

UNIVERSIDAD IBEROAMERICANA
Estudios con Reconocimiento de Validez Oficial Por Decreto Presidencial
del 3 de Abril de 1981



Retos y oportunidades ante la desvinculación laboral

T E S I S

Que para obtener el grado de

Maestra en Administración

Presenta:

Denise del Valle Macleod

Director:

Mtro. Javier Cervantes González

Lectores:

Mtro. Jorge Smeke Zwaiman

Mtro. Roberto Sánchez de la Vara

INDICE

Resumen	1
Introducción	2
Planteamiento del Problema	4
Justificación	4
Objetivos	5
Metodología	6
Marco Teórico	7
Capítulo 1. Significado de Trabajo para el ser humano	10
Capítulo 2. Percepción del empleo según la generación	21
Capítulo 3. El nuevo mundo del trabajo	29
Capítulo 4. La desvinculación laboral entre los 45 a 55 años	45
Capítulo 5. Marco Legal	50
Resultados del trabajo de campo	58
Conclusiones	68
Testimoniales de Ejecutivos	69
Anexos	73
Glosario de Términos	80
Bibliografía	81

Resumen

Esta investigación profundiza, de manera cualitativa, la desvinculación laboral que experimentan algunos altos ejecutivos en empresas multinacionales establecidas en la Ciudad de México.

Conocer cómo percibe y valoran las consecuencias que estos procesos tuvieron en sus vidas. Del método cualitativo se emplearon las técnicas de entrevistas, cuestionarios semiestructurados que permiten conocer el aspecto individual: perspectivas, creencias, éxitos y fracasos de las personas.

El estudio muestra que las personas desvinculadas, en general, atraviesan por una etapa de duelo y viven una profunda preocupación de la que les será muy difícil salir, dado que la expectativa será emplearse nuevamente en un cargo similar, de contratación, con condiciones y percepciones salariales similares o iguales, por la edad que se tiene. Por lo anterior, su nivel emocional sufrirá desajustes que les afectarán en lo personal y el entorno familiar.

Las generaciones que conforman la fuerza laboral son diversas, parte importante de este estudio consiste en comprender qué cambios están generando las compañías.

Se concluye con propuestas de empleabilidad que ayudarán a las personas a seguir vinculadas al empleo.

Introducción

Me interesó realizar este estudio dado que cada vez es más frecuente recibir, en el Departamento de Estudios Empresariales de la Universidad Iberoamericana, currícula de ejecutivos que han ocupado posiciones estratégicas y de alto impacto en grandes empresas multinacionales, incluso, algunos de ellos han aprovechado opciones de retiro anticipado y otros, han sido separados de su trabajo por su edad o antigüedad. Considerando la situación de éstos y algunas amistades, en lo personal, llevan algún tiempo desempleados y están esperanzados en encontrar una nueva oportunidad laboral. Lamentablemente, en la gran mayoría de los casos, la edad se convierte en el peor enemigo.

Siempre han existido las desvinculaciones laborales, ya sean por fusión, adquisición, reestructura o por situación económica de la compañía. Anteriormente, la antigüedad del ejecutivo tenía un peso importante y la jerarquía se respetaba mucho, y en caso de que fuera necesario hacer un recorte de personal, los más jóvenes eran los primeros en irse. No obstante, el mercado laboral ha cambiado: se ha vuelto más rápido y eficiente y, para muchos, cruel, dado que en los últimos años la selección y contratación de personal se han vuelto extremadamente competitivos y la generación denominada como “*Millennials*”; los ahora recién graduados, han tomado la delantera y actualmente pueden escoger entre una buena cantidad de empleadores. Tanto así, que se estima que para el 2025 representarán el 75% de la fuerza laboral global¹.

Ello se debe, en gran parte, a que los *Millennials* no diferencian entre trabajo y vida personal. Es una generación que se mezcla en este mundo 24/7 (24 horas por siete días de la semana), esto significa que la lucha por el talento ahora, en todo momento, influenciada por la existencia global del Internet y la flexibilidad del lugar de trabajo, siendo la clave primordial.

Para la población que rebasa los 45 años, cada vez es más difícil mantenerse en puestos de trabajo que les permita mantener cierto nivel de vida. Los empleados más jóvenes son considerados más flexibles, adaptables, tecnólogos y con mejores habilidades para aprender.

Actualmente, a las empresas les importa el potencial, ni la experiencia, ni la sabiduría. Los atributos comúnmente deseados para el nuevo mundo del trabajo

¹ Manpower (2010) [Cuatro generaciones conviviendo](http://www.manpower.com.py/imagenes/.../White%20Paper%20Gen%20Y.pdf)
www.manpower.com.py/imagenes/.../White%20Paper%20Gen%20Y.pdf

son: flexibilidad, adaptación al cambio y capacidad para resolver problemas de manera independiente.

Tristemente, parece ser que cuanto mayor sea un empleado, lo más probable es que será reemplazado por alguien más joven que gane la mitad, pues resulta más rentable; pareciera que el ser humano con más tiempo en la compañía se vuelve desechable y la destitución es una salida socorrida.

Somos cerca de 117 millones de mexicanos² en la República Mexicana, país en el que se estima que en un futuro tendrá una población relativamente vieja que, desafortunadamente, tendrá una buena suma de desempleados, simplemente por las decisiones que se toman.

Por lo tanto, el costo económico que representará para México tener a personas con experiencia, conocimiento y sin la posibilidad de ser económicamente activas, pues no tendrán trabajo, se convertirá no sólo en un desperdicio irracional, sino en una tragedia humana. ¿Por qué este tema? Porque es pertinente dar visibilidad y profundizar en este problema que se gesta y que puede cobrar una dimensión sustantiva.

2

<http://www.capitalmexico.com.mx/index.php/component/search/?searchword=117%20millones&searchphrase=all&start=40> Página visitada Diciembre 15 2015

Planteamiento del Problema

El entorno económico obliga a las empresas a ser más productivas y rentables, para lo cual, una de las medidas más comunes es retar contantemente el costo del personal. Ante este desafío, las organizaciones optan por reducir sus plantillas y cuando alcanzan cierto nivel de conocimiento bajan el costo de la nómina más alta, que usualmente recae en los ejecutivos de mayor edad y experiencia.

Es una realidad que los ejecutivos de compañías multinacionales no sólo ganan más, sino que también tienen más vacaciones, prestaciones médicas y seguros que con la edad aumentan el costo para la empresa. También es cierto que la antigüedad impacta en el plan de pensiones.

Esta investigación pretende conocer ¿cómo viven la desvinculación forzosa los altos ejecutivos de organizaciones multinacionales? y ¿cómo ellos perciben y valoran las repercusiones que estos procesos han tenido en sus vidas? ¿Cómo encaran la idea de que a cierta edad quizá ya no vuelvan a conseguir trabajo? ¿Cómo asumen el riesgo de no alcanzar la pensión del Seguro Social por no cumplir con los años para jubilarse?

Una buena cantidad de personas que viven esta situación se quedan sin trabajo entre los 45 y 55 años de edad y con una expectativa de vida, según el Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI), de 76 años para los hombres y 77 para las mujeres. El mensaje que perciben del mercado laboral es que ya no son útiles, son arcaicos, no actualizados, ancianos y, además, con pretensiones de ingreso muy altas.

Justificación

Cuando las personas experimentadas son desvinculadas de sus ocupaciones diarias se ven afectadas en su autoestima, pues con el empleo también pierden cierto estatus y, con toda seguridad, su sentido de vida ha de cambiar.

Ejecutivos de edades entre los 45 y 55 años que vivieron un retiro anticipado o una desvinculación laboral de grandes corporaciones multinacionales, en donde ocuparon posiciones muy importantes y, seguramente, por la edad, pertenecen a las generaciones conocidas como “*Baby boomers*” (1943-1960) y “*Generación X*” (1961-1981) quienes, según el Dr. Frederick Reichheld, constituyen un grupo de directivos que valoran el compromiso y la lealtad a la empresa³.

Nos interesa conocer cómo se perciben a sí mismos cuando enfrentan la pérdida del trabajo. ¿Cuál es el sentido que le dan a sus vidas? Perder la ocupación diaria después de años de servicio genera incertidumbre para lo que les depara el futuro. La mengua en el poder adquisitivo, el reconocimiento, la separación de los compañeros y algunos amigos del trabajo... El dejar de pertenecer a una “familia”. ¿Qué ocurre con estos hombres que son padres de familia que tienen hijos cursando educación superior? ¿Qué sienten estas personas? ¿Enojo, humillación, miedo, pena, ira, tristeza, impotencia, soledad? ¿Qué tan resilientes son? Albert Einstein se refirió a este

³ Frederick F. Reichheld [The one number you need to grow](#) Harvard Business Review December 2003.

término, “resiliencia” como a continuación se escribe: “En medio de la dificultad reside la oportunidad”.

Objetivo general

Realizar un estudio cualitativo que describa la experiencia de las personas que fueron retiradas del empleo de una manera inesperada, ya sea por despido o por desvinculación laboral. Se propone diseñar alternativas para que los involucrados encuentren estabilidad emocional y así puedan dedicarse a algo que realmente les motive.

Objetivos específicos

1. Conocer el nivel de satisfacción en ese momento, con su vida actual.
2. Comprender cómo fue su rutina diaria e indagar cómo les hubiera gustado que fuera.
3. Entender cuáles fueron las principales preocupaciones que experimentaron en el momento de la separación laboral.
4. Analizar qué cambios tuvieron que hacer en su estilo de vida: economía, hábitos de consumo, salud, amistades, familia e intereses.
5. Saber cómo se ven a sí mismos y cómo creen que sus familiares, amigos, excompañeros de trabajo los perciben.

Metodología y muestra

La metodología será la técnica cualitativa, en donde las “historias de vida” se consideraron como la herramienta idónea para explorar las situaciones que nos ocupan en este análisis, desde el punto de vista de las propias personas afectadas.

Las “historias de vida” resultan útiles para profundizar en la investigación de la perspectiva de la propia persona; conocer qué significan, a través de su relato propio, los distintos aspectos de la vivencia del retiro o desvinculación del empleo y cómo les afecta a sí mismos y a su entorno (familia, amigos, planes truncados, o bien, planes a corto, mediano y largo plazo). Es decir, realizar un análisis de cada quién, para así comprender la vivencia única.

Se realizaron entrevistas semiestructuradas a 25 personas: altos ejecutivos que han laborado en empresas multinacionales en la Ciudad de México y que fueron desvinculados del empleo entre los 45 y los 55 años de edad, después de haber prestado sus servicios por 10 años o más.

Así mismo, se entrevistaron a directores, *coaches* que trabajan en empresas de “*Outplacement*,” a tres “*Head-hunters*” (especialistas en reubicar a ejecutivos de alto nivel) y a tres directores del área de Recursos Humanos en empresas multinacionales.

El presente estudio está dividido en cinco capítulos que a continuación se describen:

En el capítulo uno se aborda diferentes teorías que transmiten la importancia y el significado del trabajo para el ser humano. Hablamos del logro, del poder, la autoestima, la motivación, la dignidad y el sentido de vida de las personas.

En el capítulo dos se hace una descripción de cada generación que conforma la fuerza laboral. Las características y diferencias de cada una, así como sus distintas percepciones sobre el empleo.

En el capítulo tres se describen las nuevas tendencias del trabajo y cómo el área de Recursos Humanos ha tenido que reinventar para retener y evaluar a la generación *Millennial* o *Milenio*.

También se ejemplifican los conceptos de “*dataficación*” y “*gamificación*”. También abordamos el tema del *outsourcing*, así como el aprendizaje y el desarrollo.

En el capítulo cuatro se define la desvinculación laboral, las circunstancias en las que se da y las repercusiones que conlleva en un ejecutivo al enfrentarse a este proceso generalmente inesperado.

En el capítulo cinco se analiza la Ley Federal del Trabajo, la Ley del Seguro Social y la Ley del Sistema del Ahorro para el Retiro (SAR).

Marco teórico

Para efectos de esta investigación es importante demostrar la importancia que tiene el trabajo para el ser humano. “El trabajo le proporciona al hombre/mujer: autoestima, mantiene al núcleo familiar unido y protegido”⁴. Dentro de la compañía se da una relación de compañerismo y amistad, es la representación de una segunda familia y la persona se desarrolla a través del trabajo, se hace mejor y da lo mejor. Así pues, el empleo le proporciona un “status” en su comunidad y en su círculo social. Hoy en día esa fuerza laboral la integran cuatro generaciones con preferencias y hábitos diferentes.

Bajo este contexto, este estudio se centra en la desvinculación laboral, sus posibles causas, impactos y análisis del proceso que vive la persona.

La investigación incluye datos de fuentes reconocidas como el Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI) y la **Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE)** también la bibliografía consta de artículos de revistas como Forbes, Harvard Business Review, Altonivel, así como estudios que se realizaron en Chile, Costa Rica, España, EUA y México.

Además, se exploraron autores que describen la importancia y lo que conlleva el trabajo, tales como: Doménee Melé Carné, quien describe en su libro Empresa y Economía al servicio del Hombre, los mensajes de Juan Pablo II que le hace a los empresarios y directivos de la gran responsabilidad que tienen en el mundo de los negocios. Se revisó la encíclica “*Laborem exercens*”, cuyo documento enaltece el significado y la importancia que tiene el trabajo para el ser humano. Juan Pablo II manifestó en dicho documento que en el trabajo el hombre se perfecciona, trasciende la cultura porque la actividad nos une y nos solidariza. Por otro lado, los pensamientos del papa Francisco, avalan la importancia del empleo y de cómo expresa la dignidad de toda persona.

Viktor Frankl, perfectamente bien describe el vacío existencial, en su obra “*El Hombre en busca de sentido*” que vive el ser humano con cada pérdida que experimenta durante su vida. A través del sufrimiento podemos conocer nuestro sentido de vida.

Karl Marx, quien fue el autor de la frase célebre “el trabajo dignifica al hombre” básicamente su filosofía transmite la relación del hombre con su propia naturaleza. Es decir que, por medio del trabajo, el hombre demuestra sus potencialidades por medio del desempeño de una labor.

Erick Erickson detalla las etapas del ser humano desde su nacimiento hasta su decadencia. Subraya la importancia del empleo entre los 35 a 64 años. Similar en su propio estilo, Ernesto Rage Átala, combina el tema de la familia con la importancia de tener empleo. Describe las etapas del

⁴ Fuente: <http://citas-celebres.euroresidentes.com/2012/05/citas-celebres-de-albert-einstein.html>

(4) Oscar Tomás Tovar Zambrano (2004) *El Duelo silente* Tesis para obtener el grado de Maestro en Desarrollo Humano. Universidad Iberoamericana 2004.

desarrollo del ser humano haciendo énfasis en lo que representa la actividad laboral para el bienestar de la persona.

En cuanto a las Teorías de Motivación se revisaron las siguientes consultando la Tesis de: Virginia García Sanz, “La motivación laboral”, estudio descriptivo de algunas variables junio 2012.

- Teoría de las necesidades de Abraham Maslow
- Teoría de los dos factores de Irving Frederick Herzberg
- Teoría de la Equidad de John Stacey Adams
- Teoría de la expectativa de Victor Vroom
- Teoría de las necesidades de David McClelland
- Teoría X y Y de Douglas McGregor

En el tema de desvinculación laboral, se buscó bibliografía actualizada, considerando artículos de revistas reconocidas en el ámbito de negocios e investigaciones realizadas en otros países que a continuación detallo:

Xóchitl Rosa Elena Serrano Monroy y Norma Patricia Galindo Castillo, “El duelo por la pérdida de la actividad laboral”.

Bernardita Campos González y Deborah Escobar Fuentes, titulada “Jubilación / Retiro Laboral: Un Estudio Exploratorio”. En esta investigación se designa un apartado al alto ejecutivo y la afectación que se le genera cuando se le desvincula del empleo. Universidad de Chile, Julio 2014

Marisol Pérez Lizaur y Leticia Gándara Mendoza, “Los altos ejecutivos de las corporaciones transnacionales: Un esbozo analítico para su estudio en México” (2001)

Beatriz Marcela Schiaffino Izunza “Pérdidas y duelos a lo largo de la vida”. (Sin fecha)

Maarten Vansteenkiste, Willy Lens, Hans De Witte and N. T. Feather “*Understanding unemployed people’s job search behavior, unemployment experience and wellbeing: A comparison of expectancy-value theory and self-determination theory.*”

Oscar Tomás Tovar Zambrano, Tesis: “El duelo silencioso” (2004) Universidad Iberoamericana.

Boletín del Envejecimiento Perfiles y Tendencias núm. 33 “Prejubilación y desvinculación laboral después de los 50 años”. Vivencia del proceso y adaptación del cambio (2008)

Manpower group “Entering the Human age” (2011)

HAYS recruiting expert’s worldwide “The great talent mismatch” The Hays global skills index (2013)

David Wagner, realizó una investigación “Layoffs Breed Long-Term Employee”, describe lo difícil que es para el ser humano ser desvinculado, pero peor aun cuando se da sorpresivamente.

Roxana Cruz Meléndez “RETIRO LABORAL Y AJUSTE A LA JUBILACIÓN DE HOMBRES Y MUJERES EN LA MEDIANA EDAD” Revista Electrónica "Actualidades Investigativas en Educación", vol. 11, núm. 1, enero-abril, 2011, pp. Universidad de Costa Rica

Anna Windermere describe los motivos de la desvinculación laboral y la diferencia que existe entre despido y desvinculación.

Milan Vodopivec, “Live Longer, Work Longer: Making It Happen in the Labor Market”. (2008)
Delloite “Leading in the new world of work” (2015)

Javier Vargas ¿Qué es el Outplacement? Manpower (2015)

Las autoras Margaret L. Andersen y Patricia Hill Collins de su libro Race Class and Gender, que es una recopilación de artículos en donde Kenneth W. Brown describe lo que siente el hombre al ser desvinculado de su empleo después de 14 años de laborar en la misma empresa.

Para describir las diferentes generaciones en el campo laboral, Neil Howe y William Strauss, son los principales autores que describen cada generación en cuanto a vivencias, tendencias laborales etc.

También el Dr. Frederick Reichheld, con su artículo para la revista Harvard Business Review (1996), The loyalty effect, describe la pérdida de lealtad- las generaciones ya no son las mismas.

Reescribiendo las reglas: La interacción generacional en el trabajo Manpower.

Capítulo 1. Significado de trabajo para el ser humano

Todos tenemos derecho a tener un buen empleo "digno o decente como aquel en el que se respeta plenamente la dignidad humana del trabajador; no existe discriminación por origen étnico o nacional, género, edad, discapacidad, condición social, condiciones de salud, religión, condición migratoria, opiniones, preferencias sexuales o estado civil; se tiene acceso a la seguridad social y se percibe un salario remunerador; se recibe capacitación continua para el incremento de la productividad, con beneficios compartidos y se cuenta con condiciones óptimas de seguridad e higiene para prevenir riesgos de trabajo"⁵. El empleo nos permite desarrollarnos, socializar, obtener una remuneración acorde a lo que realizamos por un tiempo de trabajo determinado o por la realización de una tarea específica. A continuación, se citan reflexiones en cuanto al empleo. También se realizó una recopilación de los teóricos que hablan del trabajo y la importancia que se tiene en el desarrollo de las personas.

“Cuando se trabaja, no sólo se hace “algo” sino que también se construye un “alguien”, es decir, que con nuestra entrega y nuestro sudor crecemos y nos desarrollamos”. **Papa Francisco** (2003)

El trabajo dignifica al ser humano “la actividad laboral otorga honor, estima y respeto a un individuo en relación con los demás y consigo mismo.

"Se destaca al mismo como uno de los aspectos más importantes de la vida humana y pilar fundamental en el que se asientan las sociedades modernas, independientemente del género". Saavedra María Guadalupe, 2004

El Papa Juan Pablo II (1920 – 2005) comenzó su pontificado el 16 de octubre de 1978 y estuvo en el cargo por 26 años y 5 meses. Dicho pontificado fue uno de los más largos en los más de 2,000 años de la historia de la Iglesia Católica Romana. Escribió una encíclica dedicada a la importancia del trabajo/empleo (*Laborem exercens*).

“La empresa ha sido concebida de diversos modos, de acuerdo con determinadas ideas. Una de ellas es la que concibe a la empresa como mero instrumento para obtener beneficios para el empresario”⁶. Según el Papa Juan Pablo II, no nada más es un instrumento al servicio de los empresarios, sino más bien es una fuente de bien común para empresarios y trabajadores, al servicio del bien común de la sociedad.

⁵ Fuente:<http://es.aleteia.org/2015/04/09/%E2%80%8Bque-piensa-el-papa-francisco-sobre-el-significado-del-trabajo/LFT-Reforma-Laboral>

⁶ Melé Carné, Domènec (1992). Economía y empresa al servicio del hombre. España: S.A. EUNSA. EDICIONES.

Así pues, considera que la empresa no solamente debe ser una entidad, una estructura de producción y o de servicio, sino que además debe transformarse en comunidad de vida, en un lugar donde hombres y mujeres conviven y se relacionan; y donde el desarrollo personal no solo es permitido sino impulsado.

La empresa es ante todo una realidad humana, estructurada socialmente, aunque no es perfecta porque es una organización formada por personas que pueden ser perfectibles más no perfecto.

“En la empresa, los hombres y mujeres, en virtud de su sociabilidad, crea nexos morales con los demás, se une a ellos: es ayudado y ayuda. Trabaja junto con otros y trabaja para otros. De este modo nace una comunidad establecida a través del trabajo”⁷.

Así mismo, el trabajo permite el desarrollo personal a lo largo de la vida y contribuye al progreso de la comunidad, de la economía y de su familia. El ser humano necesita sentirse útil a la sociedad que pertenece, siendo productivo. Nos sumergimos en actividades que constantemente nos hace interrelacionarnos con los demás y para los demás. El trabajo exige constante renovación para adaptarse a una sociedad cambiante.

La encíclica *Laborem exercens*, n. 6 expresa: “El trabajo es para el hombre y no el hombre para la empresa de favorecer este desarrollo, es decir, han de ser Humanizantes”⁸.

Karl Marx (1818-1883) Fue el autor de la frase célebre: El trabajo dignifica al hombre- el hombre es el único ser que a través de su empleo satisface sus necesidades primarias, secundarias y de satisfacción. Pero también se integra a una sociedad, mejora su autoestima, es independiente por lo mismo proyecta una imagen positiva de sí mismo a los demás.

Teorías con respecto a la importancia del empleo

La motivación es un término usado para describir los procesos intuitivos y racionales, por lo que las personas buscan satisfacer sus necesidades básicas, percibidas y personales. La motivación se define como las ganas de trabajar para lograr una determinada meta. La necesidad se crea cuando hay un desequilibrio fisiológico o psicológico en la persona.

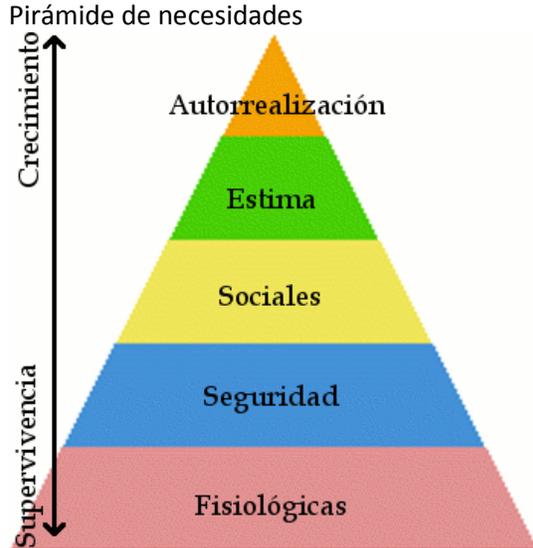
Teoría de las necesidades, Abraham Maslow (1908-1970)

En 1943 expone su teoría de las necesidades del ser humano, y las representa por niveles en una pirámide. En la base de la pirámide se encuentra las necesidades fisiológicas las cuales deben de ser cubiertas (con un mínimo) para que el ser humano pueda existir: respirar, comer, dormir, vestido etc. En cuanto a la necesidad de seguridad se refiere al entorno en general, seguridad de la familia, el empleo, los recursos y salud. La necesidad social se refiere a “pertenecer” es decir que es muy importante que el ser humano tenga amigos y que sea amado.

La necesidad de estima se refiere a que el ser humano debe de ser reconocido porque genera confianza, respeto y éxito en uno mismo. Y por último la autorrealización nos motiva a cada día ser mejores. Crecemos y nos desarrollamos continuamente.

⁷ (Melé 1992)

⁸ http://www.consejo.org.ar/areas/administracion/files/Stamato_281011.pdf



Fuente: Virginia García Sanz "La Motivación Laboral" Estudio Descriptivo De Algunas Variables

Según Maslow, las personas se deben de liberar de angustias, miedos, desconfianza ya que esto es lo que no nos permite auto realizarnos. Las personas quieren vivir en una sociedad estable y segura, con gobernantes transparentes y con una ética intachable que brinden protección a sus ciudadanos. Todos los seres humanos tenemos la necesidad de relacionarnos y es así como logramos pertenecer, amar y ser amados.

Pertenecer a un grupo nos motiva, la familia, una asociación y con los compañeros del trabajo. Maslow concibe dos tipos de necesidades de estima.

Primero, tenemos el deseo de competir y de sobresalir como individuos. Segundo, necesitamos el respeto de los demás que nos lo da la posición, fama, el reconocimiento y la apreciación de nuestros méritos. Cuando estas necesidades no se satisfacen, la persona se siente frustrada, inferior o débil.

Una sana autoestima se trabaja diario y es un esfuerzo personal, el cual da por resultado logros y el respeto de los demás.

Teoría de los dos factores de Irving Frederick Herzberg (1923-2000)

Cuando hablamos de motivar a alguien, es crear el espacio para que la persona por medio de su energía y esfuerzo se motive. La motivación es algo que nos impulsa, nos compromete.

Herzberg formuló la llamada teoría de los dos factores para explicar mejor el comportamiento de las personas en situaciones de trabajo.

La motivación no se caracteriza como un rasgo de la persona, sino que más bien tiene que ver con la situación en el que se le involucra, es por eso que cuando alguna actividad no nos interesa entonces el grado de motivación es mucho menor.

Es importante que los altos ejecutivos excedan en esto para valorar y actuar, procurando así que los objetivos individuales coincidan con los de la organización.

Las personas se motivan en el trabajo dependiendo del nivel de satisfacción. Los motivadores para esta teoría se agrupan en dos: a) Factores de Higiene y b) Factores de Motivación.

- a) Los factores de Higiene se enfocan en el contexto en el que se produce el trabajo y pueden desmotivar cuando no están presentes, ejemplos: las condiciones de trabajo; sueldo; beneficios; manejo de la empresa; relaciones con el jefe.
- b) Factores de Motivación =Satisfacción: trabajo en sí; realización; reconocimiento; ascensos; responsabilidad (libertad de decidir)

Herzberg, propuso “enriquecer las tareas” es decir, sustituir tareas más simples y elementales en los puestos por tareas complejas que sean desafiantes y que generen satisfacción personal. Con este supuesto de Herzberg, se aumenta la motivación y productividad, reduce las ausencias y la rotación de personal. Sin embargo, también surgen acciones negativas tales como el aumento de ansiedad, el aumento de conflicto entre las expectativas personales y los resultados obtenidos.

Teoría de la equidad John Stacey Adams (1925)

El ser humano busca un balance justo en cuanto a lo que aportamos a nuestro trabajo y con lo que recibimos. Adams le llama las entradas y las salidas. Nos formamos una percepción de que es lo justo comparándonos con pares (en términos de los aportes que hace y los beneficios que recibe) y la de otras personas o grupos que se toman como referencias.

A las entradas se refiere Adams, al esfuerzo, lealtad, trabajo duro, compromiso, habilidades, adaptabilidad, flexibilidad, tolerancia, determinación, entusiasmo, confianza en el jefe, compañerismo de colegas y subordinados, sacrificio personal, etc. La gente tiene que sentir que existe un balance justo entre las entradas "que da al empleo y las salidas, lo que recibe. Inputs and outputs

Las salidas son todas aquellas gratificaciones financieras tales como: el pago de sueldo, gastos, beneficios, régimen de pensiones, bono y comisiones sin embargo los intangibles tienen mayor peso, como son: el reconocimiento, la reputación, el alabar y que te agradezcan, interés, responsabilidad, estímulo, viajes, capacitación, desarrollo, sentido de logro y promoción etc.

La Teoría de la expectativa de Victor Vroom (1932)

Afirma que cuando un empleado está completando una tarea está influenciado por su visión sobre: la probabilidad de completar la actividad y el resultado o la consecuencia de terminar la tarea. La teoría de la expectativa (esperanza) señala que los individuos escogen acciones que creen que les generará una recompensa o reducirá el dolor. Bajo la óptica de esta teoría la meta no es importante para el individuo, lo que importa al individuo es el impacto que tendrá en ellos lograr la meta.

Factores que influyen en la opinión de un empleado:

Bajo la expectativa de Vroom, la opinión de un individuo es influenciada por los siguientes factores:

1. La esperanza: ¿El individuo cree poder lograr la tarea?

2. Valor: ¿El individuo cree que si completa la tarea tendrá como resultado un beneficio o una desventaja?
3. Instrumentalidad: ¿Cuál es la probabilidad de completar la tarea que lleve a un resultado deseado por el individuo?
4. Esperanza (probabilidad subjetiva) la esperanza es la creencia del individuo sobre si puede lograr la tarea. Este punto de vista se verá afectado por un número de cosas incluyendo: el tipo de habilidades necesarias para la tarea, expectativas de apoyo de compañeros de trabajo y los gerentes de línea, - tipo de equipo/materiales y disponibilidad de información pertinente.

La teoría de David McClelland (1917-1998)

Sostuvo que todos los individuos poseen 3 tipos de necesidades:

- Necesidad de logro: Afán de alcanzar el éxito, evitar el fracaso
- Necesidad de poder: Influir sobre los demás y ejercer control sobre ellos
- Necesidad de afiliación: Tener relaciones interpersonales afectivas

McClelland, investigó la posible existencia de motivos aprendidos, que pueden influir en el comportamiento de las personas en el lugar de trabajo, también menciona que la cultura organizacional influye en que las personas incrementan el deseo de superarse (logro), de influir o de afiliarse con sus compañeros de trabajo. Para el autor estos tres motivos serán muy importantes para los empleados y empleadores para actuar competentemente en una organización.

La Teoría X y Y, Douglas McGregor (1906 -1964)

Afirmaba que el comportamiento del líder frente a sus subordinados dependía de lo que el líder pensara de ellos. A esto, McGregor describe a dos tipos de empleados al que le llama Teoría X y Teoría Y.

La teoría X es considerada autocrítica, autoritaria, es considerada negativa por lo que representa la actitud. La teoría Y es considerada democrática, integradora, participativa, la actitud es positiva de la persona que forma parte de la empresa.

X	Y
A la gente no le gusta trabajar.	A la gente le gusta trabajar y por ende lo hacen de una manera responsable
Por lo tanto el estilo de dirección tendría que ser autoritario.	La dirección es participativa, no se le tiene que dar tantas instrucciones al subordinado porque le gusta lo que hace.
No se motiva y no se delegan responsabilidades	Están muy motivados y el líder delega responsabilidad.
Los empleados no son participativos	Participan y pertenecen a equipos de trabajo
Para que les enseñamos si pronto se irán	Los directores dan confianza a los empleados, formación y los invitan a participar en la toma de decisiones.

Fuente: Javier Alejandro Fernandez y Gabriela Carolina Lourdes Salom Posselt (2005)

Según la revista Expansión entre el 60 y 70 % de la población en México no le gusta su empleo, en parte por los sueldos bajos que reciben, por jefes autoritarios, por la lejanía entre casa y lugar de empleo y por la poca instrucción que reciben en su lugar de trabajo sean algunas de las razones⁹. Sin embargo, a otro tanto porcentaje de la población si le gusta su actividad laboral.

Son profesionales que se preocuparon por su porvenir, tuvieron la fortuna igual de prepararse con estudios y por lo mismo son ascendidos y reciben buenos sueldos, forman parte de la empresa y reciben acciones lo cual se sienten socios. Buscan equilibrar su vida profesional con SU vida personal.

El síndrome del Nido Vacío:

El área intelectual o de trabajo, Ernesto Rage, lo presenta como una de las actividades más fuertes en la vida de la pareja, quizás se presenta de una forma más intensa en el hombre. El trabajo y la ocupación profesional son fundamentales, pero también entran los intereses culturales etc. "si alguno de los miembros de la pareja se desarrolla y el otro no, entonces la relación se puede ver afectada por la incomprensión de la persona que no se desarrolló. (Rage 1996 ídem Pág. 125)

Según Rage (1996) Los padres del joven adulto oscilan entre los 35 y 65 años de edad¹⁰. Los padres en esta etapa enfrentan cambios y se tienen que hacer ajustes en cuanto a la dinámica familiar y todos los miembros de la familia deben responder.

En este período se dan las pérdidas, tales como cuando los hijos se van de casa, ellos sin duda adquieren su propio desarrollo a costa de poner en peligro el matrimonio de sus padres.

En pocas palabras según el autor: el hijo se convierte en una AMENAZA directamente al futuro conyugal de sus padres. Si la madre estaba acostumbrada a hacerle todo al hijo y de repente ya no tiene esta tarea o función, esta situación le producirá ansiedad, confusión e inseguridad. Lo mismo sucede con el padre si en su caso pierde su empleo.

Esta situación se complica si el hijo es el último en salir de la casa de los padres: su entrada a la madurez marcará el final de la etapa de ser padres. A este hecho se le llama el fenómeno o síndrome del nido vacío". Rage (1996)

Hay varios autores que hablan del desarrollo del ser humano dependiendo de su edad y de la ocupación que tenga. Rage y Erikson (1998) por ejemplo presentan las distintas etapas del Desarrollo del ser humano.

Erik Erikson (1902-1994) "Teoría psicosocial"

Para Erikson, la personalidad es innata se origina de la relación entre las expectativas personales y de las condiciones del ambiente cultural, para el autor, la vida gira en torno a la persona y el

⁹ <http://www.cnnexpansion.com/mi-carrera/2009/11/19/a-quien-le-gusta-su-empleo-a-74-no>

¹⁰ La pareja, elección, problemática y desarrollo, Rage (1996)

medio. "Así cada etapa es un avance, un estancamiento o una regresión con respecto a las otras etapas"¹¹

En ella describe ocho etapas del ciclo vital o estadios psicosociales (crisis o conflictos en el desarrollo de la vida, a las cuales han de enfrentarse las personas.

Esta transición comienza desde el nacimiento y transcurre hasta la muerte. Nuestras experiencias y habilidades nos llevan de una etapa a otra viviendo los opuestos que experimentamos como: lo bueno y lo malo, ser independiente o dependiente, líder o seguidor.

Erikson divide la vida humana en ocho etapas desde el nacimiento hasta la muerte, se basa en la interacción del cuerpo, la mente y el ego.

Etapa 1- Infancia del nacimiento hasta los 18 meses.

Los bebés tienden a meterse todo a la boca, lo que hizo que Erikson se refiera a esta etapa Oral. Etapa sensorial. Esta etapa se caracteriza por la dependencia del bebé que tiene con la madre por la alimentación materna. El bebé siente el mundo a través de los padres. Cuando todas las necesidades del lactante se cumplen en esta etapa, una comprensión básica de empuje y de confianza se desarrolla. Si él bebé no experimenta ese empuje entonces un sentimiento profundamente arraigado de desconfianza y falta de valor se desarrolla. En este periodo, la relación más significativa es con el cuidador constante. En cuanto a la psicología el conflicto en la infancia se desarrolla entre la confianza y el celo. La fuerza es la esperanza.

Etapa 2- Infancia 18 meses a 2 años.

Aunque los padres siguen siendo los principales protectores, el niño está en el proceso de dominio de habilidades como caminar, hablar y alimentarse por sí solo. El infante se entera de que él o ella es independiente capaz de hacer las cosas por sí mismo. Habilidades de aprendizaje da más control sobre el cuerpo, desarrolla el sentido de autonomía. También afirma su voluntad y a la vez el aumento de la movilidad de su cuerpo aumenta su autoestima. Los padres al inculcar autonomía y al mismo tiempo exigen y restringen se desarrolla el sentimiento de vergüenza y duda. El desarrollo de la "voluntad" se debe a la capacidad que tiene el niño para usar la palabra 'NO'. Al igual que en la primera etapa, la relación más significativa es con los padres o el cuidador. Aquí el conflicto es entre la autonomía y la vergüenza, y la fuerza es la voluntad.

Etapa 3- Edad preescolar o Juego de 3 a 5 años

En esta etapa, el niño aprende a tomar la iniciativa. Quiere hacer las cosas por su cuenta. Él o ella copia a los adultos, lo cual es evidente en los roles que juega. El niño también por primera vez experimenta la culpa como resultado de la frustración y aprende habilidades y principios básicos. Explora el mundo a su alrededor y su mente está llena de preguntas.

El conflicto surge entre la iniciativa y la culpa, y el niño adquiere la fuerza básica llamada propósito. Los niños en esta etapa desarrollan el valor y la independencia.

¹¹ Javier Alejandro Fernandez Cortes y Gabriela Carolina Lourdes Salom Posselt (2005)

Etapa 4- Edad de la escuela de 6 a 11 años.

Un sentido de la obtención se desarrolla debido a la adquisición y creación de nuevas habilidades y conocimientos. El niño es un ser socialmente activo y si existen problemas serios afectarían a la autoestima generando un sentimiento de inferioridad. El niño en esta etapa tiene una visión del mundo que expande. También mide su éxito y lo que realmente vale la pena. Ellos toman conciencia de su individualidad y trabajan en hacer las cosas correctas. Es el mejor espacio para el desarrollo de la confianza de sí mismo. La relación significativa pasa de los padres a las escuelas y vecindario.

Etapa 5- Adolescencia 12 a 18 años.

Esta etapa se trata de los cambios que se generan de "lo que se hace para nosotros" a "lo que nosotros hacemos". La vida se vuelve más compleja ya que es una lucha para encontrar su identidad. También es una lucha por llegar a un acuerdo de las cuestiones sociales y morales. La lucha de identidad es hallar la individualidad que es independiente de la familia, se es parte de la sociedad. Aquí, la transición es de la niñez a la edad adulta y por la 'confusión de roles' entra en juego, ya que el niño reflexiona sobre el papel que él o ella tiene que jugar como adulto.

Etapa 6- El adulto joven de 19 a 35 años.

La intimidad se desarrolla a medida que más confianza se da en la construcción de relaciones, ya sea a través matrimonio o por medio de amistades. Si hay incapacidad para desarrollar la intimidad, el resultado es el aislamiento. Existe un sentimiento de amor y de ser querido. El dolor y el rechazo se convierten en familiar. La fuerza aprendida es el amor y la crisis está entre la intimidad y el aislamiento. Las relaciones son con el cónyuge y amigos.

Etapa 7-Edad adulta de 35 a 64

En esta etapa por mucho se le da la importancia al trabajo, la persona se dedica a temas creativos y significativos. Es una etapa de productividad y transferencia de valores culturales y de compromiso para el mejoramiento de la sociedad, básicamente es lo que le ocupa al ser humano. Sin embargo, siempre existe el temor de la inactividad y la falta de sentido. Se lucha para encontrar nuevos significados y propósito, pero si falla, puede llegar al estancamiento. El conflicto entre la generatividad y el estancamiento y la fuerza que caracteriza a esta etapa es el cuidado que se le da a la relación con la familia y el lugar de trabajo. Para el autor la etapa de la generatividad es prácticamente la necesidad de un trabajo y afecto sostenidos y productivos. Es el periodo de la madurez que comprende los años entre los 35 a los 60 aproximadamente. Es la etapa de mayor productividad en la vida, las personas establecen su profesión, forman una familia. Así mismo se alcanza la madurez psicológica, física y social.

Cuando no se llega a esta etapa (generatividad) es decir que el ser humano no tiene cubierto todo lo que necesita, Erikson le llama estancamiento. Estas personas sienten que la vida es aburrida monótona, se vuelven viejos sin cumplir sus sueños, son apáticos y se quejan de todo, todo el tiempo. En cambio, las personas generativas encuentran el significado en el empleo, en sus conocimientos y en sus propias habilidades. En general les gusta su trabajo y lo hacen muy bien, el autor se lo atribuye a dos virtudes: la etapa de la generatividad: es decir la producción (trabajar creativamente y productivamente) y afecto (trabajar para el servicio de otros).

Etapa 8-Ancianidad, después de los 65

La felicidad y la satisfacción de una vida bien vivida dan un sentido de integridad. Existe el sentimiento de que la vida tiene un sentido, y que la persona ha contribuido a ello. Sin embargo, pero si perciben sus experiencias como fracaso y todavía luchan por encontrar un propósito entonces la desesperación se adueña de ellos. La fortaleza en esta etapa es la sabiduría y el conflicto está entre la integridad y la desesperación. La relación se da con toda la humanidad.

Tabla 1. La edad mediana según Erik Erikson:

Etapas	Crisis Psicosocial	Virtud	Radio de relaciones significativas
1-El bebé hasta los dos años	Confianza básica vs. desconfianza	Esperanza	Persona materna
2-El niño pequeño de 2 a 3 años	Autonomía vs. Vergüenza	Voluntad	Padre hermanos
3-Edad del juego de 3 a 5 años	Iniciativa vs. culpa	Dedicación	Familia básica
4-Edad escolar de 6 a 12 años	Laboriosidad vs. inferioridad	Competencia	Vecindario-Escuela
5-Adolescencia 12 a 18 años	Identidad vs confusión de roles	Fidelidad	Grupo de camaradas y grupos abiertos, Modelos de liderazgo.
6-El adulto joven de 19 a 35 años	Intimidad vs. aislamiento	Amor	Compañeros de amistad, sexo, competencia, cooperación.
7-Edad adulta de 35 a 64	Generatividad vs. Estancamiento	Cuidado y dedicación	Trabajo y hogar
8-Ancianidad, después de los 65	Integridad vs. desesperación	Sabiduría	La raza humana, mi raza

Fuente: creación propia

Victor Emil Frankl (1905-1997)

Sentido de vida, ¿qué es lo que entendemos por este término? El Dr. Víctor Emil Frankl (2005) fue sobreviviente de cuatro campos de concentración nazi, perdió a su familia, sin embargo, Frankl, afirma que la vida tiene sentido bajo cualquier circunstancia, aun en situaciones límite como el dolor, la enfermedad, la pérdida de un ser querido. “Sentido de vida” es tener una existencia más significativa. La búsqueda sobre el sentido de vida es tan milenaria como la persona misma y en la actualidad sigue siendo de vital importancia.

Tanto la búsqueda como la esperanza de alcanzar el sentido de vida, han estado presentes en las más diversas culturas y religiones en toda la historia de la humanidad. Existen personas que a diario se preguntan o hacen introspección de cuál es su sentido de vida, desde la misma pregunta, ¿quién soy?, ¿de dónde vengo y a dónde voy?, ¿qué es lo que me hace levantarme cada mañana?,

¿mi sentido de vida es cambiante o permanente?, ¿qué pasa conmigo si pierdo o no mi sentido de vida?

Cuando no podemos desplegar nuestro sentido de vida, el pasado se convierte en una carga, el presente es un problema y el futuro en una amenaza. Sabiendo cual es nuestro sentido de vida nos permite vivir de una manera plena. "El sentido de vida no es algo que uno pueda inventar a su arbitrio, no es el producto de la fantasía para huir del terror al vacío o del miedo...No nos induce huir de la realidad como una droga o una alineación. Sino más bien, es un mirar la realidad con mayor atención y profundidad...hasta lograr descubrir una constelación de significado que despierta y hace resonar mi propia realidad interior"¹².

Según Frankl, la gente le da un sentido a su vida a través de tres significados básicos: "El hombre que es consciente de la responsabilidad que tiene con un ser humano que afectivamente espera, o la espera de un trabajo o tarea no terminada, nunca podrá arrojar su vida por la borda. Frankl cita las palabras de Nietzsche. Quien tiene un "porque" para vivir, encontrara casi siempre el "como". Lo más notable de la inspiración de Frankl es que sobrevivió a varios campos de concentración Nazi.

Amor

El amor es el vínculo más fuerte entre las personas que conduce a una inspiración maravillosa y a un gran sacrificio. De hecho, las grandes obras de arte están inspiradas por el amor, incluyendo el amor hacia Dios o a la naturaleza. Frankl utilizó el amor de su esposa para mantener su espíritu y también notó cómo otros presos se valían de sus conexiones afectivas con sus seres queridos para permanecer positivos frente a circunstancias extremadamente negativas.

Trabajo

Sin trabajo, la gente cae fácilmente en una existencia sin rumbo. El trabajo proporciona objetivos a corto y largo plazo y la terminación de las tareas pueden resultar en una profunda satisfacción y con un sentido de valor. Frankl había terminado un manuscrito de un libro, pero le fue confiscado. Él utilizó esto como estímulo para volver a escribir el libro.

Sufrimiento

El sufrimiento como fuente de significado es curioso y también comprensible cuando se ve a la luz del dolor que conduce a la iluminación. Hay más de una religión en el mundo que se basa en el sufrimiento del Profeta. Un efecto clave es que con una pérdida de la libertad "exterior", a menudo gira hacia adentro y encontramos sentido en lugares donde no puede llegar la crueldad externa. A la manera de los indiferentes, también podemos replantear el sufrimiento como nuestra "tarea", de "llevar la cruz". Y la obtención de un sentido de logro simplemente por sobrevivir. Las experiencias que vivió Frankl en los campos de concentración, fueron sin duda el peor de los sufrimientos y es notable que él pudiera encontrar significado. Él cuenta que el sufrimiento es inevitable y que lleva al significado, previniendo así la autoflagelación u otra privación. Frankl citó Dostoievski: "Sólo hay una cosa que me da miedo: "No ser digno de mis propios sufrimientos"¹³.

¹² Viktor Frankl . (1991). EL HOMBRE EN BUSCA De SU SENTIDO. Barcelona: EDITORIAL HERDER.

¹³ <http://changingminds.org/explanations/meaning/frankl.htm> página visitada en junio 29 2015

Existen muchos estudios que demuestran que cuando el ser humano se queda sin empleo los efectos son negativos para la persona, familia y sociedad. Sin importar la razón por la cual se dio la desvinculación laboral, se muestra una elevada ocurrencia de emociones de inseguridad, aislamiento, frustración, depresión y negatividad.

Además, involucra una disminución de las relaciones sociales. La autoestima de la persona con empleo se aumenta porque el ser humano puede desempeñar una actividad que conoce y en la cual tiene experiencia.

El sueldo que percibe es un factor muy importante porque le permite acceder a un nivel de consumo que cuando estaba desempleado no lo gastaba por miedo a la incertidumbre. La persona se siente útil al poder dar con su trabajo un mejor entorno social.

La familia

Si bien la familia se convierte en el núcleo más cercano de la persona que es desvinculada del empleo, por lo general cuando se da la separación de la persona con la organización el ejecutivo se separa volviéndose solitario de las amistades. La familia toma un lugar muy importante en cuanto al sostén que se le da. Se vuelve el apoyo incondicional. Los integrantes de la familia demuestran su empatía. Pero también existe cierto temor a la incertidumbre de lo que sucederá, ¿conseguirá trabajo nuevamente para aspirar a la seguridad que se tenía en el pasado?

No cabe duda que perder el trabajo es vivir una situación difícil. Y peor aún si la desvinculación no tuvo que ver con la apreciación de la evaluación sino más bien por una reestructura organizacional. El reto para los ejecutivos que son desvinculados de sus empleos, es el cómo responden a la pérdida y el manejo de las emociones que salen a relucir.

Estas pueden ir desde una sensación de humillación, de fracaso o sentirse vulnerable, ansioso, con cierto resentimiento y autocompasión. El trabajo tiene un significado muy importante en el aspecto social porque es donde se desarrollan las relaciones profesionales que dan sentido de pertenencia a la organización. Las personas reaccionan de maneras muy diferentes a la desvinculación, unos prefieren irse de viaje para desconectarse de cualquier situación que les recuerde los aspectos laborales, otros deciden cambiar de aires, quizá estableciendo un negocio. Otros prefieren buscar oportunidades en el mercado laboral. Si con el paso del tiempo la persona no logra una pronta inserción inclusión entonces muy probablemente viva un aislamiento social. Y es lógico o entendible ya que al no tener una actividad remunerada no puede socializar como lo hacía en el pasado porque la persona teme “quemarse” sus ahorros.

No solamente se pierde un empleo, sino que también un grupo al que se pertenecía, a un lugar que se frecuentaba diario, un sueldo, horario, experiencias, convivencia, proyectos. La pérdida de la ocupación laboral desencadena emociones negativas, ansiedad y estrés que tiene represalias para todos los integrantes de la familia.

Perder el empleo definitivamente afecta la parte económica de la familia, pero lo peor es el golpe que recibe el ego y el valor de uno mismo.

Capítulo 2. Percepción del empleo según la generación.

Por primera vez en la historia, cuatro generaciones comparten el mismo lugar de trabajo. Con los avances tecnológicos, culturales, demográficos y mejores cuidados de la salud, hoy es posible tener en nuestros lugares de empleo tanta diversidad, diferentes puntos de vista, distintas maneras de comunicarnos. “El 85 % de los profesionales se relacionan con al menos tres generaciones distintas en su lugar de trabajo en la región”¹⁴ Identificar distinciones generacionales puede proporcionar un marco útil para la construcción de conocimiento y comprensión de los diferentes puntos de vista, actitudes, necesidades y expectativas entre las generaciones, así como las implicaciones para futuros cambios en el lugar de trabajo. Comprender estas diferencias generacionales únicas puede convertirse en una ventaja competitiva para las organizaciones en términos de una mayor productividad y rendimiento humano. Además, los costos a largo plazo relacionados con la pérdida de talento, mayores costos de nómina, servicio al cliente deficiente, falta de retención de talento, así como la transferencia de conocimientos y cuestiones relacionadas con el estrés son enormes.

Neil Howe y William Strauss son los dos principales autores que han estudiado con profundidad el tema generacional. Ambos realizaron una clasificación según la fecha de nacimiento de un grupo de personas y que, por lo tanto, vivieron y compartieron acontecimientos similares. De esta forma se establecieron cinco grupos generacionales desde inicios del siglo pasado. Entre guerras, revoluciones, enfermedades y aquellas situaciones que marcaron a una sociedad y a una generación en lo particular, fueron claves para nombrar a cada grupo.

Los autores definen una generación social “como el conjunto de todas las personas nacidas en un lapso de aproximadamente veinte años, o la duración de una fase de la vida: la infancia, la edad adulta, la mediana edad y la vejez”¹⁵. Las generaciones se identifican desde el primer año de nacimiento al último mediante grupos de personas que comparten tres criterios.

En primer lugar, los miembros con “cupó” de generación de lo que los autores la llaman una ubicación de edad en la historia: se encuentran con eventos históricos clave y tendencias sociales. Los miembros de una generación están conformados de manera duradera por las épocas que se enfrentan los niños y los adultos jóvenes y comparten ciertas creencias y comportamientos comunes. Consciente de las experiencias y rasgos que comparten con sus compañeros, miembros de una generación también compartirían un sentido de pertenencia.

¹⁴ Manpower (2010) Cuatro generaciones conviviendo www.manpower.com.py/imagenes/.../White%20Paper%20Gen%20Y.pdf

¹⁵ Neil Howe and William Strauss 2007 The next 20 years: How customer and workforce attitudes will evolve

La Generación silenciosa 1925-1945 entre 70- 90 años

¿Por qué se llama la generación silenciosa? La generación silenciosa se refiere a personas que nacieron entre 1925 y 1945. Hay varias teorías en cuanto al origen del nombre que se le da a esta generación. Los niños que crecieron en esta época trabajaron mucho y muy duro y se mantuvieron en silencio. Se entendía que los niños debían ser observados más no escuchados. Durante este tiempo, el Comité de Actividades Antiamericanas lanzó una campaña para fomentar la libertad política en América. El senador Joseph McCarthy quería alimentar el sentimiento anticomunista en América, esto provoco que la gente no hablara libremente acerca de sus opiniones y creencias por el peligro que representaba a su persona. Llegaron a ser cautelosos en cuanto a lugares que visitaban y con quienes se reunían. Por lo tanto, las personas fueron literalmente silenciadas por el miedo a expresar sus opiniones.

En 1951, un artículo fue publicado por la revista "Time" donde se describía a los niños de esta generación como: poco imaginativos, introvertidos, conservadores y cautelosos. Esta revista fue quien bautizo a esta generación, llamándola desde entonces la generación silenciosa. Los niños de esta generación crecieron en condiciones complicadas por la guerra y la crisis económica conocida como la Gran Depresión que perduro de 1929 a 1939 y que afectó a todas las clases sociales. Muchos ciudadanos estadounidenses perdieron sus hogares y pertenencias y se morían de hambre en las calles. Se estima que más del 24% de la sociedad estaba desempleada. En 1930, se produjo el fenómeno "Dust Bowl" así les llamaron a las tormentas de polvo que se extendieron por todo el país destruyendo los cultivos, fue uno de las peores catástrofes ecológicas del siglo XX que complicó el problema del hambre. Finalmente, en 1939, la lluvia cayó y el "Dust Bowl" llegó a su fin. Casi al mismo tiempo, la economía se recuperó de la Gran Depresión debido a la demanda de nuevas industrias, por ejemplo, una mayor demanda de aviones y armamento que fueron creadas por la Segunda Guerra Mundial, que comenzó en 1939 y finalizó en 1945. Un gran número de hombres fueron combatientes en la Guerra de Corea (1950 a 1953) lo que llevo a la división del país creando así, a Corea del Norte y Corea del Sur.

Baby Boomers 1946-1964 (51- 69 años)

Casi exactamente nueve meses después de que terminó la Segunda Guerra Mundial, "el grito de un bebé se escuchó en toda la tierra", el historiador Landon Jones describió más tarde la tendencia. En 1946 nacieron más bebés que nunca: 3,4 millones, 20 por ciento más que en 1945. Este fue el comienzo de la generación denominada Baby boomers. En 1947, nacieron otros 3,8 millones de bebés; 3.9 millones nacieron en 1952; y más de 4 millones nacieron cada año entre 1954 hasta 1964 que finalmente el boom declinó. Para entonces, había 76,4 millones de "baby boomers" en los Estados Unidos. Ellos componen casi el 40 por ciento de la población del país¹⁶. Hoy los baby boomers mayores ya están en su 60s. Para 2030, aproximadamente uno de cada cinco estadounidenses será mayor de 65 años, algunos expertos creen que el envejecimiento de la población pondrá en tensión al sistema de seguro social¹⁷.

¹⁶ Howe and Strauss The next 20 years: How customer and workforce attitudes will evolve Harvard Business Review August 2007

(17) <http://www.history.com/topics/baby-boomers> Pág. visitada junio 28, 2015

¹⁷ <http://www.history.com/topics/baby-boomers> Pág. visitada junio 28, 2015

Fuente: <https://www.elsiglodetorreon.com.mx/noticia/1012386.conviven-cuatro-generaciones.html> junio 28 2015

Generación X: 1965-1980 (35-50)

Esta generación fue llamada así debido a su supuesta desilusión y pesimismo después de los Baby Boomers, representan al grupo de personas que nacieron entre 1965-1980. La Generación X fue formada por los acontecimientos políticos mundiales que se produjeron durante la juventud de esta generación. Acontecimientos como la guerra de Vietnam, el fin de la Guerra Fría, el movimiento estudiantil de 1968, las dictaduras en Centroamérica y República Dominicana y el gobierno Thatcher en el Reino Unido, fueron los eventos que ayudaron a dar forma a la cultura y la educación de la Generación X. También atestiguaron la fundación de Microsoft por Bill Gates y de Apple por Steve Jobs. Son optimistas, valoran la educación, independencia y el de ser padres va primero que trabajo; por consecuencia, no tienen tanta lealtad a su empleador. En relación con las generaciones anteriores, la Generación X es más abierta a la diversidad y a las diferencias que existen como la religión, la orientación sexual, clase y raza. La familia es muy importante, rechazan la autoridad y aceptan el riesgo, son pensadores globales. Están íntimamente familiarizados con las innovaciones tecnológicas como los discos flexibles, computadoras personales, teléfonos celulares, DVD y el correo electrónico.

“En México, los miembros de esta generación conforman el 36% de la población económicamente activa”, según datos del Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI)¹⁸.

Generación Y: 1981 y 1995 (20 -34 años)

Son las personas nacidas entre 1981 y 1995, a estas personas también se les refiere como la Generación Milenio. Nacieron con la revolución tecnológica, podríamos asegurar que la mayor parte del día esta generación se encuentra “conectada”. Equipados con los últimos gadgets, como iPhones, lap tops y tabletas. Muchos Milenios crecieron viendo a sus padres Baby Boomer/Generación X trabajando día y noche respondiendo a los desafíos corporativos. Por esto, los milenios tienen sus propios puntos de vista sobre la fuerza de trabajo y la necesidad de buscar el equilibrio entre el trabajo y vida personal.

En México, presenciaron la firma del Tratado de Libre Comercio (TLCAN) y la Reforma Electoral. Esta generación se identifica con la diversidad, los grupos étnicos y las diferentes orientaciones sexuales. Tienen cortos períodos de atención, pero valoran el desarrollo profesional y buscan trabajar rápido y duro. Son apasionados de retos creativos y de proyectos en los que fijan sus propias fechas de entrega.

Hoy, es decir 2015, la generación Y o Milenio supera en número a todas las demás generaciones en el lugar de trabajo. Para 2030, esta generación representara el 75% de la fuerza laboral global. Serán nuestros próximos líderes¹⁹.

¹⁸ <http://mexico.cnn.com/salud/2011/10/27/los-miembros-de-la-generacion-x-satisfechos-con-sus-vidas-y-felices>

¹⁹ Así les describe **Iñaki Ortega**, director de Programas en Deusto Business School y profesor de Economía en la Universidad Internacional de La Rioja (UNIR), y que ha publicado su segundo libro en solitario, Millennials, inventa tu empleo.

El Mtro. Antonio Sancho y Maldonado Director y Profesor del área de Dirección de Personal del IPADE comenta la importancia que implica que los líderes comprendan cuales son las necesidades e intereses de la generación milenio. A esta generación le es muy importante el aprendizaje continuo, también están en constante búsqueda de experiencias donde se puedan desarrollar profesionalmente, pero si llega un líder a tratar de limitar su evolución en su labor, seguramente se acabará yendo a otra empresa. Los líderes, según Sancho y Maldonado, deben fomentar un ambiente mucho más participativo para involucrar a las diferentes generaciones.

Generación Z: nacidos después de 1995

Esta generación se caracteriza por ser Nativos digitales, su relación con la tecnología es natural. Están conectados a través de las redes sociales. Es la primera generación que se formó con la internet, de hecho, conciben a las herramientas tecnológicas como extensión de su propio cuerpo. Son emprendedores, impacientes porque están acostumbrados a obtener todo rápidamente, se adaptan rápidamente al cambio. Respetan la diversidad, no tienen los prejuicios que tienen los padres. Pueden tender demasiado al individualismo resultado de una excesiva dependencia a la tecnología. Es una generación que se preocupa por nuestro planeta, por una alimentación sana, también se preocupan por la movilidad sustentable.

“Algunos eventos históricos referentes a esta generación son: los ataques terroristas del 11 de septiembre a Estados Unidos, la invasión de este último a Afganistán e Iraq, y el atentado terrorista de Madrid en 2004. En la región predomina la inserción a estructuras económicas globales con la firma del Tratado de Libre Comercio con USA (CAFTA y República Dominicana)”.

Fuente: Manpower.

Al final de esta década la generación z estará entrando a la fuerza laboral. Esta generación son los hijos de la generación X, con un estilo único en cuanto a su educación y con el manejo de tecnología inimaginable, la manera en que un día trabaje esta generación segura será muy distinta a la fuerza laboral a la que hoy tenemos.

Diferencias de las generaciones

Tabla.2 “Reescribiendo las reglas: La interacción generacional en el trabajo” Manpower 2010. Tiene ciertos cambios en nombre y en rango de edades.

	Generación Silenciosa	Baby Boomers	Generación X	Generación Y Milenio/Net
Fecha nacimiento	1925-1945	1946-1964	1965-1980	1981-1995
Edad	70-90	51-69	35-50	20 – 34
Esperanza de vida al nacer	50	57	62	70

Acontecimientos vividos por cada generación en México

Tabla 3 “Reescribiendo las reglas: La interacción generacional en el trabajo” Manpower 2010.

	Generación Silenciosa	Baby Boomers	Generación X	Generación Y Milenio/Net
Época Presidencial vivida en México	Manuel Avila Camacho Miguel Alemán Adolfo Ruiz Cortines	Adolfo López Mateos Gustavo Díaz Ordaz Luis Echeverría	José López Portillo Miguel de la Madrid Carlos Salinas de Gortari	Ernesto Zedillo Vicente Fox Felipe Calderón
Eventos políticos y sociales locales e internacionales presenciados	Se inicia la Guerra Fría; Nikita Khrushchev llega al poder en la URSS; Tito se impone en Yugoslavia; se instala la doctrina Eisenhower y Mao Tse-tung lanza su “Gran salto hacia adelante” en China.	Fidel Castro llega al poder en Cuba; J. F. Kennedy es asesinado; Guerra de Vietnam; Revueltas estudiantiles y matanza de Tlatelolco; Juegos olímpicos en México; El hombre llega a la Luna; Mueren Mao Tse-tung y Francisco Franco	Pinochet toma el poder tras el golpe de estado contra Salvador Allende; Guerra de las Malvinas; Cae el Muro de Berlín y se desintegra la URSS; Atentado contra el papa Juan Pablo II; México es sede de dos mundiales de fútbol.	Fujimori disuelve el parlamento en Perú; Guerra de los Balcanes; Insurrección del Ejército Zapatista de Liberación Nacional en Chiapas; Asesinato de Luis Donaldo Colosio; Introducción del euro; Ataque terrorista del 11 de septiembre de 2001; Guerra en Afganistán e Irak
Música y cultura popular apreciada	Frank Sinatra, Richie Valens; la música de bandas; Pedro Infante, Lola Beltrán, “época de oro” del cine mexicano.	Elvis Presley, The Beatles, Simon y Garfunkel, The Doors, Elton John; Grace Kelly se casa con el príncipe de Mónaco; Marilyn Monroe, Cantinflas, María Félix	Led Zeppelin, Pink Floyd, Michael Jackson, U2, Madonna; Lady D; Timbiriche, Flans; El Chavo del 8; Star Wars, Back to the Future	Coldplay, Robbie Williams, Smashing Pumpkins, Goo Goo Dolls, The Killers, música electrónica, Enrique Iglesias, Paulina Rubio, Moenia; “nuevo” cine mexicano.
Papel de la mujer	Las mujeres no podían votar hasta 1953 en México; La edad promedio de casamiento rondaba los 20 años; Máximo histórico de 7.3 hijos por mujer en 1960	La fecundidad desciende de seis a cuatro hijos por mujer; Tres divorcios por cada 100 matrimonios	Se refuerzan políticas de control de natalidad y se promueve la planificación familiar; Se incrementa el número de divorcios (de 7 a 13 por cada 100 matrimonios en menos de 10 años)	Fecundidad de 2.5 hijos por mujer; la pirámide poblacional comienza a invertirse; el número de mujeres que entra a la PEA iguala al número de hombres

Avances en la tecnología y las comunicaciones experimentados	Se popularizan el teléfono, el automóvil y la televisión; El matemático John Turkey acuña los términos bit y software; IBM introduce su primera computadora	Se introduce la vacuna de la poliomielitis; se desarrolla la píldora anticonceptiva; Texas Instruments inventa el microchip; Nacen los lenguajes de computación FORTRAN y COBOL; Sony introduce la televisión de transistores	Se introduce la telefonía móvil; se crea y se populariza la computadora personal; Aparece Internet (tanto el correo electrónico como los navegadores web	Se popularizan las computadoras portátiles; Comienza la era de Amazon, Google, eBay, Yahoo; se extiende el comercio electrónico y aparecen las redes sociales en Internet
Dimensiones de la capital mexicana	Menos de cuatro millones de habitantes	De seis a nueve millones de habitantes	De 12 a 14 millones de habitantes	De 16 a 19 millones en la zona metropolitana, la segunda más poblada del mundo.

Manpower (2010) con su estudio “Reescribiendo las reglas: La interacción generacional en el trabajo” describe como ejemplo, la cuestión de la actitud ante la autoridad en el lugar del trabajo, como los de la generación Silenciosa aceptan las jerarquías como una fuente natural de liderazgo, en cambio la generación X reacciona con desinterés ante la autoridad y la generación Milenio presenta una actitud de cortesía y conciben el liderazgo como una actividad unida. Según este estudio, los empleadores ya están contemplando la diversidad generacional dentro de su agenda directiva. En México, el 72 % de los directores de RH contemplan este fenómeno en el diseño de su estrategia, ya sea para atraer, retener, motivar o para definir el desarrollo de planes de carrera.

Las investigaciones indican que las personas se comunican en base a sus antecedentes generacionales. Cada generación tiene diferentes actitudes, comportamientos, expectativas, hábitos e intereses motivacionales. Aprender a comunicarse con las diferentes generaciones puede eliminar muchas confrontaciones importantes y malentendidos en el trabajo y en el mundo de los negocios.

En el lugar de trabajo, ¿cómo manejas grupos intergeneracionales con conflicto de ética de trabajo y valores distintos y estilos propios? ¿Cómo consigues que dejen de ser irrespetuosos entre ellos mismos? ¿Cómo motivar a obtener buenos resultados trabajando en equipo?

Tabla 4. Características personales y de estilo de vida según cada generación

	Generación Silenciosa	Baby Boomers	Generación X	Generación Y
Valores	Respeto por la autoridad Conformistas Disciplinados	Optimista Involucrado	Desconfianza Divertido Informal	Realista Confidente Demasiada diversión Social
Familia	Tradicional Nuclear	Desintegrando	Hijos solos	Familias adquiridas
Educación	Un sueño	Es un derecho	La única manera de trascender	Demasiado costo
Comunicación	Teléfono rotario Uno a Uno Escribir un memo	Teléfonos de teclado Llama a la hora que sea	Celulares Solo llamadas al trabajo	Internet Fotos teléfonos

Manejo del dinero	Guardarlo Pagar con efectivo	Compra ahora Paga después	Cautos Conservador Ahorra- Ahorra	Lo ganas para gastar
-------------------	---------------------------------	------------------------------	---	----------------------

Fuente: <http://www.fdu.edu/newspubs/magazine/05ws/generations.htm> julio 6 2015

Las características enumeradas en la tabla anterior son muy pocas de los que se han estudiado y reportado por varios autores. No todas las personas de una generación compartirán todas las diferentes características que se muestra en esta o en la siguiente tabla con los demás de su misma generación. Sin embargo, estos ejemplos son indicativos de patrones generales que se dan entre los miembros de la familia, amigos y gente en el lugar de trabajo. Las personas nacidas en un extremo de la brecha generacional pueden demostrar intercalación de características con la generación anterior o posterior.

De la tabla anterior, se puede apreciar fácilmente por qué a la generación X le cuesta entender lo que significa que sus abuelos disfruten pasar juntos la Navidad en familia. Le preocupa la posibilidad de que sus hijos Baby Boomer no puedan jubilarse y tengan que vivir con usted o con sus hijos a medida que llegan a los últimos años de su vida.

Entender estas características sobre los individuos facilita deducir las diferencias que pueden surgir en el lugar de trabajo.

Tabla 5. Características del lugar del trabajo dependiendo de la generación

	Generación Silenciosa 1925-1945	Baby Boomers 1946-1964	Generación X 1965-1980	Generación Y 1981-1995
Trabajo Ético y Valores	Trabajo duro Respeto a la autoridad Sacrificio El deber es primero Se adhieren a las reglas	Workaholics Trabajan de una manera eficiente. Son persuasivos de lo que creen y lo comparten. Son conscientes de sí mismos y del entorno. Desean calidad. Cuestionan la autoridad.	Quieren eliminar la tarea. Dependen en ellos mismos. Quieren estructura y dirección. Son desconfiados.	Que sigue Multifuncional Tenacidad Emprendedor Tolerante Orientado a la meta.
El trabajo es...	Una obligación	Una aventura	Un reto difícil Un contrato	Un medio para lograr la realización final
Estilo de liderazgo	Directivo Autoridad y control	Consensual, colegiado	Todos somos iguales Reta a otros Pregunta porque	Pendiente de definir
Estilo Interactivo	Individual	Trabajo en equipo Les encanta reunirse en juntas	Emprendedor	Participativo
Comunicación	Formal/Memo	En persona	Directa e inmediata	Correo electrónico, mensaje de voz
Retroalimentación y reconocimiento	La falta de noticias es sinónimo de buenas noticias (no news is good)	No aprecian la retroalimentación Dinero es bien recibido como recompensa	Perdón por la interrupción, pero, ¿cómo ves mi desempeño?	En el momento que yo quiera En todo momento soy reconocido

	news) Satisfacción es un trabajo bien hecho	Reconocimiento de algún título	La libertad es la mejor recompensa	Mi trabajo tiene un significado
Mensajes que motivan	Su experiencia es respetada	Es valorado Es requerido o necesitado	Hazlo sin importar como. Olvida las reglas	Trabajarás con personas creativas e inteligentes
Trabajo y vida en familia	Dos circunstancias (familia y trabajo) son tan diferentes que no tienen oportunidad de unirse.	No hay balance Se trabaja para vivir	Balance	Balance

Fuente: <http://www.fdu.edu/newspubs/magazine/05ws/generations.htm> julio 6 2015

Diferencias en las expectativas sobre la vida y trabajo de cada Generación:²⁰

Dependiendo de nuestro género, edad, nuestro perfil, experiencia laboral, será diferente que esperamos de la vida y del trabajo. Lo que motiva a una generación, no se puede asumir que será igual en la otra. Por ejemplo: para la Generación Silenciosa es muy importante recibir un reconocimiento público por su trayectoria profesional, sin embargo, para la Generación Baby Boomer un bono será mejor aceptado.

Según el estudio de Manpower Las personas que pertenecen a la generación Y/ Milenio señalan que prefieren no tener televisión a vivir sin internet, estar constantemente conectados es muy importante para ellos. Prefieren seguir sus aspiraciones a ganar mucho dinero, quieren viajar y pertenecer a proyectos internacionales, no les interesa trabajar para solo una empresa, prefieren aprovechar la tecnología teniendo varios proyectos con diferentes compañías. Esta generación no se describe por ser leal ni por ser dedicados y mucho menos colaborativos, pero si son pacientes y buscan constantemente calidad de vida y distracción. Los de la Generación X, dicen que son capaces de sacrificar y son dedicados, buscan el “*self-branding*” y estatus; son impacientes y ya no se sienten jóvenes.

Los Baby Boomers, opinan que son una generación dedicada y colaborativa más no les gusta hacer sacrificios, buscan el respeto y son muy leales. La generación silenciosa se describe como sacrificados, dedicados e inflexibles y especialmente evitan la diversión. Manpower (2010).

²⁰ Información extraída por estudio realizado por Manpower 2010. “Reescribiendo las reglas: La interacción generacional en el trabajo”

Capítulo 3. El nuevo mundo del trabajo

Tendencias y retos para el área de Recursos Humanos (RH)

En este nuevo mundo laboral las áreas de Recursos Humanos necesitan establecer sus prioridades, requieren de un pensamiento transformador. Se necesita poner atrás las prácticas tradicionales en cuanto a la gestión de la gente; es necesario trabajar en el tema de compromiso para el desarrollo de equipos; establecer parámetros para seleccionar a los líderes y así poder determinar la evaluación de desempeño. Recursos Humanos enfrenta el reto para medir y verificar que se tenga la cultura organizacional deseada, simplificar el trabajo y delimitar los puestos para ayudar a la gente a adaptarse más rápidamente a la empresa. No es fácil, sin embargo, RH requiere hacer una transformación urgente en su área y solamente lo lograra innovando con un liderazgo diferente. Tendrá que dejar de ser el área repetitiva y operativa de la organización, es un pilar muy importante para que acabe siendo el Departamento que contrata, paga y corre a los empleados. Está área debería de ser la que humaniza a la organización, es el único departamento que tiene que ver con “almas”.

La consultora Delloite, cada año presenta sus investigaciones que fundamentalmente tienen que ver con los temas de: liderazgo, talento, cultura, compromiso del empleado etc.

Este año (2015) se dio a la tarea de englobar un informe a nivel mundial con los temas de talento, liderazgo y retos para el área de RH. La investigación incluye encuestas, entrevistas realizadas a más de 3,300 empresarios y personas relacionadas con el área de capital Humano. Dicha investigación se llevó a cabo en 106 países y en empresas multinacionales.

Los países participantes fueron: Estados Unidos, Sur África, India, Brasil, China, Canadá, España, Japón, Bélgica, México, Reino unido, Australia, Alemania, Francia, Holanda e Italia.

Se dividió por continentes y a cada uno le correspondió un porcentaje de la muestra:

- Sur & Latino América 25%
- Europa Occidental 22%
- Norte América 16%
- Asia 12% África 11%

- Europa Central & Oriental 4%
- Países Nórdicos 3%
- Oceanía 3%
- Oriente Medio 1%
- Sureste de Asia 1%

Las empresas que participaron en este estudio:

Google, Adobe, Pfizer, AOL, Facebook, SAB Miller, Oracle, ADP, Netflix, ConagraFoods, Adobe, General Electric y como proveedores de sistemas de RH: Degree.com, Glassdoor, LinkedIn.

En resumen, el informe de Deloitte advierte que las empresas tienen que mejorar o cambiar los esquemas de contratación. Hoy la gente trabaja 7/24 en equipos globales. Las empresas están innovando con esquemas laborales cambiantes; por tiempo parcial, tiempo flexible; contratos a término fijo, por proyectos, empleados contratados por outsourcing o FreeLancers.

“En este nuevo mundo laboral las barreras entre el trabajo y la vida personal continúan”. (Deloitte, 2015)

En el pasado, al trabajador se le conocía como el empleado o subordinado, hoy muchas empresas ven a su fuerza laboral como clientes, colaboradores, asociados o socios. Las herramientas de Networking como LinkedIn, Facebook y Glassdoor permiten a las personas monitorear todo el tiempo el mercado laboral para buscar nuevas oportunidades de trabajo.

La información acerca de la cultura de una organización está al alcance de un “clic” permitiendo encontrar datos acerca de su misión, visión, historia y valores organizacionales.

Si la compañía no tiene una buena cultura organizacional o no es rankeada por sus colaboradores como un lugar agradable para trabajar, se sabrá muy pronto por el internet, redes sociales etc.

Las nuevas tecnologías están desplazando a los trabajadores y están forzando a las compañías a rediseñar sus procesos para incorporarlas en sus estrategias de negocios.

Las organizaciones viven demasiadas presiones, tales como: el deterioro ambiental, la globalización, el rápido cambio tecnológico, la competencia, cambios en las organizaciones, como las fusiones y adquisiciones. Nuevas estructuras y jerarquías, diferentes formas de trabajo y una tasa alta en rotación; los cambios en la fuerza de trabajo, incluidas las prioridades de los empleados, las capacidades y las características demográficas.

Por todo lo anterior existe una necesidad y oportunidad para el área de Recursos Humanos para desempeñar un papel fundamental para ayudar a las organizaciones a gestionarse a través de estas innovaciones.

Hoy, la generación Milenio: Está integrada por más de la mitad de la fuerza laboral y sus perspectivas son diferentes a las de las generaciones anteriores: por ejemplo, esperan obtener responsabilidades y cargos a corto plazo; buscan un mayor significado en su trabajo y mayor

flexibilidad. Ya no es posible decirle a esta generación que no puede pedir vacaciones antes de un año de trabajo.

La LFT estipula que solo le corresponden seis días de vacaciones después de cumplir un año laborando. Las empresas dejan de ser poco atractivas porque estamos en la era de los Emprendedores. La economía está en la red, nuestros procesos están en la red, nuestros archivos están en la nube y ya todo es absolutamente público.

La fuerza laboral de hoy se compone por:

Empleados móviles que trabajan en horarios variables y no necesariamente los siete días de la semana en el mismo lugar. Pueden trabajar de una manera virtual sin importar el lugar donde se encuentren, con horarios flexibles. Estos esquemas de trabajo ya no son del pasado donde el empleado duraba en la misma empresa de por vida.

Un buen proceso de gestión del desempeño debe ser facilitado por gerentes que estén capacitados para dar retroalimentación a sus equipos. Pueden ser coaches y/o mentores, no solamente evaluadores. Los empleados Milenio quieren ser retroalimentados constantemente, esperan recibir consejos para poder hacer mejor su trabajo y así escalar nuevas posiciones rápido.

Evaluación del desempeño

Objetivos y Resultados Clave (OKR) es una técnica conocida para establecer y comunicar los objetivos y los resultados en las organizaciones. Su principal propósito es conectar a la empresa, a los equipos y los objetivos personales obteniendo resultados medibles, haciendo que las personas se mueven juntas en la dirección correcta.

Gran parte de esta herramienta es asegurarse de que cada individuo sepa que se espera de él/ella en el trabajo. Es una herramienta pública para que todos los equipos sepan lo que otros están haciendo.

ORC, por sus siglas en inglés, consiste en crear una lista de objetivos, cada objetivo tiene entre 3-4 resultados medibles (con un valor). Cada resultado clave tiene un indicador de progreso o de puntuación de 0 a 100% o de 0 a 1.0 lo que demuestra su logro. ORC, es utilizada desde compañías PYME's hasta las que aparecen en la revista Fortune 500 tales como: Google, LinkedIn, Intel, Zynga, Sears, Oracle, Twitter son sólo algunos usuarios.

Según este estudio hay investigaciones que demuestran que calificaciones numéricas perjudican el compromiso y la autoestima de los trabajadores. Las empresas deben construir sobre las fortalezas y no sobre las debilidades.

Las TIC'S facilitan el establecer metas transparentes y una gestión de la evaluación de desempeño ágil. No debería de existir una correspondencia entre la gestión del desempeño y la remuneración del empleado porque el empleado vive con una constante expectativa de que, si hace más, le pagaran más y por lo anterior se pierde el empleo significativo.

Una de las tendencias que encontró Deloitte en su investigación de 2015 es establecer metas centradas en los equipos y desarrollar herramientas para ayudar a los que tengan un mejor desempeño por medio de la colaboración.

En busca de lo liviano (Lean Management)

Las empresas Glassdoor.com, Careerbliss.com, Realref. com, Jobiness.in, Thejobcrowd.com, Indeed.com, Payscale.com, y muchas otras, promueven reportes muy completos acerca de sueldos y diferentes formas de pago, lo cual genera que la información de las compañías, cada día sea más transparente.

La gente trabaja todo el tiempo, es una sobrecarga porque la tecnología siempre está habilitada. Los equipos están conectados 7/24, también es un exceso lo que se recibe a diario en nuestros buzones de correo electrónico.

Lo que las empresas necesitan hacer, según Deloitte, es simplificar el trabajo a través de la Dirección de Recursos Humanos se diseñan estrategias para que se eliminen los correos electrónicos que llegan en fin de semana e inclusive penalizar a las personas que envían correos durante vacaciones.

El trabajo se puede simplificar, es una de las tendencias más importante. Los procesos se deben hacer más sencillos. Es importante tener un buen clima laboral y esto se logra reduciendo la carga laboral, eliminar pasos/procesos burocráticos innecesarios, diseñar aplicaciones que no requieran tanta capacitación para poder utilizarla. La gente requiere tiempo para poder pensar, los líderes son responsables de compartir con sus equipos el comportamiento que se requiere. Por ejemplo: Google publicó un manifiesto “nueve reglas para el uso del correo electrónico” para que las personas sean más productivas. Los horarios flexibles reducen el estrés de los empleados permitiéndoles interactuar con actividades familiares/personales sin afectar su trabajo. Los espacios abiertos promueven interacción entre las personas.

También empresas como General Electric (GE) ha limitado interminables reuniones y conferencias telefónicas así se aumenta la eficiencia y se crea un ambiente calmado y un poco más relajado.

Con la gestión “Lean” (liviana) los procesos se simplifican, se reducen el número de revisiones y aprobaciones. Se tiene que crear una cultura nueva y que sea liviana para así acelerar los procesos. Las nuevas tecnologías cognitivas están desplazando a los trabajadores, forzando a las compañías rediseñen sus procesos para incorporarlas en su estrategia de negocio.

Dataficación: (Datafication)

Es una nueva palabra que está de moda y que simplemente quiere decir que un negocio ya existente se convertirá en un negocio de datos. La Dataficación es tomar un proceso o actividad que antes era invisible y convertirlo en datos. Esos datos pueden ser rastreados, vigilados y así optimizar, lo que conduce a nuevas oportunidades - y nuevos retos. Los datos que han sido ignorados debido a las limitaciones tecnológicas. Sólo en este caso, es más como "actividades oscuras" que ahora están siendo empujados hacia la luz.

La revista Forbes con su artículo “The datafication of Human Resources” (julio 19, 2013) proporciona varios ejemplos de cómo Facebook a través de mi red de amigos ya tiene mis datos, por medio de Google se puede saber cuántas búsquedas y que tipo de información busco en un día, LinkedIn tiene datos de las conexiones profesionales y las áreas de conocimiento que tienen las personas que están conectadas. Twitter es una noticia en tiempo real, Waze está en nuestro traslado de un lugar a otro.

Cada una de estas empresas está aprovechando lo que conocemos como BIGDATA para almacenar, analizar y obtener beneficios económicos de la información que se obtienen del negocio. Se puede replantear de lo que se hace en torno a los datos, no solamente del producto o el proceso. Los ejecutivos de empresas siempre se han dado a la tarea de analizar ventas, adquisición de nuevos clientes, los productos y los costos de la cadena de suministro.

Lo que cambia es la velocidad con que se logra obtener la información. Hace más de 25 años la comercialización se convirtió en una función centrada en los datos obteniendo información al día en cuanto al número de clientes, relación con clientes, ventas, devoluciones etc. En esta época el área de RH comienza por tomar este camino. Las empresas no saben en cuánto esta su índice de rotación y por más básicas que sean las preguntas es complicado contestarlas si no tenemos datos. ¿Qué tipo de personas se van de la empresa? ¿Qué datos tenemos de estas personas y de su relación con los gerentes? ¿Cómo podemos entender el modelo para retener al talento humano? El área de mercadotecnia ha estado aplicando la ciencia de datos, el área de RH apenas comienza.

Ejemplo de la Dataficación: La experiencia basada en el conocimiento se pierde cuando empleados son desvinculados del trabajo. Que tan atentos están los “jefes” de lo que perderán cuando se desvincula a la persona.

Cuando el ser humano se va, también se va el conocimiento y habilidades que adquirieron con su esfuerzo. Indudablemente la competencia los estará esperando para aprovechar el “Know how”. Dorothy Leonard, en su artículo: “What’s lost when Experts Retire” menciona que una organización reportó que la próxima ola de retiros anticipados será cerca de 700, este dato registra que habrá una pérdida de más de 27,000 años en experiencia.

Dorothy Leonard fue catedrática e investigadora de la Universidad Harvard, actualmente labora en Sloan School of Management (MIT). Su interés en la gestión del conocimiento y la educación corporativa deriva de más de 30 años de investigación.

A la mayoría de las empresas no les interesa retener el conocimiento o la experiencia, prefieren en muchos casos desvincular al Alto Ejecutivo para poder contratar a una persona más joven, con nada de experiencia y con nula lealtad porque su estancia será corta, así lo comenta la consultora PwC (anteriormente Pricewaterhousecoopers) en su publicación que realizó en cuanto a la desvinculación involuntaria de la “Generación Y”.

Solo para dar un ejemplo a lo anterior, el porcentaje de renuncias en el 2010, fue de 0.70% sin embargo en 2014 incremento a 21%.

La gerente senior de la Consultora PwC, Amaia Ramírez, comenta que tanto la Generación Baby Boomers y la Generación X se quedan en el empleo casi toda la vida, en cambio la “Generación Y” cambia de trabajo cada año. Por lo anterior la captación de talento se ha vuelto clave y costosa para que las empresas puedan cumplir con los objetivos de crecimiento.

Otra tendencia para el área de RH es la Gamificación: “rutinas para que las personas se diviertan en el trabajo”. Cada vez más empresas hacen Gamificación, es la manera en que los equipos trabajan “divirtiéndose”.

Según el artículo “How Companies Can Improve Recruitment and Engagement with Gamification” de la revista Forbes Julio 7, 2015. La Gamificación es una herramienta bien valorada para el proceso de Reclutamiento y selección. Las empresas están utilizando “juegos mentales” para determinar si los posibles candidatos toleran el riesgo, también se pueden conocer otros aspectos de su personalidad para en caso necesario desarrollarse en otros puestos.

La Gamificación puede predecir que habilidades tiene el candidato para ciertos roles aparte de conocer el temperamento de la persona. Por medio de la esta herramienta, el área de RH se asegura de que se está contratando a una persona indicada para el puesto y para la empresa.

También sirve, para mantener ocupados a los empleados después de ser contratados. Hoy en día, el compromiso (engagement) se ha convertido en un tema muy importante. Los informes de Gallup demuestran que el 70% de los empleados estadounidenses en general (y más del 70% de los Milenio) son empleados que no están comprometidos. El costo de un solo empleado que no está comprometido es de aproximadamente \$ 2,200 dls. al año, no es de extrañar que las empresas estén buscando maneras de fomentar la participación de los empleados.

Uno de los problemas que las empresas multinacionales enfrentan es que no invierten en el liderazgo, perciben este tema como un programa de capacitación a corto plazo, o como una serie de eventos casuales que se determinan por año y no con una visión constante. Por ejemplo, General Electric invierte en desarrollar líderes tanto durante los períodos de apogeo como durante los tiempos difíciles. El liderazgo es parte de su cultura y compromiso, no un lujo que solamente se presupuesta de vez en cuando.

El aprendizaje y desarrollo:

Un nuevo proveedor, “Degreed.com” proporciona datos acerca de la capacitación y educación de las personas por medio del “expediente académico” que esta cautiva en la nube.

Las empresas multinacionales están evolucionando en cuanto al “aprendizaje”, lo que les ha llevado a comprometer y retener a sus empleados. Lo anterior se refleja en la inversión que hacen las empresas en proveedores que prestan servicios de enseñanza en línea, tales como: EdX, Khan, Coursera y Udemy.

Empresas como Philips están sistematizando sus equipos por medio de la reducción de contenidos, de esta manera se refuerzan las tecnologías para tener un ambiente continuo de aprendizaje. MasterCard vincula el aprendizaje a las estrategias de negocio y se asigna a un

gerente de producto para aseverar que el aprendizaje sea importante para los empleados. La tecnología no puede sustituir al conocimiento y la experiencia del ser humano, por ejemplo; Google diseñó el programa de cómo promover el aprendizaje entre los Googlers sencillamente se trata de que a un empleado se ponga la camiseta y enseñe a su equipo de trabajo, así el aprendizaje se da como algo natural y no impuesto por el área de RH.

Nestlé desarrolló e implementó un modelo de aprendizaje experimental con varias actividades, tales como:

- Liderazgo-simulación de situaciones llevándose a cabo durante varios días cargado con un nivel alto de estrés.
- Compartir- Información sobre productos en tiempo real provenientes de móviles y redes sociales.
- Desarrollo de productos por equipos, usando tecnologías digitales.
- Desarrollo de ejemplos de nuevos productos usando impresión digital.

No cabe duda que el tema de tecnología es lo de hoy. Una empresa Japonesa desarrolló lo que es el “Business Microscope”²¹ (Microscopio de los negocios) es parecido a la credencial del empleado que debe colocarse en la zona del pecho. Esta tarjeta registra prácticamente todo; por ejemplo, que tanto participan las personas en juntas, también se registra “quien habla con quien” y cuanto tiempo, cada cuando, donde y que tan energética es la conversación. Si una persona se detiene a conversar con un compañero, se registran hasta los nombres de las personas involucradas y también el tiempo que compartieron. La intención de esta herramienta es aumentar la productividad exprimiendo al máximo el potencial de los empleados.

Las tendencias de Recursos Humanos en México (Forbes 2015)

“Atraer y conservar el talento laboral es la meta”

El 61 % de las compañías tiene en su planeación a corto plazo, incrementar la inversión en programas de talento. El 55% planea enfocarse en tecnologías de RH basadas en la nube y renovar estrategias de retención y compromiso.

También el teletrabajo y horarios flexibles son los primeros pasos para navegar por los temas relacionados con la conectividad constante y el equilibrio trabajo / vida.

El outsourcing es una tendencia laboral. Se basa en el desprendimiento de alguna actividad, que no forme parte de las prácticas principales de una organización y se externaliza a un proveedor experto. Por ejemplo, la administración de nóminas. En ese sentido la empresa acude con un prestador de servicios para operar una actividad que anteriormente se realizaba dentro de la compañía, es decir, contrata un servicio o producto final sin que tenga responsabilidad alguna en la administración o manejo de la prestación del servicio, la cual actúa con plena autonomía y de

²¹ <http://edition.cnn.com/2014/02/02/opinion/greene-corporate-surveillance/> sept 15 2015

manera independiente. El outsourcing forma parte importante en las decisiones administrativas de los últimos años en muchas de las empresas, no sólo en nuestro país, sino a nivel mundial.

Ventajas y desventajas del Outsourcing

Guthrie (2009), recopiló información de un estudio que realizó Marjorie Blanchard titulado la Oficina del Futuro, donde describe el liderazgo, la tecnología y otros aspectos del trabajo que se comparten entre las cuatro generaciones.

Guthrie describe en su documento "The Next Generation of Workers" las siguientes aportaciones: "Una talla no sirve para todos"

- En el pasado, las empresas no se preocupaban por las necesidades de sus empleados, la política se ajustaba a todos por igual.
- Implementado así la filosofía de gestión "una talla le queda a todos". Si el empleado no podía cumplir con las políticas organizacionales se le pedía que mejor se retirara de la compañía. Según el documento The Next generation of workers, la consultora Mercer Human Resource Consulting, percibió que las diferentes generaciones de empleados requieren diferentes estrategias de gestión para las áreas de reclutamiento, retención y motivación.
- Muchas organizaciones están ayudando a los jóvenes empleados con planes de carrera personalizados; les ofrecen oportunidades de desarrollo con formación, nuevas y responsabilidades más retadoras, así como también recompensas monetarias para que permanezcan en el empleo. En contraste, los Baby Boomers están buscando empleos que ofrezcan oportunidades para realizar un trabajo significativo, tener una seguridad laboral, contar con un plan de jubilación y seguro social.
- La generación X esta menos dispuesta a sacrificar a su familia y su tiempo personal por la oficina y son menos propensos a ser leales y comprometidos a trabajar largas horas. Los Baby Boomers están buscando más equilibrio entre su trabajo y vida personal como opciones de horario de trabajo flexible. Los estudios demuestran que los empleados pueden mejorar los resultados organizacionales, sin embargo, muchas empresas todavía no ofrecen estos beneficios.

Las empresas ya tienen tiempo innovando en nuevas modalidades para contratar a la "generación Y" saben que son la próxima fuerza laboral. Las corporaciones Multinacionales invierten mucho en tiempo y en dinero para vincular y capacitar a sus empleados, pero cuando la rotación es alta, el costo es insostenible.

En el 2014 la SHRM por sus siglas en inglés "Society of Human Resources Management" publicó su artículo "las cinco tendencias que influyen en el talento humano y en el trabajo" y básicamente se centra en las siguientes propensiones:²²

1. La tecnología

²² <http://www.shrm.org/publications/hrnews/pages/5-trends-changing-work.aspx> julio 12 2015

Los instrumentos inteligentes permiten la conectividad continua lo que dista la línea delgada que existe entre la vida laboral y la vida personal del ser humano. El autor opina que el principal reto para el área de RH es encontrar la manera de conservar a los empleados por el compromiso (engagement) sin tenerlos trabajando todo el día.

2. Outsourcing

Las empresas han definido que es trabajo crítico y cuál no lo es. La tendencia de las organizaciones va hacia la externalización de las competencias no básicas del lugar de trabajo. Las organizaciones utilizan "agentes libres", expertos que participan en proyectos proporcionando su experiencia y no están sujetos a una sola empresa sino a varias organizaciones.

Según Kushner, el desafío para las personas del área de RH es conocer la estrategia de la organización y a partir de esto desarrollar la estrategia de recursos humanos en torno a cómo se hace el trabajo en la organización y saber quién lo hace.

3. Cambio de actitudes y valores en los trabajadores

Hubo una época cuando las personas se quedaban en el mismo empleo de por vida. Según la Oficina de Estadísticas Laborales de EUA, un empleado hoy en día tiene una esperanza de permanencia en la organización por sólo 3,5 años. Este es un desafío para esta área (RH), ¿cómo se puede involucrar a los trabajadores que quieren estar en la empresa?

4. Los cambios demográficos y la diversidad

La expectativa de vida ha cambiado, la gente está viviendo más tiempo y, por primera vez en la historia, en los próximos 10 años, vamos a tener a cinco generaciones en el lugar de trabajo. Tendremos a los Silenciosos, Boomers, la Generación X, Generación Y, y generación Z.

Las empresas gastan mucho tiempo y recursos en desarrollar conocimientos y capacidades/habilidades. Ciertos conocimientos son aprovechados y estipulados en los manuales de los procesos y políticas de las empresas. Sin embargo, también mucho conocimiento solo reside en los corazones, mentes, manos de los gerentes y expertos del área. Con el paso del tiempo, la mayor parte del conocimiento institucional se pierde cuando se da la desvinculación laboral, retiros o recolocación de los empleados. También el conocimiento se degrada cuando un alto ejecutivo de recién ingreso introduce una agenda diferente a lo que se estaba construyendo o se contradice con lo que se llevaba haciendo en el pasado. El conocimiento se disipa aún más rápido cuando una empresa se reorganiza o se fusiona con otra y hay una reorganización subsiguiente del elenco de personajes involucrados.

5. La globalización

Se conoce por globalización al fenómeno de apertura de las economías y las fronteras como resultado del incremento en los intercambios comerciales, en los movimientos de capitales, en el movimiento de las personas, la expansión de la información, del conocimiento, la flexibilidad de la tecnología para conectar a las personas alrededor del mundo.

Cada decisión, cada implementación o cambio de programa o la reestructura corporativa es sin duda un reto para los profesionales de Recursos Humanos. Con tantos avances tecnológicos el mundo cada día se interrelaciona más. Los profesionales del área tendrán que trabajar con los líderes de las organizaciones para crear y aplicar soluciones del área en un mercado global.

“Debemos alinear nuestras estrategias por el hecho de que podemos tener trabajadores de todo el mundo, laborando 24/7”²³.

Según esta asociación de RH, México es ejemplo claro de las tendencias globales que tendrá que enfrentar el área de RH. Los cambios de estructura, inversiones, generación de empleos, nuevos espacios de trabajo, nuevas tecnologías y las relaciones entre 5 generaciones será todo un reto. El desarrollo de Talento y la sucesión son prioridades para que las empresas sigan creciendo.

Bretts Walsh, socio líder global de Capital Humano de Deloitte, dice que la cultura y el compromiso son algunas de las tendencias vitales que se deben desarrollar porque la generación “Y” (milenio) cambia de trabajo cada dos años aproximadamente, mientras que las generaciones X y Baby Boomers permanecen en el mismo empleo por más de 10 años²⁴.

No se trata de reemplazar a la generación Y, al contrario, a las empresas les conviene retenerlos por las habilidades que tienen. Sin embargo la generación Y carece de madurez que solamente se consigue cuando el ser humano tiene metas y objetivos claros que se pueden alcanzar y saber cuáles son las acciones necesarias para lograrlo.

El mercado laboral sin fronteras

El ambiente de trabajo tradicional hace que los trabajadores conduzcan a una oficina donde pasaran el día en un cubículo 09 a.m.-5 p.m., mientras realizan sus tareas diarias, y luego regresaran a casa con su familia para realizar actividades personales el resto del día. Esta forma de vida profesional está siendo desafiada por el teletrabajo, un modo de trabajo que se produjo debido a los avances en la tecnología y las expectativas cambiantes.

Nuevas modalidades de trabajo, equipos virtuales y el uso de los profesionales temporales han cambiado la composición del lugar de trabajo. Las organizaciones se desplazan a los suburbios donde el terreno, los recursos, y mano de obra son más baratos.

Para competir a nivel mundial muchas multinacionales están contratando por outsourcing (contratación por terciarios) y offshoring (subcontratación de procesos) para bajar costos. (Guthrie, The next generation of workers)

Uno de los mayores retos para las empresas multinacionales según Guthrie, es aprender a movilizar sus recursos humanos a nivel mundial y que los trabajadores adopten una mentalidad colaborativa ante una amplia gama de condiciones culturales y generacionales.

Muchos jóvenes entran a la fuerza de trabajo en red (conectada), conociendo multiprocesos y con habilidades mentales globales, las generaciones mayores pueden aprender, sin embargo, las generaciones Silenciosa y Baby Boomer tienen la creencia de que si el empleado no está en su lugar de trabajo (en un espacio físico asignado) entonces seguramente no está trabajando.

²³ Trends Changing the Nature of Work, SHRM Aliah Wright 6/21/2013

²⁴ <https://www.eoi.es/blogs/mintecon/2014/03/25/las-tendencias-de-rh-para-2014/> página visitada Julio 10 2015

Las diferencias y similitudes intergeneracionales

- Los empleados de la generación Y a diferencia de los Baby Boomers no valoran el tiempo que se da con una persona cara a cara. Según la autora, se le atribuye a la flexibilidad de horarios y lugares de trabajo, al que conocemos por tele conmutación, esto permite al empleado trabajar fuera de las oficinas.
- Los empleados de la generación Silenciosa y Baby Boomers se enfocan en pasar más tiempo en las oficinas y los de la generación Y se enfocan en la calidad del producto o servicio.
- Los empleados de la generación X y Y sienten que no se desarrollan en su lugar de trabajo porque las posiciones de gestión de alto nivel están cubiertas por empleados de generaciones mayores. Las grandes compañías, (que tienen más de 500 empleados) reportan más conflictos intergeneracionales que empresas medianas o pequeñas.
- Los de la generación Y valoran mucho la capacitación, mientras que las otras tres generaciones no lo hacen.
- Las generaciones X y Y se enfocan más en la experiencia, en vez del estatus, puesto y riqueza.
- Las generaciones X y Baby Boomers valoran los ascensos más que la generación Y y la Silenciosa.
- La generación Silenciosa desea más reconocimiento y apreciación por su trabajo, para las otras tres generaciones es importante pero no es lo más trascendental.
- Generación Y, Baby Boomers y generación Silenciosa, están dispuestos a tolerar más el estrés por más dinero.
- EXT GENERATION OF WORKERS: Según este estudio, las cuatro generaciones coinciden que la compensación y los beneficios, la seguridad de mantener el empleo y un lugar seguro son aspectos laborales muy importantes y no se relacionan con la edad.

Estructura más plana y eficiente

La organización tradicional de ladrillo y cemento con personal de tiempo completo y con una gran jerarquía estructurada está dando camino para una estructura organizativa más fluida y flexible, con una red de proveedores siempre cambiante. La fuerza de ventas, ya sean permanentes o temporales, se unen para el logro de un solo proyecto²⁵.

Los dispositivos informáticos revolucionan la forma en que se trabaja y la tendencia es compartir información. La tecnología inalámbrica está permitiendo que más individuos accedan a Internet desde más lugares.

Organizaciones de software tales como Yahoo reclutan y administran una fuerza laboral diversa, integrada por personas que trabajan bien con menos procesos formalizados, también son capaces de hacer frente a la ambigüedad y son expertos en multitareas²⁶.

²⁵ <http://www.ngenperformance.com/blog/gen-y/workspaces-for-different-generations>

²⁶ Guthrie, The next generation of workers 2009

El trabajo se convierte en información enfocada, la persona que está a cargo de otras personas puede ser más joven.

La pregunta clave es; ¿cómo cuatro generaciones se pueden beneficiar de las fortalezas y perspectivas de cada generación?

La generación Silenciosa, descrita por Howe y Strauss (autores de las generaciones) son los hijos de la gran depresión y de la segunda guerra mundial. Esta generación adopto muchas creencias y valores con respecto al nacionalismo, lealtad, también aprendió de sus mayores a trabajar duro, crecieron en una economía inestable. Supieron no tomar por seguro su empleo y creyeron en cumplir con un día de trabajo honesto y ser remunerado por ello. Esta generación es líder porque nutrieron, enseñaron y produjeron a los Baby Boomers²⁷.

Aunque a los Baby Boomers se les atribuye el mérito de las guerras culturales de la década de los 1960's, fue la Generación Silenciosa que silenciosamente preparó el camino para traer mayor igualdad al lugar de trabajo.

En una economía creciente en manufactura, con un estilo de mando-control por parte de la dirección era la forma eficaz de hacer las cosas junto con funciones especializadas y una fuerte autoridad centralizada.

Los Baby Boomers son trabajadores competitivos, han dominado el lugar de trabajo durante años. Los Boomers tuvieron avances enormes en el lugar de trabajo durante el cambio industrial a una economía basada en conocimiento²⁸.

Ellos fueron necesarios durante la década de los 80's en la introducción de conceptos más democráticos, humanos e informales en el lugar de trabajo.

Introdujeron la gestión participativa, involucraron a los empleados y crearon equipos de trabajo, quitando la tradicional jerarquía. Penetraron al mercado laboral corporativo creyendo que encontrarían seguridad y una buena remuneración. Sin embargo, con la reestructura corporativa, "el downsizing y la desvinculación laboral" que se dio durante los 80's hasta finales de los 90's acabaron con sus sueños, dejando a muchas personas decepcionadas con las grandes corporaciones e inseguros de sus empleos²⁹.

¡El empleo es solo un trabajo, las familias vienen primero! El balance entre vida personal y trabajo es la llave de la felicidad según la generación X. Esta generación ha escogido programar sus carreras alrededor de periodos de tiempo, para que puedan hacer las cosas que quieren entre diferentes empleos.

²⁷ Neil Howe y William Strauss, *The next 20 years: How customer and workforce will evolve* July-August 2007 | Harvard Business Review

²⁸ Idem

²⁹ Carmen Carreño (2012) Rightsizing rediseño Organizacional. La desvinculación como proceso natural de gestión de RR.HH

A diferencia de los Boomers, la generación X reniega la idea de trabajar 60 horas a la semana. Esta generación es a veces vista como cínica, se les atribuye él no poder confiar o respetar grandes instituciones o corporaciones.

También la falta de fe en cuanto a la seguridad del empleo y la permanencia profesional, ellos prefieren buscar oportunidades para independizarse.

Constantemente se reinventan a sí mismos en los diferentes roles que desarrollan en las organizaciones.

La generación X tiende a tener un acercamiento casual con la autoridad, conceptúan el liderazgo por mérito vs por estatus o títulos profesionales. En toda la historia profesional, la generación más protegida es la Y. Ellos están entrando a la fuerza laboral y ascenderán a las vacantes que dejen la generación X. La generación Y no se preocupa por la seguridad que representa el empleo, más bien es encontrar el empleo de sus sueños. Están confidentes de que serán exitosos inmediatamente en sus puestos, de no lo lograrlo, saltarán del barco y encontrarán otro empleo antes de tratar de ascender hacia la cima corporativa.

Así como la generación X, la Y también vio a sus padres perder sus empleos debido a reestructuras, desvinculaciones o por fusiones y adquisiciones de empresas, por lo mismo son más leales a los gerentes, al equipo y compañeros de trabajo que a las instituciones. Si no están satisfechos en sus empleos, se irán de la empresa por mejores beneficios, horarios flexibles y oportunidades de desarrollo y ascensos.

Para la generación X, el balance entre trabajo y vida personal es una prioridad, no están dispuestos a trabajar largas horas como lo han hecho los Boomers y los silenciosos.

Estos escenarios muestran diferentes puntos de vista y contrastantes expectativas entre las generaciones que pueden conducir a malentendidos, suposiciones falsas y conflictos en el lugar de trabajo. Estudiar las generaciones puede ayudar a los líderes y directivos a construir conciencia y comprensión de diferentes actitudes y expectativas que tienen los diferentes grupos (generaciones) y la importancia del uso de los estilos de liderazgo flexible para abordar las necesidades de las múltiples generaciones en la fuerza laboral.

Tabla 6. Tipo de Liderazgo en cada generación

	Generación Silenciosa (1925-)1945	Baby Boomers 1946-1964	Generación X 1965-1980	Generación Y 1981-1995
Edad	70-90	51-69	35-50	20 – 34
	<p>Crear relaciones de trabajo positivas, ganando confianza y respetar su experiencia sin ser intimidados por él.</p> <p>Ganar su confianza por demostrar la compasión y la comprensión.</p>	<p>El liderazgo preferido es el colegiado y consensuado.</p> <p>Ganar su confianza por demostrar compasión y entendimiento.</p> <p>Acercarse a ellos con respeto por sus logros.</p>	<p>Respetar sus experiencias que han dado forma a sus creencias y pensamiento.</p> <p>Decir les la verdad.</p> <p>Honrar el sentido de balance entre trabajo y vida</p>	<p>Tomarse el tiempo para orientar hacia la cultura organizacional.</p> <p>Proveer estructura con un liderazgo firme.</p> <p>Ser claro de lo que se</p>

		<p>Invitar los a participar en la dirección de la empresa y en las iniciativas de cambio.</p> <p>Retar los a contribuir para ser parte de un equipo que se dedique a resolver problemas organizacionales.</p> <p>Ofrecer oportunidades para que se desempeñe como coach como parte del proceso de cambio.</p> <p>Apoyar el balance entre trabajo y vida personal.</p>	<p>personal.</p> <p>Ofrecer programas de mentoring.</p> <p>Comunicarles claramente que tareas repetitivas y revisión de calidad son aspectos importantes del trabajo.</p> <p>Ofrecer oportunidades de aprendizaje.</p>	<p>espera y cuáles son las metas a largo plazo.</p> <p>Ofrecer programas de mentoring.</p>
--	--	---	--	--

Fuente: Guthrie, The next generation of workers 2009

Tabla 7. Espacios físicos para cada generación

Generación Silenciosa 1925-1945	Baby Boomers 1946-1964	Generación X 1965-1980	Generación Y 1981-1995
<p>Los colegas mayores fueron separados de todos los demás. Aspiraban a la oficina de la esquina lo que significa valor del empleado a través de la escasez porque los puestos top eran muy pocos. En algunas oficinas tradicionales, la calidad de los muebles y la calidad de la alfombra también significaban estatus.</p>	<p>Les dan mucha importancia a las salas de juntas. No quieren espacios que tengan la conexión emocional del hogar. Tienden a separar su vida laboral y su vida personal. La oficina es un símbolo de estatus. Requieren de un escritorio propio. Quieren un lugar donde ellos puedan poner fotografías de la familia. El espacio permanente es sinónimo de seguridad.</p>	<p>Durante la época del auge de la alta tecnología, la generación X entró al mercado laboral. Los espacios fueron diseñados para que fueran abiertos. Con paredes bajas y sin cubículos.</p> <p>Con lugares abiertos para compartir tomando algún refrigerio, terminaban pareciendo Cafeterías.</p>	<p>Es importante tener un lugar de trabajo atractivo. No les interesan las salas de juntas.</p> <p>¡Les gusta que un lugar de trabajo se sienta como si estuvieran en casa!</p> <p>Estatus: es tener la última IPAD.</p> <p>Perciben las puertas y paredes contraproducentes para la colaboración y la innovación. Son pares, así se identifican entonces ¿por qué separar a las personas que están trabajando en el mismo proyecto o meta organizacional?</p>

			<p>También, no quieren estar atado a un escritorio, quieren tener la posibilidad de trabajar sin cables dentro y fuera de la oficina.</p> <p>Son más propensos a trabajar desde casa o mientras viajan.</p> <p>Acostumbrados a altos niveles de colaboración y trabajo en equipo.</p> <p>Están más inclinados a utilizar Skype para concretar alguna reunión que hacer uso del teléfono.</p>
--	--	--	--

Fuente: <http://www.ngenperformance.com/blog/gen-y/workspaces-for-different-generations>

Cultura organizacional:

La cultura es el conjunto de comportamientos, valores, artefactos, sistemas de recompensa y rituales que conforman su organización³⁰. Uno puede "sentir" la cultura cuando se visita una empresa o institución ya que en muchas ocasiones es evidente el comportamiento de las personas, el entusiasmo y el espacio mismo describen la cultura.

Según el artículo Culture: Why It's The Hottest Topic In Business Today (2015) publicado por la revista Forbes. Menciona que la palabra CULTURA, fue el vocablo más buscado el año pasado en el diccionario Merriam Webster³¹.

Hoy las empresas están viviendo una crisis de retención. Según el estudio "Liderando el nuevo mundo del Trabajo" de Deleite (2015) muestra que la cultura, el compromiso y la retención de empleados son ahora los retos que los líderes empresariales constantemente enfrentan. Más de la mitad de los empresarios evalúan este asunto como "urgente"³².

Es sencillo comprender lo anterior, comenta Bersin (2015). La economía se recupera (el desempleo ahora está por debajo de 5,5% en Estados Unidos), los empleados tienen más poder de negociación del que tuvieron en el pasado.

³⁰ Culture: Why It's The Hottest Topic In Business Today (2015) Forbes

³¹ Idem

³² Tendencias globales en Capital Humano 2015 "Liderando el nuevo mundo del Trabajo"

Las herramientas de Networking (creando redes) como LinkedIn, Facebook, y Glassdoor permiten a las personas se enteren fácilmente del mercado laboral para buscar nuevas oportunidades de trabajo. La información acerca de la cultura organizacional de una empresa está al alcance de un "clic" permitiendo encontrar datos acerca de su visión, misión y valores. Las empresas se ven en la necesidad de comprobar que es un lugar excelente para trabajar de lo contrario pierden talento por no poder atraerlo ni retenerlo.

Cada día las empresas tienen mucho más que hacer, tienen que cambiar, según el mismo artículo, sólo el 31% de los empleados están enganchados con su trabajo, 51% no lo están y el 17,5% están activamente desenganchados.

Una compañía reconocida en Silicon Valley, realizó un cambio considerablemente importante en cuanto a las instalaciones del corporativo para atraer a los jóvenes. No están seguros de que funcionará, pero sienten que no tienen otra opción. Viven una guerra para construir el "mejor lugar de trabajo del mundo" comida gratis, vacaciones ilimitadas, clases de yoga, cervezas, y oficinas abiertas con colores brillantes.

Para la revista Fortune, las 'Mejores Compañías', resultan ser muchas de las mismas empresas que figuran en los mejores lugares de Glassdoor y de LinkedIn la cual tiene mayor demanda por parte de los empleadores. Esto demuestra que las empresas con una cultura positiva son las que tienen mayor preferencia por los buscadores de empleo.

La Cultura de Netflix "libertad con responsabilidad" es uno de los documentos más populares en Internet, tiene alrededor de 11 millones de visitas. Muchos quieren copiarle su filosofía.

¿Cómo nos podemos percatar de la cultura de una empresa?

¿La gente está ocupada y trabajando con los clientes? ¿O están en silencio trabajando solos? ¿Llegan temprano y salen tarde? ¿El estacionamiento está vacío cerca de las 16.30 hrs? ¿Entre que edades oscilan los empleados? ¿Es la oficina hermosa e inspiradora con valores e iconos alrededor, o es desordenado y ocupado? ¿Hay un sentido de orden y un sentido de la familia? Todas estas pistas ayudan a diagnosticar la cultura.

Los valores culturales de Zappos, por ejemplo, se centran en la innovación, esta empresa ha trabajado muy duro en cuanto a su estructura y uno de sus valores es: "devolver la llamada a cada cliente el mismo día". Google tiene sus 10 "verdades" (se centra en el usuario). RW Baird tiene su "cultura única", LinkedIn está en el negocio de "servicios humanos" y se llama a sí misma una "tribu", Su fuerza de ventas se centra en dar continuamente a la comunidad.

"Hoy uno de cada cinco colaboradores piensa que, si no estás bien en el trabajo, seis meses es un buen lapso para voltear a otro empleador, según el estudio sobre Tendencias de Talento de LinkedIn"³³.

³³ <http://www.cnnexpansion.com/mi-carrera/2015/10/29/y-si-te-despiden-al-estilo-marty-mcfly>

¿Y si te despiden al estilo Marty McFly?, Ivonne Vargas Oct de 2015

El espacio de oficinas forma parte de la cultura organizacional, la construcción, los muebles y colores son esenciales, así como la flexibilidad de horario, el entretenimiento y el arte hacen estas empresas un lugar divertido para retener, compartir y trabajar.

Capítulo 4. La desvinculación laboral entre los 45 a 55 años

¿Qué es desvinculación?

La desvinculación laboral es el proceso por el cual se da por terminada la relación de trabajo, es decir se disuelve el contrato laboral entre el empleado y la empresa. La desvinculación puede ser voluntaria es decir que el empleado renuncia o involuntaria cuando la empresa decide dar por terminada la relación laboral. Para efectos de esta investigación solamente interesa el efecto de la desvinculación involuntaria. En este capítulo se hace hincapié el proceso que viven las empresas y el proceso de duelo que experimenta la persona por la pérdida del empleo.

David Wagner, ha escrito sobre negocios y tecnología por más de 10 años. Recientemente fue nombrado Director de Enterpriseefficiency.com. Antes fue Editor en el Massachusetts Institute of Technology Sloan Management Review, donde cubrió una amplia gama de temas de negocios.

Según Wagner, la desvinculación causa una gran desconfianza en la persona que fue retirada de su empleo, aunque sea contratado nuevamente por otra empresa. El autor comenta que lo más grave de la disolución laboral es el aspecto involuntario. Las personas que atraviesan por este proceso no tienen el poder de decisión, y esto es sumamente destructivo para la persona que lo vive afirma el autor.

El autor añade que al ser desvinculado sorpresivamente es aún más dañino para la persona y describe cómo algunas empresas en Inglaterra avisan a sus empleados que quedan desvinculados por medio de un correo electrónico.

Anna Windermere, autora de varios artículos publicados por la revista Harvard Business Review (HBR) comenta que existen dos maneras para que un empleado salga de la empresa, por despido o por desvinculación laboral. Aunque ninguna es bien aceptada, la desvinculación es la que afecta menos a la autoestima de la persona. El despido ocurre con un solo empleado y por razones de desempeño, conductas poco éticas o por diferencias de personalidad. La desvinculación aplica a uno o a más de un empleado y se dan por razones neutrales que tienen que ver más con el negocio o por razones económicas. Independientemente de la razón que sea la autora comenta que es muy importante que las empresas cuiden las formas en que se conducen las desvinculaciones para no tener problemas legales. Las principales razones cuando se desvincula a una persona del empleo son³⁴:

a) Reducir costos

La razón más común para ser desvinculado de la compañía es cortar o bajar los costos. Las deudas o la falta de ganancias pueden ser el resultado de ventas bajas o la pérdida de una línea de crédito. Sin embargo, las consecuencias financieras de una desvinculación laboral mal gestionada pueden implicar una demanda legal o una pérdida sustanciosa de dinero por calcular mal los paquetes de compensación. Pero lo peor, comenta en su artículo, es el costo intangible que se refleja en la baja moral o baja productividad de los trabajadores.

b) Reducción de nómina

Puede haber una desvinculación laboral cuando se hace una reestructura debido al exceso de personal. Un deseo para la eliminación de tareas redundantes en aras de la eficiencia también puede causar una pérdida de posiciones. El corte de personal puede o no ser relacionado con la reducción de costos, pero realmente depende de otros factores, como un cambio en la dirección de la empresa. Dicha reducción puede afectar a toda la empresa o sólo a un área o departamento.

c) Reubicación del empleado

Reubicación de las instalaciones de una empresa o reubicar a muchas personas de un lugar a otro podría causar una empresa desvincular a sus trabajadores. Si se realiza una desvinculación masiva debido a la reubicación, la autora recomienda que la empresa muestre interés por los trabajadores y proporcione recursos para ayudarles a ajustarse, si la empresa no lo hace corre el riesgo de dañar su reputación públicamente.

d) Fusiones o adquisiciones

Si una empresa es adquirida o se fusiona con otra empresa, seguramente habrá un cambio en el enfoque empresarial, el liderazgo y también para la dirección. En estas situaciones, cuando hay una fusión se duplican los puestos lo que significa que habrá una reducción de personal. En algunos casos se toma en cuenta la antigüedad del empleado o cifras que demuestren la productividad de cada empleado lo que determinará quién será desvinculado. Sin embargo, por lo general los nuevos son los primeros en dejar la empresa.

³⁴ <http://work.chron.com/reasons-being-laid-off-10633.html> (sept 18 2015)

Carmen Carreño Mallo, Directora Corporativa de Recursos Humano del Bank of America en Madrid. Escribió el artículo “Desvinculación como proceso natural de gestión de RH”. (Febrero 2012) Comienza su artículo haciendo tres preguntas: ¿Nos hemos detenido a pensar cuánto talento han abandonado nuestras organizaciones después de la desvinculación laboral? ¿Cuánto tiempo se tardará la empresa en elevar los niveles de motivación? ¿Cuántas de las personas desvinculadas nos encontraremos en un futuro?

El tema de desvinculación para Carreño “es un tema tabú y por tanto las acciones muchas veces son forzadas o incluso innecesariamente defensivas. Es cierto que es una decisión unilateral, donde dos partes se ven afectadas”. (Carreño Mayo)

La autora también expone que se dedica mucho esfuerzo a captar y desarrollar talento, en muchas ocasiones este objetivo deja de estar en los procesos de desvinculación, afectando tanto a los empleados que salen como los que se quedan. Su artículo concluye con la siguiente afirmación: “Cuidar a los que se van, supone cuidar a los que quedan y con estos son con los que vamos a escribir la siguiente página de nuestra actividad empresarial”³⁵.

El duelo laboral:

Cuando una persona pierde su empleo ya sea por despido, reestructura organizacional, fusión de empresas, jubilación anticipada o retiro, provoca en el ser humano varias reacciones, las cuales son muy similares, según a las originadas por la muerte de un ser querido.

Mucho depende de la edad, pero cuando la persona es mayor más o menos entre 45 a 64 años es mucho más difícil enfrentar la pérdida a la que experimenta un joven de 25 años porque su inserción a la fuerza laboral será más rápida. En nuestra cultura mexicana tenemos la creencia de que una persona mayor de 40 años desempleado ya no encontrara empleo en nuestro país, lo cual produce miedo e incertidumbre. Cuando se da la desvinculación laboral es importante planear el tema económico para no desencadenar una crisis que a menudo es parte de la vivencia familiar. Si la pérdida del empleo la sufre la persona que mantiene en gran suma el hogar puede causar interminables discusiones, violencia física y/o verbal, sustancias alcohólicas, drogas, entre otros problemas. Cuando la persona tiene una rutina, un sentido de vida y de repente lo pierde, los días se vuelven interminables y la situación empeora cuando la persona no acepta esta pérdida y no se toma las medidas necesarias para afrontar su nueva realidad.

Las reacciones más comunes cuando se pierde el empleo son:

- Extrañeza: La persona transita algunos días impresionado o sorprendido, no puede creer que está viviendo esta pérdida.

³⁵ Carmen Carreño (2012) Desvinculación como proceso natural de gestión de RH

- Ira: La persona puede exteriorizar con rabia, amargura, aborrecimiento, aversión hacia los jefes, inclusive el lugar de trabajo y compañeros/pares.
- Frustración: Se siente acabado, abatido, decepcionado, traicionado e impotente ante lo sucedido con su trabajo.
- Autoestima Baja: Cree que lo han tratado injustamente, pues se dedicaba a su trabajo con mucha responsabilidad, fue leal, se esforzó por lo tanto su confianza en sí mismo baja. Puede llegar a sentir vergüenza con familia y amigos. No es capaz de entender que quizá no fue su culpa el que haya sido retirado de su empleo.
- Tristeza: Surgen en la persona sentimientos de dolor por la pérdida del trabajo, la persona se siente sin vida, como si el tiempo se hubiera detenido.
- Culpable/victima: La persona cree que es un castigo por algo que hizo y que la vida se la está cobrando. Igual y discutió con un compañero o tuvo algún problema con su equipo.
- Temor: A no conseguir un nuevo empleo, o si lo consigue que sea inferior a lo que tenía. También teme por el bienestar de la pareja y más si la cónyuge no está empleada, por los hijos, por la incertidumbre que esto representa.
- Ansiedad: Es tal la preocupación que genera el perder el empleo que la persona deja de dormir y pierde el apetito. En un principio la persona puede experimentar periodos de insomnio.
- Resignación: Con el paso del tiempo (6 meses) el ser humano acepta la situación, ha buscado ayuda, tiene oportunidad de entrevistarse con diferentes personas y se da cuenta de que no está solo. Se da cuenta de que tiene que enfrentar quizá nuevos retos, cambiar de giro o de ciudad.
- Esperanza: Tanto ha sembrado, tanto se ha conectado (networking) que solo espera ese correo electrónico, esa llamada para que se reintegre a la vida laboral, profesional, familiar y social.

Outplacement o Transición de Carrera

"Se le llama Outplacement o Transición de Carrera a los servicios que las empresas otorgan a algunos de sus ex-empleados cuando se ven en la necesidad de desvincular personal en su organización"³⁶

Para las empresas Multinacionales la práctica de esta herramienta es común y utilizada principalmente para puestos directivos. El outplacement fortalece la imagen de la compañía como "Empresa Socialmente Responsable" (ESR) y ayuda a disminuir la mala publicidad que se da de boca a boca.

En México, según la Dra. Martha Roca, (Directora General de DBM México) solamente el 10% de las empresas ofrecen este servicio de desvinculación y es exclusivo para altos ejecutivos. En Estados Unidos 97 % de las empresas lo utilizan.

³⁶ Javier Vargas (2012) Manpower group ¿Qué es Outplacement?

La metodología de las empresas de outplacement se conforma por diferentes segmentos, que a continuación se describen y el tiempo que un ejecutivo puede utilizar las instalaciones de outplacement puede variar de 3 meses hasta un año, lo anterior es porque existen posiciones que son muy complejas o especializadas para cubrir.

La metodología del Outplacement se enfoca en tres grandes rubros y la parte medular son los coaches profesionales que asesoran a las personas que viven este proceso:

1. La búsqueda de un nuevo empleo
2. Empezar un negocio propio
3. Preparar a la persona para la jubilación.

¿Qué esperar en el outplacement?

- a) Exámenes de aptitudes: Se le aplican cuestionarios y pruebas para determinar si el ejecutivo tiene el interés de volver a emplearse, cambiar de carrera o emprender un negocio.
- b) Orientación para poner un negocio propio: se les da asesoría en temas de finanzas, tendencias de negocios y posibles mercados.
- c) Orientación para un mejor desempeño laboral y cambio de carrera: Las personas que son desvinculadas de las organizaciones y que posiblemente laboraron por muchos años, pierden la experiencia de cómo hacer su currículum o simplemente prepararse para una entrevista que no han tenido en mucho tiempo. También se le asesora al interesado para que organice sus redes de contacto, el networking es básicamente construir relaciones del mismo entorno profesional esto incluye reunirse con HeadHunters, ex jefes, ex colegas etc. Es importante Preparar un perfil en redes sociales, incluyendo LinkedIn ya que es la red profesional más visitada por los HH. Y por más ridículo que suene se les apoya para la elaboración de un curriculum vitae de alto impacto, así como el practicar para entrevistas de trabajo.

Caza Talentos/Headhunters

Después de pasar por el proceso de duelo y el proceso que este con lleva, el ejecutivo buscará entrevistarse con Head Hunters (HH) quienes serán los indicados para establecer entrevistas con posibles empleadores. Estas empresas consultoras se especializan en conseguir talento de alto nivel. El hHeadhunter es quien contacta al potencial candidato, quien usualmente y preferiblemente se encuentra empleado. Existen varias empresas de este tipo que se especializan en determinadas áreas³⁷.

Hay empresas que tienen cobertura global con presencia en México, y trabajan estrechamente con empresas multinacionales.

³⁷ Fuente:<http://www.altonivel.com.mx/23710-outplacement-el-paso-para-redefinir-tu-futuro-profesional.html> (agosto 2015)

Es importante mencionar que un lapso largo de desempleo puede dificultar la tarea del (HH) ya que por lo general los directores de RH prefieren a los candidatos que están empleados.

El proceso de búsqueda

El HH investiga en el mercado a los posibles candidatos y establece la manera de acercarse. Organiza las entrevistas y selecciona a los finalistas. También revisa las referencias del candidato, hace la negociación y cierra con el candidato la oferta de trabajo. Acompaña al nuevo empleado durante el proceso de ingreso y renuncia³⁸.

Capítulo 5. Marco Legal

“El artículo 123 de nuestra Constitución, constituye la ley fundamental, la norma de normas, de donde deriva su reglamentaria la ley laboral. Este artículo consta de dos apartados: el apartado A refiere a los derechos y obligaciones del capital y el trabajo; y el B de tal precepto regula el trabajo de los empleados al servicio del Estado “

Este capítulo engloba los principales artículos de la Ley Federal del Trabajo (LFT) la Ley del Instituto del Seguro Social (IMSS) que directamente se relaciona con la desvinculación laboral. Es importante recordar que el outsourcing se regula por la LFT y esta práctica es cada vez más utilizada por las empresas.

Instituto Mexicano del Seguro Social (IMSS)

Existen ciertas preguntas que nos deberíamos de hacer cuando llegamos a la edad de 50 años y seguimos empleados en una empresa multinacional. ¿Qué es lo que vamos hacer si el día de mañana nos quedamos sin empleo? O que sucede si contamos con 1000 semanas cotizadas en el seguro social, pero tenemos 56 años. ¿Cómo podemos salvaguardar los derechos para lograr la pensión? ¿Cómo lograr una pensión digna que nos deje vivir como lo hemos trabajado hasta ahora?

³⁸ <http://www.forbes.com.mx/tradicionales-vs-millennials-la-nueva-guerra/> Junio 12 2015
http://www.duelo.org/index.php?option=com_content&task=view&id=15&Itemid=38 junio 12 2015 Junio 12 2015
<http://gtalentohumanoyoli.blogspot.mx/2012/09/que-es-desvinculacion-laboral.html> (Pag visitada Junio 12 2015)

Primero que nada, una persona que ha cotizado en el Seguro Social tiene derecho a pensionarse ya sea por cesantía o por vejez. La pensión por cesantía se tramita entre los 60 a 64 años de edad y la de vejez, es a partir de los 65 años o más.

Existen dos tipos de régimen para el IMSS, el de la Ley de 1973 y la de 1997. “Si una persona empezó a cotizar en el seguro social antes del 1 de julio de 1997, podrá elegir el régimen pensionario que mejor le convenga (1973-1997)”³⁹.

Aunque para este estudio se explorara a fondo el régimen de 1973 por el rango de edad de las personas que representa dicha investigación. Sin embargo, más adelante hay un cuadro comparativo de las diferencias de cada régimen.

El primer paso para solicitar la pensión del IMSS, es estar dado de baja del régimen obligatorio. También la persona deberá cumplir con ciertos requisitos que a continuación se señalan:

Como mínimo, 500 semanas cotizadas y reconocidas por el Seguro Social. En caso de tener más de 500 semanas cotizadas el IMSS le reconocerá y les dará un incremento proporcional a las semanas excedentes.

“El IMSS explica que las semanas cotizadas son contabilizadas como los periodos comprendidos entre las fechas de alta y baja del asegurado ante el instituto con uno o varios patrones”⁴⁰.

Salario promedio de las últimas 250 semanas

Entendemos por semanas cotizadas (no necesariamente serán continuas). Según el régimen de 1973, a partir de los 60 años una persona puede solicitar su pensión por cesantía y a los 65 por vejez.

Sin importar la modalidad solamente se tramita una vez en la vida. Otro punto importante es que dependiendo de la edad en que se solicita la pensión el porcentaje variara, es decir:

Edad	65	64	63	62	61	60
%	100	95	90	85	80	75

Si el trámite se genera cuando la edad excede en seis meses y un día, el IMSS aumentará un 5 % ya que se redondea al siguiente año.⁴¹

³⁹ LEY DEL SEGURO SOCIAL. Nueva Ley publicada en el Diario Oficial de la Federación el 21 de diciembre de 1995
 TEXTO VIGENTE Última reforma publicada DOF 12-11-2015

⁴⁰ LEY DEL SEGURO SOCIAL. Nueva Ley publicada en el Diario Oficial de la Federación el 21 de diciembre de 1995.
 TEXTO VIGENTE Última reforma publicada DOF 12-11-2015

⁴¹ Ley del Seguro Social

¿Qué hacer cuando nos quedamos sin una relación laboral y estamos a una década para jubilarnos?

La Ley del Seguro Social contempla la posibilidad de seguir cotizando con el objetivo de lograr una pensión por Cesantía o Vejez a través de una modalidad denominada CONTINUACIÓN VOLUNTARIA EN EL RÉGIMEN OBLIGATORIO, también conocido como Modalidad 40.

La Modalidad 40 permite que la persona pague las aportaciones obrero-patronales de su propio bolsillo cuando no está en una relación laboral. Pero hay requisitos que se tienen que cumplir que a continuación se mencionan:

- Que no hayan pasado más de cinco años desde la última baja del SS.
- Haber cotizado antes de la baja, en los cinco años previos, 52 semanas con un patrón.
- Inscribirse con salarios entre el último salario inscrito por el patrón anterior y hasta el tope de 25 veces el salario mínimo vigente del Distrito Federal (SMVDF).
- Pagar la primera mensualidad.

Beneficios de la Modalidad 40

- Sumar semanas cotizadas.
- Elevar promedios salariales.
- Incrementar el monto pensional.
- Conservar los derechos a las pensiones de cesantía, vejez.

Cada vez que un empleado es desvinculado de la relación laboral, el patrón lo da de baja del seguro social. Los artículos 150 y 151 de la Ley del Seguro Social contienen la información de la conservación y el reconocimiento de derechos al causar baja del régimen obligatorio del IMSS, se transcriben íntegramente ya que norman estas circunstancias.

Artículo 150. Los asegurados que dejen de pertenecer al régimen obligatorio, conservarán los derechos que tuvieran adquiridos a pensiones en el seguro de invalidez y vida por un período igual a la cuarta parte del tiempo cubierto por sus cotizaciones semanales, contado a partir de la fecha de su baja.

Este tiempo de conservación de derechos no será menor de doce meses.

Artículo 151. Al asegurado que haya dejado de estar sujeto al régimen obligatorio y reingrese a éste, se le reconocerá el tiempo cubierto por sus cotizaciones anteriores, en la forma siguiente:

Si la interrupción en el pago de cotizaciones no fuese mayor de tres años, se le reconocerán, al momento de la reinscripción, todas sus cotizaciones;

Si la interrupción excediera de tres años, pero no de seis, se le reconocerán todas las cotizaciones anteriores cuando, a partir de su reingreso, haya cubierto un mínimo de veintiséis semanas de nuevas cotizaciones;

- I. Si el reingreso ocurre después de seis años de interrupción, las cotizaciones anteriormente cubiertas se le acreditarán al reunir cincuenta y dos semanas reconocidas en su nuevo aseguramiento, y

- II. En los casos de pensionados por invalidez que reingresen al régimen obligatorio, cotizarán en todos los seguros, con excepción del de invalidez y vida. En los casos de las fracciones II y III, si el reingreso del asegurado ocurriera antes de expirar el período de conservación de derechos establecido en el artículo anterior, se le reconocerán de inmediato todas sus cotizaciones anteriores.⁴²

El término de desvinculación laboral no es un concepto que se utilice en la Ley Federal del Trabajo (LFT), aunque es un término monopolizado en el ámbito de las relaciones laborales. En su significación más amplia la desvinculación laboral hace referencia a la finalización de la relación laboral entre empleado/a y la empresa.

Sin embargo, el concepto «desvinculación» se asocia al despido y, aunque tampoco existe una definición oficial del término, se suele utilizar en algunos convenios colectivos en sustitución de éste, no siendo un término que se utilice coloquialmente.⁴³

Recordemos que a partir de 1917 todas las cuestiones laborales de nuestro país se derivan del Artículo 123 de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos.

Artículos de la Ley Federal del Trabajo (LFT) que tienen que ver con la terminación laboral.

Terminación de las relaciones de trabajo

Artículo 53.- Son causas de terminación de las relaciones de trabajo:

- I. El mutuo consentimiento de las partes;
- II. La muerte del trabajador;
- III. La terminación de la obra o vencimiento del término o inversión del capital, de conformidad con los artículos 36, 37 y 38;
- IV. La incapacidad física o mental o inhabilidad manifiesta del trabajador, que haga imposible la prestación del trabajo; y
- V. Los casos a que se refiere el artículo 434.

Artículo 434.- Son causas de terminación de las relaciones de trabajo:

⁴² <http://miretiropension.com/2012/05/imss-de-la-conservacion-y-reconocimiento-de-derechos/>

⁴³ Artículo: Prejubilación y desvinculación laboral después de los 50 años. *Vivencia del proceso y adaptación del cambio 2008*

I. La fuerza mayor o el caso fortuito no imputable al patrón, o su incapacidad física o mental o su muerte, que produzca como consecuencia necesaria, inmediata y directa, la terminación de los trabajos;

II. La incosteabilidad notoria y manifiesta de la explotación;

III. El agotamiento de la materia objeto de una industria extractiva;

IV. Los casos del artículo 38; y

V. El concurso o la quiebra legalmente declarada, si la autoridad competente o los acreedores resuelven el cierre definitivo de la empresa o la reducción definitiva de sus trabajos.

El “outsourcing”, la subcontratación o Externalización es un tema que antes no se contemplaba en la Ley Federal del Trabajo.

En el pasado poco se hacía por regular el outsourcing, la subcontratación conocida también como la contratación por honorarios. Las personas contratadas de esta manera no recibían las prestaciones mínimas que marca la ley. Tampoco tenían una jornada de trabajo digna y mucho menos contaban con seguridad social. Las empresas evadían las obligaciones laborales así se suponía una actividad bastante frecuente en nuestro país.

Tabla 8. Ventajas y Desventajas del Outsourcing

Ventajas para las empresas	Desventajas para las empresas
Creación de empleo. Crear una organización más flexible y ligera (lean). La empresa pone atención a lo que es la parte medular y estratégica de su negocio. Se reduce considerablemente la carga administrativa. Se puede evaluar de una manera más objetiva a los empleados que están en periodos de prueba o de capacitación. Existe una corresponsabilidad tanto legal y laboral para quien contrata el servicio y quien presta el servicio. El costo del servicio es totalmente deducible.	Cuando existe una subcontratación los empleados no se sienten parte de la compañía lo que genera una baja productividad. El clima organizacional se ve afectado por la separación entre el empleado subcontratado y el no. No hay antigüedad para los subcontratados. Puede disminuir la calidad de servicio.

Fuente: <http://www.altonivel.com.mx/45485-outsourcing-la-delgada-linea-entre-lo-legal-e-ilegal.html>

El outsourcing, es la nueva modalidad de contratar a trabajadores con edad, por lo tanto, con más experiencia y menos beneficios. ¿Cómo afecta esta modalidad el futuro personal y familiar?

A continuación, se transcribe el referido criterio: en el régimen de subcontratación, todos los requisitos previstos en los artículos 15-A y 15-B de la Ley Federal del Trabajo.

Artículo 15-A. El trabajo en régimen de subcontratación es aquel por medio del cual un patrón denominado contratista ejecuta obras o presta servicios con sus trabajadores bajo su dependencia, a favor de un contratante, persona física o moral, la cual fija las tareas del contratista y lo supervisa en el desarrollo de los servicios o la ejecución de las obras contratadas.

Este tipo de trabajo, deberá cumplir con las siguientes condiciones:

a) No podrá abarcar la totalidad de las actividades, iguales o similares en su totalidad, que se desarrollen en el centro de trabajo.

b) Deberá justificarse por su carácter especializado.

c) No podrá comprender tareas iguales o similares a las que realizan el resto de los trabajadores al servicio del contratante.

De no cumplirse con todas estas condiciones, el contratante se considerará patrón para todos los efectos de esta Ley, incluyendo las obligaciones en materia de seguridad social.

Artículo 15-B. El contrato que se celebre entre la persona física o moral que solicita los servicios y un contratista, deberá constar por escrito.

La empresa contratante deberá cerciorarse al momento de celebrar el contrato a que se refiere el párrafo anterior, que la contratista cuenta con la documentación y los elementos propios suficientes para cumplir con las obligaciones que deriven de las relaciones con sus trabajadores.

Artículo 15-C. La empresa contratante de los servicios deberá cerciorarse permanentemente que la empresa contratista, cumple con las disposiciones aplicables en materia de seguridad, salud y medio ambiente en el trabajo, respecto de los trabajadores de esta última.

Lo anterior, podrá ser cumplido a través de una unidad de verificación debidamente acreditada y aprobada en términos de las disposiciones legales aplicables.

Artículo 15-D. No se permitirá el régimen de subcontratación cuando se transfieran de manera deliberada trabajadores de la contratante a la subcontratista con el fin de disminuir derechos laborales; en este caso, se estará a lo dispuesto por el artículo 1004-C y siguiente de esta Ley.

No obstante, lo anterior, el artículo 1004-C. de la reforma establece; “A quien utilice el régimen de subcontratación de personal en forma dolosa, en términos del artículo 15-D de esta Ley, se le impondrá multa por el equivalente de 250 a 5000 veces el salario mínimo general, sin duda la sanción es importante.⁴⁴

Antecedentes a las AFORES

El Instituto Mexicano del Seguro Social (IMSS) nace 1943 para ofrecer servicios de salud y de seguridad social a los trabajadores de México; en 1944 se implementó el Seguro de Invalidez, Vejez, Cesantía en Edad Avanzada y Muerte (IVCM). El esquema estaba diseñado para operar como un sistema de pensiones con beneficios, las reservas que se generaban año con año se

⁴⁴ www.adapt.it/boletinespanol/docs/rafael_tena_suck.pdf Página visitada Febrero 22 2016

invertían de acuerdo con la ley, para que cuando el trabajador se retirara se cumpliera con el pago de su pensión.

El seguro de IVCM se basaba en un esquema de reparto, por eso las cuotas de los patrones y de los trabajadores servían para dar beneficios directos a los jubilados por medio de las pensiones. El excedente que se generaba sirvió para dar beneficios a la población asegurada, así como para subsidiar a los seguros de enfermedades y maternidad.

En 1992 se instituye el Sistema de Ahorro para el Retiro (SAR) con el objetivo de enmendar las deficiencias del sistema pensionario propiciado por la estructura de la población ocupada, el cual incremento en el número de pensionados por la prolongación de vida, bajo nivel de cuotas obrero-patronales, estancamiento del mercado laboral, envejecimiento de la población, evasión patronal y por las grandes inversiones en hospitales perpetrada por el IMSS.

Lo anterior provoco que el IMSS sufriera un desequilibrio financiero, no había manera que el Instituto cumpliera con la cobertura y servicios. Así que comenzaron a debatir entre patrones, gobierno y trabajadores posibles soluciones.

“El 21 de diciembre de 1995 fue publicada la nueva Ley del Seguro Social y entró en vigor el primero de julio de 1997, aquí se marca el inicio de una de las reformas más trascendentales en la seguridad social en México”.⁴⁵

Se dieron cambios en la estructura de los seguros para dar paso a cinco secciones de aseguramiento, que son actualmente los que conocemos. Los ajustes consistieron en dividir al ramo de IVCM en dos: invalidez y vida (IV) y retiro, cesantía en edad avanzada y vejez (RCV), en base a un esquema de ahorro y capitalización individual.

Con el nuevo sistema pensiones cada trabajador tiene una cuenta individual abierta de manera personal. Del salario que recibe el trabajador se le descuenta un porcentaje para el ahorro. El patrón y el Gobierno también aportan una parte. El total es un aproximado de 6.5% del salario del trabajador, el dinero de los tres se coloca en una AFORE y esta a su vez, se invierte en una SIEFORE.

AFORE significa Administradora de Fondo para el Retiro. Instrumento diseñado especialmente para administrar e invertir el ahorro para el retiro de los trabajadores afiliados al IMSS, al Instituto de Seguridad y Servicio Sociales de los Trabajadores al Servicio del Estado, procurando obtener los mejores rendimientos.

SIEFORE: Son Fondos especializados en ahorro para el retiro donde las AFORES invierten el dinero de los trabajadores en diferentes instrumentos como bonos, acciones de renta fija y variable.

Existen cuatro categorías que dependen del riesgo de la inversión. Mientras más joven es el trabajador, más riesgo se puede tomar con su dinero, es decir que la SIEFORE será de nivel 4 la cual abarca a los trabajadores menores de 36 años.

⁴⁵ <http://www.noticiasnet.mx/portal/31664-la-seguridad-social-en-m%C3%A9xico> Página visitada Febrero 24 2016

El fin es maximizar el ahorro y cuando ya se está cerca de la edad de retiro, el dinero pasa a instrumentos más seguros de renta fija; de esta manera se invertirá en una SIEFORE nivel 1 que es para mayores de 60 años, con el fin de amortiguar la volatilidad.



Fuente: http://www.consar.gob.mx/principal/como_elegir_afore/cea_rendimientos.aspx

Cada cuenta individual se divide en cuatro subcuentas:

Retiro, Vejez y cesantía. Todo lo que se acumule en esta subcuenta es lo que el trabajador recibirá al momento de retirarse. A los 60 años por Cesantía y a los 65 por vejez.

Aportaciones Voluntarias. Todos los trabajadores deberían de ahorrar, esta subcuenta invita a las personas a que aporten las cantidades que deseen, en esta subcuenta no hay montos establecidos. La ventaja de esta subcuenta es que el trabajador puede hacer retiros. En esta subcuenta se ahorra para otras necesidades que no sean el retiro.

Vivienda. Aquí, el patrón hace las aportaciones (5% del salario base de cotización bimestral) que se canalizan exclusivamente al INFONAVIT. Estos recursos solo pueden ser usados para solicitar un crédito de vivienda o para elevar el monto de tu pensión.

Aportaciones complementarias. Esta subcuenta es muy parecida a la voluntaria, el dinero que se ahorra es adicional, solo que el de esta subcuenta no puede ser usado para otro fin más que para la pensión y no se puede acceder a él hasta el momento del retiro. Si el trabajador lo sacara antes, tendría que pagar los impuestos correspondientes. En caso de muerte del trabajador los beneficiarios pueden recuperar este dinero.

UBICA LA TABLA DE ACUERDO A TU EDAD (CIFRAS AL CIERRE DE ENERO DE 2016)

INDICADOR DE RENDIMIENTO NETO 76 MESES
Para personas de **36 años y menores**

A mayor RENDIMIENTO NETO, mayor ahorro.

MAYOR RENDIMIENTO NETO = MÁS AHORRO
↑
MAYOR RENDIMIENTO NETO = MÁS AHORRO
↓
MENOR RENDIMIENTO NETO = MENOS AHORRO

INDICADOR DE RENDIMIENTO NETO	
AFORES	RENDIMIENTO NETO
SURA	10.23%
Profuturo GNP	9.73%
Banamex	9.69%
PensionISSSTE	9.37%
MetLife	8.73%
Principal	8.43%
XXI Banorte	8.42%
Invercap	8.32%
Azteca	7.59%
Coppel	7.26%
Inbursa	5.16%
Promedio Simple	8.45%
Promedio Ponderado*	8.86%

SB4

INDICADOR DE RENDIMIENTO NETO 76 MESES
Para personas entre **37 y 45 años**

A mayor RENDIMIENTO NETO, mayor ahorro.

MAYOR RENDIMIENTO NETO = MÁS AHORRO
↑
MAYOR RENDIMIENTO NETO = MÁS AHORRO
↓
MENOR RENDIMIENTO NETO = MENOS AHORRO

INDICADOR DE RENDIMIENTO NETO	
AFORES	RENDIMIENTO NETO
PensionISSSTE	9.24%
SURA	9.17%
Banamex	8.56%
Profuturo GNP	8.51%
MetLife	7.91%
XXI Banorte	7.78%
Principal	7.71%
Invercap	7.67%
Azteca	7.16%
Coppel	6.95%
Inbursa	4.85%
Promedio Simple	7.77%
Promedio Ponderado*	8.12%

SB3

INDICADOR DE RENDIMIENTO NETO 60 MESES
Para personas entre **46 y 59 años**

A mayor RENDIMIENTO NETO, mayor ahorro.

MAYOR RENDIMIENTO NETO = MÁS AHORRO
↑
MAYOR RENDIMIENTO NETO = MÁS AHORRO
↓
MENOR RENDIMIENTO NETO = MENOS AHORRO

INDICADOR DE RENDIMIENTO NETO	
AFORES	RENDIMIENTO NETO
SURA	7.02%
PensionISSSTE	6.89%
Banamex	6.55%
Profuturo GNP	6.33%
XXI Banorte	5.89%
MetLife	5.73%
Coppel	5.65%
Principal	5.63%
Azteca	5.36%
Invercap	4.92%
Inbursa	4.17%
Promedio Simple	5.83%
Promedio Ponderado*	6.09%

SB2

INDICADOR DE RENDIMIENTO NETO 42 MESES
Para personas de **60 años y mayores**

A mayor RENDIMIENTO NETO, mayor ahorro.

MAYOR RENDIMIENTO NETO = MÁS AHORRO
↑
MAYOR RENDIMIENTO NETO = MÁS AHORRO
↓
MENOR RENDIMIENTO NETO = MENOS AHORRO

INDICADOR DE RENDIMIENTO NETO	
AFORES	RENDIMIENTO NETO
PensionISSSTE	5.65%
SURA	5.32%
Profuturo GNP	4.66%
Invercap	4.52%
Banamex	4.51%
XXI Banorte	4.43%
Azteca	4.26%
MetLife	4.01%
Inbursa	3.90%
Principal	3.89%
Coppel	3.62%
Promedio Simple	4.43%
Promedio Ponderado*	4.72%

SB1

Fuente: http://www.consar.gob.mx/principal/como_elegir_afore/cea_rendimientos.aspx Página visitada Febrero 24

2016

Resultados del trabajo de campo:

El objetivo particular de la presente investigación, es conocer cómo viven la desvinculación forzosa los altos ejecutivos de empresas multinacionales y cómo perciben y valoran las repercusiones que estos procesos han tenido en sus vidas. Cabe mencionar que estas personas, considerando su rango de edad, se ubican dentro de la categoría de las generaciones de "Baby Boomers" o de la

Generación “X” que se caracterizan por haber tenido una permanencia de muchos años en el mismo empleo.

Es innegable que, para la mayoría de las personas afectadas, lo vinculan con un sentimiento de fracaso personal y constantemente se preguntan ¿por qué? Surgen dudas en cuanto al desempeño laboral que tuvieron y tratan de responderse si, en efecto, fueron culpables para que eso sucediera. Pensamientos sobre, si se ausentó demasiado o llegó tarde a trabajar o si tomó demasiado tiempo para comer, o bien, si no se ajustó a la cultura de la empresa.

Cualquiera que sea la razón, es un hecho que la desvinculación laboral es una de las experiencias más estresantes para cualquier persona; pero para un alto ejecutivo de la corporación, es más traumático el impacto. Cuando la persona pasa por la pérdida laboral, las primeras reacciones que tiene son de enojo y dolor, seguido por sentimientos de confusión y una gran decepción; una sensación de impotencia, depresión y miedo. Por lo anterior, el platicar con la familia y amistades es muy importante para compartir y no cargar con tanta desesperanza. Algunas personas lo comparan el sentimiento con el duelo que se da cuando se pierde a un ser querido.

Datos relevantes del trabajo de campo:

Se entrevistó a 25 altos ejecutivos que laboraron en empresas multinacionales y que fueron desvinculados del empleo entre los 45 a 55 años con una antigüedad mayor a diez años.

Así mismo se entrevistó a 2 Directores que trabajan en empresas de “Outplacement,” a tres “Head-hunters” a tres directores de Recursos Humanos y a los integrantes de la familia con el objetivo de tener una visión más completa del proceso.

La Técnica de recolección de información fue encuestas y entrevistas grabadas. La información que se obtuvo con estas técnicas tiene que ver con aspectos profesionales y sociales de las personas que formaron parte de la investigación.

Se consideraron dos aspectos principalmente:

- 1) Las características socio- demográficas como la edad, nivel profesional y
- 2) Opiniones, actitudes, intereses, motivaciones, intenciones, deseos.

Después de analizar la información, se llegó a los siguientes resultados:

a) Desvinculación planeada o desvinculación sorpresiva

El 44 % de los encuestados/entrevistados manifestaron que la desvinculación laboral fue planeada, mientras que el 56% contestaron que este proceso fue sorpresivo. Así mismo el 56% de los ejecutivos (al ser desvinculados de su empleo) tenían entre 45 y 51 años de edad. El 24% tenían entre 52 y 55 años y el 20% entre 56 y 60 años.

b) Antigüedad en la misma empresa

El 72 % de los ejecutivos permaneció en la misma empresa entre 10 y 15 años; mientras que el 20% se mantuvo en el mismo lugar de trabajo entre 16 y 20 años. El 8% laboraron entre 21 y 25 años en la misma empresa.

c) Outplacement

El 24% de los ejecutivos recibieron “Outplacement” entre seis meses a un año; mientras que al 76% de los ejecutivos no se les ofreció el servicio.

d) Nuevas contrataciones:

Del 100 % de los encuestados/entrevistados el 52% de los ejecutivos desvinculados se volvieron a contratar por una empresa. Los tiempos de contratación oscilaron de dos meses a un año y medio. De este porcentaje de ejecutivos que se volvieron a contratar, el 36% lo hizo en un puesto jerárquicamente inferior y recibieron de un 30% a un 70% menos del sueldo que antes percibían. Los que recibieron menos del 70% de lo que ganaban antes, fueron contratados por el sector educativo. El 12% tuvo un puesto jerárquicamente superior y un mayor sueldo. Y solamente el 4% quedó igual en ambos aspectos.

Tabla 9. Resultados de las encuestas realizadas a Directores de Outplacement

Preguntas	Outplacement-1	Outplacement-2
1. ¿Cuál es el perfil de los candidatos que reciben?	Personal que viene de empresas de diversas industrias: banca, seguros, transformación, educación, servicios y otras. Los perfiles también son muy diversos, desde Vicepresidente y Directores hasta personal administrativo y de línea.	Ejecutivos de primer nivel
2. ¿Existen búsquedas de "larga duración"? ¿Cuánto sería el tiempo máximo que pudiera recibir un cliente el servicio de outplacement?	Un Director General, Socio o Vicepresidente podría requerir un programa de 12 meses.	Un año
3. En su experiencia, ¿Cuál es el porcentaje de que un cliente de 55 años se vuelva a contratar?	<i>En (XXX) llevamos estadísticas que nos demuestran que el 97% de los ejecutivos en este rango de edad de reubicar, ya sea contratados en empresas (arriba del 85%) o bien forman sus propias empresas de consultoría o servicios. Aquellos que deciden no continuar en una actividad productiva son los que representan el 3% restante.</i>	20%
4. ¿Qué ocurre cuando el candidato de un programa limitado en el tiempo, no ha encontrado empleo y finaliza el plazo del programa?	<i>Nuestro indicador de éxito (KPI) es "candidatos contratados"; por lo tanto les damos seguimiento, ya sea telefónico o por correo, hasta que logran reubicarse.</i>	<i>El mismo ejecutivo empieza por separarse y allegarse con otras actividades como la consultoría</i>
5. ¿Se puede garantizar la recolocación de los candidatos?	No, ya que depende de la cantidad de horas y esfuerzo que dedique el propio candidato a su búsqueda. Sin embargo, al darles seguimiento cercano nos aseguramos de que el candidato cumpla con el objetivo que se planteó al inicio de su programa, que fue el de reubicarse.	No
6. ¿Se puede rechazar a un candidato al Outplacement?	Si porque generalmente trabajamos con personal de empresas y los asesorados cuentan con un buen historial dentro de las mismas. No tomamos casos individuales de personas que no conozcamos, ya que muchas veces los referimos dentro de nuestra base de datos de clientes y debemos asegurar que las personas que recomendamos cuenten con un historial de trabajo limpio.	Si, depende mucho de su estado de animo.
7. ¿Cuánto tiempo (años) cree usted que una persona debería trabajar en una sola empresa?	El mercado está cambiando dramáticamente, y la estancia en una empresa de 2 o 3 años, que antes se podría percibir como inestabilidad hoy sería tomada como señal de movimiento y aprendizaje.	5 años
8. ¿Cuánto tiempo puedo quedar disponible (sin trabajo) un buen profesional en el mercado sin que esto le perjudique profesionalmente?	Esto también varía, pero podríamos decir que, dependiendo de la posición, un lapso de entre 6 y 9 meses sería entendible y aceptado por las empresas.	Un año
9. ¿Por qué las empresas invierten en personas que van a salir de la compañía?	En principio las empresas que son fieles a sus valores corporativos apoyan a los colaboradores que han sido valiosos para ellas para darles un trato más humano cuando se ven en la necesidad de recortar sus posiciones. Asimismo, al interior de la empresa con los colaboradores que se quedan, genera un impacto positivo ayudando a recuperar más rápidamente la productividad que se naturalmente se pierde cuando hay una reestructura. Por ultimo pero no menos importante ayuda a disminuir drásticamente la posibilidad de que existan conflictos laborales derivados de la desvinculación.	Las empresas se cuidan para dar una buena imagen.
10. ¿En que se benefician las empresas contratando este tipo de servicio?	Por todo lo mencionado en el punto anterior, creemos en (XXX) que las empresas tienen un gran beneficio al apoyar a sus empleados que salen y que éstos agradezcan y difundan el hecho de que sus ex empleadores son empresas que cumplen con un compromiso de responsabilidad social, impactando directamente en la imagen de las marcas de dichas empresas.	La persona que queda desvinculada se queda más tranquila en manos de profesionales.

Tabla 10. Resultado de las encuestas realizadas a Head-Hunters

Preguntas	Head-Hunter 1	Head-Hunter 2	Head-Hunter 3
1-Que proporción de los CV's recibidos corresponden a ejecutivos arriba de 45 años que han sido desvinculados de una empresa.	35%	50%	50%
2-Aproximadamente, ¿cuántos se recontratan?	25%	5%	40%
3-¿Qué porcentaje de ese grupo son mujeres?	22%	50%	15%
4-¿Cuántos de ellos mantienen o mejoran su situación laboral?	25%	10%	20%
5- ¿Cuál es el tiempo promedio que un buen profesional se queda desempleado?	Cuatro meses	De seis a 18 meses	Un año
6- ¿Cuánto tiempo puede quedar disponible en el mercado laboral sin que esto le perjudique profesionalmente?	1 año y medio a 2 años y si hacen trabajo de consultorías hasta 3 años	Menos de 4 meses	18 meses
7-¿Cuánto cree usted que el ejecutivo debe permanecer en una empresa?	En más altos y de cargos directivos en la empresa de 5 a 8 años y de puesto cada 3-4 años tomar un reto mayor	Entre 7 y 12 años	8 años al menos que recibe una buena promoción
8-En términos generales, ¿cuál es el perfil del candidato que le piden las empresas? ¿Le piden límite de edad?	No es siempre es abierto y depende del reto del rol y responsabilidad	Si piden límite de edad aunque no sea explícito en el perfil	Buscan idealmente candidatos menos de 42 años de edad pero si es para CEO buscan gente mayor con mucha experiencia
9-En su experiencia, si un alto ejecutivo fue evaluado como muy bueno durante 10 años, porque la empresa decide desvincularlo?	Por el cambio que existe en el mercado y sus evoluciones, si son gente de muchos años ya tiene escuela de eras anteriores, que no es mal, pero las prácticas de las nueva tendencias son necesarias para innovar en cualquier área del negocio 2- otra razón es porque terminan un ciclo y ellos mismos levantan la mano al plan de retiro o ellos mismo dejan de dar mismos resultados buscando una liquidación y no salir en malos términos	Fusiones con otras empresas, reestructuraciones, compra de la empresa, ahorro en costos de personal, entre otros	Sueldo demasiado alto, gente joven acepta menos sueldo y son muy preparados y sabios para aplicar conocimientos digitales nuevos. Gente joven puede ser más móviles y adaptables a culturas diferentes
10-¿Que cree que deberían hacer las empresas multinacionales para mejorar el área de RH?	Allegarse de la nuevas prácticas nuevas de RH y ser una partner de la empresa y no un área administrativa y evaluar correctamente al talento contratado con las herramientas necesarias a fin de evitar malos resultados por contrataciones erróneas	Ver a RH como un socio estratégico y no un gestor de administración de personal	Invertir en contratar a gente de mejor nivel para los puestos en RR.HH ... a veces su personal es de mala preparación y no conoce áreas de DO y de liderazgo. Suelen ser operacionales y transaccionales, poca preparación para lidiar con los niveles senior de las empresas
11-¿Cuál cree que sea (n) la (s) razón (es) por la cual las empresas desvinculan a sus ejecutivos a una edad mayor a los 45 años?	Dicho patrón de desvinculación no lo he visto empresas profesionales y no creo que sea un tema de edad, sino de rendimiento cual sea la edad.	Fusiones principalmente	No son actualizados; no logran las metas, están en su nivel de confort, exigen sueldos y bonos muy altos, no contribuyen con ideas frescas para ayudar al negocio crecer. No perciben las amenazas de los competidores, físicamente no se cuidan, energía baja, no invierte en su educación/capacitación continua.

Tabla 11. Resultado de las encuestas a los Directores de Recursos Humanos

Preguntas	Director de Recursos Humanos -1	Director de Recursos Humanos-2	Director de Recursos Humanos -3
1-La empresa que usted representa tiene alguna política de contratación que se limite por la edad.	No	No	No
2- En términos generales, ¿cuáles son las cualidades que buscan en un candidato para cubrir una posición de alta dirección?	Identificación con los valores de la empresa, honestidad probada y adecuación entre el puesto y la persona (conocimientos, experiencia y estilo de trabajo)	Se tiene un perfil de competencias establecidas para altos ejecutivos de Pfizer, que contiene 3 grandes bloques que son: competencias de Negocio, capacidad para moldear la organización a futuro y la madurez ejecutiva, estos tres bloques a su vez tienen subdivisiones muy específicas.	Competencias técnicas y de liderazgo que pueden ser adquiridas a través de estudios y experiencia
3-En general, ¿qué antigüedad tenían en la empresa los últimos ejecutivos que fueron desvinculados?	15 años en promedio entre 45 y 55 años	8 años dentro de la compañía	15 años
4-En general, ¿qué edad y antigüedad en la empresa tenía el remplazo de un ejecutivo	No hemos reemplazado a la gran mayoría de los puestos desvinculados.	Entre 34 y 50 años de edad, antigüedad en la empresa un promedio de 5 años.	No respondió
5-¿Acostumbran a proporcionar el servicio de Outplacement a altos ejecutivos que viven la transición de la empresa?	Si un mes en promedio	Si entre 6 meses y 1 año dependiendo el caso	Aproximadamente 3 meses
6-En el último año, ¿cuál fue el porcentaje de rotación de personal a nivel ejecutivo?	< al 5%	4%	1%
7- ¿Cuántas iniciativas de mejora han tenido en los últimos cinco años que se haya invertido a nivel ejecutivo?	Desde hace 10 meses como resultado de una separación global	N/A	Ninguna
8-En el último año, ¿a cuántos ejecutivos de alto nivel contrataron?	UNO	2, fueron promociones internas.	5
9-Si la pregunta anterior fue afirmativa, me podría proporcionar el rango de edad.	41 a 50	41 a 50	A) 30 a 40; B) 41 a 50; C) 51 a 60
10- Cuando la empresa desvincula a un alto ejecutivo, ¿el área de RH analiza cuanto pierde la empresa en conocimiento y experiencia?	Si	No	No
11-Los ejecutivos desvinculados mantienen alguna relación con la empresa; por ejemplo, consultoría por honorarios o programa de mentoring?	En algunos casos consultorías, como conferencistas en el ex ejecutivos comerciales, algunos pueden ser socios comerciales.	Rara vez	No en la generalidad, aunque ha sucedido

Después de ver estos resultados y el análisis del marco teórico, se presentan algunas recomendaciones:

- Para un alto ejecutivo la desvinculación laboral no es un beneficio para su carrera profesional, sin embargo, puede llegar hacer una experiencia positiva. Existen posibilidades de empleabilidad durante el proceso de recolocación, como, por ejemplo, crear una fundación, dar clases en una universidad o dedicarse a la consultoría. Lo importante es que la persona se mantenga activa, es decir que encuentre un nuevo sentido a su vida. Esto puede ser un momento para actualizarse y cubrir las brechas que tienen en su vida profesional.
- En caso de ser desvinculado del empleo y no recibe “Outplacement” por parte de la empresa, yo sugiero que el ex ejecutivo invierta en este servicio si no lo ha tomado antes.
- Cuidar la economía personal es otro aspecto importante como fomentar el ahorro, buscar una independencia económica, así como aprender a re invertir sus ahorros.
- Hay que estar conscientes de que, a mayor edad, más debemos de estar preparados para enfrentar un posible cambio en nuestra trayectoria profesional, e incluso considerar el iniciar un negocio propio.
- Es interesante señalar que ninguna persona de los entrevistados tenía el interés de emprender un negocio quizá por miedo al riesgo que representa el invertir. Es importante mencionar que existen dos tipos de emprendedor, el nato (el que nace) y el que aprende. Mucho depende de la pasión, motivación que la persona tiene para emprender un nuevo negocio. Es muy distinto emprender a una edad relativamente joven a cuando una persona ya tiene 50 años, desesperado por no encontrar oportunidades laborales y decide emprender un nuevo negocio. Los emprendedores se distinguen por no temer al riesgo, asumen que las cosas no saldrán bien y que posiblemente fracasarán varias veces en el camino.
- Como cualquier persona, el emprendedor tiene tres necesidades básicas: necesidad de logro, necesidad de afiliación y necesidad de poder. Sin embargo, la necesidad de logro es la más importante según Mc Clelland, ya que determina la actitud y acciones que tendrá la persona. Es importante considerar la razón que se tiene para emprender, la primera puede ser el aprovechar una oportunidad donde existe una necesidad insatisfecha o se tiene una buena idea de negocio. La segunda es cuando la persona se ve en la necesidad de emprender porque está viviendo una situación desfavorable, como por ejemplo el quedarse desempleado, o porque desea independizarse y requiere generar ingresos. Si la persona busca emprender un negocio porque ya no encuentra empleo resulta una tarea muy compleja dado que es muy difícil que en lapso corto consiga el mismo ingreso que tenía cuando estaba empleado.
- Es importante crear consciencia de que el empleo es finito y por lo tanto se debe tener por lo menos visualizado un plan b. Además de esforzarse diariamente en el trabajo para reducir riesgo de terminación.

Quisiera recalcar la importancia del Networking (redes profesionales). Aunque es cierto que los ejecutivos conocen a muchas personas, el ámbito es distinto cuando se da a un nivel personal-profesional a cuando solamente se centra en los desafíos de la empresa. Si los ejecutivos desvinculados quieren independizarse y convertirse en consultores, la única manera de poder entrar a las empresas es por contactos.

Recomendaciones para empresas:

- Convendría que las empresas tuvieran un plan de retiro para ejecutivos arriba de 45 años y con más de 5 años de antigüedad, de este modo se evitaría el efecto sorpresa.
- Las evaluaciones de desempeño deberían ser semestrales y con suficiente rigor para evitar malos entendidos.
- Dependiendo de la capacidad de la empresa se debería incluir programas de “coaching” y “outplacement”.
- El proceso de desvinculación es igual de importante que los procesos de Reclutamiento y selección o la misma contratación; es importante capacitar a las personas para que tengan más herramientas a la hora de realizar dicho proceso.
- Las áreas de RH deberían registrar cuanto conocimiento pierden las empresas cuando desvinculan a las personas. Tener presente que la inversión se va a otras empresas.
- Los responsables del proceso de Reclutamiento y selección deberían tener cuidado en dar respuesta a los posibles candidatos. Varios ejecutivos encuestados me comentaron que después de la primera entrevista con el responsable de RH, ya no volvieron a saber de la empresa.
- Estereotipar a las personas por la edad es un gran problema en México. Las personas de RH deberían tener la sensibilidad para aconsejar al Director General (o encargado) que no hay nada de malo en contratar a una persona mayor de 45 años. Según la revista Alto Nivel (09/09/2014) un grupo de empresas que se dedican al reclutamiento, mencionaron que el 80% de las empresas en México solicitaron que los posibles candidatos no fueran mayores de 40 años.
- Si revisamos los perfiles de puestos en la bolsa de trabajo de la página de la Asociación Mexicana en Dirección de Recursos Humanos A.C. (AMEDIHR) podemos comprobar que la edad “que por cierto es motivo de discriminación” no supera los 45 años en los perfiles de puestos Directivos.
- Integrar a las nuevas generaciones con las de mayor edad para que ganen experiencia será muy benéfico para las empresas, se aprovecha el conocimiento y la experiencia que ya se invirtió.

Recomendaciones para Empresas de Outplacement

- Es importante considerar que el modelo de “outplacement” puede ser en algunos casos un servicio limitado dado que los asesores profesionales tienen tiempo condicionado para interactuar a nivel personal con sus clientes y lo peor es que todos los ejecutivos son tratados de la misma manera. Por lo anterior, el alto ejecutivo no resuelve sus necesidades, provocando así, más frustración y desánimo.
- Cada caso es distinto y desde mi punto de vista personal, las empresas que se dedican al “outplacement” deben poner especial atención a las necesidades particulares de sus clientes, es decir, que den servicios altamente personalizados para que logren afrontar con éxito el proceso. Las personas quieren trabajar, por lo menos hasta el momento de su jubilación, posiblemente ya no deseen un empleo tan demandante que requiera mayores presiones y responsabilidades; pero también puede haber ejecutivos que aún prefieren tener varias actividades donde puedan utilizar su conocimiento y experiencia.

Empatía por parte de la familia y amigos

Cuando viene la desvinculación laboral es difícil compartir la noticia con amigos y familiares. Hay personas que prefieren decir que optaron por el retiro anticipado a tener que detallar más en lo sucedido. Si bien, es natural que la persona quiera ocultar la vergüenza que siente de haber sido desvinculado. La desvinculación no necesariamente se da por problemas por incompetencia, sino en la mayoría de los casos; por reducción de personal, fusiones, mala relación con el jefe y cambios de dirección corporativa.

Por otro lado, las relaciones familiares también sufren, toma tiempo acostumbrarse a la nueva situación familiar y, principalmente, a la sensación de inseguridad e incertidumbre.

Para las mujeres, el perder el empleo no es tan indignante como para él hombre, el trabajo de casa y la atención por los hijos es su propia terapia ocupacional. El ser madre es un “trabajo de tiempo completo” y socialmente es bien visto. Una de las mujeres entrevistadas, expresó literalmente que: “di mi vida a la empresa por 22 años”, ocupando un puesto de alto mando, soltera y sin hijos. Le tomó un año asimilar el cambio que sufrió y no se volvió a contratar. Sin embargo, por su experiencia profesional hoy forma parte de dos consejos de administración de empresas multinacionales.

En contraste, para el hombre el perder el empleo es sinónimo de ser un “don nadie” y es por eso que en muchos casos los hombres se deprimen más y tienden a aislarse. Las mujeres por naturaleza tenemos facilidad de comunicar, somos más emocionales y expresivas, por lo contrario, los hombres prefieren guardar silencio.

Es preocupante ver cómo la estabilidad económica de una familia se ve amenazada y peor aun cuando solamente uno de los padres es el único proveedor. Hay familias que acaban por desintegrarse, no saben cómo afrontar la situación y en muchos casos acaban en separaciones, divorcios etc. Los hijos (hombres) no expresan mucho, en realidad no se preocupan como las hijas. En varios casos encontré que las hijas se inquietan que el papá se deprima y de que no vuelva a encontrar trabajo. También les angustia pensar que posiblemente te tengan que cambiar de colegio.

En mi caso personal, con la experiencia que tuve con mi esposo quien sufrió esta situación, mi mayor preocupación fue que consiguiera alguna terapia ocupacional, que lo mantuviera activo y que no cayera en depresión. Y, en este caso, las amistades, seguramente por pena, dejaron de preguntar por él. Es estresante ver a tu esposo sin trabajo, notar que se queda más tiempo en la cama sin tener la motivación de salir. Sin embargo, a pesar de que fue un año muy duro, nos fortaleció como pareja y también, después de reflexionar, inconscientemente fue un hecho que nos preparó para cuando llegue la jubilación.

Para varias parejas sí aplica el dicho “cuando se acaba el dinero el amor sale por la ventana” entre que si se acaba el dinero y la descarga de estrés en la pareja obviamente genera conflicto. En un principio somos empáticos con nuestra pareja, pero conforme pasa el tiempo se da un desgaste en la relación, en ocasiones la empatía se convierte en enojo. Para la mujer es difícil que el esposo se quede en casa independientemente de la situación económica que se tenga. El marido termina por opinar de lo que hace y cómo lo hace creando conflicto socialmente. El hombre siempre ha sido el proveedor, el trabajar y mantener a su familia es parte de su identidad como persona. Cuando el hombre pierde el empleo (sin importar la razón) su autoimagen se afecta y su autoestima se desploma.

Aunque para muchos el panorama parece desolador, hay unos que navegan su proceso con cierta ligereza. Se dan a la tarea de contactar a sus amigos, coaches laborales que los ayudan a trabajar con sus sentimientos de frustración, la pérdida y enojo.

Comentarios de los resultados obtenidos:

Así como los procesos de selección, inducción, capacitación son importantes para las empresas multinacionales, de igual manera deberían de ser los procesos de desvinculación. ¡Qué decepción debe sentir una persona que laboró por tantos años y que de repente es informado que es su último día! Siempre existirán las desvinculaciones, pero hay maneras para que el proceso no sea tomado a la ligera.

La edad sí importa, si es un factor discriminatorio, por lo general las personas encargadas del proceso de selección tienen la creencia de que “si contratamos a una persona mayor con experiencia con un sueldo que es claramente por debajo de lo que ganaba, se irá al momento de que consiga algo mejor”. Tal vez, pero también es aplicable para los ejecutivos más jóvenes, y hoy día, los jóvenes son los que realmente están siendo reclutados. Un director de 50 años que ya se gastó todos sus ahorros pagando colegiaturas, deudas y préstamos aceptará feliz un trabajo que pague lo suficiente para cubrir sus cuentas. Por supuesto que la persona puede aceptar un empleo mejor remunerado, pero es menos factible que esto le suceda a una persona mayor de 45 años de edad.

Si se contrata a una persona mayor con experiencia con un sueldo que no encaja con su perfil, se cree entonces que probablemente hay algo mal con esa persona. Definitivamente con la edad, las empresas deberían de aprovechar el conocimiento, compromiso y lealtad.

Queremos a alguien que dure mucho tiempo, pero si es mayor de 45 años, podría retirarse anticipadamente y a la empresa no le conviene.

Si está desempleado y ha pasado mucho tiempo, la persona probablemente trabajará hasta que cumpla 65 años para cumplir con la edad y semanas cotizadas que exige el seguro social para poder recibir la pensión. Si la persona se cuida (física y mentalmente) tendrá un alto nivel de energía. Y puesto que sabe lo que es estar desempleado, es probable que sea más empático y agradecido con la empresa a alguien que no ha vivido el proceso de desvinculación.

La generación “Baby Boomers” se estereotipa en la fuerza del trabajo como los que “llegaron para quedarse”. Es la generación que vio a sus padres trabajar en el mismo lugar, por muchas horas al día y por casi toda la vida. Esta generación (“Baby Boomers”) se distingue por ser colaboradores y dedicados, buscan el respeto y son muy leales y éticos. Se motivan por tener una buena posición financiera. Disfrutaban de grandes logros profesionales. Creen en el trabajo, el nombre y en su trayectoria. A esta edad y por las características ya mencionadas no es una generación que se distinga para emprender un negocio, el riesgo es alto y temen invertir su capital en algo que tome mucho tiempo generar ingresos.

En México solamente el 10 % de las empresas utilizan el servicio de Outplacement. Se justifica por las crisis económicas que atraviesan las empresas, cada vez se torna más difícil pagar el servicio, aunque si hay personas desvinculadas que en ocasiones utilizan su indemnización para ello. También es importante mencionar que en México el 76% de las empresas son PYMES, no tienen ni el interés y si la tuvieran seguramente no podrían absorber los costos que el outplacement representa.

Para el ejecutivo desvinculado es un bono proporcionado por el empleador como parte de un acuerdo de indemnización. El servicio cubre entre 2 y 8 meses y puede llegar a costar hasta 10,000 US dls. También depende si la persona se le asigna un “coach”, secretaria, oficina individual o una caballeriza.

El "outplacement" es un ejemplo, en donde se dan facilidades y consejos para reincorporarse lo más pronto posible al mercado laboral o si fuese el caso, emprender un negocio. Sin embargo, debemos considerar ciertos aspectos de este servicio:

- 1- El ejecutivo no escoge el “outplacement” o al coach con el que trabajará, la empresa es la que contrata el servicio. Cabe mencionar que personas físicas también pueden solicitar este servicio.
- 2- El objetivo de la empresa de “outplacement” es mantener ocupado al ejecutivo en buscar trabajo y lo apoya con técnicas que facilitan el que consiga empleo lo antes posible. Por ejemplo, sugieren contactar de

forma directa y cercana al menos a 50 empresas lo que aumenta la probabilidad de que sea contratado por una de ellas.

3- Los datos demuestran que definitivamente las personas necesitan ser asesoradas y con mayor razón si pasaron muchos años en el mismo trabajo.

El “outplacement”, definitivamente es un servicio caro, que en muchas ocasiones lo absorbe la empresa, no obstante, me encontré con situaciones que creo que vale la pena compartir:

- En la mayoría de los casos de los entrevistados no consiguieron aprovechar al 100 % el beneficio que este servicio les proporciona porque varios días a la semana, por diferentes actividades, no lo utilizaron y cuando el tiempo expira se dan cuenta de que no lo valoraron.
- Probablemente durante el tiempo que estuvieron empleados para la misma empresa, las llamadas de los “Head Hunters” no cesaban, y por lo mismo, los ejecutivos se crean una expectativa irreal, piensan que las llamadas surgirán y en menos de 15 días encontrarán otro empleo de mayor jerarquía y con un sueldo más atractivo. Esto desafortunadamente, en las experiencias consideradas para el presente trabajo, en ningún caso se dio en la vida real. Los “Head Hunters” buscan a los ejecutivos activos y buscan a los ejecutivos que siguen siendo “exitosos”. Por otro lado, vale la pena agregar que los ejecutivos, debido a las actividades de la operación diaria que exigía la empresa, no trabajaron en expandir sus redes profesionales, lo que comúnmente llaman el “networking”.

En algunos casos, los propios ejecutivos, deciden no utilizar el servicio de “outplacement” porque no conocen la metodología y se crean ideas de que, por su cuenta, encontrarán empleo más rápido. Pero la realidad es otra, el hecho de quedarse en casa implica varias situaciones, tales como: dormir hasta altas horas del día, falta de aseo personal, comer en exceso, son síntomas de depresión y estrés, además de no socializar más que con la familia.

Parte importante del “outplacement” son los asesores, quienes facilitan el proceso que vive la persona que acaba de ser desvinculada. Las diferencias generacionales llegan a ser tan importantes que hasta para plasmar el curriculum vitae en una hoja es una dificultad para un ejecutivo de alto nivel, reducir su trayectoria de 25 años, o peor aún pedirle que haga un video sobre su recorrido profesional.

Debemos estar conscientes que el mercado laboral ya no es amigable para altos ejecutivos, me refiero a personas que tienen entre 45 a 55 años de edad. Esto significa que tienen que encontrar recursos que les permita seguir vinculados a la empleabilidad (tener la habilidad de emplearse).

Para los ejecutivos desvinculados, el mercado laboral no presenta mayores alternativas y aunque las empresas dicen no discriminar, evidentemente lo hacen.

Sin embargo, se puede apreciar que empresas medianas o pequeñas están contratando talento que ha sido desvinculado de grandes corporaciones, ya sea por fusiones, reestructura, costo etc. Haciendo esto, adquieren experiencia, conocimiento que no encontrarán en los jóvenes.

La manera de trabajar está cambiando, las empresas se modernizan con instalaciones minimalistas, coloridas y trabajan con gamificación. Las empresas batallan en retener a la generación Milenio. Es una generación que vive en la inmediatez, si no ven los ascensos llegar pronto, entonces empiezan a buscar diferentes alternativas.

El saber que quizá por la edad será muy difícil conseguir un empleo es angustiante, o terminar por ser contratado por el sistema de honorarios sin cotizar en el seguro social contribuye a la intranquilidad. El tiempo que perduramos en un mismo lugar es lo que va terminando con nuestra vida profesional no existe un plan de vida y carrera. Si hoy tenemos entre 45 – 55 años no debería ser sorpresa vivir una desvinculación laboral. El pensar en jubilarse de la misma empresa ya no aplica en estos tiempos. No cabe duda que las generaciones que conforman hoy día la fuerza laboral son distintas y tienen diferentes preferencias.

La tecnología es parte importante y fundamental porque las nuevas generaciones pueden tener varios empleos y las empresas se benefician en reducir los costos que generan el tener una nómina de tiempo completo, oficinas fijas, etc.

Para la mayoría de las empresas solamente somos un recurso. Claro que hay grandes empresas que se preocupan por su gente, pero en realidad son pocas. A través de despidos, malos jefes o el manejo del conflicto, las personas aprenden rápidamente que las empresas no cuidan de su talento (ellos). Si una persona quiere renunciar tiene que avisar por lo menos con dos semanas de anticipación. Sin embargo, la empresa puede desvincular a sus empleados en cualquier momento sin previo aviso, sin importar la antigüedad, los resultados obtenidos, el valor que contribuyó a los objetivos organizacionales durante el tiempo que duro la relación laboral. Existe discriminación hacia la persona por su edad en el empleo, y se da de igual manera en los procesos de contratación, promoción, compensación, condiciones de trabajo sin importar el desempeño de la persona.

Conclusiones

La Operación de las empresas depende de varios elementos de los cuales dos son fundamentales: las personas y sus sistemas.

Para entender cómo funcionan los negocios, debemos comprender la forma de pensamiento y comportamiento de las personas, ¿cómo los seres humanos toman decisiones?, ¿cómo actúan ante las decisiones tomadas? Y ¿cómo las comunican a los demás? Las empresas son dinámicas y ante el cambio es importante entender qué pasa con el ser humano y la empresa cuando se desvinculan.

Las desvinculaciones laborales siempre han existido debido a que es una manera de generar cambios. Esto puede traer ventajas y desventajas algunas ventajas para la organización pueden ser: reducción de costos laborales, sustitución de trabajadores que no cumplen con los objetivos, nuevas ideas, mayor diversidad, etc. Como desventajas podemos encontrar: pérdida de experiencia y conocimiento, costos de reclutamiento y selección, costos de capacitación/formación, costos en el clima organizacional, incertidumbre para los que se quedan, todo ello termina por repercutir en el clima laboral y en la productividad.

La mayoría de los ejecutivos se retiran después de los 60 años, sin embargo, cada vez será más frecuente encontrar ejecutivos sin empleo a menor edad. Mi sugerencia es que tan pronto sea posible las personas desarrollen un plan con opciones de ocupación por si llegaran a perder su empleo antes de los 50 años. De igual forma durante toda su vida laboral deberían desarrollar, actualizar y atender a su red de contactos.

Testimoniales de los Ejecutivos

La narración es parte de nuestras vidas y por lo general las personas tienen un deseo de contar sus historias, sobre sus vidas pasadas y presentes, que ayudan a tener un sentido de perseverancia, un sentido de adaptación y un sentido de sí mismo.

Principales aprendizajes:

“Toda una montaña rusa. Primero el susto, después de 25 años de estabilidad. Luego el reclamo hacia (xxx). Luego la aceptación y el empezar a ver cosas positivas en el cambio. Sin embargo, la incertidumbre del entorno económico global, no ayuda en nada”.

“Si te refieres a ideas, creo que indispensable mantener una mente abierta y escuchar otros puntos de vista. Si te refieres a lealtad a la empresa, tengo opiniones encontradas, yo siempre lo he sido, pero las nuevas generaciones no tienen eso y el nuevo entorno laboral, parece implicar que las empresas tampoco dependen de eso”.

“Es un entorno muy complicado en todos los sentidos. En el entorno familiar, si bien hay suficiente fondeo económico para estar sin preocupaciones financieras, hay mucha tensión por el hecho de no tener empleo. Mis hijos, si bien no han tenido ninguna diferencia, sienten que en algún momento se puede acabar el dinero. Y con mi esposa, es mucho mayor la tensión por no poder cerrar ninguna oferta. En el plano social, si bien todos expresan su solidaridad, los niveles de apoyo son TAN diferentes, que es cuando uno ve cómo se comporta la gente ante estas situaciones.”

“Creo que, para un ejecutivo como yo, que después de pasar toda la vida laboral en la misma compañía donde tenía planeado terminar...te das cuenta que no importa que siempre des buenos resultados y seas entregado a la compañía, siempre van a existir imponderables, basados en personas, no en la compañía que pueden truncar la vida laboral de uno y salir fuera del trabajo sin merecerlo. Lo que sí creo, es que, en lo personal, este proceso me convirtió en un mejor profesional y persona, ya que te pone en el otro lado de la mesa y entiendes por lo que pasa la gente que es desvinculada de su empleo.”

“Para mí y para mi familia fue un paso importante que me dio la oportunidad de convivir más con mis hijos y de hacer todas las cosas que nunca tenía tiempo de realizar.”

“Trabajo menos y gano muchísimo menos.”

“Resentimiento no, algo de decepción pues considero que no fui tratado conforme a lo que di durante años. Claro, esa es mi opinión que posiblemente no coincide con la de la empresa.”

“A la familia y el círculo social en que me muevo les impactó mucho mi salida de la empresa, muchos pensaban que continuaría en la empresa hasta el fin de mi vida profesional, debido al esfuerzo y tiempo que tuve que dedicar durante tantos años.”

"Pareciera que está de moda que a los 50, las empresas con plan de jubilación, liquiden a sus empleados con mucha antigüedad. Pareciera que eso de jubilarse en una empresa, es cosa del pasado. El haber ahorrado por muchos años le quitó mucha carga emocional al proceso. La liquidación también".

"El seguro de gastos médicos como prestación puede ser una trampa. Estar de manera ininterrumpida con una misma aseguradora crea beneficios. Cambiar de aseguradora con cada cambio de trabajo no es bueno."

"Después de tantos años en una misma empresa, es indispensable contar con algún tipo de apoyo emocional en este tipo de transición".

"El familiar difícil por la parte económica en el Social te tienes que separar un poco por los recursos económicos."

"Es un proceso que conlleva una pérdida y hay que superarla."

"Viéndolo desde el punto de vista como ejercicio de vida, es importante que no te sientas ligado a un puesto y a una empresa. Es raro que te pongas la camiseta."

"No le guardo resentimiento a la empresa. El proceso es dinámico y así son las cosas y hay que verlo tal como es, un proceso donde las personas están expuestas a que suceda y sobre todo en los niveles de mando."

"Fue desgastante para mi familia, pero creo que todos crecimos y aprendimos en las buenas y las malas; fue cerrar un ciclo y abrir otro, de eso se trata la vida. Del tema social, valoras que tienes buenos amigos y otros que no lo fueron; aflora en el punto de crisis más agudo."

"No hubo un proceso como tal y la justificación fue una mentira; pésimo trato por parte de RH y Dirección General XXX en el año 2010, no dieron la cara aunque le reportaba directamente al director general."

"Porque estaba desactualizada sobre la información que tenía que llevar mi C.V. y la mejor manera de responder entrevistas para una persona de mi nivel... llevaba más de 10 años sin buscar trabajo."

"Ha sido difícil para la gente cercana a mí porque es inevitable pasar por periodos de tristeza y enojo que uno manifiesta en actitudes y ellos/ellas evidencian. Afortunadamente nadie depende de mí ni económica ni físicamente de tal suerte que el impacto no ha sido mucho."

"Que todos debemos estar conscientes de que se rentan nuestros servicios por día y que el trabajo en una empresa será finito de tal suerte que siempre deberíamos haber ahorrado tener un plan B para cuando esto llegue a suceder."

"Fue una experiencia muy rica pero que sin duda afectó mi estado de ánimo, y provocó inestabilidad familiar....el cambio me hace re identificarme, me estimula, me mantiene motivado y vivo de una manera más balanceada y plena con mi familia... ¡Sano y feliz!"

"Invertir más tiempo y evaluar si hay un "FIT" entre mis valores y los valores de la empresa para la cual trabajo o la que me invita a trabajar y no basar mi decisión en el paquete económico que me ofrezcan....al menos para mí es más importante identificarme con la cultura."

"El día de mi evaluación anual mi jefa me avisó que me desvincularían, no explicó el motivo, sólo comentó que era una decisión tomada y me pide entregarle lista de pendientes y estatus en una semana. AL cabo de la semana recibe pendientes y me dan un mes más con sueldo sin ya tener que ir a trabajar. El trato fue cálido y respetuoso pese a lo incómodo del proceso."

"No ninguno. El trato fue bueno, el resentimiento es más bien hacia el jefe por tomar una decisión que pareciera ser incongruente. Pues al desvincular pierden experiencia, sobre todo en mi caso en donde fui reconocido como talento por varios años."

"Es de menor rango en una empresa más pequeña, pero dentro de mis expectativas."

"El proceso te acerca a pensar en un ser superior que de alguna manera "influye" en tu destino y la mayoría tiende a valorarlo. Nunca debe uno perder la fe de que el proceso es temporal. Siempre debes estar optimista de que pronto saldrá algo. Valoras muchísimo más a tu pareja y familia pues en crisis son tu verdadero apoyo. Aprendes a escuchar más a la gente y a ser empático con los que tienen problemas. En el proceso debes mantener una estructura de búsqueda y ser consistente. Lo que en mi experiencia funcionó mejor fue el "networking", platicando con todos tus conocidos aunque creas que no te pueden ayudar. Pues de ellos puede salir otro contacto que sí sea de utilidad. Además de la búsqueda, el hacer ejercicio ayuda mucho a levantar el ánimo."

"Considero que es algo muy importante en un proceso de desvinculación, ya que se modifican muchas cosas desde rutinas, ingresos, amistades, estilo de vida hasta la autoestima del propio trabajador. "

"Cuando la desvinculación es por un proceso natural como la jubilación, las empresas deben implementar planes de acción que ayuden al trabajador a tener otras actividades y objetivos de vida y poco a poco llevar el proceso hasta desligar por completo a dicho empleado."

"Considero la empresas deberían involucrarse más en este proceso y general estrategias para que la salud del empleado no se vea afectado. Como estrategias puedo comentar horarios más cortos, talleres de actividades, coaching, alternativas de contratación, etc."

"Fue un protocolo muy elegante, me convocaron cuatro personas a una junta, después de 19 años me dijeron que había una reestructura en la compañía."

"En esos niveles piensas que en una semana me coloco."

"Se acabaron las sonrisas, se acabaron los conocidos y los amigos."

“Estoy contratado por honorarios, por lo tanto no estoy cotizando en el Seguro Social, estoy consciente de que tendré que pagar las cuotas cinco años antes de pensar en jubilarme. “

“Tú no estás desempleado, ya existe la compañía que te va a contratar y tu estas disponible. Solamente falta que se encuentren.”

Anexos

Entrevista semiestructurada para HeadHunters

- 1- ¿Qué proporción de los CV's recibidos corresponden a ejecutivos arriba de 45 años que han sido desvinculados de una empresa?
- 2- Aproximadamente, ¿cuántos se re contratan?
- 3- ¿Qué porcentaje de ese grupo son mujeres?
- 4- ¿Cuántos de ellos mantienen o mejoran su situación laboral?
- 5- ¿Cuánto es el tiempo promedio que un profesional de nivel alto se queda desempleado?
- 6- ¿Cuánto tiempo puede quedar disponible en el mercado laboral sin que esto le perjudique profesionalmente?
- 7- ¿Cuánto cree usted que el ejecutivo debe permanecer en una empresa?
- 8- En términos generales, ¿cuál es el perfil del candidato que le piden las empresas? ¿Le piden límite de edad?
- 9- En su experiencia, si un alto ejecutivo fue evaluado como muy bueno durante 10 años, ¿porque la empresa decide desvincularlo?
- 10- ¿Qué cree que deberían hacer las empresas multinacionales para mejorar el área de RH?
- 11- ¿Cuál cree que sea (n) la (s) razón (es) por la cual las empresas desvinculan a sus ejecutivos a una edad mayor a los 45 años?

Entrevista para Ejecutivos

Nombre completo: _____

Edad: _____ años

Empresa dónde laboró: _____

Último puesto: _____

Antigüedad: _____ años

1. ¿Fue planeada la desvinculación?

Si () No () ¿por qué?

2. ¿Volvería a trabajar para la empresa en el futuro?

Si () No () ¿por qué?

3. ¿Le recomendaría trabajar en la empresa a un amigo?

Si () No () ¿porque?

4. ¿Cómo fue el proceso de desvinculación?

5. ¿Le guardas algún resentimiento a la empresa o lo ves como un proceso que todo mundo vive?

6. ¿Conoces lo que es el outplacement?

7. ¿Te ofrecieron el servicio de outplacement?

Si () No () ¿Cuánto tiempo?

8. ¿Te sirvió?

Si () No () ¿porque?

9. ¿Te volviste a contratar? Si () No ()

10. ¿En cuánto tiempo te volviste a contratar?

11. En comparación con el trabajo anterior ¿qué paso con tu puesto y sueldo? ¿Son de mayor o menor rango?

12. Decidiste otra alternativa para allegarte de ingresos.
13. ¿Qué me puedes platicar en cuanto el entorno familiar/social?
14. ¿Qué opinas del desapego?
15. ¿Qué reflexiones, quisieras compartir sobre este proceso?

Cuestionario para consultores

1-Por su experiencia laboral, ¿cómo perciben a las 4 generaciones que hoy comparten el mercado laboral? ¿Qué diferencias pueden mencionar?

La Generación silenciosa 1925-1945 entre 70- 90 años

Baby Boomers 1946-1964 (51- 69 años)

Generación X 1965-1980 (35-50)

Generación Y/ Milenio 1981 y 1995 (20 -34 años)

2-¿Porque las empresas convierten a sus empleados en socios, para luego desvincularlos?

3- ¿Que opinan de las siguientes reflexiones?

“Pareciera que está de moda que a los 50’s, las empresas con plan de jubilación, liquiden a sus empleados con mucha antigüedad”.

Pareciera que eso de jubilarse en una empresa, es cosa del pasado”.

4- ¿Cuánto cree usted que el ejecutivo debe permanecer en una empresa?

5-En su experiencia, si un alto ejecutivo fue evaluado como muy bueno durante 10 años, ¿porque la empresa decide desvincularlo?

6- ¿Cuál cree que sea (n) la (s) razón (es) por la cual las empresas desvinculan a sus ejecutivos a una edad mayor a los 45 años?

Entrevista Semiestructurada para Directores del Área de Recursos Humanos

Soy Hombre () Mujer () Edad:

1-La empresa que usted representa tiene alguna política de contratación que se limite por la edad.

A) Si B) No C) No tengo conocimiento

2- En términos generales, ¿cuáles son las cualidades que buscan en un candidato para cubrir una posición de alta dirección?

3-En general, ¿qué antigüedad tenían en la empresa los últimos ejecutivos que fueron desvinculados?

4-En general, ¿qué edad y antigüedad en la empresa tenía el remplazo de un ejecutivo desvinculado?

5- ¿Acostumbran a proporcionar el servicio de Outplacement a altos ejecutivos que viven la desvinculación laboral? En caso de que la respuesta sea afirmativa favor de indicar cuanto tiempo se le facilita.

A) Si B) No Tiempo:

6-En el último año, ¿cuál fue el porcentaje de rotación de personal a nivel ejecutivo?

7- ¿Cuántas iniciativas de mejora han tenido en los últimos cinco años que se haya invertido a nivel ejecutivo?

8-En el último año, ¿a cuántos ejecutivos de alto nivel contrataron?

9-Si la pregunta anterior fue afirmativa, me podría proporcionar el rango de edad.

A) 30 a 40 B) 41 a 50 C) 51 a 60 D) Más de 60

10- Cuando la empresa desvincula a un alto ejecutivo, ¿el área de RH analiza cuanto pierde la empresa en conocimiento y experiencia?

A) Si B) No C) No tengo conocimiento

11-Los ejecutivos desvinculados mantienen alguna relación con la empresa; ¿por ejemplo, consultoría por honorarios o programa de mentoring?

Preguntas para empresas de outplacement

Nombre:

Edad:

1. ¿Cuál es el perfil de los candidatos que reciben?
2. ¿Existen búsquedas de “larga duración”? ¿Cuánto sería el tiempo máximo que pudiera recibir un cliente el servicio de outplacement?
3. En su experiencia, ¿Cuál es el porcentaje de que un cliente de 55 años se vuelva a contratar?
4. ¿Qué ocurre cuando el candidato de un programa limitado en el tiempo, no ha encontrado empleo y finaliza el plazo del programa?
5. ¿Se puede garantizar la recolocación de los candidatos?
6. ¿Se puede rechazar a un candidato al Outplacement?
Si () No () ¿porque?
7. ¿Cuánto tiempo (años) cree usted que una persona debería trabajar en una sola empresa?
8. ¿Cuánto tiempo puedo quedar disponible (sin trabajo) un buen profesional en el mercado sin que esto le perjudique profesionalmente?
9. ¿Por qué las empresas invierten en personas que van a salir de la compañía?
10. ¿En que se benefician las empresas contratando este tipo de servicio?

Preguntas a un ejecutivo laboral

1. ¿Estás de acuerdo con los despidos “justificados” de los empleados que llevan más de 20 años en la organización o toman la decisión por la edad?

2. ¿Cuál es la primera reacción (que nos puedas compartir) cuando le informas a la persona que es su ultimo día? ¿Cómo le explicas?

3. ¿Cuáles son las razones principales para llevar a cabo una desvinculación laboral? económica, reestructura, relaciones, interpersonales.

4. En el supuesto caso de que te tocara ser desvinculado del trabajo después de 10 años de antigüedad, ¿cómo te sentirías?

5. ¿Qué opinas de las siguientes reflexiones?

“Pareciera que está de moda que a los 50’s, las empresas con plan de jubilación, liquiden a sus empleados con mucha antigüedad”.

6. ¿Cuánto crees que el ejecutivo debe permanecer en una empresa?

7. ¿Por qué las empresas invierten en personas que van a salir de la compañía?

8. Cuando desvinculas a empleados, ¿el trato es igual para todos o solo algunos requieren abogado?

Glosario de términos

Afore: Administradora de Fondos para el Retiro

Autoestima: la autoestima es la valoración que tenemos de nosotros mismos; generalmente es positiva, sin embargo, por situaciones que vivimos puede ser afectada.

CONSAR: Comisión Nacional del Sistema de Ahorro para el Retiro

Dataficación: término nuevo utilizado para describir el proceso de convertir un negocio existente en un "negocio de datos". En recursos humanos se refiere a la creciente capacidad del individuo de usar *Analytics* de talento para entender mejor a nuestra gente, las prácticas de Recursos Humanos, los procesos y la demografía externa.

Desvinculación laboral: proceso por el cual se da por terminada la relación de trabajo.

Ego: valoración excesiva de uno mismo. Inmodestia, engreimiento, presunción, arrogancia, altivez, yo, soberbia.

Gamificación: uso del juego en la gestión empresarial, sirve para lograr conectividad con clientes internos y externos.

Gestión del talento: La gestión del talento es, o debería considerarse, como la principal inquietud de los Gerentes, Directores Generales y responsables de Recursos Humanos de las organizaciones. Esta gestión es fundamental en un mercado competitivo y globalizado, donde las empresas tienden a diferenciarse, cada vez más, por su capital humano.

Head-Hunters: especialistas enfocados en reubicar a ejecutivos de alto nivel.

Outsourcing: cuando las empresas externalizan las funciones de Recursos Humanos.

Outplacement: proceso de recolocación de empleados en otras oportunidades laborales (posiciones o vacantes) de acuerdo a su perfil e historia laboral.

SAR: Sistema de Ahorro para el Retiro

SIEFORE: sociedades de inversión encargadas de invertir los recursos administrados por las administradoras de fondos para el retiro dentro del Sistema de Ahorro para el Retiro vigente en México.

Bibliografía:

Bersin J (2013) "The datafication of Human Resources" *Forbes*, Recuperado desde: <http://www.forbes.com/sites/joshbersin/2013/07/19/the-datafication-of-human-resources/#446a07165439>

Carreño C (2012) Rightsizing rediseño Organizacional
"La desvinculación como proceso natural de gestión de RR.HH" N° 262
Recuperado desde: [http:// capitalhumano.wke.es/bgocba2](http://capitalhumano.wke.es/bgocba2)

Fernández J y Salom G (2005) "La tendencia de los valores dentro de las estructuras en las nuevas organizaciones de empresas" para obtener el grado de Maestro en la Maestría de Administración Universidad IBEROAMERICANA Ciudad de México

García V (2008) "La Motivación Laboral" *Estudio Descriptivo De Algunas Variables* Para obtener el Grado en Relaciones Laborales y Recursos Humanos Universidad de Valladolid

Guthrie L (2009) "The Next Generation of Workers" *The Ken Blanchard companies* Recuperado desde: www.kenblanchard.com/.../blanchard_next_generation.

Leonard D, Swap W & Parton G (2013) "What's lost when Experts Retire" *Harvard Business Review*, Recuperado desde: <https://hbr.org/2014/12/whats-lost-when-experts-retire>

Ley del Seguro Social
Nueva Ley publicada en el Diario Oficial de la Federación el 21 de diciembre de 1995
TEXTO VIGENTE Última reforma publicada DOF 12-11-2015

Ley Federal del Trabajo
Nueva Ley publicada en el Diario Oficial de la Federación el 1º de abril de 1970
TEXTO VIGENTE
Última reforma publicada DOF 30-11-2012

Manpower (2010) "Cuatro generaciones conviviendo" Recuperado desde www.manpower.com.py/imagenes/.../White%20Paper%20Gen%20Y.pdf

Manpower (2010) Reescribiendo las reglas: La interacción generacional en el trabajo Recuperado desde:
http://www.manpowergroup.com.mx/uploads/estudios/Reescribiendo_reglas_Interaccion_generacional_trabajo.pdf

Martínez I, Criado S & Sanabria F (2008) Prejubilación y desvinculación laboral después de los 50 años *Grafo*, S.A. Recuperado desde:
<http://www.imserso.es/InterPresent1/groups/imserso/documents/binario/boletinopm33.pdf>

Maycotte H.O. (2015) How Companies Can Improve Recruitment and Engagement with Gamification *Forbes* Recuperado desde: <http://www.forbes.com/sites/homaycotte/2015/07/07/how-companies-can-improve-recruitment-and-engagement-with-gamification/#2995122355e5>

Melé Carné, Domènec (1992). Economía y empresa al servicio del hombre. España: S.A. EUNSA. EDICIONES.

Neil H and Strauss W (2007) The next 20 years: How customer and workforce attitudes will evolve *Harvard Business Review*
Recuperado desde: <https://hbr.org/2007/07/the-next-20-years-how-customer-and-workforce-attitudes-will-evolve>

Oscar Tomás Tovar Zambrano (2004) El Duelo siliente Tesis para obtener el grado de Maestro en Desarrollo Humano. Universidad Iberoamericana

Rage E. (1996) La pareja: elección, problemática y desarrollo Universidad Iberoamericana

Reichheld F. (2003) The one number you need to grow *Harvard Business Review*

Tendencias globales en Capital Humano 2015 Liderando el nuevo mundo del Trabajo Deloitte University press Recuperado desde:
<https://www2.deloitte.com/...capital/Tendencias%20Globales%20en%20C>

Vargas J. (2012) Manpower group ¿Qué es Outplacement? Recuperado desde http://www.manpowergroup.com.mx/uploads/comunicados-prensa/boletin_2015/Outplacement.pdf?utm_source=MAN&utm_medium=banner&utm_campaign=sueldos

Vargas I. (2015) ¿Y si te despiden al estilo Marty McFly? *CNN Expansión* Recuperado desde: <http://www.cnnexpansion.com/mi-carrera/2015/10/29/y-si-te-despiden-al-estilo-marty-mcfly>

Viktor F. (1991). El Hombre en Busca de su Sentido. Barcelona: EDITORIAL HERDER.

Wright A (2013) Trends Changing the Nature of Work, *SHRM* Recuperado desde: <http://www.shrm.org/publications/hrnews/pages/5-trends-changing-work.aspx>

Páginas visitadas

<http://www.capitalmexico.com.mx/index.php/component/search/?searchword=117%20millones&searchphrase=all&start=40> Página visitada Mayo 15 2015

<http://citas-celebres.euroresidentes.com/2012/05/citas-celebres-de-albert-einstein.html> Página visitada Mayo 15 2015

<http://es.aleteia.org/2015/04/09/%E2%80%8Bque-piensa-el-papa-francisco-sobre-el-significado-del-trabajo/> Página visitada Mayo 17 2015

http://www.consejo.org.ar/areas/administracion/files/Stamato_281011.pdf
Página visitada Junio 17 2015

<http://www.cnnexpansion.com/mi-carrera/2009/11/19/a-quien-le-gusta-su-empleo-a-74-no> página visitada Junio 17 2015

<http://www.forbes.com.mx/tradicionales-vs-millennials-la-nueva-guerra/>
página visitada Junio 12 2015

http://www.duelo.org/index.php?option=com_content&task=view&id=15&Itemid=38
página visitada Junio 12 2015

<http://gtalentohumanoyoli.blogspot.mx/2012/09/que-es-desvinculacion-laboral.html> página visitada Junio 12 2015

<http://changingminds.org/explanations/meaning/frankl.htm>
página visitada en Junio 29 2015

<http://www.history.com/topics/baby-boomers> página visitada Junio 29, 2015

<https://www.elsiglodetorreon.com.mx/noticia/1012386.conviven-cuatro-generaciones.html> página visitada Junio 30 2015

<https://www.personal.unam.mx/dgpe/docs/leyFedTrabajo.pdf>
página visitada Julio 5 2015

<http://www.fdu.edu/newspubs/magazine/05ws/generations.htm>
página visitada Julio 6 2015

<https://www.eoi.es/blogs/mintecon/2014/03/25/las-tendencias-de-rh-para-2014/>
página visitada Julio 10 2015

<http://www.ngenperformance.com/blog/gen-y/workspaces-for-different-generations> página visitada Julio 10 2015

<http://mexico.cnn.com/salud/2011/10/27/los-miembros-de-la-generacion-x-satisfechos-con-sus-vidas-y-felices> página visitada agosto 29 2015

<http://edition.cnn.com/2014/02/02/opinion/greene-corporate-surveillance/>
página visitada Septiembre 15 2015

<http://www.altonivel.com.mx/23710-outplacement-el-paso-para-redefinir-tu-futuro-profesional.html>
página visitada Septiembre 17 2015

<http://work.chron.com/reasons-being-laid-off-10633.html>
página visitada septiembre 18 2015

<http://www.ngenperformance.com/blog/gen-y/workspaces-for-different-generations> página visitada agosto 29 2015

<http://miretiroy pension.com/2012/05/imss-de-la-conservacion-y-reconocimiento-de-derechos/> Enero 11 2016

<http://www.forbes.com.mx/6-claves-vitales-para-el-outsourcing-en-tu-empresa/>
Página visitada Enero 11 2016

<https://www.youtube.com/watch?v=a07jGjMr6pY> Enero 7 2016

<https://www.youtube.com/watch?v=UQWYmIr0FTk> Enero 7 2016

<http://www.rankia.mx/blog/actitudfinanciera/1642612-pensionarse-60-65-anos>
Página visitada Enero 8 2016

http://www.consar.gob.mx/principal/como_elegir_afore/cea_rendimientos.aspx Página visitada Febrero 24 2016