



**UNIVERSIDAD DE NEGOCIOS ISEC  
ESCUELA DE PSICOLOGÍA**

**INCORPORADA A LA UNIVERSIDAD NACIONAL  
AUTÓNOMA DE MÉXICO**

**CLAVE: 3172-25**

**LA “GENERACIÓN Y” REINVENTANDO LOS TRABAJOS: SU MOTIVACIÓN,  
PRODUCTIVIDAD Y SATISFACCIÓN.**

**TESIS**

**QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE:**

**LICENCIADA EN PSICOLOGÍA**

**P R E S E N T A**

**ESTEFANIA PÉREZ FRAUSTO**

**DIRECTOR DE TESIS:**

**PSIC. ALEXANDRO MILTON CARBALLAR GARRIDO**

**MÉXICO, D.F. JUNIO 2014**



Universidad Nacional  
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

**Biblioteca Central**



**UNAM – Dirección General de Bibliotecas**  
**Tesis Digitales**  
**Restricciones de uso**

**DERECHOS RESERVADOS ©**  
**PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL**

Todo el material contenido en esta tesis esta protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

El uso de imágenes, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente donde la obtuvo mencionando el autor o autores. Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.

**UNIVERSIDAD DE NEGOCIOS ISEC**

Tesis para obtener el Título de la Licenciatura.

**LA “GENERACIÓN Y” REINVENTANDO LOS TRABAJOS: SU MOTIVACIÓN,  
PRODUCTIVIDAD Y SATISFACCIÓN**

Tesis para obtener el Título en la Licenciatura,  
Presentada por Estefanía Pérez Frausto,  
Dirigida por el Psic. Alexandro Milton Carballar Garrido.

México, D.F., Junio 2014.

“Las masas humanas más peligrosas son aquellas en cuyas venas ha sido  
inyectado el veneno del miedo... del miedo al cambio.”

Octavio Paz

“Un pequeño cambio hoy te lleva a un futuro radicalmente diferente.”

Richard Bach

## AGRADECIMIENTOS

***A mi PADRE Pablo.** Quien me dio la vida y ha dedicado la suya a darme todo lo que necesito y más, agradezco todo su esfuerzo para que concluyera mis estudios satisfactoriamente, brindándome siempre grandes oportunidades para seguir adelante, siendo un gran ejemplo a seguir y un ídolo grato de admiración, constancia, perseverancia, disciplina, valentía y esfuerzo. Esta tesis es dedicada a él, como resultado de su apoyo infinito en todo momento, de su confianza hacia mi persona en mis decisiones y objetivos.*  
GRACIAS

***A mi MADRE Paty.** Por ser mi todo, por contar con su amor y apoyo absoluto en todas las etapas de mi vida, teniendo siempre una palabra de aliento que me hace reflexionar y reconfortar. Ella es una combinación del significado de las palabras superación, fuerza, independencia, ambición, esfuerzo, me ha enseñado que en esta vida no hay barreras, que hay mucho por lo que seguir adelante, que los objetivos se cumplen. Porque por ella soy lo que soy hoy en día, esta tesis es en agradecimiento por todo el tiempo que invirtió en mi educación y aprendizaje para que fuera un ser humano lleno de cualidades y virtudes. GRACIAS*

**A Paola.** Quien siendo mi hermana, es mi amiga incondicional, confidente y aliada. Agradezco su gran apoyo en todo lo que hago, por escucharme cuando lo necesito, por darme siempre su punto de vista con la franqueza que la caracteriza, por hacerme participe de sus momentos, por ser mi compañera desde antes de nacer y que a pesar de ser tan diferentes compartimos el mismo corazón que nos hace ser un solo pilar. GRACIAS

**A Silvia.** Mi hermana mayor quien siempre ha confiado en mí, me ha apoyado en toda situación, quien toma parte importante de mi formación como persona, la cual me enseñó que aunque la vida te ponga obstáculos siempre debes mostrar tu mejor cara, y de quien he aprendido que el esfuerzo es bien recompensado. GRACIAS

**Al Profesor Alejandro Milton Carballar Garrido.** Por ser mi asesor de tesis, a quien considero un gran ser humano, lleno de cualidades que lo hacen ser un gran líder, gracias por todo su apoyo, aportaciones, motivación incondicional y por creer en mí para que este trabajo más allá de un sueño fuese una realidad. GRACIAS

**A Rodrigo.** *Mi hermano quien forma parte de mi vida, por confiar en mí y protegerme. GRACIAS*

**A la Familia Pérez López.** *Por brindarme su cariño y confianza. GRACIAS*

**A Gilberto.** *Mi cuñado, por su apoyo. GRACIAS*

**A mis Maestros y Sinodales.** *Por sus buenas enseñanzas, sus consejos y su inmensa pasión con la que ejercen su trabajo, siendo motivo de inspiración para la realización de este trabajo de investigación. GRACIAS*

## ÍNDICE GENERAL

<b>RESUMEN .....</b>	<b>1</b>
<b>INTRODUCCIÓN .....</b>	<b>2</b>
<b>JUSTIFICACIÓN.....</b>	<b>4</b>
<b>Capítulo 1.....</b>	<b>5</b>
<b>MOTIVACIÓN .....</b>	<b>5</b>
1.1 Definición de motivación .....	5
1.3 Proceso de motivación .....	7
1.4 Maslow y la motivación.....	9
1.5 Motivación hacia el trabajo .....	13
<b>Capítulo 2.....</b>	<b>18</b>
<b>PRODUCTIVIDAD .....</b>	<b>18</b>
2.1 Definición de productividad.....	18
2.2 Características de una persona productiva .....	19
2.3 Productividad laboral .....	21
2.4 Bases para la mejora de la productividad.....	22
<b>Capítulo 3.....</b>	<b>24</b>
<b>SATISFACCIÓN .....</b>	<b>24</b>
3.1 Definición de satisfacción .....	24
3.2 Satisfacción dentro del ámbito laboral .....	25
3.3 Teoría de la satisfacción laboral de Herzberg.....	28
3.4 Satisfacción laboral en relación con el puesto.....	30

<b>Capítulo 4.....</b>	<b>33</b>
<b>JUVENTUD DIVINO TESORO .....</b>	<b>33</b>
4.1 La sociedad joven en la actualidad.....	34
4.1.1 <i>La era del conocimiento</i> .....	36
4.2 Jóvenes trabajadores .....	37
4.3 Aspectos de un buen trabajador .....	38
<b>Capítulo 5.....</b>	<b>40</b>
<b>UN PASO GENERACIONAL .....</b>	<b>40</b>
5.1 ¿Quién es la Generación Y?.....	42
5.2 Convivencia Generacional.....	49
5.3 Reinventando los trabajos para la “Generación Y” .....	50
5.3.1 <i>Gestión de talento</i> .....	54
5.4 El futuro empresarial.....	55
<b>CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....</b>	<b>58</b>
<b>LISTADO DE REFERENCIAS .....</b>	<b>61</b>



## RESUMEN

Desde tiempos inmemorables el ser humano ha vivido en sociedades las cuales han evolucionado con el paso de los siglos, estas se componen de diversos grupos humanos, en los que existe una identidad que los caracteriza. Para poder diferenciar un grupo humano de otro es necesario conocer la edad o el periodo *semejante* en el que han vivido, a este proceso de sucesión se le califica con el nombre de generación.

La presente tesis es una investigación documental ya que en ella se presentan datos recopilados de libros, revistas, portales y artículos que exponen una perspectiva de la “*Generación Y*”, y su importancia de reinventar los trabajos, esto genera la necesidad de que las empresas conozcan el comportamiento, las características y exigencias de los jóvenes trabajadores en su inserción al mercado laboral, para así generar cambios asertivos motivacionales que aporten a una mejor integración de la persona con la empresa, obteniendo de esta forma un elevado índice de satisfacción gremial y alta productividad.

Dada la escasez de estudios de este tipo en México, los resultados que a continuación se presentan podrían suponer el punto de partida de una reflexión intensa acerca del papel de los jóvenes en el mundo laboral y de la gestión de las organizaciones para optimizar su potencial y su contribución al progreso generacional.

**Palabras clave: Generación Y, Jóvenes Trabajadores, Motivación, Satisfacción, Productividad**

## INTRODUCCIÓN

El ser humano está lleno de facultades como el pensamiento, los sentimientos, la conciencia, los valores, la toma de decisiones entre otras, las cuales proveen los recursos necesarios para alcanzar metas y satisfacer necesidades, este es considerado por naturaleza un ser ampliamente sociable, por lo que le es habitual mantener relaciones personales con otros individuos integrantes de un grupo, compartiendo rasgos y características similares.

En la vida de todo individuo llega el momento en el que se enfrenta al campo laboral, el cual está lleno de complejidad, donde se requiere de habilidades, conocimiento y preparación para poder tener un desempeño favorable.

Con el paso del tiempo las organizaciones han sufrido grandes cambios, antes, sus estructuras eran verticales regidas incuestionablemente por la jerarquía de los altos mandos. La transformación que ha surgido en los diferentes entornos laborales en la actualidad, ha llevado a las corporaciones a acelerar su ritmo de trabajo para lograr ser exitosas y competitivas.

Toda empresa existente desea que sus trabajadores sean personas altamente motivadas, innovadoras, talentosas, responsables, eficientes, comprometidas con su trabajo y al mismo tiempo rindan al máximo, pero la realidad es que no siempre es así; por lo cual la selección, satisfacción, motivación, productividad y retención de los empleados es una de las principales preocupaciones que presentan los departamentos de Recursos Humanos.

El mundo laboral hoy en día se encuentra invadido por un grupo de jóvenes pertenecientes a una misma generación la cual recibe el nombre de "*Generación Y*", quienes vienen con ideas nuevas, con ganas de trabajar y de crecer profesionalmente, en un ambiente que se adecue a sus necesidades, en donde pueda explotar sus aptitudes y capacidades.

El problema es que existe todo un universo de empleos dentro del mercado, pero es escasa aquella oportunidad laboral que llene las expectativas personales de cada individuo perteneciente a esta generación. Es increíble cómo en algunas organizaciones se intenta administrar al recurso humano sin siquiera tener presentes sus necesidades de orden superior (necesidades sociales, de estima y de realización personal). En las empresas es muy usual que los empleados se dediquen únicamente a satisfacer las más necesidades básicas o primarias por ejemplo las fisiológicas.

Debido a esta situación cualquier organización debe de tomar en cuenta cuales son las necesidades que mueven al talento joven que pertenece a su empresa o que podría incorporarse a ella, logrando que se mantenga motivado, cumpla con sus responsabilidades laborales y se comprometa a llevarla al éxito.

El tema de la motivación laboral y como repercute en la satisfacción y eficacia de los trabajadores de la “*Generación Y*” es de gran interés ya que indica la habilidad de la organización para satisfacer las necesidades de los empleados y explican el porqué de la baja de personal, la ineficiencia, el mal clima laboral, entre otros aspectos.

El desempeño de una organización depende netamente del capital humano, y es por eso que motivar a las personas, conocer sus necesidades, mantener un alto rendimiento laboral y compromiso en ellas presenta para las empresas un gran desafío, así mismo los altos Directivos, los equipos de Gestión de Talento y los departamentos de Recursos Humanos deben diseñar un plan que revolucione las industrias teniendo como enfoque principal la motivación de talento joven, para que de lo mejor de sí, volviéndose un trabajo recíproco entre empresa y trabajador.

## JUSTIFICACIÓN

El interés fundamental de este estudio documental se centra en analizar la situación de un grupo particular de jóvenes a los que se les denomina como “*Generación Y*”, que recientemente ha hecho su aparición en el mercado laboral.

El objetivo es dar a conocer los rasgos que caracterizan a esta generación (actitudes, necesidades, comportamientos, etc.) y como las organizaciones pueden ocuparlos a su favor para tener personal joven altamente motivado y satisfecho, logrando que sean prominentemente productivos, explotando sus aptitudes, habilidades, cualidades y talentos.

Este estudio comienza analizando los puntos clave de la motivación laboral, productividad y satisfacción, para poderlos aunar a las características de la “*Generación Y*”, obteniendo como resultado una comprensión clara de sus actitudes, objetivos y necesidades dentro de las organizacionales.

Por lo tanto, si la organización implementa cambios considerando el bienestar del capital humano joven reinventará y reescribirá las reglas de los trabajos como los conocemos actualmente, logrando que la transformación de las industrias no esté muy lejana.

Con estas características bien definidas el departamento de Recursos Humanos y los equipos de Gestión de Talento pueden utilizarlas como aportación para establecer planes de selección, retención, buen clima laboral y motivación del personal.

## **CAPÍTULO 1.**

### **MOTIVACIÓN**

#### **1.1 Definición de motivación**

Existe una importante cantidad de información teórica y práctica acerca de la motivación en las personas. Su desarrollo es histórico y ha permanecido latente al paso de los años, involucra las aportaciones de diversas disciplinas que han enriquecido su significado.

La motivación es considerada un proceso psicológico en el cual se mantendrán ciertas conductas para alcanzar el objetivo deseado. Según el diccionario de la Real Academia Española 1990, la palabra motivación proviene del latín *move*, que significa mover.

Su origen se encuentra en la filosofía, en las sabias palabras de grandes autores como Sócrates, Platón, Aristóteles, entre otros.

El estudio de la motivación puede ser entendido como “la búsqueda de las condiciones antecedentes al comportamiento energizado y dirigido” (Reeve, 1994).

Una de las definiciones más populares sobre la motivación es la que propone el autor Fernando Arias (2006) en la que describe que la motivación está constituida por todos aquellos factores capaces de provocar, mantener y dirigir la conducta hacia un objetivo.

La motivación es un proceso psicológico básico, junto con la percepción, las actitudes, la personalidad y el aprendizaje, es uno de los elementos más importantes para comprender el comportamiento humano. Interactúa con otros procesos mediadores y con el entorno. Como ocurre en los procesos cognitivos, la motivación no se puede visualizar. Es un constructor hipotético que sirve para ayudarnos a comprender el comportamiento humano (Chiavenato, 2009).

Otra definición mencionada en el libro de Chiavenato “Comportamiento Organizacional” (2009) describe a la motivación como un proceso que depende del curso, la intensidad y la persistencia de los esfuerzos de una persona para alcanzar determinado objetivo. Cada uno de los aspectos son descritos de la siguiente manera:

1. El curso es la ***dirección*** hacia la cual se dirige el comportamiento. El esfuerzo se debe encaminar a alcanzar el objetivo que define la dirección. El objetivo puede ser organizacional o individual.
2. La ***intensidad*** es el esfuerzo que la persona dirige hacia un curso definido. La intensidad del esfuerzo y lo que se pretende alcanzar, o sea el objetivo deseado.
3. La ***persistencia*** es la cantidad de tiempo durante el cual la persona mantiene un esfuerzo. Una persona motivada suele persistir en su comportamiento hasta que alcanza plenamente su objetivo.

Las motivaciones básicas que impulsan a las personas son diferentes, y el mismo individuo puede tener diferentes grados de motivación que varían a lo largo del tiempo. El grado de motivación varía de un individuo a otro y aun en una misma persona, según el momento y la situación.

### 1.3 Proceso de motivación

Una enorme variedad de factores motivan a los seres humanos, por tanto es preciso saber cómo funciona el proceso de motivación (Chiavenato, 2009).

La mayoría de las teorías dicen que el proceso de motivación está dirigido a las metas o necesidades. Las metas son los resultados que busca la persona y actúan como fuerzas vitales que la atraen. Alcanzarlas reduce las necesidades humanas. Las metas pueden ser positivas (elogios, reconocimientos, o ascensos) o negativas (críticas, advertencias, desinterés personal y negación de un ascenso). Las metas positivas son muy atractivas (Chiavenato, 2009).

En lo que atañe a la motivación, las personas son diferentes: las necesidades varían de individuo a individuo y producen diversos patrones de comportamiento. Aunque varíen los patrones de comportamiento, en esencia el proceso que los origina es el mismo para todas las personas. En este sentido, existen tres premisas que explican el comportamiento humano:

1. **El comportamiento es causado.** Existe una causalidad de comportamiento. Tanto la herencia como el ambiente influyen de manera decisiva en el comportamiento de las personas, el cual se origina en estímulos internos o externos.
2. **El comportamiento es motivado.** En todo comportamiento humano existe una finalidad. El comportamiento no es causal ni aleatorio; siempre está dirigido u orientado hacia algún objetivo.
3. **El comportamiento está orientado hacia objetivos.** En todo comportamiento existe *un impulso, un deseo, una necesidad, una tendencia*, expresiones que sirven para indicar los “motivos” del comportamiento.

El comportamiento no es espontáneo ni está exento de finalidad: siempre habrá un objetivo implícito o visible que lo explique.

Las necesidades son carencias o deficiencias que la persona experimenta en un periodo determinado. Las necesidades pueden ser fisiológicas (alimento), psicológicas (autoestima) o incluso sociológicas (interacción social). Ellas son el motor de las respuestas conductuales o las desencadenan. Por ello, cuando surge una necesidad la persona se vuelve más susceptible a los esfuerzos que hacen los líderes o los gerentes (Chiavenato, 2009).

Chiavenato explica el proceso de motivación de la siguiente manera:

1. Las necesidades y las creencias provocan tensión e incomodidad en la persona, lo que desencadena un proceso que busca reducir o eliminar esa tensión.
2. La persona escoge un curso de acción para satisfacer determinada necesidad o carencia y surge el comportamiento enfocado en esa meta (impulso).
3. Si la persona satisface la necesidad el proceso de motivación habrá tenido éxito. La satisfacción elimina o reduce la carencia. No obstante, si por algún obstáculo no logra la satisfacción, surge la frustración el conflicto o el estrés.

En el siguiente cuadro se muestra el proceso de motivación propuesto por Chiavenato:

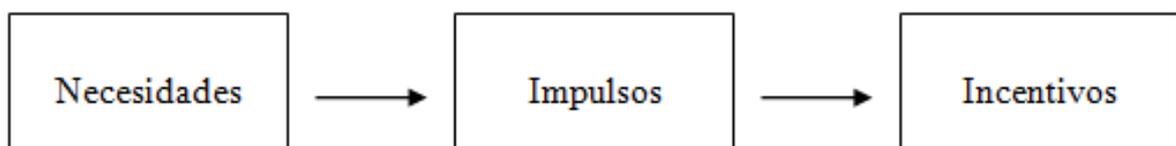


Figura1. Proceso de motivación propuesto por Chiavenato (2009).

## 1.4 Maslow y la motivación

Abraham Maslow fue un psiquiatra y psicólogo nacido en Nueva York en 1908. Maslow postuló que cada individuo tiene unas necesidades jerárquicas-fisiológicas, afectivas, de autorrealización, que deben quedar satisfechas. Cada nivel jerárquico domina en cada momento de consecución y las necesidades inferiores en la jerarquía (comida, refugio o afecto), en caso de no quedar suplidas, impiden que el individuo exprese o desee necesidades de tipo superior (Chiavenato, 2009).

La teoría de la motivación de Maslow está basada en la pirámide de las necesidades, es decir, las necesidades se pueden jerarquizar o clasificar por orden de importancia o de influencia en el comportamiento humano.

Abraham Maslow identificó las siguientes necesidades:

### 1. *Las necesidades fisiológicas:*

Son las de alimentación, habitación y protección contra el dolor o el sufrimiento. También se les llama necesidades biológicas y exigen satisfacción clínica y reiterada para garantizar la supervivencia del individuo.

### 2. *Las necesidades de seguridad:*

Son las de estar libre de peligro (reales o imaginarios) y estar protegido contra amenazas del entorno externo. También están estrechamente relacionadas con la supervivencia del individuo.

### 3. *Las necesidades sociales:*

Son las de amistad, participación, pertenencia a grupos, amor y afecto. Están relacionados con la vida del individuo en sociedad con otras personas y con el deseo de dar y recibir afecto.

*4. Las necesidades de estima:*

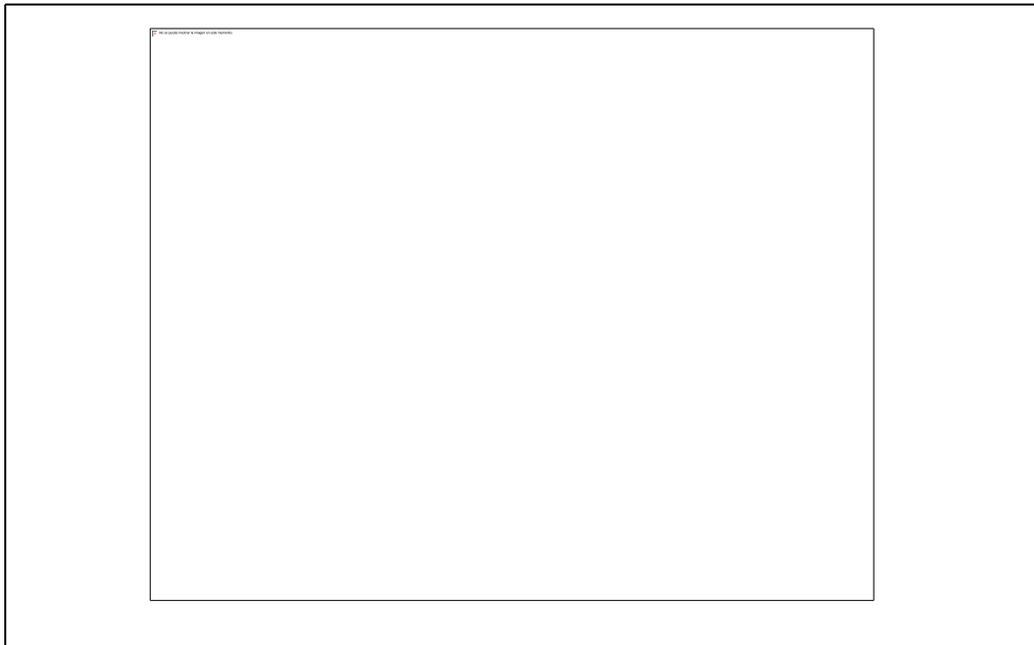
Son las relacionadas con las que una persona se percibe y evalúa, como la autoestima, el amor propio y la confianza en uno mismo.

*5. Las necesidades de autorrealización:*

Son las elevadas del ser humano y lo llevan a realizarse mediante el desarrollo de sus aptitudes y capacidades. Son las necesidades humanas que se encuentran en la parte más alta de la pirámide y reflejan el esfuerzo de cada persona por alcanzar su potencial y desarrollarse continuamente a lo largo de la vida.

Existen dos clases de necesidades, las de orden inferior o primarias, como las fisiológicas y las de seguridad, las cuales son de forma externa (por medio de la remuneración, la permanencia en el empleo y las condiciones de trabajo) y las de orden superior o secundarias como, las necesidades sociales, de estima y de realización personal, que el individuo satisface en su interior (Chiavenato, 2009).

En la siguiente figura se muestra la pirámide de las necesidades de Maslow.



La teoría de Maslow se basa en los siguientes argumentos:

1. Las necesidades que no han sido satisfechas influyen en el comportamiento y lo dirigen hacia metas u objetivos individuales. Una necesidad satisfecha no motiva el comportamiento.

2. Cada persona nace con cierto bagaje de necesidades fisiológicas, las cuales son innatas o hereditarias. Al principio, su comportamiento será exclusivamente dirigido a la satisfacción cíclica de las necesidades, como el hambre, la sed, el sueño, la actividad, el sexo, etcétera.

3. A partir de la edad cada persona emprende un largo camino de aprendizaje de nuevas pautas de necesidades. Surgen las necesidades de seguridad, que implican protegerse del peligro, las amenazas y las carencias. Estas son básicas para la supervivencia del individuo.

4. A medida que las personas van controlando sus necesidades primarias por medio del aprendizaje, surgen gradualmente las necesidades secundarias.

5. El comportamiento del individuo está sujeto a la influencia de un gran número de necesidades concomitantes que se incorporan a la jerarquía.

6. No obstante, mientras una necesidad de orden inferior no este satisfecha, se volverá imperativa y dominara el comportamiento hasta quedar o totalmente satisfecha. Las privaciones harán que un individuo use energías para satisfacer sus necesidades básicas antes que ocuparse de las necesidades de orden más elevado.

7. Las necesidades básicas (hambre, sed, sueño) se rigen por un proceso de motivación más rápido, mientras que las más elevadas requieren de un ciclo mucho más largo.

8. La teoría de Maslow parte de la premisa de que las personas tienen la necesidad de crecer y desarrollarse, pero este supuesto no es válido para todos los individuos.

Para Maslow, el convertirse plenamente en humano implicaría la aceptación de satisfacción de las necesidades determinadas por nuestra base biológica, lo que permitiría, satisfacer las tendencias que caracterizan a los seres humanos, descubrir lo idiosincrático, el descubrir los propios gustos, talentos determinados por nuestra herencia, para concretizarlos con base al trabajo esforzado; en palabras de Maslow: *"La manera en que somos distintos de las demás personas también se descubre en esta misma búsqueda personal de identidad."*

## 1.5 Motivación hacia el trabajo

Al conocer que es motivación y como se da, es importante saber en qué situaciones puede ser aplicada. Actualmente el mundo está regido por grandes organizaciones, las cuales son dirigidas por personas que desempeñan ciertas actividades laborales.

La motivación es uno de los factores internos que requiere de mayor atención dentro de una organización. Si una persona no cuenta con el conocimiento de la motivación de un comportamiento, es imposible que comprenda el comportamiento de las personas.

El tema de la motivación al capital humano y más dirigido al talento joven en el ámbito laboral adquiere mayor peso desde la segunda mitad del siglo pasado, cuando se empezaron a utilizar por primera vez términos y metodologías específicas de las ciencias del comportamiento humano aplicadas hacia la relación entre el hombre y su trabajo.

La motivación en el trabajo busca convertir al trabajo en un fin: sin embargo, resulta evidente que para la mayoría de las personas el trabajo no es sino un medio para lograr otras cosas. Sin negar que en algunas circunstancias el trabajo en sí mismo pueda ser gratificante, no podemos pensar que todo el mundo va a considerarlo un fin en sí mismo; por el contrario debemos conocer cuáles son los objetivos de las personas, que pueden ser logrados por vía de un medio de trabajo. La motivación es mucho de los elementos que es necesario tomar en cuenta en los procesos productivos (Arias, 2006).

El individuo desarrolla un esfuerzo (es decir, manifiesta una conducta) que se finca en su personalidad, pero condicionado en parte por ambiente cultural y por la organización. El esfuerzo tiene por objeto alcanzar dos tipos de objetivos: los de individuo y los de la organización. Entre más cercanos están unos de otros, tanto más será el esfuerzo puesto en juego y llevará a premios. Tanto los premios como las sanciones van a redundar en su motivación (Arias, 2006).

El dirigir, desarrollar y mantener una motivación laboral adecuada tiene una importante relevancia para una organización. Al manejar información sobre cómo guiar a los trabajadores hacia desempeños sobresalientes y efectivos, puede orientar a motivaciones e iniciativas para lograr los objetivos de la organización a la que pertenecen.

Motivar a las personas para que alcancen e incluso superen elevados estándares de desempeño es fundamental para que una organización sobreviva en el actual mundo de negocios

Existe una teoría que explica factores que inducen la motivación de las personas para el trabajo propuesta por Herzberg llamada *Teoría de los dos factores de Herzberg* la cual hace referencia a dos factores encargados de la motivación laboral.

#### 1. *Los factores higiénicos:*

Son las condiciones de trabajo que rodean a la persona. Incluyen las instalaciones y el ambiente engloban las condiciones físicas, el salario y las prestaciones sociales, las políticas de la organización, el estilo de liderazgo, el clima laboral, las relaciones entre la dirección y los empleados, los reglamentos internos, las oportunidades de crecimiento, la relación con los colegas, etc. Son el contexto del trabajo.

En la práctica, son los factores utilizados tradicionalmente por las organizaciones para motivar a las personas.

No obstante, los factores higiénicos tienen una capacidad limitada para influir en la gente. La expresión “higiene” refleja un carácter preventivo y profiláctico. Cuando estos factores son excelentes solo evitan la insatisfacción, pues su influencia en el comportamiento no consigue elevar en forma sustancial ni duradera la satisfacción de las personas.

Sin embargo, cuando son precarios provocan insatisfacción. Por ello los llamados factores de insatisfacción incluyen:

- Salario percibido
- Prestaciones sociales percibidas
- Condiciones físicas de trabajo y comodidad
- Relaciones con el gerente
- Relaciones con los colegas y la camaradería
- Políticas de la organización

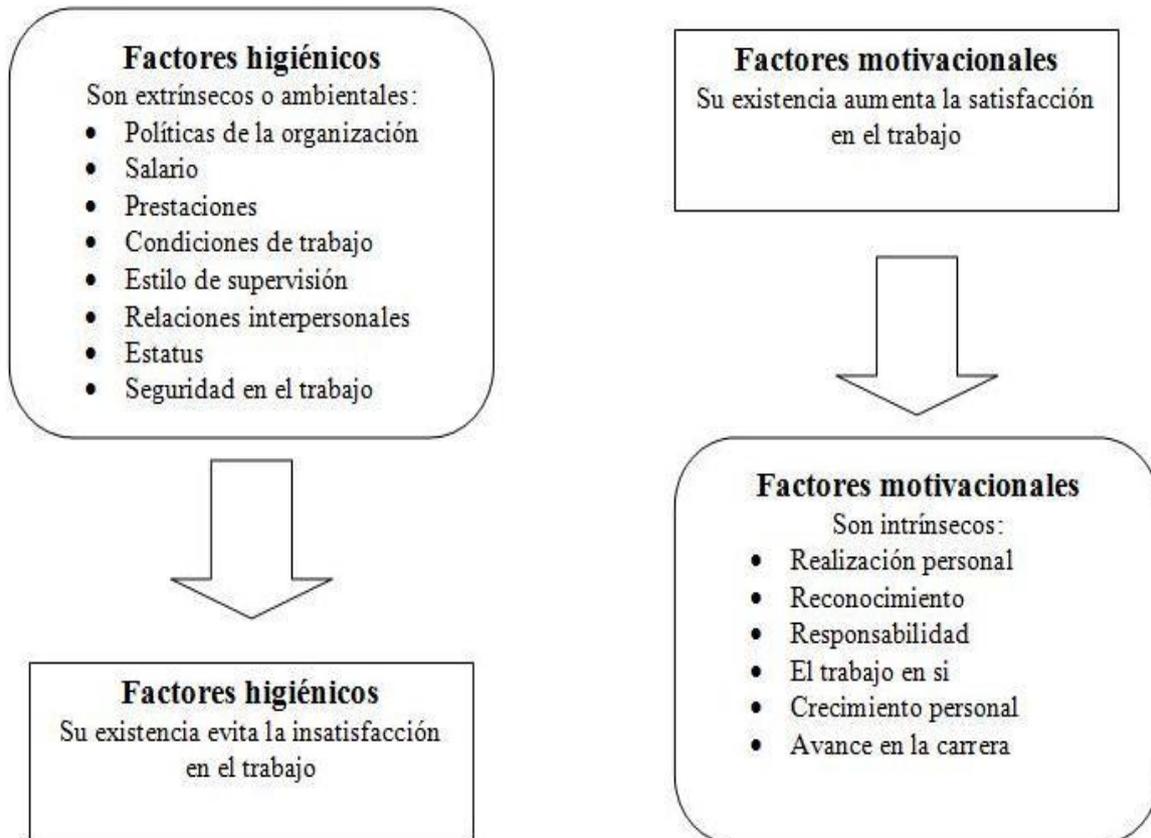
Los factores higiénicos están relacionados con factores externos al individuo y con sus necesidades primarias.

## *2. Los factores motivacionales:*

*Estos se refieren al perfil del puesto y a las actividades relacionadas con él, producen una satisfacción duradera y aumenta la productividad a niveles de excelencia. Cuando los factores motivacionales son óptimos elevan sustancialmente la satisfacción de las personas y cuando son precarios acaban con ella. Los factores de satisfacción son:*

- Uso pleno de las habilidades personales
- Libertad para decidir cómo ejecutar el trabajo
- Responsabilidad total por el trabajo
- Definición de metas y objetivos relacionados con el trabajo
- Autoevaluación del desempeño

El siguiente cuadro describe de manera sintetizada la teoría de los factores de Herzberg:



La dinámica del comportamiento humano parte de 3 motivos o necesidades básicas las cuales están mencionadas en la “*teoría de las necesidades adquiridas de McClelland*”:

1. *La necesidad de realización;* es la necesidad de éxito competitivo, búsqueda de la excelencia, lucha por el éxito y realización con determinadas normas.

2. *La necesidad de poder;* es el impulso que lleva a controlar a otras personas o influir en ellas, a conseguir que adquieran un comportamiento que no tendrán de forma natural.

3. *La necesidad de afiliación;* es la inclinación hacia las relaciones interpersonales cercanas y amigables, el deseo de ser amado y aceptado por los demás. Existen los trabajadores que tienen la necesidad de buscar la amistad con los miembros de su organización, prefieren situaciones de cooperación en lugar de aquellas que sean de competencia, prefieren la comprensión recíproca.

Estas tres necesidades son aprendidas y adquiridas a lo largo de la vida como resultado de las experiencias de cada persona. Como las necesidades son aprendidas, el comportamiento que es recompensado tiende a repetirse con más frecuencia. Como resultado de este proceso de aprendizaje, las personas desarrollan pautas únicas de necesidades que afectan su comportamiento y desempeño (Chiavenato, 2009).

## **CAPÍTULO 2.**

### **PRODUCTIVIDAD**

#### **2.1 Definición de productividad**

Se suele relacionar la productividad a la eficiencia y al tiempo, porque cuanto menor sea el tiempo que lleve el obtener el resultado deseado más productivo será el sistema.

Mediante la productividad es que se puede evaluar la capacidad que presenta un sistema para elaborar los productos y el grado en el cual se aprovechan los recursos.

Productividad es la capacidad de algo o alguien de producir, ser útil y provechoso. Siempre que se pronuncia la palabra se está dando cuenta de la cualidad de productivo que presenta algo.

Se entiende a la *productividad* como la medida de qué tan bien funciona el sistema de operaciones o procedimientos de la organización. Es un indicador de la eficiencia y competitividad de la organización o de parte de ella (Stoner, 1994).

En las décadas de 1950 y 1960 hubo una serie de análisis que abarcaron docenas de estudios realizados para establecer la relación entre satisfacción y productividad. Estos análisis no encontraron una relación consistente. Sin embargo, en la década de 1990, aunque los estudios distan mucho de ser claros, sí se pueden obtener algunos datos de la evidencia existente.

## 2.2 Características de una persona productiva

Las personas productivas tienen algo especial que las diferencia de las poco productivas. La diferencia, no solo está en que las personas productivas obtienen mejores resultados en su trabajo como profesional. Su vida transcurre además, de forma más relajada, disfrutan más de lo que le rodea, ya que tienen una mejor calidad de vida (Azkue, 2013).

Algunas características más comunes que tienen este tipo de personas que describe el autor José Azkue son:

- **Perspectiva:** Saben muy bien cuáles son sus objetivos. Saben muy bien a dónde quieren llegar. Para este tipo de personas es muy fácil saber a qué tareas deben de dar prioridad, ya que tienen marcado claramente su rumbo. Esto que parece tan obvio, falta en muchas personas. ¿cuántas personas van diariamente a su trabajo sin tener claro a qué se van a dedicar?
- **Hábitos proactivos:** Es decir decide, no se deja influenciar por los requerimientos de su entorno, sabe a qué decir “sí” y a qué decir “no”, mantiene claros sus objetivos.
- **Tiene un método de productividad:** Existen varios en los que una persona productiva se puede apoyar. Este tipo de personas tiene uno en el que confía plenamente. Deposita en su método todos sus objetivos, sus metas, sus proyectos, sus compromisos y al final las cosas por hacer. Esto le ayuda a explotar su capacidad creativa ya que mantiene su mente abierta y libre de preocupaciones.

- **Planifica:** Organiza con rigor sus quehaceres y compromisos, ahora bien eso no le impide ser flexible e improvisar cuando es necesario.
- **Reflexiona y revisa:** Dedicar parte de su tiempo a reflexionar y revisar su método de productividad. De esta manera tiene siempre actualizados sus proyectos. Sabe todos los días cuáles son sus tareas principales. Estas reflexiones, serán para él un hábito con el que mantener viva y despierta su realidad productiva.
- **Está focalizada:** Cada día, antes de empezar su jornada, ya sabe cuáles son las principales cosas a llevar a cabo. Sabe que tiene que cumplir cada día para aproximarse paso a paso a sus objetivos.
- **Es una persona libre:** Es dueño de su vida y de sus actos. En todo momento sabe qué tiene entre manos, no depende de los demás para hacer. Siempre está en condiciones de tomar las mejores decisiones y sentirse bien con ellas.
- **Ha conciliado lo “profesional” y lo “personal”:** No deja que su vida profesional invada los demás aspectos de su vida. Equilibra perfectamente todos los compromisos adquiridos, que competen a las diversas áreas de responsabilidad presentes en su vida.

### **2.3 Productividad laboral**

La productividad es algo constantemente planteado y debatido tanto en la esfera empresarial como en el marco macroeconómico. Su significado más común va asociado al rendimiento de una actividad. Se expresa en términos cuantitativos, sean de unidades o magnitudes diversas producidas en un periodo de tiempo. El incremento de la productividad es demandado en términos económicos para mantener la competitividad de una empresa y país ante la globalización de los mercados que demandan continuamente productos nuevos, de mejores prestaciones y a costes decrecientes.

Pero el termino productividad queda empobrecido cuando se aísla de factores cualitativos que la determinan y de la propia eficiencia en el trabajo que debería estar implícita (Mertens, 2007).

La productividad del trabajo se refiere al rendimiento y eficiencia de la actividad productiva de los hombres expresada por la correlación entre el gasto de trabajo (en escala de la sociedad, de una rama, de una empresa o de un solo trabajador) y la cantidad de bienes materiales producidos (establecida en dinero o en especie) en una unidad de tiempo. Se determina por la cantidad de tiempo invertido en elaborar la unidad de producción o por la cantidad de producción fabricada en la unidad de tiempo. El nivel de la productividad del trabajo es un índice importantísimo del carácter progresivo de un modo de producción de un régimen social dado. Todo nuevo régimen social, indicó Lenin, vence al que le precede consiguiendo una mayor productividad del trabajo.

Elevar la productividad del trabajo significa economizar trabajo vivo y trabajo social, o sea, reducir el tiempo socialmente necesario para producir la unidad de mercancía, rebajar su valor. La proporción de trabajo vivo disminuye mientras que la proporción de trabajo pasado (materializado) aumenta relativamente y de tal modo que se reduce la suma global de trabajo encerrado, en la mercancía (Mertens, 2007).

La productividad ha de conseguirse, no exclusivamente trabajando más, sino trabajando en mejora para producir más valor; sin desmerecer el esfuerzo individual y colectivo que la sociedad precisa para sortear la gravedad de la crisis generada en este milenio, que obliga a profundos cambios culturales y estructurales, también en el mundo empresarial (Mertens, 2007).

## **2.4 Bases para la mejora de la productividad**

Está claro que cada vez es más necesario hacer muchas más cosas de la manera más efectiva y eficiente posible. La causa primordial de la baja productividad de un empleado puede tener sus raíces en la forma de trabajar y no en el trabajo mismo. La productividad se puede medir de diversas formas pero, de manera simple la podemos definir como la relación entre la cantidad de trabajo realizado y las horas trabajadas

Tradicionalmente, la formación que se ha estado desarrollando en las organizaciones ha sido enseñar al personal a realizar las tareas específicas de su puesto de trabajo. Así cumpliendo lo esperado, el personal había de alcanzar las cuotas de productividad establecidas. Pero la realidad es siempre más compleja que un conjunto de tareas descritas y los conocimientos transmitidos para ejercerlas. Schumpeter, uno de los prestigiosos pensadores del capitalismo actual que destaca el valor de la creatividad ante las situaciones de crisis y ha sabido conjugar la estrecha relación entre la innovación y la microeconómica y el desarrollo de macroeconómico, manifiesta, que la creatividad y el liderazgo del empresario son la fuente esencial de la innovación y la productividad.

En el contexto actual, la relación entre formación y productividad debería adquirir necesariamente un enfoque más abierto y dinámico. La productividad es el resultado de la innovación, es decir de la aplicación exitosa de nuevos conocimientos a la organización a través de la relación interactiva con la formación y la competencia laboral (Gómez, 1997).

La mejora de la productividad es el resultado tangible de las innovaciones que se suman al sustento de prácticas que resultan de la mejor manera; si bien no todas las innovaciones conducen necesariamente a una mejora de la productividad integral. Habrá innovaciones que mejoran unos aspectos, pero pueden descuidar otros.

La productividad es sinónimo de medición. Es una medición que implica una evaluación del aprendizaje organizacional y personal, ya que relaciona resultados con insumos (Gómez, 1997).

## CAPÍTULO 3.

### SATISFACCIÓN

#### 3.1 Definición de satisfacción

La satisfacción, es el valor de sentirse bien en medio de alguna situación, y por alguna razón, todos los seres humanos son susceptibles a esta sensación, ya que nos provee alegría y comodidad con el momento que vivimos, nos lleva a anhelar que nunca termine lo que está presente.

El valor de la satisfacción está presente cuando hemos logrado algo, o cuando algo bueno ocurre a nuestro alrededor, es una serie de emociones que explotan en un mismo momento.

La palabra satisfacción según el diccionario de *psicología y psicoanálisis* es descrita como la sensación de una persona que ha gratificado sus deseos. Se entiende a la satisfacción como un estado mental que se produce por la optimización de la retroalimentación cerebral. Al alcanzar la satisfacción, el funcionamiento mental del ser humano se encuentra en armonía. La satisfacción contribuye a la felicidad mientras que la insatisfacción contribuye al sufrimiento.

Es importante reconocer que a lo largo del camino hacia la satisfacción de las necesidades humanas no es nada fácil, ya que no siempre se satisfacen. Solamente la satisfacción de las necesidades es la que tiende a llevar un cambio positivo en los sujetos (*Verdugo, 1989*).

Asimismo, como sucede desde la prehistoria, la satisfacción de las necesidades ha puesto al hombre en el camino de su desarrollo como organismo viviente, ya que siempre se ha movido en busca de su satisfacción. En este contexto se entiende a la satisfacción como la razón, acción o modo que sosiega y responde enteramente a una queja, sentimiento o razón contraria. Nuestra sensación de estar satisfecho la reducimos, por tanto a lo que es grato, prospero o bien nos conduce a sentirnos complacidos o simplemente contentos (*Verdugo, 1989*).

La satisfacción, por lo tanto, puede ser la acción o *razón* con la que se responde a una inconformidad y conlleva a un estado de plenitud momentánea. Pero ¿Que es la plenitud? La plenitud, es el estado de equilibrio e integridad que se siente cuando todo en nuestra vida está relativamente bien. La *plenitud*, es la reunión de sentimientos como calma, tranquilidad, convicción, alegría, certeza, amor, felicidad, tranquilidad, equilibrio, etc. (*Van Haller, 1976*)

### **3.2 Satisfacción dentro del ámbito laboral**

Como se comentó anteriormente, la satisfacción se aplica en todo momento de nuestra vida y en cada ámbito de la misma. El campo de interés que abordaremos se encuentra dirigido a la satisfacción es el laboral, ya que el ser humano dedica la mayoría de su tiempo a ejercer una profesión.

Se sabe, que satisfacción en el trabajo es la actitud que un empleado asume respecto a su trabajo. De forma lógica aquellas personas que obtienen un alto nivel de satisfacción con sus actividades establecen actitudes positivas y benéficas para la productividad en el (*Robbins, 1998*).

La satisfacción laboral se define como la actitud del trabajador frente a su propio trabajo, dicha actitud está basada en las creencias y valores que el trabajador desarrolla de su propio trabajo (*Robbins, 1998*).

Es evidente que deben de existir diferencias notorias individuales en la satisfacción en el trabajo y que distintas personas en el mismo empleo experimentan diversas fuentes y grados de satisfacción; dos personas con empleos distintos pueden experimentar grados semejantes de satisfacción. Sin embargo, la cuestión fundamental es si la personalidad y otras diferencias individuales es un factor importante o interactúa con el empleo para generar satisfacción en el trabajo (Furnham, 2001).

A veces resulta difícil distinguir entre la satisfacción laboral y la motivación, debido a su estrecha relación.

La satisfacción en el empleo designa, básicamente, un conjunto de actitudes ante el trabajo. Podemos describirla como una disposición psicológica del sujeto hacia su trabajo (lo que piensa de él), y esto supone un grupo de actitudes y sentimientos.

De ahí que la satisfacción o insatisfacción con el trabajo dependa de numerosos factores como el ambiente físico donde trabaja, el hecho de que el jefe lo llame por su nombre y lo trate bien, el sentido de logro o realización que le procura el trabajo, la posibilidad de aplicar sus conocimientos, que el empleo le permita desarrollar nuevos conocimientos y asumir retos, etc. La actividad laboral y la satisfacción en el trabajo ocupan un lugar relevante en la consecución de un nivel óptimo de calidad de vida (Shultz, 1990).

Hay otros factores que, repercuten en la satisfacción y que no forman parte de la atmósfera laboral, pero que también influyen en la satisfacción laboral. Por ejemplo, la edad, la salud, la antigüedad, la estabilidad emocional, condición socio-económica, tiempo libre y actividades recreativas practicadas, relaciones familiares y otros desahogos, afiliaciones sociales, etc. Lo mismo sucede con las motivaciones y aspiraciones personales, así como con su realización (Shultz, 1990).

La satisfacción en el trabajo, no se aplica en todos los ambientes laborales y trabajos, y tampoco se aplica en todos los grupos socioeconómicos y étnicos. La satisfacción laboral está relacionada al clima de la empresa y al desempeño laboral. Además se puede establecer dos tipos o niveles de análisis en lo que a satisfacción se refiere:

- ❖ **Satisfacción general:** indicador promedio que puede sentir el trabajador frente a las distintas facetas de su trabajo.
- ❖ **Satisfacción por facetas:** grado mayor o menor de satisfacción frente a aspectos específicos de su trabajo (reconocimiento, beneficios, condiciones de trabajo, supervisión recibida, compañeros del trabajo, políticas de las empresas).

Herzberg llegó a la conclusión de que los factores responsables de satisfacción profesional son distintos de los que causan la insatisfacción y están totalmente desligados de ellos. Lo opuesto de la satisfacción no es la insatisfacción, sino la ausencia de satisfacción (Chiavenato, 2009).

Otro punto de interés para el tema de la satisfacción es la dirección de la causalidad. La mayor parte de los estudios de la relación partían de diseños que no podían demostrar la causa y el efecto. Los estudios que han controlado esta posibilidad indican que la conclusión más válida es que la productividad conduce a la satisfacción y no a la inversa. Si se realiza un buen trabajo, se obtendrá una sensación intrínseca de bienestar. Además, en el supuesto de que la organización recompense la productividad, la persona con mucha productividad obtendrá más reconocimiento verbal, así como mayor sueldo y probabilidad de ascenso. A su vez estas recompensas incrementan el grado de satisfacción laboral (Robbins, 1998).

En contraposición a las afirmaciones anteriores, Pinilla (1982) plantea una relación muy importante entre la satisfacción laboral, él dice: «por satisfacción se entiende la actitud general que adoptamos frente a nuestro trabajo, cuando hemos podido resolver nuestra necesidades fundamentales y tenemos conciencia de ello, en tal sentido, los trabajadores necesitan que se les respete y se les trate dignamente. Necesitan ganar lo suficiente para vivir decorosamente, para alimentarse, vestirse y tener recreación, pero no sólo el individuo, sino también su familia.

Necesitan que se les den condiciones de trabajo saludables, que se les brinde prestaciones sociales para la solución de problemas que se les presenta en sus hogares. Los empleados necesitan aprender constantemente a trabajar mejor y ejercitar sus capacidades frente a responsabilidades crecientes. Necesitan que se les trate justa y equitativamente, que no haya favoritismos, ni trucos en la determinación de sueldos, salarios y compensaciones, que se premie el esfuerzo y el mérito.

### **3.3 Teoría de la satisfacción laboral de Herzberg**

La primera teoría de la satisfacción laboral es la de Frederick Herzberg, la «Teoría de los Dos Factores», que ha estimulado gran expectativa, por ello muchos autores han intentado comprobar, como rebatir su validez (Dessler, 1987). Supone que la satisfacción o insatisfacción del individuo en el trabajo es producto de la relación con su empleo y sus actitudes frente al mismo. Herzberg desarrolló su teoría con base en una investigación realizada en 200 ingenieros y contadores quienes «relataron una experiencia de trabajo excepcionalmente buena, y otra, excepcionalmente mala»

Posteriormente los relatos se analizaron y el contenido de las historias, reveló que los incidentes donde la causa del estado psicológico del protagonista era la tarea en sí, la sensación de logro, el avance profesional, la responsabilidad y el reconocimiento, habían sido recordados principalmente como fuentes de experiencias positivas; mientras que aquellos donde el rol causal eran factores como el pago, la supervisión, las relaciones interpersonales, las condiciones de trabajo y políticas de la empresa, eran recordadas principalmente como fuentes de experiencias negativas (León y Sepúlveda, 1978).

En consecuencia, se propone la existencia de dos clases de factores:

- Factores Intrínsecos o Motivadores, incluye la relación empleado trabajo, realización, reconocimiento, la promoción, el trabajo estimulante y la responsabilidad.
- Factores Extrínsecos. Las políticas y la administración de la empresa, relaciones interpersonales, sueldo, la supervisión y las condiciones de trabajo.

De modo que «satisfacción laboral» e «insatisfacción laboral» se explican por diferentes factores; la primera por Factores Intrínsecos, mientras que la segunda, por la carencia de Factores Extrínsecos, pero de ningún modo una es lo opuesto de la otra.

Los factores intrínsecos tendrían el potencial de llevar a un estado de satisfacción con el puesto, porque pueden satisfacer las «necesidades de desarrollo Psicológico». De tal forma que el sujeto se interesará en ampliar sus conocimientos y desarrollar actividades creativas, afirmando su individualidad, logrando objetivos alcanzables sólo en puestos con dichas características, pero cuando no ofrece oportunidades de desarrollo psicológico, experimentará sólo «ausencia de satisfacción» (Atalaya, 1995).

Por otro lado, la insatisfacción laboral estaría asociada a los factores extrínsecos del trabajo, el deterioro de estos factores por ejemplo el creer estar inequitativamente pagado causaría insatisfacción. Su mejoramiento aumento de sueldo eliminaría la insatisfacción, pero no causaría satisfacción laboral. De modo que éstos funcionan como una vacuna que evita que la persona enferme, pero no mejora la salud.

Lo interesante es que para motivar al individuo, se recomienda poner de relieve el logro, reconocimiento, trabajo en sí, la responsabilidad y el crecimiento, y se debe cuidar también de los Factores extrínsecos. Sin embargo, las críticas al trabajo de Herzberg son muy numerosas, siendo las principales, las referidas a su método de reunir datos, el cual supone que la gente puede, y desearía reportar sus experiencias de satisfacción e insatisfacción correctamente. De hecho, la gente está predispuesta; y tiende a atribuirse los sucesos de éxito, mientras aluden a factores externos como causas de fracasos (Stoner y Freeman, 1994).

### **3.4 Satisfacción laboral en relación con el puesto**

Esta teoría fue formulada por los psicólogos J. Richard Hackman y G.R. Oldhman, como fruto de las investigaciones sobre medidas objetivas de las características del puesto que se correlacionaban con la asistencia y satisfacción de los empleados. Se sabe que algunos aspectos influyen tanto en la conducta como en las actitudes, pero sin que afecten al personal en la misma forma. La investigación descubrió diferencias individuales en las necesidades de desarrollo, es decir, algunos la sienten más que otros. Los primeros parecen experimentar un influjo mayor ante los cambios en las características del puesto.

Por otra parte, esos cambios no repercuten directamente en la conducta laboral. Si se produce una influencia, ésta ha de atribuirse a las experiencias subjetivas o psicológicas del sujeto ante ellos. Las experiencias provocan alteraciones en la motivación y en la conducta laboral (Shultz, 1991).

Los estudios respecto a la importancia de las características del puesto, postulan que la naturaleza del trabajo mismo es un determinante principal de la satisfacción con el puesto. Varios estudios han tratado de identificar las principales dimensiones del contenido del puesto y ver cómo influyen sobre la satisfacción del empleado y su productividad (Brief y Aldag, 1971).

El estudio más elaborado fue el de Hackman y Oldham (1975), quienes aplicaron un cuestionado «Encuesta de Diagnóstico en el Puesto» a cientos de empleados de 62 puestos diferentes. Se identificaron las siguientes dimensiones centrales:

- Variedad de habilidades: Grado en que el puesto requiere de diferentes actividades para ejecutarlo, ello implica emplear diferentes habilidades y talentos.
- Identidad de la tarea: Grado en que el puesto requiere la terminación de una pieza de trabajo «integral» e identificable, del principio al final.
- Significación de la Tarea: Medida en que el puesto tiene un impacto sobre la vida o trabajo de otras personas -bien sea en la organización o en el ambiente externo.
- Autonomía: El grado en que el puesto brinda libertad, independencia y discreción sustanciales al empleado en la programación de su trabajo y en los métodos a utilizar.
- Retroalimentación del Puesto Mismo: Medida en que el desempeño de actividades del puesto permite al empleado obtener información clara y directa sobre su efectividad.

Cada de una de estas dimensiones incluyen algunos aspectos del contenido del puesto que pueden afectar la satisfacción del empleado en el trabajo. Cuanto mayor sea la variedad de actividades de un empleado, menos aburrido será, teniendo una ganancia de productividad. Los más aburridos son los que repiten operaciones simples, cientos de veces al día. Cuanto más incluya usar habilidades significativas para la autoidentidad, tanto más puede sentir que está ejecutando un trabajo interesante más que «haciendo pasar el tiempo».

La cantidad de autonomía en el puesto y el grado en que brinde retroalimentación de la ejecución, determinará qué tanta oportunidad existe para satisfacer necesidades de alto orden, como la realización e independencia. Cuando un empleado no tiene control sobre los procedimientos o ritmo de trabajo, existe poca oportunidad para lograr satisfacción intrínseca de culminar con éxito la tarea o reto. Sin embargo, en un puesto donde se tiene autonomía, la tarea representa un desafío, y dispone de retroalimentación sobre su ejecución; existe oportunidad para satisfacer las necesidades de realización (Wexley y Yuki, 1990).

## CAPÍTULO 4.

### JUVENTUD DIVINO TESORO

La juventud puede ser definida como un *estado o status*, es decir como una posición social, a la que el joven se adscribe a partir de cierta edad. Es una etapa que se caracteriza marcadamente por cambios consecutivos. Esta etapa que se diferencia de las demás por la presencia constante de toma de decisiones, que empezaran a tener mayor peso y responsabilidad en la vida de todo individuo, haciéndolo más consciente de sus actos (Martini, 2006).

La juventud constituye un conjunto social de carácter heterogéneo donde cada subgrupo desea diferenciarse del resto y de los adultos. En este sentido, dada esa necesidad de identificación y diferenciación al mismo tiempo, es importante recalcar que es frecuente que los jóvenes decidan pertenecer a determinados grupos en base a su estética o a sus creencias (Pascual, 1995).

Esta posición en la estructura social se extiende a un modelo de comportamiento y una valoración, que parece convertirse en el comportamiento cultural de la actual sociedad, en la que “ser joven” constituye un valor positivo. Desde esta perspectiva, no es la sociedad adulta la que opera como referente valorado al que tiende el joven, sino por el contrario, las características atribuidas al grupo juvenil actúan como modelo de comportamiento por parte de los componentes de la sociedad adulta (Pérez, 2004).

Dicho por el autor Mario Margulis en 1996: la “*juventud* es un concepto esquivo, construcción histórica y social y no mera condición de edad”, que aparece como resultado de un conjunto de prácticas discursivas; en este sentido, es posible encontrar diferentes convenciones culturales en las que se habla de la juventud. En estos discursos se suele identificar una suerte de polaridad, en la que la juventud aparece como *sujeto de socialización* (generación, sujeto o agente de cambio social) o bien como *objeto de socialización* (reproducción y afirmación del orden social vigente).

## 4.1 La sociedad joven en la actualidad

Durante gran parte del siglo XX la juventud y las problemáticas que le son inherentes no fueron consideradas objeto de análisis por parte de las ciencias sociales, debido a la poca relevancia del tema. Sin embargo, a partir de 1985, con la celebración del año Internacional de la Juventud, esta adquirió cierta relevancia (Mendoza, 2011).

La posición que ocupan los jóvenes en la sociedad y el papel que juegan en su devenir es uno de los temas que más controversias ha generado en los últimos años. A lo largo del siglo XXI, en una etapa definida y reconocible del recorrido vital, ha persistido el interés no solo por definir sus características como una fase más de la vida, y por establecer rasgos que la distinguen de las otras (Moran y Benedicto, 2006).

En los últimos años, la imagen de cómo se es joven está sometida a una constante transformación debido a la velocidad de los cambios sociales, económicos y culturales en nuestras sociedades desarrolladas. El ritmo de esta transformación es tan elevado que se producen desajustes en este proceso de vida. La consecuencia es que, en ocasiones, hablamos de una juventud que ya no existe.

Ahora su psicología es diversa según la clase social y otros muchos factores. Un estudio arroja un estándar de las características que sobresalen de la juventud en la actualidad, tomando como base la clase (Rodríguez, 2004).

Características sobresalientes de su autoimagen:

- Tienen conciencia de clase o de pertenencia a cierto estrato social.
- Tienen conciencia de vivir en el país de la corrupción, y de que esto afectara sobre modo su trabajo y su desempeño profesional.
- Por causa del diluvio de estímulos que reciben de los medios masivos, viven en función de la simulación y de un hedonismo superficial.
- Suelen ser madejas de contradicciones y de frustraciones.

Por ejemplo:

1. Quieren ser dueños del mundo y quieren transformarlo hacia una sociedad más justa y más limpia.
2. Critican la sociedad de consumo, pero la simulan y viven en ella y de ella.
3. Desafían a los intelectuales, pero en la universidad quieren asumir el papel de intelectuales.
4. Critican y cuestionan el mundo moral de sus padres, pero sienten culpa por alejarse de él y transgredir sus normas.
5. Ven la universidad como instrumento político, como una palestra de combate, más que como una casa de estudios.
6. Ven el matrimonio como conformismo, tedio, imposición social, estancamiento, pero sienten que tendrán que encauzar su erotismo hacia el matrimonio.
7. Se interesan mucho en el deporte, pero lo ven como un escape, agresión, violencia, revancha, no tanto como ejercicio físico.
8. Sueñan con un coche que no es visto como medio de transporte, sino como un algo que les proporciona prestigio, seguridad, independencia, libertad, riesgo

De la imagen de la juventud que se manejaba en el siglo XX a la que es ahora en el siglo XXI, son notorias las diferencias ya que los jóvenes de este siglo exclusivamente están preocupados por sus necesidades e intereses individuales, indiferente por lo que acontece en la esfera de los asuntos colectivos, y cuya interacción social se produce mediante el ocio y el consumo. Unos jóvenes ausentes la mayor parte del tiempo del espacio público, y que de vez en cuando irrumpen de manera caótica, casados totalmente con la tecnología. Aunque también se añaden aspectos positivos como la inclinación a participar en cuestiones solidarias (Moran y Benedicto, 2006).

#### **4.1.1 La era del conocimiento**

No obstante en la realidad laboral juvenil existe una gran heterogeneidad, la cual se explica en virtud de factores como: la oferta y demanda laboral, la clase social, el nivel educativo, el género, las características del lugar de procedencia, etc. Así, por el lado de la oferta laboral es posible observar el un aumento en el nivel educativo de los nuevos trabajadores y el incremento de número de mujeres a la fuerza laboral. Mientras que por el lado de la demanda, se ha acrecentado el uso de la mano de obra joven, calificada y flexible. Hecho que se ha traducido en que los jóvenes de clases altas con nivel de instrucción por encima de la media, compitan ventajosamente en el mercado de trabajo (INEGI, 1995). En tanto que las clases sociales bajas carecen de una formación adecuada por lo que desarrollan a plenitud sus diferentes capacidades y habilidades, lo que los lleva a emplearse en trabajos que requieren escasa preparación profesional (Moran y Benedicto, 2006).

Este periodo tiene origen en la década de 1990. La característica principal de esta nueva era son los cambios, que se han vuelto rápidos, imprevistos y turbulentos. La tecnología de la información, que integra la televisión, el teléfono y las computadoras logró que el conocimiento empezara a cruzar el planeta en milésimas de segundos. La tecnología de la información sentó las condiciones básicas para la globalización de la economía (Chiavenato, 2009).

En una época donde en que todo el mundo dispone de información en tiempo real, el capital financiero deja de ser el recurso más importante y cede su lugar al conocimiento. Ahora usar y aplicar el conocimiento de manera rentable es más importante que el dinero. Ha llegado el turno del conocimiento, del capital humano y del capital intelectual. El conocimiento ahora es básico y ahora el mayor desafío está en lograr su productividad (Chiavenato, 2009).

En la era del conocimiento el empleo empezó a migrar del sector industrial al sector de los servicios, el trabajo manual se sustituye por el trabajo mental, lo que señala el camino hacia una era de posindustrialización sustentada en el conocimiento (Chiavenato, 2009).

#### **4.2 Jóvenes trabajadores**

La cultura juvenil se ha ido transformando con diversas influencias como la globalización, es así que debemos tener en cuenta en qué contexto se está trabajando hoy con las y los jóvenes, pues tienen otras experiencias, necesidades y oportunidades en el mundo actual.

Los jóvenes de hoy construyen los cimientos de las economías y las sociedades del futuro. Aportan energía, talento y creatividad a las economías, y realizan importantes contribuciones como trabajadores productivos, empresarios, consumidores, agentes de cambio y miembros de la sociedad civil.

Las actitudes de los jóvenes trabajadores son determinadas conjuntamente por las características actuales del puesto como por las percepciones que el trabajador tiene de lo que “*debería de ser*” (Peiró, 1987).

Generalmente las tres clases de características del empleado que afectan las percepciones del “*debería de ser*”. (Lo que desea un empleado de su puesto) son:

1. Las necesidades
2. Los valores
3. Rasgos personales

Los jóvenes hoy en día el trabajo tiene la definición de un carácter macro-instrumental: a la idea de mediación se une el logro de otros objetivos más mediatos (implica la inclusión de un marco comprensivo, pero también la idea de sujeto en relación con su fin mediato).

El trabajo es muy esencial en la vida del hombre porque constituye la fuente de recursos para poder satisfacer sus necesidades. Al valor instrumental de medio para sobrevivir se agrega además la idea de integración social y posicionamiento, que supone la idea de status y configuración de la identidad social (Peiró, 1987).

Pero tal vez la característica más marcada en la relación actual de los jóvenes con el mercado de empleo es que han sido víctimas de acceder a empleos inestables, sin protección laboral y con bajos salarios.

#### **4.3 Aspectos de un buen trabajador**

Los rasgos que se señalan en general caracterizando a un buen trabajador son: *tener buen carácter, ser inteligente, sociable, tener deseos de progresar, ser emprendedor, ser honesto, ser buen compañero, tener motivación*. Todos ellos son aspectos que se vinculan más con *el saber ser* referidos a comportamiento socio-relacionales o profesionales (actitudes personales, competencias interactivas y competencias sociales) que los referidos a los *saberes* tanto teóricos como prácticos o a los *saber/hacer* (Claes, 1987).

De la comparación de los dos grupos surge que mientras los empleadores privilegian el tener experiencia, ser cumplidor, responsable, sumiso y respetuoso; los jóvenes consideran más importante estar motivado, tener buena base teórica y tener buen carácter. Destacamos la priorización de la experiencia y la disciplina para los empleadores y el énfasis en el conocimiento y la motivación entre los jóvenes. Esto es congruente con la situación de cada grupo: la capacitación no ha sido nunca una preocupación de los sectores dirigentes en cuanto a su mano de obra; en cambio, la relevancia que le atribuyen los jóvenes, al conocimiento, opera como un reaseguro para generar expectativas favorables en cuanto a su futuro. Al mismo tiempo, el planteamiento de los empleadores se vincula con la idea de los mercados de trabajo segmentados que establece diferencias entre los puestos correspondientes a los niveles gerenciales o de conducción y otro destinado a puestos de subordinación, de menor nivel y salario y que se asocian más con los modos de saber y comportarse que con el dominio de habilidades técnico-profesionales (Claes, 1987).

## CAPÍTULO 5.

### UN PASO GENERACIONAL

Se entiende por generación a un grupo de edad que comparte a lo largo de su historia un conjunto de experiencias formativas que los distinguen de sus predecesores (Ogg y Bonvalet, 2006).

Todas las generaciones han tenido diferentes elementos que son sobresalientes y que establecen las brechas o diferencias entre unas y otras. Para poder comprender a la llamada “*Generación Y*”, se deben conocer su antecesoras. Las cuales describe a detalle el conferencista George Kovary (2008) poniendo gran interés en algunas de las características de las generaciones antecesoras.

- **Baby Boomers:** Son los nacidos entre 1945 y 1964. Representan la generación que viene tras la Segunda Guerra Mundial. Se caracterizan por estar orientados a su desarrollo profesional y por su tendencia optimista. En algunas organizaciones son considerados como el motor empresarial.

Buscan ser ampliamente reconocidos. Son personas comprometidas con su trabajo y motivadas por tener una buena posición económica la cual consideran importante. Además, disfrutan de grandes logros profesionales. Creen en el trabajo, el nombre y la trayectoria. Pueden considerarse tradicionales ya que son miembros de familias numerosas. Valoran pasar tiempo con la familia y que se cumplan las tradiciones; asimismo, consideran que es importante la educación de las personas.

- **Generación X:** Las personas nacidas entre 1965 y 1976 se caracterizan por haber presenciado los grandes cambios tecnológicos y empresariales. Cuentan con una visión global y son flexibles. No les agrada la supervisión directa. Desean tener acceso a tecnología y disfrutan de espacios abiertos en su sitio de trabajo. La Generación X es una generación donde se lucen los mandos medios ya que la problemática social de esta generación es similar a la problemática de las corporaciones: tienen la presión de los seniors (la alta dirección) desde arriba y la presión de los empleados rasos desde abajo.

En el ámbito laboral las personas de la Generación X, tienen diferentes formas de trabajar con respecto a sus antecesores, los baby boomers. Son más colaborativos, les gusta trabajar en equipo, no creen en las jerarquías y se manejan de manera informal frente a cualquier autoridad, tratando a estas como pares. Son desinteresados, pueden trabajar en un proyecto que tal vez no tenga que ver con su posición en la empresa, se comprometen en buscar logros en los proyectos. En comparación con los empleados de mayor edad, se sienten más cómodos trabajando en grupos mixtos.

En el siguiente cuadro se presenta con más claridad las diferencias generacionales:

<b>MATRÍZ DE DIFERENCIAS GENERACIONALES</b>			
<b>TEMAS</b>	<b>BABY BOOMERS (NACIDOS ENTRE 1945 Y 1964)</b>	<b>GENERACIÓN X (NACIDOS ENTRE 1965 Y 1976)</b>	<b>GENERACIÓN Y (NACIDOS ENTRE 1977 Y 2000)</b>
Valores	Crecimiento personal, juventud, igualdad, ambición y colaboración.	Independencia, pragmatismo, orientación a resultados, flexibilidad.	Confiado, optimista, de mente cívica, diversidad innovadora, alta comprensión de la tecnología.
Expectativas	Recompensas por trabajo.	Aprendizaje continuo, desafíos, equilibrio vida-trabajo.	Cambio continuo, crecimiento de carrera rápido, experiencias personalizadas.
Comportamientos	Desafío a la autoridad y lealtad al equipo.	Lealtad a los jefes, centro en los resultados.	Respeto de la competencia, lealtad a sus compañeros, centro en el cambio.
Meta	Dejar huella, tener efecto.	Mantener la independencia.	Encontrar trabajo y crear una vida que tenga significado.

## 5.1 ¿Quién es la Generación Y?

La generación de nuestros jóvenes en la actualidad es denominada como la “*Generación Y*”, que incluye a personas nacidas a partir de 1982. Cuando el término se acuñó, se refería a personas nacidas entre 1980 y 1992, aunque actualmente se ha extendido ese rango para abarcar desde principios de los ochenta hasta el año 2000.

Nacidos y criados en una época de prosperidad económica y con una abundancia de conocimiento que les da poder, se distinguen por el cuestionamiento de la autoridad y las actitudes muy críticas de libertad. Una generación de niños protegidos por una sociedad preocupada por su seguridad. Caracterizados por ser optimistas, autónomos y seguros de sí mismos, creen en el futuro y en sus posibilidades (Peiró, 1987).

Cuentan con una escala de valores diferentes: la autenticidad y la sinceridad, la familia o la amistad mueven a esta generación que destaca por reivindicar la felicidad.

Según la experta internacional, Penny Reid, esta es una generación que se caracteriza por cuestionar constantemente, pero no con el ánimo de poner en tela de juicio el direccionamiento de sus superiores, sino con el de entender las razones por las que adelantan sus labores.

“A diferencia de sus padres (pertenecientes a la generación del ‘baby boom’), no se casan con una sola empresa. Han visto que ellos han sido despedidos de trabajos que creían seguros, entonces no se puede esperar que imiten este tipo de conductas. La persona promedio de esta generación tiene 7 empleos diferentes antes de cumplir 30 años”, dice Reid.

Según Jorge Fernández Belda autor del libro “La metodología del cambio organizacional” las características de esta generación que ganando espacios en empresas, el experto en cambio organizacional detalla los siguientes puntos:

- Son personas con una adolescencia tardía que se prolonga hasta los 30 años en casa de los padres.
- Poseen una cultura caracterizada por la inmediatez y lo instantáneo.
- La revolución tecnológica y los cambios de hábitos que la misma genera: amistades instantáneas, practicidad, individualismo, la pérdida de la práctica de juegos infantiles de interacción y contacto.
- Nuevas formas de estudio y acceso a la información a través de la interacción y la imagen.
- Al crecer en un contexto marcado por una fuerte cultura del servicio, consideran a la educación como una mercancía que debe ser comprada y consumida, por lo que su acercamiento al conocimiento debe ser rápido, práctico, sencillo y hasta entretenido.

El siguiente cuadro explica la diferencia entre el significado de vivir que tenían los Baby Boomer en su juventud al que ahora tiene nuestra “*Generación Y*”.

#### Características

<b>Baby Boomer</b> Vivir para trabajar	<b>Generación Y</b> Vivir... trabajar después
✓ Trabajo duro	✓ Necesidad de feedback positivo
✓ Disciplinado	✓ Autonomía
✓ Conformidad	✓ Actitud positiva
✓ Confianza en el sistema	✓ Tecnología
✓ Orden jerárquico	✓ Trabajar en equipo
✓ Formalidad	✓ Flexibilidad
✓ Autoridad	✓ Sociabilidad
✓ Trabajar hasta llegar a la cumbre	✓ Informalidad

Los empleados pertenecientes a la “*Generación Y*” tienen altas expectativas acerca de sí mismos. Están apuntando a trabajar mejor y más rápidamente, pero adelantan sus labores encaminándose hacia la colaboración, no la competencia.

También tienen altas expectativas de sus jefes. Para ellos es indispensable que sean personas que han llegado al puesto en el que se encuentran por un desempeño profesional impecable y ejemplar.

Las características del puesto influyen en las motivaciones y en la percepción de las condiciones actuales del puesto son:

- ❖ Retribución
- ❖ Condiciones de trabajo
- ❖ Supervisión
- ❖ Compañeros
- ❖ Contenido del puesto
- ❖ Seguridad en el empleo
- ❖ Oportunidades de progreso

Sin el talento humano, una organización no podría ser dirigida. Sin embargo, es preciso que este talento humano posea conocimientos, habilidades y competencias; para que pueda generar resultados debe estar inmerso en un entorno de trabajo basado en un diseño organizacional favorable y en una cultura participativa y democrática (Chiavenato, 2009)

Los factores motivacionales son las condiciones internas del individuo que conducen a sentimientos de satisfacción y realización personales. Existen diferentes tipos de trabajadores, que mantienen un impulso a sus acciones por alguna necesidad que desean cumplir.

Algunas personas tienen una inclinación natural por el éxito y buscan la realización personal a toda costa. Los grandes triunfadores se diferencian por su deseo de hacer mejor las cosas. Los emprendedores que sobresalen de la multitud, buscan situaciones en las que puedan asumir responsabilidad que sea el motor para encontrar soluciones para sus problemas.

Sin embargo, no les gusta ganar por surte. Evitan las tareas que son demasiado fáciles o difíciles. Lo que tienen estas personas que casualmente siempre vemos motivadas es su gran deseo por producir un efecto, de estar al mando. Los individuos que tienen esta necesidad que los caracteriza prefieren pertenecer a situaciones competitivas y de estatus, además de que suelen preocuparse más por el prestigio y la influencia (Peiró, 1987).

La variedad de la personalidad en las personas de esta generación es inmensa, está centrada en metas, específicamente en la obtención de resultados a corto y mediano plazo. Son partidarios de las fechas de entrega de proyectos específicos y tienen a cumplirlas a cabalidad.

Bruce Tulgan (2012) investigador del tema, define las características laborales de la “Generación Y” a partir de 5 ejes:

1. Altas expectativas en sí mismos.
2. Altas expectativas en sus empleadores.
3. Aprendizaje continuo.
4. Responsabilidad inmediata.
5. Personas centradas en la obtención de metas.

Las empresas no deben intentar cambiar las acciones conductivas de la de esta generación, sino que comprenderlas y acoplarlas a las dinámicas propias de la organización. La “*Generación Y*” no está dispuesta a pasar el resto de sus días en una organización que limite su creatividad o le impida cumplir sus sueños, sueños que en muchas ocasiones no están relacionados con su quehacer profesional. De tal forma que la organización debe de motivar y hacer que su personal se mantenga satisfecho y por consecuente sea productivo (Peiró, 1987).

Los miembros de la “*Generación Y*” representan la más capacitada fuerza de trabajo en la historia de la humanidad”. Para sustentar esta frase, Tulgan se apoya en algunas de las características que ha encontrado en estos jóvenes y menciona lo siguiente: *“Tienen un grado muy alto de dominio de la tecnología; son adictos a la información; poseen una amplia visión del mundo; son liberales y tolerantes, casi apolíticos; se adaptan fácilmente al cambio; tienen una elevada sensibilidad social y gran conciencia ecológica. Así aunque les importa el dinero no les resulta prioritario.”*

Según con un artículo presentado por la revista CNN México (2010), para que una empresa pueda disminuir la rotación de personal y logre que los jóvenes profesionales de la denominada “*Generación Y*” se comprometan más con los objetivos y organizaciones es preciso que los directivos rompan con la brecha generacional y logren establecer un puente de comunicación.

No es necesario que las nuevas generaciones se conviertan en una carga para la compañía, ya que se pueden aprovechar los conocimientos de estos profesionales y sus ideas innovadoras.

En el trabajo las personas de esta generación tiene un alto valor por su libertad, por lo que para mantenerlos motivados y comprometidos con la empresa lo mejor que puede hacer la organización es tener una mentalidad, horario y metodología flexibles, recomendó, por su parte, la firma Deloitte en el análisis titulado ‘Lo que los líderes necesitan saber para beneficiarse de las diferencias generacionales’.

*"La libertad es uno de sus valores capitales; desconfían del término "carrera laboral", prefieren hablar de "proyectos profesionales" con plazos y acciones claramente establecidos por ellos mismos, donde la empresa es el medio para concretarlos, no el fin en sí mismo",* agregó el especialista en Management, Jorge Fernández Belda.

Esta libertad es lo que genera que estos profesionales no se comprometan por mucho tiempo con un mismo trabajo, lo que aumenta en un 20% la rotación de personal en las compañías, precisó el experto.

Para que te hagas una mejor idea de qué es lo que motiva a esta generación y cómo ven a las empresas, observa las siguientes características detalladas por Belda.

No existe la fidelidad a la empresa; en todo caso, la misma tiene fecha de vencimiento y ahí radica su compromiso. Privilegian la estabilidad en la empleabilidad, por encima de la estabilidad laboral. El tiempo personal se prioriza sobre el laboral, se trabaja para vivir, no se vive para trabajar; y menos aún en relación de dependencia.

La *"Generación Y"* demanda atención personalizada e interacción por Internet, ejemplo de ello es su interacción en las redes sociales y la necesidad expandir su red de contactos al trabajo, pues ésta es otra fuente para conocer más amigos. Son creativos, audaces, y con gran flexibilidad para adaptarse a situaciones de transición continua. En general dominan dos idiomas porque viajan mucho y algunos de ellos poseen posgrados realizados en el exterior (Fernández, 2010).

Para sacar el mejor provecho de esta “*Generación Y*”, Deloitte propone las siguientes recomendaciones:

- Crea programas de trabajo flexible en el que el profesional tenga la posibilidad de atender a su trabajo y a su vida personal.
- Procura darle proyectos que representen un constante reto profesional.
- Invierte en cursos para mejorar el clima laboral.
- Escucha sus ideas y propuestas e intenta ponerlas en práctica o incentivar a que se desarrollen, para que no pierda la motivación.
- Mantén un diálogo abierto en el que el profesional se sienta libre de expresar lo que siente.

La confianza de la “*Generación Y*” en la tecnología les conduce a considerar diferentes prioridades, basándose en la flexibilidad laboral, de manera tal que las evaluaciones deben ser respecto a los resultados laborales y no dónde, cuándo o cómo fue realizado (Fernández, 2010).

"Muchos de nosotros nos vemos en el reto diario de involucrar a los "Y" a nuestros objetivos porque forman parte de nuestro equipo, entonces, cabría preguntarse "¿qué esperan de sus líderes?". El compromiso de estos profesionales no es con la organización porque no cree en ella, sino con las personas, más concretamente sus líderes, por lo tanto, revisar prácticas de liderazgo basadas en la construcción cotidiana de la autoridad y justicia, frente a ellos, resultará esencial", indicó el experto en cambio organizacional (Fernández, 2010).

## 5.2 Convivencia Generacional

La nueva generación (llamada “*Generación Y*”) está constituida por 2300 millones de jóvenes en el mundo versus 1400 millones de baby boomers y generación X. La convivencia entre distintas generaciones es un fenómeno que siempre ha existido. Pero hoy esta convivencia pasó a ser un tema de agenda ya que antes la mentalidad generacional evolucionaba mucho más lento, y se mantenían las mismas ideas y los mismos valores durante más tiempo. Hoy en día, conviven generaciones en un mismo espacio laboral con concepciones radicalmente diferentes acerca de lo que es la vida, el tiempo, el espacio, el trabajo y el compromiso. El fenómeno aquí no es la convivencia en sí sino la “turbulencia generacional” en virtud del enfrentamiento de mentalidades profundamente diferentes. Es posible identificar patrones de comportamiento en dichas generaciones que marcan hacia dónde se dirigen las organizaciones y su crecimiento. Se produce en estas nuevas generaciones una redefinición de la idea de bienestar (Savich, 2012).

En términos generales, podemos pensar en conflictos potenciales en la interacción de diferentes generaciones por diversos motivos. Estos motivos no solo tienen que ver con la pertenencia a generaciones distintas, sino también con el papel que juega en la organización (García, 2008).

Una perspectiva fundamental del cambio que se vive tienen que ver con la transformación de la cultura interna de las organizaciones; esto no conduce a reescribir las reglas de la convivencia en el trabajo.

El reto consiste en entender y utilizar las fuerzas del entorno social y económico, y no solamente mirar hacia dentro de las organizaciones, para ser, en efecto, más competitivos e innovadores. Para ellos es necesario identificar líderes que apoyen el manejo de equipos autodirigidos, y promover la colaboración (García, 2008).

Sin embargo este trabajo no es sencillo, por ello, es necesario promover activamente la nueva cultura del trabajo colaborativo, comenzando desde la cabeza de la organización, para entenderla como un equipo nutrido por otras organizaciones y vinculado a la sociedad y al mercado (García, 2008).

Es necesaria una actitud positiva hacia la “*Generación Y*” por parte del liderazgo en las organizaciones actuales para entender su perspectiva, poder sus sugerencias y opiniones. Con ello se aprovecha el impulso innovador que caracteriza a este grupo por lo que conviene a las empresas a obligar a las demás generaciones a reescribir las reglas (García, 2008).

La diversidad bien manejada se convierte en una fuente de riqueza de ideas y soluciones, no solamente para desarrollar nuevos mercados entender mejor las necesidades del consumidor, adoptar nuevas tecnologías, y adaptarse a las nuevas condiciones del mercado, sino también para consolidar el éxito (García, 2008).

### **5.3 Reinventando los trabajos para la “Generación Y”**

La revista CNN muestra mucho interés por la generación del nuevo siglo dentro del ámbito laboral, un artículo publicado por esta prestigiosa revista menciona que podría ser el fin de las viejas salas de juntas y el inicio de nuevas oficinas, a medida que la “*Generación Y*” se alista para transformar la forma en que trabajamos en los próximos 10 años.

En Estados Unidos, se prevé que quienes pertenecen a esta generación conformen la parte más grande de la fuerza laboral dentro de una década y con ello, el cambio de oficinas y la naturaleza del trabajo en sí.

“Enfrentamos un gran cambio generacional, a medida que los *baby boomers* (las personas que nacieron entre 1946 y 1964) dejan la fuerza laboral, y eso significa que tenemos que repensar nuestro espacio de trabajo”, dice Michael O'Neill, director de investigación sobre los lugares de trabajo para Knoll, Inc.

Para finales de la década, el balance en Latinoamérica cambiará de aproximadamente un 50% de *baby boomers* y un 25% de trabajadores de la “*Generación Y*” a un 25% de *baby boomers* y un 50% de trabajadores de la “*Generación Y*”, según un informe de 2010 de Knoll, una empresa de muebles para el trabajo.

“Ese es un cambio masivo, y ocurrirá en menos de ocho años”, dice O’Neill.

Para entender cómo necesitarán cambiar los espacios de trabajo para acomodar y atraer a esta nueva generación de trabajadores, O’Neill y Knoll observaron los patrones de trabajo y preferencias de más de 15,000 empleados en 40 países, y a través de cuatro generaciones.

Sus descubrimientos revelaron varias diferencias generacionales. Por ejemplo, la “*Generación Y*” da mayor importancia a tener un “lugar de trabajo atractivo” y presta menos atención a la “calidad de las salas de juntas”, mientras que los *baby boomers* califican estas características de manera opuesta, dando mayor importancia a las salas de juntas.

“A los *baby boomers* les gustan las juntas estructuradas, cara a cara”, dice O’Neill. “Así es como usualmente realizan las cosas. Y si es así como realizas las cosas, la calidad de los espacios de juntas será importante para ti”.

Por otra parte, a los miembros de la “*Generación Y*” les gustan las juntas rápidas, casuales y con tintes sociales. Su uso de tecnología en la interacción socava aún más la importancia de juntas largas y espacios formales, de acuerdo con O’Neill.

En cuanto a su prioridad principal en un lugar de trabajo atractivo, la “*Generación Y*” mezcla su vida privada y personal, y les gusta que un lugar de trabajo se sienta residencial y al mismo tiempo como un hogar, dice O’Neill, explicando que los *baby boomers* no esperan o quieren espacios que evoquen la conexión emocional del hogar.

“Tienden a separar su vida laboral y su vida personal”, dice, añadiendo que su enfoque está más en la función y en los espacios eficientes.

Así que, ¿cómo se manifestará esto en la oficina del futuro?

“Ya lo hace”, dice Alison Maitland, coautora de *Future Work: How business can adapt and thrive in the new world of work (El trabajo en el futuro: cómo los negocios pueden adaptarse y prosperar en el nuevo mundo del trabajo)*.

“Es la idea de que el trabajo sea una actividad y no un lugar. Eso es más importante”, dice, “y ya ocurre en empresas como la oficina de Hamburgo, Alemania, de Unilever y la oficina de Microsoft en Amsterdam, Holanda”.

“El enfoque allí está en la colaboración e innovación, nadie tiene un escritorio permanente, y a los empleados se les anima a moverse y trabajar en un espacio que mejor se acomode a su actividad en cualquier momento”.

Sin embargo, enfatiza en que el cambio generacional es una de muchas variables que nos empujan a un nuevo mundo laboral. Los cambios en la tecnología, economía y negocios son parte del cambio.

“Solían existir fórmulas sobre cómo construir un edificio de oficinas para una cierta cantidad de personas”, dice O’Neill.

“Ahora, los diseñadores construyen una variedad más amplia de salas adaptadas a la función y dirección de cada empresa. Ves más espacios de juntas abiertos, muebles de sala cerca de espacios de circulación y ese tipo de cosas. Es un cambio del lugar de trabajo de un espacio para *mí* a uno para *nosotros*”.

Sin embargo, derribar todos esos muros puede ser un reto para los *baby boomers*.

“Duele cuando quitas la oficina”, dice O’Neill, “porque sientes que has trabajado toda tu carrera, y te has ganado eso. Para los *baby boomers*, la oficina es un símbolo de estatus. Para la “*Generación Y*”, es más probable que un símbolo de estatus sea si tienes o no la nueva iPad o un cierto nivel de libertad”.

La *Generación X* (aquellos que nacieron entre 1965 y 1978) es un grupo que creció con inseguridad laboral y financiera y tiene poco en común con la *Generación Y* o los *baby boomers*, cree O'Neill.

“Tienden a ser más escépticos. Su enfoque está en la seguridad; son más la generación que dice ‘muéstrame el dinero’”, dice.

Entonces, ¿cómo una empresa maneja este campo de diferentes generaciones y preferencias?

“Debes ser consciente de las necesidades y deseos de tus empleados”, dice Laura Sabattini, directora de investigación en Catalyst, una organización sin fines de lucro que trabaja para expandir las oportunidades de negocios para las mujeres.

“Evalúa al grupo específico porque hay mucha variación. Esa es una forma de comenzar a crear una fuerza laboral que es inclusiva”.

Matiland está de acuerdo: “las empresas que van a tener tres o cuatro generaciones en su lugar de trabajo realmente necesitan pensar sobre todos estos estilos y preferencias de trabajo diferentes. Caer para acomodar sólo a la *Generación Y* no será la forma más productiva y puede ser contraproducente”.

Alejandro Delobelle, investigador argentino, señala que las organizaciones actuales deben pensar en dónde hay que poner el foco para que la inteligencia y la pasión se potencien para alcanzar resultados, para que los talentos se expresen, para que el conocimiento fluya y para que las necesidades laborales de esta generación se cumplan.

### **5.3.1 Gestión de talento**

En la era del conocimiento regida por esta generación, surgen los equipos de gestión del talento humano. Los equipos de gestión de talento humano se libran de actividades operativas y se preocupan de proporcionar asesoría interna para que el área asuma las actividades estratégicas de orientación global, de frente al futuro y al destino de la organización y de sus miembros (Chiavenato, 2009).

Las personas dejan de ser agentes pasivos a quienes se administra, y se convierten en agentes activos e inteligentes que ayudan a administrar los demás recursos de la organización. A las personas ahora se les considera asociados de la organización que toman decisiones en sus actividades, cumplen metas y alcanzan resultados previamente negociados y que sirven a la organización para satisfacer sus objetivos y misiones (Chiavenato, 2009).

El concepto de talento humano conduce necesariamente al capital humano, el patrimonio invaluable de una organización. Al hablar de talentos nos referimos a personas dotadas de conocimiento, habilidades y competencias que son reforzados, actualizados y recompensados de forma constante. El talento solo no llega lejos, pues debe existir y coexistir en un contexto que le permita libertad, autonomía y cobertura para poder expandirse. Es necesario tener talentos integrados a un contexto acogedor si el contexto es favorable y propicio, los talentos se desarrollarán y crecen. Si el contexto no es adecuado, los talentos evitan las ataduras y propician el aislamiento (Chiavenato, 2009).

## 5.4 El futuro empresarial

El tercer milenio apunta hacia cambios cada vez más veloces e intensos en el ambiente, en las organizaciones y en las personas. El mundo de los negocios es ahora enteramente diferente, exigente, dinámico, cambiante e incierto (Chiavenato, 2009).

Trabajo flexible y remuneración por resultados superarán a los contratos por horas, y esta será la base de un inminente cambio laboral que predicen dos académicos con los que ha hablado People Management.

Las oficinas pasaran de horarios fijos de 9 a 5 a lugares de encuentro en los que los empleados decidirán cuándo, dónde y cómo hacen su trabajo, aseguran Alison Maitland y Peter Thomson, investigadores de Cass Business School y Henley Business School, respectivamente en el 2011.

Ambos sostienen que un cambio radical en las prácticas de trabajo ayudará a las empresas a aumentar la producción, a reducir costes, a acelerar el acceso a nuevos mercados y a dar a los empleados una mayor libertad. La teoría de los académicos se basa en una encuesta a 360 directivos de 40 países (Martínez, 2011).

Algunos de los resultados destacan que dos de cada tres directivos encuestados creen que habrá una revolución en los próximos 10 años en las prácticas laborales. Además, casi 80% opina esas nuevas formas de trabajo beneficiarán a sus negocios. La mayoría opina que parte de este cambio pasa por dar más autonomía a sus trabajadores (Martínez, 2011).

“Estamos en el siglo XXI pero todavía nos aferramos a un modelo de trabajo fijo que proviene de la era industrial”, asegura Maitland. “Se exigen largas jornadas de trabajo y se compensan sin ninguna medida de productividad relacionada”. Sin embargo, el estudio prueba que los empleados son más productivos si tienen mayor autonomía. “Confiar en la gente vale la pena”, afirma Maitland.

Bruce Tulgan investigador del tema proporciona posibles senderos de intervención para la evolución de las organizaciones:

### 1. GENERAR ESPACIOS LABORALES FLEXIBLES

En un mundo interconectado, lo más importante no son las largas jornadas laborales, sino la calidad del trabajo que se realice.

### 2. MODELOS DE PARTICIPACIÓN EN LA TOMA DE DECISIONES

A los colaboradores “Y” les agrada trabajar en organizaciones donde su opinión sea importante y tomada en cuenta en las decisiones que asume la compañía. La “*Generación Y*” constantemente cuestiona su entorno empresarial; no con el fin de poner en tela de juicio las directrices dadas por sus líderes, sino que con el fin entender las razones por las cuales se toman ciertas decisiones a nivel organizacional. El objetivo final de esta mirada crítica: generar nuevas propuestas que dinamicen su actuar profesional.

### 3. DINÁMICAS DE MOTIVACIÓN LABORAL

Con el fin de incorporar por un tiempo más extenso a esta nueva fuerza laboral (“*Generación Y*”) al interior de las organizaciones, es que estas deben motivar a sus colaboradores a través de incentivos a mediano plazo, en los cuales se premien sus fortalezas e iniciativas.

### 4. FORTALECIMIENTO DEL TRABAJO EN EQUIPO

Los colaboradores pertenecientes a la “*Generación Y*”, han aumentado sus expectativas respecto a su entorno laboral, por tanto, el desarrollo de sus actividades se centra en el trabajo de colaboración con el fin de obtener mejores resultados. Esta generación ve el trabajo competitivo como un desgaste y una falta ética; en este sentido la amistad, la confianza y la interrelación social es uno de los factores que más influye en el desempeño laboral.

## 5. PROGRAMAS DE CAPACITACIÓN

No se trata de realizar constantes programas de inducción y re inducción, la “*Generación Y*” busca nuevas habilidades y la oportunidad de probar cosas innovadoras con un enfoque social, ético y moderno. Hoy los programas de capacitación laboral, debiesen brindar una posibilidad real de interacción entre las personas, y de esta forma generar espacios de encuentro, fortalecer las conversaciones de la gente (y de debate).

## 6. LIDERAZGO COACH

Generar un liderazgo coach, que facilite procesos de aprendizaje, que transmita valores más comunicativos que informativos. Liderazgo que empodere, genere confianza y articule equipos unificados y eficientes. Este liderazgo debe convocar, debe manejar habilidades blandas que estén al servicio de la comunidad de trabajo. Debe invitar a la flexibilidad y a la adaptabilidad. De igual forma, debe persuadir, convocar, construir comunidad, incluir y generar espacios de confianza. Este liderazgo debe alejarse del “liderazgo capataz”, liderazgo antiguo y altamente controlador, que trabaja más con las fisuras que con las luces de las personas. Por último, el liderazgo coach debe generar climas emocionales sanos, honestos y colaborativos, como de igual forma, debe siempre estar diseñando escenarios de aprendizajes compartidos.

## CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Hoy en día el empleo ocupa un lugar muy importante dentro de la vida de todo ser humano por lo cual el comportamiento organizacional manifestado por los jóvenes trabajadores da mucho de qué hablar.

Es por eso que los autores concluyen como prioridad reinventar los trabajos, impulsando a las organizaciones a evolucionar considerando las actitudes y necesidades de la “*Generación Y*”, para que las interrelaciones propicien un clima armónico evitando conflictos, baja productividad, rotación de personal e insatisfacción, que afecten el crecimiento y desarrollo de la organización.

Hoy por hoy a la “*Generación Y*” puede ser descrita como una generación llena de autonomía, conocimiento, iniciativa, libertad, adaptación al cambio, arriesgada, con grandes habilidades y cualidades.

A nivel intelectual muestra un gran interés por el conocimiento ocupando como ventaja su habilidad en el manejo de las tecnologías, lo cual permite que la obtención de información sea rápida, práctica y sencilla.

En el ámbito laboral se caracteriza por lo siguiente:

- Trabaja rápidamente
- Presenta alto liderazgo
- Creativos
- Muestra una actitud positiva
- Competitivos
- Facilidad para las relaciones sociales
- Trabajar por realización personal
- Son emprendedores
- Prefieren situaciones competitivas
- Incluidos a los retos y metas
- Evitan trabajos repetitivos al igual que la burocracia.

Las teorías expuestas en estas tesis tienen enfoques interesantes y bastante novedosos, sin embargo la mejor alternativa puede ser la combinación de algunos de los lineamientos abordados.

Al conocer cuáles son las cualidades, habilidades y comportamientos de esta generación las organizaciones pueden favorecerse de ellas para esto es necesario tomar en cuenta la motivación, ya que es considerado un factor indispensable en cualquier individuo.

Como primera estancia tienen que ser cubiertas las necesidades básicas del ser humano propuestas por el psicólogo y psiquiatra Abraham Maslow, para que posteriormente la organización busque convertir el trabajo en un fin, ayudando a cumplir los objetivos del individuo como los de la organización, sin olvidar incluir los factores motivacionales propuestos en la teoría de los factores de Herzberg. Al incorporar una adecuada motivación laboral como resultado se elevara el nivel de satisfacción en las personas.

Por otra parte al crearse un estado de satisfacción laboral, el individuo rendirá más, siendo eminentemente eficiente en las actividades designadas generando una alta productividad, lo cual es primordial para toda corporación.

Es importante que las personas sientan que se les retribuya con recompensas que sean importantes, con incentivos valiosos, que les sirvan para satisfacer sus necesidades y expectativas de diferentes tipos, las organizaciones deben estar conscientes que la *“Generación Y”* requiere de mensajes y elementos auténticos, que los identifiquen como individuos y no como parte de una masa. La autenticidad es el valor central en la vida de esta generación. Asimismo, debe existir gran comunicación entre empresa-trabajador y viceversa, ya que todo ello redundará en acciones positivas para ambos.

En las grandes organizaciones donde predominan las nuevas tecnologías y las migraciones laborales, se hace indispensable que las áreas de Recursos Humanos y los equipos de Gestión de Talentos desarrollen nuevos y efectivos programas motivacionales, para la retención, satisfacción y productividad de su personal joven, pueden apoyarse en las intervenciones que Bruce Tulgan propone hacia el cambio, al igual que las recomendaciones que describe Deloitte al igual que los autores Hackman y Oldham para identificar de manera asertiva las características requeridas para un desempeño .

Es importante generar un ambiente laboral ameno, con una cultura que promueva el sentimiento de pertenencia, el compromiso, y gusto con la tarea. Un ambiente de colaboración, aceptación y respeto entre generaciones.

Los empresarios de hoy en día notan como la masa laboral tiene otras necesidades por lo cual ya no es un lujo que algunas empresa decidan aplicar el cambio que en esta tesis se recomienda, ahora es una obligación impuesta por la misma sociedad de jóvenes que se incorporan a la actividad laboral. El ideal es tratar a estos jóvenes de acuerdo con sus características generacionales, sin perder de vista el objetivo de su labor y el direccionamiento estratégico de la compañía.

La “*Generación Y*” es el futuro no muy lejano de las empresas ya que representará la mayoría de la fuerza laboral en algunos años por lo que es ineludible trabajar para la retención y motivación de este capital humano, aprendiendo a aprovechar sus talentos con la mejor calidad laboral posible.

## LISTADO DE REFERENCIAS

1. Arias, G. (2006). *Administración de recursos humanos*. México: Trillas.
2. Atalaya, M. (1995). *Satisfacción Académico-Administrativa en Estudiantes de Postgrado*. Lima: UMNSM.
3. Azukue, J. I. (2013) Productividad en las organizaciones. *¿Cómo es el perfil de una persona productiva?* Recuperado de <http://deproconsultores.com/como-es-el-perfil-de-una-persona-productiva>.
4. Brunet, L. (1999). *El Clima de Trabajo en las Organizaciones: Definiciones, diagnóstico y consecuencias*. México: Editorial Trillas.
5. Claes, R. (1987). *La centralidad del trabajo en la vida de los jóvenes*. Madrid: Editorial Complutense.
6. Chiavenato, I. (2009). *Administración de Recursos humanos*. Bogotá: Editorial Mc Graw-Hill.
7. Dessler, G. (1991). *Administración de Personal*. México: Editorial Prentice Hall.
8. Fernández, D. (2010, 17 de diciembre). *¿Por qué México no crece? Empresa, Conquista a la Generación Y*. Revista CNN Expansión. Recuperado de: <http://www.cnnexpansion.com/emprendedores/2010/12/17/pyme-aprende-a-manejar-la-generacion-y>.
9. Furnham, A. (2001). *Psicología organizacional: El comportamiento del individuo en las organizaciones*. México: Universidad Iberoamericana.

10. García, P. L. (2008). Para dirigir a los nuevos profesionales, motivaciones y valores de la generación Y. Documento de investigación DI-753. IESE. México.
11. Gómez, S. (1997). *Una nueva concepción del trabajo y la persona en la empresa del siglo XXI*. Barcelona: Editorial la Muralla.
12. Hodgetts y Aitman, (1983). *Comportamiento en las Organizaciones*. México: Ed. Nueva Edit. Interamericana.
13. Marguilis, Mario. (1996). *La juventud es más que una palabra*. Buenos Aires: Centro Editor de América Latina.
14. Martini P. (2006). *Características de la juventud*. Lima: EPASA.
15. Mertens, Leonard. (2007). *Formación y productividad*. Montevideo: Publicaciones Simapro.
16. Mendoza, H. E. (2011). *Estudio sobre estado y sociedad: La juventud en México*. México: Espiral.
17. Morán, M. L., Benedicto J. (2006). Los jóvenes como actores sociales y políticos en la sociedad global. Madrid: Editorial Complutense.
18. Nash, Michael, (1988). *Como Incrementar la Productividad de los Recursos Humanos*. Colombia: Edit. Norma.
19. Ogg, C., Bonvalet (2006). Generación “Y” y mercado laboral: Modelos de gestión de Recursos Humanos. Adecco: Instituto de empresas Business School
20. Pérez, J. A. (2004). *La juventud en Iberoamérica: Tendencias y urgencias*. Chile: CEPAL.

21. Peiró, J. M. y Moret, D. (1987). *Socialización laboral y desempleo juvenil: la transición de la escuela al trabajo*. Valencia: Nau Llibres.
22. Pinilla, Antonio. (1982). *Dinámica de la Gestión Empresarial*. Montevideo: Iberoamericana de Editores S.A.
23. Reeve A. (1994). *Dinámica de la Motivación Empresarial*. Lima: Iberoamericana de Editores S.A.
24. Robbins, S. P. (1998). *Comportamiento Organizacional*. México: Prentice Hall, Octava edición.
25. Robbins, Stephen y De Cenzo, David, (1996). *Fundamentos de Administración*. México: Edit. Prentice Hall.
26. Sanchís, E. (1988). *Valores y actitudes de los jóvenes ante el trabajo*. Centro Editor Buenos Aires.
27. Savich, Betina (2012, 9 de Marzo). Jornada de actualización 2012 : Un puente entre RRHH y los facility managers. Recuperado de: <http://www.slfm.org/index.php?sec=&page=&infocompleta=19>
28. Schultz, Duane. P (1991). *Psicología Industrial*. México: Edit. Me Graw Hill.
29. Stonner, James, y Freeman. E. (1994). *Administración organizacional*. México: Edit. Mc Graw Hill.
30. Torregrosa, J. R. (1986). *Actitudes de los jóvenes ante el trabajo y comunicación interna*. Argentina: Editorial Paidós.
31. Tolgan, B. (2012). *Conociendo sobre las necesidades generacionales*. Chile: Continental.

32. Van Haller Gilmer, B. (1976). *Tratado de Psicología Empresarial, Tomo I*. España: Ediciones Martínez Roca S.A.
33. Verdugo Sánchez J. A. (1989). *Manual para evaluar la satisfacción de usuarios*. México: UNAM, ANUIES.
34. Werther, W.B. y Davis, K. (1996). *Administración de Personal y Recursos Humanos*. México: McGraw Hill.
35. Wexley K. y Yuki, G.A. (1990). *Conducta Organizacional y Psicología del Personal*. Editorial CECSA.

