

logos

ESQUEMAS DE DESARROLLO DE TALENTO

## Liderando Millennials



Guillermo Borda

## Índice

logos

ESQUEMAS DE DESARROLLO DE TALENTO

**Capítulo 1-** La influencia de los modelos mentales.

**Capítulo 2-** La motivación en equipos Multi generacionales

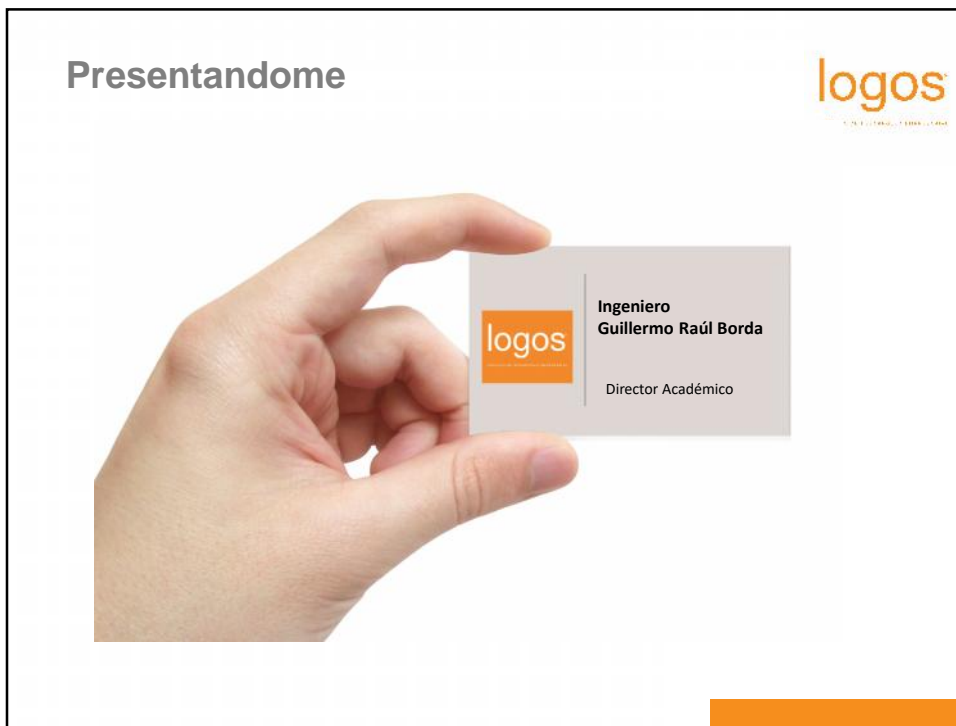
**Capítulo 3-** Que hacer como jefes?

**Capítulo 4-** La vigencia de la pirámide de Maslow.

**Capítulo 5-** Acciones posibles para motivarlos.

**Capítulo 6-** Hay un Plan ?





## CV

**logos**  
UNIVERSIDAD CATÓLICA ARGENTINA

**ICF**  
Fundación Coach Ontológico

Universidad de Rosario

Instituto Altos Estudios Empresariales

Universidad de San Andrés

Universidad Católica Argentina

ISVOR FIAT

AOTS

Acindar

Ford

Automóviles

TELECOM

CIRVAL

Telecomunicaciones

Servicios Industriales

BRAIN NETWORK

Servicios Financieros

DALDE

Servicios de salud

Ministerio de Relaciones Exteriores y Culto República Argentina

Universidad de Buenos Aires

Universidad de Belgrano

sepyme  
MINISTERIO DE INDUSTRIA

Experto Pymes

Exposiciones y Congresos

**logos** Formación y Consultoría

4

### La evolución en Formación de Dirigentes:



Modelo "viejo"



**ACUMULAR  
conocimientos**



Modelo **NUEVO**



**Cambio  
ACTITUDINAL**



**PODER HACER**

5

### En definitiva:



Por eso no es tan  
importante anotar  
lo que yo digo,  
lo importante es:

**anotar lo que Ustedes  
PUEDEN HACER  
con lo que yo digo !**

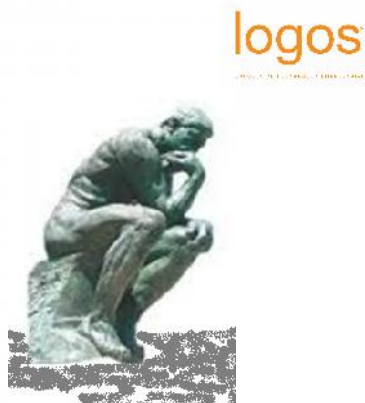


6

## Modelo didáctico Logos.



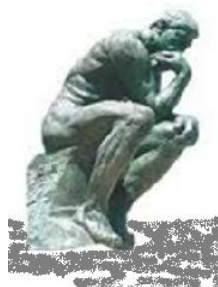
**El modelo de "curso" ha dejado de ser efectivo**



**Logos propone un espacio de REFLEXIÓN COMPARTIDA**

7

## Acciones posibles ante una reflexión



**NO CAMBIAR**



**SIMULAR**



**CAMBIAR**



**logos**  
ESUELOS DE EDUCACIÓN DE INGENIEROS

**Capítulo UNO**

**La influencia de los Modelos Mentales**



**La influencia de los Modelos Mentales** **logos**  
ESUELOS DE EDUCACIÓN DE INGENIEROS



Aprovecho a conocer Europa, si me gusta vuelvo ,renuncio y recorro Europa de punta a punta.

Es la oportunidad de mi vida, si voy yo , a la vuelta hay ascenso seguro

Yo ya fui más de 10 veces, ojala elijan a otro !

Hay que ir a capacitarse a Holanda a la casa Matriz

Sería ideal para hacer lobby, conozco a casi todos y me tiente la nueva sucursal de Brasil

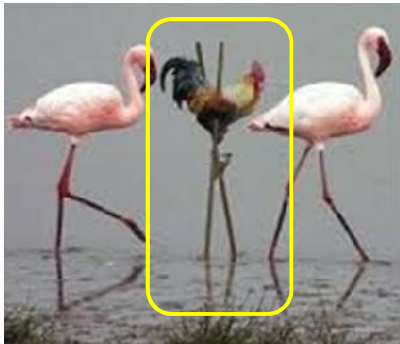
La noticia es "UNICA"

**Los Modelos Mentales NO !!**

**logos**  
...PROCESO DE ENTRENAMIENTO, FORMACIÓN Y DESARROLLO

**Adaptarse :**  
Acomodarse  
o ajustarse  
a una situación  
o un lugar  
**distinto** del habitual.

**Ejemplo de adaptación**



**Adaptarse, muchas veces genera “incomodidad inicial”**

**logos**  
...PROCESO DE ENTRENAMIENTO, FORMACIÓN Y DESARROLLO

**Adaptación necesaria.**

Los Modelos Mentales de los miembros de mi equipo.

Los valores reinantes en la sociedad.

Los sueños de mis colaboradores / sus Objetivos Personales.



Mis Modelos Mentales

Los valores reinantes en la empresa.

El negocio / los objetivos

La supervivencia económica de la empresa

**TENDENCIA** → **Incomodidad inicial**

## Modelos Mentales



LOS MODELOS MENTALES SON **SUPUESTOS**  
ARRAIGADOS EN NUESTRAS MENTES,  
**ILUSTRACIONES, IMÁGENES O HISTORIAS**  
QUE INFLUENCIAN EN COMO VEMOS EL  
MUNDO.

Peter Senge

## Fuentes de Modelos Mentales

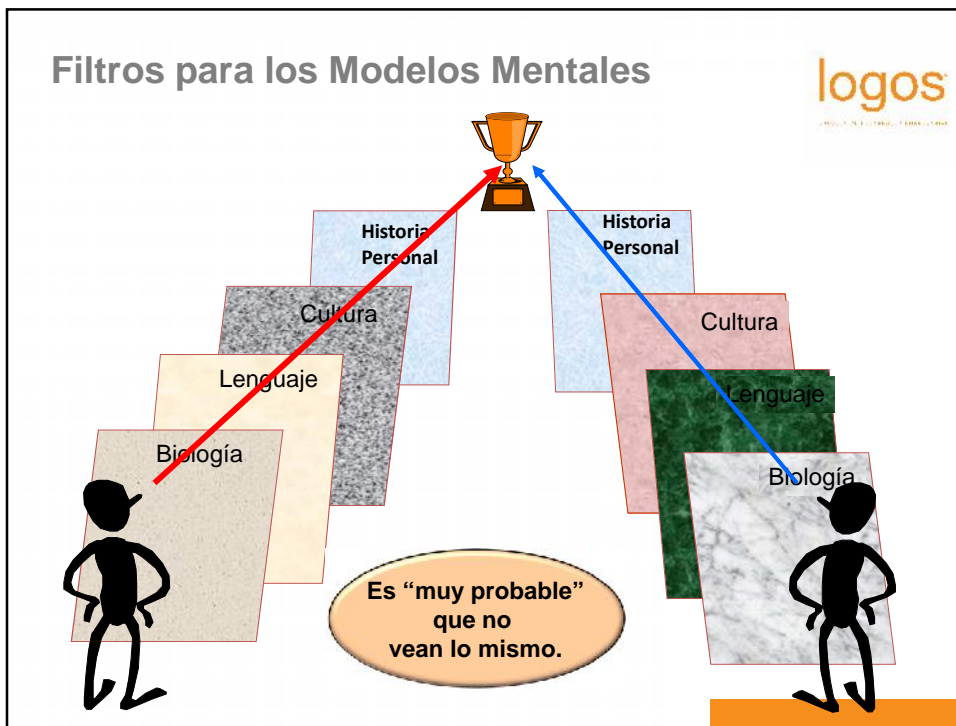


1-CULTURA

2-LENGUAJE

3-BIOLOGÍA

4-HISTORIA  
PERSONAL



### 1- CULTURAS

CULTURA= supuestos básicos aprendidos por un grupo determinado

Four portraits of women representing different cultures are shown: a woman in a black niqab, a woman with blonde hair, a woman with a large feathered headdress, and a woman with a large beaded necklace. In the center, there is an image of three lipsticks labeled "Lápiz Labial".

**Intentar cambiar los "supuestos" colectivos siempre es shockeante para una sociedad.**



## Ejercicio 6




Encontrar un SUPUESTO COLECTIVO que sea parte de la CULTURA en la organización donde Ud. trabaja.

## 1- CULTURAS



CULTURA= supuestos básicos aprendidos por un grupo determinado

## 2- El Lenguaje





EDUCACIÓN

*Narración*  
= ACCIÓN

➔


*Reflexión*  
= IDEAS

700 AC

**Alfabeto GRIEGO**


➔



Poetas

*El lenguaje del "DEVENIR"*

➔



Filósofos

*El lenguaje "DEL SER"*

19

## Devenir (narración) Vs. IDEAS





**POETAS**

Historias de ULISES

Vs.

**FILÓSOFOS**

Que "ES"?

20

## 2- El Lenguaje (2)



**ONTOLOGÍA** ( para los Griegos): **La Comprensión general del SER**

ONTOLOGÍA del Lenguaje (Echeverría): **Una NUEVA Comprensión del SER HUMANO**

Los TRES postulados BÁSICOS de la **Ontología del Lenguaje**:

Postulado N°1: Los seres humanos somos seres LINGÜÍSTICOS.

Postulado N° 2: Interpretamos al Lenguaje como GENERATIVO.

Postulado N° 3: Los seres humanos SE CREAN en el Lenguaje y a través de él.

21

## 2- El Lenguaje (3)



- Usamos el lenguaje para ponerle “etiquetas “ a las cosas que vemos
- Pero solo “vemos “ aquello de lo que hablamos.

Es falso pensar : yo “oigo” lo que Ud dice” ( o viceversa) ,  
siempre tendremos **el condicionante de los modelos mentales**





### Texto y CONTEXTO :


Como influye el **contexto** en el mensaje que lleva el texto


## 2- BIOLOGIA

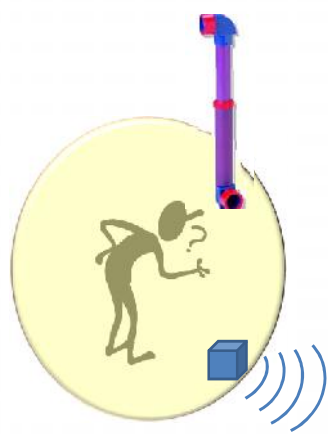
logos

➤ Sentidos 

➤ Percepciones 

➤ Incapacidades 

➤ Sistema nervioso 

Nuestro "submarino BIOLÓGICO" 

## 4- Historia Personal

logos

**Género** 

**Vivencias** 

**Nacionalidad** 

**Etnia** 



#### 4- Ejemplos de “historias personales”

logos



**Isidro Tejada**

Residencia : Barrio Norte  
 Nacionalidad : Argentino  
 Formación: Postgrado IAE

Vivencias:

- Becado ONU a los 18 años.
- 6 meses Suiza como Gerente.

Compartirán  
modelos mentales ?



**Carlos Gomez**

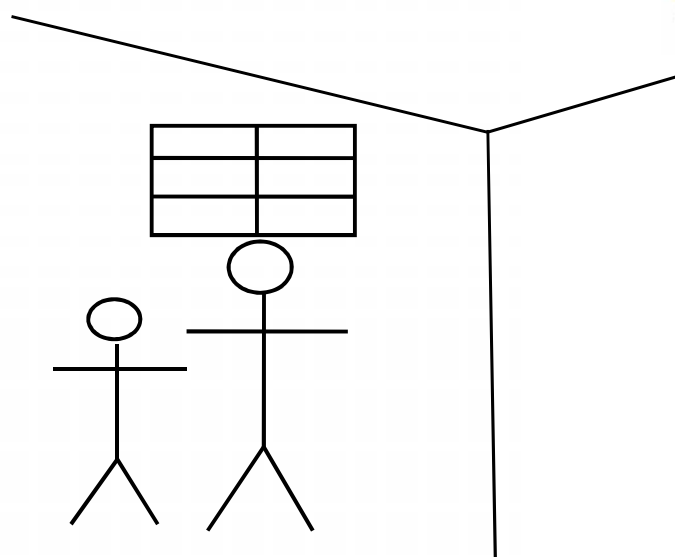
Residencia: Conurbano Sur  
 Nacionalidad : Boliviano  
 Formación : Escuela Primaria

Vivencias:

- 12 hermanos.
- Padre alcohólico
- Trabaja para su subsistencia desde los 14 años.

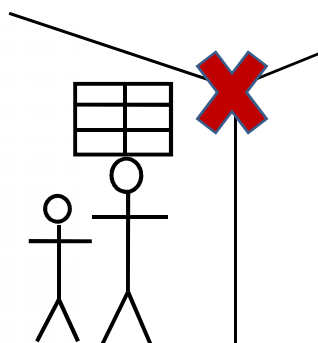
#### Ejercicio 7 – Modelo Mental

logos



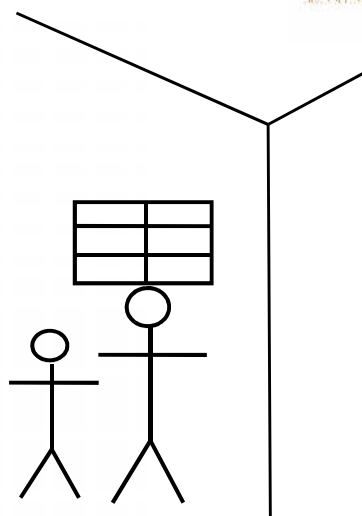
### Modelo Mental

logos  
PROYECTO DE COMUNICACIÓN TERRA LINGUA



### Modelo Mental

logos  
PROYECTO DE COMUNICACIÓN TERRA LINGUA



## Acertijo (Autor: Adrian Paenza)

logos

Antonio, padre de Roberto, un niño de 8 años, sale manejando desde su casa en la Capital Federal y se dirige rumbo a Mar del Plata. Roberto, va con él. En el camino se produce un terrible accidente. Un camión, que venía de frente, se sale de su sector de la autopista y embiste de frente al auto de Antonio.

El impacto mata instantáneamente a Antonio, pero Roberto sigue con vida. Una ambulancia de la municipalidad de Dolores llega casi de inmediato, advertida por quienes fueron ocasionales testigos, y el niño es trasladado al hospital.

No bien llega, los médicos de guardia comienzan a tratar al nene con mucha dedicación pero, luego de charlar entre ellos y estabilizarle las condiciones vitales, deciden que no pueden resolver el problema de Roberto. Necesitan consultar. Además, advierten el riesgo de trasladar al niño y, por eso, deciden dejarlo internado allí, en Dolores.

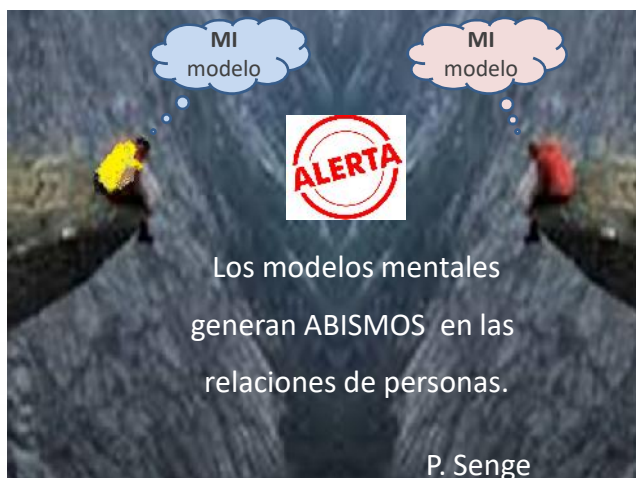
Luego de las consultas pertinentes, se comunican con el Hospital de Niños de la Capital Federal y finalmente conversan con una eminencia en el tema a quien ponen en autos de lo ocurrido.

Como todos concuerdan que lo mejor es dejar a Roberto en Dolores, la eminencia decide viajar directamente desde Buenos Aires hacia Dolores. Al llegar, los médicos del lugar le presentan el caso y esperan ansiosos su opinión. Finalmente, uno de ellos es el primero en hablar: '¿Está usted en condiciones de tratar al nene?', pregunta con un hilo de voz.

Y obtiene la siguiente respuesta: **¡Cómo no lo voy a tratar si es mi hijo!**

## Reflexión sobre Modelos Mentales:

logos



**logos**  
Escuela de Desarrollo Empresarial

Capitulo DOS

**LA MOTIVACIÓN  
EN EQUIPOS  
MULTI-  
GENERACIONALES**



Al menos coincidimos los miércoles ....

**logos**  
Escuela de Desarrollo Empresarial

**Empleados  
Mayores de  
35 años**

Lunes    Martes    **Miércoles**    Jueves    Viernes

**Empleados  
Menores de  
35 años**

Lunes    Martes    **Miércoles**    Jueves    Viernes





## El Dilema .....



Que hacemos con estos “dirigentes”  
que “no entienden” a los pibes nuevos ?



Que hacemos con estos “pibes “  
a los que ”NO podemos Liderar” ?



Como es el **Mapa de Generaciones** en su empresa?

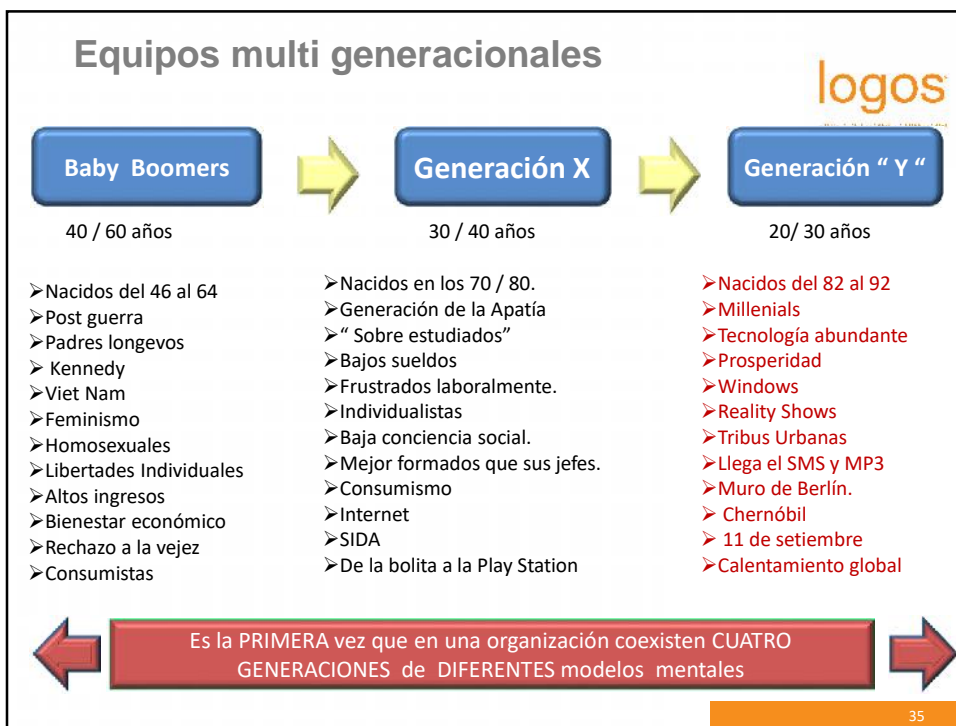


Generación “ Z ”

**“ENSALADA”  
GENERACIONAL**

**con variada oferta  
de Modelos Mentales !!**





## EVOLUCIÓN GENERACIONAL

logos



2010  
Planta Siderca

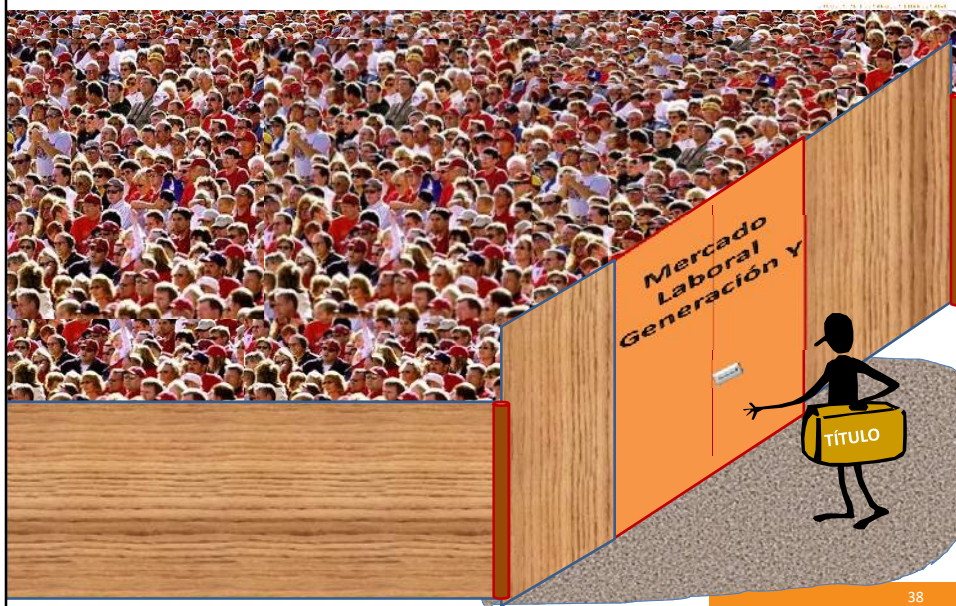


1954 – Planta Siderca

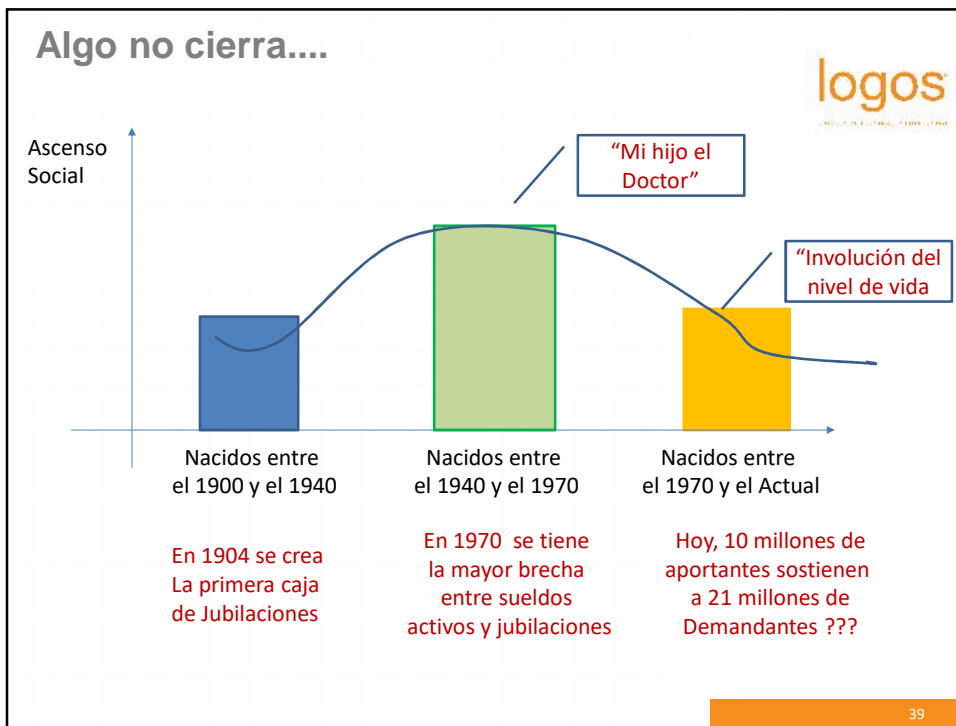
37

## El Mercado laboral ACTUAL

logos



38



**logos**  
... DE LOS... DE LOS...


## Capitulo TRES

**Que hacer como jefes?**

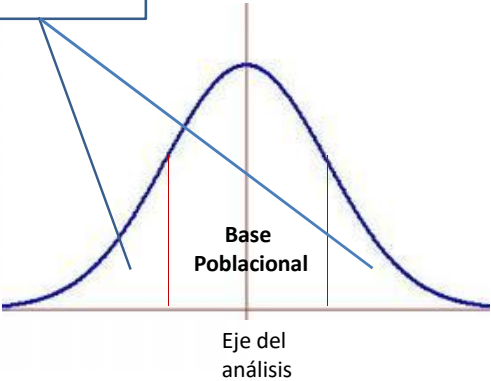
**logos**  
... DE LOS... DE LOS...

## Disculpas

logos



Siempre hay excepciones



Base Poblacional

Eje del análisis

## La Generación “ Y “: Que hacer como Jefes?

logos



- Jóvenes, audaces, abiertos al cambio.
- Nada de rutinas.

→

- Integrarlos a PROYECTOS mas que a procesos / Favorecer rotaciones.

- Osados, sin valorar “un puesto”.
- De difícil retención.

→

- Asegurar procesos ROBUSTOS,
- Mucho foco en el Plan de relevos.


- Emprendedores / podrían inclusive trabajar en una ONG profesionalizada.

→

- Dar la oportunidad con los DEBIDOS CONTROLES / NO VAN A ESPERAR el mismo tiempo que sus padres por un cambio.

42

## La Generación “ Y “: Que hacer como Jefes?



- Inmediatez,
- Todo ya, se aburren fácilmente.
- Deseosos de ascensos rápidos

➔

- Romper el molde “histórico”.
- **El CAMBIO MAS GRANDE debe hacerlo la dirigencia.**

• Criados en crisis laborales ( Padres / tíos) / Dispuestos al cambio si no hay desafíos.

➔

• Indagar permanentemente sus “focos de interés” y alinear la asignación de tareas..... SI ES POSIBLE.


Valoran la contención de un líder, respetan “el saber”...que les interesa !

➔

“NACER DE NUEVO como líderes, el “modelo tradicional “ no es efectivo con ellos.

43

## La Generación “ Y “: Que hacer como Jefes?



Aprenden mucho y en poco tiempo, en lo posible desde la práctica

➔

Potenciar esta energía de aprendizaje con el doble efecto de crecer como equipo y MOTIVARLOS.

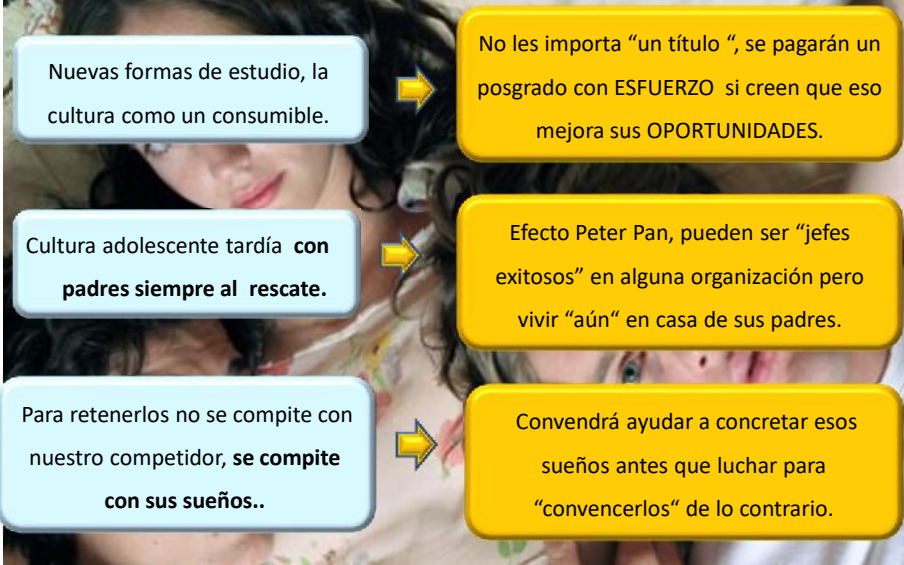
Tecnológicos , **casi siempre....**  
**MAS QUE SUS JEFES !**

➔

No disputar liderazgo en el terreno de la tecnología. No es Jefe el que más sabe ..... DE ESTO!!

44

## La Generación “ Y “: Que hacer como Jefes?



**logos**

- Nuevas formas de estudio, la cultura como un consumible. → No les importa “un título “, se pagarán un posgrado con ESFUERZO si creen que eso mejora sus OPORTUNIDADES.
- Cultura adolescente tardía **con padres siempre al rescate.** → Efecto Peter Pan, pueden ser “jefes exitosos” en alguna organización pero vivir “aún” en casa de sus padres.
- Para retenerlos no se compite con nuestro competidor, **se compite con sus sueños..** → Convendrá ayudar a concretar esos sueños antes que luchar para “convencerlos” de lo contrario.

45

## La Generación “ Y “: Que hacer como Jefes?

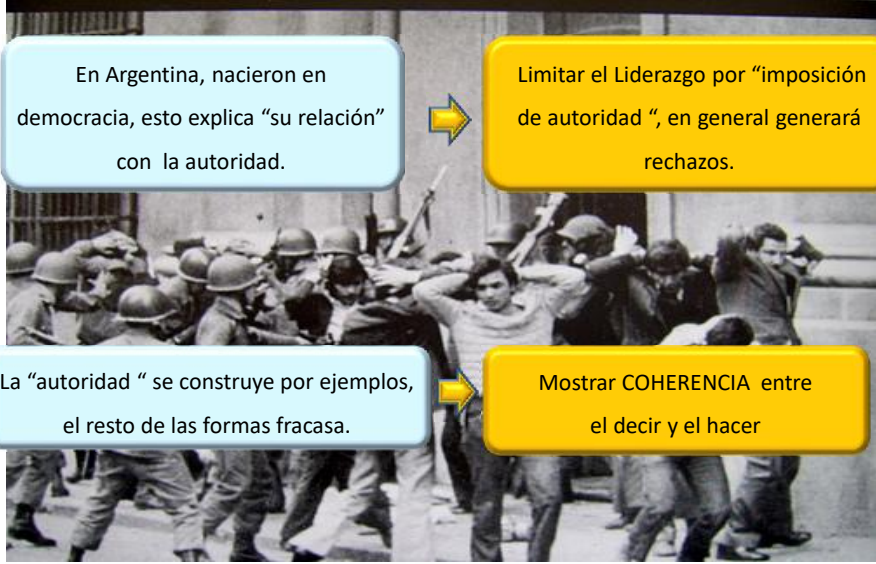


**logos**

- La empleabilidad es un bien personal, **las empresas son un medio**, el fin son sus metas. → Dejar de esperar ORGULLO de PERTENECIA y gratitud “eterna “ porque fueron empleados por la empresa .
- Se comprometen con su líder **pero no con la empresa** (malas experiencias de sus padres). → Cuidar los EQUIPOS y no solo las personas.

46

### La Generación “ Y “: Que hacer como Jefes? logos



En Argentina, nacieron en democracia, esto explica “su relación” con la autoridad.

➔

Limitar el Liderazgo por “imposición de autoridad”, en general generará rechazos.

La “autoridad” se construye por ejemplos, el resto de las formas fracasa.

➔

Mostrar COHERENCIA entre el decir y el hacer

47

### La Generación “ Y “: Que hacer como Jefes? logos



Son “adolescentes” con títulos profesionales, SIN herramientas para liderar adultos.

➔

NO exponerlos a funciones de Jefatura anticipadamente, saben de “otras cosas”, pero no tienen experiencia en Liderar .

Valoren al líder “creíble, aceptan un “no lo sé” como respuesta.

➔

Abandonar el modelo mental “ Jefe es el que mas sabe”

Como adolescentes, **necesitan límites**, un buen sistema de objetivos es un camino a seguir.

➔

Elegir con cuidado los premios, NO VALORAN LO MISMO que sus Jefes”.

48



**logos**  
Escuela de Desarrollo Empresarial

Capitulo CUATRO

**La vigencia de la pirámide de Maslow**

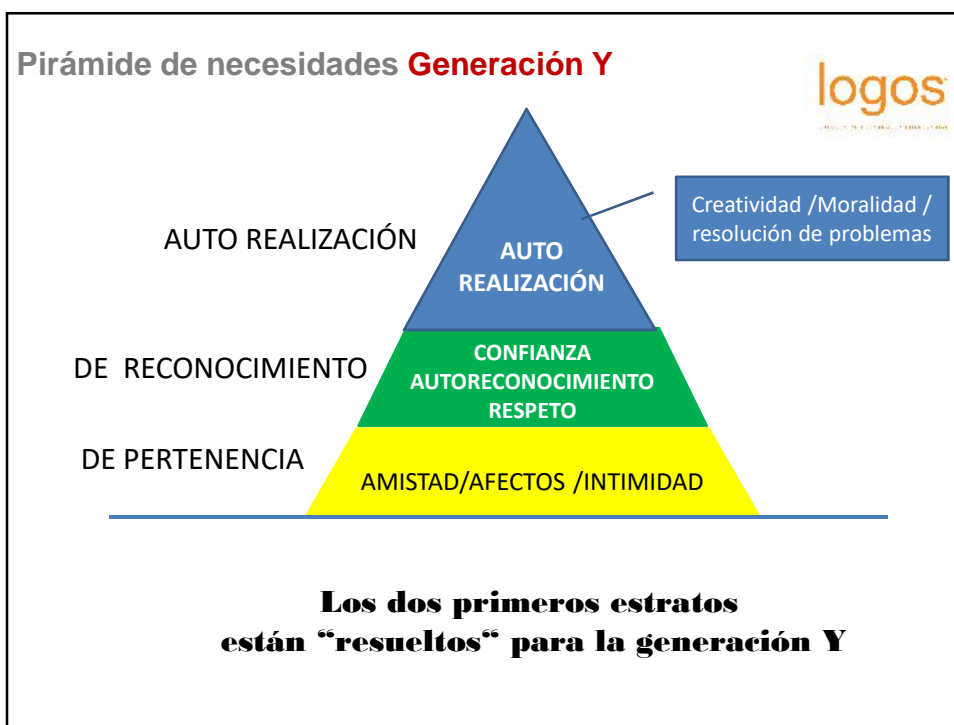
A pyramid diagram representing Maslow's hierarchy of needs. The pyramid is divided into five horizontal layers, each with a different color and a label in Spanish. From bottom to top, the layers are: FISIOLÓGIA (dark blue), SEGURIDAD (purple), AFILIACIÓN (light blue), RECONOCIMIENTO (green), and AUTOREALIZACIÓN (dark blue). To the left of the pyramid, a white arrow points upwards from the base to the apex, with the word 'CRECIMIENTO' written vertically along its shaft.

La vigencia de la pirámide de Maslow

**logos**  
Escuela de Desarrollo Empresarial

A composite image featuring a black and white portrait of Abraham Maslow on the left. An orange arrow points from the portrait to a pyramid diagram on the right. The pyramid is divided into five horizontal layers with Spanish labels. From bottom to top, the layers are: Fisiológicas (pink), Seguridad (blue), Sociales (yellow), Estima (green), and Autorrealización (orange). To the left of the pyramid, a vertical axis is shown with a double-headed arrow. The top half of the axis is labeled 'Crecimiento' and the bottom half is labeled 'Supervivencia'.

**Pirámide de necesidades**

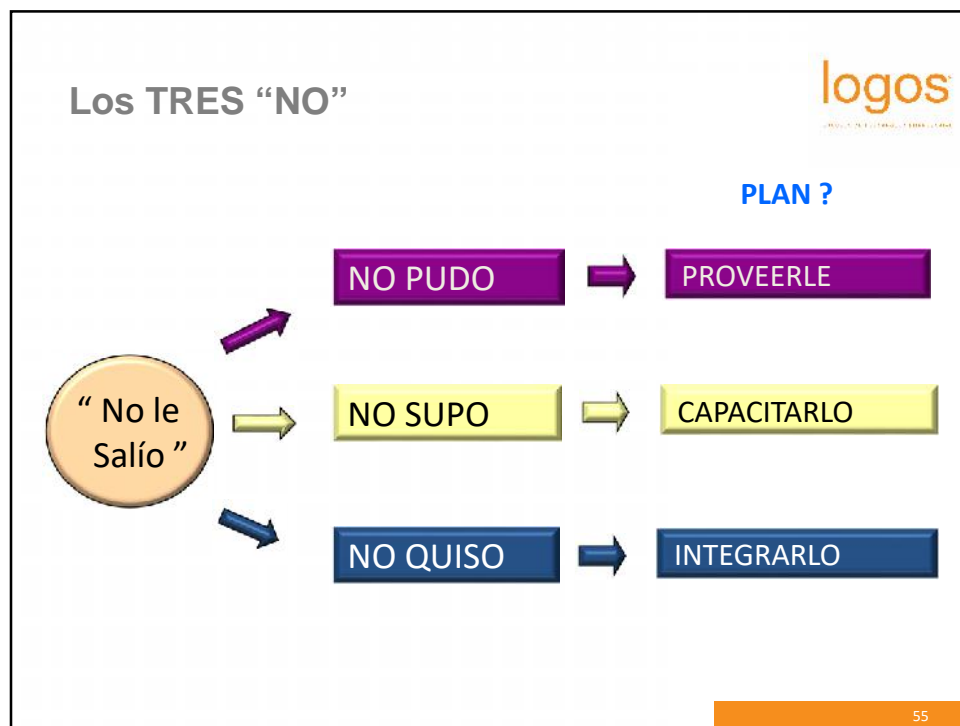




## Capitulo CINCO

### Acciones posibles para retenerlos

53



## Síntomas de desmotivación

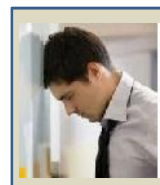
logos



AGRESIVIDAD



Desmotivación



RESIGNACIÓN



APATÍA



DESORDEN EMOCIONAL

## “Remedios” contra la desmotivación

logos



Fije metas



Empleados motivados



Haga feed back frecuentemente



Permita autonomía



Recompense o señale fallas con JUSTICIA.

**Test de Rutina Laboral**

**logos**  
...PROYECTO DE FORMACIÓN... FORMACIÓN...

<b>Situación Observada</b>		<b>Veces Semanales</b>	
1	AGRESIVIDAD	<input type="text"/>	
2	RESIGNACIÓN	<input type="text"/>	
3	APATÍA	<input type="text"/>	
4	DESORDEN EMOCIONAL	<input type="text"/>	
<b>Acción REALIZADA</b>			
5	FIJAR METAS	<input type="text"/>	
6	PERMITIR AUTONOMIA	<input type="text"/>	
7	DAR FEEDBACK	<input type="text"/>	
8	RECOMPENSAR	<input type="text"/>	

**Reflexión Final.**

**logos**  
...PROYECTO DE FORMACIÓN... FORMACIÓN...

**Hay una OPORTUNIDAD  
de mejorar la MOTIVACIÓN  
de las personas cuando  
se establecen con claridad  
las METAS a cumplir.**

### Acciones posibles

logos

**1**



No escatimar esfuerzos en que la 

**PERCEPCIÓN SOBRE EL LUGAR DE TRABAJO se parezca a ....**

### Visión sobre oportunidades

logos

**2**




Evitarles la percepción “  
de **EMPANTANADO  
LABORAL.**”


Briosa  
**LIBERTAD**  
para crecer  
y “moverse”.

## Clima Laboral


**logos**  
...MÁS QUE UN LOGO... MÁS QUE UN LOGO...



"Chispazos" continuos




Paraíso




3

Evaluar permanentemente **QUE** clima perciben los colaboradores.



"Temporales"



Soledad de desierto

## Incentivos personalizados

**logos**  
...MÁS QUE UN LOGO... MÁS QUE UN LOGO...



4



## Calidad de Vida

logos



Teletrabajo



Guardería en la empresa

5



Buscar la  
ARMONÍA



Asistir a eventos  
de los hijos



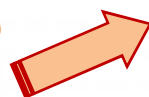
Programas de cuidados

## Proyectos a su cargo.

logos



MI  
Proyecto



6

## Integración y comunicación

logos

Respete  
sus  
opiniones

7



Facilite  
su  
integración

Romper esquemas  
Ejemplo: **El fenómeno BYOD**

logos

8



**BRING**  
**YOUR**  
**OWN**  
**DEVICE**

logos

Capitulo SEIS

Hay un Plan?



logos

Que herramienta puedo implementar?



Marketing uno a uno  
Aplicado a retener talentos !

## Definición de Marketing uno a uno



“Es la **relación** existente entre una empresa y sus clientes, a través del conocimiento de **sus gustos individuales , sus hábitos de consumo, su frecuencia de compra**, etc., con el fin de enfocar todos los esfuerzos y estrategias, para **asegurar la fidelidad total del consumidor** “

### Objetivo del Marketing UNO a UNO

Identificar los mejores clientes y **ADAPTARSE** a la medida de sus necesidades .

## Estrategia posible en los Dueños o Directivos:



CAMBIAR



Considerar a cada empleado como UNICO !!

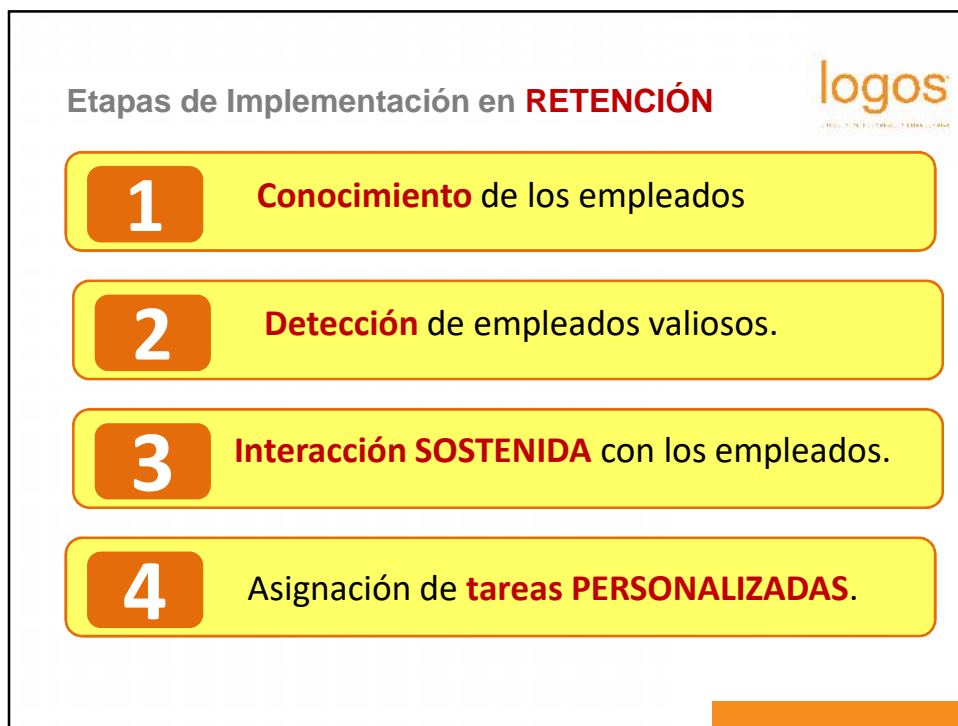
Etapas de Implementación del MKT 1 a 1 

- 1** Conocimiento del cliente
- 2** Diferenciación de clientes
- 3** Interacción con el cliente
- 4** Personalización de productos y servicios

Estrategia a seguir para **mejorar la retención de Talentos.** 



ADAPTADOR  
de la herramienta  
Existente.





Comparando Beneficios .

logos

<u>Marketing Uno a Uno.</u>	<u>Conociendo a los empleados.</u>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Recortar gastos en campañas.</li> <li>• Diseñar ofertas a medida.</li> <li>• Comunicación personalizada.</li> <li>• Abandonar segmentos NO rentables.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Bajar la tasa de rotación.</li> <li>• Diseñar “carreras laborales” a medida.</li> <li>• Comunicación personalizada.</li> <li>• Poner foco en empleados valiosos, sin perder de vista el clima laboral.</li> </ul>



**Como  
empezar ?**



**Revisando  
lo actuado  
hasta hoy...**

**Preguntas que ayudan a empezar :**



**Conozco a mis clientes?**



**CONOZCO a los miembros  
de mi equipo ?**



**La empresa dispone  
de una correcta  
segmentación de la clientela?**



**Todos los miembros aportan IGUAL  
VALOR al funcionamiento del equipo ?**



### Preguntas que ayudan

**CLIENTE**



**Cuáles son sus expectativas**, para poder ofrecerles nuevos productos o complementar los servicios existentes?



Qué sugerencias han formulado los clientes que nos permitan diferenciarnos de los competidores para darles satisfacción?



**“Cuáles son sus SUEÑOS ?... los podrán cumplir en esta empresa?”**



Hacemos encuestas de clima laboral y **ACTUAMOS EN CONSECUENCIA?**  
Sabemos lo que quieren los empleados ?



### Preguntas que ayudan



Qué consideran importante los clientes a la hora de decidir su compra. Qué valoran menos de nuestros productos ?



Se dispone de toda la información que precisamos de cada cliente? Sabemos quien influye en sus decisiones de compra?



Que es lo que más valoran de trabajar en nuestra empresa? Y lo que **MENOS** valoran?



Sabemos **QUIEN** es más influyente en su entorno **FAMILIAR** o quienes influyen en sus decisiones laborales?



*Muchas gracias!*