



**Incidencia de las Diferencias Generacionales en la Cultura Organizacional. Estudio de caso
empresa Energía y Potencia**

Gabriela Hincapié Mendoza

Valentina Mejía Mejía

Trabajo de grado presentado para optar al título de Comunicadoras

Asesoras

Diana Isabel Garcés Gutiérrez Magíster (MSc) en Comunicación Educativa

Ana Lucía Mesa Franco Magíster (MSc) en Historia

Universidad de Antioquia
Facultad de Comunicaciones y Filología
Comunicaciones
Medellín, Antioquia, Colombia
2022

Cita

(Hincapié Mendoza & Mejía Mejía, 2022)

Referencia

Estilo APA 7 (2020)

Hincapié Mendoza, G., & Mejía Mejía, V. (2022). *Incidencia de las Diferencias Generacionales en la Cultura Organizacional. Estudio de caso empresa Energía y Potencia* [Trabajo de grado profesional]. Universidad de Antioquia, Medellín, Colombia.



Biblioteca Carlos Gaviria Díaz

Repositorio Institucional: <http://bibliotecadigital.udea.edu.co>

Universidad de Antioquia - www.udea.edu.co

Rector: John Jairo Arboleda Céspedes

Decano: Edwin Carvajal Córdoba

Jefe departamento: Juan David Rodas Patiño

El contenido de esta obra corresponde al derecho de expresión de los autores y no compromete el pensamiento institucional de la Universidad de Antioquia ni desata su responsabilidad frente a terceros. Los autores asumen la responsabilidad por los derechos de autor y conexos.

Agradecimientos

Detrás de todos los momentos importantes y decisivos hay mucha historia, la nuestra la viven, la narran y la complementan varios personajes: agradecemos a la familia, esos conocedores de las facetas, perfiles y situaciones más íntimas, nuestro lugar seguro; los docentes, los forjadores de nuevas perspectivas; los amigos y sus palabras llenas de optimismo y jocosidad; nuestra Universidad, el escenario de lecciones y memorias trascendentales; nosotras, las principales constructoras y las intérpretes de nuestros dones, pasiones y sueños.

Reconocemos de forma especial a nuestras asesoras Ana Lucía Mesa y Diana Isabel Garcés por su acompañamiento y entrega. De igual forma, mencionamos a la Empresa Energía y Potencia por permitirnos observar su funcionamiento en los ojos de la comunicación y al Centro de Investigación y Posgrados de la Universidad de Antioquia (CODI) por creer en el aporte y la importancia académica de nuestra investigación.

Tabla de contenido

Resumen	7
Abstract.....	8
Introducción	9
Marco teórico	19
Metodología	27
Resultados	29
Conclusiones.....	55
Recomendaciones.....	56
Referencias.....	58

Lista de tablas

Tabla 1 Cuadro comparativo entre un diseño comunicacional estratégico para la cultura organizacional y el propuesto por Energía y Potencia	39
Tabla 2 Ejemplos desde tres dimensiones de lo simbólico que incluye situaciones en Energía y Potencia	42

Lista de figuras

Figura 1 Aspectos de Energía y Potencia que la relacionan con una empresa con cultura conservadora	47
Figura 2 Importancia asignada a las celebraciones individuales por las distintas generaciones de Energía y Potencia	47
Figura 3 Importancia asignada a los aspectos personales por las distintas generaciones de Energía y Potencia	47
Figura 4 Capacitaciones de interés de las distintas generaciones de Energía y Potencia	47

Resumen

El presente trabajo de grado es un estudio de caso en la Empresa Energía y Potencia que aborda como tema principal las diferencias generacionales en la gestión de comunicaciones desde el proceso de gestión humana que impactan en la cultura organizacional. Se consideró pertinente la investigación de este tema porque las diferencias generacionales impactan todas las dimensiones de la gestión: comunicación, reclutamiento, valores, motivación, cambio organizacional y cultura. El estudio es pertinente ya que el conocimiento de la cultura organizacional es una gran fortaleza económica, motivacional y competitiva. Además, permite determinar los constantes cambios del entorno que van modificando el comportamiento interno, es un horizonte guía de conductas, prácticas y creencias; y revela un estado de las ideologías y valores que circulan en la organización. Todo lo anterior, directa o indirectamente relacionado a una caracterización de la variable generacional. Los instrumentos centrales fueron una encuesta dirigida a los empleados de la empresa y unas entrevistas. La investigación tuvo un interés académico y profesional: proponer acciones que aporten a la gestión de comunicaciones para fortalecer la cultura organizacional teniendo en cuenta las características generacionales, que sirvió para dejar un insumo a la empresa, y al mismo tiempo, incentivar en la academia reflexiones frente a la transversalidad de la comunicación; esta vez relacionada con las diferencias generacionales.

Palabras clave: Comunicación, cultura organizacional, diferentes generacionales y gestión humana

Abstract

The present degree work is a case study in Energía y Potencia Company that addresses as its main theme the generational differences in communications management from the human management process that impact the organizational culture. This topic was considered pertinent to research because generational differences impact all dimensions of management: communication, recruitment, values, motivation, organizational change and culture. The study is pertinent because the knowledge of the organizational culture is a great economic, motivational and competitive strength. In addition, it allows to determinate the constant changes in the environment that are modifying internal behavior, it is a guiding horizon of behaviors, practices and beliefs; and reveals a state of the ideologies and values that are in the organization. All of the above, directly or indirectly, related to a characterization of the generational variable. The central instruments were a survey addressed to the company's employees and some interviews. The research had an academic and professional interest: to propose actions that contribute to communications management to strengthen the organizational culture taking into account generational characteristics, which served to leave an input to the company and, at the same time, encourage reflections in the academy. around the transversality of communication; this time related to generational differences.generacionales.

Keywords: communications, organizational culture, generational differences and human management

Introducción

Las diferencias generacionales impactan todas las dimensiones de la gestión: desde la comunicación, el reclutamiento, la motivación y retención de empleados, hasta la manera de lidiar con el cambio. Pero si bien la brecha es cada vez más ancha, no se trata sólo de un problema de edad. El desafío que afrontan hoy las organizaciones es la transición de la empresa del pasado a la del futuro: uno gerenciado por los Boomers en los 80, al que están empezando a moldear la “generación del Milenio”. En estos casos, muchas empresas no están preparadas para adaptar nuevas generaciones a la gestión su gestión, ni mantener las relaciones con las ya existentes (SOLO, 2015).

Según, Díaz, López, y Roncallo (2017), actualmente es usual encontrar en los entornos laborales en promedio tres diferentes grupos generacionales: los “baby boomers” nacidos entre 1946 y 1964, la “generación X” nacida entre 1965 y 1980 y la “generación Y” o del “Milenio” nacida después de 1980. Entre los anteriores se perciben diferencias en sus valores, creencias, metas, conocimientos, qué hacer, código de vestimenta y su forma de relacionarse con otros individuos y con el entorno laboral.

De acuerdo con Arelyz Muñoz (2016), la incidencia de las diferencias generacionales en la cultura organizacional no es un supuesto, pues “uno de los principales fenómenos que se deriva de las variables propias al individuo, es la brecha generacional, que ha retomado importancia para las organizaciones en la última década, por su injerencia en el desarrollo cultural de las mismas” (p. 6). Lo que, a partir del impacto de la cultura en el crecimiento económico y el comportamiento de la organización, ubica a las diferencias generacionales como un aspecto importante para analizar la cultura y los cambios que puedan alterarla. De hecho, algunos estudios de caso han comprobado inicialmente la existencia de una brecha generacional y la relación entre ésta y el desarrollo de la cultura organizacional (Muñoz, 2016).

Entre otros cambios, se ha marcado la diferencia generacional, porque trae consigo temas como la clasificación de la experticia, los flujos de comunicación, las formas de percepción de los fenómenos organizacionales y, en sí, la razón de ser de la empresa, es decir, su cultura.

Actualmente, la pandemia por la COVID-19 reforzó el fenómeno de la virtualidad, caracterizado por la utilización de las tecnologías de las TIC y la intervención de estas en la cotidianidad. Por esto, muchos de los espacios laborales que se daban de manera presencial

migraron a los digitales para el cumplimiento de los objetivos organizacionales. La virtualidad se convirtió en una oportunidad amplia para las empresas y sus labores y, al mismo tiempo, condujo a que el relacionamiento entre los colaboradores, los espacios y la cultura de las organizaciones se transforme y adapte a las nuevas realidades.

Como parte de la problemática, la comunicación toma fuerza en los ámbitos organizacionales por la profundización de sus conceptos, la vinculación con otras áreas de conocimiento y su aporte al crecimiento y competitividad de las empresas. Debido a su carácter transversal, su unión con el departamento de gestión humana no solo se hace más evidente, sino necesario para el desarrollo satisfactorio de estrategias que vinculen al público interno en pro de lograr las metas institucionales.

Entre los procesos que comparten estas dos dependencias se tiene la consolidación de la cultura organizacional y los procesos de vinculación y adaptación de los ambientes laborales.

Después de mencionar aspectos pertinentes para el estudio como la virtualidad, la comunicación y las diferencias generacionales, se adaptó el planteamiento del problema a un escenario: la empresa Energía y Potencia. Su sede central está en Itagüí y fue constituida como una sociedad por acciones simplificada. Desde su constitución como una empresa perteneciente tanto al sector comercial, industrial y de servicios, se deduce que no sólo cuenta con variedad de públicos, sino que sus colaboradores tienen distintas experticias, grados de escolaridad, necesidades, exigencias laborales y perfiles que, en resumen, entre más grande sea la variedad de estas, implica la convivencia de distintas generaciones desde una misma sombrilla organizacional.

En conclusión, la brecha generacional constituye uno de los fenómenos sociales que tienen mayor impacto en las organizaciones por el proceso de cambio y crecimiento en las empresas y la transición entre ideologías y prácticas que se manifiestan en colectivo, sin embargo, al parecer poco se ha investigado al respecto.

Esta investigación se justifica desde tres argumentos. En primer lugar, la unión de tres sectores organizacionales, como en Energía y Potencia, implica la convivencia de, por lo menos, tres generaciones. Esta convivencia y fusión generacional, con todas sus implicaciones, da forma al comportamiento y a la cultura de la Empresa y hasta agrega elementos de análisis a la forma como describen su manual corporativo.

El estudio fue pertinente para esta empresa porque el conocimiento de la cultura organizacional es una gran fortaleza económica, motivacional y competitiva. Además, permite

determinar los constantes cambios del entorno que van modificando el comportamiento interno, es un horizonte guía de conductas, prácticas y creencias; y revela un estado de las ideologías y valores que circulan en la organización. Todo lo anterior, directa o indirectamente relacionado a una caracterización de la variable generacional.

En adición, se retomó una vinculación muy reciente de dos departamentos: comunicaciones y gestión humana. Ambas direcciones, además de las múltiples labores que co-gestionan, comparten responsabilidad con la cultura organizacional. Desde otro ámbito más amplio, el análisis de las diferencias generacionales prepara a las organizaciones para asumir los retos que conllevan la integración y la adaptación de estos grupos a las dinámicas corporativas, de la mano de estas dos dependencias.

En segundo lugar, la investigación tuvo un interés académico y profesional: proponer acciones que aporten a la gestión de comunicaciones para fortalecer la cultura organizacional, al involucrar las características generacionales que sirvió para dejar un insumo a la empresa y, al mismo tiempo, incentivar en la academia reflexiones frente a la transversalidad de la comunicación, esta vez relacionada con las diferencias generacionales.

En tercer lugar, se justificó desde la relevancia social y cultural del estudio. La primera relacionada a la importancia del conocimiento de las generaciones y sus ideologías para la empresa, en la que otros espacios organizacionales pueden considerar este aspecto y la vinculación entre gestión humana y comunicaciones, como referencia para identificar su cultura y proponer acciones de mejora para mitigar las brechas y hacer diagnóstico sobre su ambiente social.

Tras todos estos argumentos, se consideró necesario preguntar: ¿Cómo inciden las diferencias generacionales en la gestión de comunicaciones desde el proceso de gestión humana que impactan en la cultura organizacional? Estudio de caso en la empresa Energía y Potencia.

La investigación sobre la incidencia de las diferencias generacionales en el proceso de gestión humana desde la comunicación y la cultura organizacional en el estudio de caso en la empresa Energía y Potencia empezó con la hipótesis de encontrar características de los grupos generacionales; entre esa división hubo especificaciones individuales, distintivas y diferentes de cada una, y a su vez, puntos en común.

Una vez que se definieron las diferentes generaciones dentro de la empresa y sus características, se buscó describir un comportamiento o un concepto de la cultura organizacional de Energía y Potencia.

El estudio de caso, en su medida, permitió describir a partir de la variable de brecha generacional, el ambiente interno que compone supuestos y valores desarrollados desde los individuos, pero al mismo tiempo, colectivos.

1 Planteamiento del problema

Las diferencias generacionales impactan todas las dimensiones de la gestión: desde la comunicación, el reclutamiento, la motivación y retención de empleados, hasta la manera de lidiar con el cambio. Gestionar una fuerza laboral diversa demanda un enfoque inclusivo, que integre los sistemas de valores de todos los grupos. Pero si bien la brecha generacional es cada vez más ancha, no se trata sólo de un problema de edad. El desafío que afrontan hoy las organizaciones es la transición de la empresa del pasado a la del futuro: uno gerenciado por los Boomers en los 80 al que están empezando a moldear la “generación del Milenio”. En estos casos, muchas organizaciones no están preparadas para adaptar nuevas generaciones a la gestión de la organización, ni mantener las relaciones con las ya existentes (SOLO, 2015).

Según, Díaz, López, y Roncallo, actualmente es usual encontrar en los entornos laborales en promedio tres diferentes grupos generacionales: los “baby boomers” nacidos entre 1946 y 1964, la “generación X” nacida entre 1965 y 1980 y la “generación Y” o del “Milenio” nacida después de 1980 (2017). Entre los anteriores se perciben diferencias en sus valores, creencias, metas, conocimientos, qué hacer, código de vestimenta y su forma de relacionarse con otros individuos y con el entorno laboral.

De acuerdo con Arelyz Muñoz (2016), la incidencia de las diferencias generacionales en la cultura organizacional no es un supuesto, pues “uno de los principales fenómenos que se deriva de las variables propias al individuo, es la Brecha Generacional, que ha retomado importancia para las organizaciones en la última década, por su injerencia en el desarrollo cultural de las mismas” (p. 6). Lo que, partiendo del impacto de la cultura organizacional en el crecimiento económico y el comportamiento de la organización, ubica a las diferencias generacionales como un aspecto importante para analizar la cultura y los cambios que puedan alterarla. De hecho, algunos estudios de caso han comprobado inicialmente la existencia de una brecha generacional y la relación entre ésta y el desarrollo de la cultura organizacional (Muñoz, 2016).

Entre otros cambios, se ha marcado la diferencia generacional, porque trae consigo temas como la clasificación de la experticia, los flujos de comunicación, las formas de percepción de los fenómenos organizacionales y, en sí, la razón de ser de la organización, es decir, su cultura organizacional. Esto ha permitido entender la necesidad de contar con escenarios donde las brechas generacionales sean abordadas para el mejoramiento continuo y el desarrollo del individuo y de los equipos de trabajo.

Al hablar de la naturaleza de la organización y las generaciones, se plantea la necesidad de actualizar los conocimientos para no dejar a nadie atrás y facilitar espacios donde puedan converger las diferentes creencias, valores, rituales y expectativas laborales; definidas y resumidas en el ámbito empresarial como la cultura organizacional.

Actualmente, la pandemia por la COVID-19 reforzó el fenómeno de la virtualidad, caracterizado por la utilización de las tecnologías de las TIC y la intervención de estas en la cotidianidad. Por esto, muchos de los espacios laborales que se daban de manera presencial migraron a los digitales para el cumplimiento de los objetivos organizacionales. La virtualidad se convirtió en una oportunidad amplia para las empresas y sus labores y, al mismo tiempo, condujo a que el relacionamiento entre los colaboradores, los espacios y la cultura de las organizaciones se están transformando y adaptando a las nuevas realidades.

Como parte de la problemática, la comunicación toma fuerza en los ámbitos organizacionales por el entendimiento de sus conceptos, la vinculación con otras áreas de conocimiento, su aporte al crecimiento y competitividad de las empresas. Debido a su carácter transversal, su vinculación con el departamento de gestión humana no solo se hace más evidente, sino necesario para el desarrollo satisfactorio de estrategias que vinculen al público interno en pro de lograr las metas organizacionales.

Entre los procesos que comparten estas dos dependencias se tiene la consolidación de la cultura organizacional y los procesos de vinculación y adaptación en los entornos organizacionales.

La vinculación entre gestión humana y comunicaciones es un objeto de estudio reciente para el desarrollo organizacional. Sin embargo, esta investigación deja de lado las labores jurídicas, administrativas y de salud y seguridad, para centrarse en sus responsabilidades compartidas con la comunicación.

Después de mencionar aspectos pertinentes para realizar el estudio como virtualidad, comunicación y diferencias generacionales, se debe adaptar el planteamiento del problema a un

escenario; este es la empresa Energía y Potencia, su sede central está en Itagüí y fue constituida como una sociedad por acciones simplificada. Desde su constitución como una empresa perteneciente tanto al sector comercial, industrial y de servicios, se deduce que no sólo cuenta con variedad de públicos, sino que sus colaboradores tienen distintas experticias, grados de escolaridad, necesidades, exigencias laborales y perfiles organizacionales que, en resumen, que entre más grande sea la variedad de estas, implica la convivencia de distintas generaciones desde una misma sombrilla organizacional.

En Energía y Potencia, los mismos cambios del entorno pueden dar lugar a la convivencia de aproximadamente tres grupos generacionales que pueden estar modificando y planteando la evolución de la formulación corporativa y escriturada de la cultura organizacional. Es importante identificar las brechas generacionales ya que estas inciden en el desarrollo de los objetivos organizacionales y en la forma de relacionarse entre sus integrantes.

En conclusión, la brecha generacional constituye uno de los fenómenos sociales que tienen mayor impacto en las organizaciones por el proceso de cambio y crecimiento en las empresas y la transición entre ideología y prácticas que manifiestan en colectivo, sin embargo, al parecer poco se ha investigado al respecto.

1.1 Antecedentes

Las enumeraciones propuestas para este apartado incluyeron la descripción de la Empresa objeto de estudio y el resumen de las conclusiones y el propósito de la tesis para aspirar al título de Magíster en Gerencia del Talento Humano: “El capital humano de las empresas colombianas: caso Energía y Potencia S. A. S.”, realizada en 2018.

Energía y Potencia S. A. S. Se estableció en 1988 como sociedad dedicada principalmente a la comercialización de maquinaria agroindustrial en el territorio colombiano. Su sede principal se encuentra ubicada en la ciudad de Itagüí, Antioquia, Colombia. Está dedicada a la importación, ensamble y comercialización de maquinaria para la industria y el agro, con cobertura del mercado nacional y centroamericano.

Actualmente importa, ensambla y comercializa productos de diferentes y reconocidas marcas para la industria, la construcción, el comercio, el agro y el hogar, brindando soluciones de suministro, instalación, mantenimiento y reparación de máquinas utilizadas en estos segmentos.

Energía y Potencia también brinda servicios de mantenimiento, reparación, instalación y desinfección.

La comercialización de sus productos la realiza a través de cuatro canales: puntos de venta establecidos, una red de más de trescientos distribuidores en todo el país, tienda online y a través de negocios de venta directa o venta institucional.

Su direccionamiento estratégico se encuentra conformado por:

Misión: Ofrecemos soluciones de energía y potencia sostenibles y eficientes que permiten a nuestros clientes mejorar su rentabilidad y productividad. (Energía y Potencia, 2021, p. 6).

Visión: Energía y Potencia será reconocida a nivel nacional por estándares de sostenibilidad en el desarrollo de soluciones de energía y potencia para el usuario final, generando valor a los accionistas y contribuyendo a una mejor calidad de vida de sus empleados (Energía y Potencia, 2021).

Valores corporativos: “Trabajo en equipo, Respeto, Honestidad, Excelencia, Compromiso, Actitud de servicio, Apertura al cambio” (Energía y Potencia, 2021, p. 6).

Previamente en esta Empresa, se buscó determinar el capital humano mediante una investigación realizada en 2018. Su enfoque fue más encaminado a observar este intangible desde la gestión humana. Sin embargo, es un punto de partida para diagnosticar la vinculación de ésta con la comunicación.

Entre los principales hallazgos del capital humano en Energía y Potencia se habló de la permanencia del personal en la empresa a través de contratos que dan estabilidad laboral, el fomento de actividades de enseñanza-aprendizaje, la financiación de procesos de formación y la generación de un ambiente organizacional que permita desarrollar las competencias y promover unos valores corporativos. En complemento, las variables características sociodemográficas, formación, experiencia, idiomas, valores, competencias e indicadores establecidos como componentes del capital humano para observar los colaboradores de la organización constituyen un aspecto de referencia para este estudio de caso (Marín, 2018).

Las observaciones, hechas por cuatro años, permitieron concluir que Energía y Potencia ha mantenido su capital humano durante los últimos cuatro años. Además, la experiencia del personal, sus cualidades académicas, su desempeño, las competencias y los valores percibidos en la compañía constituyen un valor estratégico de la organización. Además, se identificó que una de las

principales estrategias para maximizar, conservar y fortalecer el capital humano son los programas de formación y de bienestar laboral.

Referente a asuntos metodológicos, los instrumentos diseñados para adelantar la investigación (las bases de datos diseñadas y las encuestas aplicadas) gozan de rigor científico y pueden ser utilizadas como instrumentos de investigación interna para monitorear, durante los próximos años, el comportamiento del capital humano (Marín, 2018).

2 Justificación

Esta investigación se justifica desde tres argumentos. En primer lugar, la unión de tres sectores organizacionales, como en Energía y Potencia, implica la convivencia de, al menos, tres generaciones; cada una con su experticia, intereses, valores, comportamientos y expectativas organizacionales. Esta convivencia y fusión generacional, con todas sus implicaciones, va dando forma al comportamiento y a la cultura de la Empresa y hasta agregando elementos de análisis a la forma como describen está en su manual corporativo.

El estudio es pertinente para esta empresa porque el conocimiento de la cultura organizacional es una gran fortaleza económica, motivacional y competitiva. Además, permite determinar los constantes cambios del entorno que van modificando el comportamiento interno, es un horizonte guía de conductas, prácticas y creencias; y revela un estado de las ideologías y valores que circulan en la organización. Todo lo anterior, directa o indirectamente relacionado a una caracterización de la variable generacional.

En adición, se pretende retomar una vinculación muy reciente de dos departamentos: comunicaciones y gestión humana. Ambas direcciones, además de las múltiples labores que co-gestionan, comparten responsabilidad con la cultura organizacional. Desde otro ámbito más amplio, el análisis de las diferencias generacionales puede preparar a las organizaciones para asumir los retos que conlleva la integración y la adaptación de nuevas generaciones a las dinámicas corporativas, de la mano de estas dos dependencias.

En segundo lugar, la investigación tiene un interés académico y profesional: proponer acciones que aporten a la gestión de comunicaciones para fortalecer la cultura organizacional teniendo en cuenta las características generacionales, que servirá para dejar un insumo a la empresa,

y al mismo tiempo, incentivar en la academia reflexiones frente a la transversalidad de la comunicación; esta vez relacionada con las diferencias generacionales.

En tercer lugar, se justifica desde la relevancia social y cultural del estudio. La primera relacionada a la importancia del conocimiento de las generaciones y sus ideologías para la empresa, en la que otros espacios organizacionales pueden considerar este aspecto y la vinculación entre gestión humana y comunicaciones, como referencia para identificar su cultura y proponer acciones de mejora para mitigar las brechas generacionales y hacer diagnóstico sobre su ambiente social.

Si hablamos de la importancia cultural, para futuras investigaciones la caracterización de las generaciones puede ser un punto de partida para observar tendencias, aspectos en común e influencias que clasifiquen las fluctuaciones de las generaciones hoy en día; sin agregar los múltiples resultados que tiene para la cultura caracterizar un conjunto de conocimientos que definen una comunidad.

Tras todos estos argumentos, se considera necesario preguntar:

¿Cómo inciden las diferencias generacionales en la gestión de comunicaciones desde el proceso de gestión humana que impactan en la cultura organizacional? Estudio de caso en la empresa Energía y Potencia.

3 Objetivos

3.1 Objetivo general

Identificar cómo inciden las diferencias generacionales en la gestión de comunicaciones desde el proceso de gestión humana que impactan en la cultura organizacional de la empresa Energía y Potencia.

3.2 Objetivos específicos

-Describir aspectos y cualidades de las diferentes generaciones que hacen parte de la empresa Energía y Potencia desde el marco filosófico, las costumbres y el funcionamiento.

-Caracterizar las prácticas de la gestión de comunicaciones en el proceso de gestión humana actuales que inciden en la cultura organizacional de la empresa Energía y Potencia.

- Proponer acciones que aporten a la gestión de comunicaciones para fortalecer la cultura organizacional teniendo en cuenta las características generacionales de la empresa Energía y Potencia.

4 Hipótesis

La investigación sobre la incidencia de las diferencias generacionales en el proceso de gestión humana desde la comunicación y la cultura organizacional en el estudio de caso en la empresa Energía y Potencia podría esperar encontrar características de los grupos generacionales; entre esa división habrá especificaciones individuales, distintivas y diferentes de cada una, y a su vez, puntos en común.

Una vez que se definan las diferentes generaciones dentro de la empresa y cultura sus características, se busca describir un comportamiento o un concepto de la organizacional de Energía y Potencia.

El estudio de caso, en su medida, permitirá describir a partir de la variable de brecha generacional, el ambiente interno que compone supuestos y valores desarrollados desde los individuos, pero al mismo tiempo colectivo.

No es una suposición que cada generación trae consigo ideales que forman parte de su personalidad y, por ende, configuran su manera de pensar y actuar. Si se parte de que la cultura organizacional son los conocimientos e ideas de cada organización, la mezcla de edades y su inclinación a unas u otras permitirían identificar la dinámica de una empresa constituida desde tres sectores diferentes: industrial, comercial y de servicios.

El aporte de la comunicación es desde la lectura, observación y caracterización de las generaciones. La proyección son acciones comunicativas para fortalecer la cultura organizacional de las empresas, a través de la variable generacional.

5 Marco teórico

En este marco teórico se abordaron los principales conceptos de la pregunta de investigación con el fin de tener una guía teórica-conceptual y establecer las categorías de análisis.

En ese precepto, se escogieron dos grandes grupos: gestión humana, con los conceptos gestión de la comunicación y proceso de gestión humana; y cultura organizacional que comprende patrones de cultura organizacional y diferencias generacionales en el contexto organizacional.

5.1 Gestión Humana

La gestión humana consiste en la planeación y desarrollo de estrategias que mantienen al capital humano motivado y centrado en el cumplimiento de los objetivos organizacionales. García, Sánchez y Zapata (2008) definen la gestión humana como:

La actividad estratégica de apoyo y soporte a la dirección, compuesta por un conjunto de políticas, planes, programas y actividades, con el objetivo de obtener, formar, motivar, retribuir y desarrollar el personal requerido para generar y potencializar, al management, la cultura organizacional y el capital social, donde se equilibran los diferentes intereses que convergen en la organización para lograr los objetivos de manera efectiva (p. 16).

En resumen, la gestión de este departamento se basa en la selección de capacidades y cualidades que posee una persona y que pueden verse reflejadas en buenos resultados para ella misma y para la organización (Mejía, Bravo, y Montoya, 2013).

Además de la planeación y desarrollo del capital humano, con relación a su bienestar, este departamento, en términos organizacionales, tiene funciones administrativas, jurídicas y relacionadas con seguridad y salud. Sin embargo, esta investigación se construirá a partir de los objetivos que comparte con la comunicación. Guazzoti (2011) afirma que

Las dos áreas comparten responsabilidades en aspectos clave para la organización como el clima laboral, el afianzamiento de la cultura corporativa y la creación de espacios informativos que promuevan entre los colaboradores mayor conocimiento respecto de la performance productiva y socio-ambiental de la empresa (p.20).

Por lo tanto, gestión humana fue definida como la administración del talento humano y la actividad estratégica compuesta por programas y actividades que comparte responsabilidades con la comunicación con relación al clima organizacional, la creación de espacio informativos para el apoyo socio-ambiental de la empresa y, sobre todo, el afianzamiento de la cultura organizacional.

5.1.1 Gestión de Comunicaciones

Sobre la comunicación y su vinculación con la gestión humana, se reconocieron los planteamientos de la gestión de la comunicación de Rivero (2010), Saladrigas (2005) y Gregory (2013). Para ellos, este concepto se relaciona con el enfoque estratégico que determina cómo se

organiza y coordina la comunicación; un proceso que requiere niveles de análisis profundos y que si se realiza con rigor y un enfoque holístico que asegure que la comunicación sea estructurada e influya en actividades clave (Gregory, 2013). En sí, lo relacionan con proceso generador de flujos de sentidos.

Villamayor y Lamas (1998) conceptúan que gestionar es “una acción integral, entendida como un proceso de trabajo y organización en el que se coordinan diferentes miradas, perspectivas y esfuerzos para avanzar eficazmente hacia objetivos asumidos institucionalmente y que desearíamos que fueran adoptados de manera participativa y democrática” (p. 91). Esta visión, se complementa con la comunicación, entendida como un proceso humano fundamental, que enmarca la vida de las personas, tanto en su construcción como individuo como en su inmersión en lo social. Lo comunicativo está en la base de la mayoría de las prácticas sociales y es el proceso que posibilita la vida de relación (Zalba y Bustos, 2001).

En general, la comunicación es un proceso en el que se intercambia, y al mismo tiempo se construye, información y significados, (ideologías, imaginarios, pensamientos, símbolos, hechos, conductas), una forma de establecer contacto, que resulta en alguna transformación.

De esta manera, la gestión de comunicación se entiende como una acción integral y estratégica que se coordina desde diferentes miradas para avanzar eficazmente hacia unos objetivos, en este caso organizacionales, que velan por un proceso de intercambio y construcción de significados en la constitución del individuo y sus prácticas sociales, con la intención de cambiar o reforzar un comportamiento.

En esta investigación, hizo referencia a la coordinación estratégica de la comunicación en la cultura organizacional y a la generación de flujos de sentido en el proceso de gestión humana desde la comunicación como desarrollar y motivar al personal y facilitar la generación de espacios de conocimiento alrededor de la organización.

5.1.2 Proceso de Gestión Humana

Este se situó alrededor de la propuesta de Montoya Agudelo, César Alveiro; Boyero Saavedra, Martín Ramiro; Guzmán Monsalve, Verónica Tatiana (2016) donde se comienza a construir como un subsistema de la organización que necesariamente requiere de la interacción con los demás.

En esta línea, el proceso de gestión humana recibe estímulos del entorno, tanto internos como externos, que le permiten determinar su funcionalidad; y además ejecuta procesos que deben

estar alineados con la misión y visión de la organización que, en sí, constituyen la guía organizacional (Montoya, et al, 2016).

Acorde al objetivo de esta investigación y en relación con este apartado, el proceso de gestión humana dialogó con la gestión de la comunicación en la coordinación y generación de sentidos y en la interacción con el resto de procesos de la organización. De forma estratégica, trabajan en el diseño de acciones alineadas a la misión, visión y objetivos organizacionales establecidos para responder las necesidades relacionadas con la gestión del personal.

5. 2. Cultura Organizacional

Para el siguiente apartado teórico se abordó la cultura organizacional, conocida como la personalidad de la organización. Esta comprende los intereses, gustos y valores que sirven de referencia para describir el comportamiento organizacional. Con el fin de complementar, Zapata (2007) afirma que

La cultura organizacional es un esquema de referencia para patrones de información, comportamiento y actitudes que compartimos con otros en el trabajo y que determinan el grado de adaptación laboral; en esta medida representan un aprendizaje continuo en el cual la cultura organizacional se enriquece con los aportes de los individuos, se perpetúa a través de ellos a la vez que las personas enriquecen sus otros entornos. (p. 173)

La cultura organizacional tiene el siguiente funcionamiento: los individuos, los grupos y los departamentos desarrollan valores, signos y símbolos únicos y particulares a través del tiempo, los mismos que, de manera implícita, impactan el comportamiento organizacional; estos valores, símbolos y signos a su vez se pueden considerar como producto de ciertos sistemas de conocimiento, ideologías, ritos, mitos, historias y ceremonias que se manifiestan frecuentemente en la organización y frente a los cuales los individuos les asigna una importancia o juicio de valor (Zapata, 2007).

Chiavenato (2009) asegura que las organizaciones tienen atributos propios y distintivos que no son tangibles y mensurables. De ahí se desprende que “muchos fenómenos que ocurren en una organización se derivan de su cultura, que es como su código genético. En realidad, la cultura organizacional constituye el ADN de las organizaciones” (p. 120). En relación con los colaboradores añade

(...) Estas actitudes tienen un efecto sobre la motivación y las expectativas de las personas en relación con el trabajo y las relaciones grupales, y determinan los resultados que se pueden

esperar de cada persona y de la organización. Además, la cultura influye y condiciona las interacciones entre personas y el proceso de comunicación. (p. 120)

Sin embargo, y como parte de la problematización del concepto, el individuo crea su propia personalidad, así como también lo hacen las organizaciones, las cuales desarrollan una identidad única conocida como cultura organizacional, influenciada por las experiencias, las historias, las creencias y las normas compartidas que la caracterizan (Martín, Segredo y Perdomo, 2013). De este modo, la cultura puede facilitar o dificultar la solución de los problemas relacionados con la adaptación al entorno y la integración interna (Salazar, et al, 2009).

En todos los abordajes se llegó al consenso de que la cultura organizacional es el conjunto de supuestos, creencias, valores y normas que comparten los miembros de una organización. Este concepto se adaptó a la perspectiva más acercada a la comunicación como proceso humano fundamental, que preside y enmarca la vida del hombre, tanto en su construcción como individuo como en su inmersión en lo social. Lo comunicativo está en la base de la mayoría de las prácticas sociales y es el proceso que posibilita la vida de relación como la cultura en una organización.

Para esta investigación, en relación con la gestión humana, se situó el concepto en su capacidad para influir en los resultados y comportamientos que se pueden esperar del personal. Así, los diferentes grupos, en este caso las generaciones, desarrollan símbolos y valores particulares a través del tiempo, y la forma en la que estos impactan, de forma implícita, en el comportamiento de la organización.

Además, la gestión humana actúa como ese apoyo estratégico que, en unión con la comunicación como proceso generador de sentido, tienen la responsabilidad de gestionar el ADN de la organización con las principales normas, creencias y comportamientos que la caracterizan, sin desmentir los supuestos que ya hacen parte de la cultura del colaborador.

5.2.1 Patrones de Cultura Organizacional

Los patrones de cultura organizacional se posicionan como una taxonomía que posibilita su descripción en las empresas, y más cuando se habla del personal. Su función es centrar la observación por categorías y comportamientos de los distintos elementos que comprende la cultura. Garcés y Arango (2009) realizan una categorización dividida por cinco apartados principales: marco filosófico, funcionamiento, costumbres, semiología y lenguaje.

El marco filosófico está compuesto por las subcategorías: misión, visión, premisas, principios y valores. En cuanto al segundo apartado, referente al funcionamiento, se encuentran

políticas, normas, leyes, estructura organizacional, obligaciones de los miembros hacia los demás, liderazgo, procesos de toma de decisiones, programas de orientación, capacitación, entrenamientos, relaciones de poder y modos de ser de los dirigentes.

La siguiente clasificación, costumbres, incluye las tradiciones, ceremonias, modos de vida, ritos, rituales, eventos, comportamientos, conductas, actitudes, interacción, relaciones interpersonales. Al continuar con la descripción, se encuentra el lenguaje que comprende la comunicación, la jerga, las lenguas, las palabras y el habla.

Para finalizar, está la categoría semiología, que se divide en signos, símbolos, significados, creencias, mitos, representaciones, imaginarios, héroes, historias, relatos, religiones y relaciones político-ideológicas.

Los patrones de cultura organizacional fueron comprendidos como cinco categorías de análisis para observar y cristalizar la cultura y sus distintos entendimientos. Esto en relación con el apoyo estratégico con el personal, del que se encarga gestión humana y la interpretación, a través de la comunicación, que realicen los grupos generacionales.

5.2.3 Diferencias Generacionales en el Contexto Organizacional

Las generaciones son definidas como una taxonomía, justificada en la edad, que unen e integran a un grupo en particular basado en los hechos, circunstancias y acontecimientos que se suscitan en su época; siendo los que ocasionan que los individuos de una misma generación, puedan responder a situaciones de manera similar. Una generación es un grupo de personas que viven en un tiempo común, en el cual se comparten conductas y costumbres que los identifica y los hace sentirse cercanos en diferentes facetas de su vida (Martín, 2015) A pesar de esta clasificación, “la estructura de lo humano no es estática, va modificándose a medida que las generaciones actuales en un tiempo X le incorporan nuevos matices, si no fuera así, la historia no avanzaría y viviríamos en un tiempo invariable” (Martín, 2015, p. 103). Apoyado en esto, se conceptualizan los siguientes grupos:

5.2.3.1 Baby Boomers.

Se encuentran entre los 58 y 76 años de edad. Según Díaz, López y Roncallo (2017) tienen presencia activa en las organizaciones y principalmente en cargos de poder. Nacieron en una época caracterizada por el disparado incremento en el nacimiento de niños: el Baby Boom, por eso su nombre.

Esta generación se caracteriza por su dedicación y adicción al trabajo. Son seguros y positivos; se preocupan por la búsqueda de estatus, la lealtad y la calidad de vida. De acuerdo con New Strategist Publication (2010), los Boomers fueron criados en un ambiente tradicionalista y conservador, pero al mismo tiempo, se les cultivaron ideas independentistas.

Entre sus fortalezas laborales se encuentran la capacidad de guiar, generar y ser flexibles a los cambios (Kupperschmidt, 2000). Están muy preocupados por la participación, el espíritu en el trabajo, humanizar la vida en la oficina y crear ambientes igualitarios para todos. De acuerdo con Zemke et al., (2013), los Baby Boomers son la generación de los derechos civiles y el empoderamiento.

Esta generación se encuentra gestionando el proceso de retiro del mercado laboral, algunos ya pensionados, muchos interesados en trabajar después del retiro, otros en alcanzar un mayor estatus a través de títulos de postgrado y algunos, más experimentados, aplican su conocimiento como consultores en diferentes compañías (Juergensmeyer y Anheier, 2012). Los Boomers son ejemplo de responsabilidad y confiabilidad. (Juergensmeyer y Anheier, 2012).

5.2.3.2 Generación X.

Oscilan entre los 42 y los 57 años y ocupan cargos de mando medio y alto. Los X fueron protagonistas del consumismo de los 80 (Zemke et al., 2013), por lo que crecieron con ideas liberales, sin una afiliación política particular y con la idea de que la educación superior era el camino a un empleo digno y valioso (Coupland, 1989). Además, se caracterizan por ser una generación desconfiada, algo materialista y consumista.

Generalmente son individualistas, pero tienen altas inclinaciones hacia la búsqueda del apoyo grupal y mentoría (Smola y Sutton, 2002). La necesidad de independencia y de crecimiento profesional de sus padres formó una generación práctica, con una visión pragmática de la realidad (Kupperschmidt, 1998).

Los X ingresan al ambiente laboral en los 80, encontrándose con un mercado en declive, inestable y competido. La seguridad laboral y la creencia de que el crecimiento estaba en la fidelidad hacia una misma compañía pierden valor. A diferencia de los Boomers, los X buscan un balance entre su vida personal y laboral (Marshall, 2004).

Los X trajeron consigo características de valor para el mercado laboral: su alta competencia tecnológica, aceptación a la diversidad y al cambio, se presentan como ventajas para solucionar problemas de la organización de manera efectiva. En su etapa más joven, Smola y Sutton (2002)

encontraron que eran menos leales a la organización y más orientados en su beneficio personal. Sin embargo, el X de la actualidad es un profesional maduro, bien preparado, con responsabilidades y que compone gran parte del mercado laboral. Gross y Scott (2001) enfatizan que para ellos el trabajo hace parte esencial en su autodefinición y que, si bien se resiste el paradigma de lealtad corporativa, valora el reconocimiento y retroalimentación de sus jefes, así como las relaciones con sus colegas dentro de la organización.

5.2.3.3 Millennials.

Se ubican entre los 25 y 41 años. La afinidad por el mundo digital es uno de los aspectos más destacables de este grupo (PWC, 2011), han crecido con el internet, los Smartphone, acelerados avances tecnológicos, las redes sociales y, con estas, la información al instante. Esta es la primera generación que entra al mercado laboral con mayor y mejor conocimiento de las herramientas de negocios que sus superiores.

Los Millennials tienen visiones idealistas: ser más correctos, más honestos, más ecológicos, más orgánicos, más exitosos y procuran tener una experiencia multicultural. De acuerdo con Stein (2013), estos piensan que deben ser promovidos en sus trabajos cada dos años sin importar su rendimiento. Por otro lado, están abiertos a la diversidad en todos sus niveles y son desapegados a afiliaciones políticas e instituciones como la iglesia

Los Millennials son parte importante del mercado laboral en el mundo, muchos están incursionando o establecidos en cargos de liderazgo. Acorde con el estudio de Deloitte (2014), los Millennials expresan muy poca lealtad con sus empleadores y piensan constantemente en irse de la compañía en búsqueda de nuevas oportunidades. No están cómodos con estructuras rígidas y demandan posiciones variadas e interesantes en el trabajo. Necesitan constante retroalimentación y posibilidad de crecimiento personal y profesional. El estudio de la firma EYGM Limited (2015) afirma que los Millennials combinan su ambición y deseo de crecimiento con la necesidad de un trabajo flexible.

5.2.3.4 Generación Z

Estos jóvenes han crecido en una realidad histórica que ha sufrido transformaciones muy relevantes en las formas de experimentar las relaciones sociales: amistades virtuales, cambios en la forma de relacionarse sentimentalmente o incluso familiarmente. Estamos ante una generación que vive a un ritmo sorprendente, acelerado, urgente, instantáneo, asombrosamente dinámico y efímero (Toledo, 2020).

Esta generación espera trabajar de algo acorde a su personalidad, dando prioridad al pronto crecimiento dentro de las organizaciones. Ellos eligen dónde y cómo trabajar, son independientes y prefieren entornos flexibles que les permitan tener un balance entre la vida personal y la vida profesional (Dutra, 2017).

Según Maioli y Filipuzzi (2016) los integrantes de esta generación están involucrados en temas sociales, les preocupa el medio ambiente, el cambio climático, la pobreza, la desigualdad y los derechos humanos. Las nuevas tecnologías permiten que los jóvenes se agencien a través de grupos virtuales para la reflexión y la acción comunitaria.

Su habilidad para maximizar su efectividad hace que las generaciones mayores los traten de “perezosos”, seguramente por tener distintas formas de ejecutar y percibir el trabajo. Esta generación vio cómo años de estudiar carreras no salvó a sus padres y hermanos mayores de pasar por una crisis laboral. Por todo ello, ven el trabajo como un medio para llegar a un fin (Dutra, 2017).

Un informe titulado Generación Z: el último salto generacional (2016) llevado a cabo por la consultora Atrevia y Deusto Business School ha dado a conocer características de los jóvenes Z. Entre ellas avala la idea de que el fenómeno emprendedor alcanzará nuevas cotas con dicha generación, reflejado en el sentimiento de confianza que presentan estos jóvenes con respecto a su proyección profesional.

6 Metodología

Esta investigación surgió desde el interés de entender y analizar el impacto de las diferencias generacionales en la cultura de la empresa Energía y Potencia. Con este objetivo, se propuso un diseño metodológico con enfoque mixto, alcance descriptivo-analítico y sustentado desde el paradigma interpretativo. Este último, entendido desde Ricoy (2006) como simbólico, naturalista y científico-tecnológico, caracterizado por compartir el conocimiento de forma mutua y participativa por los individuos de la sociedad. El interpretativismo trata de comprender la realidad, hace reflexiones desde las propias creencias y valores sobre hechos observables, y comprende que las dinámicas sociales son cambiantes.

Es así como, a partir de las estas reflexiones y observaciones, se consideró la organización como un organismo compuesto por personas con diferentes intereses, propósitos y metas, y que,

en consecuencia, se juntan estas interpretaciones desde las prácticas de la gestión de comunicaciones adscritas al proceso de gestión humana que impactan en la cultura organizacional, para considerar sucesos cotidianos como las diferencias generacionales.

Los métodos mixtos representan un conjunto de procesos sistemáticos, empíricos y críticos de investigación e implican la recolección y el análisis de datos cuantitativos y cualitativos, así como su integración y discusión conjunta, para realizar inferencias producto de toda la información recabada (metainferencias) y lograr un mayor entendimiento del fenómeno bajo estudio (Hernández-Sampieri y Mendoza, 2008).

En la presente investigación, se pretendió desde la parte cualitativa, describir y explicar lo que se observa; interpretando el entorno, la teoría y las acciones llevadas a cabo en la empresa, y desde la parte cuantitativa se buscó analizar aspectos y cualidades que forman parte de los diferentes grupos generacionales y que inciden en la cultura de la empresa.

Para darle cumplimiento al objetivo de esta investigación, se utilizaron estrategias y técnicas que, vinculadas a los referentes teóricos, aportaron al desarrollo de los objetivos específicos, dividido en tres etapas: Revisión documental, trabajo de campo y análisis de datos.

En la primera fase, se realizó una triangulación entre la teoría, el estado del arte y los antecedentes encontrados de la empresa teniendo como temas sombrilla los conceptos de gestión humana y cultura organizacional de los cuales se desprenden los subtemas gestión de la comunicación, procesos de gestión humana, patrones de cultura organizacional y diferencias generacionales en el contexto organizacional. Esto permitió conectar la teoría con la realidad del contexto de la empresa Energía y Potencia y diseñar el primer instrumento: el cuestionario.

La segunda etapa se enfocó en el trabajo de campo, el cual comprendió el ejercicio de revisión documental y lectura del entorno con énfasis en la investigación que sirvió como antecedente de esta investigación y el planteamiento que se tenga actualmente en la Empresa respecto a la gestión de la comunicación adscritas al proceso de gestión humana que impactan en la cultura de la empresa Energía y Potencia.

En esta misma etapa, se utilizaron dos métodos: Entrevista semiestructurada al gerente de gestión humana y a la comunicadora y una encuesta que fue enviada a los 160 colaboradores de la sede principal de la empresa Energía y potencia. Se unieron estos métodos con el objetivo de recoger información precisa y diversa, y así lograr un trabajo multidisciplinario, lo cual contribuye

a que se realice en equipos integrados por personas con intereses y aproximaciones metodológicas diversas y que refuerza la necesidad de usar diseños multimodales (Creswell, 2013).

Con respecto al cuestionario, el cual solicitaba un grado de representatividad por población, se escogió la técnica estadística del porcentaje dispendioso. Este consiste en contar con, al menos, el 20% de población por generación en relación al universo de cada una. La población total de la Generación Z es 14, se obtuvieron 7 respuestas correspondientes al 50%; los Millennials suman 85 en total, por lo que las 31 respuestas representan el 36%. La Generación X con 23 respuestas logró una representatividad del 39% respecto su universo (58) y, por último, los Baby Boomers, quienes son 7, el total de sus respuestas corresponde a un 28%. Al superar el 20% en todas las generaciones, el estudio se hizo válido.

La información recolectada se almacenó en dos matrices y se representó en distintos diagramas para graficar y condensar la información. El primer objetivo, por motivos gráficos, fue organizado en unos semáforos por generación y categoría de patrón cultural. Por otra parte, el segundo objetivo fue resumido en un mapa mental. Estas estrategias aportaron al entendimiento del fenómeno estudiado.

En la tercera fase, los datos resultantes de las matrices desarrolladas en el trabajo de campo se analizaron a la luz de la teoría y la realidad encontrada por las investigadoras con el objetivo de proponer acciones que aporten a la gestión de comunicaciones para fortalecer la cultura organizacional.

7 Resultados

Este apartado respondió a la triangulación entre el análisis, los resultados y los referentes teóricos. De esta forma, se expusieron los hallazgos de la investigación. Está estructurado por objetivos y cada uno de ellos desglosa categorías y subcategorías.

7.1 Aspectos y Cualidades de las Diferentes Generaciones de Energía y Potencia

El primer objetivo específico se enfocó en describir aspectos y cualidades de las diferentes generaciones que hacen parte de la Empresa Energía y Potencia desde el marco filosófico, las costumbres y el funcionamiento. Por tanto, su categoría fue aspectos y cualidades de las diferentes generaciones, en diálogo con las subcategorías diferencias generacionales en el contexto

organizacional y patrones de cultura organizacional, en específico marco filosófico, costumbres y funcionamiento.

Es importante destacar que estos patrones de cultura fueron estudiados dentro de la empresa Energía y Potencia lo cual permitió conocer características de las cuatro generaciones que confluyen dentro de la misma. En esta caracterización se encontraron aspectos que aportan a identificar, clasificar y crear estrategias que permitan mitigar las brechas causadas por las diferencias generacionales y que impactan la cultura organizacional. En este se puede ver de forma implícita, sustentado en los patrones de marco filosófico, costumbres y funcionamiento; la diferencia entre estos grupos y, al mismo tiempo, las singularidades de las generaciones de Energía y Potencia, en comparación con el marco conceptual de las diferencias generacionales en el contexto organizacional.

Para mayor entendimiento, el capítulo se dividió de esta manera: Generación Z, Millennials, Generación X y Baby Boomers.

7.1.1. Generación Z

Esta población se encuentra entre los 18 y los 24 años. Dentro de Energía y Potencia, ocupan cargos como auxiliares o practicantes. Apenas entran al mercado laboral y, por tanto, llevan menos de 5 años en la Empresa.

Estos jóvenes han crecido en una realidad histórica que ha sufrido transformaciones muy relevantes en las formas de experimentar las relaciones sociales: amistades virtuales, cambios en la forma de relacionarse sentimentalmente o incluso familiarmente (Toledo, 2020).

Según el análisis, los dos aspectos más importantes de su vida son la educación y el dinero, delegando aspectos laborales y familiares. Es más, respecto a aspiraciones futuras en la mayoría de ellos tiene como principal motivante el dinero, luego prefieren lograr una carrera satisfactoria y ya, en los últimos lugares, buscan tener tiempo en familia. Prefieren que la información de la Empresa se les entregue por medio de grupos en WhatsApp y correo electrónico. Durante su día a día laboral les parece importante compartir y hablar con sus compañeros. Es así como

Esta generación espera trabajar de algo acorde a su personalidad, dando prioridad al pronto crecimiento dentro de las organizaciones. Ellos eligen dónde y cómo trabajar, son independientes y prefieren entornos flexibles que les permitan tener un balance entre la vida personal y la vida profesional. (Dutra, 2017, p. 9)

Para estas personas es fundamental que una empresa cuente con un buen ambiente laboral y estabilidad, pese a que se les denomina por no querer quedarse en una organización, le dan prioridad a la estabilidad laboral ya que ellos desean cumplir los ciclos según sus intereses. Se identifican con la eficiencia, pues buscan maximizar el tiempo para encontrar equilibrio en los entornos de sus vidas. Este es uno de los atributos que encuentran en Energía y Potencia siendo una empresa con baja rotación de personal debido a su premisa de lealtad en doble vía.

Según Maioli y Filipuzzi (2016) los integrantes de esta generación están involucrados en temas sociales, les preocupa el medio ambiente, el cambio climático, la pobreza, la desigualdad y los derechos humanos. Las nuevas tecnologías permiten que los jóvenes se agencien a través de grupos virtuales para la reflexión y la acción comunitaria (Dutra, 2017, p.10)

En este sentido, los Z de Energía y Potencia consideran que a la empresa le hace falta desarrollar un programa de responsabilidad social relacionado con el medio ambiente, enfocado en la sostenibilidad y el desarrollo ambiental porque estos son parte de la política de calidad de la empresa. No solo les interesa el desarrollo humano y económico, también le dan valor al desarrollo ambiental. La sostenibilidad y cuidado del medio ambiente son importantes en los procesos que ellos realizan dentro de sus labores. Para redondear, a la generación Z le importa que las empresas crezcan cada vez más vinculadas al cuidado del medio ambiente.

Un informe titulado “Generación Z: el último salto generacional” (2016) avala el fenómeno emprendedor alcanzará nuevas cotas con dicha generación, reflejado en el sentimiento de confianza que presentan estos jóvenes con respecto a su proyección profesional

Una de las características que diferencia a los Z de Energía y Potencia es que entre su proyección laboral plantean el interés por tener un emprendimiento, no tienen entre sus proyecciones la idea de jubilarse en la Empresa, esperan ascender y/o cumplir un ciclo en esta organización y pasar a otra. Las capacitaciones que les causan interés son asesoría financiera, inteligencia emocional y capacitaciones para mejorar su trabajo en la empresa. Lo cual se vincula con el tipo de bonificaciones que son de su agrado: dinero y becas.

...La capacidad para realizar varias tareas a la vez: pueden hacer un informe, responder emails, entrar a una red social y a la vez chatear con su círculo de amigos, son multitasking. Esta habilidad es resultado de la exposición temprana a una gran cantidad de información que emerge de diversas fuentes, sobre todo las tecnológicas, sumando la inmediatez y la velocidad con la que viven. (Dutra, 2017, p.11)

Los integrantes de esta generación consideran importante para su día a día laboral el escuchar música, hablar con sus compañeros y recibir llamadas. Pese a que sienten que escuchar música los puede distraer de sus labores, se ha convertido en algo importante por su contacto directo con las plataformas digitales y la percepción de poder realizar diferentes actividades al mismo tiempo.

Entre sus actividades fuera del espacio laboral, se encuentra el revisar constantemente las redes sociales, ver películas o series y salir por la noche los fines de semana. Pocas veces ven televisión.

7. 1. 2. Millennials

Los Millennials son personas entre 25 y 41 años de edad, su tiempo laborando en la Empresa es muy variado ya que comprenden las edades establecidas como más productivas en el mundo laboral. La familia y el trabajo son los aspectos que más les importan, la educación y el dinero siguen en este orden, y en menor importancia está el descanso, la recreación y el deporte. Disfrutan de las redes sociales, ver películas o series y salir los fines de semana y no suelen ver noticias ni televisión.

Los Millennials tienen visiones idealistas: ser más correctos, más honestos, más ecológicos, más orgánicos, más exitosos y procuran tener una experiencia multicultural. De acuerdo con Stein (2013)

Los integrantes de este grupo en Energía y Potencia, se sienten identificados mayormente con la atención al cliente (alineado al objetivo de la organización) la sostenibilidad, la eficiencia y la productividad, consideran que desde la proyección de la Empresa hace falta un programa de responsabilidad social relacionado al medio ambiente y el reconocimiento de nombre y posicionamiento de marcas propias. El interés por ver crecimiento en la Empresa se debe a que son identificados por ser la primera generación que entra al mercado laboral con mayor y mejor conocimiento de las herramientas de negocios que sus superiores.

Les interesan asuntos como asesorías financieras e inteligencia emocional, esto se ve reflejado en que son personas que no suelen hablar de sus problemas y que no consideran primordial conversar directamente con sus compañeros. Esperan recibir de la Empresa incentivos como becas, viajes recreativos y dinero.

De acuerdo con el estudio de Deloitte (2014), los Millennials expresan muy poca lealtad con sus empleadores y están constantemente pensando en irse de la compañía en búsqueda de nuevas oportunidades.

Para esta generación uno de los valores más importantes es la apertura al cambio y la capacidad de adaptación. Pese a que se les considera poco leales a las empresas, este grupo de personas en Energía y Potencia, se identifican como personas leales que entre su proyección laboral se encuentra conseguir un ascenso dentro de esta, son pocos los Millennials que piensan en cumplir un ciclo y pasar a otra organización. La lealtad que sienten frente a la empresa tiene que ver con la decisión organizacional de construir espacios que conllevan a generar este valor en la cultura organizacional.

Un asunto destacable es que se encuentran divididos entre la idea de tener un propio emprendimiento o ser empleados, pensando mayormente en ser empleados.

Acorde con el estudio de la firma EYGM Limited (2015) Esta generación combina su ambición y deseo de crecimiento con la necesidad de un trabajo flexible.

Los Millennials se caracterizan por ser los primeros que tienen contacto directo con las nuevas tecnologías, lo cual crea ciertas diferencias para el mundo empresarial, ya que las necesidades de los Millennials son diferentes a lo que estaba establecido anteriormente. Aunque no consideran importante escuchar música en su día a día laboral, si es fundamental revisar mensajes y consideran que el uso del celular no es un aspecto que los distraiga de sus labores y por normativas de la organización, pueden usarlo. Otra característica importante es que el medio de comunicación que prefieren para que se comuniquen en la Empresa es por medio de mensajes en grupo de WhatsApp y el correo electrónico. No les impacta mucho la cartelera institucional ni la comunicación personal. Esto se ha dado por el acercamiento a la tecnología y los cambios mundiales que cada vez potencializan más los acercamientos mediados por la web.

7.1.3 Generación X

Los integrantes de este grupo se encuentran entre los 42 y 57 años de edad, en promedio llevan laborando 10 años en Energía y Potencia. Los X se identifican con la capacidad de adaptación y la lealtad. Fuera del espacio laboral, usualmente revisan las redes sociales, disfrutan de ver películas, hacer deporte y escuchar la radio. Pocas veces ven el noticiero, los realities y telenovelas. Lo más importante para ellos es la familia, el trabajo, la educación; seguidamente, el

dinero tiene importancia relevante en sus vidas mientras que el deporte, la recreación y el descanso tiene menor importancia.

... Crecieron con ideas liberales, sin una afiliación política particular y con la idea de que la educación superior era el camino a un empleo digno y valioso (Coupland, 1989).

Un aspecto relevante de este conjunto en Energía y Potencia es que se interesan en capacitaciones para mejorar su trabajo en la empresa puesto que consideran que la productividad es muy importante. Esto se conecta con la proyección laboral donde la mayoría espera jubilarse en la Empresa o ascender dentro de la misma, estas personas aseguran que prefieren ser empleados a tener un emprendimiento propio. Se entrelaza con la idea de tener un empleo digno y valioso, lo que los ha llevado a permanecer mucho tiempo en la Empresa. En Energía y Potencia, los X se muestran como personas leales y entregadas a esta. Esperan por parte de la empresa incentivos como el dinero o viajes recreativos.

Generalmente, son individualistas, pero tienen altas inclinaciones hacia la búsqueda del apoyo grupal y mentoría (Smola y Sutton, 2002). Como se afirma en Energía y Potencia, este conglomerado manifiesta que uno de los aspectos más importantes para su día a día laboral es poder hablar con sus compañeros y que el trabajo en equipo es una de sus cualidades más importantes. Cuando se encuentran en situaciones externas complicadas, aunque prefieren no conversar, en algunas ocasiones buscan apoyo en sus compañeros más cercanos, esto se encuentra ligado a que el principio que consideran más importante en la Empresa es el desarrollo humano.

Estas personas prefieren que sean reconocidos sus eventos personales (cumpleaños, grados y ascenso) que los eventos grupales (celebración de fin de año, aniversario de la empresa, navidad).

Los X trajeron consigo características de valor para el mercado laboral: su alta competencia tecnológica, aceptación a la diversidad y al cambio, se presentan como ventajas para solucionar problemas de la organización de manera efectiva (Smola y Sutton, 2002).

Con esta definición, en la Empresa se consideran personas adaptativas al cambio ya que han pasado por bastantes cambios dentro del mundo de las organizaciones y por cambios mundiales. Pese a que están adaptados al mundo tecnológico consideran que el uso del celular en tiempo laboral afecta su productividad y desempeño. Desde la comunicación formal de la Empresa prefieren que se les contacte por medio de grupos de WhatsApp y por el correo electrónico. Según lo encontrado en la encuesta realizada a los colaboradores de la Empresa, para los integrantes de esta generación, la comunicación directa no es muy relevante para esta generación y no se interesan

mucho en la cartelera institucional. Esto incide en la cultura organizacional ya que se transforman las maneras de comunicar.

7.1.4. Baby Boomers

Actualmente esta es la generación con menor población dentro de la Empresa, son personas cercanas a conseguir la jubilación y que se acercan a culminar su etapa productiva laboral. En promedio son personas que llevan más de 10 años en la organización, lo cual les ha permitido conocer, aportar y adaptarse a las diferentes situaciones, eventos y personas que se encuentran en el ambiente laboral; comprenden edades entre los 58 y 76 años de edad.

Los baby boomers de Energía y Potencia tienen intereses en escuchar la radio, les gusta consultar las redes sociales, hacer ejercicio y en algunas ocasiones ver el noticiero y televisión. Les interesa que desde la Empresa se comuniquen con ellos por medio de correo electrónico por encima de la comunicación personal, esto se asocia a la capacidad de adaptación de este grupo.

Como lo expresa Kupperschmidt (2000), entre sus fortalezas laborales se encuentran la capacidad de guiar, generar y ser flexibles a los cambios.

Desde lo identificado en la teoría, se encuentra que esta generación se caracteriza por su dedicación y adicción al trabajo y que fueron criados en un ambiente tradicionalista y conservador, pero al mismo tiempo, se les cultivaron ideas independentistas (New Strategist Publication, 2010).

Para los integrantes de esta generación, la eficiencia es un aspecto importante desde el mundo laboral, esto se conecta con la lealtad y el compromiso con el cual se identifica a los baby boomers. Aunque crecieron en un ambiente conservador que se ve reflejado desde la necesidad de seguir las reglas y sentirse completamente a gusto con las normas establecidas dentro de la Empresa, consideran valioso que en Energía y Potencia se desarrollen programas de responsabilidad social principalmente enfocado al cuidado del medio ambiente, entendiendo que los principios fundamentales para ellos son el desarrollo social y el humano.

En su recorrido por el mundo laboral se han guiado por las normas y la idea de productividad, aunque son personas adaptativas a los cambios cada vez más acelerados en el mundo y en las organizaciones, continúan con el ideal de que el espacio laboral es un segmento de tiempo completamente enfocado en cumplir con sus labores, por lo cual no necesitan de música, llamadas o revisar mensajes pero, consideran que hablar con sus compañeros es importante para el desarrollo de su día a día dentro de la Empresa. Un aspecto esencial es que tratan de separar los espacios externos de la vida laboral, cuando tienen situaciones personales no lo expresan.

Están muy preocupados por la participación, el espíritu en el trabajo, humanizar la vida en la oficina y crear ambientes igualitarios para todos. De acuerdo con Zemke et al., (2013), “ellos son, después de todo, la generación de los derechos civiles y el empoderamiento”.

Para este colectivo, es muy importante la celebración de fechas conjuntas en la Empresa (navidad, aniversario de la empresa y fiesta de fin de año) al igual que el reconocimiento de fechas individuales (cumpleaños, grados y ascensos). Esto se asemeja mucho al concepto que vinculaba a las empresas de ser una segunda familia y Energía y Potencia se ha caracterizado por crecer en un ambiente familiar.

Esta generación se encuentra gestionando el proceso de retiro del mercado laboral, algunos ya pensionados, muchos interesados en seguir trabajando después del retiro, otros en alcanzar un mayor estatus a través de títulos de postgrado y algunos, más experimentados, aplicando su conocimiento como consultores en diferentes compañías (Juergensmeyer y Anheier, 2012, p.34).

Pese a que su etapa laboral productiva está cerca a culminar, los Baby Boomers consideran valioso continuar capacitándose en temas de vida familiar y asesoría financiera, conectado a que les gustaría incentivos como el dinero y bonos y no se les hace interesante recibir viajes o becas.

7. 2. Prácticas de la Gestión de Comunicaciones en el Proceso de Gestión Humana Actuales que Inciden en la Cultura Organizacional de la Empresa Energía y Potencia

7. 2. 1 Gestión de Comunicaciones en el Proceso de Gestión Humana

De los hallazgos de la gestión de comunicaciones en el proceso de gestión humana en Energía y Potencia, la estrategia se intenta construir entre estas dos áreas con el fin de incluir los objetivos de gestión humana con el público interno; eso incluye la planeación del lenguaje. La comunicación ayuda a la gestión humana a visibilizar sus procesos y a que los colaboradores estén enterados.

Sin embargo, el área de Gestión Humana de Energía y Potencia vela, casi que, en su totalidad, de un proceso interno de comunicaciones, pues el primero es la fuente total de información del último para las estrategias. Por el contrario, el área de Comunicaciones de la Empresa no actúa como investigador del público interno, lo cual no coincide con la gestión de comunicaciones como una acción integral y estratégica que se coordina desde diferentes miradas para avanzar eficazmente hacia unos objetivos, en este caso organizacional, que velan por un proceso de intercambio y construcción de significados en la constitución del individuo y sus

prácticas sociales, con la intención de cambiar o reforzar un comportamiento. Es decir, la gestión de comunicaciones frente al público interno es más operativa.

Ambas dependencias de la Empresa admiten compartir su responsabilidad en la cultura organizacional. Pero comunicaciones no hace parte del proceso diagnóstico e investigativo de esta, pues el primero decide cuáles son, de acuerdo a los valores de la empresa, lo que se quiere exaltar y qué es lo que necesita Energía y Potencia para que comunicaciones informes aquello. En tal sentido, el cliente y el proceso de comunicación interna es más importante y tiene más protagonismo desde el área de gestión humana de la empresa estudiada; quienes realizan la parte de caracterización organizacional y también deciden qué se necesita para el personal.

La anterior descripción coincide con la responsabilidad de gestión humana “en la selección de capacidades y cualidades que posee una persona y que pueden verse reflejadas en buenos resultados para ella misma y para la organización” (Mejía, Bravo y Montoya, 2013). Sin embargo, al hablar de la unión de gestión humana y comunicaciones...

Las dos áreas comparten responsabilidades en aspectos clave para la organización como el clima laboral, el afianzamiento de la cultura corporativa y la creación de espacios informativos que promuevan entre los colaboradores mayor conocimiento respecto de la performance productiva y socio-ambiental de la empresa (Guazzoti, 2011, p.20).

Por tanto, en Energía y Potencia, el afianzamiento de su cultura y la promoción del ambiente social es más estratégico por parte del proceso de gestión humana que de comunicaciones porque esta última se dedica a la transmisión de lo que gestión humana observa, obviando el proceso de interpretación retroalimentación y persuasión característico al planear la comunicación.

Como se dijo anteriormente, en la Empresa el proceso de gestión humana es la fuente de Comunicaciones en cuanto a los colaboradores, pero esta no parece agregar una perspectiva, desde su área y entre sus responsabilidades compartidas con gestión humana, alrededor del público interno. En relación a la definición de gestión de comunicaciones, la mirada holística en los procesos organizacionales y el análisis profundo de estos se relaciona con el enfoque estratégico que determina cómo se organiza y coordina la comunicación (Gregory, 2013).

Entre otros aspectos, Energía y Potencia considera importante la segmentación del público, el cual es fundamental para ambas áreas. Las vertientes que se tienen en cuenta para caracterizar el público son las generaciones, los perfiles profesionales y las áreas de trabajo donde se encuentran. Sin embargo, esto no representa un referente a la hora de planear las estrategias alrededor del

público interno porque la comunicación interna en Energía y Potencia se basa exclusivamente en el punto de vista de la gestión humana, hasta la interpretación que tienen de la cultura, que es un objetivo institucional y por tal motivo exige la visión comunicativa. Para llamar estos procesos, gestión de comunicaciones debería coincidir con “una acción integral, entendida como un proceso de trabajo y organización en el que se coordinan diferentes miradas, perspectivas y esfuerzos para avanzar eficazmente hacia objetivos asumidos institucionalmente” (Villamayor y Lamas, 1999).

Por otro lado, desde las falencias identificadas en la gestión de comunicación dirigida a los colaboradores en Energía y Potencia, el proceso de gestión humana reclama que la comunicación interna se realice desde una subdependencia de comunicaciones, pues se convierte en un subproceso del mercadeo diseñado para el cliente externo. Desde los resultados se afirma que si la comunicación se lleva desde gestión humana sería orientado al trabajador, entonces cualquier estrategia impulsada para aumentar la motivación de los trabajadores sería directamente enfocada a este público y en sí, sus beneficios, la comunicación y las relaciones entre las generaciones. En línea con la descripción, lo que se necesita es que lo comunicativo sea entendido como la base de la mayoría de las prácticas sociales, en este caso la cultura, y el proceso que posibilita la vida de relación (Zalba y Bustos, 2001).

En concreto, la interpretación de la comunicación enfocada al cliente externo en la Empresa configura lo que entiende el interno, las relaciones entre estos y el sentido de la cultura; de ahí la importancia de la planeación de mensajes para los distintos públicos, en este caso el interno (las distintas generaciones), porque las prácticas sociales vivenciadas en los colaboradores son un trabajo conjunto de la gestión y comunicaciones en el proceso de gestión humana.

Al continuar con el tema de la delegación del público interno por la atención prestada al externo en Energía y Potencia, esta gestión de comunicaciones impacta en el proceso de gestión humana porque ambos reciben estímulos, tanto internos como externos, como las órdenes de la dirección de fortalecer la imagen corporativa para el cliente, el concepto procedimental que tienen de la comunicación, las transformaciones contextuales a nivel local y mundial (pandemia), los entornos interpersonales y familiares de cada uno de los colaboradores, los hábitos y los temas de interés de cada una de las generaciones y los distintos incentivos de su preferencia.

Por todos estos contextos, Comunicaciones se centra en el público externo porque es una prioridad de la dirección de Energía y Potencia. Por tal motivo, la gestión de comunicaciones en el proceso de gestión humana, tomando las necesidades de comunicación de la administración de la

Empresa como estímulo, determinan su funcionalidad dentro de la misma; y además la ejecución de procesos que, en sí, constituyen la guía organizacional de ambas áreas (Montoya Agudelo, César Alveiro; Boyero Saavedra, Martín Ramiro; Guzmán Monsalve, Verónica Tatiana, 2016).

El anterior enfoque, desde la organización, configura la guía organizacional de las dos áreas y en comprensión de esa interdisciplinariedad, el proceso de gestión humana necesita de la perspectiva de comunicación para elaborar estrategias que intervengan en las brechas generacionales, esclarezca la distinción entre el público externo y el interno y se tenga mejor planeación de sus responsabilidades conjuntas.

En línea de la unión que se hace de estos dos departamentos, gestión humana también requiere una influencia externa, al igual que comunicación necesita información interna, además de tener como fuente a gestión humana.

Es así como, en relación a la comunicación y la cultura de Energía y Potencia, responsabilidad de estas dos dependencias, el proceso compite con la importancia de la gestión de comunicaciones hacia el público externo. En conclusión, cuando el proceso de comunicación interna se junta con los procesos que tienen que ver con el cliente externo, esto los absorbe y desvía la igualdad en el nivel de participación en la gestión de la cultura.

De esta manera, En Energía y Potencia la gestión humana tiene el compromiso de buscar beneficios para ambos lados y comunicaciones adquiere el deber contarlo. Sin embargo, cuando se comparten responsabilidades en algún tema para la decisión de qué contar es necesario tener el mismo porcentaje tanto en los procesos de diagnóstico, como en los de ejecución y planeación.

7. 2.1.1 Gestión de Comunicaciones.

En Energía y Potencia, la gestión de comunicaciones se conceptualiza como la forma de dar sentido a los procesos en la Empresa para que todos trabajen en pro de unos objetivos o propósito superior (misión). Sin embargo, gestionar la comunicación implica una corriente retroalimentativa para que de esta manera sea un proceso generador de flujos de sentidos (Rivero 2010).

“La comunicación trata de dar todas las herramientas para que se entregue el mensaje que busca la dirección (Entrevistado N°2). Sin embargo, el hecho de que se refieran a la comunicación como herramienta condiciona su gestión como instrumentalista y operativa. Dentro de su papel clave en la Empresa, se requiere que sea un enfoque más holístico que asegure que la comunicación sea estructurada e influya en actividades clave (Gregory, 2013).

Dentro de la Empresa, lo operativo se vive el diseño comunicacional así:

Tabla 1

Cuadro comparativo entre un diseño comunicacional estratégico para la cultura organizacional y el propuesto por Energía y Potencia

Adaptación del enfoque para diseño comunicacional estratégico basado en Sotelo (2001)	Paso a paso del proceso comunicacional en Energía y Potencia
Estudiar los problemas de comunicación de la organización y sus objetivos, alrededor de la cultura	Se definen los valores a trabajar, según la información que brinda Gestión Humana
Definir a qué públicos desea dirigirse la organización, en este caso al interno	Se piensa un proceso de diseño, la visión de la campaña
Diseñar un plan de acción en el que figuren los métodos y canales posibles para llegar al público, en este caso las generaciones	Cómo se va a comunicar y las acciones esperadas.
Corroborar el grado de interacción que se haya dado entre la organización y sus grupos de interés a partir del programa de comunicación,	Se decide el canal (cartelera, por intranet, etc.)
Evaluación y mejora de los canales	

* Esta es una adaptación de Sotelo (2001) a un proceso de comunicación estratégico en comparación con el paso a paso que hace Comunicaciones en Energía y Potencia cuando va a planear una estrategia o campaña para potenciar la cultura.

Se afirma que la comunicación en Energía y Potencia es operativa porque se hace relevante la difusión de mensajes unilaterales, vinculados a la organización, en la simple aplicación de esquemas de flujos orientados a la tarea; en este caso, la comunicación interna se reduce al envío de información descendente (Mendoza, 2015). Para que sea estratégica, necesita indagar más su público, en este caso las distintas generaciones; planear acciones, estudiar problemas y necesidades, no solo con el punto de vista de Gestión Humana sino con el de Comunicaciones; corroborar la interacción y asegurarse de que sea bidireccional.

En otro tema, para la gestión de comunicaciones de la Empresa hay un aspecto muy importante: “los líderes y cómo estos perciben la información y se la pasan a sus equipos de trabajo” (Entrevistado N°1). En la Empresa estudiada, uno de sus enfoques es la percepción de la comunicación desde los grupos primarios, los cuáles sí son los principales transmisores de los

mensajes, tienen una gran influencia en el canal que se decide. La mayoría de ellos pertenecen a la Generación X, por lo que sus percepciones en comunicación son muy importantes para conducir la estrategia y hacer esa generación de sentidos.

Sin restar la importancia de los líderes, se debe velar por una comunicación participativa y tomar en cuenta la mirada de las distintas generaciones para que se refleje en las estrategias, porque es así como se coordinan diferentes miradas, perspectivas y esfuerzos para avanzar eficazmente hacia objetivos asumidos institucionalmente y que deseáramos que fueran adoptados de manera participativa y democrática (Villamayor y Lamas, 1999).

En Energía y Potencia, los grupos primarios actúan como una estrategia de comunicación, y también de dirección organizacional, ya que estos planifican, evalúan cómo va la gestión y trazan nuevos retos para los períodos siguientes. Lo anterior enmarca una dinámica al formalizar la comunicación como estrategia de relacionamiento, entendimiento y planificación. Por lo que el trabajo con los grupos primarios es un aspecto fundamental en la gestión de comunicaciones para la conformación y la lectura de las prácticas sociales en la Empresa.

Por otro lado, la estrategia de comunicaciones en Energía y Potencia ha estado orientada a buscar formas de comunicación para todos los métodos de aprendizaje (auditivo, visual, kinestésico, expositivo, ludificación y táctil). Este método se tiene en cuenta en el diseño del contenido: nota de audio, video, pieza gráfica. Sin embargo, a partir de la pandemia, el canal se convirtió netamente digital, sea por el grupo de WhatsApp o el Facebook privado empresarial.

Si bien es cierto que los métodos de aprendizaje ayudan a lo que el departamento de Comunicaciones denomina como segmentación del público por sus gustos, la preferencia de los canales digitales por parte de la dirección de comunicaciones propicia un cambio en las distintas generaciones. Pues al ser lo digital a lo que se le está dando fuerza para comunicarse con el público interno en Energía y Potencia, las generaciones más adultas se ven forzadas a migrar a estos canales.

En este caso, al gestionar la comunicación se considera importante propiciar el desarrollo humano en el que se consolide como eje fundamental del bienestar y la calidad de vida de las personas. De parte de este cambio de canal, la gestión de comunicaciones evidencia su capacidad, a la vez responsabilidad, de expandir el aprendizaje del individuo para interpretar el mundo.

Ya se mencionó anteriormente la segmentación del público, la gestión de comunicaciones en la Empresa estudiada toma en cuenta los criterios: edad, perfil profesional y las áreas de trabajo.

Para hacer esa caracterización, esta dependencia no hizo un proceso de diagnóstico, sino que la definición de las cualidades de las distintas generaciones para establecer los criterios y las estrategias de comunicación está marcada por sesgos y estereotipos: “a los mayores no les asignamos trabajos creativos porque ellos son los de la experiencia, la generación de ideas es un trabajo más para los jóvenes” (comunicación personal, 2022). Lo anterior resta el carácter estratégico necesario para gestionar las comunicaciones, pues este implica un enfoque estratégico que determine cómo se organiza y coordina la comunicación; un proceso que requiere niveles de análisis profundos (Gregory, 2013).

Entre otros aspectos, en Energía y Potencia cuidan mucho la comunicación formal, por lo que su estilo es muy minimalista de manera que, por la diversidad de generaciones, se abarquen todos los públicos. Es decir, el lenguaje es muy minucioso con todos los aspectos culturales y generacionales. La prevención con el lenguaje y los temas de comunicación se relacionan directamente con un aspecto cultural de Energía y Potencia: conservadores con la normativa. Además, también va de la mano con la visión que se tiene en la Empresa de comunicación como el proceso de generar sentido para cumplir el propósito superior definido por la dirección.

Si la gestión de comunicación pretende ser muy inclusiva y abarcar todos los públicos, la segmentación del público pierde sentido y, por ende, muchos mensajes no tienen el impacto que buscan. Esta vertiente desemboca en la poca distinción que hace Comunicaciones de Energía y Potencia del público externo con el interno, y a su vez, de las distintas características que clasifican este último, entre ellas el aspecto generacional. De esta forma, la gestión de comunicaciones debe tener la capacidad de integrar diferentes miradas, perspectivas y esfuerzos, en este caso perfiles del público interno, para avanzar eficazmente hacia objetivos asumidos institucionalmente (Villamayor y Lamas, 1999).

Por último, el departamento de Comunicaciones y Mercadeo se centra en lo simbólico, en una estrategia de imagen donde cuidan los logos y los elementos corporativos.

Tabla 2

Ejemplos desde tres dimensiones de lo simbólico que incluye situaciones en Energía y Potencia

Comportamental	Visual	Comunicacional
Todas las personas saludan al entrar	Al entrar, prevalece la imagen de la Virgen María Auxiliadora	Las generaciones se identifican con los mismos valores que incentiva la dirección. Entre ellos, el respeto y la lealtad.

* Estas tres dimensiones son una interpretación como parte del modelo de cultura organizacional propuesto por el autor Edgar Schein (1988)

Al centrarse en lo simbólico, pasa a un segundo plano la constitución del individuo organizacional y el establecimiento de prácticas socioambientales esenciales para la gestión de comunicaciones en el público interno que en sí es un elemento importante, desde la comunicación, para gestionar la cultura; con la comunicación entendida como un proceso humano fundamental que enmarca la vida de las personas, tanto en su construcción como individuo como en su inmersión en lo social (Zalba y Bustos, 2001).

7.2.1.2 Proceso de Gestión Humana.

El proceso de gestión humana lo relacionan con aquellas acciones que desde lo administrativo y lo comunicacional, se ocupan del cliente interno a través de las relaciones laborales. De todos modos, el proceso de gestión humana requiere una visión del entorno externo de los colaboradores para complementar sus procesos. Lo anterior es coherente con que el proceso de gestión humana recibe estímulos del entorno (relaciones), tanto internos como externos, que le permiten determinar su funcionalidad (Montoya Agudelo, César Alveiro; Boyero Saavedra, Martín Ramiro; Guzmán Monsalve, Verónica Tatiana, 2016).

Se centran en el enfoque “somos un proveedor interno de servicios y que los empleados son un cliente, son un grupo de interés, hoy cuando hablamos de relaciones públicas, de stakeholders, nos hablan de la importancia de caracterizar estos públicos y saber qué es lo que quieren”. (Comunicación personal, 2022). El estudio y la terminología de este departamento revela un modelo bastante comunicativo y relacional; reconociendo que su centro es el público interno.

En el proceso de gestión humana de Energía y Potencia, se tiene conciencia de la importancia de personalizar los beneficios según los intereses de los colaboradores: “si yo propongo un día libre semanal, puede que haya otras que no lo crean un beneficio. Por eso a todos no les puedo ofrecer el mismo incentivo” (Entrevistado N°1). Lo que refleja una importancia

respecto a responsabilidades y estrategias alrededor de motivación, planeación y retención del personal. Sin embargo, dentro de este proceso de gestión humana no se hace directa la relación con el propósito superior y el apoyo estratégico a la dirección, aunque el bienestar y la motivación de los colaboradores trabaje implícitamente para este.

En relación al anterior hallazgo, García, Sánchez y Zapata (2008) afirman que el proceso de gestión humana debe ser la actividad estratégica de apoyo y soporte a la dirección, compuesta por políticas, planes, programas y actividades, con el objetivo de obtener, formar, motivar, retribuir y desarrollar el personal requerido para generar y potencializar la cultura organizacional y el capital social, donde se equilibran los diferentes intereses que convergen en la organización para lograr los objetivos de manera efectiva.

En la cultura organizacional de Energía y Potencia, Gestión Humana es su principal gestor porque Comunicaciones deja a su criterio los valores y comportamientos a los que se le debe potenciar desde el público interno. Por esta misma función, se reconoce una relación muy estrecha entre sus resultados y la interacción constante que mantengan con los colaboradores. Por lo tanto, la labor del proceso de gestión humana en Energía y Potencia es muy importante, a nivel estratégico, pues toman las decisiones de los direccionamientos administrativos de la cultura y, por consiguiente, su centro es la caracterización del público interno. Es así donde se comienza a construir como un subsistema de la organización que necesariamente requiere de la interacción con los demás (Montoya, Boyero, Guzmán y Monsalve, 2016).

Entre otras de las funciones en las que contribuye el proceso de gestión humana de Energía y Potencia a la cultura organizacional, se encuentran las relaciones laborales, las funciones administrativas enfocadas al bienestar del colaborador y como se mencionó en el párrafo anterior, la caracterización del público interno. Sin embargo, si se habla de las generaciones, al igual que comunicaciones, “lo que se hace frente a las brechas generacionales es más por intuición que por planificación o por conciencia de que van a hacer esto dirigido para esta generación o para otra” (Entrevistado N°1). Lo anterior, frente a las responsabilidades compartidas con el área de Comunicaciones, refleja la necesidad de fortalecer la relación entre estos dos procesos.

Al mencionar la cultura y la segmentación del público interno, esta dependencia no puede pensar que es el único que cumple funciones alrededor de los colaboradores. Pues de los principales temas de esta investigación, las dos áreas comparten responsabilidades en aspectos clave para la organización como el afianzamiento de la cultura corporativa y la creación de espacios que

promuevan entre los colaboradores mayor conocimiento respecto de la performance productiva y socio-ambiental de la empresa (Guazzotti, 2011).

Como se mencionó anteriormente, en la Empresa si se habla de criterios de caracterización, el proceso de gestión humana y la importancia de la brecha generacional no se gestiona de forma consciente. Es decir, la segmentación del público, según este criterio, es una decisión intuitiva más que planificada, estratégica o implementada. Pero, les parecería importante considerarlo pues se reconoce que las generaciones revelan intereses y comportamientos importantes de las proyecciones y los intereses organizacionales. En resumen, la gestión de este proceso se basa en la selección de capacidades y cualidades que posee una persona y que pueden verse reflejadas en buenos resultados para ella misma y para la organización (Mejía, Bravo, y Montoya, 2013).

7.2.2 Cultura Organizacional de Energía y Potencia

En la Cultura Organizacional de Energía y Potencia se rescata mucho el valor del conocimiento. Como parte de esta característica, es una empresa muy conservadora (observar Tabla 3) y de ahí, se desprende la manera cómo se relacionan con los empleados, por lo que separan sus asuntos personales de los laborales y no comparten situaciones difíciles con sus compañeros. En otro punto de vista, los entrevistados afirman que es una “empresa de relaciones muy cálidas, y no solo desde lo estético sino desde lo relacional, desde el trato de las personas” (entrevistado N°2, 2022). Lo anterior está sustentado en el hecho de que para todas las generaciones permitirles hablar con sus compañeros es lo más importante en su día laboral.

El choque de estas dos percepciones balancea las relaciones en la Empresa porque al tiempo de que se ocupa de la persona y es cercana entre todos, es exigente. Lo anterior, culturalmente, corresponde a esa transición y adecuación que está haciendo Energía y Potencia de una empresa más vertical y jerárquica a una más plana, lo que se afirma desde los insumos de instrumentos, revelando formas de relacionamiento entre cercanas y profesionales porque “la cultura organizacional es un esquema de referencia para patrones de información, comportamiento y actitudes que compartimos con otros en el trabajo y que determinan el grado de adaptación laboral (Zapata, 2007).

Figura 1

Aspectos de Energía y Potencia que la relacionan con una empresa con cultura conservadora

Asuntos de cultura organizacional relacionados con ser una empresa conservadora		Baby boomers	Generación X	Millennials	Generación Z
Aspectos con los que se siente más identificado	Lealtad				
Si llega al trabajo con un problema familiar, usted...	Actúa como si no le pasara nada				
¿Cambiaría algunas normas de la empresa?	Sí				
	No				

Nota. Los cuadros en verde corresponden a aspectos con los que están de acuerdo, lo rojo representa desacuerdo. Elaboración propia.

Además de lo encontrado en el instrumento del cuestionario, los entrevistados afirman que en Energía y Potencia son muy conservadores con las normas y los valores corporativos de la Empresa. Incluso, admiten que “hay un grupo muy amplio de generaciones, pero que otros temas de diversidad como comunidades raciales, LGBTIQ, y movimientos culturales, no son muy comunes en la Empresa” (Entrevistado N°2).

En completo de lo anterior, siendo Comunicaciones y Gestión Humana los encargados de gestionar la cultura organizacional, esta es construida a partir de lo que dicen estas áreas, en comparación con la forma como lo asimilan los colaboradores. Así la visión de comunicaciones y gestión humana se modifica por los comportamientos de los individuos porque estos grupos y los departamentos de una organización desarrollan valores, signos y símbolos únicos y particulares a través del tiempo, los mismos que, de manera implícita, impactan el comportamiento organizacional (Zapata, 2007).

Para ejemplificar cómo los comportamientos valores y signos de las generaciones y la cultura de Energía y Potencia se gestionan entre sí, se tienen varias situaciones. Hace aproximadamente tres años, la Empresa está en una transición a una comunicación más digital por lo que habilitaron el WhatsApp empresarial y el Facebook institucional, aunque los Baby Boomers y la Generación X no están caracterizadas por ser tan allegados a la tecnología, dentro de las respuestas al cuestionario estos canales son sus favoritos para enterarse de las novedades de la Empresa.

En el caso contrario, en el que las generaciones aportan a la cultura de la Empresa, por el reciente crecimiento del gusto por las tendencias sostenibles y ambientales de las generaciones más jóvenes que ingresaron a la organización. En una reestructuración de la imagen corporativa, esta añadió como parte de su marco filosófico el principio: Desarrollo Ambiental. A partir de estos dos ejemplos se entiende que las generaciones y la cultura organizacional de Energía y Potencia son variables interdependientes, es decir, se modifican entre sí.

La cultura organizacional también comprende fenómenos que se contrastan desde lo que pasa y lo que se dice, este es el caso de la estructura organizacional. En la cultura de Energía y Potencia, la transición a horizontal se refleja en la terminología, pero la muestra de que su cultura es jerárquica y vertical está, intrínsecamente, proyectada en el estilo de liderazgo y la acción de los líderes, una variable muy importante para las relaciones en la cultura organizacional de la Empresa en cuestión. Es de esta manera que “muchos fenómenos que ocurren en una organización se derivan de su cultura, que es como su código genético. En realidad, la cultura organizacional constituye el ADN de las organizaciones” (Chiavenato, 2009, p. 120).

El valor central en los patrones culturales de Energía y Potencia es el respeto; con los clientes, los empleados, la sociedad y las normas. Se enfatiza mucho en la normativa, por lo que más del 90% del cuestionario está conforme con ella.

Al tratar de marcar la cultura organizacional se tiene especial cuidado con los valores corporativos. Prueba de esto es la unanimidad en el cuestionario con el valor de la lealtad, el respeto, el desarrollo humano y la importancia de la sostenibilidad y el medio ambiente; aspectos que por su evidente consistencia en los cuestionarios hacen parte de la cultura de Energía y Potencia y son los más aceptados por los colaboradores.

Como se ve anteriormente, hay valores, símbolos y signos que se pueden considerar como producto de ciertos sistemas de conocimiento, ideologías, ritos, mitos, historias y ceremonias. Estos se manifiestan frecuentemente en la organización. Frente a ellos, los individuos les asigna una importancia o juicio de valor (Zapata, 2007).

En la Empresa que se está estudiando, cada generación tiene distintos sistemas de conocimiento, ideologías, ritos y ceremonias que determinan el juicio de valor que se les asignan a distintos aspectos. Este es el caso del nivel de importancia que las generaciones le asignan a las celebraciones individuales y a los aspectos personales, que se pueden observar en las Tablas 4 y 5 por la divergencia de colores.

Figura 2

Importancia asignada a las celebraciones individuales por las distintas generaciones de Energía y Potencia

Celebraciones individuales	Baby boomers	Generación X	Millennials	Generación Z
Cumpleaños	Yellow	Red	Yellow	Green
Grados	Green	Yellow	Green	Red
Ascenso laboral	Green	Green	Green	Yellow

Nota. Fuente elaboración propia

Figura 3

Importancia asignada a los aspectos personales por las distintas generaciones de Energía y Potencia

Aspectos personales	Baby boomers	Generación X	Millennials	Generación Z
Familia	Green	Green	Green	Yellow
Educación	Green	Yellow	Green	Green
Trabajo	Green	Green	Green	Red
Descanso	Yellow	Red	Yellow	Yellow
Recreación	Yellow	Red	Yellow	Yellow
Dinero	Green	Yellow	Yellow	Green
Deporte	Red	Red	Red	Red

Nota. Fuente elaboración propia

Al continuar con la cultura de Energía y Potencia, su lema base es “una organización pensada para el cliente” (Entrevistado N°1). Lo que es muy evidente desde que la gestión de comunicaciones se centra en el público externo y de la motivación y comportamiento característico de los colaboradores al preferir la atención al cliente como una de sus características preferidas de la misión. Así lo afirma Chiavenato (2009) cuando determina que estos comportamientos marcan

Las expectativas de las personas en relación con el trabajo y las relaciones grupales, determinan los resultados que se pueden esperar de cada persona y de la organización. Además, la cultura influye y condiciona las interacciones entre personas y el proceso de comunicación. (p.120)

7.2.2.1 Cultura Organizacional y Diferencias Generacionales.

En la cultura de Energía y Potencia, en relación con las diferencias generacionales se intenta tener una comunicación muy inclusiva en el lenguaje por el conocimiento y las actitudes de los

colaboradores, pero no planificada por estas agrupaciones. Lo que condiciona el mensaje y el efecto de las comunicaciones sobre el afianzamiento de la cultura. En el funcionamiento de esta Empresa, la gestión de las comunicaciones tiene un impacto fuerte en la cultura, pues las generaciones son equipos. De esta forma, los individuos, los grupos y los departamentos de una organización desarrollan valores, signos y símbolos únicos y particulares a través del tiempo (particulares como las definiciones de las diferencias generacionales), los mismos que, de manera implícita, impactan el comportamiento organizacional (Zapata, 2007).

Por ende, las generaciones como patrón de definición de estrategias no es una característica de la personalidad Energía y Potencia, sin embargo, sí es una necesidad porque “hay un intento al pensar en el tema de la generación para no herir susceptibilidades en todos los aspectos” (Entrevistado N°1, 2022) y “Todo el tema cultural y generacional plantea las preguntas ¿cómo se acopla la Empresa a ese tipo de gustos? ¿Cómo flexibilizar las cosas de acuerdo a las generaciones?” (Entrevistado N°2, 2022).

Esto no sólo evidencia la vinculación entre la gestión de comunicaciones y el proceso de gestión humana alrededor de la cultura organizacional de la Empresa, sino que revela la necesidad, debido a la diversidad de generaciones que conviven en Energía y Potencia, de incluir una caracterización basada en las mismas para disminuir las brechas generacionales y orientar los procesos de estas dos áreas alrededor de la elaboración de mensajes y la planeación de estrategias que impacten en la cultura organizacional. Esta vez no desde la intuición y la suposición, sino desde la conciencia de la diversidad de comportamientos, valores e ideologías que traen estas agrupaciones en la Empresa.

De parte de Gestión Humana se piensa en la cultura y las generaciones alrededor de los beneficios; hay unos que apuntan a una generación más adulta y viceversa. La definición de los incentivos, a partir de una caracterización tiene consecuencias en las relaciones de la cultura y en la motivación de los empleados. Estas actitudes tienen un efecto sobre las expectativas de las personas en relación con el trabajo y las relaciones grupales, y determinan los resultados que se pueden esperar de cada persona y de la organización (Chiavenato, 2009).

La cultura en Energía y Potencia, mediante la comunicación y las generaciones, se ha modificado puesto que muchos fenómenos que ocurren en una organización se derivan de su cultura, que es como su código genético; parte de la socialización de estos cambios es la responsabilidad de la comunicación (Chiavenato, 2009). En realidad, en Energía y Potencia se

afirma que es necesario comunicar esa transformación desde la tolerancia y la empatía, y de la mano del reglamento. Estos últimos no solo son principios que desea potenciar el proceso de gestión humana, sino que dan cuenta de la interdisciplinariedad que hay entre la comunicación, las generaciones y la cultura.

Además, “la cultura influye y condiciona las interacciones entre personas y el proceso de comunicación” (Chiavenato, 2009, p.120). Para ejemplificar, un trabajo desde gestión humana, los líderes y comunicaciones es identificar las brechas generacionales y las capacidades para discernir que "no le voy a pedir lo mismo a un joven que puede hacer un montón de cosas que a una persona de más edad que no tiene esas capacidades desarrolladas, pero tiene mucha experiencia" (Entrevistado N°2, 2022); afirmación en la que se observa que se hace una clasificación de capacidades según las edades y ,por consiguiente, marca un patrón de relaciones frente a los comportamientos, actitudes y se convierte un mito organizacional.

Tal cual, cuando se tienen sesgos frente a las generaciones o la cultura se facilita o dificulta la solución de los problemas relacionados con la adaptación al entorno y la integración interna en la cultura organizacional (Salazar, Guerrero, Machado Y Cañedo, 2009).

Entre otras cosas, en Energía y Potencia se identifican diferencias generacionales importantes, inclusive desde las expectativas y de la forma de relación. Como parte de su cultura, las generaciones no se dividen por áreas sino por perfiles y desde estos se hace el acercamiento a las mismas.

Por otro lado, en Energía y Potencia encuentran necesario incluir a las generaciones porque hacerlo es una clara segmentación del cliente interno, puesto que no se tiene una estrategia bien estructurada para plantear los sistemas de bienestar o una para desarrollar una cultura organizacional consistente. El aprendizaje de las características de las generaciones, que ya vienen con ellas por entornos personales y sociales fuera de la organización, enriquecen las estrategias con el público interno y al mismo tiempo, la cultura. En esta medida representan “un aprendizaje continuo en el cual la cultura organizacional se enriquece con los aportes de los individuos, se perpetúa a través de ellos a las veces que las personas enriquecen sus otros entornos” (Zapata, 2007, p. 173).

Por consiguiente, el aprendizaje continuo que enriquece la cultura organizacional de Energía y Potencia se evidencia con los aportes de las distintas generaciones a las decisiones y procesos organizacionales. Un ejemplo de esto se evidencia en la Tabla 6: su opinión frente a los

temas de capacitación de la empresa y los distintos incentivos que prefieren. En este, sus respuestas pueden servir para que la Empresa perpetúe o aumente capacitaciones sobre inteligencia emocional y talleres para fortalecer sus labores en la Empresa. Con ello, estos aprendizajes se comparten en otros entornos y se vuelven parte de la cultura.

Figura 4

Capacitaciones de interés de las distintas generaciones de Energía y Potencia

Capacitaciones de interés	Baby boomers	Generación X	Millennials	Generación Z
Asesoría financiera	Yellow	Yellow	Yellow	Green
Inteligencia emocional	Red	Green	Green	Green
Vida familiar:	Green	Yellow	Red	Red
Estrategias para el cuidado del medio ambiente:	Red	Yellow	Red	Red
Capacitaciones para mejorar su trabajo en la empresa	Yellow	Green	Green	Green

Nota. Fuente elaboración propia

En conclusión, en el comportamiento organizacional, la cultura y las generaciones son variables interdependientes, es decir, las percepciones que se tengan sobre ellas determinan mitos, actitudes, comportamientos, estrategias e imaginarios que, a su vez, desembocan en la cultura de Energía y Potencia. Es por esto que, como parte de la problematización del concepto, el individuo crea su propia personalidad, así como también lo hacen las organizaciones, la cual está influenciada por las experiencias, las historias, las creencias y las normas compartidas que la caracterizan (Martín, Segredo Y Perdomo, 2013).

7. 3. Características Generacionales en los Colaboradores - Acciones que Aporten a la Gestión de Comunicaciones

Este capítulo responde al tercer objetivo de proponer acciones que aporten a la gestión de comunicaciones para fortalecer la cultura organizacional teniendo en cuenta las características generacionales de la empresa Energía y Potencia. Esta propuesta de acciones es un insumo que se le dejará a la organización para que puedan desarrollarlas a futuro.

Las acciones van direccionadas a estos tres principales hallazgos: la malinterpretación de la segmentación del público y su caracterización errada y supuesta, la poca priorización del público

interno, la vinculación entre gestión humana y comunicaciones y la importancia e influencia de los grupos primarios y líderes en la cultura organizacional.

7. 3. 1. Acción 1: De la Investigación a La Acción

Desde el análisis que se hizo en los anteriores hallazgos, se identificó que es necesario fortalecer la unión entre gestión humana y comunicaciones para darle un carácter más estratégico y que su vinculación coincida con la gestión que quieren hacer de cultura organizacional con el público interno, para esto, se propone un acercamiento entre estas dos áreas.

La integración propuesta se basará en debates en los que se expondrán situaciones de crisis con el público interno, dadas por las brechas generacionales, que se resuelvan por la gestión de comunicaciones en el proceso de gestión humana.

Esta acción está planteada para Gestión Humana y Comunicaciones. La idea es que lleguen a un acuerdo más allá de métodos operativos y que busquen una manera de entender realmente la cultura organizacional desde las diferencias generacionales. El trasfondo es responsabilizar a comunicaciones de su impacto en la gestión interna, la cultura y las relaciones sociales, en conjunto con la gestión humana.

Casos hipotéticos.

A una colaboradora de 50 años no le asignan trabajos creativos porque no la creen capaz de serlo. Ella se siente minimizada en su participación de la dependencia ¿qué haría en este caso?

A un practicante le gustaría conocer más a sus compañeros, pero solo se acercan a él por medios digitales ¿qué solución propondría para que se familiarice más con sus compañeros desde una perspectiva cara a cara?

Se planteó una campaña para mujeres empoderadas por la maternidad. Los Millennials no se sienten aludidas porque para ellos el poder femenino no se basa en ser madres ¿qué harían?

7. 3. 2. Acción 2: GeneracionES

Luego del análisis de los instrumentos de la investigación, uno de los hallazgos principales describe la malinterpretación de la segmentación del público y su caracterización errada y basada en supuestos. En general, al hablar de las generaciones, los estereotipos y prejuicios frente a estas son muy usuales. Sin embargo, en Energía y Potencia, si se toma en cuenta para la gestión organizacional, desde comunicaciones y gestión humana es esencial que sea muy estratégico y que las generaciones hayan aprendido a adaptarse a los estímulos externos que conllevan las transformaciones mundiales.

GeneracionES será un espacio anual que se compone de tres encuentros distintos cada tres meses basados en la escucha. Es una actividad donde se pretende tomar como fundamento la caracterización de esas generaciones realizada en esta investigación y llevarlo a la práctica. Aquí se busca mejorar continuamente y adquirir insumos para la cultura organizacional. Se basará en tres capacitaciones, tomando como referencia los patrones culturales, en las que se dejarán retos desde el tema expuesto.

Desde el primer encuentro se conformarán grupos, donde se encuentren personas de las cuatro generaciones que conforman la Empresa. Esto con el fin de cumplir los tres retos grupales que serán evaluados por un jurado, conformado por integrantes de comunicaciones y gestión humana, que evaluarán sus propuestas. Al final del recorrido, se premiarán los tres primeros lugares con diferentes incentivos.

7.3.2.1 Encuentro 1: “Filosofando, Ando”.

Encargados: Gerencia y Comunicaciones.

El propósito de este espacio será acercar a los colaboradores al marco filosófico de la empresa y escuchar sus aportes. Esto es importante porque se sentirán parte fundamental de los objetivos de la Empresa. Se hará de forma presencial y es el primer encuentro de la Acción GeneracionES que se propone de forma trimestral.

En la introducción, Gestión Humana y Comunicaciones cuentan que, a raíz de una investigación, se plantearon varias acciones que serán las llevadas a cabo en este espacio, socializan la actividad, cuentan los incentivos y conforman los grupos.

Desde la Gerencia se socializa la historia de la Empresa, sus objetivos, la razón por la que son importantes y momentos de crisis y gloria que justifican porqué Energía Potencia es lo que es hoy.

Al final se plantea un juego de roles, donde los integrantes de los grupos son encargados de la dirección, y proponen cuál sería la misión, la visión y los principios de la Empresa.

7.3.2.2 Encuentro 2: “Líderes Sin Cargo”.

Encargado: Invitado experto en liderazgo, Comunicaciones y Gestión Humana.

El objetivo de este encuentro presencial, será incentivar a los grupos a creer y potencializar sus habilidades de liderazgo, teniendo como referente la idea de que todas las personas tienen el potencial para ser un líder sin la necesidad de ser nombrado como uno.

Con este espacio se buscará identificar esas personas que desde lo cotidiano lideran espacios y proyectos que aportan al crecimiento, la cultura organizacional y a las normas de la organización, por lo que está basado en el patrón cultural funcionamiento.

Con los elementos establecidos durante la charla, cada grupo tendrá el reto de encontrar un “líder sin cargo” que los guiara en el juego a ciegas en equipo donde deberán llegar a un lugar secreto. El líder tendrá un código QR con las pistas, que están basadas en las normas de la Empresa. Se distribuirán puntos en el orden de llegada.

7.3.2.3 Encuentro 3: “La Historia se Cocina”.

Encargados: Comunicación y Gestión Humana.

En esta actividad, los grupos deberán cocinar un plato donde todos los integrantes se sientan representados: sea por sus costumbres, tradiciones o su ambiente personal. Mientras se crea el plato, cada persona le cuenta al grupo una curiosidad sobre sí mismo.

La finalidad de esta actividad es comprender el relacionamiento bajo un momento de presión, observar dinámicas relacionales e incentivar el acercamiento entre los grupos generacionales. Además de identificar patrones culturales alrededor de las costumbres.

Por la aplicación meditor, se evaluarán los platos y los registros fotográficos se juntarán al resto de evidencias de los retos.

7.3.2.4. Encuentro 4: GeneracionES Cultura.

GeneracionES cultura se basa en la socialización de los retos, los resultados y los aprendizajes de los pasados encuentros. Además, tiene el objetivo de recoger las sugerencias y opiniones y seguir conociendo sus intereses. Aquí se hará la premiación y se entregará la retroalimentación del jurado con los incentivos.

7.3.3. Acción 3: LíderES Cultura

Con el fin de presentar los líderes de la Empresa, que según el estudio traspasan la información a sus grupos, guían los procesos organizacionales e inciden en la cultura, se propone la realización de vídeos mensuales presentando a los líderes e incentivando a que todos desarrollen su capacidad de liderazgo. Mensualmente, se elegirá un líder de una generación diferente.

En el video se responderán las siguientes preguntas: ¿Qué te hace ser líder? ¿Qué anécdota de la infancia recuerdas más? ¿Quién es la persona que más admiras? ¿Qué haces en tu tiempo libre? ¿Qué le recomiendas a las personas que quieren potenciar su liderazgo?

Esto revela aspectos de la cultura organizacional, ya que en esta Empresa son relevantes, y esto cuenta mucho cómo es y qué cambios han tenido alrededor de este tema.

Con esto, Gestión Humana y Comunicaciones tienen insumos para leer principios, valores, tendencias, costumbres, estilos de dirección y comportamientos que rigen la cultura organizacional y, por tanto, pueden basarse en esto para elaborar estrategias y hacer diagnósticos.

El video se compartirá por los grupos de WhatsApp empresarial y el Facebook institucional.

8 Conclusiones

A raíz de esta investigación se concluye que la gestión de la comunicación en el proceso de gestión humana debe ser estratégico, pues, en Energía y Potencia, se evidencian desaciertos en la planeación y el proceso diagnóstico característico de la comunicación. De esta forma, los mayores esfuerzos se centran en el público externo, lo que impacta en la absorción del proceso dirigido al público interno, es decir, el proceso con el colaborador es operativo lo que no implica una transformación generadora de sentidos y con retroalimentación que garantice que las estrategias si estén pensadas para el público al que van dirigidas, en este caso el público interno.

De la mano de lo anterior, el vínculo de gestión humana con las comunicaciones también se ve afectado. Pues el primero es la fuente del segundo y toma todas las decisiones por lo que no se planean acciones con una mirada holística e integradora de ambas dependencias.

Al describir la incidencia de las diferentes generaciones en la cultura organizacional se verifica el vínculo de interdisciplinariedad entre comunicaciones y gestión humana. Pues, si la cultura son mitos comportamientos, costumbres, etcétera, de las organizaciones; cada uno de los grupos generacionales viene descrito por estas particularidades que exigen de la mirada de las dos dependencias para estudiarlo y vincularlo con la cultura que la Empresa desea proponer. La mayor evidencia de esto es que los valores y principios que más se potencian como acuerdo mutuo desde Comunicaciones y Gestión Humana son los que tienen respuestas unánimes, independientemente de las generaciones.

La cultura y las generaciones son dependientes, se gestionan, se cambian y modifican entre sí. En el comportamiento organizacional, la cultura y las generaciones son variables interdependientes, es decir, las percepciones que se tengan sobre ellas determinan mitos, actitudes, comportamientos, estrategias e imaginarios que, a su vez, desembocan en la cultura de Energía y

Potencia. Contando que, al mismo tiempo, las generaciones vienen construidas por estímulos personales, sociales, culturales y familiares, externos al ámbito organizacional, que juegan un papel muy importante en la construcción de la personalidad de la Empresa.

Al recapitular, es fundamental plantear una caracterización de las generaciones. En esta investigación se comprueba el vínculo entre la cultura y lo generacional. Sin embargo, por situaciones contextuales y globales que afectan su descripción, las generaciones no son una taxonomía suficiente para conformar una teoría de clasificación cultural.

Finalmente, se proponen estrategias de comunicación que permitan avanzar en torno a este tema, pensadas desde la caracterización del público por generaciones y los insumos desde comunicaciones y gestión humana. Las acciones se describen a raíz de los hallazgos en los que se consideró que la segmentación por generaciones puede contribuir a una gestión de comunicaciones en el proceso de gestión humana estratégica para la cultura organizacional.

9 Recomendaciones

Se recomienda darle priorización al público interno porque este tiene una gran importancia en los procesos organizacionales, actúa como vocero de la organización y de ahí depende la transformación de la información de la Empresa y su motivación y compromiso con el propósito superior. Una de las propuestas podría surgir de una mejor vinculación entre gestión humana y comunicaciones.

Se propone revisar la caracterización de las generaciones realizada en esta investigación como un tipo de segmentación del público interno, pues de esos insumos se obtienen respuestas importantes sobre el relacionamiento en la empresa, el tipo de incentivos, beneficios, temáticas, comportamientos y mitos alrededor de los procesos en la Empresa que pueden beneficiar la creación de estrategias para la cultura organizacional.

Si se habla de una transición a una jerarquía organizacional más horizontal, se sugiere fortalecer el concepto de liderazgo como potencial para el crecimiento organizacional. De esta manera, que el líder no sea determinado por el cargo sino por las cualidades y el estilo; considerar a cada individuo de la organización como ficha esencial para la Empresa.

Como última recomendación, se motiva a seguir con la línea de investigación en comunicaciones alrededor de su interdisciplinariedad con otras áreas y conceptos, en este caso gestión humana y

las generaciones. Pues de estas temáticas quedan preguntas abiertas alrededor de la caracterización del público interno y la vinculación de los procesos direccionados al personal. Las organizaciones que le dan importancia a la investigación en comunicaciones tienen en esta un potencial para crecer constantemente.

Referencias

- Aguilar, M., Espinoza, J. y Hernández, J. (2016) Diferencias en los motivadores y los valores en el trabajo de empleados en empresas maquiladoras. *Contaduría y Administración*, 61, (1), 58-83. <https://bit.ly/3EFZulU>
- Campos, A., Jaramillo, N. y Pineda, I. (2014) *Clima laboral y grupos generacionales en las organizaciones: un estudio documental* [Tesis de especialización, Universidad de Bogotá Jorge Tadeo Lozano]. <https://bit.ly/3g1nzcw>
- Chiavenato, I. (2009). *Comportamiento organizacional: la dinámica del éxito en las organizaciones*. (Segunda ed.). Mc Graw Hill.
- Consultora ATREVIA & Deusto Business School. (2016) *Resumen ejecutivo: Generación Z, el último salto generacional*. Deusto- Business School. Universidad de Deusto. http://ethic.es/wpcontent/uploads/2016/04/ResumenEjecutivo_GeneracionZ_140315-2.pdf
- Coupland, D. (1989). *Generación X. Vista* [Archivo PDF]. <http://joelclark.org/dossiers/GenerationX.pdf>
- Deloitte, L. P. (21 de enero de 2014). *Big demands and high expectations: What generation Y wants from business, government, and the future workplace*. Deloitte. <https://www2.deloitte.com/uk/en/pages/press-releases/archive-press-release/big-demands-and-highexpectations-what-generation-y-wants.html>
- Díaz, S. C., López, L. M. y Roncallo, L. L. (2017). Entendiendo las generaciones: una revisión del concepto, clasificación y características distintivas de los Baby Boomers, X Y Millennials. *Revista Clío América*, 11, (22), 188-204. <https://bit.ly/3CvJIar>
- Dutra, M., F. (2017). *Generación Z: entre las nuevas formas de organización del trabajo y la convivencia generacional* [Tesis de Pregrado, Universidad de la República]. <https://www.colibri.udelar.edu.uy/jspui/bitstream/20.500.12008/10918/1/Dutra%2C%20Ma.%20Florenxia.pdf>
- EYGM Limited. (2015). *Global generations A global study on work-life challenges across generations*. EYGM Limited. [https://go.ey.com/3EHcFDa vwLUAssets/EY-global-generations-a-global-studyon-work-life-challenges-across-generations/\\$FILE/EY-global-generations-a-global-study-on-work-lifechallenges-across-generations.pdf](https://go.ey.com/3EHcFDa vwLUAssets/EY-global-generations-a-global-studyon-work-life-challenges-across-generations/$FILE/EY-global-generations-a-global-study-on-work-lifechallenges-across-generations.pdf)
- Garcés, D. y Arango, C. (2009). *Efectos en la identificación de los empleados por ausencia de patrones culturales en las organizaciones* [Tesis de Especialización no publicada]. Universidad Pontificia Bolivariana.
- García, M., Sánchez, K. y Zapata, A. (2008). *Perspectivas teóricas para el estudio de la gestión humana*. Editorial Universidad del Valle.
- García, C. M. (2006). Una aproximación al concepto de cultura organizacional. *Universitas Psychologica*, 5(1), 163-174. <https://www.redalyc.org/pdf/647/64750112.pdf>
- Gregory, A. (2013). Corporate Reputation and the Discipline of Communication Management. En C. Craig (Ed.), (2013), *Handbooks in Communication and Media: Handbook of Communication and Corporate Reputation* (pp.81-93). John Wiley & Sons, Inc.
- Gross, D. Y Scott, S. (24 de junio de 2001). *Proceeding with caution*. Revista Time. <http://content.time.com/time/magazine/article/0,9171,155010,00.html>
- Guazzotti, G. et al. (2011). La estrecha relación entre Comunicación Interna y Recursos Humanos. *Imagen y Comunicación*, (21), 10-34. <https://bit.ly/3Mr4xZf>

- Juergensmeyer, M. y Anheier, H. K. (2012). *Encyclopedia of Global Studies*. SAGE Publications, Inc.
- Kupperschmidt, B. R. (1998). Understanding generation X employees. *Journal of Nursing Administration*, 28(12), 36-43.
- Kupperschmidt, B. R. (2000). Tips to help you recruit, manage, and keep Generation X employees. *Nursing management*, 31(3), 58-60.
- López, M. (2013) *La cultura organizativa como herramienta de gestión interna y de adaptación al entorno. Un estudio de casos múltiple en empresas murcianas* [Tesis de maestría, Universidad de Murcia]. <https://bit.ly/3fUkKtA>
- Maioli, E. y Filipuzzi, M. (2016). Nuevas generaciones y empleo. Características psicosociales de las generaciones Z y su inserción en las estructuras organizacionales asociadas al empleo. *Journal de Ciencias Sociales*, 5(8),88-98.
- Marín, S. (2018). *El capital humano de las empresas colombianas: caso Energía y Potencia S. A. S.* [Tesis de maestría no publicada]. Universidad de Manizales.
- Marshall, J. (2004). Managing different generations at work. *Financial Executive*, 20(5), 18-19.
- Martin, M. (2015). La teoría de las generaciones de Ortega y Gasset: una lectura del siglo XXI. *Tiempo y espacio*, (20), 98-110.
<http://www.ubiobio.cl/miweb/webfile/media/222/Tiempo/2008/07%20Marco%20Martin%20articulo%20pag%2098-110.pdf>
- Martín, X., Segredo, A. Y Perdomo, I. (2013). Capital humano, gestión académica y desarrollo organizacional. *Educación Médica Superior*, 27(3), 288-295
- Mejía, A., Bravo, M., & Montoya, A. (2013). El factor del talento humano en las organizaciones. *Ingeniería Industrial*, 34(1), 2-11.
http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1815-59362013000100002
- Mendoza, E. C. (2015). Análisis documental. Comunicación interna y gestión del cambio organizacional [Tesis de Maestría no publicada]. Universidad Pontificia Bolivariana.
- Montoya, C. et al. (2016). La gestión humana: un socio estratégico organizacional. *Revista Científica "Visión de Futuro"*, 20(1), 164-188.
<https://www.redalyc.org/pdf/3579/357943291005.pdf>
- Muñoz, A. (2016) *Cultura Organizacional y Brecha Generacional: Caso IIESCA* [Tesis de maestría, Universidad Veracruzana]. <https://bit.ly/3T0ScgC>
- New Strategist Publication, I. (2010). *American Generations: Who They Are and How They Live*. New Strategist Publications, Inc
- PWC. (2011). *Millennials at work Reshaping the workplace*. PWC.
<https://www.pwc.com/ml/en/services/consulting/documents/Millennials-at-work.pdf>
- Ricoy, C. (2006). Contribución sobre los paradigmas de investigación Educação. *Revista do Centro de Educação*, 31 (1), 11-22.
<https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=117117257002>
- Rivero, M. (2010). *Bases teórico-metodológicas para la evaluación del sistema de comunicación en empresas cubanas y Organismos de la Administración Central del Estado (OACE)* [Tesis de Doctorado, Universidad de La Habana, Cuba]. Repositorio Institucional - Universidad de la Habana, Cuba.
- Robbins, S. y Judge, T. (2009). *Comportamiento organizacional*. PEARSON- Prentice Hall.
<https://bit.ly/3eumuti>
- Saladrigas, H. (2005). Coordenadas cubanas para un fenómeno complejo: Fundamentos para

un enfoque teórico-metodológico de la investigación de la Comunicación Organizacional [Tesis de Doctorado, Universidad de La Habana, Cuba]. Repositorio Institucional - Universidad de la Habana, Cuba.

- Salazar, J., Guerrero, J., Machado, B., Y Cañedo, R. (2009). Clima y cultura organizacional: dos componentes esenciales en la productividad laboral. *Acimed*, 20(4), 67-75.
http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1024-94352009001000004
- Sampieri, R. (2014). *Metodología de la investigación*. (Sexta ed.). MC Graw Hill.
<https://bit.ly/2KuIRKo>
- Schein, E. (1988). *La cultura empresarial y el liderazgo. Una visión dinámica*. Plaza & Janes Editores. P.
- Smola, K. y Sutton, C. D. (2002). Generational differences: Revisiting generational work values for the new millennium. *Journal of organizational behavior*, 23(4), 363-382.
- Stein, J. (20 de mayo de 2013). *The Me Me Me generation*. Revista Time.
<http://time.com/247/Millennials-the-me-me-me-generation/>
- SOLO (2015). *El choque generacional en las organizaciones: problemas y oportunidades*.
<https://bit.ly/2InnU6n>
- Sotelo, C. (2001). *Introducción a la comunicación institucional*. Ariel.
- Toledo, V. (2020). *Generación Z el fin del mundo tal y como lo conocemos* [Tesis de Maestría, Universidad de Navarra].
https://dadun.unav.edu/bitstream/10171/59091/1/2019_2020%20TOLEDO%20VITA%20C%20Victoria.pdf
- Villamayor, C. y Lamas E. (1999). Gestión de la radio comunitaria y ciudadana. Un manual de trabajo para radialistas apasionados. *CIESPAL*, (66), 91-92.
<http://hdl.handle.net/10469/11366>
- Zalba, E. y Bustos, J. (2001). Problemas y desafíos de la formación académico-profesional ante la diversidad de los actuales escenarios de la comunicación social. *Diálogos de la Comunicación*, (62), 34-41.
- Zapata, A. (2007). *Cultura organizacional*. Ediciones Universidad del Valle.
<https://es.scribd.com/doc/177661392/ZAPATA-RODRIGUEZ-2008-Libro-Cultura-Organizacional-1-1>
- Zemke, R., Raines, C. y Filipczak, B. (2013). *Generations at work: Managing the clash of Boomers, Gen Xers, and Gen Yers in the workplace*. Kindle Edition de AMACOM Div American Mgmt. Assn