



Factores del entorno laboral que influyen en la motivación de las personas pertenecientes a la Generación X y Millennials en la empresa Morris seguridad LTDA ubicada en la ciudad de Bogotá.

Autor:

Carol Daniela García Rojas

Tutor:

Jaime Heredia Pérez

Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas

Carrera de Administración de Empresas

Noviembre 5 de 2018

Tabla de contenido

1	<i>Introducción</i>	4
2	<i>Planteamiento del problema</i>	5
3	<i>Justificación</i>	7
4	<i>Objetivos</i>	9
	4.1 Objetivo general _____	9
	4.2 Objetivos específicos _____	9
5	<i>Antecedentes</i>	10
6	<i>Marco teórico-conceptual</i>	11
7	<i>Metodología</i>	22
8	<i>Cronograma de actividades</i>	24
9	<i>Capítulos</i>	26
	9.1 Caracterizar el entorno laboral de la organización de interés _____	26
	9.2 Factores que influyen en la motivación laboral de la Generación X _____	27
	9.3 Factores que influyen en la motivación laboral de la Generación Millennials ____	29
	9.4 Contrastar los factores del entorno laboral que influyen en la motivación de las personas pertenecientes a la Generación x y Millennials. _____	30
10	<i>Conclusiones</i>	32
11	<i>Recomendaciones</i>	33
12	<i>Anexos</i>	35
	12.1 Anexo 1.Encuesta caracterización de la organización _____	35
	12.2 Anexo 2. Encuesta sobre Clima organizacional _____	37

12.3	Graficas de resultados	40
12.3.1	Graficas encuesta de Caracterización de la empresa.....	40
12.3.2	Graficas encuesta de Clima organizacional.....	45
13	<i>Bibliografía</i>	56

1 Introducción

En la actualidad, las ciencias administrativas enfocadas a las relaciones interpersonales, específicamente la interacción jefe-colaborador, disponen de un amplio repertorio de teorías relacionadas con el tema de la motivación que dejan cierto ambiente de incertidumbre respecto de la manera correcta sobre la que se debe actuar en un ambiente organizacional.

Para el desarrollo de la investigación se tuvo en cuenta algunas de estas teorías. La primera es la planteada por Maslow, quien clasifica las necesidades de las personas en 5 niveles dependiendo su importancia. Otra de las teorías encontradas es la de McGregor, quien considera la Teoría X, la cual propone que lo único importante es el dinero. Finalmente, aparece la Teoría Y, la cual entiende que los trabajadores realizan sus labores porque les satisface. Otra de las teorías es la planteada por Buckley et al. (2015), quien concluye que “el dinero es lo que motiva a las personas”.

Un factor que cobra alta importancia al estudiar el comportamiento de las personas, además del ambiente y la satisfacción laboral, es la motivación, especialmente por la relación que tiene con el crecimiento y desarrollo profesional. Aspectos que se pueden ver afectados por componentes externos como políticos, sociales, económicos, tecnológicos y religiosos, y por factores internos.

El propósito de la investigación se centrará en los contrastar los factores del entorno laboral que influyen en la motivación de las personas pertenecientes a la generación X y Millennials. De ahí que sea posible realizar un análisis sobre los cambios de las personas en entornos laborales

según su generación y cómo se debe actuar para aumentar su motivación laboral dependiendo de los grupos de edad que trabajan en la empresa de seguridad Morris LTDA. Lo anterior se plantea puesto que al haber un cambio generacional las empresas deben incurrir en innovaciones en sus políticas con el fin de satisfacer las necesidades de sus trabajadores y proporcionarles un lugar idóneo para desarrollar sus labores, que finalmente permiten en logro de los objetivos organizacionales.

Los datos recogidos por medio de la aplicación de una encuesta permitieron llegar a la conclusión que las mezclas generacionales son un método de enriquecimiento para las organizaciones y que las diferencias entre estas no son tan grande como para considerarlas como algo negativo, al contrario, la complementariedad en las formas de pensar, hacer y sentir nutren y consolidan la cultura de organizacional.

2 Planteamiento del problema

El mundo tal como lo conocemos hoy en día es el resultado de cambios acelerados; esto debido a las transformaciones sociales, económicas, políticas y tecnológicas, que se han presentado de manera simultánea y han llevado a evidenciar una crisis estructural:

Cuya principal característica radica en que las dificultades de funcionamiento se producen simultáneamente en las instituciones responsables de la cohesión social (el Estado-Providencia), en las relaciones entre economía y sociedad (la crisis del trabajo) y en los modos a través de los cuales se forman las identidades individuales y colectivas (crisis del sujeto), (Fitoussi y Rosanvallon, citado por Tedesco, 1996, p. 11).

Específicamente a nivel de la crisis laboral y la crisis del sujeto son muchos los factores y consecuencias que pueden estar asociados, sin embargo, aquí se resaltarán que la crisis en los ámbitos mencionados se produce por la convergencia de dos generaciones denominadas por varios autores como la Generación X y los Millennials; cada una comprendida más o menos por periodos de dieciocho o veinte años, en los cuales están expuesta, durante su niñez y adolescencia, a eventos históricos que marcan la forma en como las personas piensan, sienten y actúan. (Sharabi, 2016)

La convergencia de dichas generaciones, activas laboralmente en la actualidad, es equivalente a tener dos miradas distintas sobre lo que representa el trabajo, su importancia y la forma en como éste se desarrolla. Sobre estas diferencias están también diferenciadas las motivaciones y las recompensas simbólicas frente al hecho laboral, cuestión que implica una mirada estratégica por parte de las organizaciones para lograr aprovechar las potencialidades de unos y otros a beneficio de los objetivos institucionales, en tanto los empleados reciban las recompensas apropiadas según sus expectativas, que de ninguna manera representan solo el componente económico, sino también aspectos intangibles que tiene un impacto significativo a nivel personal, emocional y social de los colaboradores (Khusainova, de Jong, Lee, Marshall & Rudd, 2018).

La crisis generacional, vista desde un entorno laboral y de entenderse como un problema, realmente plantea la apertura de nuevas oportunidades y desafíos para las organizaciones que desde sus áreas de Gerencia y Recursos Humanos deben adecuar sus esquemas de compensación para responder a las necesidades de sus colaboradores, lo que a su vez generaría mayor compromiso y productividad por parte de ellos comprendiendo el ciclo de la satisfacción.

De acuerdo con lo anteriormente expuesto, el presente trabajo partirá de la pregunta ¿Qué factores del entorno laboral influyen en la motivación de los colaboradores pertenecientes generación X y Millennials en la empresa Morris seguridad LTDA en la ciudad de Bogotá?, ya que para identificar las recompensas laborales es preciso reconocer primero lo que motiva verdaderamente a los colaboradores que hacen parte de un entorno tal.

3 Justificación

Uno de los desafíos más importantes, no solo para Morris seguridad LTDA sino de todas las organizaciones, es el mantener la motivación de sus colaboradores para que estos tengan un buen desempeño a favor de las metas estratégicas de la compañía (Singh, Rai, & Bhandarker, 2012). Para esta investigación se entenderá la motivación como el grado de compromiso y satisfacción del empleado en su lugar de trabajo, reconociendo que es un proceso que activa, orienta, dinamiza y mantiene el comportamiento de los individuos hacia la realización de los objetivos esperados, por lo tanto, afecta de manera directa el desempeño (Littman, 1958).

Sin embargo, de acuerdo con dicha definición, la motivación, como elemento dinamizador de las acciones humanas, deja claro que no es estática, por el contrario, como decía Sharabi, (2016), se transforma de acuerdo con los estímulos que emergen en la relación del individuo con la sociedad, de ahí que la motivación de una persona en cualquiera de sus contextos de desarrollo tienda a variar con base en ello.

Si a lo anterior agregamos que el devenir histórico marca momentos distintos para el desarrollo integral de una persona, nos encontramos entonces con la existencia de distintos

reforzadores en el tiempo que hacen, desde luego, distintas las respuestas de las personas al entorno. Esto es claro, por ejemplo, para el orden generacional.

Si una generación tiene sus propios elementos reforzadores que hacen que responda de una forma u otra hacia cualquier tipo de objetivos, ¿qué pasará entonces cuando en un mismo contexto de desarrollo, como lo es el entorno laboral, se encuentran dos generaciones necesitadas de diferentes refuerzos para estar motivadas y así responder adecuadamente a los objetivos de una organización?

Esta pregunta tan solo busca llevar la reflexión hacia la necesidad del planteamiento de esta propuesta de investigación, comprendiendo que actualmente en los entornos laborales coexisten colaboradores de diferentes grupos generacionales, particularmente de las denominadas Generación X (1965-1980) y Millennials (1981-2000). Planteamiento que de no ser desarrollado de manera oportuna podría generar pérdida de talento, de motivación, falta de compromiso, incluso podría generar repercusiones catastróficas para las organizaciones.

La Generación X según Sharabi, (2016) no se desprenden de las culturas organizacionales, ya que pasaron por el surgimiento de una economía inestable y actualmente desean un equilibrio entre familia y el trabajo. Los Millennials se consideran como emprendedores y multitareas, además crecieron con un desarrollo masivo de la tecnología y en lo laboral se considera que valoran el trabajo en equipo y el reconocimiento.

Este panorama intergeneracional sin duda genera retos a la organización, quienes deben considerar su estructura de operaciones de manera cada vez más integral hacia objetivos

calificados de la misma manera para el desarrollo sostenible y competitivo, por tanto, la mirada hacia la cultura organizacional cobra gran relevancia.

Por lo tanto, el reconociendo los factores del entorno laboral que influyen en la motivación de las personas pertenecientes a la Generación X y Millennials brinda elementos para que todas las organizaciones, sin importar su sector económico, puedan direccionar sus esfuerzos hacia un planteamiento estratégico de motivación entre sus colaboradores, que a su vez permita el cumplimiento de los objetivos organizacionales. Adicionalmente, la presente investigación genera información invaluable, que puede ayudar a mejorar el proceso de reclutamiento, la productividad, reducir de la rotación y mejorar la satisfacción laboral. (Sharabi, 2016).

4 Objetivos

4.1 Objetivo general

Contrastar los factores del entorno laboral de Morris seguridad LTDA, que influyen en la motivación de las personas pertenecientes a la generación X y Millennials.

4.2 Objetivos específicos

1. Caracterizar el entorno laboral de la organización Morris Seguridad LTDA.
2. Identificar los factores que influyen en la motivación laboral de la Generación X que labora en la organización Morris Seguridad LTDA.
3. Identificar los factores que influyen en la motivación laboral de la generación Millennials que labora en la organización Morris Seguridad LTDA.

5 Antecedentes

La literatura contemporánea está enfocada en entender las diferencias, semejanzas y coincidencias entre las generaciones, sin embargo, se evidencia poca coincidencia entre expertos sobre las especificidades de cada generación y el impacto que generan en el ambiente laboral. Smola & Sutton, (2002), soporta que resulta urgente seguir analizando la motivación de las generaciones en su lugar de trabajo.

Howe & Strauss (2007), en su investigación trataron de entender la historia de cada una de las generaciones antes mencionadas con el interés de identificar sus brechas y de este modo permitir a las organizaciones pensar estratégicamente e implementar las mejores prácticas para retener, manejar y utilizar los talentos de cada una de ellas.

Del mismo modo Sharabi (2016), en su libro plantea una investigación similar en la que busca entender como la motivación afecta a las generaciones en distintas partes del mundo, llegando a la conclusión que, si bien la diversidad generacional es un fenómeno real, la literatura que se tiene actualmente es muy reducida, lo cual representa otro elemento para la justificación del presente trabajo junto con el hecho de que la diversidad generacional está en las empresas para quedarse.

Además, precisa que la interculturalidad generacional es importante ya que en su estudio denota que conceptos como el ocio varían entre países e incluso, para el caso, se puede agregar que las variaciones en cualquier elemento de la cultura se dan también entre las generaciones pertenecientes a un mismo contexto geográfico.

Una de las investigaciones que más recientes se encuentra respecto al tema es el realizado por Boone (2018), en el cual se determina la poca atención que la motivación ha tenido en las últimas décadas comprendiendo que el rol que juega la motivación en los entornos de desempeño laboral es cada vez más complejo ya que se incorporan factores de tiempo, de cambios demográficos y de ambiente laboral; factores que también deben considerarse ya que pueden repercutir en la motivación.

Por otro lado, se resaltará que en la literaturas encontrada (Howe & Strauss, 2007; Zopiatis, Krambia-Kapardis & Varnavas, 2012; Navós, 2015; James, 2017; Katz, 2017), permite inferir que no hay un consenso entre los autores acerca de los periodos generacionales, de ahí que los periodos generacionales que se usaran para esta investigación serán los propuestos por Sharabi (2016), que ubica a la Generación X entre los años 1965 a 1980 y a la generación Millennials en los años 1981 a 2000.

Finalmente, es importante reconocer que la información que se extrajo para el desarrollo de la presente investigación tuvo fuentes como Ebscohost, Jstore y Scopus. Adicionalmente es importante recalcar que las investigaciones encontradas se han realizado en la mayoría en Estados Unidos y Reino Unido, es muy reducida las investigaciones que se hayan realizado en Latino América.

6 Marco teórico-conceptual

Las aproximaciones teóricas que guiarán el desarrollo de la investigación remiten a la teoría generacional y la teoría motivacional. Dentro de la primera se hará énfasis a las dos generaciones

de interés y de la segunda se desprenderá una visión sobre el ciclo motivacional y los tipos de compensación reconocidos actualmente atendiendo a las diferencias generacionales.

Teoría generacional

Empezando a dar un contexto conceptual Lyons, Duxbury & Higgins (2005), Sharabi, (2016), definen las generaciones como un grupo de personas que nacieron en un rango de años, en los que estuvieron expuestos a eventos sociales, culturales, políticos, económicos y religiosos que impactaron su niñez y adolescencia.

Las generaciones que existen actualmente están catalogadas de la siguiente manera, los Veteranos (1925-1945), quienes experimentaron grandes cambios de clases sociales, los *Baby Boomers* (1946-1964), para quienes el trabajo es lo más importante, también está la Generación X (1965-1980), quienes no se desprenden de las culturas organizacionales, además pasaron por el surgimiento de una economía inestable y actualmente desean un equilibrio entre familia y el trabajo. Finalmente es una generación que busca cambiar de trabajo ocasionalmente por el bien de su experiencia. Por otro lado, están los Millennials (1981-2000), quienes se consideran como emprendedores y multitareas, además crecieron con un desarrollo masivo de la tecnología, y en lo laboral se considera que valoran el trabajo en equipo y el reconocimiento; y finalmente aparece la generación Z, quienes se considera que están encargados de la revolución de las formas de trabajo (Sharabi, 2016).

Partiendo del concepto anterior ponemos en contexto los análisis teóricos que se han planteado respecto al tema. La teoría generacional dio inicio con los autores Strauss & Howe, (1997), quienes determinaron que era la manera de explicar las diferencias que se han visto en la literatura acerca de los contrastes entre las generaciones. Del mismo modo, Codrington (2008)

propuso que la teoría generacional explica que según la era en la que las personas nazcan afecta su perspectiva del mundo y su desempeño laboral. Sin embargo, no debe pensarse que solo la diferencia de edad es lo que representa la dificultad.

Así mismo, otros proponentes de la teoría generacional Twenge, Campbell, Hoffman & Lance, (2010) afirman que las categorías generacionales son un medio útil para entender cómo el fenómeno sociocultural se manifiesta como diferencias relacionadas con la edad, las cuales pueden influenciar en los comportamientos a nivel individual.

Comprender el pasado y el presente del comportamiento de los trabajadores resulta más relevante debido a que como lo explica Mannheim (1952), los límites de cada generación están creados por eventos históricos significantes y periodos de rápidos cambios sociales generando que las experiencias de formación de aquellos que nacieron años antes sean fundamentalmente diferentes respecto a quienes nacieron después. Del mismo modo argumenta que las variaciones formativas predisponen a los integrantes de cada una de las generaciones, a pensar, sentir y actuar de manera diferente.

En tal sentido, los teóricos Mannheim (1952) Lyons, Duxbury & Higgins (2005) sugieren que es relevante resaltar las diferencias, las cuales resultan evidentes en la sociedad moderna, así como en la historia, la tecnología y los cambios sociales. Es debido a esta razón que diferentes textos nos permitirán entender de una manera más profunda cada una de las generaciones a tratar.

Generación X

Iniciando cronológicamente, la generación de interés que primero se plantea en la sociedad son los X. Cohorte de individuos que como se ha mencionado anterior mente esta compuestas

por aquellos que nacieron entre los años 1965 y 1980. Lyons, Duxbury & Higgins, (2005), proponen en su investigación una comparación con otra de las generaciones (Baby Boomers), en la cuales presenta que la Generación X, pasaron por una economía incierta y estropeada por la recesión, e históricamente por altos niveles de desempleo e inflación. Entrando en aspectos laborales, Lyons, Duxbury & Higgins, (2005) y Howe & Strauss, (2007), también proponen que la generación ha tenido menos oportunidades laborales, del mismo modo los describen como independientes, emprendedores y se sienten más cómodos con los cambios. Por otro lado, concluyen que estos individuos prefieren la libertad de agencia antes que la lealtad corporativa, adicionalmente se considera que generan mayor eficiencia e innovación que otras generaciones.

Finalmente, incluso en su etapa de madurez, los X, quieren ser agentes libres, así mismo como plantean la necesidad de poder negociar sus condiciones laborales, buscar sus propios incentivos y generar un cambio de empleador en el momento que lo consideren necesario y con el fin de cumplir retos que no pudieron realizar en su juventud.

Millennials

A continuación, daremos un contexto respecto a los Millennials, aquellos que, según las fechas relacionadas por algunos autores, se encuentran empezando su primera etapa laboral. Individuos que según Calk & Patrick, (2017), son la generación que más difiere de las demás. Así mismo como tuvieron acceso a la tecnología ven en esta una parte fundamental de sus vidas. También son considerados como realistas y valoran positivamente el refuerzo, la diversidad y la autonomía. En otros temas laborales, valoran el trabajo en equipo, la productividad personal, la autogestión, desarrollo de trabajo personalmente satisfactorio y la conciencia social. Finalmente,

algunas investigaciones muestran que los Millennials con más rápidos en cambiar de lugar de trabajo y las experiencias organizacionales son menos motivantes.

Por otro lado, Howe & Strauss (2007), definen a los Millennials como aquellos que van a generar un cambio en el uso del espacio publicitarios, buscando empoderamiento grupal es que el individual. En temas laborales, los autores confirman el ambiente laboral para esta generación representa un reto. Puesto que para estos no es justo el tener que estar en un ambiente laboral sin beneficios o seguridad, además consideran que la preparación académica que han tenido podía garantizarles un futuro confortable.

Finalmente se considera que en ámbitos laborales son unos de los mejores colaboradores, ya que son a diferencia de las otras generaciones, están más interesados en aprender y están más dispuestos a recibir *feedback*. Sin embargo, también se considera que es una generación que le queda difícil cumplir obligaciones básicas del trabajo, como la puntualidad y mantener una adecuada presentación personal.

Motivación

Ahora bien, uno de los factores más importantes para el desarrollo de este trabajo es la motivación. La motivación laboral ha sido considerada como un factor determinante del desempeño, la competencia y el comportamiento de los trabajadores. De igual forma, es considerada como concerniente a la energía, la dirección y la persistencia, todos aspectos de la activación y de la intención (Ryan & Deci, 2000 & Avasilcai & Rusu, 2013). Por su parte, la psicología define la motivación como un catálogo de lo que a los individuos les gusta o les

disgusta o aquello por lo que el individuo se esforzara en conseguir o tratara de evitar (Staats, 1997).

En otros términos, la motivación se puede enfocar a la entrega de incentivos, ya sea de estudios, monetarios, recreacionales, entre otros, estos con el fin de generar una mayor satisfacción en los trabajadores. Asimismo, estos estímulos como se cree actualmente pueden generar una mayor satisfacción en los empleados, lo cual para las empresas se describe en un aumento de rentabilidad y productividad (Howe & Strauss, 2007).

Ciclo motivacional

El ciclo motivacional según Chiavenato, Villamizar & Aparicio (1983) es iniciado siempre desde el surgimiento de una necesidad, fuerza que rompe el estado de equilibrio del organismo produciendo tensión e insatisfacción, pero del mismo modo lleva a generar un comportamiento capaz de liberar la tensión e incomodidad. Si el comportamiento generado por el individuo es el indicado este llegara a un grado de satisfacción de su necesidad, dada la satisfacción se vuelve a un estado de equilibrio. La repetición constante del ciclo de motivación genera un aprendizaje, generando que los comportamientos cada vez sean más eficaces logrando la satisfacción de las necesidades. (Figura. 1)

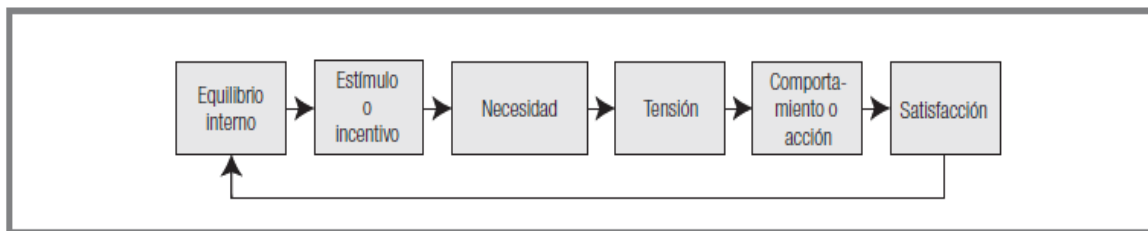


Figura 1. Ciclo motivacional. Fuente: (Chiavenato, 1983, p. 49)

Sin embargo, las necesidades no siempre pueden ser satisfechas, estas pueden ser frustradas o compensarse. En caso de frustrarse encuentra una barrera la cual produce tensión, la culpa puede ser demostrada vía psicológica o fisiología. Y en el otro caso, de ser compensadas, se presenta cuando otra necesidad es satisfecha y esta reduce la intensidad de la otra necesidad. (Figura. 2)

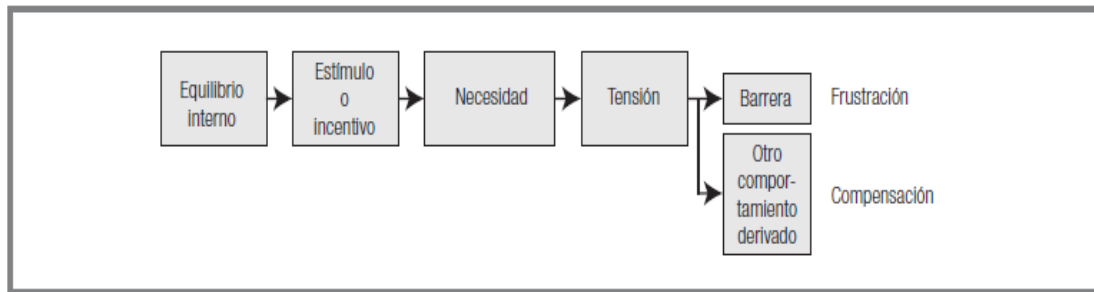


Figura 2. Ciclo motivacional, con frustración o compensación. Fuente: (Chiavenato, 1983, p. 49)

Dado lo anterior se encuentran diversas teorías que analizan las necesidades de las personas y como se deberían tratar cada una de ellas. En primera estancia, Maslow (1943) presenta su teoría llamada la Jerarquía de las Necesidades, basándose en las perspectivas de la personalidad; por lo cual este autor dice que la influencia de las características personales afecta la elección de los objetivos y el esfuerzo. Adicionalmente supone que el desempeño en el puesto de trabajo está determinado por las necesidades de las personas, las cuales se encuentran universalmente categorizadas. La jerarquía de las necesidades está ordenada ascendentemente según su preferencia: las necesidades básicas, las de seguridad, las sociales, las de reconocimiento y en la punta las de autorrealización (ver Figura 1). Con el fin de establecer una conexión entre la pirámide de las necesidades y el comportamiento en general, Maslow propuso dos conceptos, insatisfacción y gratificación. Afirmó que la insatisfacción de una necesidad de alta importancia

conducirá a la dominación de la necesidad sobre la personalidad. En caso contrario de satisfacer la necesidad, se genera una activación del siguiente nivel de la pirámide.



Figura 3. Pirámide de Maslow. Fuente: (ASAP, 2017, p. 1)

Dando una perspectiva con aspectos muy similares, está la teoría planteada por Herzberg (1959), la cual supone que las motivaciones están clasificadas en dos grupos disímiles. El primero en el que se encuentran factores laborales que previenen la insatisfacción, pero no promueve el crecimiento y el desarrollo de los empleados. Y el segundo que agrupa los factores que fomentan el crecimiento. Por esta razón aseguró que para tener en cuenta la pirámide de Maslow, no solo se deben considerar las necesidades básicas como motivadores, ya que se genera insatisfacción en los empleados, por lo cual concluyó que la motivación estaría ligada a satisfacer las necesidades: sociales, de reconocimiento y de autorrealización. No obstante, algunos estudios refutan las suposiciones de la teoría planteada por Herzberg, dado que plantean que las necesidades de salario, reconocimiento y responsabilidad pueden ser consideradas tanto motivadores como factores de mantenimiento (Maidani, 1991).

McGregor (1960) propuso dos puntos de vista en los que se pueden clasificar los comportamientos de los empleados. El primero es la Teoría X, en la cual concluyó que el único

motivador de los trabajadores es el dinero. Y en el segundo asumió que las personas disfrutan de su trabajo y además cuidan del puesto en el que ven oportunidad de crecimiento, por lo que tienden a tener un mejor desempeño y mayor responsabilidad, a esta la llamó Teoría Y.

Sin embargo, McClelland afirmó que las personas están influenciadas por la necesidad de logro, de poder o de afiliación, y dependiendo de la intensidad de la necesidad va a variar la situación. Además, el estudio concluyó que entre más importante sea la necesidad, se satisfarán más objetivos y se tendrá un mejor desempeño.

Finalmente, Vroom también toma posición introduciendo su teoría de las necesidades. Su planteamiento se basa en tres factores: balance, expectativa y mediación, y enfatiza que los individuos se encontraran motivados en el momento que cumplan con los tres factores.

(Seongsin, 2007).

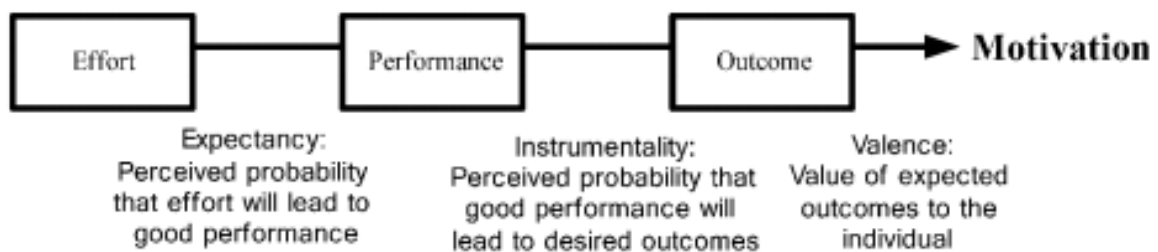


Figura 4. Teoría de Vroom. Fuente: (Seongsin, 2007, p. 4)

Tipos de compensación

Dentro de las estrategias de motivación se debe contemplar los tipos de compensación (Caldera & Giraldo, 2014) la cual dependiendo la perspectiva en la que se vea tendrá una definición diferente, pero en este caso la entenderemos como diferentes factores que se entregan a las personas a cambio de su trabajo, las cuales pueden ser de carácter financiero y no financiero, y las financieras a su vez podrían ser directas o indirectas.

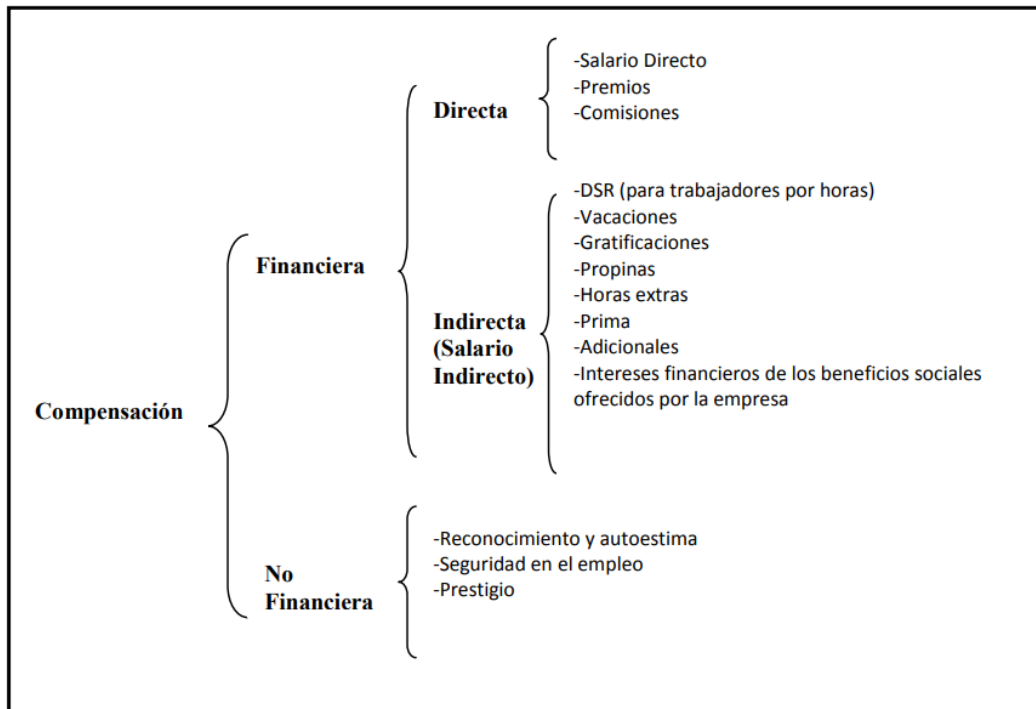


Figura 5. Tipos de compensación. Fuente: (Caldera & Giraldo, 2014, p. 28).

Caldera & Giraldo (2014), resaltan el sistema de compensación debido a que el diseño de éste permitirá tener un equilibrio entre los agentes internos y externos, logrando apoyar la toma de decisiones gerenciales. Así mismo, genera un impacto en la motivación y satisfacción laboral del empleado. Dentro de los factores más relevantes que se deben incluir en el sistema de compensación se encuentra el salario, prestaciones, incentivos, descripción de puestos y motivación laboral.

Clima Organizacional

El clima organizacional expresa la influencia sobre la motivación de los miembros de la organización. Por lo cual cuando se cuenta con una motivación alta de los participantes, el clima organizacional tiende a ser alto por lo cual se percibe en estos como satisfacción, ánimo, interés

y colaboración. Pero por el contrario cuando la motivación de los colaboradores baja, se distingue por falta de interés, frustración, insatisfacción y agresividad. Y se puede confirmar y detallar en la escala que se presenta en la figura 6.



Figura 6. Continuum de los niveles del clima organizacional. Fuente: (Chiavenato, 1983, p. 49).

Por otro lado, Menéndez, Peña, Fonseca & Muñiz, (2017), definen el clima organizacional como el conjunto de percepciones compartido por los trabajadores en un lugar de trabajo., además consideran que es el contexto apropiado para estudiar el comportamiento organizacional, puesto que permite la exploración de comportamientos individuales y grupales. Del mismo modo, Ashkanasy, Wilderom & Peterson, (2000), plantean que el clima organizacional está basado en los patrones percibidos en las experiencias y conductas específicas de las personas en la organización. Por otro lado, enfatizan que la búsqueda en entender el clima organizacional

empieza desde las teorías de Lewin y Mc Gregor, en los que determinan la importancia del gerente por crear un clima laboral de relación entre el líder y el subordinado, en el cual exista confianza, participación y soporte.

Soportando lo expresado anteriormente en el libro de Chiavenato, Berberoglu, (2018) define que un clima organizacional positivo se puede transformar en un nivel más alto de compromiso, concepto que resulta relevante en términos de actitud por parte de los empleados igualmente que en el desempeño de la empresa en general

En primera instancia, Berberoglu, (2018), propone que con el fin de entender la manera en cómo los empleados perciben el clima organizacional, es necesario considerar las apreciaciones de los empleados sobre la situación laboral y la relación con las personas en un mismo ambiente. Además, el autor concluye que los conceptos tales como satisfacción motivacional, necesidad de logro, afiliación, poder, efectividad y el desempeño individual se consideran variables que dependen y son consecuentes del clima organizacional de la compañía. Sin embargo, Menéndez, Peña, Fonseca & Muñiz, (2017), plantea que la manera más común de evaluar el clima organizacional es por medio de informes autónomos que permiten cubrir múltiples dimensiones tales como: la autonomía, cohesión, confianza, presión, apoyo, reconocimiento e innovación.

7 Metodología

La presente investigación es no experimental, transversal y descriptiva de corte cualitativo, aunque tuvo un abordaje de análisis mixto con un instrumento que permitió la obtención de datos cualitativos que fueron categorizados a fin de tener un respaldo cuantitativo.

La investigación se desarrolló en una empresa del sector seguridad privada ubicada en la ciudad de Bogotá, Morris Seguridad LTDA, donde trabajan aproximadamente 100 personas clasificadas generacionalmente así:

Tabla 1. Distribución de empleados

Generación	Número de empleados
Generación X (1965 - 1980)	37
Millennials (1981 - 2000)	53
Otros	10
Total	100

Fuente: elaboración propia.

De esta población se tomó una muestra de 90 personas distribuidas en las generaciones de interés. Los trabajadores corresponden a la parte operativa de la organización.

La obtención de los datos se hizo a partir de dos instrumentos físicos (ver Anexo 1 y 2): el primero correspondió una encuesta con preguntas cerradas y abiertas que permitió caracterizar el entorno laboral a nivel administrativo y desde el clima organizacional. Aquí fue clave la información ofrecida por el jefe de Talento Humano de la organización de interés.

El segundo será una encuesta con formato semejante a la anterior que se aplicará a la muestra seleccionada a fin de permitir la identificación de los factores que influyen en la motivación laboral de los colaboradores pertenecientes a la Generación X y Millennials de la empresa.

La implementación de este método de recolección de datos, en primera instancia permitió dar respuesta a los objetivos específicos planteados anteriormente en los que se hace referencia en entender el entorno laboral de la organización de interés y en identificar cuáles son los factores que influyen en la motivación laboral de los trabajadores pertenecientes a las generaciones antes mencionadas. Por otro lado, permitió dar respuesta al objetivo general, el cual busca contrastar los factores del entorno laboral que influyen en la motivación de las personas pertenecientes a la generación X y Millennials.

Finalmente, estos datos permitieron generar conclusiones y recomendaciones para la organización de interés, con el fin de que esta siga planteando estrategias competitivas y generando satisfacción laboral en sus empleados.

8 Cronograma de actividades

A continuación, se muestra el cronograma de actividades, el cual permitió identificar las labores a realizar para cumplir con los objetivos planteados. Dicho cronograma estuvo proyectado para desarrollarse durante el segundo semestre de 2018.

Tabla 2. Cronograma de desarrollo

Objetivos	Actividades		Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre
Objetivo específico 1	Semanas		1 2 3	4 5 6 7 8	9 10 11 12	13 14 15 16
		Programado				

Caracterizar el entorno laboral de la organización de interés	Búsqueda de teoría	Ejecutado	■	■	■	■	■											
	Realización de encuesta	Programado				■	■	■										
		Ejecutado						■	■	■								
	Análisis de datos recolectados	Programado				■	■	■										
		Ejecutado									■	■	■					
Objetivo específico 2																		
Identificar los factores que influyen en la motivación laboral de la Generación X	Búsqueda de teoría	Programado				■	■	■										
		Ejecutado	■	■	■	■	■											
	Realización de encuesta	Programado				■	■	■										
		Ejecutado						■	■	■								
	Análisis de datos recolectados	Programado				■	■	■										
		Ejecutado									■	■	■					
Objetivo específico 3																		
Identificar los factores que influyen en la motivación laboral de la generación Millennials	Búsqueda de teoría	Programado				■	■	■										
		Ejecutado	■	■	■	■	■											
	Realización de encuesta	Programado				■	■	■										
		Ejecutado						■	■	■								
	Análisis de datos recolectados	Programado				■	■	■										
		Ejecutado									■	■	■					

Fuente: elaboración propia.

9 Capítulos

9.1 Caracterizar el entorno laboral de la organización de interés

Morris Seguridad LTDA tiene como actividad principal la prestación de servicios de seguridad privada en distintas ciudades de Colombia. Su sede principal se encuentra ubicada en la ciudad de Bogotá en la cual cuenta con 100 personas que hacen parte de la parte operativa, sin embargo, la compañía también cuenta con las áreas de gerencia, recursos humanos, operaciones, contabilidad, comercial y servicio al cliente.

Además, es una organización que se compromete a prestar una asistencia de vigilancia de calidad y servicio, siempre buscando la satisfacción del cliente interno y externo, para la cual se ha certificado en normas de calidad (ISO 9001).

Por otro lado, se identificó que es una organización que siempre tiene en cuenta a sus colaboradores para el desarrollo de las estrategias de cultura y clima organizacional. De la misma manera se caracteriza por infundir un ambiente de colaboración y trabajo en equipo, así mismo, las diferentes gerencias plantean un liderazgo transformacional, es decir que tienen en cuenta las ideas y planteamientos de sus colaboradores.

Finalmente, la organización considera que son unos empleadores que se preocupan constantemente por sus trabajadores, por consiguiente proporciona medidas de motivación y ambiente laboral tales como incentivos, capacitaciones, reconocimientos, buenas instalaciones e instrumentos necesarios para que cumplan a cabalidad sus labores y con el fin de que estos se encuentren satisfechos laboralmente.

9.2 Factores que influyen en la motivación laboral de la Generación X

El grupo de la Generación X representa el 37% de los colaboradores de la organización. Lo cual se puede traducir en que esta generación está perdiendo campo laboral por lo menos si tenemos en cuenta lo arrojado en las encuestas realizadas. Adicionalmente con los resultados arrojados por éstas se pudieron determinar los factores que afectan a la motivación laboral de ésta generación.

En primera instancia y enfocado a la dimensión de compensaciones, se puede determinar que para esta generación los factores más importantes son los monetarios y quedan en un mismo nivel de importancia los reconocimientos y los recreacionales. Adicionalmente, factores como ascenso de cargo y apoyo educativo, son aspectos que también se recalcan en las encuestas realizadas (Ver anexos).

Las preguntas se dividieron en 5 dimensiones: Compensación y beneficios, Oportunidad de desarrollo, Integración y trabajo en equipo, Liderazgo y supervisión y Organización.(Ver Anexos.Tabla3).

Para esta generación en la dimensión de *compensación y beneficios*, la cual consta de 5 preguntas, permite llegar a la conclusión de que el factor más relevante para los trabajadores es tener incentivos monetarios, sin embargo, los estadísticos no demuestran una diferencia significativa con los incentivos no monetarios, lo cual permite identificar que a los trabajadores les importa tener recompensa independientemente del tipo que sea, considerando a estos como un medio de valoración de su trabajo y buen desempeño.

El siguiente componente que se analizara es el de *oportunidad de desarrollo*, el cual se consideraron 4 preguntas. Para este componente los trabajadores determinan que el factor más

importante es el de encontrarse en un trabajo que les genere estabilidad. Seguidamente de un trabajo que les permita crecer profesionalmente al interior de la organización.

Del mismo modo, se planteó un componente de *integración y trabajo en equipo*. Preguntas que permitieron entender la manera de trabajo en la que más cómodos se sienten los trabajadores. De lo que se identificó que el factor más importante para los colaboradores es el de contar con un ambiente de colaboración y solidaridad en su equipo de trabajo. Sin embargo se identifica que la diferencia con los otros factores no tiene una variación significativa por tal motivo se considera que todos los factores de este ámbito resultan ser muy importantes para que los trabajadores sientan satisfacción con el ambiente laboral que se le proporciona.

Por otro lado, tenemos el componente de *liderazgo y supervisión* en el cual se agruparon 3 preguntas entorno a este aspecto. Aspecto que cuenta con una condición similar al del apartado anterior ya que los aspecto de recibir un trato con respeto por parte de su jefe y que el director tenga en cuentas las ideas y puntos de vista que los subalternos proponen en cuanto a periodos de crisis.

Por ultimo tenemos el módulo de *organización*. En el cual identificamos que los colaboradores se sienten comprometidos con la organización. Sin embargo, también se puede notar que un 21% de la muestra de esta generación considera que es indiferente contar con las instalaciones adecuadas para el desarrollo de sus labores. Y por otro lado el 13% de la muestra se siente indiferente en cumplir con el manual de conducta de la organización.

9.3 Factores que influyen en la motivación laboral de la Generación Millennials

Este grupo dentro de la organización representa el 53% de la fuerza laboral. El cual está conformado el 62% por hombres y en un 38% por mujeres. Lo cual puede determinarse como un factor de diferencia de género, pero profundizando con la parte administrativa de la organización se entiende que el gremio de la seguridad privada por ser un sector que está expuesta a un grado muy alto de peligro, se prefiere por la selección de personal masculino.

Para el componente de *compensación y beneficios* de la generación Millennials se puede evidencia que hay una diferencia interna en las respuestas ya que el 40% dice que le es muy importante que su trabajo tenga un horario flexible pero otro 42% dice que es indiferente a este mismo factor. Otro aspecto en el que se centraron las preguntas fue en cuanto a la forma de remuneración que reciben por parte de su empresa, del que se puede concluir que esta generación se encuentra satisfecha más por los incentivos no materiales y de recibir reconocimiento por el esfuerzo.

El siguiente componente es el de *oportunidad de desarrollo*. Si bien, los factores que se miden (la estabilidad laboral, las capacitaciones, la posibilidad de crecer profesionalmente y que el trabajo permita tener una relación con la familia) tienen resultados muy similares, el que más relevancia cobra es el de tener un trabajo que permita una estabilidad laboral y el que menos acogida demuestra es el de recibir capacitaciones con periodicidad.

Por otro lado, tenemos el componente de *integración y trabajo en equipo*, confirma lo expuesto en el apartado teórico donde se considera que los Millennials son personas que les agrada compartir y realizar sus actividades en equipo.

Por otra parte, el siguiente componente que analizaremos será el de *liderazgo y supervisión*. En este se pudo concluir sin duda que el factor más relevante para los colaboradores es el obtener

respeto por parte de sus jefes y otros miembros de la organización. Y del mismo modo con poca diferencia al factor antes mencionado, a los colaboradores también les es muy importante que sus ideas se tengan en cuenta.

Finalmente tenemos el componente de *organización*, en el cual se pudo concluir que factores como el manual de conducta de la organización y contar con instalaciones adecuadas resulta importante para contar con un clima organizacional satisfactorio. Sin embargo, también se debe considerar que el porcentaje de personas que consideran indiferente el cumplir con factores de conducta es muy alto, 33%. Hallazgo que debe ser de vital importancia para la jefe de recursos humanos, y sobre esta empezar a plantear nuevas estrategias que permitan que esta indiferencia de conducta se reduzca y sea más favorable para la organización.

9.4 Contrastar los factores del entorno laboral que influyen en la motivación de las personas pertenecientes a la Generación x y Millennials.

Dada la información de cada una de las generaciones ahora es relevante hacer una comparación contrastada con las teorías para reconocer si es estas dos generaciones son similares o no.

Del componente de *compensación y beneficios* el primer factor que resulta relevante analizar y comparar es con respecto a la flexibilidad horaria que se desea tener en su lugar de trabajo, lo cual se pudo denotar que como se había expuesto en la identificación de cada una de las generaciones, este factor resulta más relevante para la generación Millennials que para la generación X.

Por el componente de *oportunidad de desarrollo* el factor que más relevancia tiene para la generación Millennials es el conseguir un empleador que les permita crecer profesionalmente

dentro de la organización, concediéndole más conocimientos de distintas tareas. Pero por el contrario para la generación X resulta mas relevante el conseguir un empleador que le genere estabilidad.

El siguiente componente que se contrastara es el de *integración y trabajo en equipo*. En el que el factor que más diferencia entre las dos generaciones es el de la importancia de compartir el conocimiento con los demás compañeros, concepto que para los Millennials es más importante que para la Generación X. Sin embargo, en momento que se les pregunta por el trabajo en equipo las respuestas que se obtienen de estos dos grupos son similares, denotando que es un factor importante para el desarrollo de las labores y para mantenerse satisfecho laboralmente.

Por otro lado, se encuentra el componente *liderazgo y supervisión*. En este se determina que las dos generaciones tienen una forma de pensar sobre el trato que quieren de su supervisor por lo cual se considera que tanto el respeto, como el saber que se tienen en cuenta mis ideas y que puedo obtener *feedback* constantemente son factores determinantes al momento de conseguir un lugar de trabajo.

Por ultimo se tiene el componente de la *organización* en el que se concluye que elementos como el contar con instalaciones adecuadas es más relevante para los Millennials, pero el cumplimiento de un manual de conducta resulta más relevante para la generación X.

Con el fin de concluir con este análisis de factores motivacionales del entorno laboral, como se expresa anteriormente, si bien entre las generaciones hay factores similares, también hay otros en los cuales no se ponen de acuerdo. Sin embargo, se entiende que a diferencia de lo que soportan muchas teorías no son tan diferentes, por lo cual se considera que el mantener este tipo de mezclas generacionales dentro de las organizaciones si bien si resulta un reto también es un factor que puede permitir el enriquecimiento de conocimientos para la institución.

10 Conclusiones

Las características de la empresa Morris Seguridad LTDA marca una diferencia esencial entre la estructura dominante que aparece implícita a través de los servicios que presta y la forma como se organiza internamente para dar cumplimiento a sus objetivos misionales; más que funcionar bajo una estructura jerárquica tradicional avanza considerando la postura de un liderazgo transformacional y las distintas estrategias de compensación laboral, lo que indica que organizacionalmente es una empresa que se ha ido reestructurando para responder a los diferentes cambios que propone constantemente el entorno social, cultural, económico, político, empresarial y legal.

La Generación X, como es natural dentro de los procesos generacionales, actualmente es la que representa la minoría respecto de lo que sería la presencia de los Millennials dentro de un ámbito laboral. Su postura frente al hecho laboral deja ver rezagos de las políticas laborales sobre las que otrora desempeñaron su labores, lo que predominaba era la norma impositiva y básicamente la lógica consistía en trabajar para recibir un reconocimiento económico, que a su vez posibilitaba el bienestar propio y de la familia, por lo cual la estabilidad laboral resultaba y resulta tan importante.

La Generación Millennials podría decirse que en la actual domina en cantidad la mayoría de los entornos laborales y lo mismo pasa con la empresa Morris Seguridad LTDA. Así visto, es interesante encontrar que aunque se trabaja para recibir una recompensa económica, ésta generación persigue el complemento de los incentivos no económicos basado en acciones como el reconocimiento simbólico por sus esfuerzos, lo que de ninguna manera la aleja de querer

buscar estabilidad laboral porque socialmente aún persiste esta idea. Propenden por compartir conocimientos y actividades en equipo y contar con un clima organizacional satisfactorio donde la norma solo permita la convivencia entre los equipos, sin recaer necesariamente en la lógica de los entornos impositivos.

Finalmente, al contrastar los factores del entorno laboral que influyen en la motivación de las dos generaciones de estudio se observa que pese a las diferencias a la hora de comprender y responder a la lógica laboral hay aspectos de similitud que buscan resaltar el valor y conocimiento del capital humano de la organización.

11 Recomendaciones

Es claro que las organizaciones están pasando por un periodo complejo, sin embargo, este depende de la perspectiva en cómo los directivos determinen estos cambios. Pues a su vez están afrontando un ciclo fascinante en el que coinciden diferentes generaciones que aportan sabiduría, experiencia y distintas maneras de entender el trabajo, el liderazgo y las relaciones que tiene este con su vida laboral, personal y familiar, factores representativos en las dinámicas laborales.

Si bien con lo que se pudo concluir en el apartado anterior hay algunos factores que se ven sustentados por las teorías planteadas anteriormente, también se puede decir que hay otro que no sigue lo expuesto por dichas suposiciones. Entonces pues, se pretende recalcar que no es simplemente el pertenecer a una generación, si no que los factores que generen satisfacción laboral se ven afectados por el cambio social, político, económico, entre otros, lo que no permite encerrar a un grupo de personas y encasillarla a un tipo de gustos.

Para terminar, uno de los factores más importantes para el desarrollo de esta investigación es tener claro que el mundo está en una continua evolución. Tal como lo dijo el filósofo Heráclito “Lo único constante es el cambio”. Es por esta razón que las organizaciones deben estar en una constante transformación de manera que esto les permita estar a la vanguardia del sector en el que se encuentra; y que por otro lado tome el cambio generacional como un efecto positivo.

Enfocando la información recolectada de la empresa Morris seguridad LTDA, es permitiente darle a entender que siempre se debe tener en cuenta a sus colaboradores con el fin de razonar estos como se encuentran y que factores son los que buscan para quedarse en un mismo lugar de trabajo, esto no solo con el fin de proporcionarle satisfacción laboral sino también permitiendo reducir los costos que acarrea tener un alto porcentaje de rotación.

Por otro lado, es importante resalta un factor que resulta contradictorio entre lo que considera el jefe de recursos humanos que fomenta y lo que perciben los trabajadores, y es el factor del tipo de liderazgo que se implementa dentro de la organización. Ya que según el jefe de recursos humanos implementan un tipo de liderazgo Transformacional, pero se evidencia un alto porcentaje 43% de colaboradores que consideran que la forma de llevar las cosas al interior de la organización es Autocrático.

Del mismo modo, es importante reconocer que según los datos entregados por los colaboradores de la organización, estos se sienten satisfechos con el trato que se les da, con las instalaciones que se le proporciona para el debido desarrollo de sus actividades. Del mismo modo, se concluye que los trabajadores se sienten a gusto con las funciones que se les encarga, como también sienten que es una institución que tiene objetivos organizacionales similares a los de sus colaboradores y finalmente sienten que su trabajo es remunerado consecuente a las funciones y labores diarias realizadas.

Finalmente, comparando los datos recolectados tanto de los trabajadores como del jefe de talento humano, se identifica mucha afinidad en las respuestas, lo cual se traduce en que el clima organizacional que está planteando la alta gerencia esta muy de acuerdo a lo que esperan sus colaboradores.

12 Anexos

Después de la revisión de varios documentos e investigaciones que permitieran tener una mirada más puntal de los temas de interés se crearon las siguientes encuestas

12.1 Anexo 1. Encuesta caracterización de la organización

Encuesta de Caracterización de la empresa

Esta encuesta permitirá entender los factores del clima organizacional de la empresa de interés. Los resultados que se obtengan de esta encuesta tendrán uso netamente académicos.

1. A qué actividad se dedica la empresa: _____
2. Cuantos empleados conforman su organización
 - a) Generación x (38 - 53 años) : _____
 - b) Millennials (20 - 37 años) : _____
3. Que áreas podemos encontrar en su empresa:
 - a) _____
 - b) _____
 - c) _____
 - d) _____
 - e) _____
 - f) _____
 - g) _____

- h) _____
- i) _____
- j) _____

4. ¿Qué factores utiliza para motivar a sus empleados?

- a) Monetarios
- b) Recreativos
- c) Vacaciones
- d) Reconocimiento
- e) Aumento de salario
- f) Capacitaciones especializadas
- g) Otros: ¿Cuáles? _____

5. ¿Considera que sus empleados se sienten comprometidos con la organización?

- a) SI
- b) NO

6. ¿Cree que la empresa maneja apropiadamente los momentos de crisis?

- a) SI
- b) NO

7. ¿La organización permite el crecimiento profesional sus los colaboradores?

- a) SI
- b) NO

8. ¿Las instalaciones de la organización son las adecuadas para que los colaboradores puedan realizar las labores diarias?

- a) SI
- b) NO

9. ¿Qué tipo de liderazgo percibe que la organización implementa?

a) Autocrático - El jefe es el que toma las decisiones y fija las directrices sin participación de su grupo.

b) Liderazgo Transformacional - Líder que emplea altos niveles de comunicación y tiene en cuenta las ideas de sus colaboradores.

10. ¿Considera que en su organización se implementa el trabajo en equipo?

- a) SI
- b) NO

11. ¿La organización reconoce el adecuado desempeño de sus colaboradores?
- a) SI b) NO
12. ¿La organización tiene en cuenta a sus empleados para plantear sus estrategias de motivación?
- a) SI b) NO
13. ¿Sus empleados cumplen el horario laboral asignado?
- a) SI b) NO
14. ¿Sus empleados se comprometen con las labores que se le asignan?
- a) SI b) NO
15. ¿Considera que en su organización hay un ambiente armonioso entre compañeros?
- a) SI b) NO
16. ¿Cuál es el grado de autonomía que tienen los empleados para tomar ciertas decisiones?
- a) Alto b) Medio c) Bajo

Muchas gracias por su colaboración

12.2 Anexo 2. Encuesta sobre Clima organizacional

Encuesta de Clima Organizacional

Esta encuesta permitirá entender que factores del clima organizacional influyen en la motivación de las personas pertenecientes a la Generación X y los Millennials. Los resultados que se obtengan de esta encuesta tendrán uso netamente académicos.

Marque con una X la respuesta

1. Genero

- a) Femenino
- b) Masculino

2. En que rango de edad se encuentra

- a) 20 - 37 años
- b) 38 - 53 años
- c) Otro

3. ¿Las tareas que desempeña corresponden a su función?

- a) SI
- b) NO

4. ¿Sus objetivos están acorde a los de la organización?

- a) SI
- b) NO

5. ¿Qué factores generan mayor influencia motivacional en usted?

- a) Monetarios
- b) Reconocimiento
- c) Recreacionales
- d) Otro: ¿Cuál? _____

6. ¿Siente que su remuneración salarial es la adecuada?

- a) SI
- b) NO

7. ¿Las instalaciones de la organización son las adecuadas para realizar sus labores?

- a) SI
- b) NO

8. ¿Cómo actúa ante las dificultades en sus labores?

- a) Actitud positiva
- b) Actitud negativa
- c) Indiferente
- d) Otro: ¿Cuál? _____

9. ¿Qué tipo de liderazgo percibe en su organización?

- a) Autocrático - El jefe es el que toma las decisiones y fija las directrices sin participación de su grupo
- b) Liderazgo Transformacional - Líder que emplea altos niveles de comunicación y tiene en cuenta las ideas de sus colaboradores

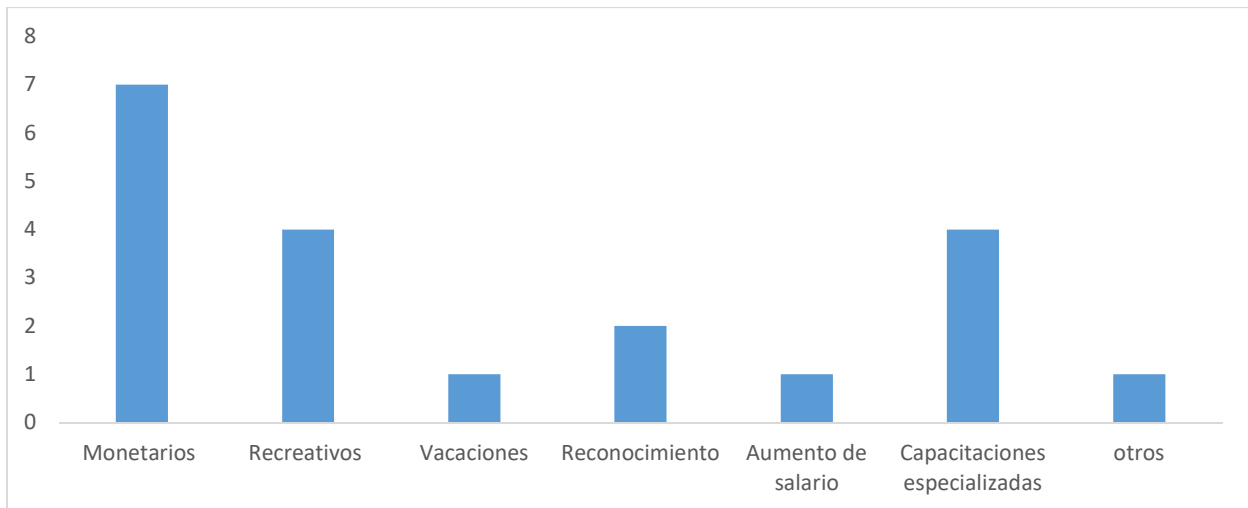
10. Marque 1 a 5 según el nivel de importancia que tiene cada factor. Donde 5 es el más importante y 1 el menos importante.

ÍTEM	Muy importante				Nada importante
	5	4	3	2	1
• Que mi trabajo tenga un horario flexible.					
• Recibir capacitaciones con periodicidad.					
• Recibir incentivos monetarios, diferentes al salario, a cambio de mi buen desempeño.					
• Recibir incentivos no monetarios, a cambio de mi buen desempeño.					
• Recibir un salario acorde a mis labores.					
• Que mis labores me permitan tener equilibrio entre familia y trabajo.					
• Recibir reconocimiento debido al esfuerzo y no por el estatus.					
• Tener un trabajo que me genere estabilidad.					
• Que mi empresa me dé la posibilidad de crecer profesionalmente.					
• Promover la innovación y creatividad en mis labores.					
• Tener un ambiente de colaboración y solidaridad en mi equipo de trabajo.					
• Desempeñar mis labores de manera individual.					
• Distinguir el conocimiento de mis compañeros					
• Compartir mi conocimiento con mis compañeros					
• Que mi jefe me trate con respeto					
• Que mi jefe tenga en cuenta mis ideas					
• Que mi jefe me de <i>feedback</i> periódico sobre cómo he realizado mis labores					
• Contar con las instalaciones adecuadas para realizar mis labores					
• Seguir el manual de conducta de la organización					

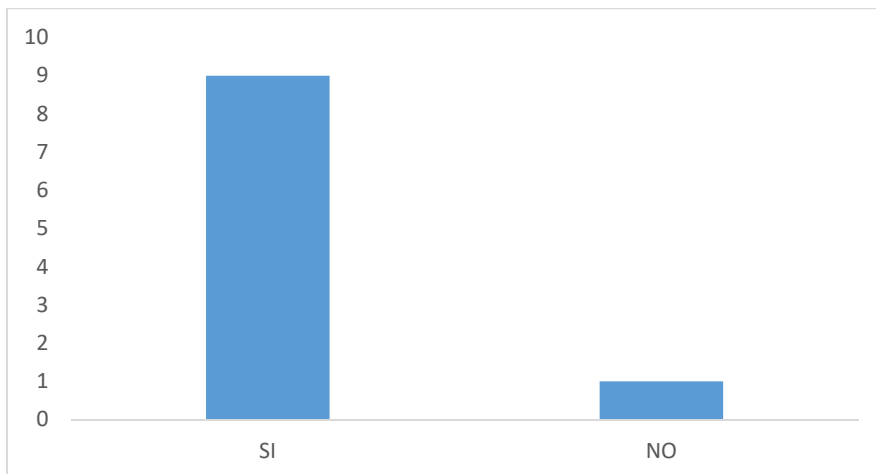
Muchas gracias por su colaboración.

12.3 Graficas de resultados

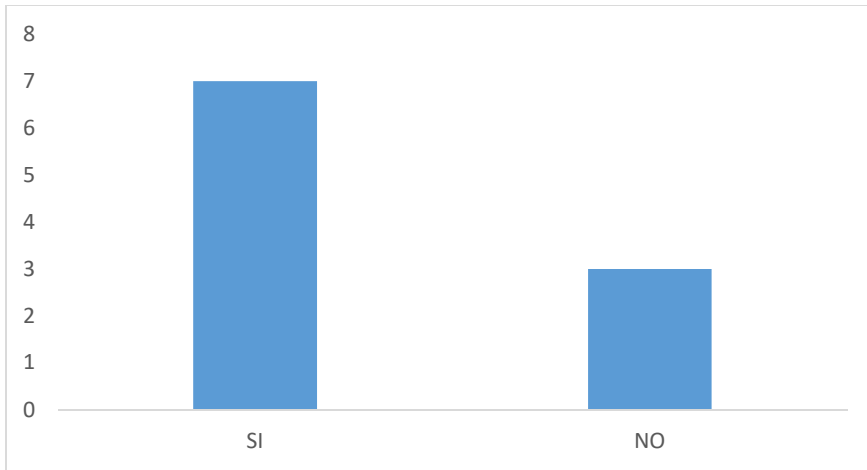
12.3.1 Graficas encuesta de Caracterización de la empresa



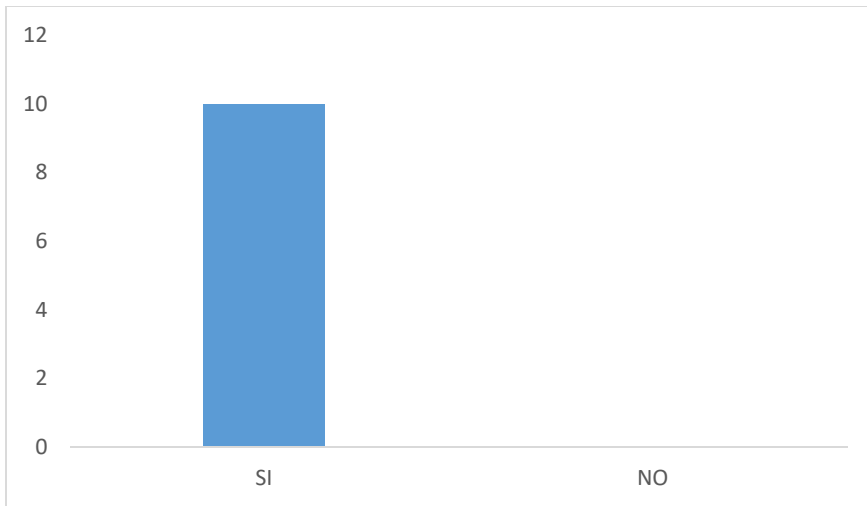
Grafica 1. Factores que la empresa utiliza para motivar a sus empleados.



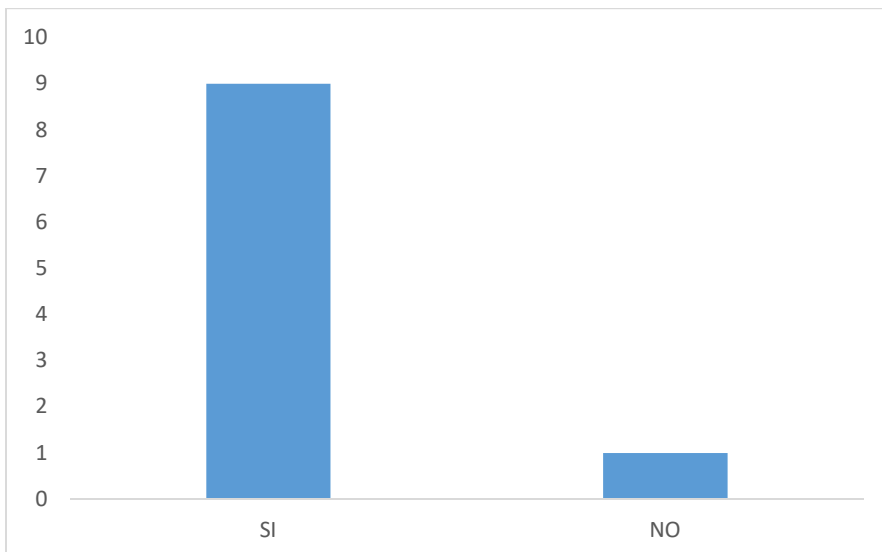
Grafica 2. Compromiso por parte de los trabajadores con la organización.



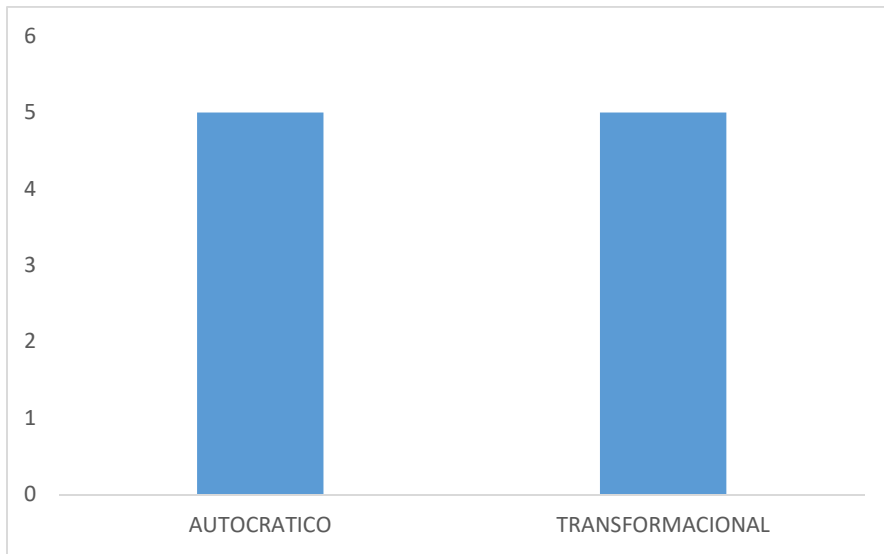
Grafica 3. Manejo de la crisis por parte de la organización.



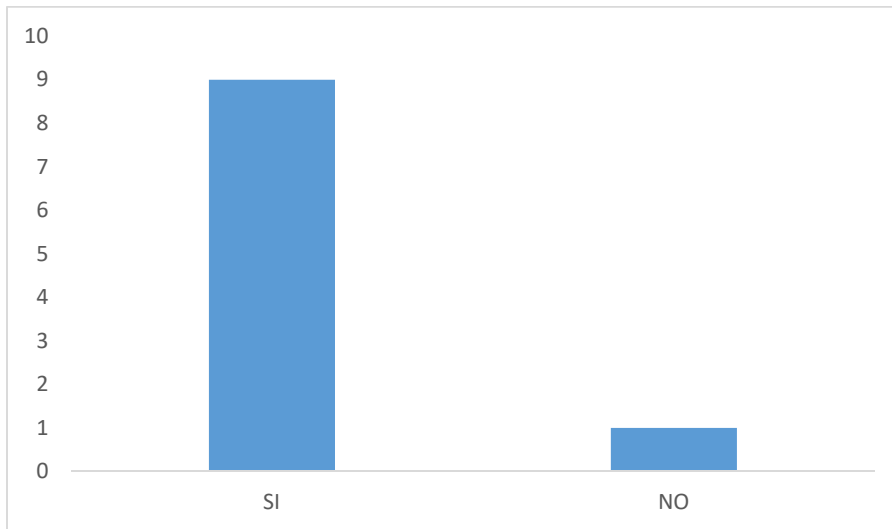
Grafica 4. La organización permite el crecimiento profesional de los colaboradores.



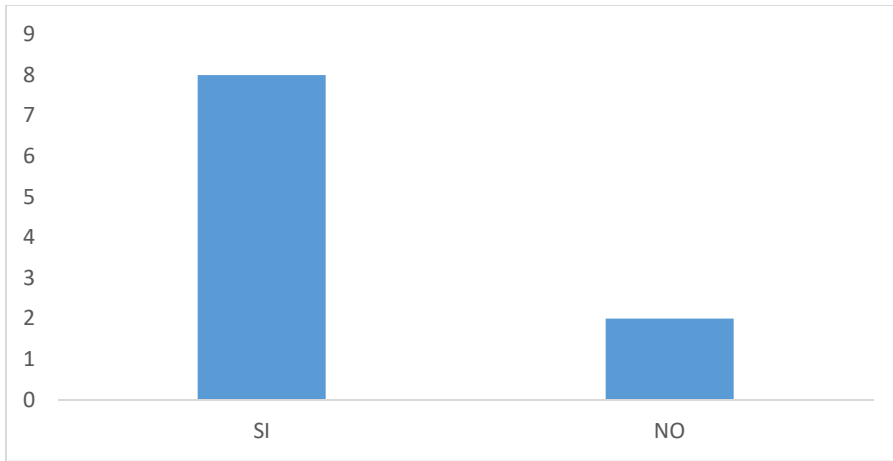
Grafica 5. Las instalaciones de la organización son las adecuadas para que los colaboradores puedan realizar sus labores diarias.



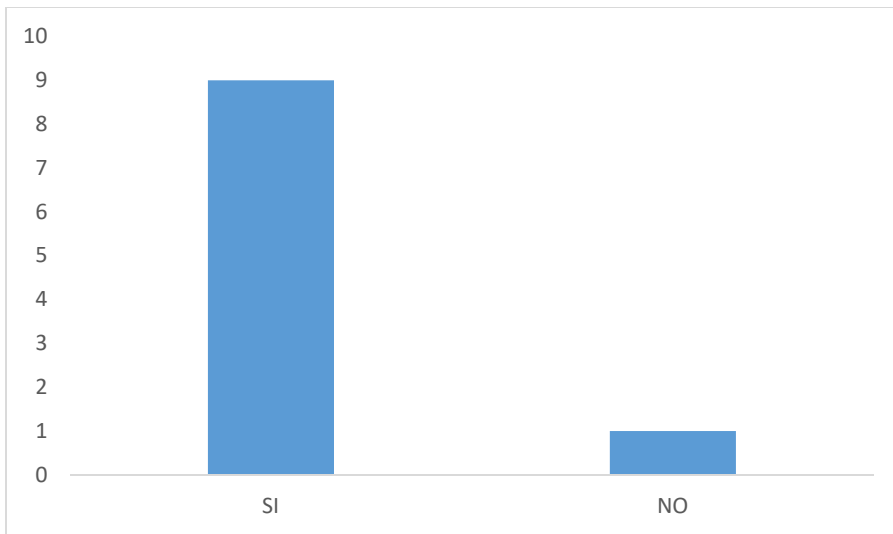
Grafica 6. Tipo de liderazgo que utiliza la organización.



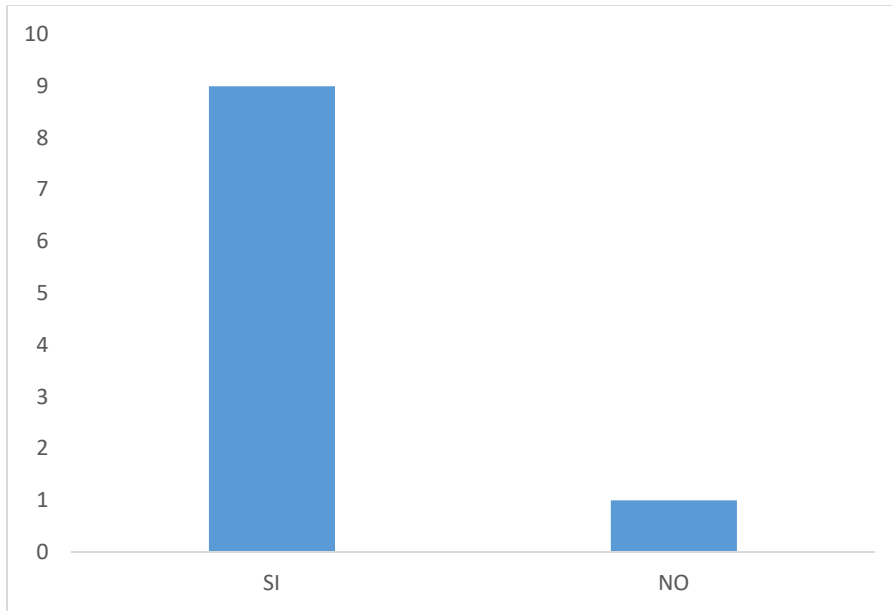
Grafica 7. Considera que en su organización se implementa el trabajo en equipo.



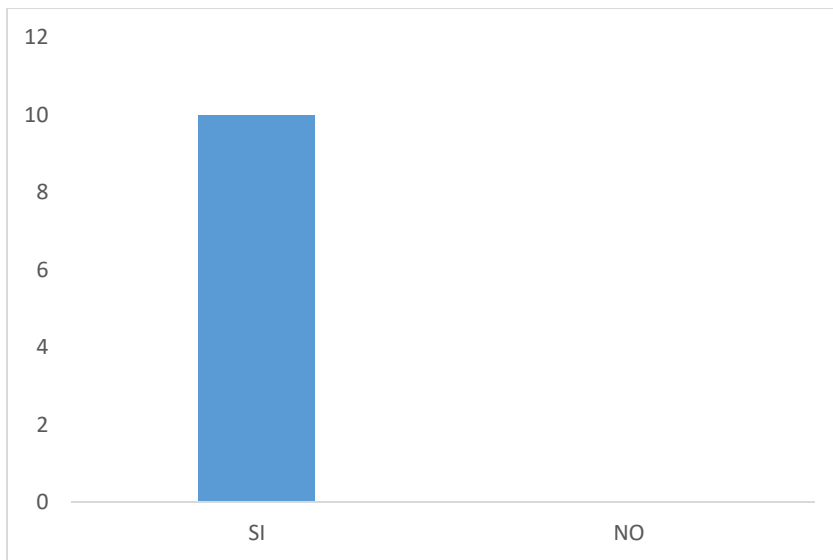
Grafica 8. La organización reconoce el adecuado desempeño de sus colaboradores.



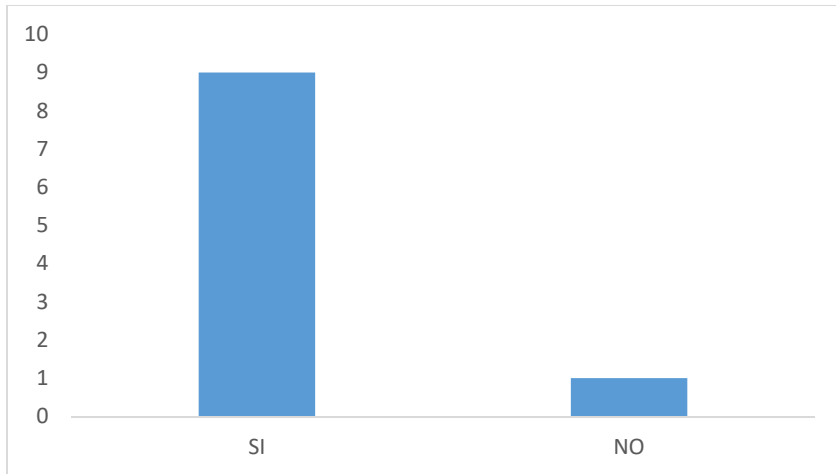
Grafica 9. La organización tiene en cuenta a sus empleados para plantear sus estrategias de motivación.



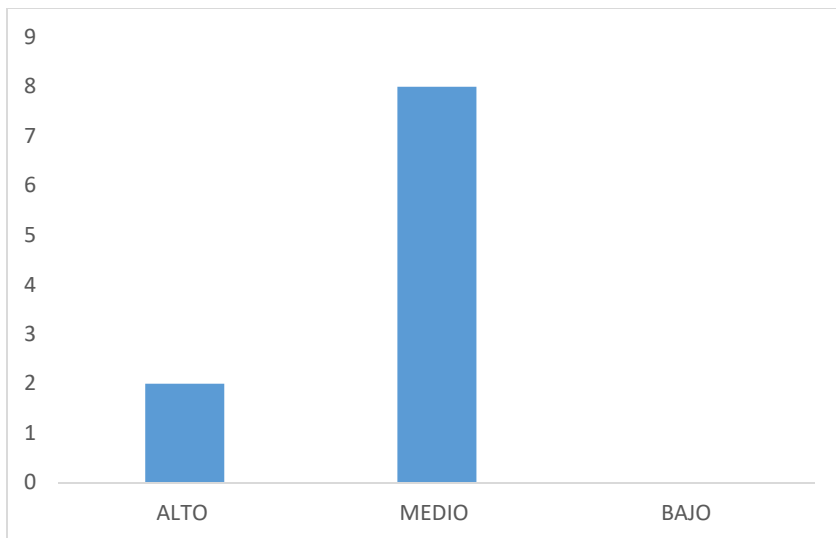
Grafica 10.Sus empleados cumplen el horario laboral asignado.



Grafica 11.Sus empleados se comprometen con las labores diarias que se le asignan.



Grafica 12. Considera que en su organización hay un ambiente armonioso entre compañeros.



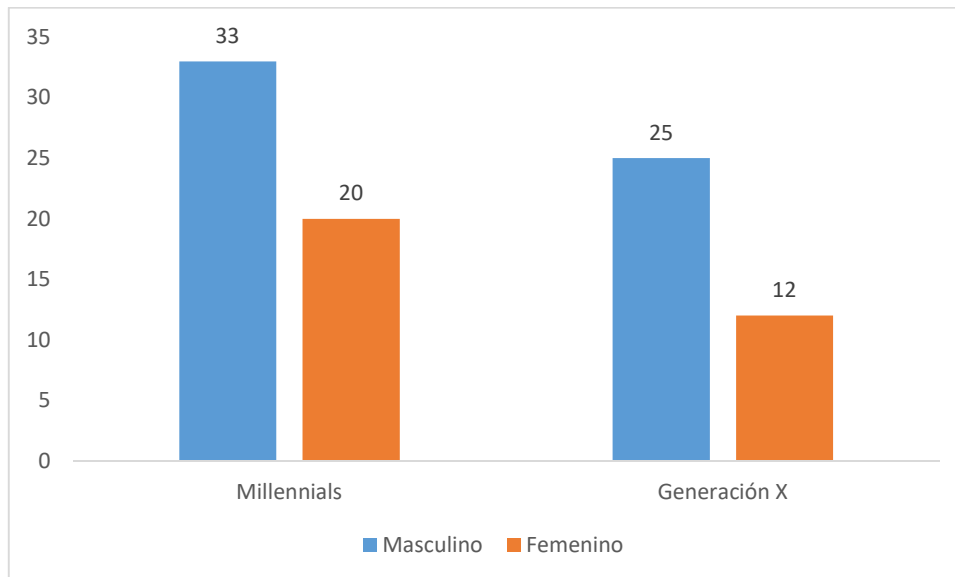
Grafica 13. Cuál es el grado de autonomía que tienen los empleados para tomar cierto tipo de decisiones.

12.3.2 Graficas encuesta de Clima organizacional

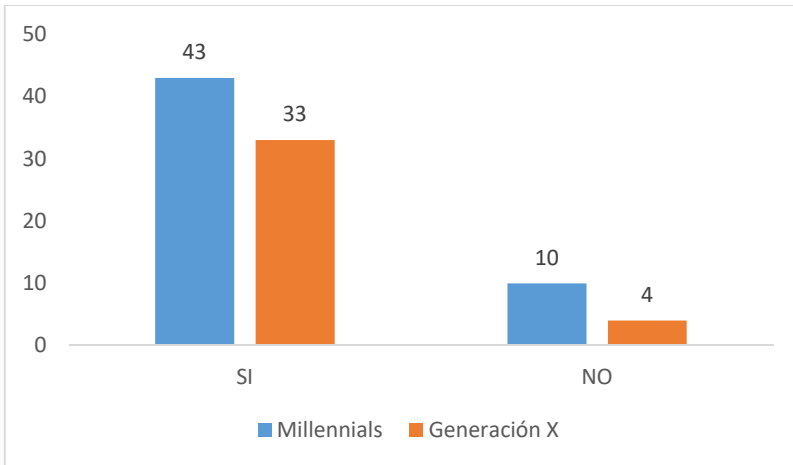
ITEM	5	4	3	2	1
Que mi trabajo tenga un horario flexible.	COMPENSACION Y BENEFICIOS				
Recibir reconocimiento debido al esfuerzo y no por el estatus.					

Recibir incentivos monetarios, diferentes al salario, a cambio de mi buen desempeño.	OPORTUNIDAD DE DESARROLLO
Recibir incentivos no monetarios, a cambio de mi buen desempeño.	
Recibir un salario acorde a mis labores.	
Que mis labores me permitan tener equilibrio entre familia y trabajo.	
Recibir capacitaciones con periodicidad.	
Tener un trabajo que me genere estabilidad.	
Que mi empresa me dé la posibilidad de crecer profesionalmente.	INTEGRACION Y TRABAJO EN EQUIPO
Promover la innovación y creatividad en mis labores.	
Tener un ambiente de colaboración y solidaridad en mi equipo de trabajo.	
Desempeñar mis labores de manera individual.	
Distinguir el conocimiento de mis compañeros	
Compartir mi conocimiento con mis compañeros	LIDERAZGO Y SUPERVISION
Que mi jefe me trate con respeto	
Que mi jefe tenga en cuenta mis ideas	
Que mi jefe me de feed -back periódico sobre cómo he realizado mis labores	
Contar con las instalaciones adecuadas para realizar mis labores	ORGANIZACIÓN
Seguir el manual de conducta de la organización	

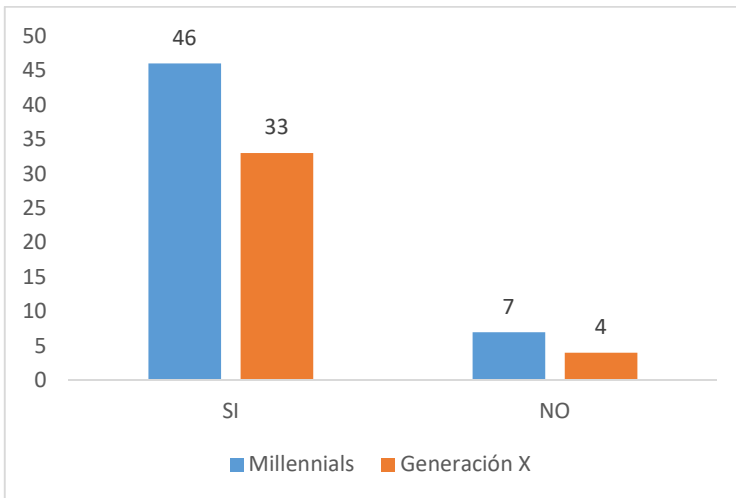
Tabla 3. Componentes de análisis de la encuesta



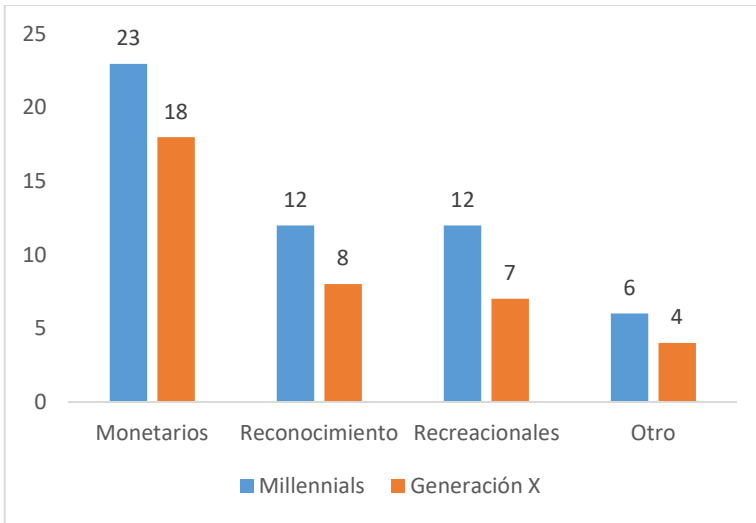
Grafica 14. Rango de edad en el que se encuentran



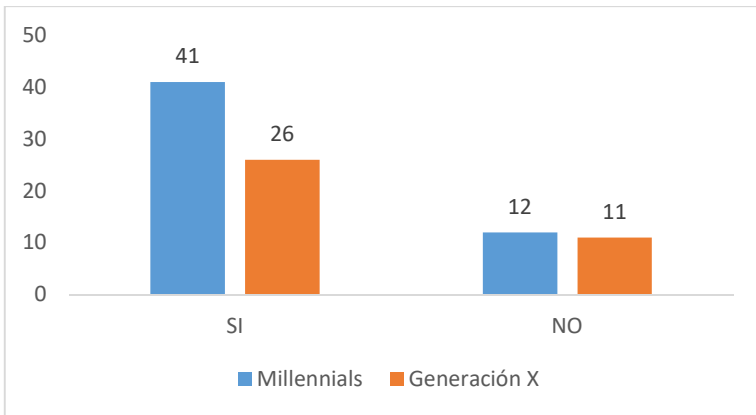
Grafica 15. Las tareas que desempeña corresponden a su función



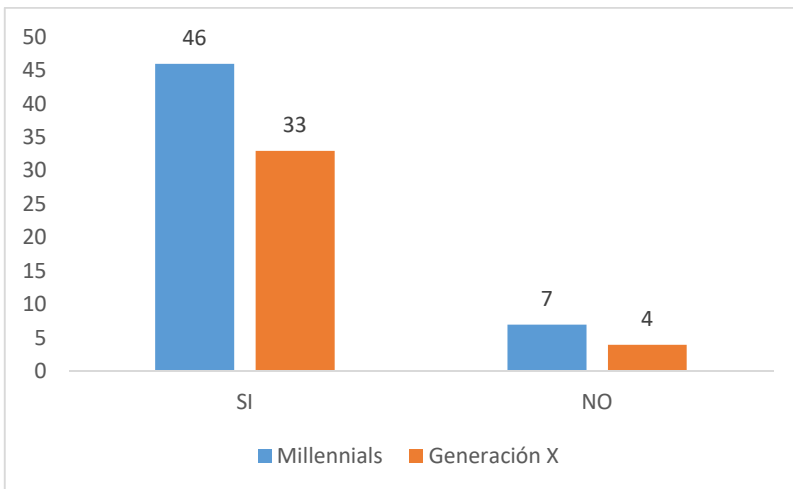
Grafica 16. Sus objetivos están acordes a los de la organización



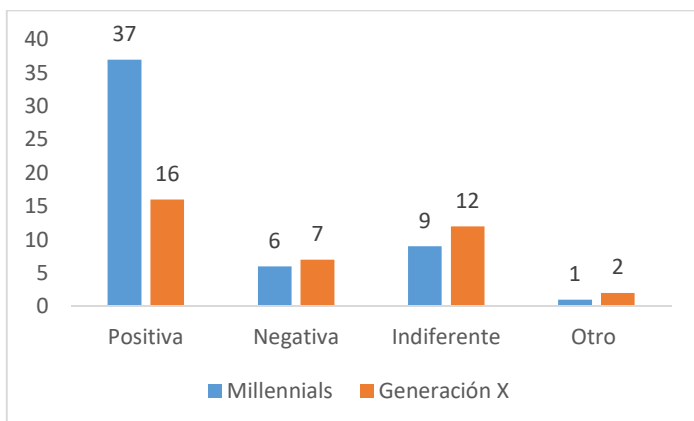
Grafica 17. Factores que generan mayor influencia motivación en los trabajadores



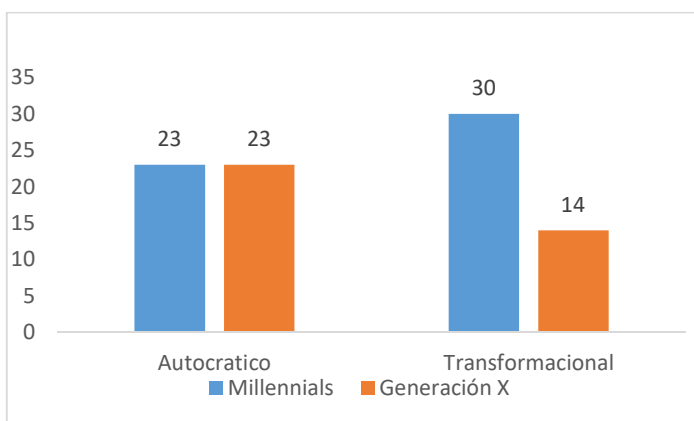
Grafica 18. Siente que su remuneración salarial es adecuada



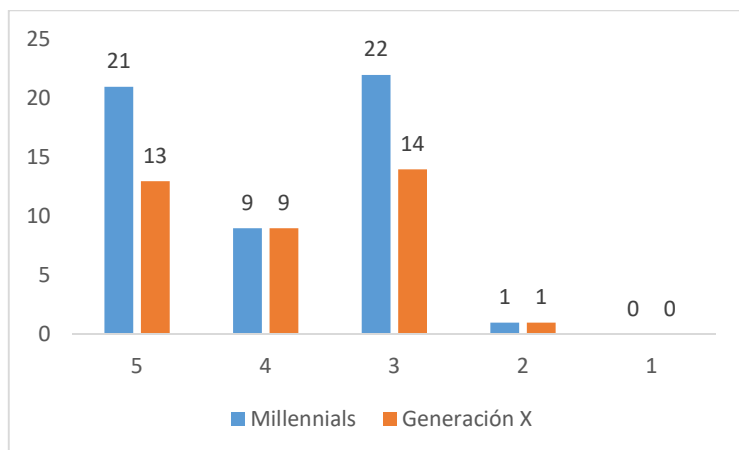
Grafica 19. Las instalaciones de la organización son adecuadas para realizar sus funciones



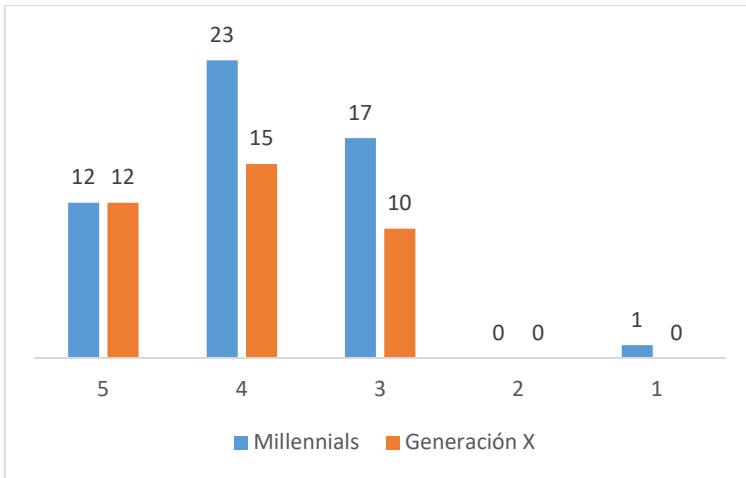
Grafica 20. Como actúa ante dificultades en sus labores



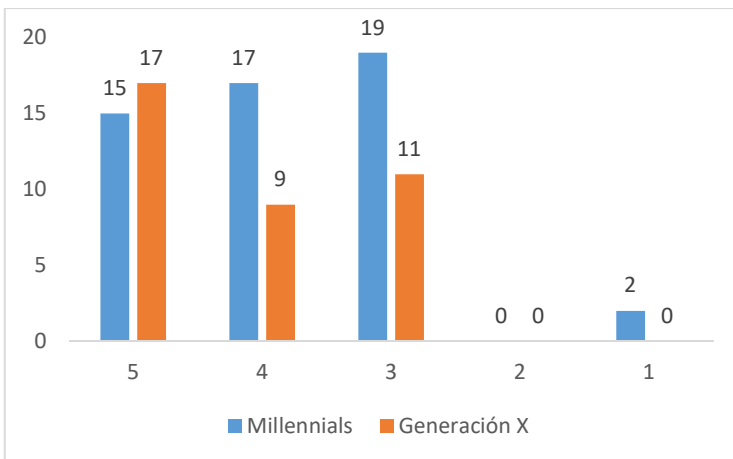
Grafica 21. Qué tipo de liderazgo percibe en su organización



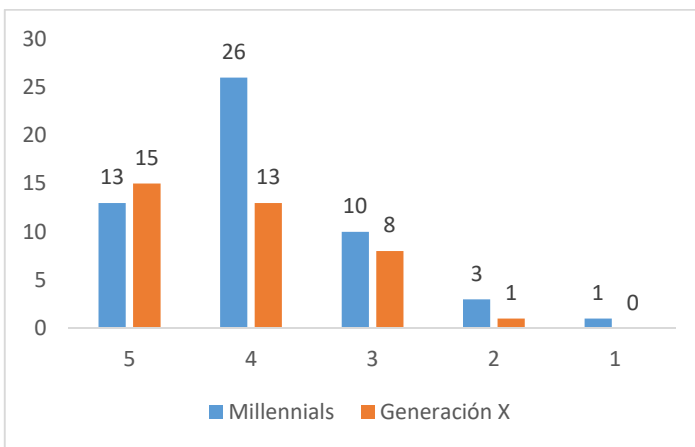
Grafica 22. Nivel de importancia que tiene para los empleados que su trabajo tenga un horario flexible.



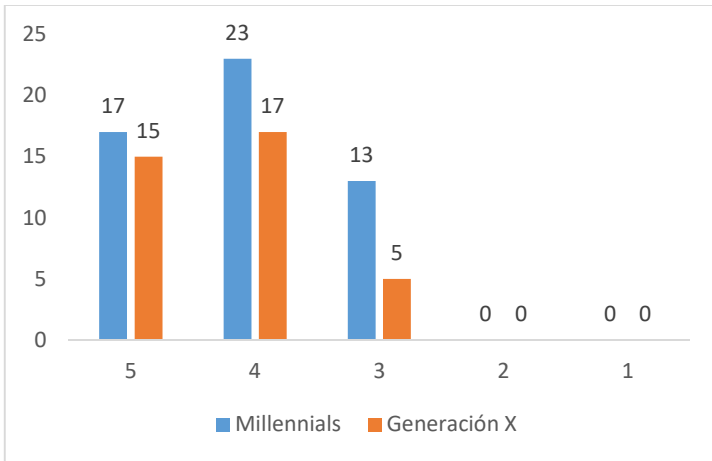
Grafica 23. Nivel de importancia que tiene para los empleados que en su trabajo hagan capacitaciones con periodicidad.



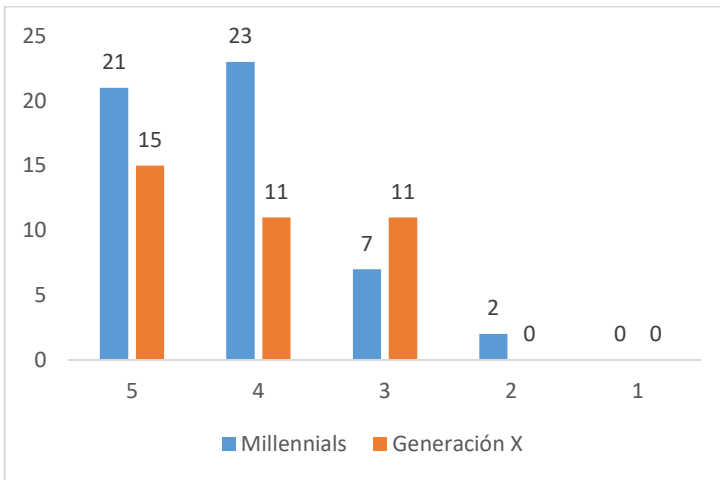
Grafica 24. Nivel de importancia que tiene para los empleados que en su trabajo le den incentivos monetarios, diferentes al salario, a cambio de su buen desempeño laboral.



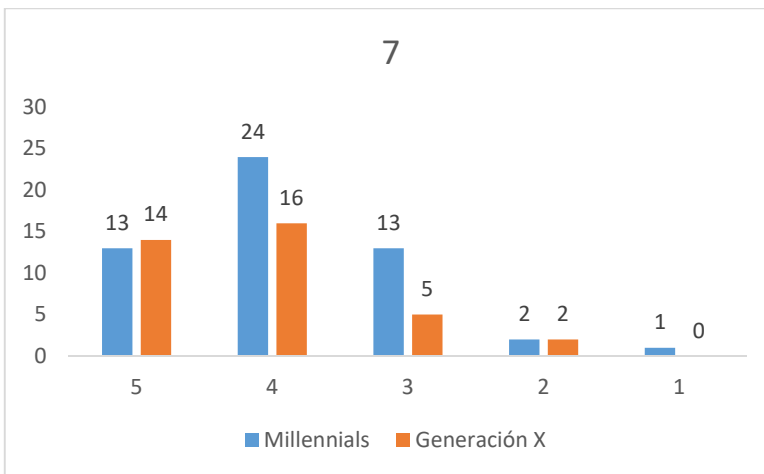
Grafica 25. Nivel de importancia que tiene para los empleados que en su trabajo le den incentivos no monetarios, a cambio de su buen desempeño laboral.



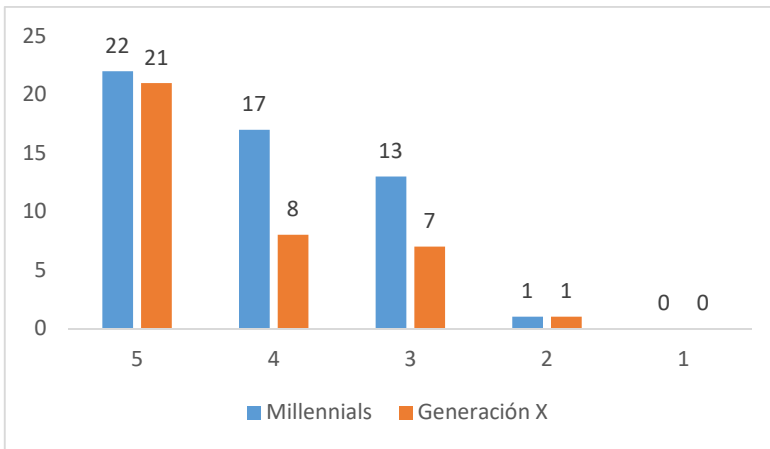
Grafica 26. Nivel de importancia que tiene para los empleados que en su trabajo les otorguen un salario acorde a sus labores.



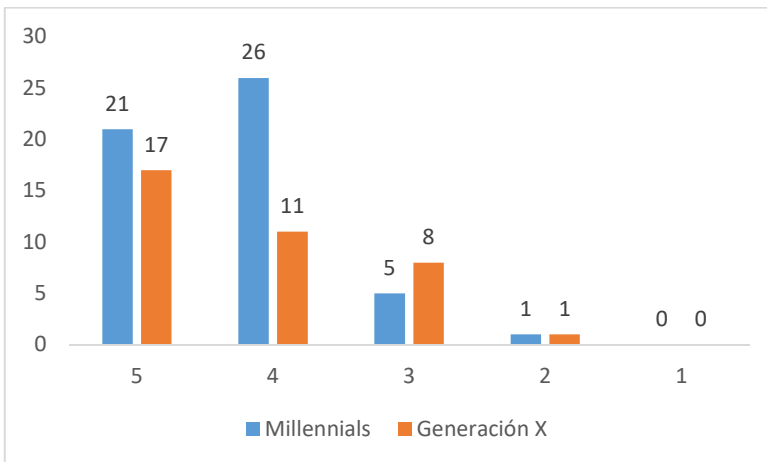
Grafica 27. Nivel de importancia que tiene para los empleados que su empresa le permita tener un equilibrio entre familia y el trabajo.



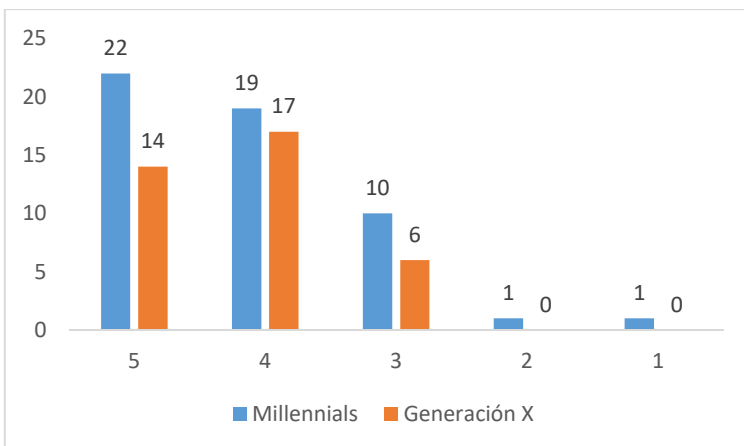
Grafica 28. Nivel de importancia que tiene para los empleados que su empresa le genere reconocimiento debido a su esfuerzo y no por estatus.



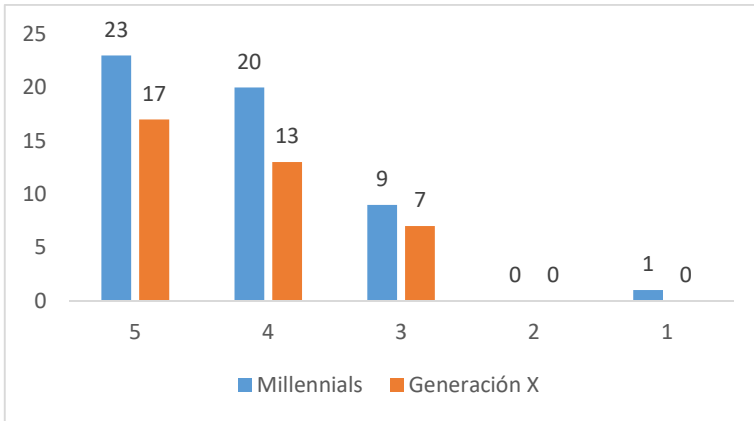
Grafica 29. Nivel de importancia que tiene para los empleados que su empresa le genere reconocimiento debido a su esfuerzo y no por estatus.



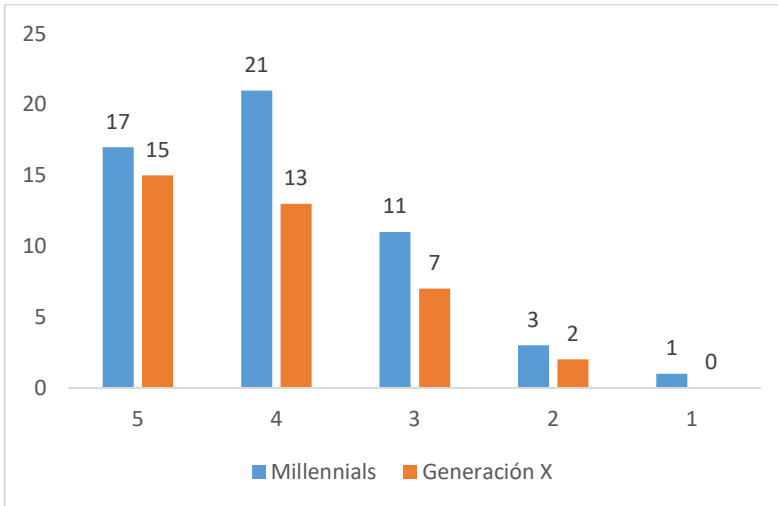
Grafica 30. Nivel de importancia que tiene para los empleados que su empresa le permita crecer profesionalmente dentro de la organización.



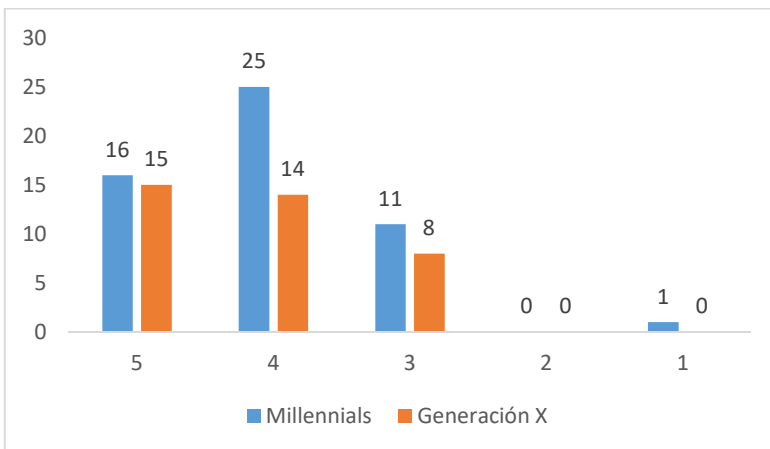
Grafica 31. Nivel de importancia que tiene para los empleados promover la innovación y la creatividad en sus labores diarios.



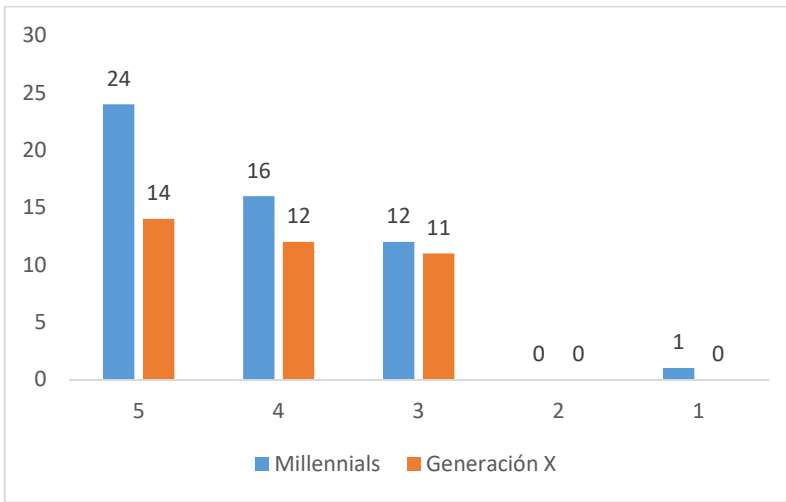
Grafica 32. Nivel de importancia que tiene para los trabajadores tener un ambiente de colaboración y solidaridad en el equipo de trabajo.



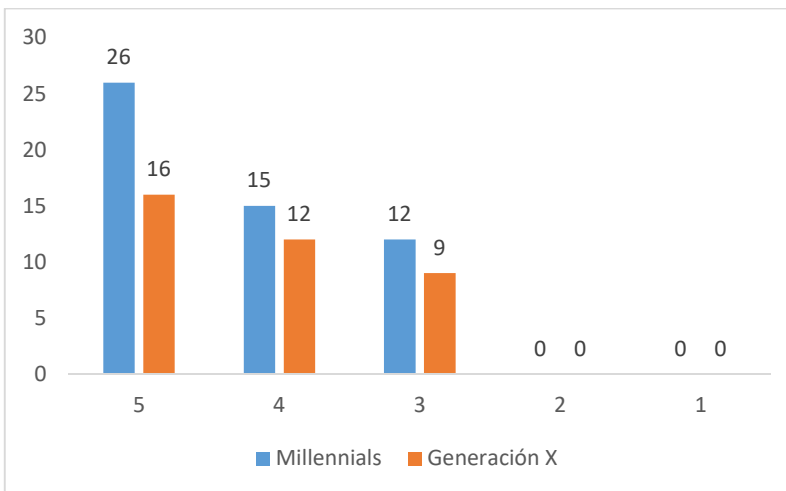
Grafica 33. Nivel de importancia que tiene para los trabajadores desempeñar sus labores de manera individual.



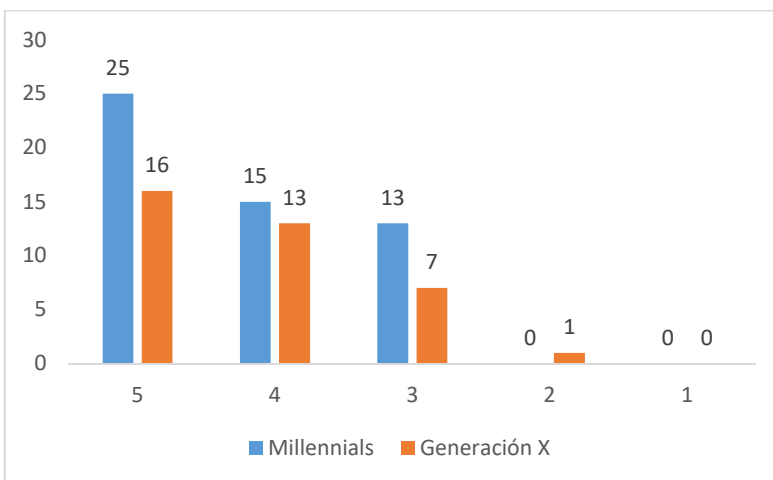
Grafica 34. Nivel de importancia que tiene para los trabajadores, distinguir el conocimiento de mis compañeros.



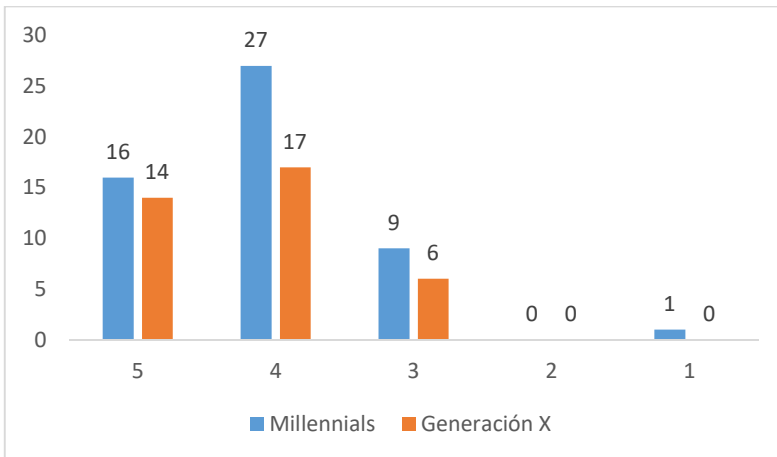
Grafica 35. Nivel de importancia que tiene para los trabajadores, compartir su conocimiento con sus compañeros de trabajo.



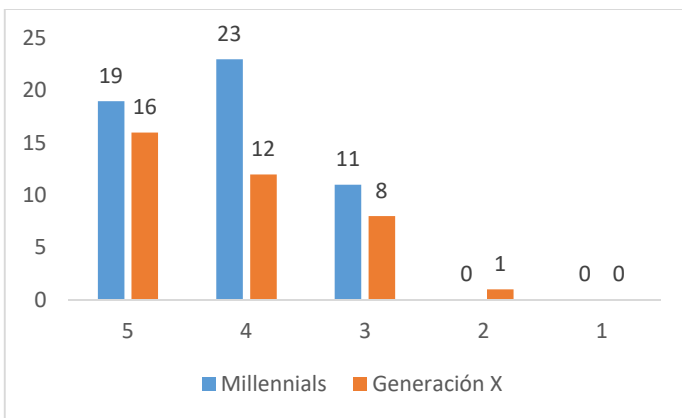
Grafica 36. Nivel de importancia que tiene para los trabajadores, compartir su conocimiento con sus compañeros de trabajo.



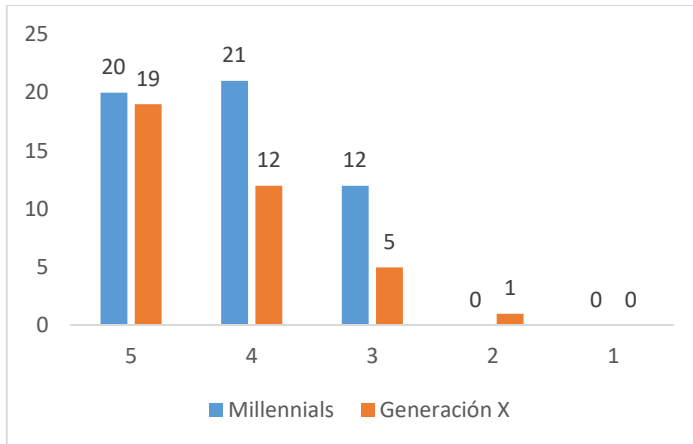
Grafica 37. Nivel de importancia que tiene para los trabajadores recibir un trato respetuoso por parte de su jefe.



Grafica 38. Nivel de importancia que tiene para los trabajadores que los jefes tengan en cuenta sus ideas/aportes.



Grafica 39. Nivel de importancia que tiene para los trabajadores contar con las instalaciones adecuadas para realizar sus labores.



Grafica 40. Nivel de importancia que tiene para los trabajadores realizar sus labores siguiendo el manual de conducta de la organización.

13 Bibliografía

ASAP. (2017). *¿Qué motiva a las personas en el trabajo?* Obtenido de

<http://www.asap.com.ve/blog/que-motiva-a-las-personas-en-el-trabajo>

Avasilcai, S., & Rusu, G. (2013). Human resources motivation: an organizational performance perspective. *Annals of the Oradea university fascicle of management and technological engineering. CNCSIS "Clasa B +"*, 22(12), 331-348.

Carr, N. (2010). *Superficiales: ¿qué está haciendo Internet con nuestras mentes?*. Buenos Aires, Argentina: Editorial Taurus.

Codrington, G. (2008). Detailed Introduction to Generational Theory. *Tomorrow Today*, 1-16.

Deci, E. L., & Ryan, R. M. (1985). *Intrinsic motivation and self-determination in human behavior*. New York, N.Y.: Plenum.

García, M. (2010). *La inteligencia emocional y sus principales modelos: Propuesta de un modelo integrador [Informe No. 6]*. Murcia, España: Editorial Espiral Cuadernos del Profesorado.

- Hernández, Y., & Matheus, S. (2015). Estrategia para elevar la automotivación en los empleados de la empresa FLORALP. *Yachana Revista Científica, 4 Edición Especial*, 19-26.
- Herzberg, F. (1959). *The Motivation to Work, 2nd ed.* New York, N.Y.: Wiley.
- James, O. R. (2017). *Generation X, Y and the Baby Boomers*. Hauppauge, N.Y.: Nova Science Publishers, Inc.
- Katz, S. (2017). Generation X: A Critical Sociological Perspective. *Generations, 4(3)*, 12-19.
- Maidani, E. A. (1991). "Comparative study of Herzberg's two-factor theory of job satisfaction among public and private sectors". *Public Personnel Management, 20(4)*, 441-448.
- Maslow, A. H. (1943). "A Theory of Human Motivation". *Psychological Review, 50(4)*, 370-396.
- McGregor, D. (1960). *The Human Side of Enterprise*. New York, N.Y.: McGraw-Hill.
- Navós, O. (2015). Nuevas generaciones en las empresas: algunas claves para su gestión. *Horizontes Empresariales, 14(2)*, 47-54.
- Quiñones, E. (1993). *Paradigmas de la psicología organizacional [Estudio Histórico]*. Murcia, España: Editorial de la Universidad de Murcia.
- Roca, J. (2006). *Automotivación (Vol. 70)*. Badalona, España: Editorial Paidotribo.
- Roca, J. (2010). *Automotivación*. Badalona: Editorial Paidotribo.
- Ryan, R. M., Kuhl, J., & Deci, E. L. (1997). Nature and autonomy: Organizational view of social and neurobiological aspects of selfregulation in behavior and development. *Development and Psychopathology, 9(4)*, 701-728.
- Ryan, R., & Deci, E. L. (2000). La Teoría de la Autodeterminación y la Facilitación de la Motivación Intrínseca, el Desarrollo Social, y el Bienestar. *American Psychologist, 55(1)*, 68-78.

- Skinner, B. F. (1953). *Science and human behaviour*. Nueva York, MacMillan. Nueva York, N.Y.: McMillan.
- Smola, K. W. (2002). Generation Differences: Revisiting Generational Work Values for the New Millennium. *Journal of Organizational Behavior*, 23(4):363-82.
- Staats, A. W. (1997). *Conducta y personalidad. Conductismo Psicológico*. Henao, Bilbao: Desclée De Brouwer.
- Strauss, W., & Howe, N. (2007). “The Next 20 Years: How Customer and Workforce Attitudes Will Evolve” . *Harvard Business Review*, 85(7/8), 41-52.
- Vigostky, L., & Luria, A. R. (1950). *Paradigma Socio-histórico-cultural*. La escuela nueva.
- Weisinger, H. (1998). *La inteligencia emocional en el trabajo*. Estados Unidos de América: Editorial Eduardo Varela.
- Zopiatis, A., Krambia-Kapardis, M., & Varnavas, A. (2012). Y-ers, X-ers and Boomers: Investigating the multigenerational (mis)perceptions in the hospitality workplace. *Tourism and Hospitality Research*, 12(2), 101–121.