



# LIDERAZGO, EMPODERAMIENTO E INTEGRACIÓN DE EQUIPOS MULTIGENERACIONALES PARA LOGRAR RESULTADOS EXCEPCIONALES

---



**UFM**  
UNIVERSIDAD  
FRANCISCO  
MARROQUÍN

VERITAS • LIBERTAS • JVSTITIA

DEPARTAMENTO  
de **PSICOLOGÍA**



**FACILITADOR**  
Ramiro Ponce





## Aprende a dirigir equipos multigeneracionales y a transformar la pasividad en iniciativa.

**¿Le suena familiar algo como esto?** “Mi gente no toma iniciativas; recurre a excusas; son pasivos, conflictivos, regatean en el trabajo; a veces son poco leales; algunos no quieren ni pagar su derecho de piso. Otros creen que solo por existir se lo merecen todo”.

### Liderar, inspirar, empoderar e integrar equipos nunca ha sido fácil.

Si, además, en esos equipos tenemos ahora “treintañeros”, ambiciosos y tecnológicos (milenarios); “cincuentañeros”, competidores (*baby boomers*); “cuarentones”, autosuficientes y desafiantes (generación X); y jovencitos recién llegados al trabajo (generación Z), que encima vienen de distintas áreas o que no se llevan bien... el reto para el líder es enorme.

Transformar la pasividad en iniciativa, la queja en acción con resultados, el “no se puede” en involucramiento total, las pandillas generacionales en equipos colaborativos, los conflictos en compromiso y los berrinches en sensatez, exige cambios que no se logran por decreto. La alineación (cultural-generacional) de los equipos hacia objetivos comunes y resultados excepcionales sigue caminos que pasan más por la influencia y la confianza que por la autoridad pura y dura.

### ¿Cómo lograr la transformación de nuestros equipos? ¿Qué debe hacer un líder?

Las respuestas prácticas, aplicables y que sí funcionan las encuentra en nuestro programa.

## OBJETIVOS DEL MISMO

Al finalizar el curso, usted podrá:

- 1** Inspirar y movilizar a sus equipos hacia una postura de iniciativa e involucramiento total, desterrando la autovictimización, manifestada en actitudes como esta: “... es que estábamos esperando que usted regresara de su viaje”. Esto va más allá del *accountability* tradicional (rendición de cuentas, asumiendo responsabilidad total).
- 2** Aplicar las herramientas de la metodología DRIVE y las monedas de la influencia para convertir cada conversación con su interlocutor en un empoderamiento sólido, hacia una conducta productiva (por parte de él o de ella), enfocada en el logro de resultados.
- 3** Alinear culturalmente, gestionar y capitalizar las diferencias entre las cinco generaciones que hoy convergen en los equipos, integrándolos para conseguir resultados excepcionales.

## ¿A QUIÉN SE DIRIGE?

A líderes que desean inspirar, empoderar e integrar a sus equipos en todo tipo de organización. A gerentes y supervisores de empresas pequeñas, medianas o grandes, nacionales y multinacionales; o agencias de desarrollo, que compartan el deseo de transformar grupos promedio en equipos sólidos, que logren resultados excepcionales, utilizando **herramientas simples, confiables, prácticas y de aplicación inmediata**.

# CONTENIDO

## MÓDULO 1

### CÓMO INSPIRAR E INVOLUCRAR A SUS EQUIPOS

(sean multigeneracionales o no).

#### **1** Conocer bien las cinco generaciones que conforman los equipos de trabajo: **tradicionalistas, baby boomers, generación X, mileniales y generación Z.**

- a. Cómo entender a fondo el porqué de las diferencias de pensamiento y valoración entre los distintos grupos generacionales.

Ejemplo:

Jefe (*baby boomer* - cincuenta años): ¿Quién te crees que eres? ¡Quieres mandar y no llevas ni seis meses aquí!

Colaborador (*milenial* - 28 años): Usted no me entiende. Si no le veo sentido a lo que hago y no puedo trabajar desde mi casa, no me interesa trabajar aquí. (Quizás no lo diga, pero lo piensa y dejará la empresa).

- b. Necesidades genuinas del negocio frente a preferencias de las generaciones.  
El "síndrome de la sandalia".  
¿Realmente es tan importante "cómo se visten" o es que a usted no le gusta "esa facha"?  
Distinga sus preferencias generacionales de las necesidades del negocio: las primeras son negociables a veces; las segundas, nunca.



## 2 ¿Equipos “totalmente involucrados” o grupos “arreados”?

- ¿Qué es lo que hace que un trabajo se sienta miserable?
- Identifique a los tres asesinos del involucramiento total: irrelevancia, anonimato y la rutina. ¿Cómo desterrarlos de una vez por todas?
- El caso de “la pizzería”: Planteamiento, resolución y transferencia a su empresa de las lecciones aprendidas en el caso.
- Test psicométrico de **Liderazgo y Plan de Acción para Mejorar**.
- Tool kit* de herramientas para lograr el involucramiento total.



## 3 Inspirar a sus equipos

- El paso de la secuencia “¿qué?, ¿cómo? y ¿por qué?” a la secuencia inversa “¿cómo?, ¿qué? y ¿por qué?”, visto en detalle.

Ejemplo:

- Formato descriptivo:** “Vendemos computadoras. Las construimos amigables, porque nos gusta distinguarnos”.
  - Formato inspirador:** “Creemos firmemente en retar a lo establecido y en pensar diferente. Todo lo que construimos lo hacemos con tecnología de punta, máxima estética y muy amigable. Si le gusta esto, usted es de los nuestros. Por cierto, tenemos computadoras que son un sueño: ¿Le gustaría ver una?”.
- Neurociencia en acción
    - Toque la emoción. No haga solo descripciones, no le hable solo a la corteza cerebral del otro: allí no pasa NADA relacionado con las emociones.
    - Háblele al cerebro “primitivo”, emocional, donde se toman las decisiones y se establece la confianza.
    - Comience con “el porqué”, no con “el qué”.
    - Usted vende aquello en lo que cree, no aquello que hace.**
    - Estrategias específicas para inspirar a cada generación.

Práctica en grupos supervisada por el facilitador.

### Entregables de aplicación inmediata que usted se llevará de este módulo.

- Perfil personal de liderazgo y plan de acción (para optimizar sus áreas de oportunidad hacia un liderazgo de involucramiento total y de inspiración).
- Kit* de herramientas para lograr el involucramiento total de sus colaboradores.
- Formato para conducir las reuniones de involucramiento total.
- Tabla de estrategias para inspirar a las distintas generaciones.
- Hoja modelo de juicios inspiradores.

# EMPODERAR A SUS EQUIPOS CONDUCCIÓN DE CONVERSACIONES ENFOCADAS HACIA RESULTADOS

**Usted se hace mejor líder. Una conversación a la vez.** Si usted lidera, usted debe saber conversar de manera **enfocada y provocativa**, convirtiendo cada interacción con su equipo en una herramienta de aprendizaje que empodera al mismo. Cuando usted corrige fallas, motiva, evalúa o dirige, lo hace **conversando**. **Su éxito o fracaso como líder va progresando mediante una conversación a la vez.**

## 1. El modelo DRIVE de Agnes Mura

- D** **D**irección – ¿Qué es lo que deseas crear en esta conversación? ¿Qué es lo que más te interesa llevarte de esta conversación?
- R** **R**evisión – ¿Qué es lo que realmente está sucediendo en tu entorno y contigo? ¿Dónde se te está fugando ...el tiempo, la calidad, la exactitud...?
- I** **I**nvención – Tormenta de ideas sobre posibles caminos para la acción. ¿Qué se te ocurre que puedes hacer para cambiar esto?
- V** **"V**enture" (Aventurarse) – Compromiso con acciones decisivas para el cambio – ¿Con cuáles de estas acciones estás dispuesto a comprometerte?
- E** **E**valuación – ¿Cómo has cambiado después de esta conversación? ¿Qué ves como nuevo ahora?

Formato de preguntas clave DRIVE: Lista de preguntas clave.

Práctica en grupos supervisada por el facilitador

## 1 Pro alimentación (*Feed-forward*) y negociación asertiva

Pro alimentación (*Feed-forward*)

- a. Cómo confrontar con tacto, sin dejar de decir lo importante. Cómo negociar con firmeza, sin perder amigos, colegas, colaboradores o imagen.
- b. Método de tres pasos ECC: Evidencia, Consecuencia, Cambio.

- i. ¿Qué es lo que observo y de lo que tengo evidencia?
- ii. ¿Cuáles son los impactos de las conductas observadas?
- iii. ¿Qué cambio es crucial hacer en estas conductas para mejorar?

c. La clave de todo esto: **Duro con los datos, pero no con la persona.**

- d. Estilos de manejo del conflicto: Competir, Ganar-Ganar, Evitar, Complacer, Soluciones de Término Medio.
- e. Perfil personal de estilo de manejo del conflicto y plan de acción para manejar el conflicto efectivamente.

Negociación asertiva: Concepto y metodologías de aplicación

- a. Atrévase a negociar: no se muestre complaciente a la primera.
- b. Reprogramar nuestra interpretación de lo que escuchamos, para evitar malos entendidos.
- c. Herramientas prácticas de un minuto, para detener impulsos que no le ayudan.
  - i. Metodología BLUE: Brake, Listen, Understand, Edify: frene, escuche, entienda, edifique.
  - ii. Manejo de la respiración.
  - iii. Frenos efectivos para los "arranques" impulsivos de molestia o cólera.  
Acciones breves, pero que frenan a tiempo el impulso negativo, antes de que este reviente.

## 2 Puntos clave que deben cuidarse en conversaciones inter-generaciones

- Rituales y respeto en las conversaciones con los tradicionalistas (“sesentañeros”).
- Aspectos Competitivos y de “ser especial” con los *baby-boomers* (“cincuentañeros”).
- No jerarquías y respeto a la meritocracia con la Generación X (“cuarentañeros”).
- Modo “Casual” y Respeto/Flexibilidad con los mileniales (“treintañeros”).
- Propósito, visión de impacto con la Generación Z (jóvenes que entran en la fuerza laboral por primera vez).

## Entregables de aplicación inmediata que usted se llevará de este módulo.

- Una fórmula en tres pasos, simple y poderosa: ECC para no dejar de decir lo que se debe decir, pero sin ofender.
- La guía de las diez preguntas poderosas del DRIVE.
- Su perfil personal y plan de acción para gestionar el conflicto.
- El inventario de los disparadores –“hot buttons”- de cada generación.



## MÓDULO 3

### INTEGRACIÓN DE LOS EQUIPOS

Multigeneracionales o no multigeneracionales

¿CÓMO PUEDEN COEXISTIR LOS EQUIPOS MULTIGENERACIONALES BAJO UNA SOLA CULTURA ORGANIZACIONAL?

## 1 Variables clave, que son apreciadas de manera distinta en cada generación

¿Cómo ve cada generación cada una de las variables siguientes?

- Retroalimentación: ¿Mucha, poca, ninguna? ¿Desean guía?
- Vestuario: ¿Informal, formal, necesidad del negocio, preferencia generacional?
- Lealtad: ¿Cuánto tiempo se considera lealtad en cada

- generación?
- Respeto: ¿Cómo lo ve cada generación?
- Reuniones: ¿Necesarias? ¿Es válido “textear”?
- Políticas de la empresa: ¿Reglas o sugerencias?
- Diversión en el trabajo: ¿Cuánta diversión debería permitirse en el trabajo?
- Flexibilidad para establecer el balance vida personal-trabajo: ¿Cuán flexible se puede ser, hasta qué punto y con quiénes?
- Comunicación: ¿Total, parcial, por qué medio?
- Movilidad: ¿Mucha, poca?
- Conflicto: ¿Abordaje directo, indirecto?
- Balance vida-trabajo: ¿Desde dónde y cuánto trabajo?

## 2 Características de los equipos de alto desempeño vistas por cada generación.

### Perfil de mi equipo y plan de acción de mejora

- a. Entrega de resultados del Test de Equipo y elaboración de Plan de Acción de Mejora.
- b. Discusión en grupo sobre las dimensiones y la mejora de cada una.
  - i. Propósito común: ¿Qué nos inspira en nuestra generación?
  - ii. Roles claros: ¿Cuánta flexibilidad quiere nuestra generación?
  - iii. Liderazgo aceptado: ¿Cuál es la ética de trabajo que nuestra generación prefiere?
  - iv. Procesos efectivos: ¿Cómo queremos que sean los procesos de toma de decisiones o cómo llevar a cabo nuestras reuniones en nuestra generación?
  - v. Relaciones sólidas: ¿Vestuario, respeto, lealtad, retroalimentación, diversión en el trabajo? ¿Cómo vemos estos aspectos en nuestra generación?
  - vi. Comunicación excelente: ¿Qué es en nuestra generación la comunicación excelente?

## 3 Cómo resolver los reclamos de una generación a la otra

¿Qué hacer cuando hay reclamos en los casos siguientes?

- a. *Baby boomers* a mileniales y viceversa.
- b. Generación X a mileniales y viceversa.
- c. *Baby boomers* a Generación X y viceversa.

## 4 Alineación con la Cultura Organizacional

- a. Modelo de Cultura Organizacional de cuatro dimensiones:
  - i. Misión-Dirección.
  - ii. Consistencia-Procesos.
  - iii. Involucramiento-Personas.
  - iv. Adaptabilidad-Clientes Externos.
- b. Contraste de las cuatro dimensiones culturales en las cinco generaciones.



# 5

## Herramienta de cinco pasos para capitalizar las diferencias generacionales

- a. **Reconocer** las diferencias que ya existen.
- b. **Apreciar** las diferencias.
  - i. El esfuerzo de abrir la mente para esto.
  - ii. Negar las diferencias no es una buena idea.
  - iii. Prescindir de toda una generación en la selección de talento es casi imposible.
- c. **Flexionar**. Encontrar los puntos de flexibilización de cada grupo.
- d. **Potenciar**. El papel que juega cada generación en el trabajo.

Cada uno dará más al equipo si —en la medida de lo posible, de manera realista y de acuerdo con la organización—, a cada uno se le asignan tareas apropiadas a su preferencia generacional.

- e. **Resolver y/o consensuar**. Decidir mediante acciones consensuadas (“podemos vivir con esto”), cuando haya diferencias imposibles de resolver por unanimidad.

### Entregables de aplicación inmediata que usted se llevará de este módulo.

- a. Inventario sobre cómo gestionar las doce habilidades en las generaciones.
- b. *Tips* de oro para liderar en cada generación, según las características de los equipos de alto desempeño.
- c. Ficha de cinco pasos de gestión intergeneracional.
- d. Inventario de reclamos usuales y soluciones entre generaciones.
- e. Perfil de mi equipo y plan de acción de fortalecimiento del equipo.

## LOGÍSTICA

**Duración:** 15 horas distribuidas en 6 sesiones de 2.5 horas cada una, en horario de 6:00 p. m. a 8:30 p. m., durante 3 semanas, a razón de 2 sesiones por semana, los martes y los jueves.

**Fechas:** del 7 al 23 de mayo del 2019

### FACILITADOR

Ramiro Ponce



# TESTIMONIOS 2018



## Gerardo José Barrios Enríquez

### Bufete Aba

*Me ha gustado la dinámica abierta en la que se desarrolla el curso: se complementa la información del expositor con la experiencia personal y laboral de los asistentes, lo cual genera un aprendizaje valiosísimo.*

*Lo más interesante que he aprendido son las distintas técnicas de realizar feedback, así como de integración de equipos intergeneracionales, con el fin de obtener mayores y mejores resultados.*

## Kristian Antonio Carrillo García

### Superintendencia de Bancos

*Me ha gustado la posibilidad de comentar casos prácticos en grupo; también que el grupo es multidisciplinario, lo cual permite conocer los puntos de vista de otras industrias. También me ha gustado la asignación de lecturas, las cuales considero material muy valioso para profundizar en los asuntos.*

*El mayor aprendizaje que he recibido es la aplicación de distintas herramientas que nos pueden servir para tratar distintos problemas o conflictos que se viven diariamente en el trabajo.*

## Edwin Estuardo Díaz Girón

### IntraHealth International Inc.

*Me ha gustado la posibilidad de mejorar el conocimiento sobre mi personalidad en el liderazgo y la interrelación; pero, sobre todo, disponer de una lista de posibles áreas de superación; esto me permite plantear acciones para mejorar, fortalecer u optimizar mi desempeño laboral y personal.*

*Considero mis mayores aprendizajes el feedback y el feed-forward para con mis subalternos y superiores. Herramientas como ECC son buenas y fáciles de aplicar.*

## Cecilia Gutiérrez Morales

### Colegio Alemán de Guatemala

*Me ha gustado la forma tan amena, pero clara y profesional, de Ramiro en la exposición de los temas. Además, los temas son útiles, novedosos y aplicables a nuestro trabajo diario.*

*Para mí lo más interesante que he aprendido es la identificación de mis habilidades/fortalezas y las áreas de mejora, mediante las pruebas que realizamos. Me gustó entender cómo debo manejarme para potenciar a otros.*

## Alicia Díaz Méndez

### Pricesmart

*Me parecen muy interesante las herramientas que nos han brindado, que son sencillas, específicas y fáciles de manejar.*

*Lo más importante que he aprendido es que tengo bastantes fortalezas que puedo aportar como líder, y que mediante el aprendizaje de nuevos métodos puedo colaborar en un equipo multigeneracional y fortalecerlo.*

## Josué Engelbert Ovalle Cutz

### Lancasco, S. A.

*Me han gustado los ejemplos, claros y concisos, sobre situaciones. Las evaluaciones personales me ayudan muchísimo a entenderme a mí mismo y a mejorar como persona.*

*Creo que lo más importante que he aprendido es a manejar el modelo de coaching y el feedback; y más que eso cómo reconocer e involucrar a mi equipo en muchas gestiones.*



**DEPARTAMENTO  
de PSICOLOGÍA**

 [PsicologiaUFM](#)

 [@PsicologiaUFM](#)

---