ganar.

Las habilidades directivas desarrolladas por naturaleza, o fomentadas durante la práctica en los agentes administrativos, serán imprescindibles en torno a las actividades de planificación, dirección y control del talento humano, físico y financiero. En combinación con dichas habilidades y la correcta gestión del talento humano, se desarrollarán tareas laborales encargadas de dar cumplimiento a las metas establecidas por cada empresa.

4.4 EL TALENTO HUMANO CON PERSPECTIVA GENERACIONAL

Retomando la importancia del talento humano para el desarrollo de la actividad administrativa y laboral de las empresas, se dará paso al análisis de este recurso desde una perspectiva generacional, de forma que se destaquen las cualidades o deficiencias que presentan los grupos poblacionales para adaptarse a las necesidades o expectativas de las empresas. El objetivo es que las compañías puedan colocar al empleado en el sector laboral donde mejor se desempeñe y desarrolle sus virtudes.

Conocer las habilidades de cada generación es el primer paso para potencializar el desempeño de los trabajadores en las empresas. También las debilidades juegan un papel fundamental para establecer los límites laborales en los que se podrán desempeñar los colaboradores. Con anterioridad, dichos perfiles generacionales no eran tomados en consideración por las corporaciones, por lo que se crean desacuerdos internos debido a la disparidad de intereses entre empleados y empresas.

Por su parte, la Generación “Baby Boomer” como se ha expuesto en anteriores capítulos, ha presentado una ventaja respecto a las demás generaciones, esto es el compromiso que tienen para cumplir con sus obligaciones ya establecidas en las empre-

sas. De igual forma, sobresale la paciencia para desempeñar sus actividades, cualidad singular a diferencia de las nuevas generaciones.

Además, la Generación “Baby Boomer” posee mayores conocimientos adquiridos a lo largo de su experiencia laboral, por lo que el talento humano desarrollado a través de su vida aporta a las empresas un valor agregado materializado en la calidad de sus bienes o servicios. Los empleados de esta generación presentan bastante dedicación hacia el trabajo, por lo que es prudente, a pesar de su experiencia, continuar fomentando su conocimiento para desempeñar nuevas prácticas.

Dicha generación formó parte del crecimiento del capitalismo, explotación laboral y exhaustivas jornadas laborales, sin embargo, a pesar de las dificultades mencionadas, los Baby Boomers lograron obtener mejores condiciones laborales a partir de la determinación y el compromiso que les caracteriza. El desarrollo del talento humano en esta generación comienza con base en las anteriores cualidades.

De acuerdo con Pozo et. al. (2020) la determinación juega un papel fundamental en los indicadores de la capacidad productiva, lo cual se expresa en valor, permitiendo alcanzar mayores resultados en cuanto al potencial laboral. Respecto al compromiso, en la actualidad, las empresas buscan formar un perfil que propicie mejorar la calidad de los negocios, por esta razón, el trabajador, al igual que las corporaciones, deben presentar compromiso social, laboral y ambiental (Durán y Nevado, 2020).

Sin embargo, esta generación muestra dificultades adaptativas ante la presencia de las nuevas tecnologías. Por esta razón, se recomienda que las empresas no les asignen tareas administrativas, publicitarias o actividades donde se empleen conocimientos informáticos. Lo anterior, con el propósito de evitar gastos por rotación de personal, como se ha mencionado a lo largo del capítulo.

En el caso de la Generación “X” (al igual que los Baby Boomers) muestran cualidades de lealtad a las empresas donde laboran, su pertenencia es importante para ellos, por lo que muchas ocasiones suelen ser absorbidos por las actividades laborales. A pesar de ello, a diferencia de sus antecesores, buscan pasar mayor tiempo en casa.

El talento humano de esta generación surge a partir de su flexibilidad para adaptarse a las nuevas tendencias de mercado, tal es el caso de un uso mayor de la tecnología para vender y comprar productos. Dicha generación no teme usar las nuevas tecnologías, por lo que se pueden desempeñar en diferentes zonas laborales.

Asimismo, son individuos independientes, la mayoría creció con padres ocupados, por lo que aprendieron a valerse por sí solos. Dicha independencia es una carac-

terística valiosa para las empresas actuales, debido a que pueden tomar decisiones por sí solos o inclusive solucionar problemas imprevistos de manera rápida y eficaz.

Con base en las anteriores características, el talento humano de la Generación “X” es el optimismo para trabajar en las organizaciones. El optimismo puede disminuir los niveles de estrés, mejorar la calidad de vida y tener mejores relaciones laborales.

Por esta razón, los líderes organizacionales que son optimistas suelen transmitir confianza hacia sus trabajadores, generando un ambiente de trabajo más eficiente (Pacheco, 2021).

Por otra parte, la autogestión presente en dicho grupo poblacional es un talento humano que puede ser aprovechado por las corporaciones. La autogestión es una opción en la cual los empleados pueden desenvolverse de mejor manera en los ámbitos laborales, además brinda mayor libertad para tomar decisiones y aporta diferentes perspectivas para trabajar (Aretxabala, 2018).

La autogestión ayuda a disminuir la carga de responsabilidad de un grupo para realizar toma de decisiones, de manera que se amplía la gama opcional para la gestión administrativa. Otro talento humano, característico de esta generación, es el pensamiento crítico. En la actualidad, las empresas buscan trabajadores con capacidades para tomar decisiones respecto a la solución de problemas de manera reflexiva y ética (Deroncele, Nagamine y Medina, 2020).

El pensamiento crítico se puede definir como una habilidad en los procesos de liderazgo y vinculación comunitaria (Castillo, 2020), por lo que es fundamental para las empresas desarrollar espacios de diálogo entre empleados y gerentes en donde se compartan ideas para mejorar los procesos productivos.

Por otra parte, respecto a la Generación Millennial o también denominada “Y” sobresalen cualidades de autoconfianza. Esto podría significar una oportunidad para las empresas en el momento de asignar tareas específicas en dicha generación, por ejemplo, en el área de atención a clientes o cualquier actividad relacionada con la interacción social. La confianza es transmisible y brinda seguridad a los clientes en el momento de solicitar algún bien o servicio a las empresas.

El talento adaptativo que poseen los Millennials es ideal para afrontar las constantes variantes en el mercado global. Asimismo, se debe considerar que las tendencias y preferencias de los individuos cambian, al igual que deben cambiar los empleados e ideas en las organizaciones, por esta razón es fundamental atraer nuevas ideas y personal capaz de gestionar los cambios externos, como es el caso de la Generación “Y”.

Dicha generación dispone como talento humano a las aptitudes proactivas. La proactividad en la gestión empresarial posibilita aprovechar los escasos recursos asignados en la formulación de proyectos, permitiendo reforzar la continuidad en la elaboración de dichos trabajos; de igual forma, la gestión proactiva ante los cambios en el mercado facilitará el intercambio de información valiosa, lo que permitirá evidenciar posibles problemas ocultos en la elaboración de proyectos (Martínez, 2021).

A diferencia de las anteriores generaciones, los Millennials muestran cualidades empáticas con diferentes aspectos sociales y medioambientales, tales como la inclusión de grupos con orientación sexual distinta, o la importancia que tiene el reciclaje para el cuidado del planeta. Esta capacidad empática se puede desarrollar como talento humano en el sentido que consiste en entender a las demás personas y puede brindar una mejor vinculación e interacción entre los compañeros de trabajo.

Para Calle y Montenegro (2020) la empatía en las organizaciones genera dos ejes fundamentales que se correlacionan: la eficacia operativa y la satisfacción del cliente. La empatía en el trabajo organizacional brinda un mejor ambiente laboral al fomentar el trabajo en equipo y como consecuencia se obtienen mejores resultados, reflejados en la complacencia del cliente. La satisfacción al cliente es importante para afianzar su confianza en el momento de solicitar un bien o servicio, por lo que se espera retener su continuidad como consumidor.

A pesar de tener esta cualidad, la Generación “Y”, como se mencionó en anteriores capítulos, son totalmente sensibles ante las opiniones de la sociedad. Además, suelen ser poco comprometidos con el trabajo, por lo que podría representar una desventaja con el resto de las generaciones y significar un mayor esfuerzo por parte de las empresas para incorporar a estos empleados a la actividad laboral.

La siguiente generación representa todo un reto para las organizaciones, debido a su volatilidad en ideas y ambiciones. La denominada Generación “Z” posee como talento humano su creatividad, la cual es primordial para mantener a las empresas en la esfera competitiva del mercado.

Una empresa creativa permanece en constante conexión con sus entornos, amplía su panorama para adelantarse a las tendencias que puedan transformar sus contextos, además fortalece a las economías locales y promueve el desarrollo social (López, 2020). Por tal motivo, dicho talento humano aportará diferentes ideas si se estimula correctamente en las empresas.

La creatividad está relacionada con el emprendimiento. De acuerdo con Gonzáles (2021) la creatividad toma un rol como impulso del desarrollo a favor de la sostenibilidad de un emprendimiento, de igual forma encuentra que el talento para desarrollar proyectos rentables en el tiempo parte de la postura creativa para la creación y gestión en los negocios.

El emprendimiento permite crear nuevas alternativas económicas para el sustento de uno o varios individuos, a través de ideas propias los emprendedores buscan acoplarse al mercado laboral. El emprendedor es ambicioso y audaz, toma la iniciativa para llevar a cabo su idea con el objetivo de materializarla, asumen el rol de liderazgo para potencializar su producto (Espinoza y Loayza, 2020).

La Generación “Z” también enlaza a otro talento humano con el emprendimiento, la innovación presente en esta generación será fundamental si quiere llevar a cabo proyectos competitivos y rentables. La innovación determinará si una organización sobrevive o desaparece en un mundo globalizado, dicho talento humano debe de ser un proceso continuo y dinámico, de manera que no solo sea una acción estacional (Muñoz, 2020).

Al igual que las demás generaciones poseen ciertas desventajas, como se mencionó, son volátiles en sus decisiones e intereses, de manera que sus objetivos laborales muchas veces no coinciden con los de las empresas. De igual forma, al tener mayor acceso al internet, son influenciables ante cualquier tendencia proveniente de la red, por lo que no suelen tomar decisiones racionales respecto a sus recursos.

Las generaciones que se mencionaron están incorporadas al mercado laboral, por lo que de ellas y de las empresas depende el desarrollar su talento humano con el fin de poder mejorar su desempeño laboral. A continuación se sintetizan los talentos humanos para cada generación y las cualidades a mejorar (véase tabla 11).

Tabla 11
Clasificación de los empresarios

Generación	Talento humano (fortalezas)	Características para mejorar (debilidades)
“Baby Boomers”	-Determinación -Compromiso -Dedicación	- Dificultad adaptativa
“X”	-Adaptabilidad -Autogestión -Optimismo -Pensamiento crítico	-Individualistas
“Y”	-Adaptabilidad -Autoconfianza -Proactividad -Empatía	-Susceptibilidad -Poco comprometidos
“Z”	-Creatividad -Innovación	-Volatilidad -Influenciables

Fuente: Elaboración propia con base en Montiel (2020).

4.5 GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO PARA LA ATRACCIÓN Y RETENCIÓN DE TALENTO

Este concepto expone la importancia de la retención de talento en las organizaciones, ya que se interrelaciona con las teorías de recursos y las capacidades del trabajador. Para entender el concepto de retención se puede definir como las estrategias encontradas para mantener a todo aquel individuo que cuente con características positivas aportadas en su desempeño, favoreciendo la gestión del negocio.

Es por ello por lo que se abordó en el anterior apartado el talento humano como un recurso imprescindible en las empresas, al igual que el conocimiento. Por consiguiente, la teoría de gestión del conocimiento (TGC) considera que el elemento que adquiere e incrementa la ventaja competitiva en una empresa es el conocimiento (Nonaka, 1991; Nonaka y Takeuchi, 1995; Bonilla, Badillo y Genis, 2020).

Además de la competitividad, frente a un mundo globalizado, el conocimiento actúa como un recurso en las empresas para adaptarse a las nuevas tendencias del mercado y poder anticipar con mejores procedimientos dichos cambios. Por esta razón, las empresas en su constante búsqueda de alcanzar mejores resultados encuentran a la gestión del conocimiento como una herramienta productiva, que añade valor a sus productos y permite impulsar las capacidades de los trabajadores.

De acuerdo con Martínez y Madariaga (2021) la gestión del conocimiento está conformada por ciertos procesos estratégicos compuestos de forma cíclica: identificación y creación; se refieren al desarrollo de habilidades para identificar el conocimiento. Transferencia y aplicación; corresponden a la generación de espacios que permitan el intercambio del conocimiento. Aseguramiento; orientado a conservar información a través de gestión documental. Evaluación: sirve para medir el impacto de las acciones implementadas.

La correcta implementación de dichas estrategias podrán ayudar a mejorar la gestión del conocimiento en las empresas. Asimismo, dentro de los elementos que integran el conocimiento de una organización se encuentran el capital humano, el capital estructural y el capital relacional.

El capital humano se integra por el conocimiento y capacidades de los empleados; el estructural son todas aquellas técnicas y métodos que son propios de la dinámica de trabajo de la empresa. Finalmente, el capital relacional son todas aquellas influencias que intervienen de manera directa o indirecta con la organización.

En combinación, los anteriores elementos potencializan las competencias externas de la empresa y permiten mejorar la eficacia organizacional. Por su parte, el conocimiento estructural toma el rol de infraestructura auxiliar, permitiendo el correcto funcionamiento del capital humano (Flores, Álvarez, & Pedraza, 2020). El capital estructural, de igual forma, es componente del conocimiento empresarial, el cual toma el rol base para impulsar al capital relacional.

Retomando los aportes de Nonaka y Takeuchi (1995) sobre su teoría del conocimiento, explican que el constructo para la gestión del conocimiento organizacional se compone con base en dos tipos de conocimiento, el tácito y explícito, los cuales por medio de su modelo pueden interrelacionarse entre sí, permitiendo aprovechar su potencial en las prácticas empresariales.

El conocimiento tácito se refiere a la captación de información organizacional que se acumula a través del conocimiento intangible, lo que representaría un problema para aquellas personas que no posean dichos saberes, por el contrario el conocimiento explícito es tangible y puede transferirse de manera escrita, sin embargo, de igual manera, no puede ser aprovechado si no se cuenta con los conocimientos para utilizarlo.

Por esta razón, de acuerdo Leiva y Álvarez (2020) el modelo se compone de cuatro procesos, en los cuales el conocimiento tácito pasa a ser explícito y viceversa. El primer proceso es la socialización, que consiste en compartir experiencias. Siguiendo con la exteriorización, que se refiere a convertir el conocimiento tácito al explícito. Después, la combinación, donde se crea el conocimiento explícito. Por último, la interiorización, que incorpora ambos saberes, añadiendo la experiencia adquirida en la práctica. Los anteriores procesos resultan del conocimiento colectivo e individual, provenientes de las diferentes áreas de una empresa, de manera que puedan alcanzar mejores resultados laborales y, como consecuencia, los objetivos corporativos. Asimismo, en este modelo, destacan las fuentes heterogéneas, las cuales muestran la innovación tecnológica y las telecomunicaciones para impulsar la difusión de conocimiento y documentar dichas ideas e información.

Por otro lado, existe otro método relacionado para la gestión del conocimiento empresarial. El Cuadro de Mando Integral, también conocido como *Balanced Scorecard*, es un sistema de gestión estratégico creado con el propósito de replantear los objetivos y métodos establecidos por las empresas (Marchand y Vega, 2020).

Este modelo plantea un plan estratégico institucional para materializar y dar orientación a los componentes organizacionales. De acuerdo con Lazo, Erazo y Narváez (2019), el método *Balanced Scorecard* se compone de perspectivas orientadas para cumplir los objetivos e indicadores institucionales (véase tabla 12).

Tabla 12
Perspectivas del Balanced Scorecard

Perspectivas	Descripción
Financiera	Se debe realizar una evaluación constante previo a una inversión por parte de la empresa, el conocimiento previo mejorará dicha operación.
Clientes	El conocimiento acerca del cliente podrá brindar información sobre sus preferencias. Permitiendo mejorar los productos de acuerdo con sus preferencias.
Procesos internos	El conocimiento sobre los procesos internos de las empresas permite mantener aquello que opera correctamente, mejora los aspectos que se requieren y descarta aquellos que no reflejan resultados positivos.
Formación y crecimiento	A través del conocimiento se pueden plantear estrategias para obtener los resultados planteados por las empresas, involucrando a los distintos componentes empresariales.

Fuente: Elaboración propia con base en Lazo, Erazo, y Narváez (2019).

El *Balanced Scorecard*, a través de su perspectiva de formación de crecimiento, replanteará las capacidades internas de la empresa mediante evaluaciones de desempeño, mapas estratégicos e impulsando el aprendizaje empresarial, lo que dará paso a una mejora en la gestión del conocimiento y trazará una ruta más corta para los objetivos empresariales previamente establecidos.

Además, el resto de las perspectivas analizadas por el *Balanced Scorecard* genera un panorama global de la administración y actividad empresarial, permitiendo una correcta recopilación de información en beneficio de la gestión del conocimiento. Dicha información y documentación complementará el conocimiento explícito de la empresa, el cual podrá utilizarse en futuros proyectos.

Por otra parte, el modelo de conocimiento de *Boisot* trata de aquel conocimiento intangible que aún no ha sido transferido. Dicho modelo plantea la importancia que tiene el interlocutor o el emisor para transferir el conocimiento, estos saberes pueden

externalizar mediante publicaciones en *journals* y revistas, entre otros (López, 2021).

Este conocimiento debe promover herramientas y habilidades que atraigan a otros individuos por medio de querer pertenecer a una organización, en donde se estén realizando cambios que puedan responder a sus expectativas o requerimientos. La necesidad de retener y reforzar los conocimientos en los empleados es fundamental para desarrollar la capacidad competitiva, permitiendo a las empresas mejorar sus hábitos laborales.

Retener el conocimiento en una empresa a través de las experiencias vividas de los empleados, la evaluación de proyectos o documentación de consulta mejorará la eficiencia de las organizaciones. Su transmisión es importante para mejorar la toma de decisiones y permitirá ahorrar costos ante incertidumbres de inversiones futuras.

De acuerdo con Garcés (2014), una forma de retener el conocimiento organizacional es mediante la socialización efectiva entre los trabajadores y las organizaciones. El mismo autor propone tres actividades para asegurar la conservación del conocimiento (véase figura 5).

Figura 5
Retención del conocimiento



Fuente: Elaboración propia con base en Garcés (2014).

La gestión y retención del conocimiento es un recurso que no debe ser ignorado, como se ha analizado, permitirá desarrollar las capacidades de los trabajadores de la mejor forma posible, reflejando en las empresas una correcta administración y potencializando sus objetivos en el mercado. De tal forma que no solo los directivos cuentan con su propio liderazgo, sino también los colaboradores desarrollan un liderazgo centrado en sus acciones y con miras al mejor desarrollo de la sociedad en su conjunto.

CAPÍTULO V

EL NUEVO PAPEL DE LA EMPRESA

En este capítulo se aborda como la adaptación de las empresas a las necesidades de las nuevas generaciones ha traído como resultado el surgimiento de una nueva organización. La empresa del siglo XXI es consecuencia de una inevitable evolución, en donde la mayor diferenciación entre la competencia empresarial recae en el capital humano.

Bajo ese contexto es necesario para el ámbito empresarial crear las mejores condiciones para que los empleados alcancen su realización, porque dicho suceso generará los mejores resultados para una organización. Es por ello por lo que en la búsqueda de crear un ganar-ganar se ha llegado a la conclusión que la idea del liderazgo que se tiene por parte de los jefes debe abrir paso a una nueva dinámica, tal como el *Mentoring*, ya que va más *ad hoc* con los empleados más jóvenes.

Además, el rol que desempeñe el área de recursos humanos influirá para que la empresa pueda adaptarse a las nuevas necesidades, por el hecho de que ejerce poder en la gestión del conocimiento, el cual, de ser correcto, promoverá una correcta captación y retención de capital humano. Además, ante la crisis provocada por el SARS-COV2, esta área ha adquirido un papel fundamental para mantener la salud y bienestar de los trabajadores, así como la supervivencia de las organizaciones.

5.1 LA EMPRESA DEL SIGLO XXI

De manera paulatina, las empresas han cambiado, como resultado del contexto mundial en el que se vive. Hoy en día, el modelo de prácticas del siglo XXI ha dado lugar a empresas modernas que han roto los paradigmas, adoptando nuevas filosofías, técnicas y modelos.

Recordemos que desde sus inicios hasta la década de los setenta las organizaciones tenían el papel de agentes económicos que producían bienes o servicios con la finalidad de generar ganancias para los capitalistas. Sin embargo, el concepto de empresa se fue transformando, principalmente en la relación que sostenía con su personal. De esa manera se dejó de ver al trabajador como un factor adicional para ser considerado como un “recurso humano”.

Posteriormente, se destaca que estos individuos catalogados como recursos humanos poseen derechos, objetivos y metas personales que buscan ser satisfechas en el trabajo. Empero en este siglo XXI, los colaboradores se convierten en capital humano. Aunque la connotación económica del personal permanece, la concepción de capital ha permitido que las empresas vean a los empleados a través de un mayor número de dimensiones. Lo que ha expuesto que la empresa no solo es una entidad de bienes, sino algo más complejo como un centro social, donde las personas asisten para realizar actividades que permitan crear un producto.

La evolución a la que se ha enfrentado la empresa es resultado de varios factores, pero sobre todo a la tecnológica que ha generado múltiples fenómenos, tales como la globalización, automatización de procesos, una abundancia de conocimientos disponibles al público y, por supuesto, el surgimiento de nuevas generaciones con necesidades aún más complejas de satisfacer por las empresas.

Como se ha sostenido a lo largo de los capítulos anteriores, las generaciones que se encuentran laborando son muy distintas y las empresas se han dado a la difícil tarea de hallar aquellas particularidades que todos los grupos tienen en común. A pesar de las marcadas discrepancias entre generaciones, las cuatro comparten características entre ellas: buscan ser tomados en cuenta, desarrollarse a través de las corporaciones, y cubrir una necesidad de pertenencia.

Además, todos los individuos se encuentran en un entorno laboral que se está adaptando a las nuevas necesidades de sus empleados, se trata de empresas del siglo

XXI que buscan cubrir los requerimientos actuales, tanto de su mercado, como de su plantilla de trabajo.

Como se abordó en el capítulo cuatro, entre los retos que enfrentan las organizaciones en este siglo está aprender a gestionar el talento. Tener de manera clara qué es lo que busca brindar a los empleados, qué tipo de experiencias aportarán a la vida de los trabajadores si estos permanecen en su puesto de trabajo. La razón por la cual este es uno de los retos más importantes es el mantener a los empleados motivados y procurar su realización tanto personal como laboral, además de crear una relación con doble vía, cuanto más a gusto esté el empleado, mejores resultados tendrá la organización.

Es así como el éxito de una organización en la actualidad se logrará sólo si existe el compromiso de ir de la mano con las nuevas generaciones a través de la implementación de canales de comunicación, por medio de los cuales las organizaciones estén dispuestas a escuchar a los empleados y a tomar acción frente a la información que se recoja.

Por lo tanto las decisiones estratégicas de la empresa del siglo XXI surgen de medir, preguntar y analizar al personal. De esta manera, es como se pueden ir desarrollando competencias organizacionales, las cuales traen como resultado una mayor agilidad en la toma de decisiones de las empresas.

5.2 LA REDEFINICIÓN DEL LIDERAZGO

Las organizaciones, con el paso de los años, se han transformado debido a factores como el crecimiento del mercado y los cambios tecnológicos. Esta situación ha tenido como consecuencia que las empresas tengan la necesidad de adquirir capacidades que les permitan adaptarse a las constantes innovaciones. Dicha tarea no se puede realizar sin la existencia de un buen líder que proporcione una dirección estratégica a la organización.

Al igual que se han venido transformando las organizaciones, el significado de liderazgo, experimentó cambios a lo largo de los años, así como su significado. El concepto de esta figura ha generado una gran cantidad de debates dentro de la literatura científica, por tanto, muchos los autores se encargaron de analizar este concepto (Véase tabla 13).

Tabla 13
La evolución del concepto del liderazgo

Autor	Perspectiva de liderazgo
Hemphill y Coons (1957)	“...es el comportamiento de un individuo (...) que dirige las actividades de un grupo hacia la meta común”.
Richards y Engle (1986)	“... se refiere a la articulación de las visiones, la incorporación de los valores y la creación de un entorno en el que se consiguen las cosas”.
French y Bell (1996)	“... es un proceso altamente interactivo y compartido que implica el establecimiento de una dirección, visión y estrategias para llegar a una meta, alineando a su vez a las personas y motivándolas”.
Chiavenato (2007)	“... es la influencia interpersonal ejercida en una situación, dirigida a través del proceso de comunicación humana a la consecución de uno o diversos objetivos específicos”.
Hughes, Ginnett, & Curphy (2007)	“... es el conjunto de habilidades gerenciales o directivas que un individuo tiene para influir en la forma de ser de las personas o en un grupo de personas determinado”.
Londoño (2018)	“... es un proceso de influencia en un grupo de personas (seguidores), por parte de una persona (líder) para conseguir los objetivos de la organización”.
Real Academia Española (2020)	“... es una persona o entidad que va a la cabeza entre los de su clase”.

Fuente: Elaboración con base en Londoño, 2018.

En concreto, la definición de los diversos autores estriba en que un líder es aquel que tiene la capacidad de influir en las personas, además, posee habilidades que le permiten dirigir a un grupo de individuos a cumplir un fin, al tiempo que se apoya en estrategias para mantener a su equipo motivado en una dirección concreta.

Ahora bien, una persona líder puede adoptar un estilo en particular de ejercer su poder, y esto va a depender de diversos factores. La forma de ejercer el liderazgo depende de aquellas referencias, conocimientos, valores y experiencias que cada individuo haya recolectado a lo largo de su vida.

Bajo el contexto descrito es normal entender que existan una gran variedad de formas al ejercer liderazgo, las cuales influyen en la manera de liderar una empresa. Cada una de las formas aporta ciertos elementos, algunos a favor y otros en contra de un correcto funcionamiento empresarial. Entre las diferentes formas de liderazgo que se hallan en la literatura se encuentran los siguientes:

Líder autoritario: es aquel que ordena y espera que se lleven a cabo sus instrucciones. Este líder asume la toma de decisiones, dirige, controla y motiva. Además, considera que él es la única persona con la capacidad para tomar decisiones y que el resto de los integrantes del equipo no son capaces de realizar esta actividad.

Cuadro 1
Ventajas y desventajas de un líder autoritario

Ventajas	Desventajas
-El trabajo se lleva de manera eficiente, ya que existe una constante supervisión. -Eficiente en los objetivos a corto plazo.	-Los colaboradores no se sienten escuchados. -Podrían surgir sentimientos de inferioridad ante este tipo de liderazgo.

Líder democrático: este estilo tiende a ser más participativo, tomando en cuenta la opinión de cada uno de los integrantes de su equipo. Esta forma promueve que los empleados tomen decisiones y asuman responsabilidades, situación que genera una alta moralidad en el líder. Es por ello por lo que este tipo de líder es influyente, estimulador, buen guía, tolerante y respetuoso.

Cuadro 2
Ventajas y desventajas de un líder democrático

Ventajas	Desventajas
<ul style="list-style-type: none"> -Al existir autonomía en los procesos, si un líder se ausenta, el proyecto no tendría por qué detenerse. -Al haber mayor comunicación, se dan procesos de mejora continua. -Cohesión del equipo. -Buen ambiente laboral. 	<ul style="list-style-type: none"> -La implementación puede ser un poco lenta. -Los trabajadores de naturaleza introvertida pueden sentirse agobiados. -Puede presentarse abuso de libertad. -Al ampliar la libertad en los procesos se podría perder la visión de los objetivos.

Líder adaptativo: es el individuo que se adapta a las personas de una organización, en lugar de tratar de moldearlos. Este tipo de líder tiene una visión humanista, la cual le permite enfocarse en entender los problemas a nivel humano, reconociendo las emociones y adaptando elementos a cada sujeto. Es claro que el líder adaptativo tiene en cuenta que el capital humano para una organización lo es todo.

Cuadro 3
Ventajas y desventajas de un líder adaptativo

Ventajas	Desventajas
<ul style="list-style-type: none"> -El equipo se mantiene inspirado. -La figura del jefe intocable, ya no existe. -Las organizaciones permanecen a lo largo del tiempo. 	<ul style="list-style-type: none"> -Puede alentar un poco los procesos, debido a que este líder requiere tiempo para irse adaptando a cada colaborador. -Además, estos líderes pueden desviar la atención de las estrategias y políticas a largo plazo por su forma de actuar.

Líder social: mucho se habla de este líder, pero poco se comprende, ser un líder social trata sobre trabajar por el bienestar de una sociedad. En relación con las empresas, esto se aterriza a un individuo que lidera un proyecto compartido. Por lo tan-

to, un líder social es aquel sujeto que tiene las competencias, habilidades y destrezas para que más personas se unan al proyecto, además tiene la capacidad de empoderar a otros, formando así nuevos líderes.

Cuadro 4
Ventajas y desventajas de un líder social

Ventajas	Desventajas
<ul style="list-style-type: none"> -El personal logra desarrollarse gracias a este líder. -Se promueven proyectos a favor de las causas sociales. 	<ul style="list-style-type: none"> -El jefe ocupa gran parte de su tiempo para alcanzar a ser un líder social. - Este líder requiere mostrar que él es el indicado, de lo contrario pierde el papel que su grupo le dio.

Líder visionario: Este estilo va más allá de un simple liderazgo o del carisma, un líder visionario es aquel individuo con la capacidad de anticiparse a los hechos, además cuenta con la capacidad de crear y dar lugar a una nueva visión realista del futuro. Generalmente, estas personas ayudan a otras a desarrollar sus talentos, son entusiastas y capaces de transmitir emociones. Sus capacidades le permiten crear una integración en el equipo.

Cuadro 5
Ventajas y desventajas de un líder visionario

Ventajas	Desventajas
<ul style="list-style-type: none"> -Mantienen metas realistas a largo plazo. -Toman riesgos necesarios. -Saben anticiparse a los problemas. -Promueven un buen ambiente laboral. -Mantiene a su equipo motivado. 	<ul style="list-style-type: none"> -Todos los proyectos necesitan que el líder esté presente.

Líder coaching: es la suma de un líder y un coach. Como ya se estableció, un líder guía y orienta a las personas a un mismo fin, mientras que el coach también sirve de orientador, pero además ejerce roles a partir de la idea de que los individuos tienen las respuestas para llegar a sus metas. Es decir, no aconseja ni toma decisiones por lo demás, sino que se limita a realizar las preguntas adecuadas en los momentos indicados, para que cada sujeto se dé así mismo las respuestas que necesita. Entonces un líder coach, sabe en qué momentos actuar como líder y en cuáles como coach. Su eficiencia radica en aprovechar lo mejor de ambos tipos de guía.

Cuadro 6
Ventajas y desventajas de un líder coaching

Ventajas	Desventajas
<ul style="list-style-type: none"> -Existe un autoconocimiento de los empleados. -Se logran aprendizajes que le sirven al desarrollo de los empleados. -Los empleados viven un proceso de autoconocimiento. 	<ul style="list-style-type: none"> -Es necesaria una inversión monetaria para llevarse a cabo. -Requiere tiempo, esfuerzo y dedicación por parte del líder.

Líder timonel: también conocido como líder ejemplar o imitativo, no es uno de los tipos de liderazgo en los que pongamos atención, pero probablemente en algún momento de nuestra vida alguien lo ha ejercido. Se trata de personas que promueven la excelencia de su equipo con su ejemplo. No se trata de un líder que intente llevar a todos de la mano, sino que por su forma de desarrollarse en el trabajo inspira a que los demás lo sigan.

Cuadro 7
Ventajas y desventajas de un líder timonel

Ventajas	Desventajas
<ul style="list-style-type: none"> -Se alcanzan altos niveles de desempeño. -Los objetivos marcados son muy eficientes para los colaboradores. 	<ul style="list-style-type: none"> -Si los colaboradores no están preparados para exigirse mucho, se empiezan a generar problemas con el líder. -Altos niveles de estrés. -Puede que se excluya a aquellos colaboradores que trabajan a un ritmo lento. -Riesgo de fugas de talento.

Líder afiliativo: Este estilo puede ser complementario a cualquiera de los otros. Los individuos que llevan a cabo este liderazgo se caracterizan por lograr fuertes vínculos emocionales con las personas. Un líder afiliativo procura fomentar su escucha, sensibilidad a los demás, su criterio de justicia y empatía, para alcanzar altos grados de compromiso, lealtad, empoderamiento y motivación.

Cuadro 8
Ventajas y desventajas de un líder afiliativo

Ventajas	Desventajas
<ul style="list-style-type: none"> -Se promueve un clima laboral positivo. -Colaboradores con mejor autoestima. -Mejora continua entre el equipo de trabajo. -Las necesidades emocionales de los empleados son atendidas de forma positiva y tolerante. 	<ul style="list-style-type: none"> -Este modelo no se puede llevar a cabo de forma única, debe ser complementado con la implementación de otro estilo de liderazgo. -En ocasiones el bajo desempeño, no se corrige por el liderazgo tan permisivo.

Líder laissez-faire: este estilo destaca por ser apático. Es como si el líder no quisiera tomar sus responsabilidades, ya que al momento de tomar decisiones suele delegarlas a sus empleados, sin ninguna ayuda, motivación y control de las actividades. Este estilo ha generado críticas por el escaso compromiso con su equipo. Autores como Robbins (2009) lo han catalogado como aquel jefe que proporciona los elementos necesarios y deja que ellos hagan su trabajo como lo crean conveniente.

Cuadro 9
Ventajas y desventajas de un líder laissez-faire

Ventajas	Desventajas
<ul style="list-style-type: none"> -Al existir una gran libertad por parte del jefe, los individuos pueden gestionar sus tiempos. -Los colaboradores son muy independientes, no requieren la presencia de un jefe. 	<ul style="list-style-type: none"> -La inexistencia de retroalimentación. - Sin organización, ya que no hay control por parte del líder.

Líder autocrático: este individuo se considera como una persona inflexible hacia sus seguidores. En todo momento se guía en sus argumentos y toma la responsabilidad a la hora de tomar las decisiones. Este estilo de jefe impone, al tiempo que espera, el cumplimiento de sus órdenes, por ello diversos autores lo han colocado en la categoría de un líder autoritario. Pero a diferencia de los líderes autoritarios que utilizan sus habilidades para persuadir y su poder para obligar, los autocráticos solo toman decisiones para su propia conveniencia, solo ordena.

Cuadro 10
Ventajas y desventajas de un líder autocrático

Ventajas	Desventajas
<ul style="list-style-type: none"> -Ante situaciones críticas hay una rápida respuesta. - Un alto nivel de desempeño a corto plazo. -Existe un control sobre todo el proceso. 	<ul style="list-style-type: none"> - Alto índice de rotación del personal. -Baja motivación hacia los trabajadores. -No hay sentimiento de pertenencia por parte de los empleados. -La creatividad y la innovación son limitadas

CAPÍTULO V. EL NUEVO PAPEL DE LA EMPRESA

Ahora bien, de acuerdo con los tipos de liderazgo, las generaciones tienen ciertas necesidades que solo son cubiertas con algunos líderes. A partir de las características y requerimientos que se han abordado de las generaciones en los capítulos anteriores, así como de la conceptualización de los tipos de liderazgo que se pueden efectuar en una organización, se propone el siguiente esquema, el cual tiene la finalidad de crear un acercamiento de los líderes con sus colaboradores para lograr una identificación de las estrategias para liderar a cada grupo generacional.

Tabla 14
Preferencias del estilo de liderazgo de las generaciones

Generaciones Líder	Baby Boomers	Generación X	Generación Y	Generación Z
Autoritario	-	-	-	-
Adaptativo	X	X	X	X
Democrático	X	X	-	-
Social	X	X	X	X
Visionario	-	-	X	X
Coaching	-	X	X	-
Timonel	-	-	-	-
Afliativo	-	-	-	X
<i>Laissez-faire</i>	-	-	-	X
Autocrático	-	-	-	-

Fuente: Elaboración propia, con base en la información de Colmenares, López y Soto (2015).

El estilo de liderazgo que se llegue a establecer en una compañía tendrá influencia en el clima laboral. Por ello es importante poner énfasis en aquellos estilos de liderazgo que son positivos para los colaboradores, además de utilizar más de un estilo, porque no todos los grupos de individuos tienen las mismas necesidades.

Como se puede apreciar, aquellos líderes autocráticos y autoritarios, a pesar de tener algunas ventajas, no son nada deseables para ningún individuo; al contrario, los liderazgos adaptativo y social presentan una completa aceptación por parte de todos los grupos.

5.3 EL ROL DE LOS RECURSOS HUMANOS

El área de recursos humanos es una de las más importantes para una empresa, sobre todo para aquellas que se encuentran en la etapa de expansión. De acuerdo con Chivenato (2009), esta administración es el conjunto de políticas y prácticas necesarias para dirigir los aspectos de gestión en cuanto a las personas o bien los recursos humanos. Por ello, esta área se encarga de actividades como el reclutamiento, selección, formación, remuneraciones y la evaluación del desempeño.

El origen de esta área se ubica a mediados del siglo XIX, durante la revolución industrial que se llevó a cabo principalmente en Europa. Bajo ese fenómeno de mecanización que envolvió a la industria y la producción en cadena se generó una latente insatisfacción entre los empleados de las fábricas. Como una medida para atender a los problemas relacionados con temas de la vivienda, salud y los horarios laborales se crearon los llamados “departamentos de bienestar”.

El término “recursos humanos” llegó con el economista John R. Commons, ya que fue el primero en utilizar el término en su libro *Distribución de la riqueza* en el año 1894. Más adelante, entre 1910 y 1920, el concepto recursos humanos se popularizó entre las empresas, debido a que se comenzó a visualizar al trabajador como un activo más en las compañías. Pero el mayor auge de esta área llegó a finales de la primera guerra mundial (1914-1918) y la gran depresión (1939-1938), periodo en el que surgieron leyes que obligaban a las empresas a cumplir funciones sociales, fue como el departamento comenzó a crecer y a asemejarse a lo que es hoy, sin embargo, las responsabilidades que cubría aún tenían un carácter muy autoritario y vinculado a la dirección de las empresas.

En la actualidad el departamento de recursos humanos es uno de los más importantes de la organización, ya que en él se realizan y toman decisiones relevantes para el futuro de las compañías. Entre las funciones más elementales que el departamento debe llevar a cabo dentro de una empresa se encuentran las siguientes (BBVA, 2020; Soto, Chávez y Saavedra, 2020):

1. Organización y planificación del personal: esta tarea consiste en planificar las áreas de trabajo de acuerdo con la organización de la empresa, además diseñar los puestos de trabajo, definir las funciones y responsabilidades, así como prevenir las necesidades del personal entre otras tareas.
2. Reclutamiento: consiste en un conjunto de procedimientos con el propósito de atraer candidatos competentes para un puesto de trabajo.
3. Selección: esta es una de las actividades más importantes a realizar, ya que es uno de los factores determinantes del éxito de las empresas. Seleccionar a las personas adecuadas para un puesto de trabajo, realizando un análisis de sus características y aplicando una serie de pruebas.
4. Planificación profesional: el área de recursos humanos se encarga de crear programas en los cuales el personal pueda desarrollarse en el plano laboral, adquiriendo así la experiencia necesaria para luego estar en condiciones de un ascenso.
5. Formación: otra de sus tareas es facilitar la formación de los trabajadores para la tarea específica que se ha de realizar dentro de ésta, en función de sus objetivos y planes.
6. Evaluación del desempeño y control del personal: el departamento debe controlar, entre algunas cosas, aspectos como el ausentismo, horas extras, movimientos de la plantilla, relaciones laborales, además de corregir los desajustes entre las competencias del trabajador y las exigencias del puesto.
7. Clima y satisfacción laboral: no en todas las empresas es aplicable este punto, pero el departamento debe encargarse de crear un equilibrio entre la vida laboral y personal de los empleados. Razón por la cual entre sus tareas reside el detectar los niveles de satisfacción del trabajador, así como de identificar los motivos de un descontento, con el propósito de aplicar las medidas correctoras.
8. Administración del personal: gestiona los trámites jurídicos administrativos que tienen relación con el personal de una empresa. Por ello se encarga de ámbitos como la selección y formación de contratos, trámite de la nómina, seguros sociales y control de los derechos y deberes del trabajador.

9. Relaciones laborales: promueve la comunicación entre la empresa y sus empleados a través de los representantes sindicales.
10. Prevención de riesgos: estudia las condiciones de trabajo y los riesgos laborales dentro de la empresa, con el propósito de implementar las medidas adecuadas de prevención y protección, a fin de preservar la vida de los trabajadores.

Este listado de funciones responde a una serie de objetivos estratégicos que el área de recursos humanos emprende para fortalecer el crecimiento de una organización. Estos equivalen a parámetros que ayudan a realizar valoraciones sobre las acciones que se realizan. En ocasiones se encuentran en documentos cuidadosamente redactados y otras veces no se expresan de manera explícita, sino que forman parte de la cultura organizacional de una compañía. Cualquiera que fuese el caso, los objetivos guían la función del departamento.

De acuerdo con Werther y Davis (2008), los objetivos del departamento se pueden clasificar en cuatro áreas fundamentales (véase cuadro 11).

Cuadro 11
Objetivos fundamentales de la administración del recurso humanos

<p>Objetivos corporativos</p> <p>El crecimiento de una empresa depende del comportamiento de las personas dentro de ella. En este sentido, la conducta debe ser guiada de acuerdo con la misión, visión, valores, normas, sistemas y creencias de la organización.</p>	<p>Objetivos prácticos</p> <p>Mantener la contribución del departamento de capital humano al nivel de las necesidades de una organización.</p>
<p>Objetivos sociales</p> <p>Tener presente las necesidades de la sociedad. Por ello, se requiere estar atento a que los recursos se utilicen en beneficio de la sociedad.</p>	<p>Objetivos personales</p> <p>Debe considerar las metas personales de cada colaborador. Razón por la cual, el objetivo de recursos humanos es ayudar a desarrollar las habilidades del personal para lograr su motivación y satisfacción.</p>

Fuente: Elaboración propia con base a la información de RUNA (2019); Soto, Chávez y Saavedra (2020).

La importancia del departamento recursos humanos es priorizar el trabajo para alcanzar los objetivos estratégicos de las empresas, mejorando su eficiencia y efectividad. El nivel de importancia aumenta con el hecho de que en la actualidad se comenzó a adoptar una nueva perspectiva, en donde los individuos son considerados capital humano, y ya no como factores inertes de producción, tomando así el papel más importante dentro de la organización.

Lo anterior, aunado al crecimiento acelerado de la tecnología y a las marcadas diferencias generacionales, ha llevado a los departamentos de recursos humanos a buscar la forma de adaptar a las empresas al contexto actual, de la manera más acertada posible. Es por esto por lo que este departamento toma un papel principal en las organizaciones, afrontando desafíos, reinventando y digitalizando para conseguir una marca empleadora atractiva con la finalidad de conseguir el talento de las nuevas generaciones.

5.4 DESAFÍOS DEL ÁREA DE RECURSOS HUMANOS ANTE LA CRISIS SANITARIA

El área de recursos humanos tomó aún más protagonismo con las medidas impuestas para frenar la crisis sanitaria generada por SARS-COV2, debido a los desafíos a los que se enfrentaría.

Ante el confinamiento mundial, el *home office* se convirtió en la principal modalidad de trabajo, lo que se tradujo en múltiples retos. De acuerdo con un estudio realizado por *SkillRoad Technology* y *OnePoll* (2021)¹, más de la mitad de los empleados aseguró no haber recibido un entrenamiento para llevar a cabo sus actividades a distancia y no tener claro sus nuevas tareas a desempeñar, un poco menos de la mitad de las personas encuestadas, aseguró que pensaba renunciar por la manera en que sus directivos enfrentaron la crisis en su etapa inicial.

Bajo ese panorama es evidente que el área de recursos humanos debe afrontar múltiples desafíos, tales como el bienestar emocional. La pandemia generó la aparición de diversos trastornos psicológicos como la incertidumbre, estrés, ansiedad y la falta de contacto social que ha debilitado el equilibrio emocional de los trabajadores. Es por ello por lo que el departamento debe implementar medidas que se adecuen al nuevo ritmo de vida de los trabajadores, considerando acciones como la flexibilidad

¹ La encuesta que midió las respuestas de 1,500 trabajadores de oficina y 500 ejecutivos de nivel C en Estados Unidos.

horaria, implementando programas para la gestión del estrés y ansiedad, así como establecer las pausas necesarias para el descanso y la alimentación equilibrada de los colaboradores.

Otro de los retos es motivar al personal y crear una cultura empresarial del trabajo a distancia. La falta de contacto personal ha generado desmotivación entre los colaboradores, quienes muchos de ellos, se encuentran propensos a experimentar una pérdida de identidad con la organización y sufrir insatisfacciones de carácter emocional. Bajo ese panorama es necesario promover el sentimiento de pertenencia, recompensar la productividad y creatividad, crear metas todos los días y promover momentos de conexión entre los trabajadores a través de reuniones esporádicas.

El departamento de recursos humanos también debe darse a la tarea de evaluar los puestos, actividades y responsabilidades que se pueden llevar a cabo de manera remota, pero que no afecten su productividad, también deberá identificar cuáles son aquellas actividades que necesariamente se deben ejecutar de manera presencial. Esta actividad debe de llevarse a cabo debido a que el control de la pandemia no hará que desaparezcan los trabajos a distancia. De acuerdo con Evans (2019) para el 2028 el 73% de todos los trabajos en los departamentos de una compañía contarán con trabajadores a distancia de manera fija.

Este último punto nos lleva a otro reto más, la introducción de nuevos aspectos legales que regulen el *home office*. Con la masificación de esta modalidad de trabajo, es necesario definir y regular aspectos como contratos de trabajo, accidentes o enfermedades laborales, costos de los equipos de trabajo e instalaciones, horarios de trabajo, despidos laborales y vacaciones.

En México ya se cuenta con la Ley Federal de Teletrabajo, la cual fue promulgada el 12 de enero de 2021 y retoma aspectos interesantes como respetar el derecho a la desconexión, al término de la jornada laboral, además de comprometer a las empresas a asumir los costos del teletrabajo (pago de telecomunicación y parte de la electricidad). Pero aún se espera que esta materia tenga más avances con la próxima publicación de la NOM-035 (Norma Oficial Mexicana-035) que rijan las obligaciones en materia de seguridad y salud en el trabajo a distancia.

CAPÍTULO VI

TÉCNICAS PARA EL EQUILIBRIO LABORAL

Este capítulo tiene el propósito de abordar el posmodernismo como una alternativa a la reformulación de técnicas que han surgido tiempo atrás, pero por su efectividad han sido renovadas y pueden aplicarse en las organizaciones.

Estas técnicas posmodernistas apuntan a solucionar los problemas que traen consigo el hecho de mantener laborando a varias generaciones en un mismo entorno. Además, de estas herramientas se obtendrán múltiples beneficios, tales como disminución en los niveles de estrés, aumentos en la motivación, mayor cohesión social, sentido de pertenencia, entre otras.

Todos esos beneficios tienen el propósito de alcanzar un equilibrio laboral. Son una forma más de satisfacer las necesidades de los colaboradores, desde el Baby Boomer que necesita sentirse valorado hasta el joven Centennial que desea un trabajo a distancia. Todas esas precisiones pueden ser cubiertas con la correcta aplicación de algunas técnicas posmodernistas, cuya ejecución, en general, no exige mucho.

6.1 COMPRENDIENDO EL POSMODERNISMO

Las técnicas posmodernistas surgen y se constituyen como una renovación a la modernidad. El concepto posmodernista lo expresa Lyotard (1987) uno de los autores clásicos, quien considera que existen los procesos sociales de negociación que llegan

a un acuerdo siempre y cuando no haya criterios únicos de validez, sino contextuales, respetando la idea de unos y de otros (Jiménez, 2000).

Este término tiene presencia en la situación tecno-político-cultural, en donde se produce el posmodernismo como un fenómeno que invita a reflexionar sobre el cómo investigar las variables a considerar; tomando en cuenta el ambiente, lo cualitativo y lo cuantitativo, para llegar a un punto donde se deje abierto el cambio para seguir fomentando la curiosidad de no poner límites para llegar a concluir sin ser perturbado por la idea de querer renovar la técnica.

En el caso de las prácticas industriales, aunque no es mencionado el término literalmente, se adhiere dentro de una realidad diferente, en donde existen formas de vida y formas de conocimiento que necesitan replantearse para lograr superar los nuevos retos ofrecidos por la época. La diferencia entre la modernidad y la posmodernidad se debe a un lapso que evoca el origen de una técnica nueva.

Se menciona que la modernidad en su objetivo principal es ser estricto en el dominio científico-técnico, dando una visión más cuantitativa con la razón de ser avalada por la ciencia. Por ello, el término de posmoderno puede hacer referencia a dar objetividad con ayuda de la razón científica o sin esta, incluso no todo lo que se pretende llamar posmoderno puede llegar a serlo si no existe una razón por la cual se reordena la técnica o el procedimiento.

Otra característica del posmodernismo es que las formas de trabajar bajo esta concepción no necesariamente se encuentran en una misma rama de estudio o sean utilizadas de igual manera. Por otra parte, el posmodernismo debe ser entendido como una propuesta que genera conocimiento, siempre y cuando se retomen los elementos aprobados de la modernidad.

Esta concepción psicológica del posmodernismo va muy de la mano con el tema generacional. Como se ha mencionado a lo largo de los capítulos anteriores, cada generación tiene diferentes formas de pensar y sus necesidades laborales, no son las mismas, por lo tanto, esta contradicción de ideas llega a provocar un clima laboral áspero, que no permite el crecimiento del equipo de trabajo. La relación entre diferentes doctrinas también en ocasiones muestra un desgaste en la conciliación de acuerdos, que incluyen pérdida de tiempo e incluso de rentabilidad.

Bajo esa perspectiva, las técnicas de trabajo modernas se visualizan como una estrategia efectiva para resolver la problemática generacional a la que se enfrentan las empresas actuales. La razón es que estos métodos incluyen variables de estudio como la integración, motivación, liderazgo, comunicación y competencias. Los departamentos de recursos humanos más innovadores a nivel mundial, en su búsqueda por replantearse, han adoptado algunos de los nuevos métodos posmodernistas con el propósito de mejorar los resultados laborales.

6.2 TÉCNICAS POSMODERNISTAS EN EL ÁMBITO DE LOS NEGOCIOS

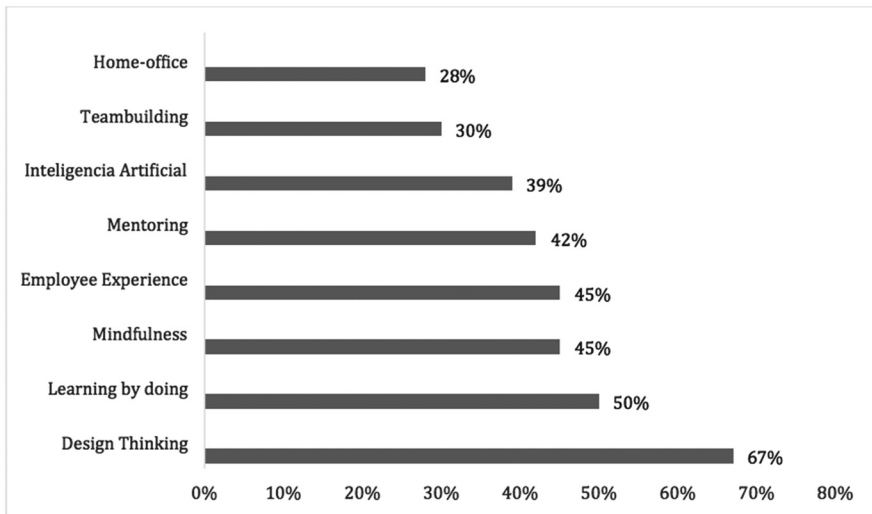
En la actualidad, se encuentran diferentes maneras de trabajar con la idea de desarrollar al personal de manera efectiva. A estas nuevas formas se les ha denominado técnicas posmodernistas, concepto que sugiere que las formas de trabajar pueden ser rediseñadas para el interés de un bien organizacional, sin dejar a un lado a la estructura fundamental de la empresa.

Existen herramientas de trabajo en donde no solo se incluyen los procesos de transformación de la materia prima, sino que además cuentan con técnicas que ayudan a mantener estabilidad emocional, adicionalmente de actividades que involucren aspectos empresariales de responsabilidad social. Entre estas se encuentran: *Design Thinking*, *Meditación*, *Learning by doing*, *Employee experience*, *Mentoring*, *inteligencia artificial*, *Team building*, *home office*, entre otras.

Estas técnicas posmodernistas están basadas en métodos clásicos y modernos como análisis de Pareto, matriz de procesos, diagrama de Gantt, mapas conceptuales, cambio de roles, análisis FODA, bases de los círculos de calidad, entre otras dinámicas funcionales. Sin embargo, la ventaja de estos métodos, en el ámbito de los negocios, es que se han adaptado para utilizarse con o sin herramientas tecnológicas, además de formar equipos que sean multifuncionales en donde todas las áreas se involucren, dándoles la oportunidad de participar y exponer sus ideas.

Dentro de las técnicas posmodernistas más utilizadas en las organizaciones destacan:

Figura 6
Principales técnicas posmodernistas utilizadas a nivel mundial



Fuente: elaboración propia, basada en el estudio de la Gestión de recursos humanos de la empresa, Deloitte 2017.

Design Thinking

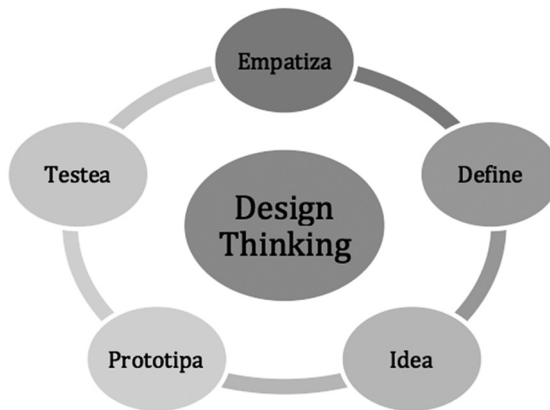
Una de las principales técnicas posmodernistas es el *Design Thinking*, que conceptualmente es una herramienta conocida como el pensamiento del diseño. Esta es una propuesta, en la que se interactúa con la idea de que cada una de las partes finalmente conforman un sistema organizacional (IDEO, 2018). Brown (2009) conceptualiza el *Design Thinking* como una innovación centrada en una persona.

Esta técnica fue diseñada en los años 70 por el autor Herbert Simon (1975), utilizándose para la Universidad de Stanford en California bajo la rectoría de John Hennessy. En adición, colaborando con la consultora de diseño IDEO (2018), se logró formar un grupo de investigadores que se orientan a sensibilizar al equipo de trabajo para encontrar soluciones, satisfaciendo las necesidades de manera tangible.

El *Design Thinking* se ejecuta por medio de un proceso de cinco etapas, incluso para los enfoques más vanguardistas:

1. **Empatizar:** Se empatiza con el propósito de obtener la mayor información posible (provengan de manera verbal o no), dicha información guiará hacia la acción.
2. **Definir necesidades, problemas e ideas.** Este paso sirve para desarrollar planteamientos que puedan aportar valor.
3. **Buscar soluciones innovadoras.** En esta búsqueda se pueden generar más iteraciones.
4. **Crear un prototipo.** Este es un avance más cercano a una mejora.
5. **Probar las soluciones planteadas.** En este paso los test pueden ser de gran ayuda, asegurar ajustes que propicien la satisfacción del cliente.

Figura 7
Los cinco procesos del *Design Thinking*



Fuente: Elaboración propia con información extraída de IDEO (2018).

Es importante tener en cuenta que estas cinco fases no siempre son secuenciales; es decir, no tienen que seguir ningún orden específico y, a menudo, pueden ocurrir en paralelo y repetirse. El *Design Thinking* es un proyecto innovador que, en vez de abordarse siguiendo pasos secuenciales, se gestiona con base en directrices que son las que marcan sus principios (García, 2020).

Como se puede entender, este método es una de las técnicas posmodernistas completas que se concentra en localizar áreas de mejora en todos los procesos de entrada y salida del producto, integrando los conocimientos técnicos, además de involucrar a las ciencias humanas, sociales, administrativas y exactas. El *Design Thinking*, anteriormente, se utilizaba para ser parte de los procesos de mejora de las empresas del sector automotriz.

En el año 2005 se argumentaron beneficios del *Design Thinking* de manera cuantitativa a través de la revista *Harvard Business Review*. El artículo expuesto por Brown (2009) desató tendencias en la reinención de las prácticas de los negocios, tanto así que empresas como Google, Mazda, Heineken, Apple, las aplican de manera evolutiva.

Se han argumentado los beneficios del *Design Thinking* desde Europa, Estados Unidos, Asia y recientemente en Latinoamérica. La innovación dentro de esta técnica posmodernista crea vínculos en donde cada parte del sistema que se interrelacione debe aportar ideas originales, incluso argumenta IDEO (2018) que todo diseñador debe poner en práctica sus dos hemisferios buscando tomas de decisiones basadas en el pensamiento analítico y creativo.

Los resultados de la aplicación de esta técnica demuestran que con una constante aplicación se obtienen mejores resultados. Debido a que cada opinión se respeta, entonces todo el equipo de trabajo se convierte en un individuo más crítico, generando así, un ciclo de mejora continua. Además, como el método implica que todas las líneas de la organización se reúnan para darle solución a los problemas del día a día, se logra una integración entre todos los colaboradores.

Los logros que se obtienen a través de la alta dirección y el trabajador están encaminados en dos vertientes:

- a) el trabajador que conoce lo que espera su jefe de él
- b) el jefe conoce que el trabajador es proactivo y asertivo para desarrollar proyectos.

El conjunto de actividades tiene la finalidad de lograr el respeto y la participación de cada uno de los integrantes del sistema organizacional.

La técnica *Design Thinking* en la actualidad tiene seguidores, pero también detractores. Entre sus críticas más comunes refieren al hecho de que las organizaciones han tenido miedo de utilizarla, debido a que suponen que solo es como su nombre lo indi-

ca, para realizar algún prototipo de proyecto utilizado para el área de diseño gráfico o automotriz. Pero también hay empresas que han reconocido sus beneficios, por ejemplo, Google que ha implementado estas técnicas posmodernistas, y ha funcionado por el tipo de práctica dinámica que permite la inclusión del personal, por lo que ha dado pie a que otras empresas empiecen a familiarizarse con esta manera de trabajar.

Meditación

Según la Real Academia Española *concertación* proviene del origen etimológico *concertation*, que refiere al proceso y la consecuencia de concretar (RAE, 2018). Si bien la toma de decisiones de la alta dirección debe preocuparse por ser firme para terminar objetivos en periodos establecidos, a veces existen factores que aquejan la salud mental como el estrés, dando como resultado la falta de concentración para la toma de decisiones.

Asimismo, para las nuevas generaciones existe una necesidad de que la empresa en la cual laboran les permita tener una estabilidad psicológica, sin embargo las empresas aún no están acostumbradas a tomar dinámicas que atiendan esta problemática.

Sin embargo, hay evidencia de que la técnica de meditación ha tenido una evolución ascendente en los últimos años. A partir de la última década se han elaborado el 90% de los estudios sobre esta técnica posmodernista (Goilean, Gracia, Tomás y Subirats, 2020). La razón son sus múltiples beneficios y su fácil aplicación, perfilándose como una apuesta a brindar estabilidad emocional a los colaboradores de una empresa.

La técnica de la meditación en diversos ámbitos de los negocios siguen los métodos de formación de religiones orientales. En esta cultura, la meditación es el acto de ver las cosas como realmente son, como tienen lugar en el presente. La adopción de esta técnica comenzó por el trabajo de Kabat-Zinn (1982), quien diseñó el programa para ayudar a pacientes hospitalizados con enfermedades y dolores crónicos. Este tenía el propósito de reducir los niveles de estrés, dolor, ansiedad, entre otros síntomas, a través de la meditación. Su éxito fue tal que se extendió a cubrir, además de enfermedades crónicas, problemas como el abuso de sustancias tóxicas y desórdenes alimenticios.

En los últimos 15 años esta técnica se ha expandido al ámbito laboral y a otros elementos no clínicos. Actualmente, empresas como Apple, Google, Nike, Procter &

Gamble, eBay, Twitter, Starbucks, Abbott, inclusive algunas organizaciones del sector bancario, han adoptado la meditación en sus programas de desarrollo directivo. Cabe mencionar que los resultados de la meditación no solamente tienen que basarse en técnicas orientales, existen diversas formas de lograr una paz mental para contar con un equilibrio en los diversos aspectos que involucran a la persona, a fin de desarrollarse mejor laboralmente.

Learning by doing

El *Learning by doing* es una técnica postmodernista que se centra en la idea de aprender por medio de hacer. Con este sistema se pueden resolver los problemas de las organizaciones, así como las formas de trabajar en equipo para ordenar las ideas y alcanzar los objetivos. Esta técnica se basa en un aprendizaje natural y en equipo, apoyándose en la experiencia.

Este método estimula la participación al compartir ideas con un equipo, el descubrimiento a través de la prueba-error y la capacidad de autoevaluarse de manera crítica. En otras palabras, estimula el desarrollo de competencias básicas para la gestión de los recursos empresariales, como liderar equipos, analizar y resolver problemas.

La aplicación de *Learning by doing* exige que todos los integrantes de un equipo participen y se involucren de manera activa en el proceso, desde las primeras ideas hasta la puesta en práctica. Esta técnica suele seguir el siguiente orden:

1. Planteamiento del problema.
2. Desarrollo de ideas de forma individual.
3. Exposición de ideas, conceptos o proyectos para su debate, análisis y propuestas.
4. Formulación de la solución al problema de forma práctica.

Employee experience

Desde hace varios años las empresas a través de sus productos y servicios han tomado como estrategia entregar a sus clientes diversas experiencias, las cuales fueron recibidas positivamente por estos. Razón por la cual, el concepto experiencia se ha permea-

do en las compañías a través de términos como experiencia de marca, experiencia del consumidor, marketing de experiencia, entre otros. Bajo ese escenario, los recursos humanos optaron por aplicar la técnica *employee experience* (experiencia del empleado), dado el papel fundamental de los empleados en una compañía.

Esta técnica posmodernista se encuentra dirigida a los colaboradores y es bastante nueva. Se basa en hacer que cada empleado pueda vivir experiencias convincentes, personalizadas y memorables en su área de trabajo. Por lo tanto, el concepto *Employee experience* se define como la vivencia de los empleados en la relación profesional con su centro de trabajo, incluyendo todos aquellos momentos que suceden antes, durante y después del vínculo profesional.

Los cinco pilares del bienestar del empleado, fundamentales para mejorar el *Employee experience*, se resumen en:

- Bienestar de carrera: consiste en que el trabajador está haciendo algo que le motiva y que le gusta.
- Bienestar social: en el sentido de tener relaciones sólidas, que le aporten a su vida.
- Bienestar financiero: es decir, que su salario, les permita gestionar un buen nivel de vida.
- Bienestar físico: que los colaboradores gocen de buena salud y de suficiente energía como para llevar a cabo sus tareas a diario.
- Bienestar en la comunidad: es decir, que los empleados se sientan parte de la empresa.

La importancia de esta técnica radica en que un trabajador que esté satisfecho y se sienta bien, transmitirá esa sensación a los clientes, tendrá mejor disposición para llevar a cabo sus actividades y, al final del día, estará mejorando la experiencia del cliente con su propia actitud.

Mentoring

En el contexto actual, donde abunda la competitividad empresarial, las organizaciones necesitan de profesionales con capacidades para concebir y desarrollar nuevas estrategias, dar soluciones rápidas a los problemas, liderar equipos, adaptarse y ajustar a

las empresas a los continuos cambios del entorno, además de mantenerse motivados para no frenar su creatividad. Esta situación pudiera parecer imposible de alcanzar por un colaborador, pero si este se encuentra guiado, apoyado e inclusive aconsejado, como lo propone el *Mentoring*, es más probable que pueda cumplir con el papel que se le demanda.

Esta técnica posmodernista tiene sus orígenes en la mitología griega, se dice que el concepto surge cuando Ulises, protagonista de la *Odisea* de Homero, pide a su amigo Méntor, antes de partir hacia Troya, que se encargue de adiestrar a su joven hijo Telémaco para sucederle como rey. En la actualidad el *Mentoring* se define como una modalidad de capacitación o enseñanza en la que interviene una persona con más experiencia y conocimientos, que asume el rol de mentor y otra persona que recibirá esa formación para ampliar sus habilidades, el mentee.

El *Mentoring* muchas veces se confunde con el coaching, pero este, a diferencia del coaching, se enfoca en el desarrollo del personal trabajando sobre actitudes, creencias o hábitos limitantes. En el ámbito laboral es una herramienta de enseñanza práctica para que un trabajador adquiriera las competencias y conocimientos necesarios para ejercer sus funciones.

Esta técnica tiene los siguientes objetivos:

- Acompañar y asesorar al empleado para que logre conseguir sus objetivos.
- Generar vínculos y potenciar el trabajo en equipo.
- Ayudar a aprender a través de la experiencia del mentor.
- Identificar y resolver problemas que se le presenten al colaborador.
- Acelerar el proceso de desarrollo profesional y personal.

En los últimos años, esta técnica ha tenido mayor aplicación dentro de las organizaciones debido a que las ventajas para quien recibe la mentorización son evidentes. Que un empresario consolidado comparta conocimientos y experiencia con un empleado significa, para este último, la posibilidad de conseguir conocimientos, experiencia, contactos y a cambio, el mentor obtiene las nuevas perspectivas e ideas de su colaborador, es una relación en la que ambos tienen la posibilidad de ganar mucho.

Inteligencia artificial

Hoy en día, debido al avance del mundo tecnológico, la inteligencia artificial está haciéndose un lugar en la vida cotidiana, apoyándose en la velocidad creciente y en el alto porcentaje de datos que se manejan.

La inteligencia artificial es una aplicación de la informática, que tiene la finalidad de desarrollar equipos inteligentes que aprenden por sí mismos. Estos dispositivos son capaces de procesar tareas concretas de forma humana, imitando funciones cognitivas, tales como razonamiento, aprendizaje, resolución de problemas y comprensión del lenguaje.

Esta herramienta posmodernista se encuentra abriendo un gran listado de posibilidades para las organizaciones, entre ellas:

- Automatizar las cargas de trabajo a través de algoritmos de aprendizaje.
- Mejorar el servicio al cliente con el apoyo de programas de asistencia virtual que pueden ofrecer servicio en tiempo real.
- Optimizar la logística y ajustar las necesidades del inventario con la ayuda de diversos programas.
- Predecir el comportamiento del mercado, esto se puede hacer debido a la venta en línea, ayudando, además, a personalizar los productos e inclusive los anuncios.
- Incrementos en la efectividad del marketing debido a un seguimiento del comportamiento del usuario.

Además de estas ventajas, la inteligencia artificial abre la posibilidad de mejorar la calidad de vida de los colaboradores, ya que el uso de la tecnología se encarga de mecanizar un sinfín de actividades, las personas dejarán las tareas mecánicas y experimentarán más dimensiones emocionales y creativas.

Una de las mayores críticas de esta técnica surgió de la idea de que la inteligencia artificial puede dejar sin empleo a muchas personas. Sin embargo, los expertos en recursos humanos señalan que en efecto desaparecen algunos puestos, pero, a su vez, surgirán otros.

Team building

Esta técnica posmodernista es un método enfocado al refuerzo del trabajo en equipo. En los últimos años ha tenido éxito en el entorno laboral debido a que influye de manera positiva en la eficiencia de los trabajadores en lo que al área emocional y cognitiva se refiere.

El éxito del *Team building* reside en el incremento de la confianza dentro de un equipo, ya que a través de ciertas actividades aumenta el nivel de cohesión y mejoran los procesos de comunicación en un grupo de personas. Esta técnica se caracteriza por impulsar la innovación y creatividad de los colaboradores, así como identificar en cada individuo sus debilidades y fortalezas para dárselas a conocer.

Todas las actividades catalogadas como *Team building* presentan estas ventajas:

- Incremento en el nivel de creatividad, ya que esta técnica ofrece actividades que retan de manera constante al trabajador, este se ve en la necesidad de desarrollar nuevas ideas para superar los retos, impulsando así su creatividad.
- Mayores niveles de motivación, además de un incremento de la productividad y de mayores ganancias a la larga.
- Impulsan un mejor proceso de comunicación interna, ya que las actividades que se llevan a cabo son con un equipo que genera una mejor interacción entre las personas.
- Aumento del sentido de pertenencia con la empresa y el equipo.
- Mejora la comunicación interpersonal; con una aplicación constante de esta técnica se logran formar vínculos entre los colaboradores que se convierten en amistades y relaciones laborales consolidadas.

Para hacer uso de esta técnica, existen muchas alternativas que se pueden realizar entre un grupo de trabajo. Algunos de los ejemplos de *Team building* son los eventos de oficina, grupos voluntarios, concursos empresariales, entre otras actividades. Todas estas prometen brindar al empleado un mayor nivel de felicidad en un equipo de trabajo.

Home office

Una última técnica posmodernista para mencionar es el *home office*, si bien, a lo largo de algunos capítulos anteriores ya se ha hecho mención alguna de este tema, aquí se hablará de los beneficios que esta trae consigo en las organizaciones.

El *home office* es un tipo de teletrabajo que implica que el trabajador labore desde su casa. Si esta técnica se utiliza de manera adecuada puede representar importantes beneficios tanto para las empresas como para los colaboradores.

Entre los beneficios que puede conllevar la aplicación de esta técnica se encuentra:

- Reducción de costos; cuando una parte de los empleados labora desde casa, los gastos como alquiler de oficinas, agua, electricidad, etcétera, disminuyen de manera considerable.
- Aumento de la productividad; esto se puede dar debido a que se deja de medir las horas en que el empleado trabaja y se empieza a evaluar con base en los objetivos que alcance.
- Disminución de la rotación laboral; cuando una compañía logra pasarse a trabajar desde lejos, los colaboradores ven beneficios directamente en su calidad de vida, lo que promueve su satisfacción.
- Mayor atracción del talento, ya que laborar no implica trabajar cerca de una compañía, personas que no se encuentren en el mismo estado, e inclusive en el mismo país, pueden desempeñarse en la compañía que ellos decidan, puesto que las barreras geográficas ya no tienen importancia.

Estos, entre muchos otros beneficios, vienen con esta técnica posmodernista. Durante la inserción al confinamiento obligatorio se vio como muchas empresas adoptaron esta modalidad, el problema fue que, debido a su forzado cambio, muchas empresas no lograron ver todos sus beneficios, pero con una correcta guía, podrán continuar con esta forma de trabajar terminando la pandemia.

6.3 EL USO DE LAS TÉCNICAS POSMODERNISTAS Y LAS GENERACIONES EN EL EQUILIBRIO LABORAL

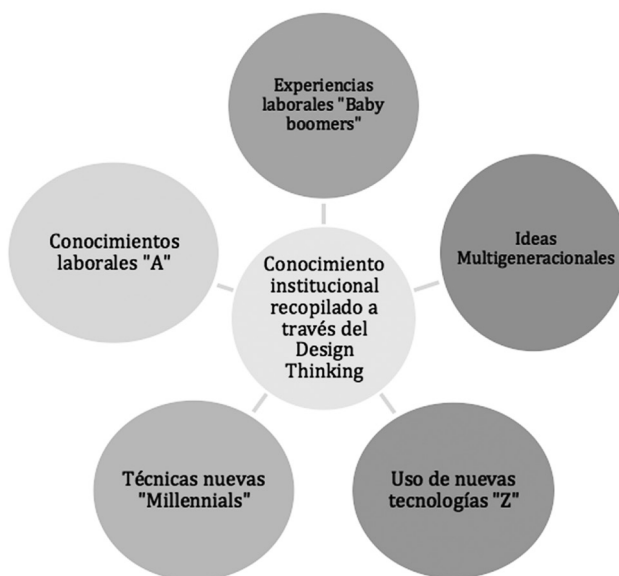
El equilibrio laboral ha tomado relevancia para las organizaciones, a partir de los beneficios que representa un ambiente de trabajo correctamente estructurado. Por esta razón, las técnicas posmodernistas, anteriormente analizadas, funcionan como herramientas para alcanzar dicho equilibrio empresarial. En este sentido, se abordarán desde una perspectiva generacional, identificando en qué grupo poblacional se aprovechan mejor las técnicas ya mencionadas.

Como se ha analizado a lo largo del libro, los “Baby Boomers” poseen mayor experiencia laboral recopilada a través de los años. Esta trayectoria es un valor potencial para las empresas, debido a que pueden materializarse por medio de la obtención de mejores resultados laborales y facilitar los métodos de trabajo para aquellos individuos que se incorporan a la vida laboral. Pero ¿cómo transmitir dichas experiencias y recomendaciones a las nuevas generaciones?, la respuesta surge por sí sola, la técnica posmodernista adecuada a dicha situación es el *Design Thinking*.

Las generaciones más jóvenes requieren de constante retroalimentación en las primeras etapas de acoplamiento empresarial, por esta razón los trabajadores de mayor experiencia pueden utilizar el método *Design Thinking* para transmitir sus experiencias. Para ello, Beckman y Barry (2007) sugieren crear un “equipo de innovación” en el cual se recopile información sobre posibles mejoras en la atención a la clientela. Este equipo debe de ser intergeneracional, de forma que se obtengan distintas opiniones e ideas.

Como se abordó en el capítulo cuatro, la generación del conocimiento es parte fundamental en el desarrollo de capacidades competitivas en los trabajadores, lo que trae como resultado alcanzar las metas establecidas por las empresas. De esta forma, Hillman y Werner (2017) proponen un modelo conceptual, enfocado en el *Design Thinking* (véase figura 9).

Figura 9
Modelo conceptual de recepción de ideas



Fuente: Elaboración propia con base en Hillman y Werner (2017).

Este modelo conceptual explica que el *Design Thinking* sirve como puente para que las experiencias laborales de los “Baby Boomers” pasen a ser adquiridas por la generación sucesora, en este caso, la “X”. Los conocimientos de la “X” son adquiridos por los “Millennials”, de igual forma, sus técnicas modernas y las anteriores virtudes recopiladas pasan a los “Z”. Por último, la recolección de conocimientos y técnicas regresan a los “Baby Boomers” por medio de las generaciones más jóvenes.

Por lo anterior, se desprende otra técnica posmodernista para la armonía organizacional que tiene relación con los “Baby Boomers” y generaciones “Millennial” y “Z”. En combinación con el *Design Thinking*; el *Mentoring* es la llave ideal para la interacción entre dichas generaciones. En este sentido, al buscar su salida de la vida laboral, los “Baby Boomers” juegan un papel primordial en las empresas para la transmisión de sus experiencias.

Respecto al *Mentoring* una forma de interacción entre generaciones es por medio del diálogo. De acuerdo con Houck (2011) debe desarrollarse de manera constante y a través de cualquier medio, por el cual la tecnología serviría como una herramienta de aprendizaje para los “Baby Boomers” y una fuente de conocimiento para las nuevas generaciones. El autor plantea recomendaciones para emplear de forma correcta el *Mentoring* entre las antiguas y modernas generaciones (véase tabla 15).

Tabla 15
El Mentoring de “Baby Boomers” y nuevas generaciones

Recomendaciones	Implicaciones
Utilizar la tutoría bidireccional	La tutoría puede ser presencial o virtual, pero no necesariamente individual. Se pueden incluir más personas para aportar el mayor número de ideas.
Discutir el papel de la tecnología desde el principio	En caso de contar con las posibilidades se utilizarán videollamadas para fomentar la relación; sin embargo, al no contar con los medios, las reuniones serán presenciales o por medio de celular.
Equilibrar los modos de comunicación	Las generaciones más jóvenes utilizan las tecnologías de mejor manera, por lo que se deben respetar las capacidades de los “Baby Boomers”.
Establecer agendas y metas para mantener reuniones enfocadas	Las actuales generaciones presentan la capacidad de multitarea, de forma que se distraen fácilmente. Se deberán fijar prioridades y compromiso en las reuniones.
Establecer reglas y estándares de responsabilidad	Con ayuda de los “Baby Boomers”, las nuevas generaciones propiciarán mejores condiciones laborales de manera natural.

Fuente: Elaboración propia con base en Houck (2011).

Por su parte, las generaciones “X” y “Millennial” que ya están inmersas completamente en la vida laboral, además de las técnicas ya mencionadas, es fundamental acompañarlas con técnicas como la meditación, como medida para contrarrestar situaciones de estrés, ansiedad o cualquier malestar generado por la carga laboral.

Como se abordó en el apartado anterior, esta técnica brinda soporte emocional y mental a través de actividades recreativas que no interrumpen las actividades laborales. De acuerdo con Perkey (2015), los Millennials que practican la meditación, en comparación con aquellos que no lo llevan a cabo, demuestran mayor enfoque en las actividades que realizan, mejor capacidad para afrontar conflictos y control superior del estrés.

Otra técnica posmodernista que permite el equilibrio laboral es el *Team building*, el cual, como se mencionó anteriormente, abarca un conjunto de actividades que propicien la participación grupal, con el propósito de mejorar el rendimiento en equipo. Para Olaz (2021) los juegos sencillos en grupos pequeños o competencias realizadas al aire libre mejorarán la motivación de los trabajadores, el equilibrio laboral y se alcanzará una mayor productividad.

Con base en las técnicas posmodernistas anteriormente analizadas por generación, se pretende motivar al trabajador para desempeñar un mejor rendimiento en las organizaciones. Además, una mejor estadía en sus puestos de trabajo, un ambiente laboral agradable y mejores condiciones administrativas, las empresas ofrecerán a los trabajadores el equilibrio laboral que tanto buscan.

Actualmente, las generaciones “X”, “Y” y “Z” han priorizado mantener una relación equitativa entre su vida laboral, familiar y social. Por esta razón, la técnica posmodernista del *home office* se ha popularizado en los últimos años a nivel empresarial. Como ya se mencionó, dicha técnica permite un equilibrio laboral al permitir al trabajador la posibilidad de trabajar desde casa o en cualquier lugar cómodo y accesible para él.

La libertad para trabajar a cualquier hora es una opción llamativa para los trabajadores. Cabe señalar que las empresas deben establecer límites de entrega en los trabajadores para mantener un efecto de compromiso en el empleado. De igual manera, la satisfacción de pertenencia en la empresa permitirá que los trabajadores desarrollen sus respectivas actividades laborales.

En combinación, las organizaciones, al buscar cumplir sus objetivos y metas establecidas, deben colaborar con sus empleados para que puedan alcanzar un equilibrio en sus vidas. De lo contrario, la insatisfacción con el trabajo significa un menor desempeño y compromiso en las empresas, provoca el ausentismo y rotación de los empleados, lo que generará tensiones dentro de las organizaciones (Reyes & Liliana, 2018).

CAPÍTULO VII

CASO DE ÉXITO EN EL SECTOR TEXTIL EN PUEBLA

En este apartado se analizan los datos e información que validan la investigación y soportan el caso de éxito del uso de estas técnicas posmodernistas. Asimismo, se explica el procedimiento que se usó para aplicar el instrumento hasta llegar a las conclusiones pertinentes.

El sector de la industria textil en Puebla se remonta desde la época prehispánica hasta nuestros días y en la actualidad, según la Cámara de la Industria Textil [CITEX] (2017), ocupa el sexto lugar de exportaciones a nivel mundial, quedando como una de las primeras fuentes laborales en el estado, que busca mantener un estatus dentro de los diversos sectores empresariales ofreciendo rentabilidad.

7.1 LA INDUSTRIA TEXTIL EN PUEBLA

México ha sido un país tradicionalmente fuente de la industria textil, esa actividad comenzó en la segunda mitad del siglo XIX, que permitió generar empleos e impulsar el desarrollo económico, ya que se creaban a partir de talleres artesanales de hilado y tejido. A lo largo del estado de Puebla se formaron 43 talleres familiares, sirviendo como base para el desarrollo económico de la región (Marcelino, 2008).

Estos talleres artesanales recurrían a la fuerza motriz animal, que con el paso de los años fue reemplazada por energía hidráulica y de vapor. Es importante señalar que la industria textil en México no nació en la época colonial, pero adquirió mayor rele-

vancia en dicho periodo porque las maquinarias efectuaban el proceso del hilado de manera sencilla.

Dentro de los factores que influyeron al establecimiento de esta actividad laboral en México está la agricultura comercial, que por su localización espacial tiene zonas productoras de materia prima (Trujillo, 2017). Algunas regiones donde se encuentran estos insumos son Puebla, Tlaxcala, Veracruz y otros lugares aledaños.

En este sentido, las estadísticas históricas del año 1843 muestran que la producción nacional anual fue de 339,820 piezas de tela, de las cuales 296,400 estuvieron a cargo de la zona central y 67,080 se hicieron en Puebla (Beato, 2011). Por otra parte, durante el porfiriato se establecieron numerosas fábricas, llegando a utilizar maquinaria moderna y nuevas fuentes de energía, como la electricidad, asimismo la llegada del ferrocarril facilitó el traslado de mercancías abaratando los costos.

La industria textil creció durante el porfiriato debido a tres factores importantes: el tipo de hilado que se hacía en México, la disponibilidad de la materia prima y, para los hacendados, la compra-venta de tierras para cultivar el algodón (Aguirre y Carabarin, 1987). Este sector mostró rentabilidad; sin embargo, tuvo retos importantes, entre ellos contar con mayor tecnología para poder seguir siendo una industria lucrativa, por lo que se debía diversificar el nicho de mercado en fábricas de hilados, tejidos y manufactura.

Con el paso de los años algunas fábricas dedicadas exclusivamente a la hilatura o al tejido han desaparecido paulatinamente, su dinámica de trabajo en su mayoría es operativa. Algunas plazas de trabajo en el pasado se otorgaban de padres a hijos, tradición que aún continúa en puestos operativos y en algunos casos dentro de la alta dirección.

Sin embargo, en términos económicos es importante anticipar que la Industria textil y de la confección generó un valor del PIB de 133,028 millones de pesos corrientes durante enero-septiembre de 2019, aportando 40.3% la industria textil y 59.7% la industria de la confección (INEGI y CANAINTTEX, 2020).

El PIB de la industria textil y de la confección aportó 3.2% del PIB de las industrias manufactureras y ocupó la décima posición entre las actividades económicas manufactureras más importantes en 2019 (INEGI y CANAINTTEX, 2020). Empero, el sector empresarial textil, aunque es uno de los mayores generadores de empleos, está preocupando al mercado por la reducción de mano de obra de sus procesos productivos debido a la alta rotación laboral y en 2021 también es una de las industrias que ha tenido que cerrar muchas fábricas debido a la pérdida de ventas.

7.2 LA PROBLEMÁTICA QUE ENFRENTA EL SECTOR TEXTIL

Según datos de la Cámara Nacional de la Industria Textil (CANAINTEX, 2017), Puebla se ha convertido en una de las principales ciudades industriales a nivel Latinoamérica. En el estado existen 44 fábricas hiladoras. Sin embargo, desde el año 2008, debido a la crisis mundial, este sector se ha enfrentado a una baja producción, disminución de empleo y ventas hasta en un -4.6%, además de una continua pérdida de competitividad (CITEX, 2017).

A pesar de que estas empresas tengan una gran tradición, se encuentran con una problemática generacional laboral. Según la Cámara de la Industria Textil de Puebla y Tlaxcala (2017) un 80% de su capital humano está ubicado en las edades que oscilan: (a) entre los 45 y 65 años y (b) el 20% restante del personal tiene entre los 21 y 34 años.

Mencionado lo anterior, las generaciones ubicadas en este rango de edad (b) dejan de trabajar cambiando de empresa, por lo que laboran aproximadamente entre 1 y 2 años (Deloitte, 2017), aun después de haber participado en un debido reclutamiento de manera interna o con alguna consultora externa. Por esa razón, es importante enfocar el estudio para desarrollar el talento humano a generaciones futuras que en la actualidad están tomando puestos desde mandos medios a la alta dirección.

La Generación Millennial compone gran parte de la población en México. Esto genera un panorama con diversos paradigmas, debido al comportamiento laboral de esta generación, ya que en el primer trimestre del 2018 el índice de rotación laboral incrementó un 6.94% (Deloitte, 2017), expone a las empresas a la problemática sobre la rentabilidad de contratar a esta generación, puesto que su periodo de curva de aprendizaje se vuelve un gasto más que una inversión.

La tendencia a nivel nacional prevé que dos terceras partes de los Millennials, dejarán de laborar en empresas en el 2021 (Yamazaki, 2016). Esto se debe a que los nacidos en esta generación no se sienten valorados por sus empresas en materia de liderazgo, flexibilidad en el trabajo y desarrollo profesional, además de sentir que realizan su trabajo de manera mecánica.

Es por eso que, en la actualidad, en el contexto empresarial, hay metodologías que requieren ser evolucionadas para adecuarse a las futuras necesidades. Sin embargo, estas prácticas aún no están diseminadas correctamente en la industria textil, en las que se demandan características especiales para ser aplicadas en este sector con la finalidad de fomentar la productividad.

Otro problema a considerar es la situación de la pandemia, ya que aumentan los riesgos de perder talento por la inadecuada planeación estratégica para captar la atención del presente y futuro capital humano, ya que en las empresas tradicionalistas se rigen por procesos que les han funcionado de manera correcta durante años, pero que quizá con el paso del tiempo ya no les están generando una misma rentabilidad como lo hacían en el pasado.

Además, las organizaciones conservadoras tienen un esquema de trabajo sujeto a una estructura, por lo que es difícil implementar nuevas técnicas dentro de su sistema. Sin embargo, en los años 2020 y 2021 las empresas han tratado de sacar las mejores estrategias para poder sobrevivir al cierre inminente de fábricas en el ramo textil, debido a la pérdida de ventas.

En contraste, el avance tecnológico de la industria textil mexicana en comparación con el nivel internacional no es tan competitivo, ya que en economías con altos recursos financieros permiten que la obtención de la maquinaria incremente el volumen de producción con poca mano de obra.

No obstante, a nivel global se permea que los procesos necesitan cambiar debido a que las nuevas prácticas requieren ser reinventados para contrarrestar los diferentes problemas en posibles escenarios futuros, aun incrementando en la actualidad los riesgos para modificar las estrategias derivadas de las nuevas formas de trabajo.

Se debe agregar que los estudios sobre el desarrollo de la industria textil anticipan riesgos. En consecuencia, de no tomar las acciones necesarias referentes a la competitividad en México, se argumenta que se puede presentar un escenario en donde la industria textil sea difícil de sostener en plazos futuros, limitando su generación de empleos.

Para la república mexicana, en el 2018 a través de un estudio de sueldos y salarios (STPS) la industria manufacturera presenta un nivel de rotación del 19.4%, ya que los Millennials prefieren laborar en industrias que tengan alta gama de tecnología. En adición, de acuerdo con lo reportado por INEGI, desde el año 2004 se ha presentado un decremento del 22.5% con una pérdida de 52,408 empleos a nivel nacional.

El sector textil presenta limitaciones para poder seleccionar y contratar personal para cada una de sus áreas, dado que se requieren perfiles especializados, y la curva de aprendizaje es lenta por el tipo de procedimientos que se requieren. Por otra parte, las empresas apuestan por buscar opciones de perfiles que cuenten con experiencia en el ramo, acortando los tiempos de reacción en el empleado.

En relación con la Generación Millennial, Musik (2008) realizó un estudio en el ámbito laboral textil, donde encontró que los Millennials que se contratan para man-

dos operativos solo llegan a tener secundaria. Para los mandos medios se identificó la contratación de carreras como licenciatura en diseño industrial, ingeniería industrial, ingeniería textil o ingeniería electromecánica. Mientras tanto, para altos mandos se identificaron nueve posgraduados para encargarse de altas direcciones a nivel nacional.

Por su parte, la industria de hilatura textil en Puebla compite con Asia. En consecuencia, las empresas del sector buscan una oportunidad para reinventar el nicho a través de sus procesos y la creatividad que le aporten, dicho lo anterior a causa de la rotación, cada vez el sector textil corre riesgos de perderse, pues las nuevas generaciones no tienen interés de ingresar a las organizaciones tipo familiar o tradicionalistas.

Con la pandemia han surgido la posibilidad de hacer uso de las diferentes herramientas tecnológicas que se presentan en el mercado, esto implica una nueva oportunidad y reto para los empresarios. Además, abre un abanico de posibilidades para utilizar los talentos de los Millennials con la versatilidad y la creatividad que dicha generación puede demostrar dentro de las empresas tradicionalistas.

7.3 DESCRIPCIÓN DEL ESTUDIO, ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS

Tener un producto de calidad favorece a que la empresa sobresalga por sus estándares. Sin embargo, no es lo único, ni tampoco una tarea simple, ya que para que esto resulte se deben incluir estrategias en donde sobresale el talento de cada sujeto que colabora dentro de ella. Por ello, se fundamentó con la teoría general de la gestión del conocimiento, a través del departamento de recursos humanos, una serie de técnicas para dar una oportunidad a la atracción y retención del talento, utilizando las herramientas de meditación y el *Design Thinking*.

La población que se estudió son individuos considerados dentro del rango de edades que corresponden las generaciones Baby Boomer, X y Millennials, que labora dentro del sector textil de hilatura en el 2018- 2019, dentro del municipio del estado de Puebla, México. La muestra se realizó por conveniencia (Malhotra, 2008), contemplando 3 empresas de hilatura cruda de 12 que existen en la ciudad de Puebla, ya que fueron las únicas organizaciones que autorizaron utilizar las técnicas postmodernistas bajo el esquema de prueba piloto. Se utilizó un instrumento a 311 personas a un nivel de confianza del 95%.

En este caso de éxito se destaca que de una población del 100% analizada, el 45% son de la Generación Millennial, el 43% de Generación X y solo el 12% de

la Generación Baby Boomers. Asimismo, el 87% son hombres, mientras que 13% son mujeres. El 70% de estos individuos solamente cuentan con educación básica y media superior, y el 30% cuenta con educación superior. Dentro de la muestra, el 80% del personal se encuentra en puestos operativos, el 15% en mandos medios y el 5% en mandos superiores.

La TGC (teoría de la gestión del conocimiento) en conjunto con la TGS (teoría gestión de sistemas) y las tendencias organizacionales forman una guía para integrar el desarrollo del trabajador y de la empresa (Probst, 2001).

Por ello, el instrumento validado analizó las variables de la atracción y la retención, en donde el objetivo es identificar los conocimientos, habilidades, destrezas y experiencias en cada uno de los integrantes, seguido de explotar sus conocimientos y convertirlos en información.

Dentro del análisis de las dimensiones para este estudio, se eligieron factores como la motivación, la comunicación, las competencias, el liderazgo, la inteligencia, el conocimiento y la creatividad, emanada del talento humano. Estas características pueden convertirse en una ventaja competitiva sostenible en las organizaciones, siempre y cuando el tiempo de la inversión de la capacitación del trabajador pueda ser redituable con la aportación de soluciones, con acciones innovadoras y procesos eficaces y eficientes.

Por ello, las dimensiones tomadas en consideración para el instrumento aplicado fueron: la identificación, la adquisición, el desarrollo, la distribución, el uso, la retención y la medición del conocimiento. Con ello tenemos un proceso de inicio a fin sobre el tema del proceso enseñanza- aprendizaje (Nonaka y Takeuchi, 1995).

Los individuos de una organización dentro de sus funciones tienen que entregar información a las áreas con las cuales se relacionan, sin embargo, la importancia radica en la manera en que la información fluye. Esto motiva para crear acciones sustanciales que puedan ser aplicadas para resolver las vicisitudes con las que se enfrentan a diario.

Cuando en una organización no fluye la comunicación, se promueven una serie de limitaciones para una mejor toma de decisiones, es por ello por lo que la identificación, la adquisición y el desarrollo del conocimiento mostraron tendencias a un cambio positivo después de experimentar la nueva forma de trabajo.

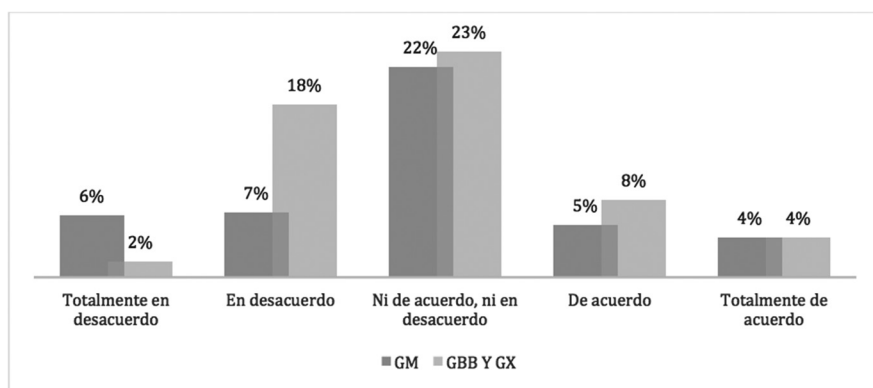
En la dimensión del uso del conocimiento se reflejaron mejoras en las actividades a realizar, ya que la relación entre los jefes de áreas, el conocimiento, las expectativas y la realidad influyen en la cultura corporativa, debido a que existe la oportunidad de exponer sus problemas y dar propuestas para innovar.

Con las dimensiones analizadas en general, el instrumento utilizado obtuvo un resultado de confiabilidad en Alfa de Cronbach, 946, de los cuales se expusieron algunos de los resultados más representativos del estudio a través de una estadística descriptiva.

Por ejemplo: dentro de las organizaciones aplicando estas nuevas formas de trabajo se busca que el colaborador logre encontrar un equilibrio para cubrir sus necesidades y las necesidades de la empresa, correspondiente al ámbito profesional. Por ello, en la gráfica 1 la idea es que en sus tareas diarias se busquen elementos que le ayuden a resolver los problemas con los que se enfrenta constantemente, logrando aumentar la productividad.

Gráfica 1

La búsqueda del equilibrio entre cubrir las necesidades personales y profesionales (%*)



Fuente: Diseño propio para la investigación extraído de la base de datos obtenida del instrumento aplicado.

Generación Millennial (GM), Generación Baby Boomers (GBB), Generación X (GX).

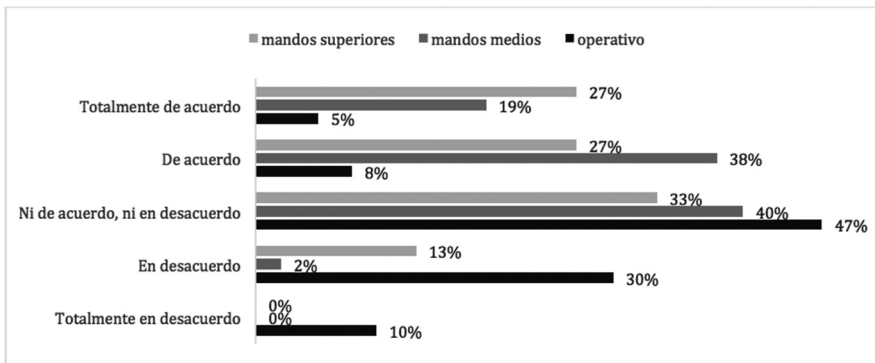
*Nota: Le agrada buscar elementos que le ayuden a hacer mejor su trabajo cada día, como encontrar un punto de equilibrio entre las necesidades de la empresa y el suyo propio en cuanto al desarrollo profesional personal.

Sin embargo, el 45% de las generaciones (GM, GBB Y GX) no se concentran en este objetivo como una tarea prioritaria. La muestra, con un 21%, tiene un enfoque de optimizar tiempos en la solución a sus barreras constantes.

A la par se realizaron tablas cruzadas debido a que los resultados, a pesar de que ambas generaciones puedan ser similares en los mismos, varían por el tipo de puesto que tienen en la empresa, ya que el personal de mandos medios y superiores tienden a considerar tener menos barreras para facilitar su carga de trabajo.

Por ejemplo, se puede notar que el 10% del personal operativo no ha encontrado la importancia de priorizar sus responsabilidades laborales, sin embargo, abrió la brecha para concientizar al personal que sus actividades, al hacerlas bien o mal, tienen una afectación a la producción.

Gráfica 1A
La búsqueda del equilibrio entre cubrir las necesidades personales y profesionales resultados por puesto (%*)



Fuente: Diseño propio para la investigación extraído de la base de datos obtenida del instrumento aplicado.

*Nota: Le agrada buscar elementos que le ayuden a hacer mejor su trabajo cada día, como encontrar un punto de equilibrio entre las necesidades de la empresa y el suyo propio en cuanto el desarrollo profesional personal.

Los equipos de trabajo, después de la puesta en práctica de las técnicas posmodernistas, lograron ubicar actividades idóneas para los trabajadores destacados, incluyendo individuos que toda su vida laboral han operado máquinas solamente. Asimismo, se empezaron a formar equipos con líderes potenciales.

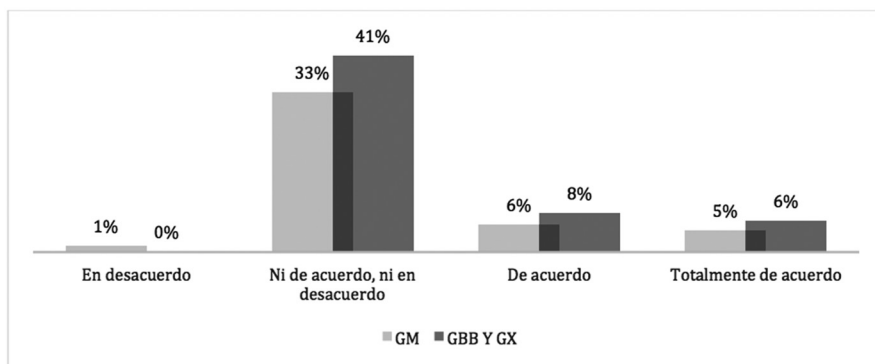
Los líderes nuevos se identificaron por su forma de tomar decisiones durante la implementación y su participación, que incluso ha llegado a permear a otros traba-

jadores a descubrir nuevos talentos desarrollados para las distintas áreas. Otro de los resultados fue que antes del uso de las técnicas posmodernistas como herramientas de trabajo, no existía la facilidad de acceso a los manuales. Por ellos se revisaron las tareas y se finalizó un mapeo de procesos de la operación completa, con la idea de ser empáticos con los trabajadores y encontrar solución a las fallas que son muy recurrentes en las líneas de producción.

Los líderes asignados tienen la misión de bajar la información y permear a las distintas partes del sistema; sin embargo, se les da asesoría externa a la parte operativa cuando esto es requerido. En la parte del personal externo, en casos muy específicos, se da en materia de seguridad e higiene.

Pero esto no es finito, por el contrario, las capacitaciones especializadas se deberán ir incrementando debido a las necesidades que han sobresalido en el proceso de *Design Thinking* y meditación.

Gráfica 2
Apoyo de herramientas tecnológicas (%*)

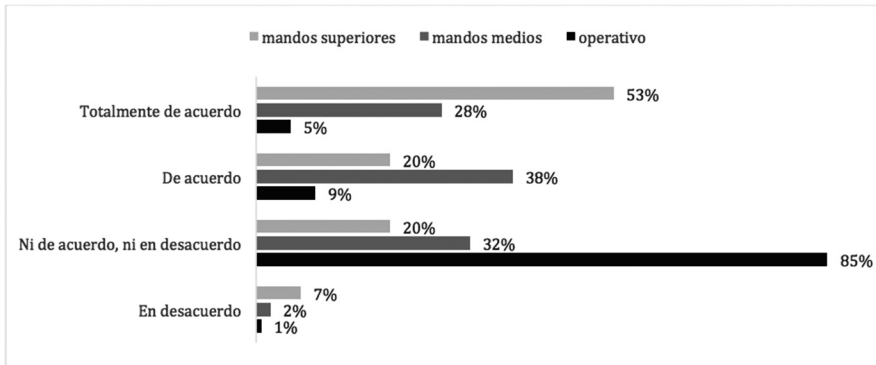


Fuente: elaboración propia, extraído de la base de datos obtenida del instrumento aplicado, se omite el resultado de totalmente en desacuerdo, ya que dio un cero por ciento.

Nota: La pregunta correspondiente al ítem fue: para adquirir nuestro conocimiento de los procesos en los que estamos inmersos, utilizamos internet, materiales electrónicos, manuales o procedimientos en bases de datos, cursos en línea.

El 25% de la GM, GX y GBB, véase gráfica 2, exponen que utilizan las herramientas tecnológicas. Esto refiere que en la práctica la Generación Millennial durante la implementación de las técnicas postmodernistas se involucra más en buscar recursos no tan sofisticados para apoyar a la parte operativa que no tiene acceso a una computadora o no la sabe usar.

Gráfica 2A
Apoyo de herramientas tecnológicas resultados por puestos (%*)



Fuente: elaboración propia, extraído de la base de datos obtenida del instrumento aplicado, se omite el resultado de totalmente en desacuerdo, ya que dio un cero por ciento.

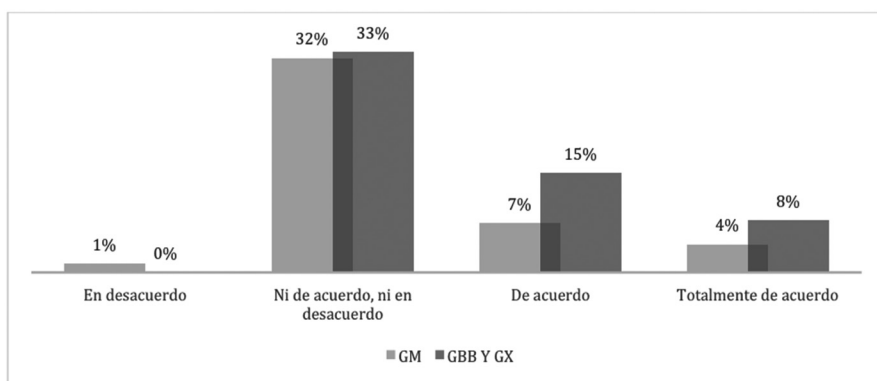
Nota: La pregunta correspondiente al ítem fue para adquirir nuestro conocimiento de los procesos en los que estamos inmersos, utilizamos internet, materiales electrónicos, manuales o procedimientos en bases de datos, cursos en línea.

Esto encamina a otra parte del objetivo de la meditación y el *Design Thinking* hacia la empatía del trabajador a sus compañeros. Esto fomenta una conciencia participativa para aprender a respetar el trabajo de cada colaborador.

Dentro de la estadística en general resaltó que para las tres generaciones la remuneración monetaria es importante, se observa aún más para los puestos operarios, tal vez esto no sea sorpresa, sin embargo, nos muestra que existe una oportunidad de retener al personal de la Generación Millennial, a través de fomentar en ellos las oportunidades de promoción y ascenso.

Otro punto para resaltar es que entre la Generación Baby Bombers y la Generación X dan importancia a la formación adicional como certificaciones, empero los Millennials dan el mismo interés a tener las asignaciones que le brinden tiempo para su formación adicional y obtener el equilibrio entre su trabajo y vida.

Gráfica 3
Aspectos de retroalimentación (%*)



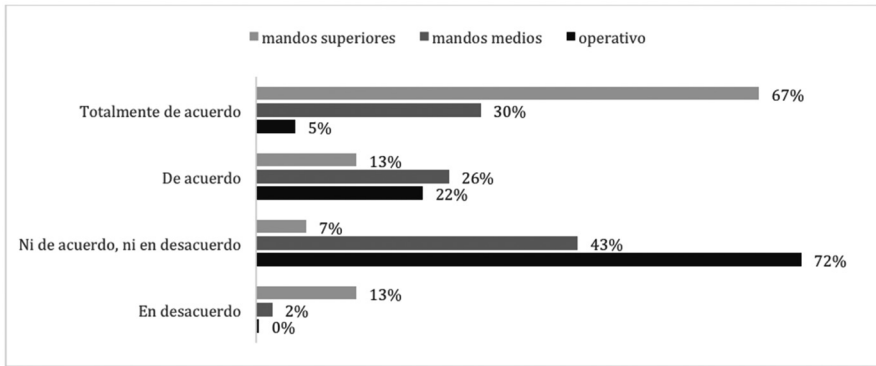
Fuente: Diseño propio para la investigación extraído de la base de datos obtenida del instrumento aplicado.

Se omite la categoría totalmente en desacuerdo, ya que dio como resultado cero por ciento.

*Nota: El ítem correspondiente fue: soy evaluado con base a la capacitación que la empresa me otorga (existe retroalimentación de las evaluaciones).

En el aspecto de la retroalimentación se observa que el 33% de la GBB, GX y GM opina que sí se les muestra los resultados de la capacitación, mientras el 65% se muestra de manera neutral, esto debido a que la mayoría que son evaluados es la parte operativa y solo se les muestran resultados generales.

Gráfica 3A
Aspectos de retroalimentación (%*)



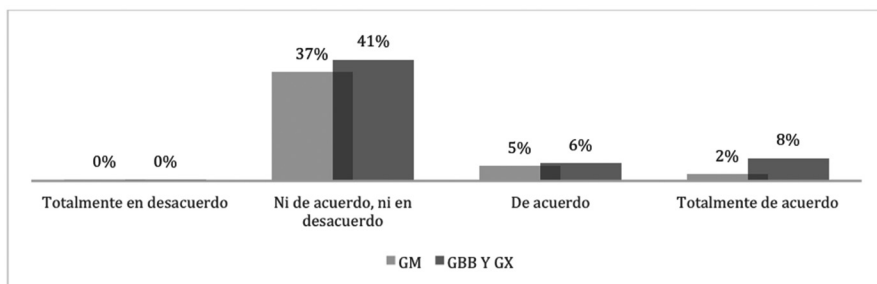
Fuente: Diseño propio para la investigación extraído de la base de datos obtenida del instrumento aplicado.

Se omite la categoría totalmente en desacuerdo, ya que dio como resultado cero por ciento.

*Nota: El ítem correspondiente fue: soy evaluado con base a la capacitación que la empresa me otorga (existe retroalimentación de las evaluaciones).

La retroalimentación al usar las técnicas posmodernistas es básica para observar si el camino que se está siguiendo es el correcto o se tiene que modificar en algo para mejorarlo. Mencionando a los autores Strauss y Howe (1992), una de las necesidades básicas de los Millenials es la retroalimentación, y en esta gráfica 4 se demuestra que las posiciones de mandos superiores son los que mayormente sienten esta necesidad para sentirse autorrealizados.

Gráfica 4
Oportunidad de dirigir proyectos (%*)

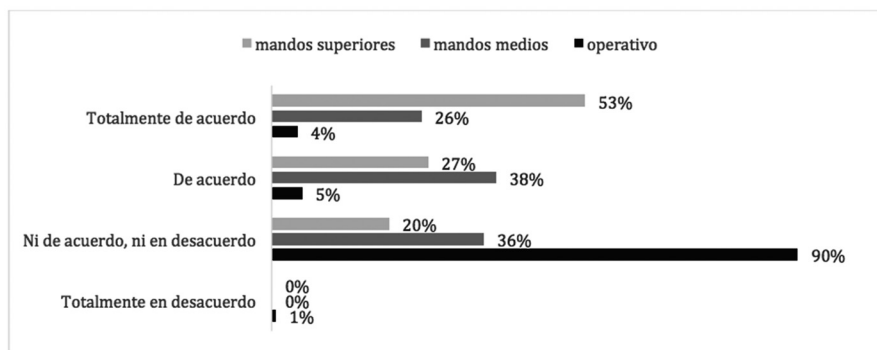


Fuente: Diseño propio para la investigación extraído de la base de datos obtenida del instrumento aplicado.

*Nota: El ítem correspondiente fue: usualmente te eligen como líder en los proyectos que propone tu empresa.

La competencia por ser líderes de proyectos, entre generaciones, se da constantemente por razones como la experiencia en el campo, la creatividad para resolver problemas, la rapidez para dar soluciones y la formación para lograr equipos empáticos.

Gráfica 4A
Oportunidad de dirigir proyectos, resultados por puesto (%*)



Fuente: Diseño propio para la investigación extraído de la base de datos obtenida del instrumento aplicado.

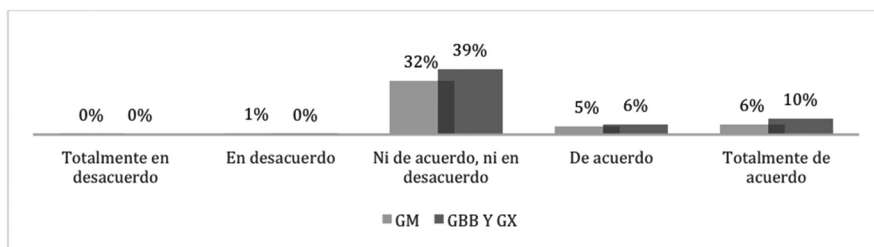
*Nota: El ítem correspondiente fue: usualmente te eligen como líder en los proyectos que propone tu empresa.

En la parte operativa se han elegido personas para ser capacitadores internos, así como aprendices de otras áreas con mayor responsabilidad y eso poco a poco se está observando como cambio para todo el sistema. Visualmente, se puede notar en la gráfica 4A que se considera al 53% a mandos superiores y al operativo al 4%.

Las tres generaciones visualizan que cada vez más la empresa se está enfocando a medir y evaluar el conocimiento en cada una de las áreas (véase gráfica 4). La GM sí refiere que hay una retroalimentación por parte de la alta dirección por medio de estas evaluaciones.

En adición se puede observar que no hay respuestas negativas, por tanto es un indicador en tendencia positiva sobre las evaluaciones con posibilidades de una mejora a corto plazo.

Gráfica 5
La medición por medio de la capacitación (%*)

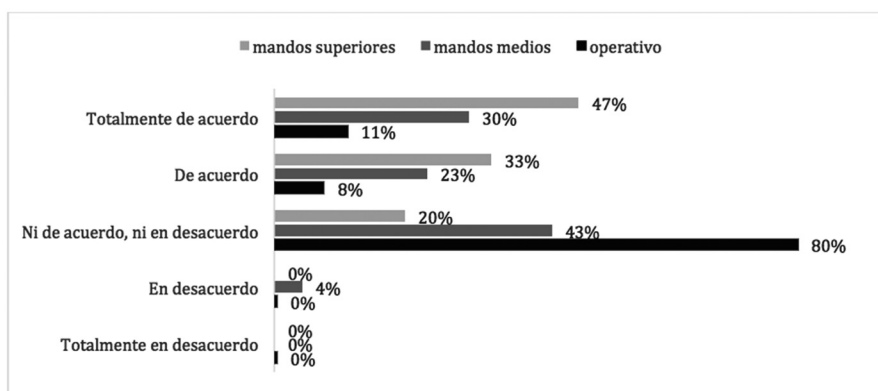


Fuente: Diseño propio para la investigación extraído de la base de datos obtenida del instrumento aplicado.

*Nota: El ítem correspondiente fue: se sabe cuánto han aprendido sobre tu puesto en el último año, el personal a tu cargo o la gente que está a tu alrededor (se tiene un registro de la evolución o capacitación de los empleados).

Referente a la gráfica 5, solo el 1% de la GM presume que no conoce del todo a su puesto de trabajo, mientras que la GBB y la GX desputan en un 4% opinando que sí ha aumentado el conocimiento que se tiene sobre su personal a cargo.

Gráfica 5A
La medición por medio de la capacitación, resultados por puesto (%*)

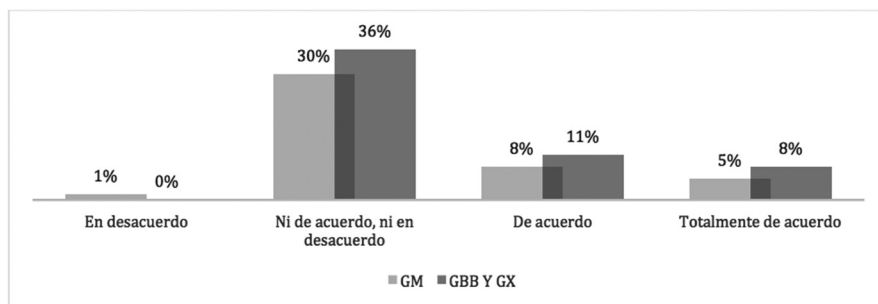


Fuente: Diseño propio para la investigación extraído de la base de datos obtenida del instrumento aplicado.

*Nota: El ítem correspondiente fue: se sabe cuánto han aprendido sobre tu puesto en el último año, el personal a tu cargo o la gente que está a tu alrededor (se tiene un registro de la evolución o capacitación de los empleados).

También se puede apreciar que por los puestos operativos se entiende que existe el registro de la evaluación de cada uno de ellos. Cabe aclarar que hay más responsabilidad hoy en día en cuanto al conocimiento que se tiene entre las actividades de los compañeros.

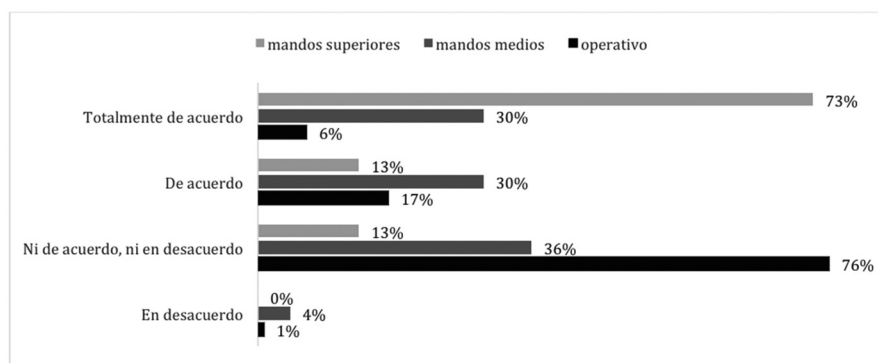
Gráfica 6
El sentido de compromiso (%*)



Fuente: Diseño propio para la investigación extraído de la base de datos obtenida del instrumento aplicado.

*Nota: El ítem correspondiente fue: me siento comprometido con mi empresa.

Gráfica 6A
El sentido de compromiso, resultados por puesto (%*)



Fuente: Diseño propio para la investigación extraído de la base de datos obtenida del instrumento aplicado.

*Nota: El ítem correspondiente fue: me siento comprometido con mi empresa.

En las gráficas 6 y 6A, el personal que se siente comprometido con la empresa es de la GBB y GX, mientras le sigue la GM, aunque de esta misma generación el 1% aún se representa como con poco compromiso con la empresa debido a que tienen menos de un año de haber ingresado a la empresa.

La alta rotación del personal tenía relación principalmente con la Generación Millennial, dando así a conocer que la rotación se encontraba en un 4.5%, tanto del personal operativo como administrativo. Cabe aclarar que la rotación en múltiples ocasiones no implica los mismos factores para una persona con educación superior, que con un individuo que solo cuenta con la educación básica.

Por ello mismo se debe considerar que las fases que se aplican en el *Design Thinking*, apoyando a las distintas maneras de adquirir el conocimiento por los diferentes estilos de aprendizaje que toma en cuenta en su metodología de trabajo. En el cuadro 12 se incluyen los pasos que se realizaron en cada etapa.

Cuadro 12
Fases en el proceso del DT de la investigación propia

Empatiza	Comprensión de las necesidades. Saber las necesidades desde el operativo hasta la alta dirección.
Define	Considerar ideas que aportan valor en cada integrante sistémico. Definir los problemas encontrados que como consecuencia afecten los demás procesos.
Idea	Generar una estrategia para mejorar el o los procesos afectados.
Prototipa	Poner en práctica por medio tangible la o las estrategias a medida que se pueda ir observando los cambios.
Testea	Evaluando por cortos periodos de tiempo el avance que existe.

Fuente: Autoría propia extraída con base en la metodología del *Design Thinking*.

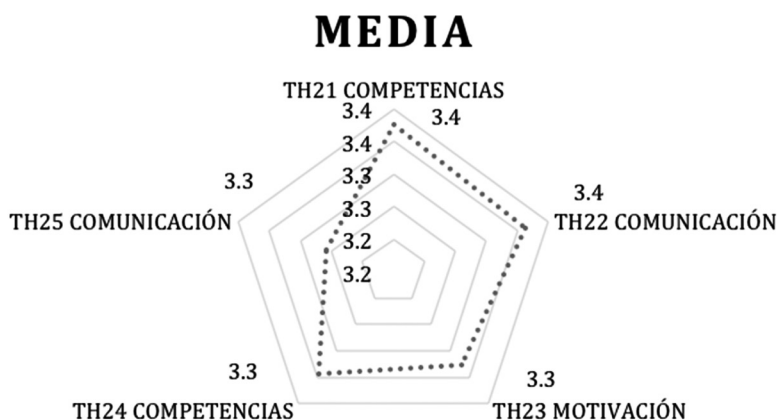
Dentro de los resultados del instrumento por dimensiones con el objetivo de ayudar a identificar las tendencias de la relación que existe entre las variables de atracción y retención con la teoría de la gestión del conocimiento se destaca lo siguiente:

De los resultados principales se puede decir que de una media de 3.70 general, en la primera dimensión sobre la identificación del conocimiento, el ítem más alto tiene una media de 4.5, en donde el personal reconoce el avance que está relacionado con la manera de comunicarse.

Por el contrario, el punto más bajo se encuentra en las competencias en donde se refiere que les ha costado encontrar un punto de equilibrio entre cubrir las necesidades de su desarrollo profesional y las de la empresa.

La percepción que se tiene en general de la dimensión sobre la adquisición del conocimiento es excelente con un 54% de la muestra total estudiada, ya que plantea la participación activa y entusiasta de los individuos con un efecto de seguir participando en la empresa (Yaghoubi, Mahallati, Moghadam, & Fallah, 2014) por el tipo de técnicas que se están utilizando para lograr el conocimiento de los distintos departamentos.

Gráfica 7
La adquisición del conocimiento*



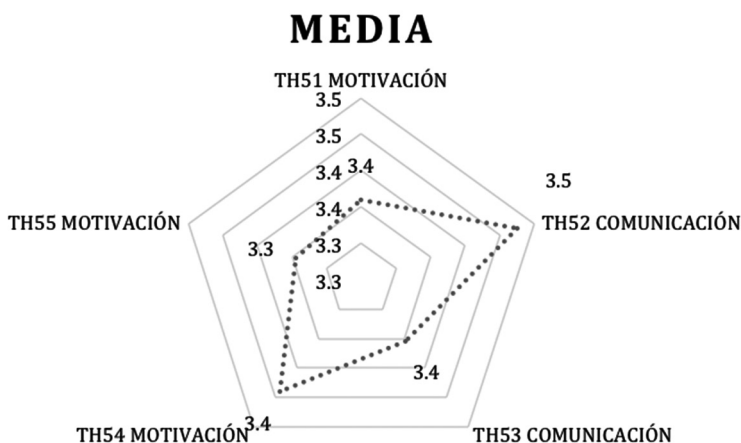
Fuente: Diseño propio para investigación, extraído de los resultados obtenidos de cada dimensión del instrumento aplicado.

Dentro de la dimensión de la adquisición del conocimiento se puede observar que existen dos indicadores con media del 3.4, en donde destacan las competencias y la comunicación. Estos se resumen en que la eficacia organizacional busca una gestión de conocimientos adquiridos, compartidos y aplicados para el buen desempeño de sus trabajadores.

Por su parte, la dimensión de la distribución del conocimiento, en los resultados con una media de 3.9 se enfoca en una tendencia de manera positiva a las competencias, mientras dos medias son las más bajas con el 3.3 que toman en cuenta las habilidades directivas y el liderazgo.

En general, la percepción que se tiene sobre la distribución del conocimiento es favorable; sin embargo, parte de una futura mejora es ser más compartidos en el uso de la información entre áreas. No obstante, se hace hincapié que algunos conocimientos siguen renovándose de tal forma que todo individuo con educación básica o sin educación media superior entienda los manuales de procesos.

Gráfica 8
El uso del conocimiento

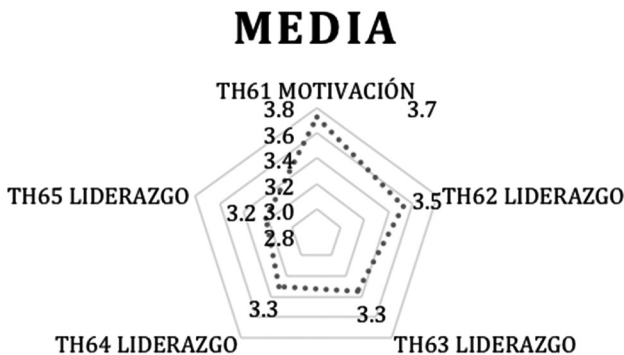


Fuente: Diseño propio para investigación extraído de los resultados obtenidos en el instrumento aplicado.

El indicador más alto es referenciado a la comunicación, con una media de 3.5, ya que relaciona mucho la información que se utiliza para compartir el conocimiento, mientras el indicador bajo es de 3.3 que es motivación. Este se orienta hacia la motivación que existe de manera personal para plasmar los conocimientos individuales, prácticos y técnicos.

La percepción del uso del conocimiento de manera en general es favorable; sin embargo, también se requiere ser muy cuidadoso con las herramientas que se utilicen para consultar la información. Por otra parte, la atracción del TH se liga con las metas alcanzadas, reflejándose en el sector económico, entendiéndose al conocimiento del trabajador como una capacidad evolutiva, apto para transformarse como una ventaja competitiva organizacional.

Gráfica 9
La retención del conocimiento



Fuente: Diseño propio para investigación extraído de los resultados obtenidos en el instrumento aplicado.

La variable manejada para esta dimensión de la retención del conocimiento hace referencia a la motivación con una media del 3.7, mencionando que no todos han sido elegidos líderes, debido a las características de su labor diaria.

La percepción en general es positiva en relación con el trabajo que se hace ahora en la formación de encontrar líderes, no importando de qué generación sean. La idea es que estos líderes se interesen por los panoramas futuros de la industria.

Los constantes cambios y el avance tecnológico van rápido, y la competencia por la globalización cada vez es mayor; incluso los dirigentes de estas industrias tienen que fomentar, ser empáticos para buscar ideas en donde la mano de obra pueda permanecer, aunque los procesos empiecen a robotizarse.

Los resultados de la empresa son un factor de la retención y sostenimiento del talento humano; un trabajador que cumple con sus funciones de acuerdo con las metas propuestas es una persona que seguramente se mantendrá en la organización.

Esta relación de la teoría de la gestión del conocimiento y las técnicas posmodernistas (TP) fomentan el conocimiento no importando que sea personal operativo o que sea un miembro de la alta dirección. Esto debido a que las TP generan conocimiento que se procesa y digiere de distintas maneras, utilizando epistemológicamente el conocimiento innato y el conocimiento que emana de la experiencia.

En adición, esta búsqueda dio la oportunidad de que los trabajadores fueran retoolimentados y que surgiera el interés de comprometerse con la empresa, ya que la organización se preocupó por buscar un beneficio para su desarrollo profesional. La continuidad de la capacitación proporcionó realizar un programa anual completo para administrativos y operativos.

Ambas regresiones dieron oportunidad de argumentar cuantitativamente la viabilidad de la investigación. Finalmente, las dos regresiones se presentan de manera positiva, con las cuales se afirma la hipótesis sobre que la TGC, a través del uso de las herramientas posmodernistas M y DT, coadyuvan para retener y atraer laboralmente el talento de la GM en la industria textil en Puebla.

7.4 PROPUESTA DE CONTINUIDAD PARA EL CONTROL DE LAS TÉCNICAS POSMODERNISTAS

La industria textil es un sector de competencia internacional que se caracteriza por su carácter tradicionalista y ortodoxo en sus políticas internas. Este ramo tiene injerencia en los principales países del mundo, creciendo a tasas muy elevadas.

El nuevo orden mundial, que ha provocado un capitalismo desordenado, ha requerido nuevas exigencias laborales. Por lo que, las nuevas generaciones, buscando cumplir sus necesidades, se esfuerzan para lograr obtener puestos gerenciales.

Por ello, la industria debe cambiar con la intención de cubrir las expectativas requeridas por las nuevas generaciones, tanto en el ámbito profesional, como en el eco-

nómico. El equilibrio que estas nuevas generaciones buscan en las empresas no es tan fácil de lograr, requiere iniciativa por parte de la alta dirección, recursos económicos, recursos materiales y disposición al cambio.

Por otra parte, las empresas tienen la obligación de cumplir con reglas para considerarse como empresas seguras o socialmente responsables. Es por ello que hay diferentes normativas en el mundo, que se han establecido para mejorar las condiciones laborales de los individuos, de manera integral.

En el ejemplo que se expone aquí, referente a la industria de la hilatura en Puebla, se muestra la importancia de establecer nuevas actividades ante los retos o ante las exigencias laborales que existen actualmente.

En el estudio que se llevó a cabo para considerar la importancia de las técnicas posmodernistas, se encontró que, las generaciones X y Millennials sobresalieron para crear nuevos hábitos de responsabilidad, referentes a la seguridad industrial. Además, los Millennials se interesaron más en este proyecto, ya que una de sus características sobresalientes es la responsabilidad social, y qué mejor que empezar desde su lugar de trabajo, haciendo un compromiso del cuidado de la salud laboral.

En adición, diversos científicos han encontrado que el estrés laboral provoca diferentes enfermedades, las organizaciones ya están sujetas a contar con evaluaciones que reduzcan los efectos causantes de padecimientos laborales. Por esta razón, el utilizar la meditación logró tener bases para contar con indicadores sobre las debilidades psicosociales, en las cuales se pretende trabajar en un futuro.

Por tanto, se planteó la existencia de técnicas que coadyuvar a un mejor desarrollo personal e institucional, que tiene por consecuencia una mayor productividad y la posibilidad de obtener menos multas, así como mayores ganancias para las industrias. Es decir, es una inversión que es el inicio de un conocimiento para afrontar los retos que la industria seguirá exigiendo.

El *Design Thinking* aportó en idear nuevas formas de trabajar y finalizó su implementación, otorgando manuales de procesos renovados, formando indicadores y cronogramas de actividades, que fueron útiles a partir de su ejecución. Durante el desarrollo de los proyectos se argumentaron nuevos objetivos y metas, contemplando tiempos de corto, mediano y largo plazo.

Estas bases documentales dieron origen para colaborar conjuntamente con la alta dirección e iniciar un proceso de certificación de seguridad e higiene. Cuando la autorización del proyecto fue lograda, los trabajadores de las diversas generaciones se

comprometieron a hacer mejor las cosas, por lo que de ellos emanan nuevas propuestas prácticas y teóricas de diversos procesos, incluso de producir nuevos productos.

La finalidad es que, con la adecuada aplicación y la debida práctica de los planes estratégicos posteriores a partir de cada proyecto realizado, estas técnicas posmodernistas dejen un antecedente histórico.

Este es un antecedente con fortalezas y debilidades plasmadas que podrán otorgar un panorama de cómo se resolvieron problemas. Con base en esta descripción a la futura alta dirección, les va a permitir enfrentar, las condiciones cambiantes de la industria, debido a circunstancias de su propio entorno.

Fue interesante conocer que, conforme se desarrolla una investigación, se abren más campos de estudio; es decir, hay diversas oportunidades de desarrollar análisis cuantitativos en torno a la estabilidad laboral del trabajador.

Durante el tiempo de la elaboración de este análisis, la Secretaría del Trabajo y Previsión Social entregó ante el Comité Constitutivo Nacional de Normalización de Seguridad y Salud en el Trabajo el Proyecto de Norma Oficial Mexicana PROY-NOM-035-STPS-2016, factores de riesgo psicosocial-identificación y prevención, para su aprobación. El citado comité lo consideró procedente y acordó que se publicara como proyecto en el *Diario Oficial de la Federación* el 23 de octubre del 2019.

Por lo anterior, los resultados de este caso exitoso se ajustaron para obtener un antecedente documental que sirviera de base para los nuevos requerimientos legales laborales. Aunque en un inicio de la implementación de esta investigación, las prácticas de meditación o prácticas para reducir el estrés fueron complicadas, los sujetos de estudio mostraron al final ser más tolerantes ante situaciones inesperadas.

Incluso en las evaluaciones de diagnóstico del instrumento aplicado para la NOM 035 los resultados de la muestra son bajos. Al igual que el *Design Thinking*, la meditación, se convirtió, al final de esta investigación, en un actor principal que logra ser un incitador para dar continuidad y generar mayor conocimiento sobre el tema de los factores de riesgo psicosociales.

Por otra parte, también dio la oportunidad de dar conocimiento al sector vulnerable, la población con o sin educación básica, que debe prepararse para no sufrir las consecuencias de perder alguna oportunidad de empleo en un futuro por no tener el conocimiento necesario. Al mismo tiempo, se impulsa la atracción y la retención del talento.

Como se expuso en la investigación, en el sector textil de la hilatura en Puebla se encontró el 4.5% de rotación para el grupo de edad de la Generación Millennial. A partir de la integración de las técnicas posmodernistas y de que algunos de los sujetos fueron elegidos líderes de mejora o bien responsables de proyectos ideados por ellos, esta rotación se redujo al 2.5%.

La disminución de la rotación de los Millennials se debió a que participaron en las dinámicas del estudio, considerándose como nuevos proyectos retos profesionales propios. Hay que considerar dentro de las necesidades básicas de esta generación el gusto por obtener el reconocimiento generado por sus méritos.

En este sentido, las empresas deben considerar nuevos retos que alineen sus objetivos, su entorno interno y externo, por ejemplo: certificaciones con estándares nacionales e internacionales que coadyuven a alcanzar su planeación. Para llegar a tener una certificación internacional es necesario trabajar en el cumplimiento de normas oficiales mexicanas para lograr nuevos hábitos de trabajo.

Fue interesante aplicar estas prácticas de conciencia plena a los sujetos de la muestra, no fue tarea fácil, ya que hay personalidades que tienden a no adaptarse a estas situaciones.

No obstante, en el transcurso de esta implementación, se anunció a nivel nacional que todas las industrias deben hacer algo emergente para reducir el estrés laboral, que conlleva a los riesgos psicosociales. Esta instrucción fue fundamental para poder de nuevo colaborar con la alta dirección para hacer una prueba de clases de ejercicio de relajación para el 2020, mientras que para el 2021 las terapias resultaron un ideal de la nueva normalidad industrial, ya que por el encierro y otros factores dependientes de la pandemia se recomendaba mantener terapias que redujeron los altos niveles de ansiedad y estrés generados en esta etapa.

En conclusión, las técnicas posmodernas son aplicables dentro de la hilatura textil; sin embargo, dependen de una continuidad y la colaboración, de la adaptación de trabajar en equipo, así como de la reciprocidad de responsabilidad enfocada a las metas personales, profesionales e industriales.

La alta dirección tiene la responsabilidad de abrir paso a las nuevas formas de trabajar, además de controlar el camino hacia los objetivos buscados sin dejar de considerar las nuevas tecnologías, los problemas de la globalización, tomando en cuenta el desarrollo y crecimiento del talento humano en todos sus sentidos.

Las empresas no se pueden dar el lujo de estancarse, los sectores industriales hoy en día deben tener presente que se está en la cuarta revolución industrial. La industria

4.0 no solo hace referencia a una robotización de la maquinaria por internet, por el contrario, para que esto funcione se debe diseñar por el mejor talento humano, ergo con la situación pandémica las empresas que tenían miedo a interactuar con las herramientas como Zoom, se empezaron a ver obligados a hacerlo por la necesidad de guardar distancia, esto obligó a entrar en la industria 4.0 e iniciar la era 5.0.

La revolución 5.0 pretende potenciar la transformación del sector industrial en espacios inteligentes basados en la interconectividad de las cosas y en computación cognitiva. Es por ello, que es imprescindible que a las nuevas generaciones se les fomente un interés por trabajar en las industrias en donde sean creadores de nuevos conocimientos y sean los precursores de avance.

Por ello, con ayuda de las técnicas posmodernistas, pueden aportar que el personal se integre en esta búsqueda de saber qué otros conocimientos se requieren para poder innovar sus actividades. Es necesario que, a las nuevas generaciones, se les provoque la autocapacitación, el autoaprendizaje y la autoevaluación.

Las diferentes generaciones requieren mucha mayor actualización y capacitación, esto nos conduce a que algunas de las profesiones que existen hoy en día dentro de diez años van a estar obsoletas. Los profesionales que generen mayor conocimiento en las nuevas líneas de estudio serán aptos para tener mejores oportunidades de empleo.

Por su parte, en la industria se requerirán en reclutamiento perfiles más específicos, adecuándose a las necesidades de la futura época. La transición de enfrentarse a una industria conectada por inteligencia artificial requerirá que se extienda a la búsqueda del conocimiento, no solo de expertos nacionales.

La ventaja de las herramientas del internet dará mayor oportunidad de tener asesoría de temas especializados con estudiosos en la materia que no necesariamente deberán cumplir con una jornada de ocho horas o incluso estar físicamente en el área de trabajo. Cada vez más en el mundo se ven empresas que permiten realizar el trabajo desde casa o incluso rentar inmuebles por empresas que son compartidas por días.

Mientras las herramientas y la conectividad siguen avanzando, la industria cambia también y las organizaciones que tienen los recursos con mayores avances tecnológicos podrán visualizar una nueva forma de administrar.

CONCLUSIONES

Las generaciones de individuos se clasifican de acuerdo con los acontecimientos económicos, sociales, culturales, políticos y, sobre todo, se encuentran delimitados por el avance de la tecnología. Todos estos factores, con mayor énfasis en la tecnología, han generado nuevas formas de pensar, de ver la vida, e inclusive nuevas necesidades que forman individuos diferentes. Es así como en la actualidad se encuentran interactuando cuatro generaciones muy distintas: Baby Boomers, X, Millennial, Centennial y en unos próximos años se integrará la Generación Alfa, un grupo de individuos completamente digitales.

Estas generaciones presentan características a favor y en contra para las organizaciones. Mientras el Baby Boomers necesita reconocimiento y su relación con la tecnología le resulta complicada, por su experiencia tiene muchos elementos para aportar. Por otra parte, la Generación X posee un alto sentido de responsabilidad, así como una gran capacidad de adaptación, pero suelen medir su éxito a través del dinero y someterse a altos niveles de estrés. Los Millennials conciben de otra manera el trabajo, para este grupo es fundamental que su labor les aporte un sentido a lo que hacen. El último grupo, más joven denominado Centennial, suelen ser autodidactas, con una capacidad innata para manejar a las tecnologías, pero en general solo desean trabajar en algo relacionado a sus hobbies.

Bajo esta perspectiva generacional surge un reto por parte de la alta dirección y de los responsables en recursos humanos, quienes tienen la tarea de buscar las alternativas para lograr un equilibrio laboral, que, sobre todo en tiempos de pandemia por

SARS-COV2, es necesaria. Este acontecimiento se fue traduciendo en retos para las generaciones más alejadas a la tecnología, debido a la implementación del trabajo desde casa (*home office*), una modalidad que se adaptó como medida preventiva, pero que para muchas empresas llegó para quedarse.

Sumado a lo anterior, otra de la problemática a la que se enfrentan las organizaciones son los riesgos psicosociales, los cuales siempre han existido, pero que en la actualidad son desafíos, ya que se ha intensificado la afectación en salud y el bienestar de los trabajadores. Esto ha sido provocado por los aumentos en la carga de trabajo, jornadas intensas acompañadas de la reducción de los periodos de descanso, la preocupación de contraer el virus y contagiar a sus seres queridos, así como el lidiar con el aislamiento, la inexistencia de una delimitación entre la vida laboral y familiar, entre muchos otros.

Además de tomar en cuenta que las generaciones más jóvenes tienen una inclinación mayor a la depresión y al suicidio, por el estrés y la tensión que les provoca el alcanzar las metas que se han trazado. Esta preocupante situación ha sido abordada de diferentes maneras por cada país, en diversas naciones, no existe ley alguna que aborde este tema, mientras que, en otras, se han dado a la tarea de realizar una serie de regulaciones que las organizaciones deben cumplir. Tal es el caso de México, que promulgó la NOM-035, acción que significó un gran paso para reducir esta problemática, pero aún queda un gran camino que recorrer.

La alta dirección en conjunto con su equipo de trabajo tiene que darse a la tarea de aplicar las mejores estrategias para corregir la situación laboral. Impulsados por la idea de que los trabajadores son una pieza clave para la supervivencia de las empresas en un mundo, donde el conocimiento es la herramienta clave para contar con los productos y servicios más innovadores.

En este plano, donde el personal es una pieza clave, es necesario atraer a los mejores elementos y sobre todo retenerlos. Esta tarea emprendida por el área de recursos humanos se puede realizar con ayuda de la motivación, una que vaya acorde a las necesidades de cada grupo generacional. Además de brindar a los colaboradores una nueva especie de retribución, un salario emocional, el cual es una de las técnicas de motivación con más peso para satisfacer las necesidades de las generaciones más jóvenes.

Además de mantener motivados a los colaboradores, es necesario, desarrollar el talento de cada uno ellos. Este es un tema que suele pasar de largo para las corporaciones, pero aquellas que busquen potencializar sus capacidades laborales en los

CONCLUSIONES

negocios, requieren de esta tarea. Este proceso comienza desde el reclutamiento del personal, ya que, inspirar al personal a un mejoramiento continuo y revisar que el perfil se ajuste a las políticas de la empresa, puede dar pie a una buena relación entre la organización y el individuo. También tomar en cuenta que las habilidades y debilidades de cada generación es fundamental para potencializar el talento.

Todas las actividades por realizar actualmente en una corporación han redefinido el papel de la empresa. Se habla de una empresa del siglo XXI que es el resultado de la adaptación de las corporaciones a las necesidades de las generaciones y del papel del capital humano en el actual mercado globalizado. En este contexto, donde la alta dirección empresarial busca la realización de los empleados, porque solo así se obtendrán mayores beneficios para la empresa, el liderazgo toma un papel fundamental, abriéndose a nuevas dinámicas que sean más aceptadas por todas las generaciones, tal es el caso de un líder adaptativo, social o bien un mentor.

El papel de los recursos humanos también tiene un lugar en la adaptación que deben tener las organizaciones. Principalmente, al ejercer poder sobre el conocimiento, el cual, de desempeñarse adecuadamente, proveerá una captación y retención del personal de manera exitosa. Las funciones de este departamento cobraron mayor relevancia dada la pandemia, puesto que deben mantener la salud de los colaboradores y a su vez, la supervivencia de las organizaciones.

Respecto a esta difícil tarea de adaptarse, fomentar el desarrollo del personal, mantenerlo motivado para que las organizaciones logren el mejor desempeño, surgen las técnicas posmodernistas, las cuales son métodos antiguos que se han renovado buscando aplicarse en un sinfín de planos, pero sobre todo en el empresarial. Estos métodos apuntan a solucionar los problemas que traen consigo, la interacción de varias generaciones en el ámbito laboral, sobre todo porque entre sus beneficios está la reducción del estrés, aumento de la motivación, mayor cohesión social, sentido de pertenencia, entre otras.

Lo anterior se puede lograr con la aplicación de *Design Thinking*, *Meditación*, *Learning by doing*, *Employee experience*, *Mentoring*, *inteligencia artificial*, *Team building*, *home-office*, entre otras. Todas estas técnicas posmodernistas tienen la finalidad de alcanzar el equilibrio laboral, satisfaciendo las necesidades de todos los grupos generacionales que se encuentran interactuando en la empresa de hoy día.

El valor de adaptar estas técnicas posmodernistas, de reinventarse como líderes empresariales y el atender las necesidades generacionales, reside en la necesidad de llevar a las organizaciones a adecuarse al futuro de manera progresiva. En un futuro

muy próximo, las generaciones irán creando mayores retos y cada vez más constantes debido al avance tecnológico que acorta el lapso de una generación a otra, razón por la cual es necesario que todas las empresas que quieran sobrevivir y tomar en cuenta la dignidad y el verdadero valor del colaborador en la empresa, vayan adoptando técnicas que las encaminan hacia el futuro.

BIBLIOGRAFÍA

- A. Smith, S. (2019). *Recruitmen, retention and engagement of a Millennial workforce*. Lexington, Books.
- ACFE (17 de abril de 2009). Servicios de reclutamiento, outsourcing de personal y administración de nómina. <http://www.administraciondenomina.mx/la-generacion-x/>
- Aguirre, C. y Carabarin, A. (1987). Formas artesanales y fabriles de los textiles de algodón en la ciudad de Puebla, siglo XVIII y siglo XIX.
- Alles, M. (2015). *Diccionario de Competencias: La trilogía*. Buenos Aires: Granica.
- Alvarado, M. y Barba, M. (2016). *Gestión del talento humano e innovación de la enseñanza y el aprendizaje*. Indiana, EUA, Palibrio.
- Arechederra, L. (2017). Realidad, ilusión y delirio en el derecho de filiación. *Dialnet*. Obtenido de Dialnet.
- Aretxabala, P. (2018). Modelos de autogestión en la industria. Ner, nuevo estilo de relaciones. 21-30. Obtenido de <https://www.mincotur.gob.es/Publicaciones/Publicacionesperiodicas/EconomiaIndustrial/RevistaEconomiaIndustrial/408/ARETXABALA%20PELL%C3%93N.pdf>
- Argüello, Z. M. G. (2020). Tema: Habilidades directivas. Recuperado de: http://rep.aiu.edu/submissions/manager_files/document/63959_a9UB62127_752857_habilidades-directivas.pdf
- Avilés, J., Cobaleda, E. y Valenzuela, L. (19 de diciembre de 2019). Observatorio de Riesgos Psicosociales. Guía Propuestas normativas en prevención de riesgos

- psicosociales en el trabajo: <http://www.observatorioriesgospsicosociales.com/sites/default/files/publicaciones/UGT%20%28guia%20prevencion%20riesgos%20psicosociales%202018%29%20WEB.pdf>
- Barrios, K., Olivero, E. y Figueroa, B. (2020). Condiciones de la gestión del talento humano que favorecen el desarrollo de capacidades dinámicas. *Información Tecnológica*, 55-62.
- Bartlett, M. (1950). Tests of significance in factor analysis. *British Journal of Mathematical and Statistical Psychology*, 77-85.
- Baruch, Y. (2004). *Managing Careers: Theory and Practice*. Harlow.
- BBVA. (28 de agosto de 2020). *Communications*. <https://www.bbva.com/es/10-funciones-del-departamento-de-recursos-humanos/>
- Beato, K. (2011). La producción fabril de textiles de algodón en el centro de México: Los primeros pasos (1830-1945). *INAH*, 18.
- Beckman, S. y Barry, M. (2007). Innovation as a learning process: Embedding Design Thinking. *Management Review*, 24-54.
- Bonilla, M., Badillo, M. y Genis, E. (2020). Gestión de la innovación y conocimiento, relación indisoluble para el desarrollo social y bien común en organizaciones educativas. *Red Internacional de Investigadores en Competitividad*, 1781-1808.
- Brown, T. (2009). *Change by Design: How Design Thinking Transforms Organizations and Inspires Innovation*. HarperBusiness.
- Bustamante, M., Lapo, M., & Grandón, M. (2016). Creación de un cuestionario de clima organizacional para hospitales de alta complejidad, Chile. *Rev. Gerenc. Polít. Salud*, 126-141.
- Bustani, D. y Bastidas, L. (2019 de julio de 2019). *Flexibilidad organizacional para aumentar la rentabilidad: todos contentos*. Obtenido de https://sintec.com/p_innovador/flexibilidad-organizacional-para-aumentar-la-rentabilidad-todos-contentos/
- Campos, S. (25 de noviembre de 2014). *Análisis de los factores internos blandos de la productividad dentro de la estación de rebombeo ceiba*. Obtenido de slideshare: <https://es.slideshare.net/campitoss/anlisis-de-los-factores-internos-blandos-de-la-productividad-dentro-de-la-estacin-de-rebombero-ceiba>
- CANAINTEX. Cámara Nacional de la Industria Textil. (2017 de octubre de 2017). *INDICADORES*. Obtenido de <http://www.canaintex.org.mx/indicadores/>
- Castillo, R. (2020). El pensamiento crítico como competencia básica. *Revista Latinoamericana de Filosofía de la Educación*, 127-148
- Chiavenato (2008). *Administración de recursos humanos*. México.

BIBLIOGRAFÍA

- Chirinos, N. (2009). Características generacionales y los valores. Su impacto en lo laboral. *Observatorio Laboral Revista Venezolana*, 133-153.
- Collinson, C. (2016). *Perspectives on Retirement: Baby Boomers, Generation X, and Millennials*. Transamerica Institute.
- Colmenares, D., López, A. y Soto, Y. (12 de junio de 2015). *Tendencias de liderazgo en la gestión de equipos de trabajo con presencia de diversidad generacional*. Obtenido de UNIVERSIDAD DE MEDELLÍN: https://repository.udem.edu.co/bitstream/handle/11407/2178/TG_EGTHP_33.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Contreras, M. (2021). *Motivación laboral y su influencia en el compromiso organizacional en los colaboradores de la empresa Para Mi Bebé Vines 2020*. https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/62635/Contreras_MML-SD.pdf
- Cueva, G. (2021). *La motivación laboral y su influencia en la calidad de atención al cliente en la empresa hotelera Costa del Sol, Cajamarca*. Obtenido de https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/57891/Cueva_GG-SD.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- De Castro, A. (2015). *Manual Práctico de Comunicación Organizacional*. Verдум.
- Deloitte (2017). *The 2017 Deloitte*. Obtenido de <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/global/Documents/About-Deloitte/gx-deloitte-millennial-survey-2017-executive-summary.pdf>
- Deroncle, A., Nagamine, M. y Medina, D. (2020). Desarrollo del pensamiento crítico. *Revista Electrónica para Maestros y profesores*, 532-546.
- Díaz, C., López, M., & Roncallo, L. (2017). Entendiendo las generaciones: una revisión de *Clío América*, 188-204.
- Doriot, G., F. (2008). *Educating Leaders, Building Companies*. Disponible en: Georges F. Doriot: Educating Leaders, Building Companies - Harvard Business School (hbs.edu)
- Durán, M. y Nevado, M. (2020). Compromiso de las empresas españolas del Dow Jones Sustainability. *Revista Española de Documentación Científica*, 43. Obtenido de [ile:///C:/Users/marit/Downloads/1062-Texto%20del%20artículo-6039-1-10-20200309.pdf](file:///C:/Users/marit/Downloads/1062-Texto%20del%20artículo-6039-1-10-20200309.pdf)
- Dutra, M. (agosto de 2017). *Generación Z: entre las nuevas formas de organización del trabajo y la convivencia generacional*. Obtenido de facultad de psicología: <https://www.colibri.udelar.edu.uy/jspui/bitstream/20.500.12008/10918/1/Dutra%2C%20Ma.%20Florenia.pdf>

- Espinoza, J. y Loayza, K. (febrero de 2020). *El emprendimiento empresarial en las competencias laborales*. Obtenido de <http://repositorio.ug.edu.ec/bitstream/re-dug/49050/1/BFILO-PCA-20P05.pdf>
- Eurostat (24 de abril de 2020). ¿Qué tan habitual es trabajar desde casa? Obtenido de <https://ec.europa.eu/eurostat/web/products-eurostat-news/-/DDN-20200424-1>
- Evans, K. (05 de marzo de 2019). *El tercer informe anual "Future Workforce Report" arroja luz sobre cómo las generaciones más jóvenes están remodelando el futuro del trabajo*. Obtenido de upwork: <https://www.upwork.com/press/releases/third-annual-future-workforce-report>
- Flores, J., Álvarez, M. y Pedraza, N. (2020). El capital estructural y su relación estratégica con el desempeño organizacional en el estado de Tamaulipas (México).
- Galbraith, J., K. (1952). *American Capitalism: The concept of countervailing*.
- Garcés, C. (2014). Las dimensiones de la gestión del conocimiento y los procesos de desarrollo local comunitario. *Acta Universitaria*, 60-68.
- García, J. (21 de julio de 2020). *EAE Business School. Obtenido de Design Thinking: qué es y cuáles son sus características*. Obtenido de <https://retos-directivos.eae.es/design-thinking-que-es-caracteristicas-y-fases/>
- Gardner, H. y Davis, K. (2014). *La generación APP. Cómo los jóvenes gestionan su identidad, su privacidad y su imaginación en el mundo digital*. Paidós.
- Giraldo, C. (2018). La importancia del salario emocional. *Gestión práctica de riesgos laborales: Integración y desarrollo de la gestión de la prevención*, 32-33. Obtenido de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7103382>
- Goilean, C., Gracia, F., Tomás, I., & Subirats, M. (2020). Mindfulness en el ámbito del trabajo y de las organizaciones. Papeles del psicólogo. *Papeles del Psicólogo*, 139-153.
- González, R. (20 de febrero de 2021). *Creatividad y emprendimiento: enfoque desde el talento humano*. Obtenido de https://repositorioacademico.upc.edu.pe/bitstream/handle/10757/655693/GonzalesV_R.pdf?sequence=3
- González, B. (2017). *BG Begoña González*. Obtenido de <http://begonagonzalez.com/generacionxyz/>
- González, B. (2017). Diferencias entre Baby Boomers y las generaciones X, Y, Z. <https://bit.ly/39jAhLO>
- González, F. (agosto de 2017). Qué es y cómo se paga el salario. *Revista de Negocios del IEEM*, 80-81. Obtenido de *Revista de Negocios del IEEM*: <https://www.hace->

- rempresa.uy/wp-content/uploads/2018/12/IEEM-agosto-RRHH.pdf
- González, M. (2015). *Selección de personal: buscando al mejor candidato*. Alfa omega.
- Gross, D. y Scott, S. (24 de junio de 2001). *Proceeding With Caution*. Obtenido de TIME: <http://content.time.com/time/magazine/article/0,9171,155010,00.html>
- Hillman, D. y Werner, T. (2017). Capturing Generation-Based Institutional Knowledge Utilizing Design Thinking. *Performance Improvement*, 28-36.
- Houck, C. (2011). Multigenerational and virtual: How do we build a mentoring program for today's workforce? *Performance Improvement*, 25-30.
- Hurtado, N. y Taquez, Y. (2021). *Salario emocional: estrategia para la retención del talento humano en las organizaciones*. Obtenido de https://repository.unicatolica.edu.co/bitstream/handle/20.500.12237/2059/salario_emocional_estrategia_retenci%c3%93n_talento_humano_organizaciones.pdf?sequence=1&isallowed=y
- ICEMD Instituto Economía Digital (2017). *Las generaciones de la era digital*. ESIC
- IDEO. (2018). *Design Thinking is a human-centered approach to innovation that draws from the designer's toolkit to integrate the needs of people, the possibilities of technology, and the requirements for business success*. Obtenido de DESIGN THINKING DEFINED: <https://designthinking.ideo.com/>
- INEGI. Instituto Nacional de Estadística y Geografía. (2021). *En hogares*. Obtenido de Disponibilidad y Uso de TIC: <https://www.inegi.org.mx/temas/ticshogares/>
- Interactive Advertising Bureau [IAB], (2020). Estudio Redes Sociales. Recuperado de: <https://iabspain.es/estudio/estudio-redes-sociales-2020/>
- Jericó, P. (2016). *LA NUEVA GESTIÓN DEL TALENTO CONSTRUYENDO COMPROMISO*. España: FT. Prentice.
- Jiménez, F. (2000). Postmodernismo y psicología social.
- KANTAR (14 de abril de 2021). ¿Dónde compraron más los latinos en 2020? Obtenido de <https://www.kantar.com/latin-america/inspiracion/consumo-masivo/retail-latam>
- Katz, R. (1974). *Habilidades para una administración efectiva*. Biblioteca Harvard.
- Kestel, D. (22 de enero de 2019). *La salud mental en el lugar de trabajo: orientaciones a nivel mundial*. Organización Mundial de la Salud. <https://www.who.int/es/news-room/commentaries/detail/mental-health-in-the-workplace>
- Knight F. (1921). Risk, Uncertainty and Profit.
- Kupperschmidt, B. R. (2000). Tips to help you recruit, manage, and keep Generation

- X employees. *Nursing management*, 31(3), 58-60
- Lazo, N., Erazo, J. y Narváez, C. (2019). El Balanced Scorecard como herramienta de control interno en el sector manufacturero. *Revista Arbitrada Interdisciplinaria Koinonía*, 125-152.
- Leiva, H. y Álvarez, H. (29 de septiembre de 2020). *Modelo de gestión del conocimiento para la Universidad de San Buenaventura, Bogotá*. Universidad: <https://repository.ean.edu.co/bitstream/handle/10882/10125/LeivaHector2020.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Londoño, C. (2019). El liderazgo y la comunicación estratégica: una aproximación teórica. *Razón y Palabra*, 358-37.
- López, L. (2020). Lineamientos para una gestión cultural eficiente en organizaciones creativas de cultura libre. Recuperado de: <https://repositorio.unal.edu.co/handle/unal/78651>
- Lussier, R. y Achua, C. (2016). *Liderazgo, teoría, aplicación y desarrollo de habilidades*. Cengage Learning.
- Lyotard, J. (1987). *La condición postmoderna, Informe sobre el saber*. Madrid, Teorema.
- Madrigal, F., Ávila, F. y Madrigal, S. (2019). Retos y oportunidades del comportamiento organizacional de los Millennials como fuerza de trabajo. *Revista de la Facultad de Contaduría y Ciencias Administrativas*, (4)7; 86-95. ISSN: 2448-6051. <https://bit.ly/2tSgSkP>
- Malhotra, N. (2008). *Investigación de mercados*. México, Pearson. Prentice Hall.
- Marcelino, M. (12 de agosto de 2008). *Generación y sustentación de rentabilidad de la industria textil en México*. <http://tesis.ipn.mx/handle/123456789/4252>
- Marchand, W. y Vega, E. (12 de diciembre de 2020). *Modelo Balanced Scorecard para los controles críticos de seguridad informática según el Center for Internet Security (CIS)*. Obtenido de Interfases: <https://revistas.ulima.edu.pe/index.php/Interfases/article/view/4876>
- Marshall A. (1890). *Principles of Economics*.
- Martínez, C. (2021). La gestión del cambio y la gerencia de proyectos, un enfoque de integración. *LATIN AMERICAN JOURNAL OF APPLIED ENGINEERING*, 31-36.
- Martínez, L. y Madariaga, L. (4 de febrero de 2021). *Importancia de la aplicación de la gestión del conocimiento en las organizaciones*. <https://observatorioappo.uexternado.edu.co/wp-content/uploads/sites/21/2021/03/Ensayo-Gestion-del-Conocimiento-Corregido.pdf>

BIBLIOGRAFÍA

- Martínez, L. y Madariaga, L. (4 de febrero de 2021). *Importancia de la aplicación de la gestión del conocimiento en las organizaciones*. Obtenido de <https://observatorioappo.uexternado.edu.co/wp-content/uploads/sites/21/2021/03/Ensayo-Gestion-del-Conocimiento-Corregido.pdf>
- Marulanda, F, Iván, M. y Vélez, J. (2014). *Teorías motivacionales en el estudio del emprendimiento*. Obtenido de <https://rcientificas.uninorte.edu.co/index.php/pensamiento/article/view/6711>
- Maslow, A. (1954). *MOTIVATION AND PERSONALITY*. Harper & Row.
- McClelland, D. (1975). *POWER: THE INNER EXPERIENCE*. Nueva York: Irvington Publishers. Obtenido de 10.1177/105960117600100215
- McKinsey. (2018). *Investing Highlights*. Board.
- Melo, P, Orrego, C., Gómez, I, Palacios, & J. (2018). Potencial competitivo de tres mipymes del sector agroindustrial de la provincia. *Revista Escuela de Administración de Negocios*, 145-170.
- Meneses, K. (2019). *ESTRATEGIAS DE ATRACCIÓN Y RETENCIÓN DEL TALENTO HUMANO PARA DISMINUIR LA ROTACIÓN DE PERSONAL*. Obtenido de <https://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/handle/10654/31779/MenesesPintoKelyJohanna2019.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Molinari, P. (2011). *Turbulencia generacional*. Temas. doi: <https://editorialtemas.com/libro/turbulencia-generacional/>
- Molinari, P. (26 de febrero de 2013). *Que busca la Gen Y en el trabajo*. Obtenido de Paula Molinari: <http://www.pmolinari.com/2013/02/26/que-busca-la-gen-y-en-el-trabajo/>
- Moñivas, A., García, G. y García, R. (2012). Mindfulness (atención plena): concepto y teoría. *Portularia*, 83-89.
- Montiel, M. (2020). Análisis de los grupos generacionales. *Con-Ciencia Boletín Científico de la Escuela Preparatoria No. 3*, 24-27.
- Mortimore, M., y Wilson, P. (2001). La competitividad empresarial en América Latina y el Caribe. *EVISTA DE LA CEPAL 74 • AGOSTO*, 37-59.
- Mungaray, A. y Ramírez, M. (2007). Capital humano y productividad en microempresas. *Investigación Económica*, 81-115.
- Muñoz, D. (2020). Elementos clave de la innovación empresarial. Una revisión desde las tendencias contemporáneas. *Revista Innova ITFIP*, 6(1), 50-69. Elementos clave de la innovación empresarial. Una revisión desde las tendencias contemporáneas. *Revista Venezolana de Gerencia*, 50-69.

- Musik, D. (2008). *La industria textil en México: diagnóstico, prospectiva y estrategia*. Obtenido de Centro de Estudios de Competitividad: <http://cec.itam.mx/sites/default/files/devcecitammx/noticias/aadjuntos/2015/03/textil.pdf>
- Naranjo, R. (2015). Habilidades gerenciales en los líderes de las medianas empresas de Colombia. *Pensam. gest.*, 119-146.
- Nolazco, F. y Diego, R. (2020). Los tres pilares para la retención del talento humano en una empresa de servicios generales. *INNOVA Research Journal*, 255-266.
- NOM-035 (05 de noviembre de 2019). Gobierno de México. Obtenido de Obligaciones de los trabajadores: <https://www.gob.mx/stps%7Cnom035/articulos/obligaciones-de-los-trabajadores>
- Nonaka, I. (1995). *The knowledge-creating company*. Oxford University.
- Nonaka, I. (1991). The Knowledge-Creating Company. *Harvard Business*, 96-04.
- Nonaka, I., y Takeuchi, H. (1995). La gestión del conocimiento basado en la teoría de Nonaka y Takeuchi. *INNOVA Research Journal*, 30-37.
- OIT, Organización Internacional del Trabajo (2018). *Occupational safety and health in health emergencies*. Obtenido de <https://apps.who.int/iris/bitstream/handle/10665/275385/9789241514347-eng.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- OIT, Organización Internacional del Trabajo (2019). *Trabajar en cualquier momento y en Santiago*.
- OIT, Organización Internacional del Trabajo (8 de diciembre de 2017). *Mecanismos de aplicación de la política de empleo en todos los países*. Obtenido de https://www.ilo.org/employment/Whatwedo/Publications/research-briefs/WCMS_613372/lang-en/index.htm
- Olaz, A. (2021). El escape room como técnica facilitadora del teambuilding. *El escape room como técnica facilitadora del teambuilding*, 171-185.
- Organización Internacional del Trabajo [OIT], (2019). Trabajar en cualquier momento y en cualquier lugar: consecuencias en el ámbito laboral. Recuperado de: https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---americas/---ro-lima/---sro-santiago/documents/publication/wcms_723962.pdf
- Organización Internacional del Trabajo [OIT], (2020). El trabajo a domicilio, De la invisibilidad al trabajo decente. Recuperado de: https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_protect/---protrav/---travail/documents/publication/wcms_765898.pdf
- Organización Mundial de la Salud [OMS], (2020). Social Stigma associated with Covid-19: A guide to preventing and addressing social stigma.

BIBLIOGRAFÍA

- Organización Mundial de la Salud [OMS], (30 de marzo de 2018). Organización Mundial de la Salud. Obtenido de Salud Mental: fortalecer nuestra respuesta: <https://www.who.int/es/news-room/fact-sheets/detail/mental-health-strengthening-our-response> Definir cuál corresponde a cada cita
- Orozco, J. (22 de octubre de 2020). *Desarrollo de capacidades organizacionales a partir de la gestión del talento humano y del conocimiento*. Obtenido de <http://hdl.handle.net/10654/37028>.
- Pacheco, U. (2021). *Relación entre el optimismo y el estrés laboral en colaboradores administrativos de una empresa privada de supermercados en Lima metropolitana - 2019*. Obtenido de <https://repositorio.upch.edu.pe/bitstream/handle>
- Pérez, J. (2012). Competencias laborales. *Avanzada Científica*, 74-92.
- Pérez, K. (2012). "Estudio Generación Y". Empresa de reclutamiento Robert Half. Karina Pérez: "La Generación Y es muy impaciente, aprenderá a los golpes" | Emol.com (consultado: 3/07/2014).
- Perkey, A. (August de 2015). *Mindfulness in the millennial generation*. Obtenido de Pepperdine University: <https://www.proquest.com/openview/474fc80d29cd635d83152aca7db52a4c/1?cbl=187>
- Pozo, J., Zamora, T., & Lanza, J. (2020). *CONTRIBUCIÓN A LA DETERMINACIÓN DE LA CAPACIDAD DE PRODUCCIÓN EN EMPRESAS DE PROYECTOS*. Obtenido de Revista Observatorio de la Economía Latinoamericana: <https://www.eumed.net/rev/oel/2020/01/produccion-empresas-proyectos.html>
- Prieto, P. (2013). *Gestión del talento humano como estrategia para RETENCIÓN*. Obtenido de <https://repository.udem.edu.co/bitstream/handle/11407/160/Gesti%C3%B3n%20del%20talento%20humano%20como%20estrategia%20para%20retenci%C3%B3n%20del%20personal.pdf?sequence=1>
- Probst, G. (2001). *Administre el conocimiento*. Pearson Educación. Pearson Educación.
- Puebla, D., Tamayo, D. y Feijoó, E. (2018). Factores relacionados a la supervivencia empresarial evidencia para Ecuador. *Dialnet*, 119-153.
- RAE, Real Academia Española (25 de octubre de 2018). *Talento*. Obtenido de <https://dle.rae.es/talento>
- RAE, Real Academia Española (25 de octubre de 2018). *Talento*. Obtenido de <https://dle.rae.es/talento>
- RAE, Real Academia Española (30 de abril de 2020). *Concertación*. Obtenido de <https://dle.rae.es/concertaci%C3%B3n>
- Reyes, F. y Liliana, W. (2018). *Equilibrio vida-trabajo enfocado en la motivación labo-*

- ral del área contable de las empresas. Obtenido de https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/59378/Chavez_GMM-Puerta_OLC-SD.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Rhenals, J. (2015). *Importancia de la administración*. Obtenido de <https://es.scribd.com/doc/39114646/IMPORTANCIA-DE-LA-ADMINISTRACION>
- Ricardo D. (1817). Principios de economía política y tributación [archivo PDF].
- Robbins, S. (2009). Comportamiento organizacional. *Pearson Education*.
- Rojas, N. y Deily, H. (18 de marzo de 2019). *UNIVERSIDAD CATOLICA DE SAN-TIAGO DE GUAYAQUIL*. Obtenido de Análisis del comportamiento de compra entre Generación X y Millennials, en planes de compra programada de la empresa MotorPlan, en la ciudad de Guayaquil, en un período del 2011 - 2018.: <http://repositorio.ucs.edu.ec/handle/3317/12759?mode=full>
- RUNA (11 de septiembre de 2019). *Conoce los objetivos de la administración de recursos humanos*. Obtenido de <https://runahr.com/mx/recursos/hr-management/conoce-los-objetivos-de-la-administracion-de-recursos-humanos/>
- Salazar, R. y Gonzalez, L. (2013). *Principales causas por las que cierran las medianas empresas en la ciudad de Torreón*. Obtenido de Universidad Autónoma de Coahuila: <http://www.investigacionyposgrado.uadec.mx/site/wp-content/uploads/2020/10/7.-2014Fortalecer-la-investigacion-cientifica.pdf#page=146>
- Schein, E. (1988). *La cultura empresarial y el liderazgo*. Barcelona, Plazas&Janes.
- Schumpeter, J. (1911). The Theory of Economic Development. In: Backhaus J. (eds). The European Heritage in Economics and the Social Sciences, vol 1. The Theory of Economic Development | SpringerLink.
- SESAME (20 de marzo de 2021). Captación de talento. Obtenido de 4 generaciones de talento: diferencias y características: <https://www.sesametime.com/assets/generaciones-de-talento-diferencias-y-caracteristicas/>
- SkillRoad Technology y OnePoll (7 de enero de 2021). SkillRoad Technology. Obtenido de 2 out of 5 Office Workers Plan to Resign Based on How Their Company Handled the Pandemic: <https://silkroadtechnology.com/news/2-out-of-5-office-workers-plan-to-resign-based-on-how-their-company-handled-the-pandemic-silkroad-technology-and-onepoll-survey-reveals/>
- Smith, A. (1776). La riqueza de las naciones.
- Smith, A. (2019). *Recruitmen, retention and engagement of a Millennial workforce*. Lexington, Books.
- Smola, K. y Sutton, C. (2002). Diferencias generacionales: revisitando los valores del

BIBLIOGRAFÍA

- trabajo generacional para el nuevo milen. *Revista de Comportamiento Organizacional*, 363-382.
- Soto, H., Chávez, J. y Saavedra, P. (18 de febrero de 2020). *Gestión de recursos humanos*. Obtenido de Desafíos y tendencias de la administración de recursos humanos: <https://repositorio.unan.edu.ni/14649/1/14649.pdf>
- Strauss, W. y Howe, N. (1992). *Generations: The History of America's Future*. New York: William Morrow Paperbacks.
- Strauss, W. y Howe, N. (2007). *Millennials Go To College*. Paramount Market.
- Tapscott, D. (2009). *La era digital. Cómo la generación net está transformando al mundo*. México, McGraw Hill.
- The Economist. (6 de julio de 2017). *Nueva tecnología para la vejez*. Obtenido de <https://www.economist.com/special-report/2017/07/06/new-technology-for-old-age>
- Trechera, J. (2008, febrero 15). Saber motivar: ¿El palo o la zanahoria? Rescatado de: www.psicologia-online.com/articulos/2005/motivación
- Trujillo, M. (2017). La manufactura de hilados y tejidos en la historiografía mexicana, siglos XVIII y XIX. Obrajes, protoindustrias, empresariado y fábricas textiles.
- Ulrich, B. (2015). *El Self emprendedor. Sociología de una forma de subjetivación*. Santiago de Chile: Universidad Alberto Hurtado.
- Werther, W. y Davis, K. (2008). *Administración de recursos humanos*. México, Mc Graw Hill.
- Wolever, R., Bobinet, K., McCabe, K., Mackenzie, E., Fekete, E., Kusnick, C. y Baime, M. (2012). Effective and viable mind-body stress reduction in the workplace: a randomized controlled trial. *Journal of Occupational Health Psychology*, 246-258.
- Yaghoubi, H., Mahallati, T., Moghadam, A. y Fallah, M. (2014). Transformational Leadership: Enabling Factor of Knowledge Management Practices. *Journal of Management and Sustainability*, 165-174.
- Yamazaki, R. (2016). *Acerca de Deloitte*. Obtenido de <https://www2.deloitte.com/mx/es/pages/about-deloitte/articles/millennial2016.html>

REFERENCIAS

- Acosta, P. (2014). *Mindfulness para el mundo. Vivir en el presente sin juzgar*. República Dominicana, Editora Búho.
- Ajello, A. M. (2003). *La motivación para aprender*. España, Popular.
- Alles, M. (2011). *Desarrollo del talento humano basado en competencias*. Argentina, Granica.
- Alonso, J. (1992). *¿Qué es lo mejor para motivar a mis alumnos?* Madrid, Universidad Autónoma.
- Álvarez Cano, A. (2015). *Ensayos sobre el enfoque de competencias*. Revista de la Universidad Autónoma de Occidente de Cali Colombia, 15-23.
- Álvarez- Gayou, J. L. (2007). *Cómo hacer investigación cualitativa. Fundamentos y metodología*. Paidós.
- Barker, J. S. (2001). *El nuevo negocio de los paradigmas*. Edición clásica. Sydney; NSW: Mind Resources.
- Barna, G. (1995). *Generation Next: What You Need to Know. About Today's Youth*. Ventura, California, Regal.
- Barns, M. (2015). Estilos de vida generacionales. Nielsen an uncommon sense of the consumer, 10.
- Bartlett, M. (1950). *Tests of significance in factor analysis*. British Journal of Mathematical and Statistical Psychology, 77-85.
- Bertman, S. (2003). *Handbook to life in Ancient Mesopotamia*. Nueva York, Ancient History Encyclopedia.
- Bloom, A. (1987). *The Closing of the American Mind*. United States: Simon & Schuster.
- Bruner, P. N. (2013). *Generacion Y chilena- Su impacto en el mundo laboral*. Santiago: Universidad de Chile.
- Brunet, L. (1999). *El clima de trabajo en las organizaciones. Definiciones, diagnósticos y consecuencias*. México, Editorial Trillas.
- C. Harrington, C., & K. Boardman, S. (2000). *Paths to Success*. Uk: Columbia University.
- Cámara de Diputados del H. Congreso de la Unión. (2021). Ley Federal del Trabajo. Recuperado de: https://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/614718/LEY_FEDERAL_DEL_TRABAJO.pdf
- Capacity4dev.eu. (2015, january 16). Capacity4dev.eu. Retrieved from Capacity4dev.eu: https://europa.eu/capacity4dev/evaluation_guidelines/minisite/es-bas

- es-metodol%C3%B3gicas-y-enfoque/herramientas-de-evaluaci%C3%B3n/an%C3%A1lisis-coste-eficacia
- Carnegie, D. (1981). *Cómo hablar en público e influir en los hombres de negocios*. Buenos Aires, Sudamericana SA.
- Carrillo H, M. (2003). *Localización económica*. Puebla, Fondo Editorial.
- Cartagena, J. J. (31 de Julio de 2017). Millennials y redes sociales: estrategias para una comunicación de marca efectiva. Miguel Hernández, *Communication Journal*, pág. 347 a 367. Disponible en: <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=6120205>
- Chiavenato, I. (1998). *Administración de recursos humanos*. Santafé de Bogotá Colombia, Editorial McGraw Hill.
- Chiavenato, I. (1998). *Introducción a la teoría general de la administración*. Santafé de Bogotá Colombia, McGraw Hill.
- Chiavenato, I. (2002). *Administración en los nuevos tiempos*. Bogotá Colombia, McGraw Hill.
- Chiavenato, I. (2009). La administración de recursos humanos en un ambiente dinámico y competitivo. En *GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO* (págs. 33-62). México, McGRAW-HILL.
- Chiavenato, I. (2012). *Introducción a la teoría general de la administración*. México, McGRAW-HILL.
- Chiavenato, I. (2017). *Comunicación. En Comportamiento organizacional*. México, McGraw-Hill.
- Chirinos, V. (2017). Aprendizaje activo para el desarrollo de la psicomotricidad y el trabajo en equipo. *Revista Electrónica Educare*, 1-26.
- Choudary, S. (2015). *Platform Scale: How an emerging business model helps startups build large empires with minimum investment*. Boston, USA: Edición Kindle.
- Confederación Sindical Internacional (2019). Índice Global de los Derechos de la CSI 2019. Recuperado de: <https://www.ituc-csi.org/IMG/pdf/2019-06-ituc-global-rights-index-2019-report-es.pdf>
- Consulting, C. (2018, junio 30). <http://www.catch.com.mx/recursos-humanos.html>. Retrieved from <http://www.catch.com.mx/recursos-humanos.html>: <http://www.catch.com.mx/recursos-humanos.html>
- Daugherty, P. (2017, octubre 1). <https://www.accenture.com/mx-es/insight-disruptive-technology-trends-2017>. Retrieved from <https://www.accenture.com/mx-es/insight-disruptive-technology-trends-2017>

- DAVENPORT, T. y PRUSAK, L. (1998). *Working knowledge: How organizations manage what they know*. Boston, Harvard Business School Press.
- De la Peña Consuegra, G. y Velázquez Ávila, R. (2018). *Algunas reflexiones sobre la teoría general de sistemas y el enfoque sistémico en las investigaciones científicas*. Revista Cubana Educación Superior, 31-44.
- DeBard, R. (2004). "Millennials coming to college. In serving the millennial generation: New Directions for Student Services". San Francisco: Jossey-Bass.
- Dhammasami, K. (2013). *La meditación mindfulness, fácil*. España: Asociación Hispánica de Biddhismo.
- Espinoza, A. y Toscano, J. (2020). *Salario emocional: una solución alternativa para la mejora del rendimiento laboral*. 72-89.
- INEGI, Instituto Nacional de Estadística y Geografía; CANAINTEX, Cámara Nacional de la Industria Textil (marzo de 2020). *Colección de Estudios Sectoriales y Regionales. Conociendo la industria textil y de la confección*. Obtenido de https://www.inegi.org.mx/contenido/productos/prod_serv/contenidos/espanol/bvinegi/productos/nueva_estruc/702825195649.pdf
- Estrada, S. y Meza, R. (2020). *Motivación, clima organizacional, productividad y satisfacción laboral*. Universidad Católica San Pablo, 6-28. ISSN: <http://hdl.handle.net/20.500.12590/16419>
- Experis (2017, enero 20). www.experis.com.mx. Retrieved from www.experis.com.mx
- Sáez. G. (2003). *Tipos de nuevas organizaciones*. Retrieved octubre 27, 2017, from http://cvonline.uaeh.edu.mx/Cursos/Lic_virt/Mercadotecnia/DMKT025-1/UNIDAD%20II/lectura_2.1_unidad2.pdf
- Fernández, T. (2017). *Tendencias en capital humano*. Deloitte, 2017.
- Fondo de las Naciones Unidas para Infancia [UNICEF], (2019). *Más del 20% de los adolescentes de todo el mundo sufren trastornos mentales*. Unicef para cada infancia. <https://www.unicef.org/mexico/comunicados-prensa/m%C3%A1s-del-20-de-los-adolescentes-de-todo-el-mundo-sufren-trastornos-mentales>
- FORBES. (2017). <https://www.forbes.com.mx/emprendedores/>. Retrieved from <https://www.forbes.com.mx/emprendedores/>
- Galilei, G. (2011). *Diálogo sobre los dos máximos sistemas del mundo ptolemaico y copernicano*. Italia, Alianza Editorial.
- García, J. (2018). *Conceptos de la dinámica de sistemas*. Barcelona, España, Alianza.
- Gardié, O. (1993). *Inteligencias múltiples*. Barcelona, Paídos.

BIBLIOGRAFÍA

- Gárzas, J. (2018). *Peopleware y equipos ágiles: Con prácticas de management 3.0*. México, 233 grados de ti.
- Gelard, P. B. (2014). *Transformational Leadership and Knowledge Management*. *International Journal of Information Science and Management*, 67-82.
- Gold, A. M. (2001). *Knowledge Management: An Organizational Capabilities Perspective*. *Journal of Management Information Systems*, 185-214.
- Gómez, Sergio y Rodríguez Delgado, Rachel (2018). *Relación entre las teorías X y Y de McGregor, las formas de retribuir y la satisfacción de las personas en su trabajo*. *Ciencia UAT*. 13. 95. 10.29059/cienciauat.v13i1.1014.
- Gómez Torrego, B. (2020). *El talento: un nuevo desafío en la gestión de recursos humanos*. Disponible en: <http://uvadoc.uva.es/handle/10324/42875>
- González, C. R. H., B. F. (2016). *Algunas reflexiones sobre la enseñanza de la teoría administrativa*. *Dialnet*, 126-130.
- Hamton, D. S. (1989). *Manual de Desarrollo de Recursos Humanos*, México, Trillas.
- Hanh, T. N. (2012). *Peace is every breath*. Barcelona, Espasa Libros.
- Hernández Sampieri, R. (2000). *Metodología de la investigación*. México, Mc Graw Hill.
- Hernández, Sampieri, R., Fernández, Collado, C., & Baptista, Lucio, P. (2006). *Metodología de la Investigación*. México, McGraw-Hill.
- Herrera, F. R. (2004). *Tratamiento de las creencias motivacionales en contextos educativos pluriculturales*. *Iberoamericana*, 15-26.
- Hidalgo, B. A. (2008). *Metodología de la Investigación I*. México, Porruá.
- Huntley, R., (2006). *The world according to Y: inside the new adult generation*. Crows Nest: Allen & Unwin.
- Ibañez, B. (2009). *Manual de Metodología de la Investigación*. México, Trillas.
- INAH (2012, agosto). INAH. Retrieved from <http://difusion.inah.gob.mx/images/revistas/BMH/BMH/36/Html/files/assets/basic-html/page-1.html>: <https://revistas.inah.gob.mx>
- Instituto Nacional de Estadística y Geografía (2011, diciembre 8). INEGI. Retrieved octubre 28, 2017, from http://internet.contenidos.inegi.org.mx/contenidos/productos/prod_serv/contenidos/espanol/bvinegi/productos/estudios/economico/a_proposi_de/Vestido.pdf
- Instituto Nacional de Estadística y Geografía (2020). *ESTADÍSTICAS A PROPÓSITO DEL DÍA MUNDIAL PARA LA PREVENCIÓN DEL SUICIDIO DATOS NACIONALES*. suicidios2020_Nal.pdf – Inegi. https://www.inegi.org.mx/contenidos/saladeprensa/aproposito/2020/suicidios2020_Nal.pdf

- Infante Gil, S. (2003). *Métodos estadísticos. Un enfoque interdisciplinario*. México, Trillas.
- Ishikawa, K. (1972). *Guide to Quality Control*. Asian Productivity Organization. Tokyo.
- J., C. A. (2012). *Administración de personal. Un enfoque hacia la calidad*. Bogotá, Colombia, ECOE Ediciones.
- Jaramillo Naranjo, L. M. y Puga Peña, L. A. (2016). *El pensamiento lógico-abstracto como sustento para potenciar los procesos cognitivos en la educación*. Colección de Filosofía de la Educación 201, 31-55.
- Jiménez Collante, V. F. (2018). *Los estilos de liderazgo y su influencia en la organización: Estudios de casos en el campo de Gibraltar*. Revista de la Agrupación Joven Iberoamericana de Contabilidad y Administración de Empresas (AJOICA), 183-195.
- Jovenesneo (2018, junio 30). <https://www.jovenesneo.org/>. Retrieved from <https://www.jovenesneo.org/>: <https://www.jovenesneo.org/>
- Jurado de los Santos, P., & Justiniano Domínguez, M. D. (2016). *Propuestas de intervención ante las conductas disruptivas*. Revista Española de Orientación y Psicopedagogía, 8-25.
- Kaiser, B. A. (1977). *A Study Of A Measure Of Sampling Adequacy For Factor-Analytic Correlation Matrices*. Multivariate Behavioral Research, 12:1, 43-47, DOI: 10.1207/s15327906mbr1201.
- Kast, F., & Rosenzweig, J. (1985). *Administración en las organizaciones. Enfoque de sistemas y de contingencias*. Mexico, McGraw Hill.
- Kavanagh, M. A. (2006). The impact of leadership and change management strategy on organizational culture and individual acceptance of change during a merger. *British Journal of Management*, 81-103.
- Kelly, S. (2017, octubre 5). SAGE LEADERSHIP TEAM. Retrieved from <http://www.sage.com/company/about-sage/leadership/sage-leadership-team>: <http://www.sage.com/company/about-sage/leadership/sage-leadership-team>
- Lepak, D. &. (2002). Examining the human resource architecture: The relationships Among Human Capital, Employment, and Human Resource Configuration. *Journal of Management*, 517-543.
- Ley Federal del trabajo (2021). Recuperado de: https://leyes.mx.com/ley_federal_del_trabajo/994.htm
- Ley Federal del Trabajo. Artículo 311.1 de abril de 1970 (México).
- Leyva del Toro, C., De Miguel-Guzmán, M., & Pérez-Campdesuñer, R. (2016). *The performance appraisal, the process and the organization*. Scielo, 164-177.

- López, J. (2021). *La gestión del conocimiento como herramienta de competitividad en las organizaciones* (Bachelor's thesis, Fundación Universidad de América). Recuperado de: <https://hdl.handle.net/20.500.11839/8490>
- Louffat, E. (24 de febrero de 2021). Conexiónesan. Obtenido de ¿Qué desafíos enfrenta el área de Recursos Humanos con la prolongación del teletrabajo?: <https://www.esan.edu.pe/conexion/actualidad/2021/02/24/que-desafios-enfrenta-el-area-de-recursos-humanos-con-la-prolongacion-del-teletrabajo/>
- ManpowerGroup (2016). *Las carreras de los Millennials: visión 2020*. ManpowerGroup, 19.
- María, M. S. (17 de junio de 2021). *Adaptabilidad de las Empresas a las Nuevas Generaciones*. Obtenido de Empresarial & laboral: <https://revistaempresarial.com/gestion-humana/adaptabilidad-de-las-empresas-a-las-nuevas-generaciones/>
- Martínez, A. (2008). *La industria textil en México: Diagnóstico, prospectiva y estrategia*. México: Centro de Estudios de Competitividad del ITAM.
- Martín Reyna, J. & Durán J. (2015). *Effects of Family Ownership, Debt and Board Composition on Mexican Firms Performance*. México. Universidad de las Américas Puebla doi:10.3390/ijfs3010056
- Massie, J. (1973). *Managing, a contemporary introduction*. Australia, Prentice-Hall.
- Mayo, A. (2015, noviembre 3). *La futura agenda para la competitividad*. Retrieved from WWW.Clubensayos.com: <https://www.clubensayos.com/Negocios/LA-FUTURA-AGENDA-PARA-LA-COMPETITIVIDADRECURSOS-HUMANOS/2920813.html>
- Melucci, A. (1985, winter). The Symbolic Challenge of Contemporary Movements. *Social Research*, p. 28.
- Méndez R, I. (200). *El Protocolo de Investigación*. México, Trillas.
- Mendez, I. (2000). *El protocolo de la investigación*. México, Trillas.
- Mercado, K., Pérez, C., Castro, L., & Macías, A. (2019). Estudio cualitativo sobre el comportamiento del consumidor en las compras en línea. *Información tecnológica*, 30(1). Recuperado de: <https://scielo.conicyt.cl/pdf/infotec/v30n1/0718-0764-infotec-30-01-109.pdf>
- Mescua, G. S., & Martinez, I. J. (2020). *La satisfacción laboral en los Millennials y Generación X*. Lima: Universidad Peruana Unión. Disponible en: <http://repositorio.upeu.edu.pe/handle/UPEU/4026>
- Millennials in the Ambit of Crowdfunding]. *Forhum International Journal of Social Sciences and Humanities*, 2(3), 34-50. <https://doi.org/10.35766/jf20234>

- Mill J. S. (1844). *Essays on Some Unsettled Questions*.
- Monica Belcourt, G. W. (2016). *Managing Human Resources*. Ontario, Canadá: Nelson Education Limited.
- Munch, G. L. (2010). *Fundamentos de la administración. Casos y prácticas*. México, Trillas.
- Nagles G., N. (2007). *La gestión del conocimiento como fuente de innovación*. Revista Escuela de Administración de Negocios, 77-87.
- Nhat Hanh, T. (2016). *Silence*. New York, Harper One.
- Olmos Valdez, J. M. (2020). *Diseño de un modelo de gestión del conocimiento para la empresa Aglomerados Cotopaxi SA para optimización del capital intelectual* (Master's thesis, Ecuador: Latacunga: Universidad Técnica de Cotopaxi: UTC.). Recuperado de: <http://repositorio.utc.edu.ec/bitstream/27000/7427/1/MUTC-000888.pdf>
- Organización Mundial de la Salud (2021). *Suicidio*. Organización Mundial de la Salud. <https://www.who.int/es/news-room/fact-sheets/detail/suicide>
- Organización Internacional del Trabajo [OIT], (21 de enero de 2014). Organización Internacional del Trabajo. Obtenido de Tendencias Mundiales del Empleo 2014: ¿Hacia una recuperación sin creación de empleos?: https://www.ilo.org/global/research/global-reports/global-employment-trends/2014/WCMS_234111/lang-es/index.htm
- Pacheco Muñoz, M. F. (2003). *La divulgación de la ciencia en los tiempos de postmodernidad*. Ciencia 71. UNAM, 56-64.
- Parra, M., Montañés Rodríguez, J., & Bartolomé, R. (2012). *Knowing Mindfulness*. Revista de la Facultad de Educación de Albacete, 29-46.
- Pedraza Álvarez, L. (2015). *Cultura organizacional desde la teoría de Edgar Schein: Estudio fenomenológico*. Dialnet, 17-25.
- Peimbert, E. (2018, marzo 03). *Marketing interactivo*. rescatado de: Konzept Marketing Interactivo: <http://www.konzept.com/blog/la-generacion-y-o-millennials/>
- Perano, U. (8 de agosto de 2019). «Meet Generation Alpha, the 9-year-olds shaping our future». Axios. Consultado el 6 de septiembre de 2021.
- Porter, M. (2017). *Estrategia competitiva: Técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia*. CDMX, México, Patria.
- Probst, G. R. (2011). *Administre el conocimiento*. México, Prentice Hall.

BIBLIOGRAFÍA

- Puyal, F. G. (2006). *El salario emocional, clave para reducir el estrés*. Gestion práctica de riesgos laborales.
- Ríos, L. (2018, marzo 30). <http://tecnicasderespiracion.com/respiracion-diafragmatica/>. Retrieved from Respira: <http://tecnicasderespiracion.com/respiracion-diafragmatica/>
- Rodríguez Durán, A. (2019). *Baby Boomers, Generación X, Millenials, Centennials... distintos tipos de consumo*, Merca 2.0. Recuperado el 27/03/2020 de <https://www.merca20.com/baby-boomers-generacion-x-millennials-centennials-distintos-tipos-de-consumo/>.
- Rodríguez Estrada, M. (1988). *Administración del tiempo*. México: El Manual Moderno.
- Rodríguez Mogollon, J. S., & Morales Montoya, B. G. (2020). *Sistema de control de la gestión del conocimiento*. Recuperado de: 2020_RodriguezyMorales_sistema_gestion_conocimiento.pdf (ucc.edu.co)
- Rojas, R., & Torres, L. (2017). *La Gestión del conocimiento basado en la teoría de Nonaka y Takeuchi*. INNOVA Research Journal, 30-37 (Nonaka & Takeuchi, La gestión del conocimiento basado en la teoría de Nonaka y Takeuchi, 1995).
- Rondón, M., & Ammar, M. (2016). *Gestión del talento humano en organizaciones educativas*. Revista de Investigación, Universidad Pedagógica Experimental Libertador, 148-165.
- Rozo Sánchez, F. G. (2019). *Liderazgo organizacional como elemento clave para la dirección estratégica*. Revista de Investigación, Administración e Ingeniería, 62-67.
- Rubio, J. (2016, mayo 19). *¿Pero existen los Millennials?* El País, p. 5.
- Ruvalcaba, N. G. (2016). *Las fortalezas de los mexicanos, un análisis desde la autopercepción*. Revista Iberoamericana de Psicología: Ciencia y Tecnología, 73-84.
- S.A., L. D. (1999). *The human resource architecture: Toward a theory of human capital allocation and development*. Academy of Management Review, 31-48.
- SAGE (2016, marzo 15). <https://www.millennialbiz.me>. Retrieved from https://www.millennialbiz.me:https://www.millennialbiz.me/static_uploads/pdf/BTE003-Sage-Business-of-our-time-Web-Res.pdf
- Sánchez, R., Viltard, L. A. *Desafío digital y convivencia intergeneracional en Argentina* [en línea]. Palermo business review. 2020, (21). Disponible en: <https://repositorio.uca.edu.ar/handle/123456789/10785>.
- Santoyo Ledesma, D. S. (2020). *Análisis conceptual sobre los nuevos retos para los Millennial en el ámbito del crowdfunding*. [Conceptual Analysis of the New Challenges for.

- Sautu, R, Boniolo, P, Dalle, P, & Elbert, R. (2005). *Manual de Metodología. Construcción del marco teórico, formulación de los objetivos y elección de la metodología*. Buenos Aires, ARGENTINA: CLACSO. doi:ISBN 987-183-32-1
- Scatolini, J. (2011). *El pasaje del hombre de la sociedad moderna*. Facultad de Cs. Jurídicas y Sociales. UNLP, 338-347.
- Schmelke, C. (1991). *Manual para la Presentación de Anteproyectos e Informes de Investigación*. México, Harla.
- Schwarz, H. (2006). *Sociología cualitativa. Método para Reconstrucción de la Realidad*. México, Trillas.
- Serrano, M., & Blázquez, P. (2016). *Design Thinking. Lidera el presente. Crea el futuro*. Argentina, ESIC, Marketing.
- Stephen, R. (2009). *Comportamiento Organizacional*. México, Pearson Education.
- Stoner, J. Y. (2000). *Administración*. México, Prentice Hall.
- Stumpo, G. (2020). *Sectores y empresas frente al Covid-19: emergencia y reactivación*. CEPAL. Disponible en: PowerPoint Presentation (cepal.org)
- Tapia, J. & Salazar, R., (2019). El teletrabajo en América Latina: derecho de segunda y cuarta generación y de ciudadanía digital. *Crítica y resistencias: Revista de Conflictos Sociales Latinoamericanos*, (9). Recuperado de: <https://www.criticayresistencias.com.ar/revista/article/view/118/110>
- Trechera, J. (2008, febrero 15). *Saber motivar: ¿El palo o la zanahoria?* Rescatado de: www.psicologia-online.com/articulos/2005/motivación
- Twenge, J. (2006). *Generation Me*. New York, Free Press.
- UNIT. (2009). *Herramientas para la mejora de la calidad*. Uruguay: Instituto Uruguayo de Normas Técnicas.
- Valencia, R. (2000). *Introducción a la administración con enfoque de sistemas*. México, ECAFA.
- Vásquez-Dextre, E. (2016). *Mindfulness: Conceptos generales, psicoterapia*. Redalyc, 42-51.
- Vianna, M., Vianna, Y., K. Adler, I., Lucena, B., & Russo, B. (2016). *Design Thinking*. Rio de Janeiro, MJV Press.
- Vroom VH, J. A. (2003). *The new leadership: Managing participation in organizations*. New York, Englewood Cliffs.
- Vroom, V. (1964). *Work and motivation*. New York, Wiley.
- Zarazarzú, D. (2015, mayo 3). *Innovación y sustentabilidad*. Retrieved from Innovación y sustentabilidad: <http://innodrivn.com/7-empresas-que-aplican-la-felicidad-para-innovar/>

*La empresa con perspectiva generacional,
un enfoque con técnicas posmodernistas*
se terminó de imprimir en mayo de 2023,
en los talleres de Impresos Editoriales Dos Mundos,
con domicilio en Polonia 128, Col. Bosques del Pilar,
C.P. 72310, Puebla, Pue.

El tiraje consta de 300 ejemplares