



UNIVERSIDAD DE BELGRANO

Las tesis de Belgrano

Facultad de Ciencias Económicas
Carrera Licenciatura en Administración

La motivación de los empleados dependiendo
de las distintas generaciones en la empresa IBM

*Análisis de la motivación y su incidencia en el
desempeño organizacional*

N° 732

Valentina Schiaffino

Tutora: Mónica Gómez Reina

Departamento de Investigaciones
Fecha defensa de tesina: 18 de mayo de 2015

Universidad de Belgrano
Zabala 1837 (C1426DQ6)
Ciudad Autónoma de Buenos Aires - Argentina
Tel.: 011-4788-5400 int. 2533
e-mail: invest@ub.edu.ar
url: <http://www.ub.edu.ar/investigaciones>

Índice

1. Introducción.....	5
2. Marco Teórico.....	5
3. Planteamiento de Problema	9
4. Justificación / fundamentación.....	10
5. Objetivo General	10
6. Objetivos Específicos.....	10
7. Pregunta de Investigación	10
8. Hipótesis	10
9. Metodología	10
10. Resultados	12
10.1 Directos.....	12
10.2 Indirectos	12
11. Estrategia de Comunicación	12
12. Cronograma de Actividades.....	13
12. Capítulo 1: Motivación	14
12.1 Capítulo 2: Generaciones.....	17
12.2 Capítulo 3: Investigación en la empresa IBM de la motivación de los empleados de las distintas generaciones	18
13. Conclusión	26
14. Anexos	28
15. Bibliografía	31

1. Introducción:

Hoy en día las empresas multinacionales situadas en Argentina, tienen empleados que muchas veces no se encuentran correctamente motivados, lo que genera un bajo rendimiento individual y grupal, con personas que no trabajan a su máximo potencial, este bajo rendimiento y desmotivación trae como consecuencia una disminución de la productividad y de la rentabilidad de la organización.

Así por esta causa se genera un ambiente laboral negativo y puede llevar a una pérdida en la cartera de clientes.

El objetivo de este trabajo, es determinar un método de motivación más adecuado, específicamente para los empleados de la empresa IBM (International Business Machines), teniendo en cuenta los distintos segmentos etarios (generaciones) cada uno con sus propias características, por lo cual el objetivo es lograr un esquema de motivación diferenciado, con incentivos particulares, que tenga en cuenta dichas características.

Para cumplir con el mismo se utilizarán distintos métodos de investigación, recurriendo a trabajos ya publicados, entrevistas en el lugar de trabajo etc. efectuando un análisis cualitativo, utilizando técnicas de observación y uno cuantitativo, efectuando entrevistas, para luego con los datos establecer estadísticas, con el fin de verificar que la información obtenida resulte confiable y aplicable al desarrollo de la tarea encomendada.

Con el fin de aumentar la productividad en la organización se tendrá en cuenta las diversas generaciones y se intentará determinar cuál sería la mayor motivación en cada una de estas franjas, generando así cambios en la eficiencia de los trabajadores.

El aporte que este plan le dará a la empresa será, una mayor motivación y compromiso de sus empleados, lo que se traducirá en un aumento de la productividad individual y general del grupo (lo que también debería conducir a un incremento en la rentabilidad de la empresa), menor ausentismo y menor rotación del personal, con aporte de los miembros de los diferentes grupos para crear un ambiente de trabajo de mayor cordialidad y creatividad, donde el objetivo es que se trabaje más por placer y satisfacción personal y no solo por la necesidad del dinero a fin de mes, o por presión de un superior.

2. Marco teórico

El concepto de motivación es utilizado en diversos contextos y sus definiciones son variadas.

La palabra motivación deriva del latín *motivus*, que significa "causa del movimiento". Puede definirse como el énfasis que se descubre en una persona hacia un determinado medio de satisfacer una necesidad, creando o aumentando con ello el impulso necesario para que ponga en obra ese medio o esa acción, o bien para que deje de hacerlo.

Según Gomez-Mejía, L. BalkinyDavidi.B. (2003) "es el deseo de una persona por hacer su trabajo lo mejor posible o por hacer el máximo esfuerzo para realizar las tareas asignadas" es un estado interno que encauza el comportamiento, para alcanzar las metas de la organización, condicionada por la capacidad del esfuerzo para satisfacer alguna necesidad personal.

La motivación busca modificar actitudes y orienta a las mismas a la búsqueda de resultados positivos.

Anita Woolfolk en su libro *Psicología Educativa* (2006), define la motivación como "Un estado interno que activa, dirige y mantiene la conducta". Es por ello que durante muchos años se utilizaron distintos métodos de motivación que fueron evolucionando hasta la actualidad, con el fin de lograr una actitud que favorezca tanto la productividad del trabajo como la satisfacción del mismo a la hora de realizarlo.

La motivación según el libro Administración por Richard L. Daft(2004) “designa las fuerzas internas o externas que causan entusiasmo y perseverancia para emprender cierto tipo de acción”.

Se partirá de la premisa que toda empresa, necesita que sus empleados estén motivados para lograr el comportamiento esperado.

A lo largo del tiempo se establecieron varias teorías para comprender la motivación, las cuales ponen en relieve las necesidades que nos motivan, entendiendo por necesidades, al autor ya mencionado, Richard L. Daft como “una especie de catálogo oculto de cosas que queremos y que nos esforzamos por conseguir”

Para fines de este estudio se mencionaran a continuación, la teoría de “La pirámide de la motivación” por Maslow, la Teoría “Bifactorial” de Frederick Herzberg, como estas se podrían aplicar en el lugar del trabajo y la teoría “de las necesidades adquiridas” de David McClelland.

Teorías

PIRAMIDE DE MASLOW

La pirámide de Maslow, o jerarquía de las necesidades humanas:

Es una teoría psicológica propuesta por Abraham Maslow en su obra: “*Una teoría sobre la motivación humana*” (1943), que posteriormente amplió. Según su teoría de la jerarquía de las necesidades el ser humano está motivado por múltiples necesidades que presentan un orden jerárquico. Este formula en su teoría una jerarquía de necesidades humanas y defiende que conforme se satisfacen las necesidades más básicas (parte inferior de la pirámide), los seres humanos desarrollan necesidades y deseos más elevados (parte superior de la pirámide).

Maslow identificó cinco tipos generales de necesidades por orden de importancia:

1. Necesidades fisiológica: son las necesidades primarias como agua, alimento, oxígeno. En el lugar del trabajo se reflejan como suficiente calor, aire, sueldo base que garantice la supervivencia
2. Necesidades de seguridad: Son las necesidades de un ambiente físico y emocional, que sea seguro y que no tenga peligros, es decir, ausencia de violencia y una sociedad ordenada. En el lugar del trabajo se refleja en la necesidad de un trabajo sin peligros, prestaciones y seguridad de empleo.
3. Necesidad de afiliación: reflejan el deseo de ser aceptado por los compañeros, de tener amigos, de formar parte de un grupo. En el lugar de trabajo influyen en el deseo de tener buenas relaciones con los compañeros, de participar en un grupo de trabajo y de una relación positiva con los supervisores
4. Necesidad de estimación: se refiere al deseo de una autoimagen positiva y de recibir atención, reconocimiento y afecto. En el lugar de trabajo se reflejan como un motivo de reconocimiento, de mayor responsabilidad, de estatus alto y de crédito por las aportaciones hechas a la empresa.
5. Necesidad de autorrealización: representan la necesidad de satisface nuestros deseos y ambiciones, que es la categoría más alta. En el lugar de trabajo se atienden ofreciendo a los empleados la oportunidad de crecer, de ser creativos, de capacitarse para asumir puestos interesantes y progresar.

La idea básica es que solo se atienden necesidades superiores cuando se han satisfecho las necesidades inferiores, se satisfacen en secuencia, es decir, todos aspiramos a satisfacer necesidades superiores. Las fuerzas de crecimiento dan lugar a un movimiento ascendente en la jerarquía, mientras que las fuerzas regresivas empujan las necesidades prepotentes hacia abajo en la jerarquía.

TEORÍA BIFACTORIAL

Herzberg propuso la Teoría de Motivación e Higiene, también conocida como la “Teoría de los dos factores” (1959). Entrevistó a cientos de personas sobre los momentos en que se sentían muy motivados para trabajar y sobre aquellos cuando se sentían insatisfechos y desmotivados. Los resultados indicaron que las características del trabajo asociadas a la insatisfacción, eran muy distintas de las referentes a la satisfacción. De allí nació la idea de que las personas están influenciadas por dos factores:

- Factores de higiene: incluye la presencia o ausencia de insatisfacciones. Como las condiciones laborales, el sueldo y las políticas de la compañía. El trabajo resulta insatisfactorio cuando no son adecuados. En cambio, los factores de higiene positivos simplemente eliminan la insatisfacción, no hacen que las personas se sientan altamente satisfechas y motivadas.
- Los factores motivadores: influyen en la satisfacción del trabajo. Son necesidades de nivel superior e incluyen el logro, reconocimiento, responsabilidad y oportunidad de crecer. Herzberg piensa que, cuando están ausentes, los empleados son neutrales ante el trabajo, pero cuando están presentes, se sienten motivados y satisfechos en extremo.

Lo ideal sería lograr un clima organizacional en donde las insatisfacciones sean eliminadas y luego servirse de motivadores para cubrir las necesidades de nivel superior logrando un mayor logro y satisfacción del personal.

El modelo planteado por Herzberg señala que la satisfacción laboral sólo puede venir generada por los factores motivadores (a los que llamó “factores intrínsecos”) mientras que la insatisfacción laboral sería generada por los factores higiénicos (a los que dio la denominación de “factores extrínsecos”).

TEORÍA DE LAS NECESIDADES ADQUIRIDAS

Conforme esta teoría, cuyo autor es David McClelland (1961), existen ciertos tipos de necesidades que se adquieren durante la vida del individuo. En otras palabras, no nacemos con ellas, sino que las aprendemos a lo largo de la vida. Con el objetivo de entender la motivación este autor clasificó las necesidades en 3 categorías:

- Necesidad de logro: Deseo de hacer algo difícil, de conseguir un éxito rotundo, de dominar actividades complejas y de superar a los demás
- Necesidad de afiliación: deseo de establecer relaciones personales estrechas, evitar conflictos y crear amistades afectuosas
- Necesidad de poder: deseo de influir en la gente o de controlarla, de ser responsables por ella y ejercer la autoridad.

Las primeras experiencias determinan cuales de las necesidades anteriores se adquirirán. McClelland estudió las necesidades humanas y sus efectos en la administración. Si se alienta a las personas para que hagan cosas por sí mismos y se refuerza, aprenderán la necesidad de logro. Si se les refuerza por establecer relaciones afectuosas, adquirirán la necesidad de afiliación. Si el controlar a los demás les procura satisfacción, aprenderán la necesidad de poder.

Este trabajo pretende detectar cual es el método de motivación más adecuado, para los empleados de la empresa IBM, teniendo en cuenta los distintos segmentos generacionales, cada uno con sus propias características.

Para lo cual se tomará como referencia las generaciones mencionadas y explicadas según Alicia Peirano de Barbieri en el documento “La convivencia de diferentes generaciones” (2006):

Generaciones

- Generación Baby Boomer (1942 - 1960)
- Generación X (1960 – 1980)
- Generación Y o Del Milenio (1980 – 2004)

La generación nacida en los años posteriores de la segunda guerra mundial, generaron una explosión demográfica, de allí radica el concepto de generación “Baby Boomer” .

Se caracterizan por haber priorizado su vida laboral ante su vida personal “entregaron toda su existencia en función al trabajo”. Tienen el deseo de trascender. Una de sus características es que la gran mayoría obtuvieron títulos universitarios e ingresaron al mercado laboral como mano de obra altamente calificada, con una estima de gran confianza.

La cualidad de poseer instrucción universitaria, generó que los “Baby Boomers” desplazaran a los técnicos de la generación llamada tradicional (nacidos antes de 1942), quienes estaban acostumbrados al respeto a la autoridad y a la antigüedad en el puesto de trabajo.

Su identidad se basa en el trabajo, aspiran al crecimiento vertical (carrera profesional dentro de la misma empresa, se consideran responsables de ella).

La empresa define su vida laboral, valoran los desafíos y que se premie el esfuerzo a través de los estándares meritocráticos, así mismo valoran las relaciones cara a cara(no se comunican exclusivamente con medios electrónicos).

Luego surgió el término generación X, se usa normalmente para referirse a las personas nacidas a principios de los años 60 hasta aquellos nacidos a principios de los años 80, aunque no existe un rango universal con fechas exactas.

Se caracterizan por ser personas individualistas, confían en sí mismos y enfatizan el auto-desarrollo, no toleran los tiempos de las organizaciones y aspiran a que éstas se muevan con sus tiempos. Existe una búsqueda de un balance entre vida personal y laboral, negándose a pagar el alto costo de no dedicar tiempo a la familia y amigos.

Tienen una nueva concepción del espacio y tiempo, están orientados a resultados y no los relacionan con el tiempo de permanencia en el trabajo, no tienen proyectos de largo plazo. Para ellos, trabajar no es hacer acto de presencia en la empresa sino lograr objetivos.

Valoran la informalidad en la vestimenta y en el trato, buscan estar cómodos y ser ellos mismos, y prefieren una relación informal, transparente y directa con la autoridad, valorando a los jefes profesionales y que obtienen resultados. Buscan desafíos continuamente, nuevas experiencias para aprender y aumentar su principal activo (ellos mismos), son solidarias con su grupo y poseen una cultura de inmediatez.

La “Generación Y” hace alusión a la generación sucesora de la “Generación X”. Se usa para referirse a las personas nacidas entre los años 1982 y 2004, tampoco en este caso existe un rango universal con fechas exactas.

Se pueden destacar las principales características de este grupo como: Optimistas, cooperadores, tienen un respeto por la diversidad, la justicia, solidaridad, la libertad intelectual, buscan trabajar en grupo, como consecuencia disminuyen su inseguridad y aumenta su productividad.

En cuanto al trabajo lo prefieren flexible y conocer las distintas aéreas de las organizaciones, sin estancarse en realizar una sola tarea fija.

Son realistas, impacientes y todo su entorno es en tiempo real ,permaneciendo siempre conectados, en su mundo la tecnología es algo natural, con una necesidad de permitir la entrada de información en tiempo real para llevar a cabo decisiones de corto plazo.

Le dan mayor importancia a su carrera personal por encima de su carrera en la institución, valoran el diálogo de igual a igual, lo ven como el mejor reconocimiento y no le dan tanta importancia al dinero.

Métodos a utilizar

Para cumplir con el trabajo se utilizaran distintos métodos de investigación, recurriendo a documentos, entrevistas en el lugar de trabajo, tesis publicadas, etc. efectuando un análisis cualitativo y cuantitativo, con el fin de verificar que la información obtenida resulte confiable y aplicable al desarrollo de la tarea encomendada.

Para medir la motivación, los conceptos que han de considerarse como objeto de estudio son los siguientes: Ausentismo laboral, impuntualidad, horas extras laborales realizadas, rotación del personal, responsabilidad y cumplimiento de objetivos propuestos.

Según los autores Galindo Martín y Miguel Ángel en el diccionario de economía y empresa (2011) el ausentismo laboral es “toda aquella ausencia o abandono del puesto de trabajo y de los deberes ajenos al mismo, incumpliendo las condiciones establecidas en el contrato de trabajo”.

La Real Academia Española definió impuntualidad como: “falta de puntualidad”, ésta última se define como “cuidado y diligencia en llegar a un lugar o partir de él a la hora convenida o en hacer las cosas a su debido tiempo”.

El estudio jurídico Moriondo & Asociados (2009) define las horas extras laborales como “aquellas que se prestan en exceso de la jornada legal o convencional y se abonan con un recargo”.

El licenciado Gabriel Giménez en su monografía (2008) define a “la rotación del personal como la fluctuación de personal entre una organización y su ambiente. Esto significa que el intercambio de personas entre la organización y el ambiente se define por el volumen de personas que ingresan en la organización y el de las que salen de ella”.

Según Ada Leticia Estrada en su Tesis Clima organizacional la responsabilidad “es la obligación que tiene el empleado de efectuar tareas, las acciones confiadas y de informar su realización”.

Algunos autores consideran que un empleado no motivado es un empleado que no realiza bien su trabajo. Por ello es importante tener un mecanismo de motivación apropiado, con una mayor personalización, con el fin de lograr, con el trabajo, un mayor impacto en las actitudes del personal.

3. Planteamiento del problema

En la actualidad es importante que los empleados estén motivados para cumplir con las expectativas de rendimiento esperado por parte de los mismos, la motivación contribuye al logro de los objetivos, es por ello que es importante encontrar el mecanismo adecuado para realizarla, teniendo en cuenta a las tres generaciones anteriormente mencionadas para lograr utilizar un método que tenga un mayor impacto en la eficiencia del trabajador.

Es importante tener en cuenta que no todos los empleados reaccionan de la misma manera a los métodos de motivación, es por ello que el trabajo pretende encontrar un método que sea mayormente personalizado, dependiendo de las generaciones, ya que las características específicas de estas pueden diferenciarse, se podrá aplicar así mismo un método diferenciado para cada una de ellas.

Actualmente existen empleados que no se encuentran correctamente motivados, como consecuencia, existe una disminución en los beneficios por parte de la empresa, de allí radica la importancia de un buen método motivacional, ya que origina conductas que reflejan un alto desempeño.

Distintos estudios dieron origen a comprobar que una buena motivación del personal se acompaña de un excelente desempeño organizacional y buenas utilidades.

Los motivadores son elementos que inducen a una persona a desempeñarse en una determinada dirección, mientras que las motivaciones reflejan deseos. La motivación genera resultados que provocan la satisfacción del individuo y le permiten llevar a cabo el trabajo de la manera esperada.

4. Justificación/fundamentación:

El aporte que este plan le dará a la empresa será, una mayor motivación y compromiso de sus empleados, lo que se traducirá en un aumento de la productividad individual y general del grupo (lo que también debería conducir a un incremento en la rentabilidad de la empresa), menor ausentismo y menor rotación del personal, con aporte de los miembros de los diferentes grupos para crear un ambiente de trabajo de mayor cordialidad y creatividad, donde el objetivo es que se trabaje más por placer y satisfacción personal y no solo por presión de un superior.

La investigación podrá ser utilizada por otras empresas, de distintos rubros, que tengan como fin averiguar sobre la motivación de sus empleados, teniendo en cuenta la distintas generaciones y como influir en estos para lograr los resultados esperados, así como en otros estudios como documento de información.

5. Objetivo general

Detectar cual es el método de motivación más adecuado, para los empleados de la empresa multinacional IBM, en argentina, teniendo en cuenta los distintos segmentos etarios (generaciones), cada uno con sus propias características, logrando un esquema de motivación diferenciado, con incentivos particulares, que tenga en cuenta dichas características.

6. Objetivos específicos:

- Determinar el grado de motivación de los empleados a través del ausentismo laboral, impuntualidad, horas extras laborales realizadas, rotación del personal y responsabilidad.
- Analizar las variables que han sido propuestas, describiendo el comportamiento de las distintas generaciones.
- Describir que efectos tienen los diferentes mecanismos de motivación en cada una de las generaciones.
- Indagar, si podrían introducirse mejoras.
- Proponer mejoras en función de los resultados de la investigación.

7. Pregunta de investigación:

¿Cuál es la diferencia que existe en la motivación de los empleados de una empresa multinacional, como IBM, según las distintas generaciones?

8. Hipótesis:

Adecuando los métodos de motivación, grupales e individuales, a los distintos segmentos generacionales mejora el rendimiento de los empleados de la empresa IBM, Argentina.

Reduciendo el ausentismo, mejorando el ambiente laboral y disminuyendo la rotación del personal.

9. Metodología

El presente trabajo contará con un estudio descriptivo, recurriendo a trabajos ya publicados, libros, documentos oficiales, revistas y publicaciones en internet oficiales.

Se efectuará un análisis cualitativo, buscando entender el contexto y/o el punto de vista del actor social, el cual se llevara a cabo a través de la selección del ambiente o lugar de estudio, que será la empresa IBM, situada en Olivos, seguido por la elección de participantes o sujetos del estudio, los cuales serán los empleados de dicha empresa, luego se realizará un trabajo de campo y se seleccionará un instrumento para recolectar datos, que serán analizados posteriormente. Para efectuarlo utilizaremos técnicas de observación.

Además se efectuará un análisis cuantitativo, con el fin de verificar que la información obtenida resulte confiable y aplicable al desarrollo de la tarea encomendada. El objetivo de este análisis será ampliar la información y utilizar la recolección de datos para probar la hipótesis, con base en la medición numérica y el análisis estadístico para establecer patrones de comportamiento. El mismo se llevará a cabo a través de encuestas.

Sujeto

El presente trabajo se llevará a cabo en Argentina, Buenos aires, Olivos, encuestando a 120 empleados de la empresa IBM, entre 21 y 65 años de edad, ya que se tendrá en cuenta a las distintas generaciones de empleados, con el objetivo de determinar a través de las distintas variables, un porcentaje referido a qué tan motivados o insatisfechos se encuentran estos a la hora de ir trabajar.

A su vez se efectuará en estos mismos sujetos, un estudio de observación al inicio, para conocer sobre el tema en cuestión y establecer patrones de comportamiento y eventualmente compararlos con los mismos luego de aplicado el plan de motivación.

Instrumento

El instrumento a utilizar, teniendo en cuenta el texto “metodología de la investigación” de Sampieri, será la encuesta, con el objetivo de establecer un porcentaje de qué tan motivados o insatisfechos se encuentran los empleados a la hora de ir a trabajar, con el fin de poder establecer las diferencias entre los mismos según las distintas generaciones, anteriormente mencionadas. El cuestionario se basará en 13 preguntas, relacionadas con las variables de motivación, insatisfacción, sugerencias, logros y recompensas/castigos.

Procedimiento

Para alcanzar los objetivos de esta investigación se realizarán los siguientes pasos:

1. Selección del tema a investigar
2. Recopilación de información del tema a investigar
3. Elaboración del marco teórico
4. Planteamiento del problema de investigación
5. Justificación/fundamentación del estudio de investigación
6. Formulación de las preguntas de investigación
7. Formulación de objetivos generales y específicos
8. Formulación de la hipótesis
9. Selección de la metodología, elección de los sujetos a investigar y elección del instrumento que se utilizará con el fin de poder recolectar la información necesaria para la investigación
10. Especificación de los resultados que se espera obtener mediante la investigación
11. Definición de la estrategia de comunicación
12. Desarrollo del capítulo 1 de la investigación: Motivación

10. Resultados

10.1 Directo

A través del presente trabajo se espera como resultado directo un estudio de investigación que contribuirá a una mejora en el rendimiento de los empleados de la empresa IBM, aplicando un mecanismo de motivación diferenciado según las distintas generaciones, que traerá como consecuencia un aumento en la rentabilidad de la organización. A su vez proporcionará una mejora en el ambiente laboral y el establecimiento de incentivos para modificar las conductas de dichos empleados hacia las deseadas.

10.2 Indirecto

Se espera como resultado indirecto la utilización del presente trabajo por parte de otras empresas que pretendan aplicar un mecanismo de motivación con características similares a las mencionadas en el mismo. Así mismo se podrá utilizar como documento de información.

11. Estrategia de comunicación

El presente trabajo será difundido en la Universidad de Belgrano, en la facultad de ciencias económicas y sociales, se podrá acceder al mismo a través de la biblioteca electrónica de dicha universidad. A su vez se difundirá en revistas especializadas en el tema de motivación.

12. Cronograma de Actividades

Mes	Contenidos
Agosto 2013	Elección y aprobación del tema a tratar. Redacción de la introducción.
Septiembre 2013	Búsqueda de información. Formulación del Marco Teórico. Creación de la pregunta de la investigación, planteamiento del problema. Desarrollo y Planteo de la Justificación/fundamentación.
Septiembre Octubre 2013	Redacción de la hipótesis de la investigación. Establecimiento de objetivos generales y específicos del tema Primera entrega parcial. Devolución de la primera entrega. Determinación del método a investigar Planteamiento y redacción de resultados esperados (directos e indirectos)
Octubre 2013	Determinación de la estrategia de comunicación. Desarrollo del Cronograma de actividades estimado. Redacción del capítulo uno. Segunda entrega parcial. Devolución de segunda entrega.
Noviembre 2013	Observación de correcciones. Devolución final del trabajo. Ampliar trabajo final de carrera.
Abril - 2014	Elección y designación del tutor que guiará al investigador en el tema.
Mayo 2014	Redacción capítulo dos. Revisión general de tesina con tutor, correcciones.
Julio Agosto 2014	Preparación de encuestas, campo a investigar, preguntas. Recolección de datos y análisis de los mismos. Análisis de los resultados, formulación del capítulo 3. Presentación de gráficos.
Noviembre 2014	Nueva revisión de tesina con tutor.
Febrero 2015	Redacción de la conclusión. Correcciones finales. Preparación de entrega, cumplimiento de formalidades.

12. Capítulo 1: Motivación

Hoy en día toda organización necesita que sus empleados se encuentren correctamente motivados para lograr el comportamiento esperado por parte de los mismos.

El concepto de motivación es utilizado en diversos contextos y sus definiciones son variadas.

Según Luciana Dardes (2007), en su tesis "*motivación del personal*" la motivación es, lo que hace que un individuo actúe y se comporte de una determinada manera. Es una combinación de procesos intelectuales, fisiológicos y psicológicos que decide, en una situación dada, con qué vigor actuar y en qué dirección se encauza la energía.

La motivación está constituida por todos los factores capaces de provocar, mantener y dirigir la conducta hacia un objetivo, es considerada como el impulso que conduce a una persona a elegir y realizar una acción entre aquellas alternativas que se presentan en una determinada situación.

La motivación: proceso y ciclo motivacional

Idalberto Chiavenato (2011), en su libro "*Administración de Recursos Humanos*" establece la motivación como un proceso para satisfacer necesidades, de allí surge lo que se denomina el ciclo motivacional.

Según este, el ciclo comienza cuando surge una necesidad, fuerza dinámica y persistente que origina el comportamiento. Cada vez que aparece una necesidad, esta rompe el estado de equilibrio del organismo y produce un estado de tensión, insatisfacción, inconformismo y desequilibrio que lleva al individuo a desarrollar un comportamiento o acción capaz de descargar la tensión y liberarlo de la inconformidad y del desequilibrio.

Las etapas del ciclo motivacional, que implican la satisfacción de una necesidad consisten:

- Equilibrio interno
- Estímulo o incentivo
- Necesidad: la cual provoca un estado de tensión
- Tensión: esta produce un impulso que da lugar a un comportamiento o acción
- Comportamiento o acción, el cual se dirige a satisfacer dicha necesidad
- Satisfacción: si se satisface la necesidad, el organismo retorna a su estado de equilibrio, hasta que otro estímulo se presente.

A medida que el ciclo se repite, el aprendizaje y los esfuerzos hacen que los comportamientos se vuelvan más eficaces en la satisfacción de ciertas necesidades.

Una vez satisfecha la necesidad deja de ser motivadora del comportamiento, puesto que ya no causa tensión o inconformidad.

Impulsos motivacionales

John W. Newstrom (1997) argumentó en su libro "*Comportamiento humano en el trabajo*", que cada persona tiende a desarrollar ciertos impulsos motivacionales como un producto del medio cultural en el que vive y estos impulsos afectan la manera en que los individuos ven sus trabajos y manejan sus vidas.

En la teoría de las expectativas, la cual fue creada por Vroom (1964) y completada por Porter y Lawler (1968), se busca explicar las diferencias entre los individuos y situaciones.

Esta teoría sostiene que los individuos como seres pensantes, tienen creencias y abrigan esperanzas y expectativas respecto a los sucesos futuros de sus vidas. La conducta es resultado de elecciones entre alternativas y estas elecciones están basadas en creencias y actitudes. El objetivo de estas elecciones es maximizar las recompensas y minimizar "el dolor".

Las personas altamente motivadas son aquellas que perciben ciertas metas e incentivos como valiosos para ellos y a la vez perciben subjetivamente que la probabilidad de alcanzarlos es alta. Por lo que, para analizar la motivación, se requiere conocer qué buscan en la organización y cómo creen poder obtenerlo.

Los puntos más destacados de la teoría son:

- El comportamiento depende de una combinación de fuerzas en los individuos y en el ambiente
- Las personas tienen distintas necesidades, deseos y metas.
- Todo esfuerzo humano se realiza con una expectativa de un cierto éxito, cada consecuencia tiene para el sujeto un valor determinado denominado valencia.
- El sujeto confía que si consigue el rendimiento esperado se sigan ciertas consecuencias positivas para él.
- La motivación de una persona para realizar la acción es mayor cuanto mayor sea el producto de las expectativas.
- La relación entre el esfuerzo y el rendimiento depende de dos factores: Las habilidades del sujeto y su percepción del puesto.
- Cada persona tiene una cierta idea del nivel de rendimiento que es capaz de alcanzar en la tarea.
- Las personas esperan que quienes realicen los mejores trabajos logren mejores recompensas.
- La fuerza de la motivación de una persona en una situación determinada equivale al producto entre el valor que la persona le asigna a la recompensa y la expectativa de su posible logro.

La teoría se sintetiza en el modelo de expectativas, cuyos componentes principales son:

- *Esperanza de éxito en el desempeño*: Los individuos esperan ciertas consecuencias de su comportamiento. Estas expectativas a su vez, afectan su decisión sobre cómo deben ser. Un trabajador que piensa exceder las cuotas de ventas puede esperar felicitaciones, bonos, ninguna reacción, incluso hostilidad de sus colegas.
- *Valencia*: El resultado de una conducta tiene una valencia específica, la cual cambia de una persona a otra. Para el administrador que valora el dinero y el logro, un cambio a un puesto mejor pagado en otra ciudad puede tener una valencia alta, pero otro que valora la afiliación con sus colegas y amigos puede darle una valencia baja a la misma transferencia.
- *Expectativas de esfuerzo-desempeño*: Las expectativas de la gente acerca de qué tan difícil será el desempeño exitoso afectarán sus decisiones en relación al desempeño. Ante la posibilidad de escoger, el individuo tiende a elegir el nivel de desempeño que parece tener mejor oportunidad de lograr un resultado que le permita valorarse frente a sí mismo y a los demás.

Modificación del comportamiento

Según el autor anteriormente mencionado, John W. Newstrom, los modelos de motivación establecidos, se conocen como teorías cognoscitivas (o de contenido) de la motivación, debido a que se basan en el pensamiento y el sentimiento. Se relaciona al yo interno de la persona y la manera en que el estado interno de las necesidades del individuo determina el comportamiento.

La principal dificultad con los modelos cognoscitivos de la motivación es que las necesidades que tienen las personas no son susceptibles de observación por parte de los gerentes o a la medición precisa con fines de vigilancia. Además, el simple hecho de conocer las necesidades de un empleado no sugiere directamente a los gerentes que deben hacer con esa información. Como resultado, ha surgido un gran interés en un modelo de motivación que se base más ampliamente en la aplicación sistemática de incentivos.

El modelo se basa en que el comportamiento depende de sus consecuencias, por lo tanto, es posible que los gerentes controlen la conducta de varios empleados al manipular sus consecuencias. Se fundamenta en gran medida en la "ley causa y efecto", que afirma que una persona tiende a repetir el comportamiento que viene acompañado por consecuencias favorables y tiende a no repetir la conducta acompañada por consecuencias poco favorables. Hay dos condiciones para la aplicación exitosa del modelo: el gerente debe ser capaz de identificar algunas consecuencias poderosas y posteriormente debe ser capaz de administrarlas de manera que el trabajador vea la conexión entre el comportamiento que se afectara y las consecuencias.

Jorge A. Aquino (2011) desarrollo en su libro "*Recursos Humanos*" que toda persona posee determinadas capacidades que se podrían resumir en grupos:

- 1- capacidades innatas (capacidad física, intelectual y resistencia psíquica)
- 2- capacidades adquiridas (las habilidades, el conocimiento y la experiencia)

En las organizaciones, que tanto necesitan del trabajo de los seres humanos para vivir y desarrollarse, se da mucha importancia a este conjunto de capacidades, que se denomina potencial, el cual es un estado latente del ser humano que solo es puesto en actividad cuando tenemos que lograr algo.

La diferencia entre adquiridas e innatas puede ser ampliada según la actividad de cada uno, las primeras podrán incorporarse a la persona a través del transcurso del tiempo, las segundas, por el contrario, son características de las personas en particular que no podrían aprenderse ya que son propias del mismo.

Quien ejercita constantemente la actividad intelectual parece poder aumentar su capacidad básica en virtud del especial entrenamiento que suponen sus tareas.

Influencia del grupo en la Motivación

Según Adriana López, (2007) en su monografía "*La motivación*" las personas tratan de satisfacer al menos una parte de sus necesidades, colaborando con otros en un grupo. En él, cada miembro aporta algo y depende de otros para satisfacer sus aspiraciones.

Es frecuente que en este proceso la persona pierda algo de su individualidad y adquiera un comportamiento grupal, mientras que las necesidades personales pasan a ser parte de las aspiraciones del grupo.

Es importante señalar que el comportamiento grupal es un concepto de suma importancia en la motivación. Para que pueda influir en un grupo, el gerente no debe tratarlo como un conjunto de individuos separados, sino como un conjunto en sí.

Es común que los integrantes de cualquier grupo, escuchen y den más importancia a lo que dice otro miembro del grupo que a las personas que sean ajenas a éste.

Cuando se trata de grupos se deben tener en cuenta ciertos requisitos básicos para lograr la motivación:

- Saber a quién poner en cierto grupo de trabajo
- Desplazar a quien no se adapte
- Reconocer una mala situación grupal

Según esta, la satisfacción de las aspiraciones se maximiza cuando las personas son libres para elegir su grupo de trabajo. De la misma forma, las satisfacciones laborales de cada integrante se acentúan en tales condiciones, tal vez se debe a que cada uno trabaja con empleados a los que estima, con quienes prefiere colaborar y los ajustes del comportamiento son relativamente pequeños.

Características de motivación

Entre las principales características de la motivación se encuentran las siguientes:

1. Mientras mayor es el deseo o la necesidad se incrementará en gran medida la motivación.
2. La motivación supera a las razones.
3. Tanto la conducta como el comportamiento de los individuos, son elementos que influyen directamente sobre la motivación y el grado de la misma en el individuo.
4. La motivación impulsa el desarrollo de las nuevas soluciones y del ingenio.
5. Por medio de la motivación se logra establecer nuevos esquemas de interacción entre los individuos.

12.1 Capítulo 2: Generaciones

La Real Academia Española define Generaciones como “Sucesión de descendientes en línea recta”

De acuerdo al estudio realizado por Ipsos en el área de asuntos públicos (compañía líder en investigación de mercado), las personas de una generación se sienten mejor integradas con los de su mismo grupo, a pesar de que surge una mayor competitividad, la cual no resulta negativa para la empresa si no actúa como presión hacia los empleados.

Kovary, G (2008) creó la Matriz de diferencias generacionales:

TEMAS	BABY BOOMER	GENERACION X	GENERACION Y
Valores	Crecimiento personal, juventud, igualdad, ambición, colaboración. Alta comprensión de la tecnología.	Independencia, orientación a los resultados, flexibilidad.	Confiado, optimista, 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, dentro en los resultados	Respeto de la competencia, lealtad a sus compañeros y centro en el cambio.
Meta	Dejar huella, tener efecto. Gran equilibrio entre lo personal y lo laboral.	Mantener independencia	Encontrar trabajo y crear una vida que tenga significado

Según este, en la conferencia número 60 de la *SHRM (la sociedad para la gerencia de recursos humanos)* cada generación comparte un conjunto de experiencias y percepciones similares debido a los eventos ocurridos en su período de vida, además tienen una perspectiva diferente de su lugar de trabajo, distintos estilos de interacción y preferencias y pueden llegar a malinterpretar las acciones y palabras de sus compañeros de trabajo que pertenezcan a otra generación, lo cual acrecienta la brecha entre estas y genera un impacto desfavorable para el desarrollo general de las organizaciones. El marco histórico en el que se desarrollaron cada una de las generaciones es bastante diferente y tiene una estrecha relación con los rasgos de personalidad laboral de cada una.

De allí nace la necesidad de implementar mecanismos de motivación que sean adecuados a cada una de estas con sus diferentes características.

Con información y no solo por parte del área de Recursos Humanos, sino integrando a gran parte de la organización, sobre todo aquellos que tengan gente a su cargo, se puede lograr un mecanismo diferenciado que sea valorado por parte de los distintos empleados. Aumentar la motivación no es un trabajo fácil y no se puede realizar de un día para el otro, es un trabajo en donde todos tienen que ser conscientes de su importancia para poder aplicarlo.

12.2 Capítulo 3: Investigación en la empresa IBM de la motivación de los empleados de distintas generaciones

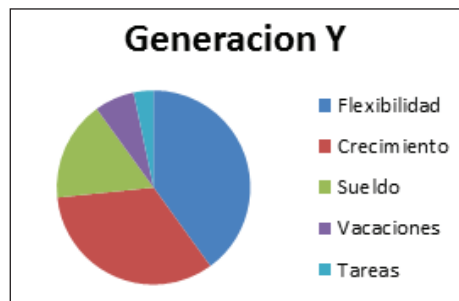
Se llevó a cabo una encuesta dirigida a los empleados de IBM Olivos, para confirmar la situación descrita a lo largo de la investigación. La encuesta fue dirigida a directores, team leader, analistas Jr, gerentes, dentro de la organización. La misma consta de 300 empleados y para la investigación, de todas las personas encuestadas, se tomará la encuesta de 90 de ellos, 30 por cada generación. Se tomara como generación Baby boomer a aquellas personas que tengan entre 54 y 72 años de edad, como generación X a aquellas personas entre 34 y 54 años de edad y por ultimo como generación Y a los menores de 34 años de edad.

La encuesta consta de preguntas, y fue anónima para no alterar los resultados de la investigación, la misma se realizó en las oficinas de IBM Olivos de manera personal, entregándoles el cuestionario a las personas para que contesten de manera individual para luego devolverlo con las respuestas.

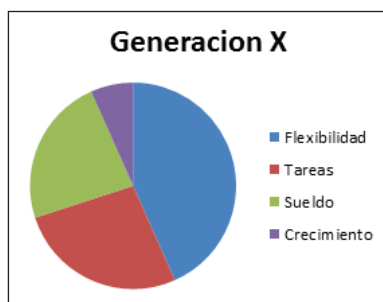
Al ser anónimo la primera pregunta del cuestionario consistió en la edad, para poder ubicarlos dentro de su generación.

Ya introducido en el tema a investigar se procedió a conocer qué beneficios son los más importantes a la hora de elegir un trabajo para estos empleados, nombrándole 8 beneficios: Flexibilidad horaria, reconocimiento, Vacaciones, Crecimiento, Sueldo, Relaciones Laborales, Tareas y Recursos disponibles, de los cuales solo podían elegir uno.

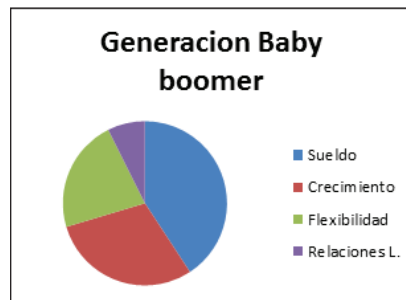
Los resultados fueron que, aquellos que conforman la generación Y prefieren en un 40,00% flexibilidad laboral, siguiéndole en orden de importancia la posibilidad de crecimiento con un 33,33%, el sueldo con un 16,66%, las vacaciones con un 6,66% y por último se encuentra entre las preferencias las tareas con un 3,33%.



Aquellos que conforman la generación X prefieren en un 43,33% flexibilidad laboral, siguiéndole en orden de importancia las tareas que realizan con un 26,66%, el sueldo con un 23,33%, y por último se encuentra entre las preferencias la posibilidad de crecimiento con un 6,66% .



Por último aquellos que conforman la generación Baby boomer prefieren en primer lugar como beneficio el sueldo, con un 36,66%, seguido de el crecimiento con un 26,66%, la flexibilidad horaria con un 20%, las tareas con un 10% y por último las relaciones laborales con un 6,66%.



Estos resultados reflejan las distintas propuestas sobre lo que buscan los empleados de distintas edades, y confirman las premisas brindadas por los autores anteriormente mencionados.

Luego, para indagar en el grado de motivación de los empleados, se les hicieron diversas preguntas, comenzando por su opinión del grado de rotación en la empresa.

Dándoles a elegir entre las opciones de Nula, Baja, o Alta, los resultados fueron los siguientes:

De la generación Y el 86,66% de las personas opinó que la rotación en IBM olivos es alta, mientras que el restante 13,34% opinó es baja.

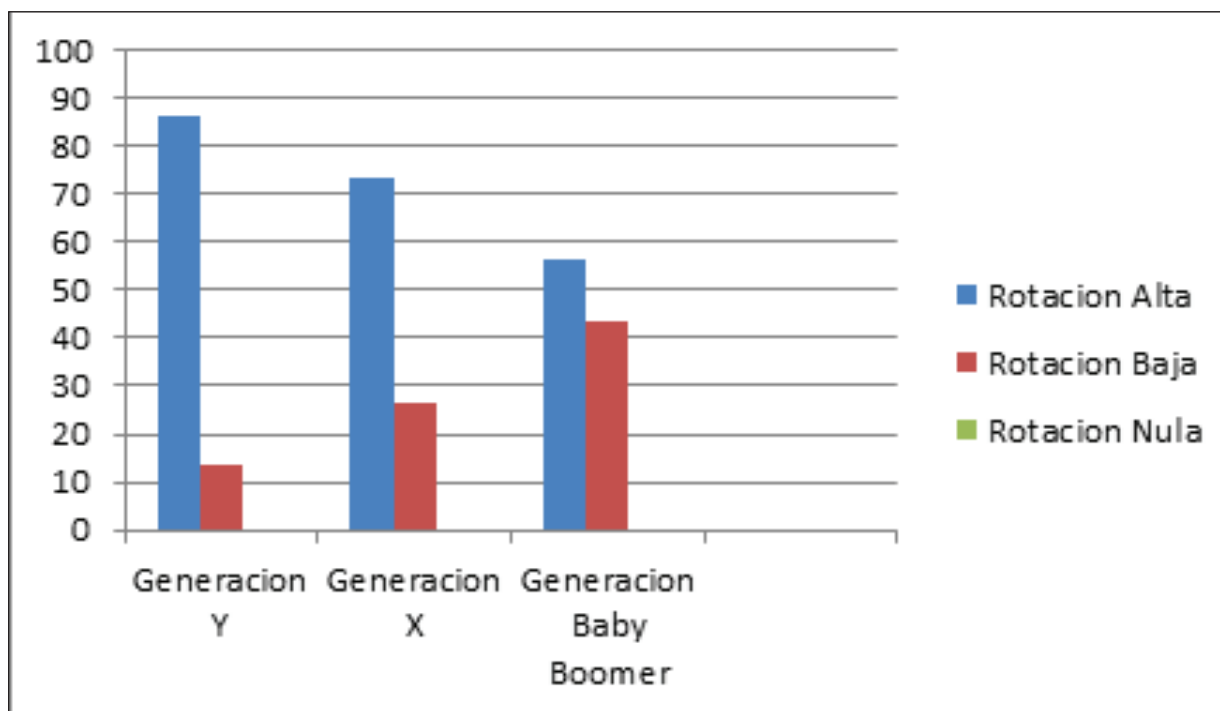
De la generación X el 73,33% opinó que la rotación en IBM es alta y el 26,66% que es baja.

Por último de la generación Baby Boomer, el 56,66% opinó que la rotación es alta mientras que el 43,33% restantes opinó que fue baja.

Indagando en las respuestas, llegué a las conclusiones que estos resultados se deben a que gran parte de la generación Baby boomer se encuentran en la empresa hace ya más de 10 años, y para ellos la rotación es menor, buscan un crecimiento dentro de la organización. Por otro lado dentro de la generación Y hay muchos estudiantes, y buscan solamente ganar experiencia para luego irse a otras empresas.

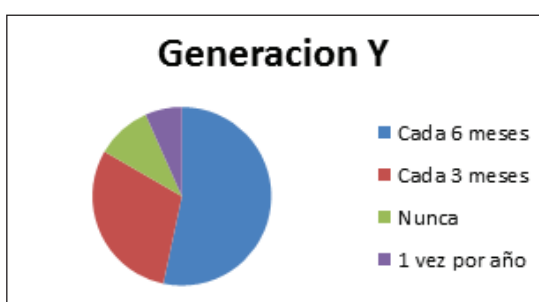
Los resultados generales según los empleados dieron que en IBM la rotación es muy alta, esto puede deberse a que no se encuentran correctamente motivados para seguir dentro de la organización.

A continuación se reflejan las distintas opiniones:

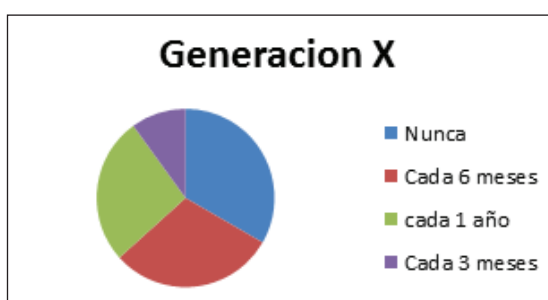


Para seguir indagando en el grado de motivación se les preguntó con qué frecuencia suelen faltar al trabajo, dándoles la posibilidad de elegir entre 2 veces por mes, 1 vez por mes, cada 3 meses, cada 6 meses, cada año o nunca, los resultados fueron los siguientes:

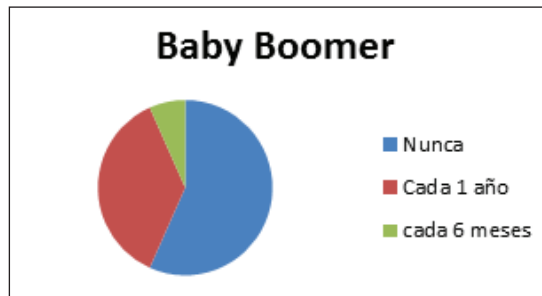
El 53,33% de la generación Y se ausenta cada 6 meses, seguido por un 30% que se ausenta cada 3 meses, seguido por un 10% y 6,66% que no se ausentan nunca o una vez por año respectivamente.



De la generación X, el 33,33% nunca se ausenta, el 30% se ausenta cada 6 meses, el 26,66% se ausenta cada 1 año y el 10% restante estableció que suelen faltar al trabajo cada 3 meses.



Para la generación Baby boomer, los resultados fueron que el 56,66% de las personas no suele faltar nunca al trabajo, seguido por un 36,66% que falta cada 1 año y el 6,66 % que dice faltar cada 6 meses.



Los resultados nuevamente ven reflejado las distintas teorías mencionadas anteriormente acerca de las generaciones. Como ya se mencionó, la generación Baby boomer, generalmente prioriza su vida laboral ante la personal y buscan un crecimiento dentro de la organización, como muchos de ellos han logrado ese crecimiento y tienen personas a su cargo, no se permiten ausentarse en el trabajo.

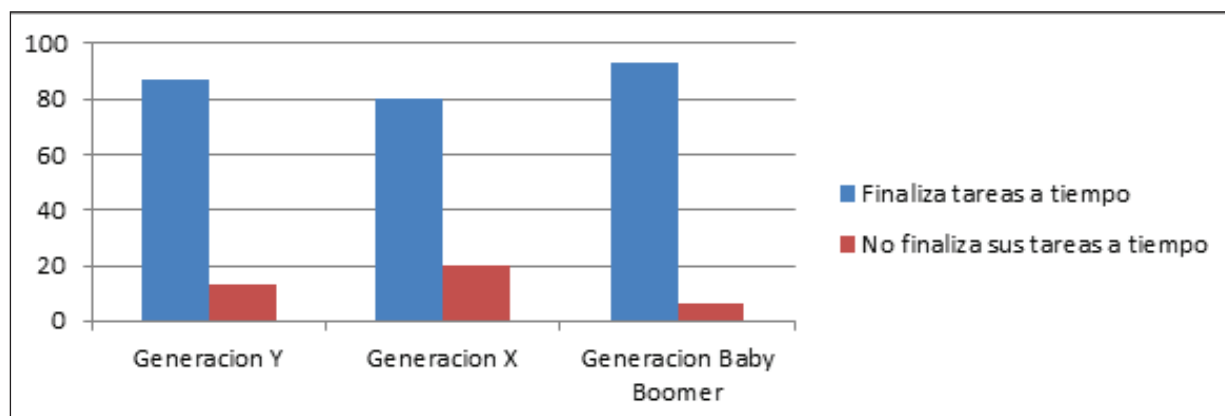
Para continuar con el proceso de investigación en la motivación de los empleados se les preguntó si suelen llegar tarde, dándoles la posibilidad de contestar si o no. De las 90 personas encuestadas solo 23 contestaron que no.



Este resultado se debe a que la empresa tiene horarios flexibles, por lo que la gente generalmente cumple con sus horas laborales estipuladas pero no con el horario estipulado en el contrato, es por ello que muchas veces llegan más tarde pero luego lo compensan, este es uno de los mecanismos de motivación que IBM utiliza y muchos de sus empleados valoran.

En la siguiente pregunta se les consultó a los encuestados si llegan a terminar con sus tareas a tiempo.

Para la generación Y únicamente 26 personas de 30 llegan a terminar todas sus tareas a tiempo, para la generación X 24 personas de 30 llegan a terminar y por ultimo para la generación Baby boomer 28 personas de 30 llegan a terminar todas sus tareas en el tiempo estimado.



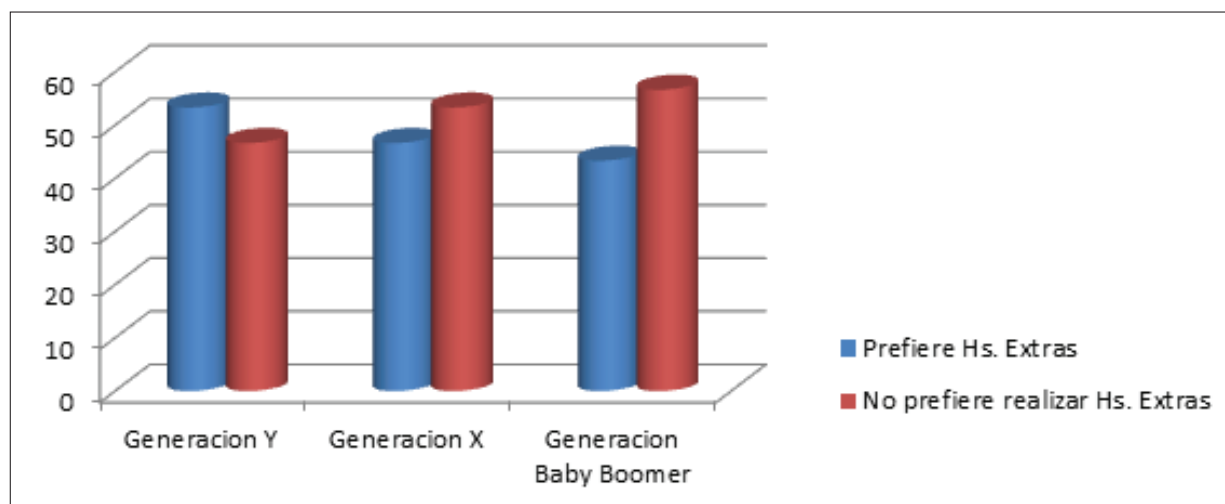
La mayoría de los empleados realizan horas extras para poder cumplir con sus obligaciones, teniendo en cuenta que gran parte de los encuestados trabajan en el área contable, que exige, en la mayoría de los casos, realizar horas extras para poder finalizar con las tareas de cierre del ejercicio de cada mes.

Con respecto a las horas extras, se les preguntó a los empleados, si pudiesen elegir, ¿las realizarían debido a que a fin de mes aumenta su sueldo o no las realizarían?

Los resultados fueron que un 56,66% de la generación Y realizaría horas extras para aumentar su sueldo al final de cada mes, el resto no las realizaría.

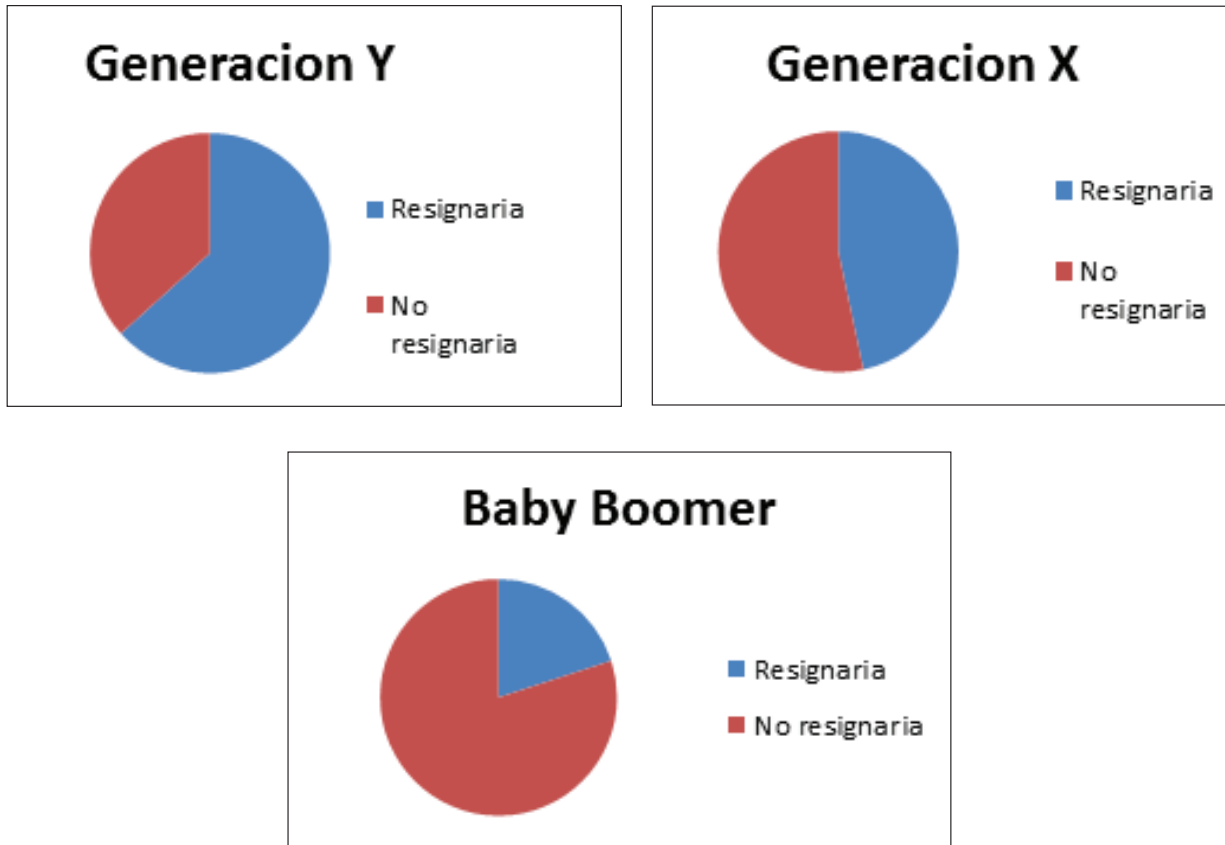
Para la generación X los resultados fueron similares a los de la generación Y, ya que un 53,33% realizaría horas extras y 46,66% restante no las realizaría.

Por último, en la generación Baby Boomer, un 43,33% realizaría horas extras, el resto no las realizaría.



Con el fin de poder continuar con el proceso de investigación, se les consultó a los empleados si resignarían sueldo ante beneficios corporativos, como por ejemplo flexibilidad o mayores vacaciones.

El 63,33% de la generación Y resignaría sueldo para aumentar los beneficios corporativos. Para la generación X 46,66% de los empleados eligen aumentar sus beneficios. Y por último para la generación Baby boomer, únicamente el 20% de los empleados eligen aumentar los beneficios resignando su sueldo, el 80% restante prefiere conservarlo



En la siguiente pregunta se les consultó si los empleados consideraban que el reconocimiento de sus superiores aumenta su productividad a la hora de ir a trabajar.

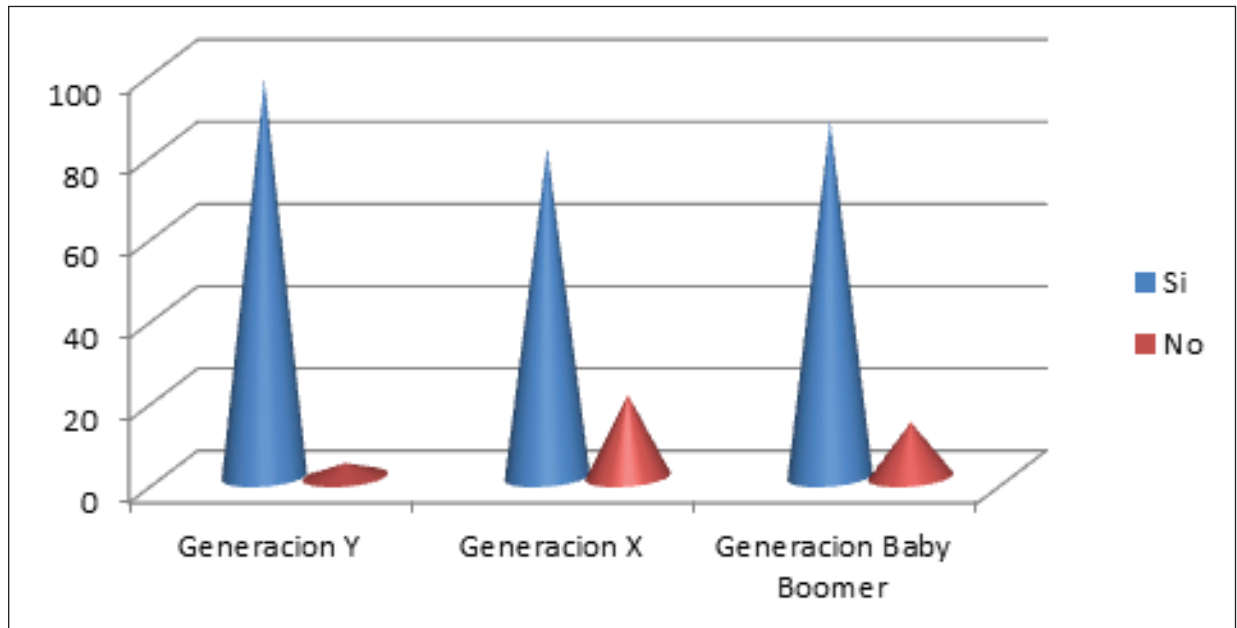
En este caso los resultados fueron similares, ya que la gran mayoría de las personas encuestadas, cualquiera fuese su generación, opinan que la productividad aumenta cuando a la persona se le reconoce su trabajo.

Para la generación Y el 96,66% opina que aumenta la productividad, solamente 1 persona de las 30 encuestadas respondió lo contrario.

Para la generación X el 80% estableció que su productividad aumenta ante el reconocimiento de un superior.

Y por último para la generación Baby Boomer, el 86,66% estableció que su productividad aumenta con el reconocimiento. Muchas de las personas encuestadas de esta generación ya son jefes y utilizan el reconocimiento como un mecanismo de motivación.

El siguiente cuadro refleja los resultados:



La siguiente pregunta fue acerca qué tan importante es para ellos un buen ambiente de trabajo, el resultado fue similar para las distintas generaciones, teniendo como respuesta Muy importante, Importante y Poco importante.

Ninguna de las generaciones eligió la opción de poco importante. El 80% de las mismas consideran que tener un buen clima laboral es importante para el desarrollo de las actividades.

Así mismo se les consultó qué provocaría en ellos esta situación de mal clima laboral, brindándoles consecuencias como frustración, baja productividad, falta de ganas de ir a trabajar, depresión o ninguna. En todas las generaciones lideraron las respuestas de falta de ganas de ir a trabajar y la frustración, respectivamente.

Por último para terminar con la encuesta y confirmar las distintas teorías brindadas por los autores anteriormente mencionados se les consultó a los encuestados si están de acuerdo con la afirmación de que todos los jóvenes hoy priorizan su vida personal ante su vida laboral.

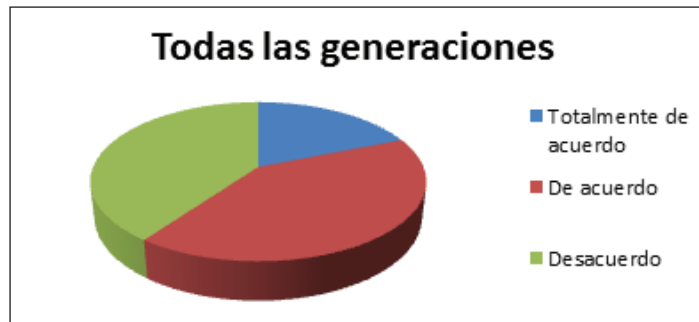
Las respuestas fueron las siguientes:

El 70% de las personas encuestadas están de acuerdo con la afirmación, siguiéndole un 23,33% que está totalmente de acuerdo y un 6,66% que no está de acuerdo con la premisa.



Así mismo les preguntamos también si estaban de acuerdo con la afirmación de que las personas mayores priorizan su vida laboral ante la personal. Y las respuestas fueron las siguientes:

El 41,11% de las personas encuestadas están de acuerdo con la afirmación, siguiéndole un 40% que está en desacuerdo con la afirmación y un 18,88% que está totalmente de acuerdo con la afirmación.



13. Conclusión

La psicología de la motivación no está hoy unificada en cuanto a su objeto, métodos y objetivos, tampoco cuenta con un largo pasado y, además, ese pasado se ha forjado más de especulaciones que de hechos científicos.

El pensamiento contemporáneo sobre la motivación y la emoción representa en buena parte una síntesis de teorías, hallazgos y propuestas formulados por varias generaciones de psicólogos; Los filósofos y científicos anteriores a la fundación de la moderna psicología, tendieron a buscar explicaciones únicas y a veces simples de la conducta y, en esa medida, se sirvieron de aproximaciones unidimensionales para describir los motivos, las emociones y sus representaciones mentales, las explicaciones mecanicistas han sido desechadas por la constatación de que los procesos implicados obedecen a principios complejos, si bien reglados.

La psicología de hoy admite normalmente que son varios, y en ocasiones numerosos, los procesos psicológicos y biológicos que motivan nuestra conducta y tiñen de emocionalidad nuestra experiencia.

El giro en el plano de la teoría se ha acompañado por un desarrollo extraordinario en el terreno de las aplicaciones motivacionales y emocionales que, en la actualidad, abarcan prácticamente la totalidad de las actividades humanas, a la vez que han ido quedando obsoletos los modelos sobre la motivación y la emoción basados en uno o muy pocos factores explicativos, aislados y exclusivos.

Los conocimientos actuales acerca de la motivación son el resultado de un largo curso de decantación histórica. Hoy ese campo constituye un área de la psicología realmente fecunda pero de muy reciente estudio empírico como forma habitual de acercamiento científico a los fenómenos motivacionales y también es reciente en términos históricos su incorporación como materia de desarrollo en los departamentos de recursos humanos de las grandes empresas, ni que decir de las pymes o de las pequeñas empresas.

En general lo que impulsa a las personas es su deseo de alcanzar su meta u objetivo, este deseo es mayor o menor dependiendo de cada persona individual y es fundamentado gracias a las creencias religiosas, enseñanzas familiares y experiencias propias de las persona lo que hace tan particular estos deseos o fuerzas que le ayudan a seguir adelante y en la mayoría de los casos se les llama motivaciones. Pero también se ha observado que estas motivaciones varían dependiendo de la generación a la cual pertenece la persona.

A medida que aumentan estos conocimientos, así como la capacidad de procesamiento y almacenamiento de datos por parte de las empresas estas poseen una información de gran valor, necesaria para llevar a cabo una mayor organización en sus actividades.

Como se pudo investigar a lo largo del trabajo, la motivación del personal es un elemento fundamental en la creación de un ambiente laboral favorable y en el aumento de la productividad de la fuerza laboral traducida esta, en una menor cantidad de horas para realizar las tareas, reducción del ausentismo y aumento del compromiso con la tarea a desarrollar.

Desde los primeros indicios del trabajo se pudieron apreciar las distintas formas de motivación de acuerdo a la edad de la persona, que es lo que la impulsa a dar lo mejor de sí dependiendo de su franja etaria, información que, volcada en un plan concreto de motivación de acuerdo a la generación a la cual pertenece el empleado debería servir de base para comenzar un proceso de mejora continua de los recursos humanos así como del ambiente laboral y gestión de la actividad en la empresa IBM, de allí parte la hipótesis, la cual, a través de toda la investigación, pude corroborar.

La información obtenida, sumada a una evaluación periódica de los resultados permitirán ir introduciendo modificaciones en la aplicación de los planes de motivación, para obtener una evolución más favorable. Hoy en día, los métodos de obtención de datos mediante encuestas de ambiente laboral (inclusive más sofisticadas que la desarrollada en este trabajo) no llevan demasiado tiempo y otorga la posibilidad de hacerse de información prácticamente al instante.

Tal como se estudió en la empresa en cuestión, la ausencia de un efectivo plan de motivación sobre todo en los niveles más bajos de la organización se traduce en desmotivación, ausentismo y falta de compromiso efectivo, situación que, mediante el plan adecuado propuesto a continuación, podría ser corregida.

Plan de motivación adecuado a las generaciones:

- El plan para aumentar la motivación en la generación Y consiste en brindarles programas académicos en donde puedan incrementar día a día su conocimiento, en el área que ellos gusten. También se podrá establecer estructuras organizacionales más horizontales, en donde se le brinde la confianza de expresarse y se lo ayude día a día en su trabajo, brindarles la oportunidad de ser innovadores. El hecho de que la persona se sienta cómoda en la organización con sus jefes y sus pares produce un ambiente laboral en donde se siente tranquila y por ende aumenta su productividad.
A su vez se podría realizar tareas que se lleven a cabo en equipo, ya que a la hora de trabajar, los más jóvenes prefieren trabajar en grupo mientras que las generaciones mayores consideran más provechoso el trabajo individual.
Además incluir un paquete de beneficios, como flexibilidad o el denominado “home office” (Trabajar desde sus casas). A su vez se les debe brindar toda la información necesaria para poder trabajar, ya que la falta de información adecuada puede hacer que se sientan abrumados y no estén motivados para completar las tareas.
- Para aumentar la motivación en la generación X se podrá premiar con beneficios el compromiso que tienen con el trabajo y a su vez estimular la participación como guía en proyectos. Darles distintas responsabilidades y brindarles reconocimiento por su trabajo bien realizado.
También se podría incluir un espacio en donde ellos expresen sus opiniones y sugerencias, como así aconsejarlos para producir una mejora. El aprendizaje continuo incentiva a lograr el comportamiento esperado.
Brindarles la confianza de llevar a cabo su propio proyecto de manera independiente, manejándose sus propios tiempos, podría aumentar la motivación y mejorar los resultados.
- Los empleados de la generación Baby Boomer cuentan con una gran experiencia y buscan explotar al máximo su potencial, para motivarlos se podría, buscar nuevos desafíos, en los cuales sea necesario su participación. Tenerlos en cuenta para la resolución de problemas, ya que las personas con gran experiencia encuentran este tipo de situaciones muy satisfactorias, debido a que son capaces de mostrar su nivel de madurez y experiencia a los demás empleados.
Crear un ambiente de trabajo desafiante y brindarles la oportunidad de aceptar o rechazar proyectos o tareas que puedan o no estar interesados. A su vez permitirles impartir su conocimiento a los demás empleados, a través de juntas o conferencias en donde pueda expresar sus ideas y proyectos.

Por último, a todas las generaciones, el reconocimiento y la posibilidad de crecimiento dentro de la organización es un incentivo que servirá para aumentar el rendimiento de los empleados.

Este mismo plan con las modificaciones que se consideren apropiadas de acuerdo a la actividad, podría ser aplicado en otras empresas donde convivan diferentes grupos generacionales.

14. Anexos

Encuesta para la tesis UB “La motivación de los empleados dependiendo de distintas generaciones en la empresa IBM”

Buenos días / Buenas tardes, mi nombre es Valentina Schiaffino y soy alumna de la carrera de administración de la Universidad de Belgrano. Con el fin de realizar mi tesina estoy haciendo una encuesta sobre la motivación de los empleados en la empresa IBM. Quisiera hacerle algunas preguntas relacionadas con el tema. Su participación es absolutamente anónima y no llevara más de 20 minutos.

Muchas Gracias

1) **Edad:**

2) **¿Cuál de los siguientes beneficios, elegirías a la hora de ir a trabajar?** (Marque solo 1 respuesta)

Flexibilidad	1	Reconocimiento	5
Vacaciones	2	Crecimiento	6
Sueldo	3	Relaciones.L	7
Tareas	4	Recursos disp.	8

3) **Considera que la rotación de los empleados en IBM es:**

- a) ALTA
- b) BAJA
- c) NULA

4) **¿Con que frecuencia suele faltar al trabajo?**

2 VEZ POR MES	1
1 VECES POR MES	2
CADA 3 MESES	3
CADA 6	4
CADA AÑO	5
NUNCA	6

5) **¿Suele llegar tarde al trabajo?**

Si	No
----	----

6) ¿Llega a terminar con sus tareas a tiempo?

Si	No
----	----

7) A la hora de realizar horas extras en el trabajo, si usted pudiera elegir :

- a. No las realizaría
- b. Las realizaría debido a que a fin de mes aumentan su sueldo

8) ¿Resignaría Sueldo ante beneficios corporativos, como por ejemplo Flexibilidad o mayores vacaciones?

Si	No
----	----

9) ¿Considera que el reconocimiento por parte de los superiores aumenta su productividad a la hora de ir a trabajar?

SI	NO
----	----

10) ¿Que tan importante es para usted es tener un buen ambiente de trabajo?

1- Muy Importante
2 - Importante
3 - Poco Importante

11) Para usted, Cuáles serían las consecuencias de tener un mal ambiente laboral?

- 1- Frustración
- 2 - Baja productividad
- 3- Ausencia de ganas de trabajar
- 4 -Depresión
- 5 - Ninguna

12) ¿Estás de acuerdo con la afirmación de que todos los jóvenes hoy priorizan su vida personal ante su vida laboral? EXCLUYENTE

TOTALMENTE DE ACUERDO	1
DE ACUERDO	2
EN DESACUERDO	3

13) Así mismo, estarías de acuerdo que las personas mayores, generalmente, priorizan su vida laboral ante la personal:

TOTALMENTE DE ACUERDO	1
DE ACUERDO	2
EN DESACUERDO	3

15. Bibliografía

- Galindo Martín, Miguel Ángel. *Diccionario de economía y empresa: Política económica, economía mundial y estructura económica*. Editorial (2011) Ecobook Editorial del Economista.
- Richard L. Daft. *Administración*. Sexta edición. Editorial (2004) Thomson. México.
- Natalia Smitto. Tesis. *La motivación de personal*. Universidad de Belgrano (2002).
- Keith Davis, John W. Newstrom. *Comportamiento humano en el trabajo*. Undécima edición. Editorial Mc Graw Hill. Estados Unidos. Traducción Antonio Núñez Ramos, México.
- Estudio Moriondo y Asociados. URL <http://www.abogadosdeltrabajo.com> (2013).
- Woolfolk, Anita. *Psicología Educativa (2006)* (Novena edición). Pearson Educación. pp. 669.
- Gómez-Mejía, Luis R. ; Balkin, David B. *Administración*. Editorial Mc Graw Hill. (2003). España, Madrid.
- McKeown, J Leslie (2002). *Retaining Top Employees*. McGraw-Hill.
- Ada Leticia Etrada Barros. Tesis: *El clima organizacional y la motivación del recurso humano en una institución administrativa de salud pública en la ciudad capital*. (2007). Facultad de ciencias de la administración. Guatemala.
- Alicia Peiraro de Barbieri. *La convivencia de diferentes generaciones* (2006). URL <http://www.dad.uncu.edu.ar/upload/barbieri.pdf>
- Idalberto Chiavenato. *Administración de recursos humanos* (2011). Editorial McGraw-Hill. México.
- Jorge Aquino. *Recursos humanos* (2011). 2da edición, ediciones Macchi. Argentina.
- Adriana López. *La motivación*. Monografía. (2007).
- Luciana Silvia Dardes. Tesina. *La motivación del personal* (2007). Universidad de Belgrano, facultad de ciencias económicas.
- Juan Rafael Juarez Diaz .Tesis. *Relación entre satisfacción laboral y productividad de los docentes de las facultades de educación y salud de la Universidad Nacional de San Martín- Tarapoto*. (2010). Universidad a la Peruanas.
- Ehow en español – *Como motivar a las generaciones más jóvenes y mayores en el lugar de trabajo*. (2009).
- Mariano Cholí Montañes (2004). Tesis. *Psicología de la motivación: el proceso motivacional*. Universidad de Valencia.
- Barbera Heredia, Ester. (2007) Revista Electrónica de Motivación. *Modelos explicativos en psicología de la motivación*.

