



FACTORES MOTIVACIONALES PARA EL TRABAJO DE LOS DIFERENTES
GRUPOS GENERACIONALES QUE COMPOENEN UNA EMPRESA
MANUFACTURERA DEL ORIENTE ANTIOQUEÑO EN EL 2019

LINA MARIA PULGARIN HENAO

UNIVERSIDAD DE ANTIOQUIA
FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES Y HUMANAS
ESPECIALIZACION EN PSICOLOGIA ORGANIZACIONAL
MEDELLIN

2019



FACTORES MOTIVACIONALES PARA EL TRABAJO DE LOS DIFERENTES
GRUPOS GENERACIONALES QUE COMPONEN UNA EMPRESA
MANUFACTURERA DEL ORIENTE ANTIOQUEÑO EN EL 2019

LINA MARIA PULGARIN HENAO

Monografía para optar al título de Especialista en Psicología Organizacional

Asesorado por

NATALIA GOMEZ CARDONA

MAGISTER EN PSICOLOGÍA

UNIVERSIDAD DE ANTIOQUIA
FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES Y HUMANAS
ESPECIALIZACION EN PSICOLOGIA ORGANIZACIONAL
MEDELLIN

2019

“The motivation encourages us to create habits. Habits allow us to keep on going”.

“La motivación nos impulsa a empezar un hábito. El hábito, nos
permite continuar”.

Jim Rym

Agradecimientos

Agradezco principalmente a Dios, porque su tiempo es perfecto y me ha permitido disfrutar de cada experiencia de mi vida en el momento exacto.

A mi familia por su respaldo en todo mi proceso de crecimiento personal y profesional.

Agradezco a Doris por su acogida en su hogar durante mi proceso formativo.

También agradezco a Natalia Gómez Cardona por sus enseñanzas y apoyo en la construcción de éste trabajo.

Igualmente agradezco a Prointimo SAS por su flexibilidad y acompañamiento en mi formación integral.

Finalmente, manifiesto mi gratitud a todas las personas que me motivaron, guiaron y acompañaron en este proceso de desarrollo.

Tabla de contenido

Resumen	ix
Abstract	x
1. Introducción	11
1.1 Planteamiento del problema	11
1.2 Justificación	14
1.3 Objetivos	17
1.3.1 Objetivo General	17
1.3.2 Objetivos Específicos	17
2. Marco Teórico	18
2.1 Teorías de la motivación	21
2.1.1 Motivación y personalidad Abraham Maslow	21
2.1.1.1 Necesidades fisiológicas	22
2.1.1.2 Necesidades de seguridad	22
2.1.1.3 Necesidades de Afiliación	23
2.1.1.4 Necesidades de reconocimiento	23
2.1.1.5 Necesidades de autorrealización	23
2.1.2 Teoría de los dos factores de Herzberg	24
2.1.2.1 Factores higiénicos	24
2.1.2.2 Factores motivacionales	25
2.1.3 Teoría de Alderfer	26
2.1.3.1 Existencia	26
2.1.3.2 Relación	26
2.1.3.3 Crecimiento	27

2.1.4 El modelo situacional de motivación de Vroom	28
2.1.4.1 Los objetivos individuales	28
2.1.4.2 La relación que el individuo percibe entre productividad y logro de sus objetivos individuales.....	28
2.1.4.3 Capacidad del individuo para influir en su propio nivel de productividad, a medida que cree poder influir en él.....	29
2.1.5 Teoría del desempeño y productividad contribuciones de la psicología ocupacional de Fernando Toro Álvarez él	30
2.1.5.1 Condiciones motivacionales externas	31
2.1.5.1.1 Condiciones físicas del puesto de trabajo.....	31
2.1.5.1.2 Características de la tarea	31
2.1.5.1.3 Condiciones organizacionales y administrativas.....	31
2.1.5.1.4 Condiciones sociales	31
2.1.5.2 Condiciones motivacionales internas	32
2.1.5.2.1 Variables Fisiológicas	32
2.1.5.2.2 Variables Psicológicas.....	32
2.1.5.2.3 Variables Psicosociales.....	32
2.2 Teorías generacionales.....	33
2.2.1 Concepto de generación bajo la visión positivista.....	34
2.2.2 Concepto de generación bajo la visión histórico romántica.....	35
2.2.3 Generaciones en la sociedad.....	36
2.2.3.1 Baby Boomers.....	36
2.2.3.2 Generación X	38
2.2.3.3 Generación Y o Millennials.....	40
2.2.3.4 Generación Z o Centennials	42
3. Marco Referencial.....	44

4. Marco contextual.....	47
4.1 Plataforma estratégica.....	48
4.1.1 Misión.....	49
4.1.2 Visión.....	49
5. Metodología	50
5.1 Enfoque de investigación	50
5.2 Población y muestra.....	51
5.2.1 Población.....	51
5.2.1 Muestra	51
5.3 Instrumentos de investigación Metodología	53
6. Resultados	56
6.1 Principales factores motivacionales por generaciones.....	56
6.1.1 Principales factores motivacionales en generación Baby Boomers	56
6.1.2 Principales factores motivacionales en generación X	58
6.1.3 Principales factores motivacionales en generación Y	60
6.2 Variables motivacionales predominantes y no predominantes por generaciones	62
7. Discusión	64
8. Conclusiones	67
9. Recomendaciones o sugerencias	69
10. Bibliografía	72

Índice de tablas

	Págs.
<i>Tabla 1.</i> Población objeto de investigación	51
<i>Tabla 2.</i> Universo total para la investigación	52
<i>Tabla 3.</i> Relación de los factores motivacionales con los ítems que evalúan	54
<i>Tabla 4.</i> Puntuación de Factores motivacionales identificados en la generación Baby Boomers	57
<i>Tabla 5.</i> Puntuación de Factores motivacionales identificados en la Generación X	59
<i>Tabla 6.</i> Puntuación de Factores motivacionales identificados en la Generación Y o Millennials	61

Índice de figuras

	Págs.
<i>Figura 1.</i> Modelo básico de la Motivación	20
<i>Figura 2.</i> Pirámide de las necesidades de Maslow	22
<i>Figura 3.</i> Comparativo: Baby Boomers, X y Millennials frente a la variable Motivación	41
<i>Figura 4.</i> Comparativo: Baby Boomers, X y Millennials frente a la variable trabajo.	42

Resumen

Esta investigación, permitió presentar algunos elementos importantes en la organización, como la motivación y los grupos generacionales; los cuales adquirieron fuerza por su valor en la atracción, mantenimiento y retención del talento, por facilitar la identificación de consecuencias favorables a la hora de incrementar y mejorar los resultados. Para la obtención de información, se utilizó el CMT el cual se aplicó a 116 personas que componían las generaciones Baby Boomers, X y Millennials, activas laboralmente en una empresa manufacturera del Oriente Antioqueño. Esta herramienta evaluó quince factores motivacionales en el trabajo, los cuales se clasificaron en aquellos de mayor y menor importancia por grupo generacional. Los resultados obtenidos demuestran que los factores motivacionales tanto internos, como externos y los medios preferidos para obtener retribución, se relacionan entre sí y son significativos para cada una de las generaciones, en las cuales se identificaron patrones de conducta que se vieron reflejados a nivel laboral en ésta organización.

Palabras Claves: Motivación laboral, motivación intrínseca, motivación extrínseca, grupos generacionales, Baby Boomers, Generación X, Generación Y o Millennials.

Abstract

This research, allowed to show some important elements in the organization, how the motivation and the generations groups, which acquired force for their value in the attraction, maintenance and retention of talent, for facilitating the identification of favorable consequences when it comes to increasing and improving results. To obtain the information, the CMT was used which explained to 116 people who made up the generations Baby Boomers, X y Millennials active in a manufacturing company in Oriente Antioqueño. This tool evaluated fifteen motivational factors at work, which are classified into those of greater and lesser importance by generational group. The results obtained show that both internal and external motivation factors and the preferred means of obtaining retribution, they are related to each other and are significant for each of the generations, in which behavior patterns were identified that were reflected at the labor level in this organization.

Keywords: labor motivation, intrinsic motivation, extrinsic motivation, generational groups, Baby Boomers, Generation X, Generation Y or Millennials.

1. Introducción

1.1 Planteamiento de problema

Las organizaciones en la actualidad, tienen retos y metas: algunos enfocados en el crecimiento económico, otras en lo estructural o ampliación locativa y posicionamiento Internacional, también algunas se enfocan en el crecimiento de su maquinaria, herramientas e instrumentos de trabajo, pero también existen las que consideran que sus retos y crecimientos están basados en lo primordial, en su razón de ser: El talento humano. Diversas investigaciones relacionadas con éste planteamiento, confirman la importancia de éste factor para las empresas; por un lado, Rodríguez (2005) considera que los recursos humanos son fuente de ventaja competitiva de las organizaciones, por ello cada vez y en mayor medida, las organizaciones identifican el valor que la persona tiene y trata de potenciarlo; reconocen variables relacionadas con el bienestar, con su motivación, como elementos integradores a sus retos en productividad y éxito; también Agudelo & Saavedra (2016) manifiestan que el recurso humano es un elemento fundamental que aporta validez y uso a los demás recursos; en ambos, sin diferenciar la época, se evidencia la importancia que tienen las personas en las organizaciones y de ahí se parte al valor de los elementos motivadores para atraerlos, retenerlos y lograr así los objetivos de ambas partes.

El tema de motivación no se mide únicamente con la variable motivacional, se debe conocer en qué grupo de personas se va a identificar éste aspecto, que características y otras particularidades relevantes presentan de acuerdo a su edad y el concepto adecuado es el de

generación; este aspecto no es nuevo a investigar en las organizaciones, es un tema que se ha estado analizando desde décadas atrás por diferentes autores y disciplinas, aunque se tiene un significado general según la Real Academia Española RAE (2014) “generación es un conjunto de personas que habiendo nacido en fechas próximas y recibido educación e influjos sociales y culturales semejantes, adoptan una actitud en cierto modo común en el ámbito del pensamiento o de la creación”. Existen también conceptos vistos desde la psicología; Gilburg (como se citó en Chirinos, 2009) manifestó que generación es un grupo de edad que comparte a lo largo de su historia un conjunto de experiencias formativas que los distinguen de sus predecesores; las divide en cuatro generaciones, sin embargo, hace énfasis solo en tres de ellas, considerando que son la materia prima que convive en las organizaciones y desarrollan su vida laboral en la actualidad definiéndolas así: Baby boomers (1946 a 1964) se caracterizan por ser personas idealistas, positivas, de buena relación con la autoridad, mantienen el control y poder y han sido adiestrados para ser visionarios; éstos son seguidos por la generación X (1965 a 1980) definidos como personas fieles a las organizaciones, independientes, orientados a resultados y bastante reflexivos, situación que no se presenta en los Millennials como posterior generación (1981 a 2000) ya que su orientación al logro, idealismo, pensamiento social y activo, los llevan a estar en constante búsqueda de otras oportunidades. Existe otra generación, denominada Centennials o generación Z, aunque no fue citada por este autor y no hace parte de las generaciones activas laboralmente en las organizaciones actuales como él lo menciona, será la próxima a involucrarse en el proceso laboral; esta generación es descrita por Penagos (2018) como el conglomerado de personas que nacieron con la tecnología, poseen objetivos a corto plazo, son colaboradores y respetuosos de otros estilos de vida, creativos y adaptables a entornos laborales emergentes, enfocados en nuevos modos de aprendizaje, lo vocacional y experiencial; con esta

generación se cierran los grupos de personas que hoy hacen parte o próximamente se involucrarán en las comunidades laborales.

Partiendo de ésta información, es posible dar inicio a una investigación que servirá como precedente para las empresas que deseen conocer que tipo generaciones las componen y de qué manera puede retenerlas y mantenerlas.

En la región del oriente antioqueño, se ha identificado, que existen diversas industrias claves para la sostenibilidad del desarrollo de la zona, es una subregión de Antioquia que le sigue en importancia al Valle de Aburrá; su dinámica laboral de acuerdo a la actividad económica, ubica como principal actividad al comercio al por mayor y al menor, en segunda posición el alojamiento y servicios y en tercer lugar a la industria manufacturera, que logra abarcar un 10.5% de la población según lo indica Comfenalco Antioquia, en el informe de dinámica laboral de las nuevas subregiones del Departamento de Antioquia 2017; para el desarrollo de actividades en éste tipo de industria, se ha reconocido según la edad que el 65.7% son menores de 28 años, el 31.7% entre 29 y 44 años y el 2.6% mayores de 45 años y por género que el 59% de dicha población es femenina; esto permite identificar que la industria manufacturera está compuesta por empleados de las diferentes generaciones; personas con intereses, objetivos y motivaciones diversas según las características propias de su edad, lo que lleva a las empresas a estar en búsqueda constante de aquellas estrategias que permitan motivarles para el trabajo y la vida.

Una empresa manufacturera ubicada en zona rural del municipio de Rionegro en el Oriente Antioqueño, que cuenta en la actualidad con 235 colaboradores de planta en varios niveles de cargos, con edades entre los 18 y 55 años, población en alto porcentaje femenina; desea conocer la motivación real de sus empleados de acuerdo a la generación a la pertenecen; esto debido a que algunos de ellos laboran en la empresa desde que ésta inició en el año 1995; y aún no han identificado cuáles son las motivaciones laborales que les ha permitido mantenerlos y retenerlos, además se ha integrado a la organización personal de diferentes edades, que dinamiza y diversifica las características e intereses de los empleados; en la organización aunque se realizan permanentemente actividades enfocadas al bienestar, no tienen claridad si éstas realmente apuntan a las expectativas y características de los empleados teniendo en cuenta su diversidad en edad, intereses, culturas, actitudes según su motivación y generación o si están generando únicamente satisfacción o disfrute como actividad realizada. En este sentido, la presente investigación pretende identificar cuáles son los factores motivacionales para el trabajo de los diferentes grupos generacionales que componen una empresa manufacturera del oriente antioqueño en el 2019.

1.2 Justificación

Ante la necesidad de atraer, mantener y retener al personal y con el fin de implementar planes de bienestar basados en las necesidades reales de los mismos; una empresa manufacturera del oriente antioqueño busca beneficiarse y beneficiar a sus colaboradores identificando las motivaciones que de acuerdo a diferentes características según su edad, género y tipo de empleo,

pueden permitirles tener mayor satisfacción en su labor y en la organización; esto debido a que aunque tienen y desarrollan actividades enfocadas al bienestar, han sido realizadas sin tener en cuenta la información de las necesidades, motivaciones y aspectos generales verídicos que les permitan lograr así los objetivos que se buscan.

La motivación laboral es una herramienta útil e importante a la hora de incrementar y mejorar los resultados, ya que proporciona la posibilidad de incentivar para llevar a cabo las actividades que generan consecuencias favorables para ambas vías; para la organización ya que se obtiene lo esperado en producción, ventas, creatividad, entre otros. School (2018) afirma que la variable motivación, es beneficiosa para las empresas y es lo que permite obtener los resultados económicos que se esperan, ya que se logra tener personas comprometidas, una imagen corporativa favorable hacia clientes y proveedores; aspecto que complementan Davis y Newstrom (1999) quienes confirman que sin motivación las empresas no son efectivas en su productividad y las condiciones de formar una cultura organizacional sólida son muy pocas; en dirección a los empleados; Serna, Baena, Zuluaga, Muñoz García y Díaz García (2016) afirman que la motivación permite buscar el dominio de sus labores, orgullo de desarrollar sus habilidades y esfuerzo por ser creativos, también la intención de permanecer en la organización.

De acuerdo a lo anterior es importante que ésta empresa manufacturera antioqueña, logre conectar el factor motivacional con la información de los grupos generacionales que la componen, para alcanzar de una manera lógica y amplia a conocer las necesidades que allí se presentan; aunque ambos factores son importantes para dar una respuesta a lo que se requiere, el

tema generacional es relevante para dar inicio a éste proceso, ya que muestra de acuerdo a elementos específicos de un grupo de personas, que es lo que requieren para sentirse satisfechos y de ésta manera lograr resultados.

En cualquier contexto, es indispensable, conocer las características de las personas que se tienen, esto ocurre también en las organizaciones donde posee la misma validez conocer antecedentes sociales, históricos y culturales, procesos psicológicos como las motivaciones, (Golik, 2013, p.109), “cada generación desarrolla la denominada personalidad generacional que es aquella que determina los valores, creencias y expectativas; en conclusión, lo que los individuos esperan del trabajo, el tipo de entorno laboral deseado y las actitudes y motivaciones laborales”.

En la empresa manufacturera, se pretende identificar sus grupos generacionales y cuáles serían las motivaciones para cada una de ellos, con el fin de poder orientar los programas y actividades de bienestar de manera efectiva; de este modo, se verá beneficiada la empresa en la medida que contará con personas que se sentirán importantes al identificar que se interesan en sus necesidades, permitirá fortalecer vínculos en el equipo al tratarlos como seres humanos y no como números, ofrecerá oportunidades de crecimiento y la posibilidad de desarrollar sus habilidades y de aprender cosas nuevas. Los empleados se sentirán importantes para la organización, tendrán la expectativa de permanecer durante sus diferentes generaciones en la compañía, programando en ella su proyecto de vida situaciones que se verán reflejadas en los resultados de los clientes quienes contarán con productos de mejor calidad y en menor tiempo.

1.3 Objetivos

1.3.1 Objetivo General

Identificar las motivaciones intrínsecas, extrínsecas y trascendentales para el trabajo de los diferentes grupos generacionales que componen una empresa manufacturera del oriente antioqueño en el 2019.

1.3.2 Objetivos Específicos

- Identificar las motivaciones intrínsecas, extrínsecas y los medios preferidos para alcanzar retribuciones en el trabajo en las generaciones Baby Boomers, X y Millennials de una empresa manufacturera del oriente antioqueño.
- Describir las variables motivacionales predominantes y no predominantes en las generaciones Baby Boomers, X y Millennials de una empresa manufacturera del oriente antioqueño.
- Generar recomendaciones y sugerencias para las diferentes intervenciones a nivel organizacional de acuerdo a las variables motivacionales identificadas.

2. Marco teórico

La motivación se deriva del latín motus, que significa movido, o de motio, que significa movimiento, la motivación puede definirse como el señalamiento o énfasis que se descubre en una persona hacia un determinado medio de satisfacer una necesidad, creando o aumentando con ello el impulso necesario para que ponga en obra ese medio o esa acción, o bien para que deje de hacerlo. Son las actitudes que dirigen el comportamiento de una persona hacia el trabajo y lo apartan de la recreación y otras esferas de la vida. Según Bedoya (1993) "Es el impulso que inicia, guía y mantiene el comportamiento, hasta alcanzar la meta u objetivo deseado".

La motivación humana es de los factores internos que influyen en la conducta humana, para comprenderla el concepto de motivación se han utilizado en diversos sentidos, de manera general: Motivo es todo aquello que impulsa a la persona a actuar de determinada manera o que da origen, por lo menos, a una determinada tendencia, a un determinado comportamiento. Ese impulso a la acción puede estar provocado por un estímulo externo (proveniente del ambiente) y también puede ser generado internamente por los procesos mentales del individuo. En ese aspecto, la motivación está relacionada con el sistema de cognición de la persona.

Krech, Crutchfield y Ballachey como se citó en (Chiavenato, 2007) explican que: los actos del ser humano están guiados por su cognición —por lo que piensa, cree y prevé—. Pero al preguntarse por el motivo por cual actúa de esa forma, se

plantea la cuestión de la motivación. La motivación funciona en términos de fuerzas activas e impulsoras, que se traducen en palabras como deseo y recelo (temor, desconfianza y sospecha). La persona desea poder y estatus, teme la exclusión social y las amenazas a su autoestima. Además, la motivación busca alcanzar una meta determinada, el ser humano gasta energía para lograrlo.

Entre las personas hay diferentes motivaciones: las necesidades varían de un individuo a otro, lo cual proporciona distintos patrones de conducta. Los valores sociales y las capacidades para lograr objetivos son igualmente diferentes, y así sucesivamente. Para hacerlo aún más complicado, en un mismo individuo, con el tiempo, cambian las necesidades, los valores sociales y las capacidades. A pesar de todas estas diferencias, el proceso que dinamiza la conducta es más o menos semejante en todas las personas. En otras palabras, aun cuando los patrones de comportamiento varíen, el proceso que les da origen es, básicamente, el mismo en todas las personas. En este sentido existen tres premisas que explican la conducta humana según (Chiavenato 2007):

1. La conducta es causada por estímulos externos o internos. Existe una causalidad en la conducta. Tanto la herencia como el ambiente influyen decisivamente en el comportamiento de las personas.
2. La conducta es motivada, o sea, en toda conducta humana existe una finalidad. La conducta no es casual ni aleatoria, sino que está siempre orientada y dirigida hacia algún objetivo.

3. La conducta está orientada hacia objetivos. En todo comportamiento existe siempre un impulso, deseo, necesidad o tendencia, todas ellas son expresiones que sirven para designar los motivos de la conducta.

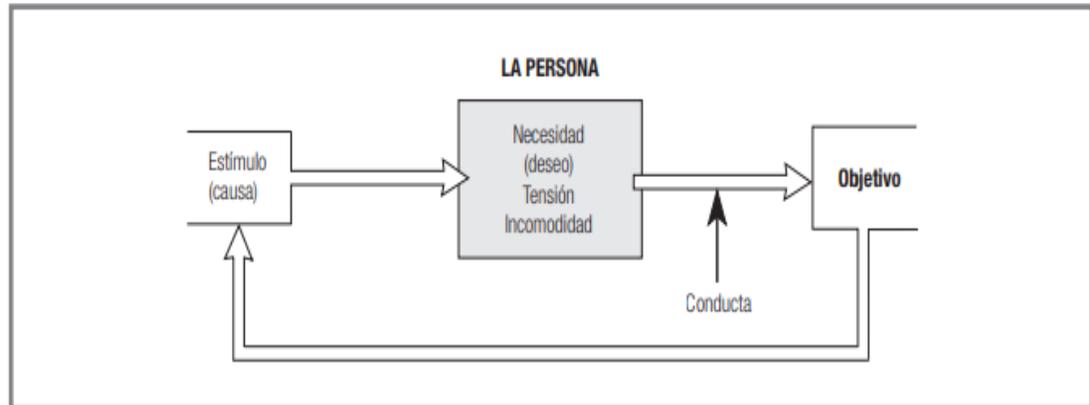


Figura 1: Modelo básico de la motivación. (Chiavenato 2007). La conducta no es espontánea ni está exenta de finalidad: siempre hay un objetivo explícito o implícito que la explica, que el resultado puede variar, ya que depende de la percepción, de las necesidades y de la cognición de cada persona.

La motivación depende básicamente de esas tres variables. Ciclo motivacional: Empieza con el surgimiento de una necesidad, La necesidad es una fuerza dinámica y persistente que origina el comportamiento. Cada vez que surge una necesidad, ésta rompe el estado de equilibrio del organismo, produciendo un estado de tensión, insatisfacción, incomodidad y desequilibrio. Ese estado lleva al individuo a un comportamiento o acción, capaz de liberar la tensión o de liberarlo de la incomodidad y del desequilibrio.

El constante flujo de necesidades, la satisfacción de ciertas necesidades es temporal y pasajera, es decir, la motivación humana es cíclica: la conducta es un proceso continuo de resolución de problemas y satisfacción de necesidades a medida que éstas surgen.

Teniendo en cuenta lo anterior, existen diversos conceptos que explican el tema de la motivación, algunas reconocidas para todos los factores que describen al ser humano, otras aplicadas en diferentes ámbitos, sin embargo, cada una de ellas como descriptora de impulsos y necesidades que se tienen a lo largo de la vida o de las actividades que se realicen durante todo su proceso, es por esto que se conocerán las teorías que llevarán a cada uno de ellos como factor fundamental en ésta investigación.

2.1 Teorías de la motivación

2.1.1 Motivación y personalidad Abraham Maslow

Para Abraham Maslow, psicólogo norteamericano, la motivación es el impulso que tiene el ser humano de satisfacer sus necesidades. Maslow clasifica estas necesidades en 5 grupos de la siguiente manera:



Figura 2: Pirámide de las necesidades de Maslow citado en (Montalvo & Plasencia, 2015) Las necesidades básicas se ordenarían según una jerarquía. De tal manera que unas serían más prioritarias que otras, y sólo cuando estuvieran cubiertas las inferiores se podría ir ascendiendo.

2.1.1.1 Necesidades fisiológicas: Están en la base de la pirámide y son las que tienen más fuerza. Los seres humanos necesitan satisfacer unos mínimos vitales para poder funcionar. Una persona que careciera de alimento, seguridad, amor y estima, probablemente, sentiría con más fuerza el hambre física antes que cualquier otra necesidad.

2.1.1.2 Necesidades de seguridad: En general, todos tenemos tendencia a la estabilidad, a organizar y estructurar nuestro entorno. No es fácil vivir permanentemente a “la intemperie” y de ahí que busquemos mínimos que nos den seguridad.

2.1.1.3 Necesidades de Afiliación: Una vez cubiertas las necesidades anteriores, surgirán las de afecto, sentido de pertenencia, etc. Somos “animales sociales” y necesitamos relacionarnos con los demás para poder desarrollarnos como personas. Por ejemplo, cualquiera que participa en una organización, junto al cumplimiento de una serie de objetivos, también pretenderá relacionarse con otros que comparten esos mismos ideales. El formar parte de una determinada organización sirve como elemento de referencia y comparación social.

2.1.1.4 Necesidades de reconocimiento: Todas las personas tienen necesidad de una buena valoración de sí mismos, de respeto o de autoestima, que implica también la estima de otros. Sólo se activará esta necesidad si lo más básico está relativamente cubierto. Por ejemplo, ¿por qué existe en el Primer Mundo una preocupación, a veces distorsionada, sobre la autoestima? Si millones de personas tienen como único objetivo conseguir algún alimento, ¿se plantearán problemas de autoimagen o realización personal?

2.1.1.5 Necesidades de autorrealización: El proceso de maduración humana se enriquece durante toda la vida. Siempre podemos desarrollar nuevas posibilidades. Esta necesidad se caracterizaría por mantener viva la tendencia para hacer realidad ese deseo de llegar a ser cada vez más persona. La forma específica que tomarán estas necesidades diferirá de un sujeto a otro. Unos pueden realizarse plenamente siendo un buen padre o madre, otros colaborando en proyectos solidarios o en su faceta profesional.

2.1.2 Teoría de los dos factores de Herzberg

Herzberg basa su teoría en el ambiente externo (perspectiva extravertida). Para él, la motivación para trabajar depende de dos factores.

2.1.2.1 Factores higiénicos: Se refieren a las condiciones que rodean a la persona en su trabajo, comprende las condiciones físicas y ambientales del trabajo, el salario, los beneficios sociales, las políticas de la empresa, el tipo de supervisión, el clima de las relaciones entre la dirección y los empleados, los reglamentos internos, las oportunidades existentes, etc.

Corresponden a la motivación ambiental y constituyen los factores que tradicionalmente utilizan las organizaciones para motivar a los empleados. Sin embargo, los factores higiénicos tienen una muy limitada capacidad para influir de manera poderosa en la conducta de los empleados. La expresión higiene refleja precisamente su carácter preventivo y profiláctico e indica que están destinados únicamente a evitar fuentes de insatisfacción en el ambiente o amenazas potenciales al equilibrio. Si estos factores higiénicos son óptimos, únicamente evitan la insatisfacción, ya que su influencia sobre la conducta no logra elevar la satisfacción de manera sustancial y duradera.

Pero, si son precarios, provocan insatisfacción, por lo que se les llama factores de insatisfacción.

Comprenden: • Condiciones de trabajo y bienestar. • Políticas de la organización y administración. • Relaciones con el supervisor. • Competencia técnica del supervisor. • Salario y remuneración. • Seguridad en el puesto. • Relaciones con los colegas. Los factores higiénicos constituyen el contexto del puesto.

2.1.2.2 Factores motivacionales: Se refieren al contenido del puesto, a las tareas y las obligaciones relacionadas con éste; producen un efecto de satisfacción duradera y un aumento de la productividad muy superior a los niveles normales. El término motivación comprende sentimientos de realización, de crecimiento y de reconocimiento profesional, que se manifiestan por medio de la realización de tareas y actividades que ofrecen desafío y tienen significado en el trabajo. Si los factores motivacionales son óptimos, elevan la satisfacción; si son precarios, provocan la ausencia de satisfacción. Por eso se les denominan factores de satisfacción. Constituyen el contenido del puesto en sí y comprenden: • Delegación de responsabilidad. • Libertad para decidir cómo realizar un trabajo. • Posibilidades de ascenso. • Utilización plena de las habilidades personales. • Formulación de objetivos y evaluación relacionada con éstos. • Simplificación del puesto (por quien lo desempeña). • Ampliación o enriquecimiento del puesto (horizontal o verticalmente).

En esencia, la teoría de los factores afirma que: La satisfacción en el puesto es función del contenido o de las actividades desafiantes y estimulantes del puesto: éstos son los llamados factores motivacionales. La insatisfacción en el puesto es función del ambiente, de la supervisión, de los colegas y del contexto general del puesto: son los llamados factores higiénicos.

Herzberg llegó a la conclusión de que los factores responsables de la satisfacción profesional están desligados y son diferentes de los factores responsables de la insatisfacción

profesional. Lo opuesto a la satisfacción profesional, no es la insatisfacción, es no tener ninguna satisfacción profesional; de la misma manera, lo opuesto a la insatisfacción profesional es carecer de insatisfacción, y no es la satisfacción. Para que haya mayor motivación en el trabajo, Herzberg propone el enriquecimiento de las tareas (job enrichment), que consiste en exagerar deliberadamente los objetivos, responsabilidades y el desafío de las tareas del puesto. En la sección dedicada a los subsistemas de aplicación en recursos humanos, se analizarán algunos aspectos del enriquecimiento de tareas o enriquecimiento del puesto.

2.1.3 Teoría de Alderfer

La teoría de Alderfer Replanteo la teoría de Maslow, Clayton Alderfer llevó a cabo una revisión de la teoría de las necesidades de Maslow, la cual se convirtió en su teoría ERG (Existencia, Relación y Crecimiento). Este autor agrupo las necesidades humanas en tres categorías mencionadas.

2.1.3.1 Existencia: Satisface las exigencias materiales básicas, entre ellas las necesidades fisiológicas y de seguridad.

2.1.3.2 Relación: Deseos sociales y de status exigen interacción con otras personas para ser satisfechas, corresponden a las necesidades de amor y al componente extremo de la estima. En esta instancia se puede hablar del sentido de pertenencia que necesita desarrollar la persona.

2.1.3.3 Crecimiento: Deseo intrínseco de alcanzar desarrollo personal, equivaldría al componente intrínseco de la estima de Maslow y la autorrealización

Alderfer plantea las siguientes ideas:

- En contraste con la rígida pirámide de Maslow, Alderfer propone que un individuo puede estar en cualquiera de los grupos de necesidades o eventualmente en los tres al mismo tiempo.
- Si se reprime la satisfacción de una necesidad de orden superior, aumenta el deseo de satisfacer una de orden inferior. Por ejemplo, la imposibilidad de satisfacer necesidades de relación tiende a incrementar necesidades de existencia, como mejores condiciones de trabajo, dinero, etc., así la frustración puede llevar a la regresión a una necesidad de nivel inferior.
- Las necesidades de crecimiento son ilimitadas y cobran fuerza cada vez que se satisfacen. Esta teoría toma en cuenta las diferencias individuales con respecto a las necesidades de las personas. Variables como la educación, los antecedentes familiares y el ambiente cultural pueden alterar la importancia de la fuerza impulsora que posee un grupo de necesidades para un individuo determinado.

2.1.4 El modelo situacional de motivación de Vroom

La teoría de Maslow se basa en una estructura uniforme y jerárquica de las necesidades y la de Herzberg en dos clases de factores. Ambas reposan sobre la suposición implícita de que existe “una mejor manera” (the best way) de motivar a las personas, ya sea mediante el reconocimiento de la pirámide de necesidades humanas, o a través de la aplicación de los factores motivacionales y el enriquecimiento del puesto. Sin embargo, la evidencia ha demostrado que las distintas personas reaccionan de manera diferente, de acuerdo con la situación en la que se encuentren. La teoría de motivación de Victor H. Vroom se restringe exclusivamente a la motivación para producir, rechaza nociones preconcebidas y reconoce las diferencias individuales. De acuerdo con Vroom, en cada individuo existen tres factores que determinan su motivación para producir:

2.1.4.1 Los objetivos individuales: Es decir, la fuerza del deseo para alcanzar objetivos. Estos objetivos pueden comprender dinero, seguridad en el puesto, aceptación social, reconocimiento y trabajo interesante. Existen otras combinaciones de objetivos que una persona puede tratar de satisfacer simultáneamente.

2.1.4.2 La relación que el individuo percibe entre productividad y logro de sus objetivos individuales: Relación percibida entre logro de los objetivos y alta productividad. Si un trabajador tiene como objetivo importante tener un salario elevado y si trabaja con base en la remuneración por la producción, tendrá una fuerte motivación para producir más. Pero si es más importante su

necesidad de ser aceptado socialmente por los otros miembros del grupo tendrá una productividad inferior al nivel que considere como patrón informal de producción. Producir más puede costarle el rechazo del grupo

2.1.4.3 Capacidad del individuo para influir en su propio nivel de productividad, a medida que cree poder influir en él: Percepción de su capacidad de influir sobre su productividad. Si un empleado cree que la realización de un gran esfuerzo tiene poco efecto sobre el resultado, tenderá a no esforzarse mucho, como ocurre con personas en un puesto sin la capacitación adecuada o con un operario en una línea de montaje con velocidad fija.

Vroom concluye que cada individuo tiene preferencias (valores o valencias), de acuerdo con la teoría de campo, por determinados resultados finales. Un valor positivo indica un deseo de lograr un resultado final, mientras que un valor negativo implica un deseo de alejarse de un determinado resultado final. Los valores de los resultados intermedios están en función de la relación que, se percibe, guardan con el resultado final deseado. La productividad elevada (resultado intermedio) no tiene valor en sí, sino que la obtiene de acuerdo con cómo está relacionada con el deseo individual de lograr determinados resultados finales. La relación causal entre el resultado intermedio y el resultado final se denomina instrumentalidad. La instrumentalidad tiene valores que van desde -1.0 hasta $+1.0$ (como en el caso del coeficiente de correlación), lo cual depende de si está directamente relacionada con el logro de los resultados finales o no. En el caso antes citado, si el individuo percibe que no hay relación alguna entre productividad elevada y dinero, la instrumentalidad será cero o, en otros términos, para la

obtención de dinero de nada le sirve una productividad elevada. El deseo del individuo (valor) de tener una productividad elevada está determinado por la suma de instrumentalidades y valores de todos los resultados finales. Por lo tanto a la teoría de Vroom se le denomina modelo situacional de motivación, porque subraya las diferencias entre las personas y los puestos. El nivel de motivación de una persona es contingente de acuerdo con las dos fuerzas que actúan en la situación de trabajo: las diferencias individuales y la manera de operarlas. La teoría de Vroom es una teoría de la motivación y no de la conducta.

2.1.5 Teoría del desempeño y productividad contribuciones de la psicología ocupacional de Fernando Toro Álvarez

Fernando Toro describe la motivación siguiendo tres criterios desarrollados por Beck (1978) donde confirma que una variable cualquiera tiene efectos motivacionales en la medida en que afecta las preferencias, la persistencia o el vigor del comportamiento Toro (2002). Entiende la variable motivacional relacionada directamente con el trabajo como cualquier realidad externa a la persona o propia de su funcionamiento interno que mueve al individuo a experimentar preferencias, a persistir en una actuación dado o comprometer más o menos esfuerzo en ella (p.110). La realidad externa hace énfasis a todo lo que afecta a una persona y se considera como una variable en la medida en que se presente en la conciencia con grados, valores o magnitudes diferentes (Toro, 2002)., esta llega a ser motivacional en la medida en que mueva al trabajador a realizar ciertas escogencias y es definida como motivación externa; para este autor, estas motivaciones se agrupan en categorías así:

2.1.5.1 Condiciones motivacionales externas

2.1.5.1.1 Condiciones físicas del puesto de trabajo: Esta agrupa elementos como iluminación, temperatura, humedad, exposición a ruidos y sustancias contaminantes, que caracterizan el medio externo en que se desempeña una persona. Esta se convierte en una variable cuando influencia las preferencias de las actuaciones ocupacionales de alguien.

2.1.5.1.2 Características de la tarea: Incluye condiciones como la variedad de operaciones de un puesto de trabajo, la permanencia o cambio de sitio, contacto con otras personas, la variedad de los estímulos que se deben captar.

2.1.5.1.3 Condiciones organizacionales y administrativas: Corresponden al clima social, políticas, metas, objetivos, esquemas de incentivos, promoción, estilo de gerencial, organización funcional y eficiencia de los procesos productivos

2.1.5.1.4 Condiciones sociales: Aspectos de la realidad ocupacional como el contacto permanente con clientes, colegas, compañeros de trabajo y funcionarios de otras compañías. También incluye el trabajo de aislamiento social, trato con proveedores, personas del sindicato o actividades de negociación, trabajo en grupo o con grupos

2.1.5.2 Condiciones motivacionales internas

Son realidades que se presentan a la percepción del individuo con grados diferentes de intensidad o magnitud. Son internas porque se ubican por dentro de las fronteras corporales, corresponden a estados fisiológicos o psicológicos propios del funcionamiento del individuo como sus conceptos, intereses, valores y deseos.

2.5.1.2.1 Variables Fisiológicas: Corresponden a las necesidades de alimento, líquido y oxígeno, de intercambio sexual, descanso o abrigo o todo requerimiento indispensable para que el organismo pueda conservar su equilibrio homeostático, se consideran motivacionales en la medida que afectan las preferencias.

2.5.1.2.2 Variables psicológicas: Condiciones personales de carácter cognitivo o afectivo que permiten derivar conceptos o sentimientos de agrado o desagrado de su experiencia.

2.5.1.2.3 Variables psicosociales: Son condiciones internas cuyo carácter y naturaleza están dados por su origen en la interacción del individuo con los demás en la vida social, se satisfacen en la relación interpersonal. Se incluyen intereses como el reconocimiento, deseo de afecto por parte de otros, interés de poder y de afiliación

El anterior modelo, habla de un conjunto de condiciones motivacionales internas y externas que inciden en la realidad motivacional y difieren de una persona a otra, que se pueden modificar con la experiencia, la edad y otras circunstancias.

2.2 Teorías generacionales

En la actualidad las organizaciones presentan grandes desafíos en lo relativo a la constitución de su fuerza laboral, debido a la convergencia de múltiples generaciones conviviendo en el lugar de trabajo. El problema se complejiza pues cada generación tiene particularidades y rasgos característicos, diferencias en su fecha de nacimiento, se han enfrentado a contextos culturales, políticos y sociales diferentes y conciben las relaciones con sus empleadores y pares de una forma diferente. Lo cierto es que la brecha generacional actual cada vez es más grande en las empresas, encontrándose diferencias de edades que superan los 20 años en algunos casos, lo cual representa un gran reto para las organizaciones ya que esta diferencia impacta aspectos como comunicación, uso de la tecnología, motivación, reclutamiento, incentivos, entre otros. Por lo anterior, la gestión de las generaciones en el trabajo se ha convertido en un gran desafío para las organizaciones. Antes de iniciar la descripción de las características y rasgos propios de las generaciones en el trabajo, es necesario definir lo que se entiende por generación. De acuerdo con la definición de la Real Academia Española - RAE

(2014) se entiende por generación al “conjunto de personas que, habiendo nacido en fechas próximas y recibida educación e influjos sociales y culturales semejantes, adoptan una actitud en cierto modo común en el ámbito del pensamiento o de la creación”. El concepto de generación ha adquirido diversos matices dependiendo de la óptica de quien lo aborda. Para Kertzer (1983) la palabra generación se asocia con parentesco; con personas que tienen la misma edad y comparten momentos históricos, con etapas de la vida como la juventud, madurez o vejez, entre otras asociaciones. Por su parte, Mannheim y de la Yncera (1993) reducen el espectro de la conceptualización a dos grandes vertientes: una, positivista, que “buscaba captar cuantitativamente los datos básicos del ser-hombre” y otra, histórico-romántica, que valora elementos cualitativos. A continuación, se describen los planteamientos de algunos autores que, bajo la óptica positivista e histórico-romántica, conceptualizan el término generación.

2.2.1 Concepto de generación bajo la visión positivista

Bajo la óptica positivista, Hume como se citó en Mentré (1920) establece que el inicio de una generación está ligada a un proceso de cambio de datos que le permite elegir y gobernar de forma diferente a las generaciones anteriores. En ese sentido Mannheim y de la Yncera (1993) resaltan la capacidad y autonomía de las nuevas generaciones para cambiar viejas configuraciones por unas propias, asociadas a su manera particular de ser-hombre. Por su parte, Comte como se citó en Leccardi y Feixa (2011) plantea que las generaciones pueden ser medidas y condensadas dentro del ciclo humano nacimiento-muerte. También establece que las generaciones son instrumentos de medición del progreso en las sociedades; progreso que ocurre

y se perpetúa gracias al balance entre los aportes de las nuevas generaciones y la estabilidad brindada por las generaciones pasadas. Para el autor, el tiempo del progreso de las generaciones es de 30 años, al cabo del cual termina y es reemplazado por las nuevas generaciones como en una carrera de relevos.

2.2.2 Concepto de generación bajo la visión histórico romántica

La concepción de generación bajo el enfoque Histórico-Romántico se aparta un poco del concepto lineal y de la “sucesión mecánica” tal como lo establece Guisado y Agoiz (2013) para concentrarse en los elementos causantes de cohesionar a los integrantes de una generación. Dilthey como se citó en Martin (2015) define generación como 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. Su idea de generación y de la conexión que une a los individuos con una generación en particular son los hechos, circunstancias y acontecimientos que se suscitan en su época; siendo estos los que ocasionan que los individuos de una misma generación, puedan responder a situaciones de manera similar, considera que lo que da la esencia a las generaciones, no es su tiempo cronológico sino su tiempo vivencial que construye un ser interior idénticamente determinado.

2.2.3 Generaciones en la sociedad

Actualmente son cinco las generaciones que componen nuestra sociedad (The Center for Generational Kinetics, 2016), sin embargo solo tres ellas, son las que están inmersas actualmente en el campo laboral

2.2.3.1 Baby Boomers: Actualmente están en sus 50, 60 y hasta 70 años de edad, son definidos como aquellos nacidos entre 1946 y 1964. Todavía con presencia activa en las organizaciones y principalmente en cargos de poder, los miembros de esta generación son aquellos nacidos recién terminada la segunda guerra mundial; en una época caracterizada por el disparado incremento en el nacimiento de niños: el Baby Boom, especialmente en países anglosajones. Las personas nacidas en este rango de tiempo, actualmente comprenden cerca del 16,8 % de la población Colombiana (Departamento Administrativo Nacional de Estadística - DANE), 2016). De acuerdo con los datos del United States Census Bureau (2016), la población nacida entre 1946 y 1964, compone cerca del 18 % de la población mundial. Esta generación se caracteriza por su dedicación y hasta adicción al trabajo. Empoderados y esperando lo mejor de la vida, es una generación preocupada por la búsqueda de estatus, la lealtad y la calidad de vida. Debido a su tamaño, desde su nacimiento, los Boomers fueron por mucho tiempo el centro de atención del mercado. Estrategias de mercadeo y comercialización estuvieron basadas en esta generación y sus motivaciones de consumo. Este gran grupo generacional tuvo una enorme influencia en la economía y cultura americana durante su época y aún constituyen una fuerte influencia en la actualidad (New Strategist Publication, 2010). De acuerdo con New Strategist

Publication (2010), los Boomers fueron criados por madres jóvenes, en su mayoría amas de casa, tradicionalistas y conservadoras. Fueron enseñados a ser independientes y a creer que podían controlar su destino. 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 y el espíritu en el trabajo, en poner corazón y humanizar la vida en la oficina, así como en crear ambientes igualitarios para todos. De acuerdo con Zemke et al., (2013), “ellos son, después de todo, la generación de los derechos civiles, del empoderamiento y la búsqueda de la diversidad”. Esta generación se encuentra proyectándose hacia el proceso de retiro del mercado laboral, algunos ya pensionados, muchos interesados en seguir trabajando después del retiro, otros en seguir formándose o alcanzado un mayor estatus a través de títulos de postgrado, y aquellos experimentados que aplican su conocimiento como consultores en diferentes compañías. (Juergensmeyer y Anheier, 2012). En la actualidad, aquellos activos laboralmente ocupan lugares de poder y están muy bien establecidos profesionalmente en las organizaciones en las cuales construyeron su carrera. En estas son vistos como una pieza esencial para el necesario proceso de transferencia de liderazgo y autoridad a las generaciones siguientes: los X y Millennials (Juergensmeyer y Anheier, 2012).

Los baby Boomers muestran lealtad, trabajan muchas horas, son altamente competitivos y miden el éxito de forma material. A pesar de ser altamente respetuosos de la autoridad, son propensos a resentir el autoritarismo o la pereza y tienden realizar sus gestiones basados en el tiempo Morton (Como se citó en Hernández Palomino, Espinosa Medina, Aguilar Arellano, 2001) Son buenos en las relaciones y trabajando en equipo, no son buenos en los presupuestos y no les gusta el conflicto y agrega Zemke (Como se citó en Hernández Palomino, Espinosa

Medina, Aguilar Arellano, 2001) Suelen anteponer el proceso a los resultados y pueden ser críticos y egocéntricos, suelen medir el éxito del trabajo por títulos en el trabajo, promociones, oficina y actividades que fomentan la autorrealización. Han cambiado dramáticamente y popularizado cada etapa de sus vidas, negándose a respetar la tradicional edad para retirarse.

2.2.3.2 Generación X: Muchas son las discrepancias en cuanto al año exacto en que inicia y termina la generación X. Según autores como Robert y Manolis (2000); Kupperschmidt (2000) esta inicia partir de los 60 y termina a finales de los 70 e inicios de los 80. Definido por la mayoría de autores como aquellos nacidos entre 1965 y 1976 y/o 1977 (Roberts y Manolis, 2000; Smola y Sutton, 2002; New Strategist Publication, 2010), con un límite superior según O'bannon (2001), hasta el año 1981. Tomando como base el rango de 1965 a 1981, esta generación se encuentra actualmente en las edades de 35 hasta 51 años de edad. Preceden a los Baby Boomers y son padres de los Millennials y de los Centennials. Actualmente en cargos de mando medio y alto, los X crecieron bajo la sombra de los Baby Boomers (Zemke et al., 2013) y fueron protagonistas del consumismo de los 80. De acuerdo con el rango de referencia, los X comprenden actualmente cerca del 18 % de la población Colombiana (Dane, 2016). Según el United States Census Bureau (2016), la población entre 35 y 51 años componen cerca del 21 % de la población mundial. Crecieron en un hogar en donde ambos padres trabajaban o estaban divorciados (Smola y Sutton, 2002) por lo que fueron formándose en un entorno de inseguridad familiar, altamente cambiante y diverso. 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). Individualistas, pero con 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 mercado 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 para esta generación que ve el trabajo como un medio para conseguir sus objetivos, más no como el fin en sí. A diferencia de los Boomers, los X ven el trabajo solo como trabajo y buscan un balance entre su vida personal y laboral (Marshall, 2004). Mientras que los Boomers buscaban alcanzar su máximo potencial, los X están interesados en sus tres comidas y un techo en donde dormir (Zemke et al., 2013). 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. una generación para la cual el trabajo hace parte esencial en su autodefinición y que si bien 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. Están cansados de las visiones y misiones escritas por sus antecesores (Zemke et al., 2013), y se enfocan más bien en plasmar sus motivaciones y proyecciones en el trabajo.

La generación X se crió en una época en que las necesidades de los niños fueron puestas al final y sobrevivieron la década de 1970 con agitaciones económicas. El aspecto positivo de la generación X es que crecieron en un mundo relativamente pacífico, en el auge tecnológico y disfrutando de los beneficios de las causas que sus padres iniciaron, como la de los Derechos Civiles, los movimientos de las mujeres y la protección al medio ambiente (Eisner,2005). Esta generación piensa globalmente, está tecnológicamente preparada, es divertida, informal y

pragmática (Zemke,2001). Ellos tienden a mantener un equilibrio entre vida y trabajo. Se les reconoce por la frase: «Trabajar para vivir, no vivir para trabajar» (SturgesyGuest,2004). Son individualistas y ambiciosos, y en 1990 su espíritu emprendedor los convirtió en los súper estrellas del punto com. Los miembros de la generación X miden el éxito a través de trabajos flexibles que les permitan equilibrar el trabajo y la vida, para mantener relaciones sanas y estables (Morton,2003).

2.2.3.3 Generación Y o Millennials: La generación Y o Millennials son aquellos nacidos a principios de los 80 e inicios del siglo XXI. Tomando como base el rango propuesto por Zemke et al., (2013), los Millennials son aquellos nacidos entre 1980 y 2004 y están entre sus 10 y 30 años de edad. Sin embargo, al igual que con el resto de generaciones, las fechas exactas de inicio y fin de esta generación varían entre los diferentes autores; principalmente se debate sobre el límite del fin de la generación Y y el inicio de la generación Z o Centennials. Es así como las consultoras PWC (2011), Deloitte (2014), y autores como Cuesta, Ibáñez, Tagliabue y Zangaro (2009), Sprague (2008) y Tulgan (como se citó en Burkus, 2010), se refieren a los Millennials como aquellos nacidos entre 1980 y el año 2000. De acuerdo con De Hauw y De Vos (2010) y Burke y Ng. (2006), el rango va entre 1980 y 1994. Mientras que para Benckendorff, Moscardo y Pendergast (2010), los Millennials son aquellos nacidos entre 1977 y 2003. Su afinidad por el mundo digital es uno de los aspectos más destacables de este grupo (PWC, 2011). Han crecido con el internet, los teléfonos inteligentes, acelerados avances tecnológicos, las redes sociales y, con estas, la información al instante. Para ellos la tecnología no es sorprendente, es una obviedad. De acuerdo con esta firma consultora 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 son parte importante del mercado laboral en el mundo, muchos están incursionando o establecidos en cargos de liderazgo y algunos otros todavía como practicantes. 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. Según PWC (2011), esta generación prioriza sus intereses personales a los de la compañía. 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.

	BABY BOOMER	X	MILLENNIALS
Motivación	Les motiva el poder y altos niveles de desarrollo. (Cervetti, 2014). Soñaban con contratos indefinidos. (Lasheras y Jiménez, 2012).	Valoran altamente la búsqueda del balance entre trabajo y la vida (Bridgers y Johnson, 2006).	Impacientes e innovadores, demandan balance entre trabajo y su auto interés, dispuestos a sacrificar ganancias financieras a cambio de cosas significativas. (Seaton y Boyd, 2007)
	Perspectiva optimista. Ante la autoridad expresan amor u odio. Espíritu de automotivación. (Lombardía, Stein y Pin , 2008)	Perspectiva escéptica. Presentan desinterés ante la autoridad. Son equilibrados. Liderazgo por competencia y espíritu de anticompromiso. (Lombardía, Stein y Pin, 2008)	Lo repetitivo, fácil o monótono les preocupa más que el cómo hacerlo; Les gusta el reto. (Lasheras y Jiménez, 2012).
	Autosuficientes, independientes y interesados en riquezas materiales. (Seaton y Boyd, 2007)		Mayor desempeño en entornos creativos, les gusta viajar y desenvolverse en su ambiente de trabajo (Chirinos, 2009). Son ciudadanos del mundo. (Cervetti, 2014)

Figura 3. Comparativo: Baby Boomers, X y Millennials frente a la variable motivación. Diaz Sarmiento, Lopez Lambraño, Roncallo Lafont (2017) se logran identificar factores relacionados con la motivación para cada una de las generaciones que hacen parte del mundo laboral en la actualidad.

	BABY BOOMER	X	MILLENNIALS
Trabajo	Acostumbrados a trabajar en entornos jerárquicos y competitivos. El trabajo a presión es su estilo de gestión. (Lasheras y Jiménez, 2012).	Buscan equilibrio entre lo laboral y lo personal (Chirinos, 2009).	Buscan flexibilidad laboral (Chirinos, 2009). Placer y diversión en el trabajo (Molinari, 2011). Poca lealtad con los empleadores, nuevas oportunidades, y posiciones variadas en el trabajo. (Deloitte, 2014)
	Dispuestos a sacrificar la familia por el trabajo (Bridgers y Johnson, 2006).	El trabajo es algo temporal y cada empresa un escalón para alcanzar algo mejor. (Filipczak, 1994)	Buscan un balance entre el trabajo y la familia. (Yeaton, 2008).
	Dedicación al trabajo, búsqueda de estatus, mejora en el nivel de vida y orientación al trabajo como ancla de vida (Almeida, 2012).	Se preguntan cuál es su beneficio en cada trabajo y se esfuerzan tanto por alcanzar sus metas, así como las de la organización. (Smola y Sutton, 2002).	Expectativas frente al trabajo se centran en: La libertad para tomar decisiones. Las oportunidades de aprendizaje y desarrollo. La comunicación abierta y el respeto por su estilo de vida. (Lombardía, Stein y Pin, 2008)
	Disciplinados, con confianza en el sistema, manejan la formalidad y autoridad (Lasheras y Jiménez, 2012).		Independientes, delegan responsabilidades, demandan retroalimentación inmediata y esperan un sentido de resultados cada hora Martin (como se citó en Irizarry-Hernández y de Arcibo, 2009)

Figura 4. Comparativo: Baby Boomers, X y Millennials frente a la variable trabajo. (Diaz et al., 2017). Se identifican las motivaciones en el campo laboral y cuál es su expectativa frente a las actividades y retos que asumen.

2.2.3.4 Generación Z o Centennials: Nacidos a partir del año 2001, han integrado la tecnología a sus vidas. Son los adolescentes de nuestra época, los que conocerán la nanocomputación o los coches eléctricos. Son inteligentes, unos consumidores muy versados en marcas y productos, y saben cómo obtener lo que desean por su criterio a la hora de manejarse en lo digital. También se les conoce como “Technoholics” por su dependencia de la tecnología de la información (TI).

3. Marco Referencial

Espinosa Medina, Hernandez Palomino, & Aguilar Arellano, 2016, desarrollaron una investigación en el Instituto Tecnológico de Ciudad Juárez de México, con un objetivo similar al de la presente investigación, se pretendía identificar la motivaciones y valores organizacionales de los diferentes grupos generacionales que componían una industria maquiladora en la misma localidad. El estudio consistió en una encuesta previamente validada que midió, por un lado, la importancia de los motivadores en el trabajo, y por otro lado, la importancia de los valores organizacionales de los encuestados. Los resultados obtenidos en este estudio demuestran que los motivadores y la importancia que dan cada una de las generaciones de empleados que trabajan actualmente en las empresas, son significativos en el desempeño de sus empleados y en la consecución de metas y objetivos organizacionales.

En un segundo estudio similar realizado para la industria manufacturera donde se pretendía identificar si la motivación estaba relacionada con el logro de objetivos, se realizó una investigación de tipo no experimental construida de situaciones ya existentes, aplicando el método de estudio de casos donde se pretendió buscar soluciones a través de la discusión y análisis de un problema dentro de una empresa de carácter real. Para recolectar la información se utilizó un cuestionario tipo Likert. Los resultados fueron tabulados y comparados en 9 tablas que mostraban la relación entre motivación y otros factores de índole laboral, donde la mayoría de los encuestados manifestaron estar completamente de acuerdo, al considerar que la motivación laboral es fundamental para el logro de los objetivos de la organización.

En una tercera investigación realizada en Mar de Plata en una dependencia de la administración pública Nacional, se abordó la motivación en comparación con el engagement con una unidad de análisis de 105 personas que componían la organización, a quienes se les aplicaron dos cuestionarios para medir la felicidad y motivación en el trabajo; la metodología consistió en hacer llegar a los empleados un sobre con los dos instrumentos, los resultados obtenidos permitieron afirmar en primer lugar que existe relación entre Motivación Laboral y Engagement y que la relación existente entre ambos conceptos es una relación directa entonces que podemos afirmar que "cuanto más motivado para el trabajo está un empleado trabajador), se registran niveles más altos de engagement". Estos permitieron reflexionar acerca de la importancia de la motivación en el ambiente laboral, porque aquellos trabajadores que están motivados demostraron estar implicados en su trabajo y comprometidos con la organización. Hay que motivar a los empleados, "para que quieran" y "para que puedan" desempeñar satisfactoriamente su trabajo.

Los grupos generacionales, también hacen parte de las investigaciones contempladas en éste apartado, a pesar de la importancia que cada uno de ellos tienen en las organizaciones y el aporte tan amplio que realizan de acuerdo a edad y características, en este caso la investigación profundizó en los Millennials de la Ciudad de Bogotá Colombia, se realizó un estudio de tipo mixto descriptivo donde se integraron de los métodos cuantitativos y cualitativos, con el fin de tener acceso a diferentes puntos de vista sobre el fenómeno de estudio a partir de más de una fuente de conocimiento, se entrevistaron a cuatro mil Millennials, y se indagó acerca de las motivaciones a trabajar en una compañía lo que permitió obtener información que confirma que para las personas de ésta generación, es importante tener trabajos donde hay balance entre vida

personal y laboral, reconocimiento por el logro de objetivos, trabajo en equipo e interacción social, ambiente laboral agradable, flexibilidad horaria y de lugares para el desarrollo de sus actividades laborales.

Con las generaciones Baby boomers y Generación X, se logró identificar también una investigación realizada en el año 2016, donde se evaluó el compromiso organizativo, nivel en que el empleado se involucra en el trabajo, frustración organizacional, satisfacción laboral, flexibilidad y adaptación al cambio, disposición para el aprendizaje, historial de desempleo, intereses centrales de vida y planificación de la jubilación. Los resultados determinaron diferencias estadísticamente significativas entre los miembros de los grupos generacionales sólo cuando se realizó el análisis por género sexual en las variables nivel en que el empleados se involucra en el trabajo y satisfacción laboral. En relación a la planificación de la jubilación se observó que los miembros de la Generación X desean jubilarse a una edad más temprana, mientras que los Boomers entienden que no tienen dinero suficiente para retirarse, no están ahorrando dinero para dicho momento y planifican trabajar luego de jubilarse. La muestra para este estudio consistió de 228 personas seleccionadas por disponibilidad. De este total, el 65% pertenecía al género femenino y el restante 39% al género masculino; Para la recopilación de los datos se utilizaron varios instrumentos como: cuestionario de datos demográficos, que permitía describir a cada generación en una serie de variables y encontrar diferencias significativas entre los grupos generacionales.

4. Marco contextual

La empresa manufacturera objeto de estudio, comenzó operaciones a partir de junio de 1995, inicialmente centró la operación en el proceso de corte; posteriormente, en Enero de 2000 se integró la planta de confección y el 11 de noviembre de 2003 fue adquirida por algunos socios de una empresa textilera Colombiana. Desde entonces ha ido implementando otras áreas que le dan fortaleza al negocio y a la oferta de valor a sus clientes, como son diseño, desarrollo de producto, gestión logística y operativa. Así como otras áreas estratégicas y de soporte. Con este crecimiento ha logrado consolidarse además como una de las empresas generadoras de empleo en la región del Oriente Antioqueño.

En la actualidad la empresa cuenta con 235 empleados divididos en las diferentes áreas, tanto operativas como administrativas así:

Personal operativo

- 3 personas área de ingeniería
- 127 personas en planta de confección
- 16 personas área de corte
- 15 personas bodega
- 12 personas calidad
- 15 personas área técnica
- 14 personas desarrollo de muestras

Personal Administrativo

- 2 personas gerencia general
- 1 persona sistemas
- 3 personas gestión del talento humano
- 1 persona seguridad
- 1 persona mensajería
- 5 personas área de movimientos zona franca
- 4 personas área contable, financiera y costos
- 2 personas planeación
- 3 personas compras
- 2 personas comercio exterior
- 4 personas área comercial
- 3 personas área de diseño de modas
- 1 dirección logística
- 1 persona servicios generales

4.1 Plataforma estratégica

Esta empresa colombiana, hace parte del negocio de textiles, y con su crecimiento se ha logrado consolidar como empresa del sector generadora de empleo de la región, (PROTELA, 2017) entre sus propósitos se encuentran:

4.1.1 Misión

Con el propósito de generar crecimiento sostenible y rentable tanto para la empresa como para los clientes, la empresa manufacturera del oriente antioqueño, establece alianzas estratégicas basadas en relación de confianza y soluciones relevantes de sus productos.

4.1.2 Visión

Desea ser reconocida por su transparente Oferta de servicio personalizado, entregando Innovación y las ventajas de su verticalidad; valiéndose de la calidad humana, profesionalidad y el conocimiento de su equipo se permite brindar al cliente cumplimiento con un producto de calidad, valor agregado y a un precio competitivo.

5. Metodología

5.1 Enfoque de investigación

El trabajo de investigación corresponde a un enfoque cuantitativo. Esta orientación, según Hernández Sampieri, Fernández Collado, & Baptista Lucio (2010) es aquella que “usa la recolección de datos para probar hipótesis, con base en la medición numérica y el análisis estadístico, para establecer patrones de comportamiento y probar teorías.

Teniendo en cuenta lo anterior, se cataloga la presente investigación como cuantitativa, ya que a partir de una base de datos de personal activo en la empresa, se logran clasificar las diferentes generaciones existentes en la misma teniendo en cuenta la edad de cada uno de los empleados que la componen, y a través del desarrollo de una encuesta, se identifican las motivaciones para cada una de ellas; teniendo como marco referencial a nivel teórico, los planteamientos de Fernando Toro Álvarez de desempeño y productividad.

En este trabajo, se identifica la variable motivación en sus diversos niveles (intrínseca, extrínseca y medios preferidos para obtener resultados) y su relevancia en cada uno de los grupos generacionales que componen la empresa; es por esto que se confirma que el diseño de

investigación es descriptivo, ya que Indaga la incidencia de las modalidades, categorías o niveles de una o más variables en una población (Hernández et al., 2010).

5.2 Población y muestra

5.2.1 Población

La población para la siguiente investigación, está constituida por el personal que compone una empresa manufacturera del oriente antioqueño así:

Tabla 1

Población objeto de investigación

Área de trabajo	
Empleados	
Personal operativo	185
Personal Administrativo	48
Total	233

Fuente propia

5.2.2 Muestra

De la población mencionada, se seleccionó una muestra aleatoria, según el método de muestreo estratificado de asignación proporcional, ya que según Martínez Bencardino (2012) permite determinar el tamaño óptimo de la muestra distribuyéndose en la misma proporción que

las unidades en la población. Para Elegirla, se identificó el porcentaje de representatividad de cada una de las generaciones en la organización (Baby Boomers, Generacion X y Millenials) y se tomó la cantidad de personas por cada grupo generacional, generando así una muestra total de 116 empleados; otro factor que proporcionó la obtención de datos, fue la facilidad del investigador de acceder a la población sujeto de estudio con el fin de recopilar la información requerida (Hernández et al., 2010).

El universo total para la investigación, estuvo comprendido por 233 personas distribuidas en tres grupos generacionales, así:

Tabla 2

Grupo generacional	Cantidad de empleados /porcentaje que componen los grupos generacionales	Muestra por generación (cantidad de empleados)
Baby Boomers	13 (6%)	6
Generación X	88 (37%)	44
Generación Y	132 (56%)	66
Generación Z	2 (1%)	NA
Total	233 (99%)	116

Fuente propia

Se tuvieron en cuenta los empleados de las generaciones Baby Boomers, Generación X y Generación Y o Millennials, ya que son aquellas generaciones activas en la vida laboral; la generación Z se encuentra incorporándose al mundo laboral y por tal motivo no fue tomada en cuenta en esta investigación.

5.3 Instrumentos de investigación

Encuesta cuestionario de motivación para el trabajo

1. Nombre: Cuestionario de Motivación para el Trabajo (CMT)
2. Autor: Fernando Toro Álvarez
3. Administración: Individual y colectiva.
4. Duración: Entre 20 y 35 minutos.
5. Calificación: Puede hacerse manualmente con el empleo de las claves de calificación o con el programa de computador para la calificación del CMT.

Se inicia el proceso con el consentimiento informado en el cual se exponen las diferentes condiciones de la investigación, si éste es aceptado si ninguna objeción, se continúa con el desarrollo de la encuesta CMT (Cuestionario de Motivación para el Trabajo) donde se responde a 15 ítems divididos en tres partes iguales los cuales miden factores motivacionales intrínsecos, medios preferidos para obtener retribución y factores extrínsecos en el trabajo; cada factor contiene cinco afirmaciones que representan deseos o aspiraciones en el trabajo a los cuales se les asigna un número del 1 al 5, considerando que el mayor valor es el aspecto al que más

importancia se le da en el trabajo y el de menor valor lo menos relevante en el mismo aspecto.

La relación de los factores con los ítems que evalúan, se mencionan a continuación

Tabla 3

Dimensiones Motivacionales	Factores Motivacionales
Condiciones Motivacionales Internas	Logro, Poder, Afiliación, Autorrealización, Reconocimiento.
Medios preferidos para obtener Retribución	Dedicación a la tarea, Aceptación – Autoridad, Aceptación Normas – Valores, Requisición, Expectación.
Condiciones Motivacionales Externas	Supervisión, Grupo de trabajo, Contenido del trabajo, Salario, Promoción

Fuente propia

6. Resultados

Después de realizar el desarrollo de la encuesta con el total de la muestra seleccionada, 116 personas, se registran en el programa Excel plantilla calificación CMT, cada una de las puntuaciones obtenidas por los participantes con el fin adquirir de manera individual las puntuaciones típicas de cada uno de los factores motivacionales y posteriormente agruparlas en las generaciones investigadas y de ésta manera obtener el resultado de los factores de mayor y menor importancia. Con la obtención de éstos resultados, se realiza proceso de identificación de las características comunes con la teoría generacional y motivacional; y a partir de esto, se brindan recomendaciones a la empresa para generar estrategias acordes a cada generación, y lograr así motivar objetivamente para el trabajo y la vida.

6.1 Principales factores motivacionales por generaciones

6.1.1 Principales factores motivacionales en generación Baby Boomers

En esta empresa manufacturera, se identificó que los Baby Boomers comprendían un 6% de la población total, como se mencionó en la Tabla 2; para éste grupo generacional como factor motivacional intrínseco más importante se encontró la afiliación y el menos relevante la autorrealización, es decir, no necesitan estar ocupados en aquellas tareas para las que tienen habilidades, dan mayor importancia a ocuparse en cualquier actividad que les permita

sentirse activos más que lograr un resultado personal o crecimiento; para conseguir sus resultados, se evidenció que los medios preferidos eran la aceptación de normas y valores como motivador principal, dejando a un lado la expectación, ya que son personas que se esfuerzan para lograr lo propuesto y no esperan a que el jefe se dé cuenta de sus capacidades; aspectos que complementaron a su mayor motivador externo como el grupo de trabajo y de menor interés la promoción, por esto, no contemplan constantemente la posibilidad de proyectarse a situaciones de mayor responsabilidad. Ver Tabla 4.

Tabla 4

Puntuación de Factores motivacionales identificados en la generación Baby Boomers

Condición	Factor	Puntuación
Motivacional	Motivacional	Típica
Condiciones	Logro	48
Motivacionales	Poder	55
Internas	Afiliación	63
	Autorrealización	41
	Reconocimiento	57
Medios preferidos	Dedicación a la tarea	51
Para obtener	Aceptación – Autoridad	49
Retribución	Aceptación normas – valores	61

	Requisición	58
	Expectación	44
Condiciones	Supervisión	53
Motivacionales	Grupo de trabajo	66
Externas	Contenido del trabajo	45
	Salario	56
	Promoción	44

Fuente propia

6.1.2 Principales factores motivacionales en generación X

Para la Generación X que alcanzó en la organización un 37% de la población, equivalente en cantidad a 88 personas; en éste caso la muestra seleccionada fue de 44 personas para los cuales sobresalieron los siguientes aspectos: A nivel interno el reconocimiento fue su factor más relevante, estos valoran altamente la retroalimentación de sus jefes, sin embargo no están buscando autorrealización, les interesa más lograr tener estabilidad para ellos y sus familias, la búsqueda de un equilibrio personal, familiar y laboral; para obtener retribución su medio preferido es la expectativa, a diferencia de los Baby Boomers, la Generación X si prefiere esperar una calificación del jefe, considerando este aspecto lo más importante, pero dejando a un lado su dedicación a las labores con empeño en el tiempo debido; se complementan éstas

condiciones con las motivaciones externas donde prevalece el factor salarial sin importar el tipo de tareas que se deban realizar.

Tabla 5

Puntuación de Factores motivacionales identificados en la Generación X

Condición	Factor	Puntuación
Motivacional	Motivacional	Típica
Condiciones	Logro	49
Motivacionales	Poder	53
Internas	Afiliación	58
	Autorrealización	41
	Reconocimiento	63
Medios preferidos	Dedicación a la tarea	49
Para obtener	Aceptación – Autoridad	50
Retribución	Aceptación normas – valores	53
	Requisición	54
	Expectación	56

Condiciones	Supervisión	53
Motivacionales	Grupo de trabajo	58
Externas	Contenido del trabajo	39
	Salario	64
	Promoción	48

Fuente propia

6.1.3 Principales factores motivacionales en generación Millennials

Los Millennials tuvieron la mayor cobertura en la organización 132 empleados equivalentes al 56% de la población total; de estos se eligieron al azar 66 personas, quienes según los resultados, internamente se sentían atraídos por el reconocimiento, por aquellos aspectos que los hacían sentir importantes y sobresalientes, sin optar o preferir la autorrealización; y al igual que la generación X los motivaba el salario sin tener en cuenta el tipo de actividades que tuvieran que realizar, aspecto también similar en la obtención de resultados, ya que buscaban la aprobación del jefe, pero demostrando con hechos, resultados y capacidad de comunicación sus habilidades, sin embargo dificultándose la aceptación o acatamiento de decisiones de la autoridad, aunque sintieran respeto, su actitud desafiante y retadora los llevaba al rechazo generando planteamientos emocionales en cualquier ámbito; los Millennials no se sienten muy interesados en su crecimiento personal pero si en sentirse satisfechos con lo que hacen.

Tabla 6

Puntuación de Factores motivacionales identificados en la Generación Y o Millennials

Condición	Factor	Puntuación
Motivacional	Motivacional	Típica
Condiciones	Logro	48
Motivacionales	Poder	52
Internas	Afiliación	59
	Autorrealización	40
	Reconocimiento	66
Medios preferidos	Dedicación a la tarea	49
Para obtener	Aceptación – Autoridad	47
Retribución	Aceptación normas – valores	53
	Requisición	55
	Expectación	55
Condiciones	Supervisión	53
Motivacionales	Grupo de trabajo	60
Externas	Contenido del trabajo	39
	Salario	66
	Promoción	45

Fuente propia

6.2 Variables motivacionales predominantes y no predominantes por generaciones

Como se evidenció en la información de las tablas 4, 5 y 6, en los resultados de cada uno de los factores motivacionales de las diferentes generaciones; la generación X y Millennials tuvieron resultados similares en cuanto a los medios preferidos para obtener retribución y los factores motivacionales externos; en el primer aspecto se encuentra que para ambos grupos de personas, la expectativa es el factor de mayor importancia, ya que su búsqueda es constante a la hora de mostrar habilidades, prefieren demostrar sus capacidades a esperar que el otro pueda evidenciarlas, a pesar de ser generaciones con diferencias marcadas en la edad, una de las características que facilita la demostración de habilidades es su conexión con la tecnología, ambos poseen relación con ésta, teniendo mayor vínculo los Millennials quienes combinan dichas habilidades con su capacidad de comunicarse abiertamente para manifestar lo que desean.

En los factores motivacionales externos, se encontró también relación en los aspectos de mayor y menor importancia, destacándose el salario como mayor fuente de motivación para ambos, es el factor con el que pueden cubrir sus necesidades básicas; para el primero como fuente de consecución de estabilidad económica para ellos y su familia, para el segundo (Millennials) adquisición de placer, de lograr conocer el mundo; el menor interés en común, es el tipo de tarea o actividad a realizar, ya que su atracción principal se encuentra en mostrar resultados o habilidades para lograr adquirir mayor retribución y no para sobresalir en una sola tarea, actividad o cargo.

En las tres generaciones se encontró relación en el aspecto de menor importancia a nivel interno como lo es la autorrealización; para los Baby Boomers, no cobra alto valor ya que su meta principal es el logro de un resultado pero facilitando la afiliación o las adecuadas relaciones en su trabajo con quienes podrían ser sus sucesores, para las otras dos generaciones, a pesar de tener metas y proyectos, se enfocan principalmente en mostrar y aprovechar las habilidades de una tarea realizada en un momento determinado, sin pensar en potencializarla para perfeccionarla y lograr un mayor estatus en su labor.

7. Discusión

De acuerdo con los resultados obtenidos en el proceso de investigación realizado, donde se pretendía encontrar las motivaciones laborales de los diferentes grupos generacionales que componen la organización, se lograron identificar y clasificar aspectos de mayor y menor importancia a nivel general y en cada uno de ellos.

Inicialmente permitió comparar los resultados de cada uno de los factores en cada generación y definir así que no existe una brecha grande en la puntuación obtenida entre las generaciones y algunos factores motivacionales; esto facilitó la comprensión del concepto de generación desde la visión histórico romántica de Dilthey (como se citó en Martin, 2015) quien definió generaciones como grupo de personas que viven en un tiempo común, en el cual se comparten conductas y costumbres, que responden de manera similar a situaciones, que los identifica y los hace sentir cercanos en diferentes facetas de su vida; esto fue evidenciado y quizás como aporte en la obtención de resultados, ya que adoptaron formas de actuar, pensar y desempeñarse de una manera similar en un mismo lugar en el cual compartían la mayor parte de su día.

Para el tema motivacional, Toro (2002) habla de un conjunto de condiciones, tanto internas como externas, que tendían a variar de una persona a otra y que podían ser modificadas; a través de las tres generaciones identificadas en la organización, se pudo evidenciar, que existen factores con variabilidad, sin embargo con relación entre sí a pesar de ser condiciones motivacionales diferentes.

En el caso de los Baby Boomers, su tendencia superior fue la de las relaciones, en las tres condiciones, manifestaron a nivel general la importancia del equipo de trabajo y de las adecuadas relaciones con los mismos, la conservación de éstas y el apoyo para el logro de objetivos, también manifestaron el respeto por las normas y seguimiento de las mismas; estos factores fueron mencionados por Morton (Como se citó en Hernández Palomino, Espinosa Medina, Aguilar Arellano, 2001) quienes manifestaron que estas personas eran buenas para trabajar en equipo y respetar la autoridad aunque podrían mostrarse críticas y egocéntricas. También se encontraron diferencias, éstas fueron identificadas en las expectativas, ya que se menciona que realizan actividades para fomentar la autorrealización y promoción, pero los resultados obtenidos por los encuestados de la organización se evidenciaron diferentes; éste aspecto tiene variación con respecto al referente teórico principalmente por la concepción o significado de autorrealización, ya que Zemke (Como se citó en Hernández Palomino, Espinosa Medina, Aguilar Arellano, 2001) lo menciona como el logro en los títulos adquiridos, pero en la cultura Antioqueña principalmente para ésta generación, se enfoca mayormente a la estabilidad y el logro de perdurar durante largo tiempo en una misma tarea y lograr la pensión para obtener mayores ingresos pero sin dejar a un lado su actividad cotidiana, siempre y cuando el lugar donde se desempeñó se lo autorice.

En la generación X su tendencia superior fue diversa, sin embargo los tres aspectos guardaron relación entre sí; dos de ellos en cuanto a conductas y comportamientos, el tercero a los logros a obtener según lo realizado. Se evidenció que las personas de ésta generación, se

motivan con el reconocimiento, poseen un alto interés de alimentar sus objetivos - deseos en base a su vida personal, balanceándola siempre con su trabajo; pero interesándose en mostrar siempre sus habilidades para lograr de ésta manera la obtención de un reconocimiento económico como lo es el salario.

Con la generación Y o Millennials, se identifican tendencias similares a los X; sin embargo, ésta generación se centra en los retos, en mostrarse y mostrar sus habilidades, de manera que pueda desarrollarse y obtener oportunidades de grandes aprendizajes; el reconocimiento para ésta generación como factor más importante a nivel interno, se evidencia en su necesidad de retroalimentación, están constantemente, comunicándose para mostrar resultados y de ésta manera obtener el reconocimiento esperado, conocer los alcances de su labor y lograr así una retribución económica esperada, que facilitará el cubrimiento y logro de aquellas metas planteadas y orientadas a cubrir su estilo de vida. En ésta generación se identifica la tendencia superior al reconocimiento no solamente de palabras por un buen trabajo realizado sino a lo monetario, donde se espera un resultado económico que vaya creciendo al igual que los éxitos obtenidos.

Cada generación, a pesar de tener diferencias de edad y algunas características en cuenta a sus intereses y personalidad, poseen una naturaleza humana con necesidades básicas por cubrir, con motivaciones que los estimulan a actuar y que son el factor clave actualmente en una organización (Chirinos, 2009, p.148).

8. Conclusiones

Los resultados obtenidos en éste estudio, demuestran que los factores motivacionales tanto internos, como externos y los medios preferidos para obtener retribución, se relacionan entre si y son significativos en cada una de las generaciones que la conforman, en las cuales se identificaron patrones de conducta que se vieron reflejados a nivel laboral como se encontró en la teoría de Toro (2002) en la que se centró éste trabajo.

No existen brechas motivacionales amplias en las diferentes generaciones que componen la organización, las tres generaciones tienden a buscar reconocimiento.

El compartir durante largo tiempo experiencias, información y conocimientos; les ha permitido a cada una de las generaciones adoptar creencias y comportamientos que los lleva a tener expectativas similares para el cumplimiento de metas.

La autorrealización es el factor motivacional de menor relevancia en los tres grupos generacionales que componen la organización, los empleados no priorizan perfeccionar sus habilidades, conocimientos, mejorar sus capacidades o retarse a sí mismos, pero se interesan por sentirse satisfechos con la labor que desempeñan.

La supervisión es un factor externo de mediana importancia que influye en la motivación de los grupos generacionales de la organización, éstas personas les interesa que sus superiores evalúen su rendimiento de una manera considerada, justa y comprensiva, reconociendo sus méritos.

El factor motivacional para los Baby Boomers, está determinado por las relaciones sociales, éstos esperan la unión, apoyo del equipo de trabajo y la conservación de relaciones duraderas y efectivas.

En la generación X, la comunicación abierta, es uno de los factores que motiva a encontrar el equilibrio entre la vida laboral y personal como lo más esperado por ésta generación.

Los Millennials a pesar de buscar autonomía, libertad en la toma de decisiones, posiciones variadas en el trabajo; sienten respeto e interés por las recomendaciones, sugerencias y retroalimentación que les pueda realizar sus superiores.

9. Recomendaciones o sugerencias

1. Generar espacios de formación a nivel grupal con el fin de facilitar la interacción, como condición motivacional relevante en las tres generaciones que componen la organización.
2. Diseñar plan de formación y capacitación anual, con objetivos claros, orientados a fortalecer las motivaciones de cada uno de los miembros de la compañía; articulados con la estrategia corporativa.
3. Ofrecer oportunidades de crecimiento a los empleados, realizando convocatorias internas en la organización, cuando existan vacantes; donde se permita su participación en los procesos de selección para los cuales se cumpla el perfil requerido, estimulando de ésta manera el logro como factor motivacional interno.
4. Incentivar en los líderes el desarrollo de un enfoque transformacional, con el fin de generar mayor acercamiento a los equipos de trabajo y de ésta manera incentivar competencias para la mejora en la eficiencia, resultados personales y de la organización.
5. Teniendo presente el reconocimiento como factor relevante en la motivación de las personas de la organización, se recomienda a los líderes de proceso, comunicación permanente con el equipo de trabajo, donde se pueda establecer conjuntamente las metas y objetivos que se esperan de los integrantes del equipo.

6. Realizar campañas que tengan como estrategia el reconocimiento positivo que permitan incentivar el interés en la importancia de las tareas, e incrementar la autoeficacia y disfrute de las mismas.
7. Compartir desde el proceso de inducción la importancia de su aporte desde el rol y función a la estrategia corporativa, las cuales serán atractivas y generarán mayor motivación e identificación desde el inicio en la organización.
8. Continuar con el desarrollo de paquetes de beneficios que se adapten a las necesidades y preferencias de sus trabajadores, enfocados en el reconocimiento e importancia de cada uno como empleado de la organización (celebración de fechas especiales, celebraciones que involucren al grupo familiar, reconocimiento en valores, entre otros).
9. Analizar la posibilidad de generar beneficios económicos (pago de incentivos por eficiencia) a todo el personal operativo, teniendo en cuenta que el factor salarial es el de mayor relevancia motivacional en las generaciones de mayor cobertura en la organización.
10. Realizar talleres o actividades orientados al plan de vida, que se relacione con los objetivos del equipo de trabajo y de la empresa en general, donde se desarrollen habilidades no solo para el trabajo sino para la vida diaria.

11. Con el fin de atraer, mantener y retener al personal, se recomienda incentivar a los trabajadores con planes a largo plazo dentro de la compañía que generen una sensación estimulante para las personas ya que satisfacen su necesidad de seguridad y estabilidad.

10. Bibliografía

Acosta Piñeros, C. (2017). Motivaciones laborales de Millennials que trabajan en diversas empresas de la ciudad de Bogotá Colombia. *Motivaciones laborales de Millennials que trabajan en diversas empresas de la ciudad de Bogotá Colombia*. Bogota, Colombia.

Agudelo, C. A., & Saavedra, M. R. (Julio - Diciembre de 2016). El recurso humano como elemento fundamental para la gestión de calidad y la competitividad organizacional. *revista científica visión de futuro*, 20(2), 21.

Belardi, A. L. (2015). Motivacion laboral y engagement. Mar de Plata, Argentina.

Chiavenato, I. (2007). Administracion de recursos humanos el capital humano de las organizaciones. McGraw-Hill.

Chirinos, N. (2009). Caracteristas generacionales y los valores. Su impacto en lo laboral. *Observatorio laboral revista venezolana*, 21.

Claudia Díaz Sarmiento, M. L. (2017). Entendiendo las generaciones una revisión del concepto, clasificación y características distintivas de los Baby Boomers, X Y Millennials. *CLIO América*, 17.

Diana Maria Serna, L. N. (2016). Gerencia y administracion. En G. A. Escrito por Astelio Silvera Sarmiento, *Gerencia y administracion* (pág. 111). Colombia: Corporacion Universitaria Americana.

Espinosa Medina, J. D., Hernandez Palomino, J. A., & Aguilar Arellano, M. (2016). Diferencias en los motivadores y los valores en el trabajo de empleados en empresas maquiladoras. *Contaduria y Administracion*.

Hernandez Sampieri, R., Fernandez Collado, C., & Baptista Lucio, P. (2010). *Metodología de la Investigacion*. Mexico, D.F: Mc Graw Hill.

Jaramillo, M. P. (2018). Adaptacion de Gestión Humana para recibir la generacion Z (Centennials) en las grandes empresas del Valle de Aburra. Envigado, Antioquia, Colombia.

Martinez Bencardino, C. (2012). *Estadística y muestreo*. Bogota, Cundinamarca, Colombia: Ecoe ediciones.

Martínez Lugo, M. E., Rodríguez Sánchez, M. H., & Vargas Figueroa, J. A. (2016). Estudio Exploratorio de un Grupo de Miembros de Generación de los Baby Boomers y de la Generación X en el Lugar de Trabajo en Puerto Rico.

Montalvo, G., & Plasencia, R. (23 de 06 de 2015). La motivacion comportamiento organizacional.

Protela S.A . (2017). <https://www.protela.com/ve-intimo>.

Rodriguez, M. V. (Julio - Diciembre de 2005). El capital Humano, otro activo de su empresa. *redalyc.org*, 1(2).

SAS, P. (2003).

school, E. B. (2018). <https://www.eaeprogramas.es/>. Obtenido de [https://www.eaeprogramas.es/: src="//www.eaeprogramas.es/blog/cinco-claves-para-motivar-los-empleados](https://www.eaeprogramas.es/: src=)

Sergio Ochoa Jiménez, M. d. (2012). Estudio de las Organizaciones: desde Taylor hasta nuestros días. *Revistas electrónicas Cultura Científica y Tecnológica*, 46 -47.

Toro Alvarez, F. (2002). *Desempeño y productividad*. Medellín, Colombia.