

**Influencia de la motivación en el desempeño laboral de los trabajadores
millennials del rubro bancario. Boyacá, Colombia.**

Tesis Presentada Para Obtener El Título De
Master en Recursos Humanos
Universidad de Buenos Aires, Argentina.

Tutor:

Esp. Mónica Gómez Reina

Alumno:

Molano Matallana, Angela (Angelamatallana1@hotmail.com)



MÓNICA GÓMEZ REINA



Universidad de Buenos Aires

Facultad de Ciencias Económicas



AGRADECIMIENTOS Y DEDICATORIA

En el siguiente apartado quiero agradecer a todas las personas que me brindaron su apoyo para lograr el desarrollo de este trabajo de grado.

Agradezco a las oficinas del sector bancario que me permitieron realizar esta investigación, a cada uno de los participantes puesto que sin su ayuda no se hubiera logrado este, a mi tutora Mónica Gómez quien con sus conocimientos me guio e ilustro en este proceso.

Agradezco a mi familia quien siempre ha estado ahí para mí, especialmente mi madre motor de mi vida y con ella a mi abuela y tía quienes me han acompañado en cada paso de mi vida.



CONTENIDO

	pág
Introducción.	8
CAPITULO 1. Planteamiento Del Problema	11
Formulación del problema	11
Justificación.	12
Objetivos e hipótesis	14
Objetivo general	14
Objetivos específicos.	14
Hipótesis	15
Alcance	15
CAPITULO II. Marco Teórico	16
Comportamiento Humanos En Las Organizaciones.	16
Generaciones	20
Motivación.	25
Tipos de Motivación	25
Teorías de Motivación.	26
Motivación Labora	34
Diagnóstico y Evaluación de la Motivación	37
Técnicas Motivacionales	38
Como motivar a los empleados en sus empresas	38
Desempeño Laboral	41
Evaluación de Desempeño	42
Método de Evaluación del desempeño	44
Estado del Arte	46



CAPITULO III. Marco Metodológico	50
Tipo de Investigación	50
Diseño de la Investigación	50
Operacionalización de las Variables	50
Población y Muestra	51
Contextualización de la unidad de análisis	52
Marco geográfico	52
Técnica y Herramientas de Recolección de Información	53
Instrumento	53
CAPITULO IV. Presentación y Análisis de los Resultados	55
Presentación y análisis de la muestra (Datos Demográficos)	55
Análisis resultados encuesta	58
Análisis Resultados cuestionario	67
CAPITULO V. Conclusiones y recomendaciones	72
Recomendaciones	75
REFERENCIAS.	¡Error! Marcador no definido.
ANEXOS	83



Lista de tablas

	Pág
Tabla 1. Variables.	51
Tabla 2. Población principales municipios de Boyacá	53
Tabla 3. Necesidades Fisiológicas	59
Tabla 4. Necesidades de seguridad.	60
Tabla 5. Necesidades de Afiliación	61
Tabla 6. Necesidades de estima	62
Tabla 7. Necesidades de Autorrealización	64
Tabla 8. Desempeño	66



Lista de gráficas

	Pág
Gráfico 1. Pirámide de necesidades de Maslow	28
Gráfico 2. Genero de la muestra	55
Gráfico 3 Estrato socioeconómico	56
Gráfico 4. Nivel de educación	57
Gráfico 5. Profesión	58
Gráfico 6. Necesidades fisiológicas	59
Gráfico 7. Necesidades de seguridad.	60
Gráfico 8. Necesidades de afiliación	61
Gráfico 9. Necesidades de estima	63
Gráfico 10. Necesidades de autorrealización	65
Gráfico 11. Desempeño	66
Gráfico 12. Realización de evaluación de desempeño	67
Gráfico 13. Tipo de evaluación usada	68
Gráfico 14. Quien realiza la evaluación	68
Gráfico 15. Cuántas veces al año se hace la evaluación	69
Gráfico 16. Seguimiento después de la evaluación	69
Gráfico 17. Importancia que el equipo de trabajo este motivado	70
Gráfico 18. Beneficios que motiva a los trabajadores	71



Introducción.

Con el paso del tiempo el mundo laboral se ha visto en constante cambio y evolución, las organizaciones han contado con la participación de un personal cuyas expectativas laborales varían de generación en generación, lo que se ha hecho más visible con la inserción de los Millennials en los últimos años, las anteriores generaciones se centraban principalmente en permanecer por bastantes tiempo dentro de la misma organización buscando con ello estabilidad y crecimiento dentro de las mismas, sin embargo esto ha venido cambiando y se ha evidenciado con los jóvenes trabajadores que buscan cumplir otro tipo de expectativas en torno a su vida laboral, en Colombia esto no ha sido la excepción.

Durante los últimos años en dicho país, el gobierno se ha interesado y ha trabajado en optimizar el mercado laboral para así bajar los índices de desempleabilidad, sin embargo a pesar de que en la actualidad a comparación de los años anteriores este nivel ha disminuido, el panorama para los jóvenes Colombianos no es el más alentador, dicha población para el año 2017según estudios del DANE (Departamento administrativo nacional estadístico) tiene una tasa de desempleo superior al promedio general de la población, por lo que se considera necesario que se generen políticas y desde las propias instituciones abordar el tema para así dar posibles soluciones a la situación, que le permita a los jóvenes no solo iniciar con su vida laboral si no también contar con adecuadas condiciones laborales.

Teniendo este panorama se considera que el mercado laboral actual en Colombia no se encuentra en las mejores condiciones para impulsar la vida laboral de los jóvenes, si bien un recién egresado o joven profesional tiene ciertos intereses y expectativas en relación a lo que será su vida profesional, al momento de iniciar con esta son pocos los que consideran llegar a cumplirlos óptimamente.

Se ha hecho evidente que cada vez existe más demanda por parte del empleado hacia el empleador, puesto que las nuevas generación dadas sus características tienen más expectativas ante el mundo y en este al mercado laboral, sin embargo la situación actual del país no permite que gran porcentaje de los jóvenes se desarrollen a partir de sus



competencias ni que se desenvuelvan de manera óptima ante este mundo, puesto que la demanda en este ámbito no es la ideal, a pesar de que existe un considerable número de ofertas laborales, estas no son las suficientes para cubrir la gran demanda por parte de aquellas personas que actualmente se encuentran desempleadas en el país.

Adicional a esto, las ofertas van dirigidas a personas que cuenten con amplia experiencia en el campo, limitando a los jóvenes profesionales, lo que de cierta manera influye en la motivación de los Millennials ante su vida profesional, esto ha llevado a que los jóvenes por cumplir con sus necesidades económicas o personales opten por diferentes alternativas como, incursionar en emprendimientos propios, salir del país en búsqueda de mejores ofertas, seguir con negocios familiares, dedicarse a actividades diferentes a las de su profesión o aceptando cargos que no se ajustan a su perfil.

Por otro lado, la modalidad de contratación en el país también se ha convertido en un factor que no favorece a los trabajadores Colombianos, como es el caso del contrato por prestación de servicios, ante esta situación Muñoz, K (2018) menciona que este contrato es de “carácter civil que lo diferencia claramente del laboral, en el que un profesional ofrece sus servicios a un contratante para realizar un proyecto, meta o labor específica a cambio de una remuneración u honorarios (dinero) en un tiempo determinado”, este tipo de contrato no le da las posibilidades a los trabajadores de tener primas, cesantías, pensión, EPS, riesgos profesionales y cajas de compensación familiar, puesto que las organizaciones que contratan bajo esta modalidad no tienen la obligación de otorgar esto a sus empleados.

Claramente esto es algo que de una u otra manera afecta de manera negativa no solo a los jóvenes sino también a las organizaciones, puesto que si un joven profesional no se siente satisfecho ante las condiciones laborales dentro de la organización a la que pertenece este va a traer consigo, mal clima laboral, alta rotación de personal, altos niveles de ausentismo, poco compromiso con sus actividades y con la organización en general, desmotivación y con estos bajos niveles en el desempeño de los trabajadores,

Es clave que las organizaciones se interesen por conocer su personal, las distintas generaciones que la conforman, sus determinadas formas de ver el mundo, sus características y en especial cuales son aquellos factores que los motivan ante su vida



laboral, para así poder alinear sus proceso con ello y lograr el cumplimiento de los objetivos organizacionales.

Teniendo en cuenta la llegada de la generación Millennial (jóvenes nacidos en los años 1981 y 2000) al mercado laboral, es determinante para las empresas conocer cuáles son sus costumbres, creencias, valores y en general características que los diferencian de las demás generaciones, puesto que es evidente que existe una gran brecha generacional en cuanto a la concepción que se tiene del trabajo, lo que esperan de este y los factores que los motivan en relación a este.

A partir de los diferentes estudios que se han dado en relación a la motivación en las empresas, estas ya no solo se interesan en los negocios y el dinero si no que ahora dan más valor a las personas del que anteriormente se les daba, al talento humano existente en estas, reconociendo a sus trabajadores como un activo más valioso, lo que ha llevado a las empresas Colombianas y de otros países a analizar las demandas tanto del mercado laboral como las de sus trabajadores.

Dado esto en las organizaciones se han generado diferentes alternativas para motivar a su personal, con esto los trabajadores perciben el interés de los empresarios en su bienestar motivándolos frente a sus actividades dentro de la organización, dada la importancia de esto en este trabajo de tesis se investigará sobre la generación Millennials en Colombia y su relación con su vida laboral, se indagará sobre aquellos factores Motivacionales que se consideran influyen en su desempeño laboral y como las organizaciones del sector que se considera más estable para laborar en Colombia, el rubro bancario del departamento de Boyacá motivan a sus colaboradores.



CAPITULO 1. Planteamiento Del Problema

En el mercado actual laboral en Colombia es un reto para las organizaciones desarrollar alternativas orientadas hacia la retención, compromiso y fidelidad por parte del empleado con las empresas, esto se ha hecho evidente con la llegada de los Millennials al mundo laboral, si bien estos cuentan con grandes competencias y capacidades también son considerados como una generación con bajos niveles de compromiso con actividades a largo plazo, por lo que se consideran trabajadores con alta probabilidad de rotación, que de una u otra manera afecta a las empresas e inquieta a los empresarios sobre el futuro de estas.

Visto desde esta perspectiva es determinante para las compañías conocer y desarrollar estrategias que le permitan motivar a estos jóvenes frente a sus actividades, puesto que al tener trabajadores motivados se verán resultados favorables, para ello se considera relevante no solo conocer la características propias de la generación si no los factores que los motivan en sus actividades lo que les permite tener mejor desempeño, cumplimiento en sus objetivos y por consiguiente en los de la organización.

Formulación del problema

Preguntas de investigación

¿Cómo las estrategias motivacionales del rubro bancario ejerce influencia en el desempeño laboral de los Millennials del departamento de Boyacá, Colombia?

¿Cuáles son las características, necesidades y aspectos que valoran los Millennials en relación con el mundo laboral?

¿Existen diferencias entre joven Millennials, teniendo en cuenta su género, su nivel de educación o estrato social?



Justificación.

Las organizaciones proyectan su futuro con el fin de incrementar tanto su patrimonio económico como intelectual, para ellos una de las piezas clave es el recurso humano, es decir los trabajadores que laboran en ella, dicho personal debe contar con ciertas competencias que estén alineados con los principios y valores de cada organización que permita el crecimiento de las mismas.

La diversidad es una particularidad de todas las organizaciones, en la actualidad es evidente la brecha generacional existente dentro de estas, ya sea en Colombia o en el exterior se pueden observar las diferentes características de las personas determinadas por el tiempo y el espacio de su nacimiento, las cuales influyen tanto en su ámbito personal como laboral.

Actualmente con la inserción de la generación Millennials al mundo laboral se han generado nuevos retos para las organizaciones, puesto que las características de estos jóvenes demandan ciertos cambios y avances en los procesos de estas, de no ser así se puede encontrar un panorama con bajos niveles de compromiso por parte de los nuevos trabajadores, lo que consecuentemente traerá altos niveles de rotación.

Evidentemente esta situación generara altos costos para las organizaciones, dado que no solo se invierte dinero si no tiempo en procesos tales como la selección del personal, inducción, capacitación entre otros, costos nos planeados que de una u otra manera tendrán impacto en las compañías.

Teniendo en cuenta esta situación es de suma importancia que los empresarios conozcan las características de esta generación, puesto que con base a esto se podrá tener un panorama más claro de cómo abordar los diferentes procesos dentro de la organización, esto con el fin de brindar no solo mejores condiciones laborales si no condiciones que se ajusten a las expectativas de estos trabajadores, incrementando así el nivel de motivación y compromiso por parte del Millennial.

A fin con esto es un desafío para las organizaciones reconocer qué motiva a sus colaboradores y más aun sabiendo que como lo indican diferentes estudios de psicología



Universidad de Buenos Aires

Facultad de Ciencias Económicas



cada persona cuenta con características únicas diferente a las de los demás, por ello las organizaciones se han visto en la obligación de replantearse en algunos aspectos puesto que no se puede motivar a las diferentes generaciones de la misma manera.

En esta investigación se ha considerado trascendental estudiar las características y factores que motivan principalmente a la generación anteriormente mencionada con el propósito de analizar el papel que juega la motivación sobre el desempeño laboral de estos, la importancia del estudio se da a partir del hecho de que estos jóvenes actualmente se están vinculando o están por vincularse a la vida laboral, por lo que se considerada de valor y utilidad conocer sobre ellos para el desarrollo de nuevas estrategias que le permita a las organizaciones atraerlos, retenerla, fidelizarla y por supuesto motivarla en relación a su desempeño dentro de las compañías, disminuyendo costos y dándole valor agregado a cada uno de sus empleados, lo cual aportara significativamente al crecimiento, utilidad y sostenibilidad de la organización.



Objetivos e hipótesis

Objetivo general

Analizar si las estrategias de motivación del rubro bancario ejerce influencia en el desempeño laboral de los Millennials en el departamento de Boyacá, Colombia,

Objetivos específicos.

Analizar las características, necesidades y aspectos que valoran los Millennials en relación con el mundo laboral

Identificar las estrategias motivacionales que se consideren influyente ante el desempeño laboral de los Millennial en entidades bancarias del departamento de Boyacá.

Analizar si existen diferencias entre los factores que motivan a los Millennials, teniendo en cuenta su género, nivel educativo y estrato social.



Hipótesis

En relación a lo mencionado anteriormente, y en función de las investigaciones revisadas, se establece la siguiente hipótesis:

H_i: Los beneficios que reciben los trabajadores Millennials en seis oficinas bancarias de las ciudades de Tunja y Duitama del departamento de Boyacá Colombia, los motivan a tener un mejor desempeño en sus actividades.

Alcance

El presente trabajo de tesis se orienta hacia la identificación y análisis de los factores que motivan a la generación Millennials, se indaga sobre los aspectos que actualmente motivan a las personas pertenecientes a esta generación, principalmente los que se encuentren trabajando en empresas del sector bancario en Colombia, para ello se utilizarán características, costumbres y valores de los mismos que permitieron profundizar la temática a estudiar y así poder tener un panorama de cómo las organizaciones pueden motivarlos y comprometerlos con estas.

En esta investigación se contemplaron jóvenes Millennials residentes en el departamento de Boyacá, Colombia, que trabajan en empresas bancarias.



CAPITULO II. Marco Teórico

Comportamiento Humanos En Las Organizaciones.

Es evidente que en la actualidad se ha venido generando entre las organizaciones una aceptación y reconocimiento en relación a la importancia y valor hacia los empleados, su capital humano, puesto que se ha tomado conciencia que a partir de este capital se genera una ventaja competitiva que no solo le garantiza a las organizaciones permanencia en el mercado si no también crecimiento y rentabilidad.

El Talento Humano juega un rol protagónico en el desarrollo actual y futuro de las organizaciones, pues es el activo más flexible y el que le otorga mayor vitalidad a la organización, ya que a través de él es que se pueden implementar, reacomodar, adaptar y hacer factibles cualquier adelanto tecnológico, concepto teórico o aplicación práctica, incluso es el que le abre las puertas a la Innovación Tecnológica; y es esta última precisamente una de las vías fundamentales que deben desarrollar las organizaciones que aspiren a un posicionamiento de élite dentro del mercado territorial, nacional o internacional (Rodríguez, 2009) citado en López, N., López, G., Santa, A. (2010).

Para los empresarios de las grandes y pequeñas empresas es de total complejidad la gestión del talento y más aún si estos dan mayor valor a los desafíos de estructura, estratégicos, de tecnologías entre otros, lo que claramente no facilita los procesos de gestión directamente relacionados con las personas, sin embargo dada la importancia de ello desde el área de Recursos Humanos se plantean procesos que alinean la gestión humana con la organizacional, llegando a considerar al área como un aliado estratégico del negocio, puesto que gestiona los recursos con el fin de poder ayudar al crecimiento y desarrollo de las organizaciones a través de su capital humano.

La realidad esperada de este departamento en especial es la de desarrollar, coordinar y llevar a cabo dinámicas de formación, bienestar, promoción y crecimiento para así promover las habilidades individuales y grupales de todos los trabajadores perteneciente a sus empresas, la proyección personal y capacitación son aspectos que trabajan a diario las



áreas de Recursos Humanos, entre sus objetivos esta maximizar la productividad mediante la optimización del trabajo de sus empleados, siendo estos el grupo de más importancia dentro de una empresa, estos construyen la fuerza operativa, administrativa de las mismas.

A partir de esto el estudio de las personas desde Recursos humanos se puede plantear de dos maneras según mención Chiavenato (1985), se ve desde la persona como persona, es decir desde las características propias de individuo, entre estas, valores, motivaciones y objetivos propios. De igual manera se puede ver a la persona como recurso, es decir a partir de sus habilidades y competencias del saber, sus capacidades y conocimientos que le permitirán desenvolverse en el mundo laboral.

A pesar de tener información e innumerables estudios sobre la conducta humana, es de total complejidad entender la naturaleza del hombre, a los diferentes miembros que pertenecen a una u otra organización, ya que todos los seres humanos poseen características propias diferentes a las de los demás individuos lo que hace que actúen de manera disímil en relación al contexto en el que se encuentra.

Chiavenato (1985), hace mención que el comportamiento humano dentro de las organizaciones se ve influenciado por factores internos y externos, al exponer factores internos hace referencia a las características propias del individuo, su personalidad, su capacidad de aprendizaje, su motivación, actitud, emociones y perspectiva hacia diferentes ambientes, en cuanto a los factores externos se hace referencia a factores ambientales; en el trabajo, tales como las relaciones con su jefe y compañeros, incursión de nuevas tecnologías entre otros, por otro lado están las presiones y demandas de la familia, estos factores también juegan un papel muy importante en el comportamiento de los colaboradores.

Es complejo deducir o predecir el comportamiento humano en determinadas ocasiones, el tratar de entender y apreciar esto se dificulta aún más por los factores internos de cada uno, puesto que estos están inmersos en las personas, son características propias que los definen y no son fáciles de cambiar, por su parte los factores externos en ocasiones a diferencia de los internos pueden ser manipulables y posibles de modificar.



Adicional a esto Lorsch y Morse en Chiavenato (1985) consideran que el comportamiento humano es afectado por tres diferentes perspectivas, en los que están los factores externos es decir los ambientales, también están los factores directivos internos, es decir las características de personalidad de cada individuo y por último los factores dinámicos internos en los cuales se reflejan las fuerzas motivadoras que activan y mantienen el proceso y registro de la información.

A pesar de las diferencias comportamentales entre los individuos Leavitt en Chiavenato (1985), propone tres suposiciones interrelacionadas sobre el comportamiento humano; El comportamiento es causado, motivado y está orientado hacia metas.

Así bien Poter, Lawler y Hckman (1975) en Chiaventao (1985) explican ciertas características del hombre que permite conocer un poco más acerca del comportamiento humano en las organizaciones, para poden entender la manera de actuar de las personas es necesario saber que a pesar de que cada humano tiene particulares propias también se reconocen características genéricas de las personas, expuestas por los autores anteriormente nombrados, estas son:

El hombre pro-activo. el comportamiento de las personas se dirige hacia el cumplimiento de expectativas y objetivos y hacia la satisfacción de las necesidades de las personas, el comportamiento de las personas en la organizaciones es determinado por la practicas que en esta se realicen y por el comportamiento pro-activo el cual esta orientado al cumplimiento de objetivos personales.

El hombre social. La participación que tienen las personas en las organizaciones es muy importantes ya que le permite la relación e interacción con otras personas, dicha relación le permite a la persona tener información valiosa sobre el contexto en el que se encuentra, además de aportar a su bienestar psicológico.

El hombre tiene diferentes necesidades. El comportamiento de los hombres es influenciados por diferentes necesidades, unas con más valor que otras, están pueden motivar a la persona a comportarse de cierta manera para poder suplir o satisfacer estas.

El hombre percibe y evalúa. Los individuos evalúan con base en sus propias experiencias y vivencias pasadas y evalúa lo que está viviendo en términos de sus necesidades.



El hombre piensa y escoge. El hombre tiene propósitos, es proactivo y pensante, este escoge, desarrolla y ejecuta lo que le permite enfrentarse al contexto en el que se encuentra y alcanzar sus objetivos personales.

El hombre tiene capacidad limitada de respuesta. Las características comportamentales de la personas son limitadas, restringidas y diferentes a las de los demás.

Dadas las grandes diferencias de los individuos se detecta un desafío para las organización y en particular para el área de Recursos Humanos, de allí la importancia de que las organizaciones trabajen de la mano con dicha área, para optimizar los procesos que en ella se lleven a cabo, tanto en el proceso de selección, capacitación, desarrollo, evaluación como en renovar y fortaleces el sentido de pertenencia y ayudar a los empleados a enfocarse en su misión, esto para tener altos niveles de gestión de la organización

Uno de los retos presentes en los últimos tiempos del área de Recursos Humanos está relacionado con la diversidad de personas que conforman una organización, personas provenientes de diferentes lugares, de diferentes razas, creencias, valores y más notorio aun de diferente rango etario, actualmente se puede decir que las organizaciones están conformadas por diferentes generaciones, los cuales tienen infinitas características que los diferencian unos de otros, generaciones que tienen perspectivas, necesidades y concepciones diferentes en relación a la vida laboral, lo que ha impulsado a las organizaciones a analizar y replantear algunas de sus prácticas, para así alinear a sus trabajadores independientemente de la generación a la que pertenecen con la visión, misión y objetivos de esta.

Para tener una mejor concepción y análisis de lo mencionado a continuación se hará una descripción de las características de las diferentes generaciones que se pueden encontrar en una organización.



Generaciones

Concepto Generación.

Existen diferentes autores que han dado su propia descripción del tema, por su parte el sociólogo Karl Mannheim 2012 en Mauger, G (2013), hace referencia a la generación como un grupo delimitado por compartir las mismas condiciones de existencia, si bien la contemporaneidad de nacimiento, ya sea de hacerse joven, adulto o viejo no implica una constitutiva de la situación común en el espacio, aun así esta, da pie para la participación de las personas de una misma generación en los mismos acontecimientos, participación que se dará de manera si no igual muy similar.

A pesar de ser contemporáneos, las costumbres y creencias de los lugares a los que pertenecen también entran a jugar un papel importante puesto que con base a esto las personas pertenecientes a cada generación tendrán diferentes formas de pensar y ver el mundo, de tal manera que emitirán determinados comportamientos que los definirán ante la sociedad, tales comportamientos serán claramente distintivos entre las diferentes generaciones.

Así mismo Ogg y Bonvalet 2006, en Gonzales, R (2011), refieren a generación como un grupo de edad que comparte a lo largo de su historia un conjunto de experiencias formativas que los distingue de sus predecesores, esto da a entender que el hecho de que cierta cantidad de personas hayan nacido en un rango etario similar no es suficiente para considerarse de un grupo generacional u otro, se cree necesario no solo coincidir en fechas de nacimiento si no también haber compartido hechos históricos que les permita tener valores y visiones compartidas.

Actualmente se considera la existencia de cuatro diferentes generaciones, conviviendo en el mercado laboral, las cuales ha venido identificando la sociología desde el siglo XX, estas son; Los Tradicionalistas: nacidos hasta 1945. Los BabyBoomers: nacidos entre 1946 y 1963. La Generación X: nacidos entre 1964 y 1979. La Generación Y: nacidos a partir de



1981. A continuación se hará una descripción teniendo en cuenta lo analizado por Adwoa Buahene en Lago (2013).

Los Tradicionalistas.

Nacidos entre 1922 y 1945. Se considera que los valores de esta generación fueron las bases de las organizaciones actuales, esta generación tienen una percepción del mundo basada en normas y reglas, creen que el mundo necesita estabilidad, estructuras, en su conjunto de valores resaltan la lealtad, el respeto por la autoridad y el sacrificio. Dentro de sus metas y propósitos estos se caracterizaron por querer dejar un legado para las generaciones venideras, así mismo se consideran personas ahorrativas y dado la época en la que nacieron de dificultad, desempleo, guerras y depresión siempre están preocupados y se preparan para las épocas difíciles, a consideración de muchos, esta generación es una de las más comprometidas emocionalmente con su lugares de trabajo.

Los BabyBoomers.

Nacidos entre 1946 y 1964. “fueron la fuerza impulsora de muchas organizaciones en Estados Unidos” Buahene (2007). Su llegada introdujo cambios sociales importantes, que impactaron en el ámbito empresarial y en la sociedad, para estas personas es importante el crecimiento personal y al igual que generación anterior son altamente comprometidos con sus lugares de trabajo, actualmente es normal encontrar a personas de esta generación ocupando puestos gerenciales en las organizaciones, históricamente fue la primera generación que convivió con un medio audiovisual lo cual les permitió estar más informados sobre los acontecimientos de la época, las distancias y los tiempos se reducen acelerando el ritmo de vida personal y profesional (Gonzales, R. 2011). Son más idealista y optimistas que sus predecesores.



La Generación X.

Nacidos entre 1965 y 1980. De acuerdo con la especialista norteamericana: “son personas pragmáticas, escépticas y colaboradoras.” Se enfocan principalmente en aprender, crecer, desarrollar habilidades y obtener resultados, esta generación cree en la independencia y flexibilidad son grandes emprendedores, buscan reformular los canales de comunicación prefiriendo lo horizontales sobre los verticales, así también exploran nuevas oportunidades que les generen experiencia y más conocimientos, son multitaskers, buscan la fama y reconocimiento en vez de la felicidad como meta personal.

La Generación Y, Millennials.

Nacidos a partir de 1981. Es la generación recientemente vinculada o que esta próxima a vincularse a la vida laboral, para esta la tecnología a diferencia de las demás generaciones se ha convertido en un estilo de vida, son personas que invierten parte de su tiempo en las nuevas tecnologías así como en internet. Estos se identifican por ser muy creativos e innovadores, son muy dados a las actividades sociales, entresus valores más destacables están, la diversidad, el optimismo, la dedicación y la aceptación y respetos de las diferencias, al ser una generación que estuvo a cargo principalmente por los BabyBomers, se les tuvo en cuenta desde muy pequeños en las toma de decisiones, al ingresar a la vida laboral se ha podido destacar que son personas que buscar ser escuchados, que su opinión cuente, la relación con sus superiores se ve influencia sobre la percepción que este tenga sobre la competitividad y habilidades de liderazgo que tenga su jefe, su propósito es crear una vida que tenga significado, por ello buscar trabajar y realizar actividades que los apasione.

Mark Taylor (citado en Martin, E. Ibáñez, M. Tagliabue, R. Zangaro, M. (2009) menciona que esta es una generación producto del postmodernismo, puesto que se da una realidad como creada no solo social sino también individualmente, se valoran las opiniones



y preferencias personales por sobre la verdad, la razón o la ciencia, tan estimadas en la modernidad.

Claramente esta generación tiene características diferentes a las de sus antecesores, lo cual los lleva no solo a comportarse de manera diferente sino a tener un pensamiento diferente de las cosas y ante la vida laboral, de esta generación Ron Zemke (citado en Martin, E. Ibáñez, M. Tagliabue, R. Zangaro, M. (2009), resalta que los Millennials tienen una fuerte inclinación al trabajo en equipo, prefieren trabajar cuando los objetivos están bien claros y se sienten cómodos bajo una fuerte figura de autoridad central, estos también se caracterizan por tener grandes expectativas ante lo que esperan y quieren de su vida laboral, a pesar de las grandes diferencias con sus antecesores, esta generación al igual que ellos también demandan cuestiones tradicionales como el salario, carrera, crecimiento, etc., pero requieren mayor libertad, menos reglas y flexibilidad. Lago, J (2013), esta flexibilidad no solo está enfocada a los horarios de trabajo sino también a los lugares de este.

Por su parte Boschma, J., Groen, I (2006) mencionan que los Millennials son:

- En cuanto a su vida social estos se caracterizan por apreciar los lazos de familia y consideran las amistades como muy importantes.
- Implicados socialmente, se preocupan de los males del mundo y discuten enérgicamente al respecto, por ello es muy común que estén involucrados en actividades sociales como voluntariados.
- Funcionalmente: crecieron en un mundo con diversos productos de excelente calidad, por ello siempre están comparando con el fin de poder elegir lo mejor.
- Lealtad: además de la importancia que le dan a su familia, estos también consideran importante los amigos sinceros, las buenas relaciones y los contactos verdaderos.
- Buscan intimidad: es de valor para ellos la intimidad, es muy común que esta generación se quede en casa con amigos o familiares.



- Prácticos: a raíz de la rapidez y facilidad de acceso a información en la época en la que nacieron, ellos están acostumbrados encontrar lo que buscan fácil y rápidamente, con lo que esperan lo mismo en todo lo demás: que sea útil, funcional y rápido
- Conocen perfectamente los medios de comunicación: gracias a la innovación tecnológica y el fácil acceso a internet esta generación conoce y entiende los anuncios, la publicidad y la comunicación.

Se refiere a esta generación con una variedad de valores, se consideran auténticos puesto que su actitud les permite actuar como son, se les facilita dar su punto de vista sobre diferentes situaciones y así como dan su opinión permiten a los demás dar la suya, de igual manera el respeto es de valor para ellos, el desarrollo personal también juega un papel muy importante dado que se considera el bien máspreciado para los jóvenes, siendo un generación que se preocupa por el estatus y el honor buscan tener una buena educación, buenas carreras profesionales así como ropa y accesorios de marca que le hagan percibir a los demás que cuenta con una estabilidad económica.

Esta generación ha puesto a prueba a las organizaciones puesto que por su alto grado de expectativa se ha hecho difícil atraerlos, retenerlos y mantenerlos motivados antes sus actividades labores, esta generación responde ante estímulos y motivaciones diferentes a la de las generaciones anteriores las cuales necesitan ser conocidas y evaluadas por los empresarios.

Por su parte la gerencia de Recursos Humanos en las organizaciones tienen a su cargo un rol de suma importancia, en cuanto al desarrollo y crecimiento de las personas pertenecientes a las diferentes generaciones que en ella laboran, evitando que se generen desperdicio de talentos y obsolescencia de los recursos humanos, la estrategia de esta está en, motivar al personal, retribuir justamente a la gente, educarlos y así mismo ser un contribuyente para su desarrollo, todo esto teniendo presente las características de cada generación.



Motivación.

La motivación ha sido un tema de gran interés ya que este es un elemento fundamental en la vida del ser humano, este es visto como eje primordial en el comportamiento de los individuos el cual está regido por impulsos externos e internos, la motivación es una de las características de la psicología humana que contribuye al grado de compromiso de los individuos, se ve como un proceso que promueve, activa, orienta, dinamiza y mantiene la conducta hacia el desarrollo y cumplimiento de los objetivos que se esperan Roussel, P (2000) mencionados por López, J (2005).

Tras estudios comportamentales se ha llegado a la conclusión que el ser humano se comporta de determinada manera para el cumplimiento y logro de metas y objetivos tanto en su vida personal como laboral, dicho comportamiento siempre estará mediado por algún factor que lo motiva al alcance del objetivo, como señala Marshall Jones (1995, citado en McClelland (1998) la motivación tiene que ver con la forma en que la conducta se inicia, es activada, mantenida, dirigida e interrumpida. Por su parte Locke y Latham 2004, en Gallardo, E., Espluga, M., Tirado, X. (2017) en consideran que el concepto de motivación hace referencia a factores internos que impulsan la acción y a factores externos que actúan como incentivo de la acción.

Tipos de Motivación

Reeve (1994) citado en Soriano, M (2001) hace la distinción de dos tipos de motivación, esta puede ser interna (intrínseca) o externa (extrínseca).

Extrínseca: es aquella que proviene del exterior del medio ambiente en el que la persona se desarrolla, es provocada desde afuera del individuo, pertenecen al ámbito material y social.

Intrínseca: esta es activada por el mismo individuo cuando lo desea.



Motivación Extrínseca

El estudio de la motivación extrínseca se basa principalmente en tres conceptos; recompensa, castigo e incentivo, la recompensa se da con el fin de reforzar la conducta, esta se da al final de ciertos comportamientos para aumentar la probabilidad de que la conducta se repita, por su parte el castigo a diferencia del refuerzo se otorga con la finalidad de disminuir o extinguir alguna conducta, así bien el incentivo influye para que el individuo realice o no la conducta, este último a diferencia de los anteriores se otorgan antes de emitida la conducta por el contrario los otros se dan después de emitida la conducta. Soriano. M (2001).

Motivación Intrínseca

La motivación intrínseca se basa en necesidades psicológicas, responsables de la iniciación y permanencia de la conducta, este tipo de motivación incita al individuo a querer superar los retos de su entorno. Soriano. M (2001).

Ante estas definiciones se puede decir que de las personas que se encuentran motivadas extrínsecamente, están buscando factores que los motiven desde el exterior como por ejemplo, dinero, elogios todo aquello que provenga del medio en el que se desenvuelve, las personas intrínsecamente motivadas sienten satisfacción y placer solo con el hecho de hacer las cosas, cabe resaltar que los factores internos pueden aumentar el grado de satisfacción laboral de forma más duradera, Ortiz, L., Londoño, C., García, D. (2016).

Teorías de Motivación.

A partir de la concientización de que las organizaciones son un sistema donde el hombre juega el papel más importante y que el comportamiento de los trabajadores de las mismas



están relacionados con la motivación, hace décadas se desarrollaron teorías explicativas de la motivación, parte de ellas provenientes de diferentes ciencias como la fisiología y la psicología, a través de las diferentes investigaciones se puede ver que una de las teorías más populares es relación a la motivación es la relacionada a las necesidades humanas.

Las teorías de la motivación han sido tradicionalmente clasificadas en dos grupos: las teorías centradas en los contenidos de la motivación y las centradas en los procesos (Campbell, Dunnette, Lawler y Weick, 1970; Kanfer, 1990; Salanova, Hontangas y Peiró, 1996). Mencionados en Méndez, (2014).

Las teorías de contenido se centran en investigar la motivación como un fenómeno estático, esta busca la razón de la conducta por motivación, sin dejar de lado ciertas necesidades, por su parte las teorías de proceso tratan de analizar el proceso de motivación que se desarrolla en el puesto. (Méndez, 2014).

Considerando esta clasificación, se nombraran algunas de las teorías y sus autores en cada grupo, García, (2012).

Teorías de contenidos.

- Maslow. Teoría de la jerarquía de necesidades.
- Herzberg. Teoría bifactorial.
- McClelland. Teoría de las necesidades aprendidas.
- Teoría de Jerarquía de Alderfer.

Teorías de Proceso.

- Vroom. Teoría de la expectativa.
- Locke. Teoría de la finalidad.



Jerarquía De Las Necesidades De Maslow

Maslow ha clasificado las necesidades del hombre en dos grandes grupos, en primera instancia está el grupo de las necesidades físicas básicas denominadas también necesidades primarias y en el segundo grupo están las necesidades sociales y psicológicas denominadas también necesidades secundarias. (Carmona, 2004).

Así mismo Maslow (1991) hace referencia al hombre con un ser insatisfecho excepto de forma relativa o como si fuese solo un peldaño de una escalera, a su vez ordena de forma jerárquica las necesidades de este, de tal manera que este autor diseña una pirámide en la cual ubica mencionadas 5 necesidades de manera ascendente, como se muestra en la siguiente gráfico.

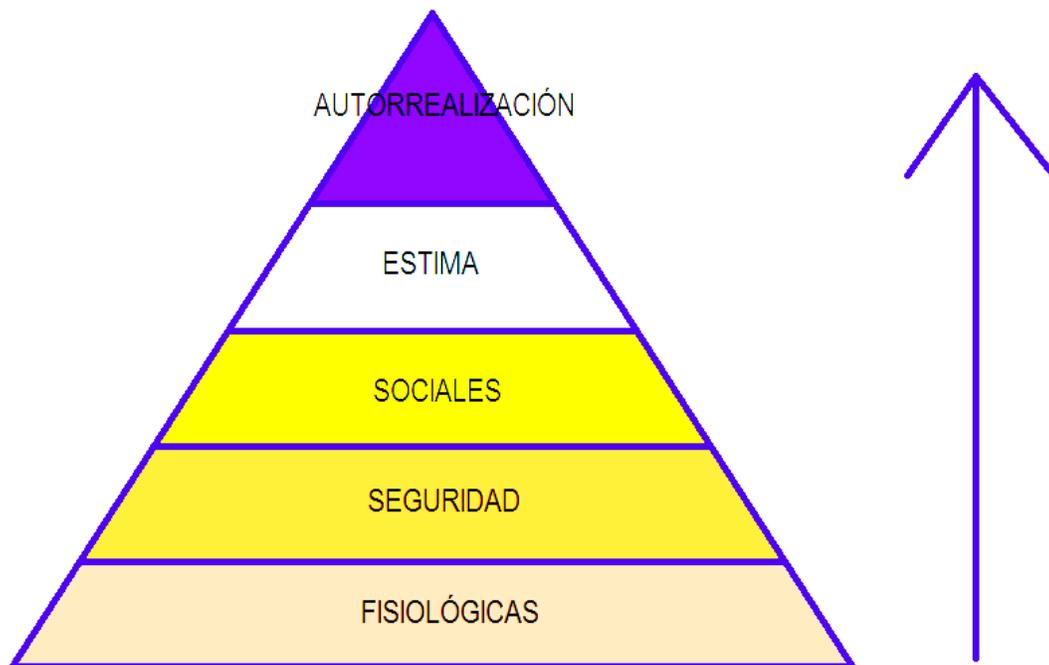


Gráfico 1. Pirámide de necesidades de Maslow

<http://economipedia.com/definiciones/piramide-de-maslow.html>



De esta manera se puede ver que las necesidades fisiológicas se toman como un punto de partida ante la motivación, este primer nivel refleja las necesidades tales como; alimentación agua, aire, sexo, salud y educación.

En el segundo nivel esta la seguridad, por su parte Carmona, (2004) hace referencia a este nivel como la seguridad en el lugar de trabajo del empleado, Chiavenato, I (1993) lo describe como protección contra el peligro o privación.

En el tercer nivel están las necesidades sociales, hace referencia las relaciones con amigos, las relaciones interpersonal, en relación a la vida laboral trabajo en equipo.

En cuarto nivel están las necesidades de estima, en esta está la reputación, el reconocimiento, auto respeto, amor, entre otras.

En el quinto y último nivel de esta escala están las necesidades de autorrealización, esta hace referencia a la realización del potencial del sujeto, utilización plena del talento individual.

Para estudiar la motivación es importante tener en cuenta que a medida que el hombre va satisfaciendo sus necesidades básicas, las otras van tomando más fuerza y predominando el comportamiento del ser humano. Este autor hace hincapié en que gran porcentaje de las personas con altos niveles de vida, tienen sin mayor esfuerzo los tres primeros niveles de la pirámide satisfechos, los cuales hacen referencias a las necesidades físicas, las necesidades de seguridad y las necesidades sociales. (Chiavenato, 1985), permite deducir que el contexto en el que se encuentre la persona es fundamental ya que de las condiciones de este se puede facilitar o por el contrario dificultar satisfacer las necesidades del hombre.

Teoría Bifactorial de Herzberg

Esta se caracteriza por su enfoque hacia el medio ambiente, en el contexto del sujeto, esta teoría está ligada principalmente al ambiente laboral del individuo, tras estudios de este autor se puede considerar la existencia de dos factores, Por un lado están los factores motivacionales en relación a la satisfacción, esta teoría menciona una relación directa entre



la satisfacción con el cargo y las probables mejoras en el desempeño a raíz de esto, Asimismo estos factores de satisfacción o motivadores están relacionados con las últimas necesidades de la teoría de Maslow, es decir con las necesidades de reconocimiento, realización y crecimiento Chiavenato, (1985). Por otro lado están los factores de higiene, los cuales están asociados a la insatisfacción, estos estarían relacionados con los tres primeros niveles vista en la escala de necesidades de la teoría de Maslow.

Existe una serie de mejoras que pueden incentivar la satisfacción, entre otros se pueden citar:

- Delegación de responsabilidades.
- Libertad de ejercer discreción.
- Promoción.
- Uso pleno de habilidades.
- Establecimiento de objetivos y evaluación relacionada con ellos.
- Simplificación del cargo.
- Ampliación o enriquecimiento del cargo.

Por su parte los factores de insatisfacción estarían relacionados con;

- Condiciones de trabajo y comodidad.
- políticas de administración y de organización.
- Relaciones con el supervisor.
- Competencia técnica del supervisor.
- Salarios.
- Seguridad en el cargo.
- Relación con los colegas.

Herzberg consideró que estos factores de insatisfacción o higiénicos como llamo el, son muy limitados dado que no se consideran totalmente significativos al momento de influir en el comportamiento de los empleados, tomo esta denominación de higiene para expresar



su carácter preventivo y para mostrar que se propone evitar fuentes de insatisfacción del ambiente. Chiavenato, (1985).

Teoriza de las Necesidades Aprendidas de McClelland

McClelland junto a otros autores crean esta teoría en 1968 donde mencionan tres términos; poder, afiliación y logro. Este autor hace énfasis en que la motivación se basa en la emoción, un motivo sería el restablecimiento de un cambio de una situación afectiva, al referirse a restablecimiento hace refiere a que está involucrado con un aprendizaje previo, García, D., Londoño, C., Ortiz, L (2016).

Así bien para este autor la motivación de un sujeto en relación a su vida laboral va a estar determinada por factores o necesidades sociales, factores que fueron anteriormente nombrados, poder, afiliación y logro, lo cual puede influir sobre el comportamiento de las personas y su manera de desempeñarse en sus labores, esta teoría plantea estos tres términos en relación a las necesidades humanas, estas necesidades sociales básicas se pueden definir de la siguiente manera. Carmona, F (2004).

Logro: este patrón hace referencia al impulso de las personas, para superar desafíos, cumplir metas, avanzar y crecer.

Afiliación: este patrón promueve las relaciones con otras personas.

Competencias: este patrón impulsa a las personas a desarrollar trabajo bien hechos y de calidad.

Poder: se refiere a la influencia que puede tener una persona sobre otra.

Teoría de Jerarquía de Alderfer

Clayton Alderfer tomo como referencia la teoría de Maslow y la ajusto a lo que sería la teoría ERC, este autor hace hincapié en tres necesidades; existencia, relación y crecimiento de ellas el nombre de su teoría, por su parte el describe estas tres necesidades como:



Necesidades de existencia, esta hace referencia a las exigencias que tienen las personas para satisfacer sus necesidades básicas, en este grupo de necesidades según el autor, se pueden incluir las necesidades fisiológicas y de seguridad que menciona Maslow en su teoría.

Necesidades de relación, en esta se menciona la necesidad de los individuos para relacionarse con los demás, adicional están sus deseos sociales y de estatus que conlleva esto, esta está relacionada con la teoría de Maslow en los niveles de las necesidades sociales y la de ego o autoestima.

Necesidades de crecimiento, esta se refiere a las necesidades que tiene el individuo de desarrollarse personalmente, en esta se relaciona con los niveles de estima y autorrealización de Maslow.

Se podría decir que esta teoría no tiene grandes diferencias ante la teoría de Maslow, sin embargo Clayton Alderfer a raíz de sus investigaciones llegó a la conclusión que los individuos tenemos la capacidad de operar en más de una necesidad al mismo tiempo, así mismo explica que si se reprime la satisfacción de una necesidad de nivel superior, puede incrementarse el deseo de satisfacer una necesidad de nivel inferior. (García, 2012).

Teoría de Vroom. Teoría de la Expectativa.

La teoría de la expectativa ha contado con la investigación de diferentes autores, el principal exponente de esta es Vroom, quien también ha colaborado con los estudios de esta fue Porter y Lawler, esta teoría sostiene que el hombre como ser pensante tiene expectativas sobre su futuro, en un contexto con una alta variedad de alternativas el hombre tiene la capacidad de hacer sus elecciones basándose en sus creencias y actitudes el fin de dichas elecciones es maximizar las recompensas y minimizar el castigo (Pinder, 1985) en Navajo, (2009).



Se considera que las personas con altos niveles de motivación son aquellas que le dan valor a las metas e incentivos que reciben por el cumplimiento de estas, esta teoría destaca ciertos puntos importantes para el estudio de la motivación laboral.

Para Vroom en Chiavenato, (1983), el nivel de productividad individual consta de tres fuerzas básicas, primero están los objetivos individuales, en el que se tiene en cuenta la fuerza, el deseo de conseguir lograr sus objetivos, en segundo lugar está la relación percibida entre productividad y el alcance de los objetivos individuales, y por último la capacidad que tiene el individuo para influir sobre su nivel de productividad, esto en la medida que el crea que puede influenciarlo.

Vroom afirma que cada individuo tiene ciertas preferencias por determinados resultados a los que denomina valencias, en donde una valencia positiva indica el deseo de alcanzar cierto resultado, por otro lado una valencia negativa sería el deseo de huir de algún resultado. Los resultados de primer nivel, ejemplo; productividad elevada, muestran una valencia con base a su relación percibida con los resultados esperados, esa relación entre resultado del primer nivel y resultado final se conoce como instrumentalidad. (Chiavenato, I, 1983, p. 71).

Las ganas que tiene un individuo de tener una productividad elevada se puede determinar por la suma de la instrumentalidad y la valencia del resultado final, lo que da a ver como la motivación de un sujeto y sus esfuerzos podrían influenciar en su desempeño.

Teoría de la Finalidad, Locke.

En el ámbito laboral, el hecho de establecer metas les permite a los individuos tener un panorama del esfuerzo que requiere para el logro de estas, lo cual se considerara como un estímulo que impulsa y dirige su esfuerzo, dicha meta debe estar claramente definida, esta no puede ser imprecisa ya que esto le permitirá a la persona dimensionar el esfuerzo que aplicará en conseguirla, Robbins y Judge 2013. En Berrocal, R. (2016).



Locke considera que la motivación que el trabajador desarrolla en su puesto de trabajo es un acto consciente, por su parte menciona ante el hecho de que las metas sean de alto nivel de dificultades su esfuerzo estarán en función a estas, esta teoría en las organizaciones se puede ver desde el área de Recursos Humanos ya que les permite definir los objetivos de los trabajadores, para su desarrollo y cumplimiento, esto sin dejar de lado las particularidades de cada cargo y trabajador. García, (2012).

Motivación Labora

La motivación ha sido investigada desde distintos enfoques los cuales han sido aplicadas a diferentes ámbitos, como el deporte, el trabajo entre otros, en el ámbito laboral la motivación ha sido un tema de gran interés y amplio análisis, puesto que es parte importante para el éxito de las organizaciones, basándose en los objetivos de estas los cuales se deben enfocar en mantener el bienestar y la buena comunicación con los miembros de las mismas y así obtener mejores resultados a los esperados, la motivación dentro del ámbito laboral ha sido definida por varios autores, se conoce como el proceso que activa, orienta, dinamiza y mantiene el comportamiento de los individuos hacia los objetivos esperados “(Toro, 1992, p.18). Citado en Ortiz, L., Londoño, C., García, D. (2016).

Así mismo Vroom (1964) en Navarro, J., Quijano, S (1998) lo relaciona con los niveles de esfuerzo que las personas están dispuestas a realizar en su trabajo, lo que también estaría relacionado con el compromiso que estos tienen con sus organizaciones, por lo que se podría presumir que si una persona está comprometida con sus actividades va a poner más empeño y dedicación al desarrollo de las mismas obteniendo buenos resultados.

Es claro que los empleados de una empresa trabajan para ganar un sueldo y con este suplir ciertas necesidades, sin embargo el dinero no es el único factor extrínseco motivacional que las organizaciones deben tener en cuenta para motivar a su gente, en ocasiones este no es suficiente para crear en el trabajar tal nivel de compromiso que le permita desempeñar de manera óptima.



Se ha vivido un cambio generacional en las fuerzas de trabajo, en la actualidad se busca un crecimiento profesional acompañado de prestaciones que le permitan al trabajador crecer personalmente y una estabilidad económica. No concretándose la prestación de la empresa como solo económica, el trabajador busca beneficios emocionales. Si el trabajador se encuentra motivado, estará más capacitado y con mayor compromiso para la obtención de las metas o de los objetivos de la empresa, buscando cubrir sus necesidades o conseguir sus objetivos individuales, simultáneamente se conseguirá la consecución de los objetivos de la empresa. García, V. (2012). Pág. 9.

Existen diferentes métodos para motivar a los trabajadores de una empresa, sin embargo estos métodos pueden que no sean lo suficientemente efectivos y no apliquen para todos los trabajadores de una u otra organización, por lo que es necesario que estas conozcan las necesidades de las diferentes personas que conforman su equipo de trabajo, al saber que es una tarea extenuante el identificar las expectativas y factores motivacionales de cada uno de sus empleados, sería funcional el conocer y analizar características generales de las diferentes generaciones que trabajan en ella, lo que posibilitaría acotar y precisar un poco más la información que sea necesaria para así alinearla con sus procesos y objetivos.

Las condiciones propias del trabajo pueden ser factores que motiven a sus empleados, tras diferentes estudios se puede considerar que los individuos que se encuentran motivados tendrán una mejor actitud y más responsabilidad en sus organizaciones, desde la psicología se muestra la individualidad de las personas y consigo las diferentes formas de motivación que puede haber, cabe resaltar que no todos los integrantes de una misma organización se pueden motivar de la misma manera, puesto que algunos trabajadores preferirán satisfacer ciertas necesidades a las que quizá los demás no le den tanta relevancia García, C. Ochoa, E. Fernández, M. Verduzco. Campoy, M. (2015).

De igual manera como no se puede motivar a todos los individuos de la misma forma es importante no dejar de lado que los factores motivacionales pueden ir cambiando a medida que pasa el tiempo, puesto que el trabajador puede que ya haya cubierto ciertas necesidades y después necesite cubrir otras.



La mayoría de empresarios da por sentado, que por el hecho de que una persona asiste a su lugar de trabajo este está motivado, sin embargo este no es el único factor que puede demostrar el nivel de motivación de los trabajadores, existen diferentes formas de evaluar o estudiar que tan motivados están las personas en las organizaciones, Sum, M (2015) expone en su investigación una serie de metodologías con las cuales se puede realizar un diagnóstico al respecto, estas son:

Observación y valoración de las actitudes de los trabajadores.

Entrevistas.

Análisis de las condiciones de trabajo.

Buzones de reclamos quejas y sugerencias.

Plan de sugerencias.

Es evidente que las organizaciones necesitan que sus trabajadores estén motivados, Bob, N. (2005) menciona algunos conceptos que pueden motivar a la gente en sus lugares de trabajo, entre estos están; la delegación de facultades en el trabajo, el mejoramiento continuo, la administración participativa, los equipos de trabajo autodirigidos y la información corporativa a disposición del personal. De cierta manera el éxito de las organizaciones recae significativamente en su recurso humano, si los trabajadores están motivados y comprometidos con sus organizaciones esto tendrá un impacto positivo que le dará éxito y competitividad a las mismas.

A partir de los estudios de la conducta humana en las organizaciones, los conceptos motivación y desempeño laboral se han venido relacionando, dado que diferentes autores dan a conocer que la motivación impulsara a las personas a desarrollar satisfactoriamente sus actividades profesionales, lo que les permitirá tener un mejor desempeño laboral, este último también ha sido objeto de estudio de diferentes autores, el cual será expuesto a continuación.



Diagnóstico y Evaluación de la Motivación

Dentro de cada compañía existen varios departamentos que se encargan de efectuar diferentes tareas en pro del cumplimiento de los objetivos organizacionales, en relación a la motivación laboral el principal actor es el área de Recursos Humanos quien utiliza diferentes herramientas que le permiten analizar los niveles de motivación que se manejan dentro de la empresa y así poder dar un diagnóstico del panorama actual de la misma, estas herramientas pueden ser básicas como la observación o más elaboradas como tests o cuestionarios que midan y evalúen diferentes factores en relación a la motivación.

Ivette, (2015) en su estudio sobre Motivación y Desempeño laboral, hace referencia a diferentes alternativas para evaluar la motivación dentro de las organizaciones entre estas están:

Observación y valoración de las actitudes de los trabajadores, con la observación se podrá evidenciar el comportamiento del trabajador, manifestaciones de actitud positiva o negativa frente a diferentes situaciones. Entrevistas, mediante esta herramienta se podrá indagar sobre factores que generen insatisfacción, una de las entrevistas con más relevancia es la de retiro puesto que esta puede arrojar información valiosa sobre aspectos que motivaron o desmotivaron al trabajador dentro de su trabajo.

Análisis de las condiciones de trabajo, al evidenciar buenos o regulares resultados por parte de los trabajadores frente a sus actividades, esto dará un panorama de si las condiciones laborales son favorables o no.

Buzón de quejas y sugerencias, es importante que los trabajadores den su punto de vista y este sea valorado, es por esto que el buzón es significativo puesto que aquí los colaboradores podrán expresar sus conformidades e inconformidades esto con el fin de que sea estudiado y si es posible darle solución a las situaciones que se presenten.



Técnicas Motivacionales

Ruiz, et. al (2012) en Ivette, (2015) menciona diferentes técnicas que pueden ser usadas como herramientas que motivaran a los colaboradores de las empresas, estas técnicas son las siguientes:

Políticas de conciliación: esta técnica está dirigida en mediar en la vida personal, laboral y familiar de los individuos, algunos ejemplos pueden ser, horario flexible, trabajo a tiempo parcial, permiso de maternidad y paternidad, servicios de guardería, entre otros.

Mejora de condiciones laborales: ante esta técnica se pretende optimizar las condiciones tales como, salario, condiciones físicas del entorno, seguridad, entre otras.

Enriquecimiento del trabajo: ofrecer a los trabajadores alternativas innovadoras de trabajo que disminuya las actividades rutinarias.

Adecuación de la persona al puesto de trabajo: esta alternativa es fundamental puesto que el deber de cada organización es seleccionar al personal y ubicarlo en el cargo que más se ajuste a las competencias del colaborador en relación a los objetivos del cargo.

Reconocimiento del trabajo: es fundamental para el empleado ser reconocido y valorado por sus actividades, El reconocimiento puede darse, simplemente, en unas palabras de agradecimiento, una felicitación por correo electrónico una carta un informe favorable para el jefe inmediato o una propuesta de ascenso.

Como motivar a los empleados en sus empresas

Una empresa altamente competitiva es aquella que cuenta con los recursos necesarios para brindar un buen servicio y un excelente producto, para ello es innegable la necesidad de gente motivada y comprometida con sus empresas quienes serán los impulsores de estos resultados, es fundamental para los empresarios tener en cuenta que no todos sus empleados van a estar motivados de la manera que se espera, por ello es inevitable que se



pregunten ¿Qué quieren los empleados?, ¿Qué les motiva para que continúen rindiendo satisfactoriamente ?.

Anteriormente se consideraba que el dinero era la fuente más grande de motivación sin embargo esto ha venido cambiando, se considera la importancia de otros factores que influyen positivamente ante esto, según (Jiménez, M, 2010, pag. 1), menciona seis elementos básico para motivar a los empleados los cuales son;

1. Ofrecerles Seguridad.
2. Variedad.
3. Importancia o reconocimiento.
4. Que tengan sentimientos de pertenencia a tu Equipo.
5. Crecimiento personal y profesional.
6. Que sientan que Contribuyen.

Una alternativa idónea para las organizaciones es establecer un sistema de mejora del rendimiento basado en incentivos. Fisher, (2005) esto sin dejar de lado la teoría de las necesidades de Maslow, puesto que se considera que ningún incentivo será totalmente efectivo si no se tiene la percepción de que en su lugar de trabajo se satisfacen las necesidades básicas del trabajador.

Este autor refiere que para el desarrollo de un efectivo plan de incentivos dentro de la organización se deben llevar a cabo diferentes pasos como:

- Establecimiento de objetivos.
- Definición (revisión) de los puestos de trabajo.
- Selección de incentivos.
- Asignación de un presupuesto.
- Comunicación a los participantes.

Inicialmente se tienen que establecer los objetivos que se esperan lograr con el programa, no antes sin haber hecho un análisis de la situación actual de la organización ya que esto



brindara información sobre cómo se encuentra esta y hacia donde se quiere avanzar, el segundo paso es identificar y definir si las actividades de cada cargo son congruentes con los objetivos del área y las competencias del trabajador, puesto que en muchas ocasiones se considera que el bajo rendimiento no se debe a falta de interés y compromiso sino a falta de información, con esto también se podrá analizar cuáles son los trabajadores merecedores de los incentivos, teniendo en cuenta que todos los trabajadores serán parte del programa.

Ante la selección de incentivos Fisher, (2005) precisa que una de las maneras de determinar incentivos es que sean los propios participantes los que fijen el aumento que prevén poder lograr en su rendimiento personal durante un determinado periodo, con esto entre más altas sean las aspiraciones del colaborador mayor podrá ser la recompensa, los participantes de este programa deberán percibir que las recompensas sean justa por lo que se tendrán que plantear umbrales máximos y mínimos para poder evaluar y otorgar imparcialmente el incentivo.

Para la asignación del presupuesto en este tipo de programas debe ser considerado no como un gasto si no como una inversión que tendrá sus frutos factiblemente a corto plazo, para ellos se tiene que contar con la posibilidad gastos fijos y variables, los cuales tendrán que ser estudiados por las autoridades pertinentes.

En cuanto a la comunicación a los participantes, se debe dar información clara y concisa de cómo se llevara a cabo el programa, cuáles serán las normas que se tendrán en cuenta para el desarrollo del mismo, quienes serán parte del programa, cuanto tiempo durara el programa, cuales son los incentivos y cuáles son los requisitos para ser merecedores de estos.

Entre los incentivos para motivar y fidelizar a los colaboradores están una serie de beneficios que, dependiendo de la situación cobran mayor o menor relevancia, estos beneficios buscan aumentar la seguridad y estabilidad de los colaboradores, esto con la posibilidad de bonificaciones para manutención y transporte, seguros de vida, seguridad medica privada, apoyo escolar, planes de pensión, entre otros. La efectividad de este tipo de programa depende de la buena ejecución y distribución de los recursos.



Desempeño Laboral

Es claro que el éxito de una organización depende de, entre otros factores tener trabajadores eficientes y de calidad, para ello es indispensable tener en cuenta aquellos aspectos que están relacionados directamente con el desempeño de ellos y la manera en la que se puede evidenciar este, actualmente se considera a la evaluación de desempeño como una de las medidas más cotidianas y funcionales al momento de querer dar una valoración de las actividades realizadas por los trabajadores, sin embargo esta metodología es usada de diversas formas en cada organización.

Por su parte Pedraza, E. Amaya, G. Conde, M. (2010) consideran que el desempeño es reconocido como una pieza clave para el éxito de las organizaciones, considerando que el desempeño se evidencia en acciones o comportamientos observados en los trabajadores que permiten el cumplimiento de los objetivos de la organización, dichos comportamientos son mediados en términos de las competencias de cada uno de los individuos esto en contraste con su nivel de contribución a la empresa.

Larico, (2015) en su investigación sobre motivación y desempeño laboral menciona que este último es el rendimiento laboral y la actuación que manifiesta el trabajador al efectuar las funciones y tareas principales que exige su cargo en el contexto laboral específico de actuación, lo cual permite demostrar su idoneidad.

En concordancia a lo mencionado Chiavenato, (2002) en Queipo, B. Useche, M. (2002), hace referencia al desempeño laboral como el comportamiento que emiten los trabajadores de una organización en dirección a la búsqueda de los objetivos fijados, constituye la estrategia individual para el cumplimiento de estos objetivos, el mismo autor expone que el desempeño es “eficacia del personal que trabaja dentro de las organizaciones, la cual es necesaria para la misma, funcionando el individuo con una gran labor y satisfacción laboral”, lo cual nos permite entender que el desempeño es el resultado de las acciones que tiene los trabajadores en razón de algo.

Bohórquez 2004 (citado en Araujo, M. y Guerra, M, 2007), define el Desempeño Laboral como el nivel de ejecución alcanzado por el trabajador en el logro de las metas



dentro de la organización en un tiempo determinado. En tal sentido, este desempeño está conformado por actividades tangibles, observables y medibles, y otras que se pueden deducir.

Es evidente que el desempeño de los individuos dentro de sus lugares de trabajo varía de persona a persona, ya que existen ciertos factores que pueden llegar a influir sobre los trabajadores, entre otros están las habilidades, competencias, motivación, factores que abarcan en si el puesto de trabajo, como las funciones del cargo, las instalaciones del lugar, condiciones ambientales en general, además de ello también el clima organizacional que maneje la entidad, las relaciones tanto con sus superiores como con sus pares, estos son algunos de los factores que se pueden llegar a considerar como influyentes en el desempeño.

En relación a lo estudiado se puede determinar que el desempeño laboral radica en el comportamiento humano, en lo observable por tanto es posible darle algún tipo de valoración, para ellos el método más utilizado es la evaluación de desempeño.

Evaluación de Desempeño

Las prácticas de evaluación de desempeño nos son recientes, normalmente el ser humanos siempre está evaluando cosas, situaciones y personas, desde que un empleador contrata a alguien para ejecutar alguna actividad este ya estará siendo objetivo de análisis y evaluación, a partir de la segunda guerra mundial se puede decir que la evaluación de desempeño empezó a tomar fuerza de manera global dentro de las organizaciones, ya que se tenía una mejor concepción del trabajo y sus colaboradores.

Según Chiavenato en Brazzolotto, (2012) La tarea de evaluar el desempeño, constituye un aspecto básico de la gestión de los recursos humanos en las organizaciones. La evaluación del desempeño es una función esencial que suelen efectuar las organizaciones modernas, básicamente la evaluación es dar un valor o apreciación de las cosas, La evaluación de los individuos que desempeñan roles dentro de una organización puede



llevarse a cabo utilizando varios enfoques, que reciben denominaciones como evaluación del desempeño, evaluación del mérito, evaluación de los empleados, informes de progreso, evaluación de eficiencia funcional, etc.

La evaluación de desempeño es el proceso de evaluar el desempeño y otorga calificaciones al empleado con relación a los requerimientos del cargo para el cual fue contratado. Es utilizada para la administración de promociones, fijación de reconocimientos materiales y otras acciones que requieran un tratamiento diferenciado de los integrantes de un grupo. Mediante la utilización de un procedimiento de ranqueo sistemático, la gerencia registra el grado de aporte que cada empleado hace al desempeño global de la organización Harper Y Row en Brazzolotto, (2012).

La evaluación de desempeño es considerada como uno de los métodos más usados al momento de querer evidenciar el desempeño de los colaboradores de una empresa, por su parte Gil, A. Junco, J. Méndez, M. & Meneses, E. (2010) consideran que la evaluación de desempeño es un proceso sistemático y periódico de enfoque cuantitativa y cualitativa que permite tener un estimado del grado de eficiencia con el que los trabajadores llevan a cabo sus actividades dentro de la organización.

Según estos autores esta metodología consta principalmente de tres pasos; descripción, medición y desarrollo, en donde el primero de estos consiste en identificar las áreas de trabajo que deben ser puestas en análisis para poder medir el rendimiento, la segunda de estas hace referencia al sistema de evaluación en sí, donde se agrupan las valoraciones realizadas para así identificar cuáles son las fortalezas y puntos a mejorar y por último el desarrollo se considera como la finalidad principal de esto, puesto que con este se puede además de dar un valor, analizar y proponer mejoras en los colaboradores que le permita optimizar sus actividades.

Cada actividad y propuesta en la organizaciones tiene una finalidad por consecuente la evaluación de desempeño busca dar estimación cuantitativa, mediante la utilización de instrumentos, del grado de eficacia con que las personas llevan a cabo las actividades de los puestos que desempeñan.



A partir de lo mencionado por (Chiavenato, I 1995, pág. 306) los objetivos principales de la evaluación de desempeño se pueden resumir en los siguientes.

1. Permitir condiciones de medición del potencial humano para determinar su pleno empleo.
2. Permitir el tratamiento de recursos humanos como una importante ventaja competitiva de la empresa, y cuya productividad puede desarrollarse de modo indefinido, dependiendo del sistema de administración.
3. Dar oportunidades de crecimiento y condiciones de efectiva participación a todos los miembros de la organización, teniendo en cuenta, por una parte, los objetivos organizacionales y, por otra, los objetivos individuales.

Método de Evaluación del desempeño

No existe una única manera en que las organizaciones puedan evaluar el desempeño de sus colaboradores Bohlander, Sherman y Snellen Brazzolotto, S en Brazzolotto, S (2012). Mencionan varios métodos para analizar la manera en la que el empleado lleva a cabo sus labores.

Dichos métodos de evaluación de desempeño se clasifican de acuerdo a lo que miden: características, conductas o resultados. Los basados en características son los más usados, si bien no son los más objetivos. Los basados en conductas brindan a los empleados información más orientada a la acción, por lo que son los mejores para el desarrollo de las personas. El enfoque con base en resultados es también muy popular, ya que se focaliza en los aportes mensurables que los empleados realizan a la organización.

Por su parte Brazzolotto, S (2012). Hace referencia a la existencia de varias opciones para realizar una evaluación de desempeño, teniendo en cuenta quienes son responsables de llevarla a cabo. Los cuáles serán expuestos a continuación

1. Autoevaluación.
2. Evaluación 90° o del supervisor inmediato.
3. Evaluación 360°.



4. Evaluación 180°

En cuanto a la autoevaluación este consiste en que el propio empleado realiza una valoración de su desempeño conforme a los parámetros establecidos por la organización, esta opción puede ser parte de un tipo de evaluación más completa ya que siendo esta la única valoración no sería completamente objetiva, su propósito es meramente educativo ya que le permite al empleado valorar autocríticamente su rendimiento, sus puntos fuertes y débiles y sobre todo le permite definir su compromiso con la organización a través de la relación entre los aspectos evaluados, con la misión y los objetivos de la organización.

En relación a la evaluación del supervisor inmediato, es la evaluación más común, núcleo de los sistemas de evaluación, ya que se considera que el supervisor es quien tiene información concreta del desempeño de su trabajador, este es quien está directamente observando y analizando los resultados de este ante sus actividades en la organización.

La evaluación 360°, esta opción de evaluación brinda gran información sobre el evaluado puesto que no solo será valorado por su jefe directo sino que también por sus compañeros es decir pares o subordinados si los tiene y en determinadas ocasiones proveedores, en esta cuanto mayor sea el número de evaluadores, mayor será el grado de fiabilidad del sistema. Alles, M en Brazzolotto, (2012). Hace referencia a que la multiplicidad de fuentes provee un marco más rico, completo y relevante del desempeño de una persona. Además, los empleados asumen sus conductas con mayor responsabilidad y se preocupan por su efecto en los demás.

La evaluación 180°, en esta opción el colaborador es evaluado por su jefe directo y sus pares, se diferencia de la evaluación de 360° en que no incluye el nivel de subordinados o de superiores.



Estado del Arte

La temática estudiada en este trabajo de tesis ha sido investigada en diferentes oportunidades, sin embargo son pocos los estudios realizados en Colombia al respecto, así bien se tendrán en cuenta estudios realizados tanto en Colombia como en otros países.

En los últimos años las organizaciones se han visto en la obligación de mejorar muchas de sus prácticas, puesto que las características del entorno actual muestran más competitividad, más exigencia por parte de los clientes tanto internos como externos, avances tecnológicos y la inserción de nuevas generaciones a la vida laboral.

Los estudios indican la existencia de una brecha generacional en las organizaciones, por su parte la organización Dale Carnegie Training, (2013) en su estudio cómo motivar y comprometer a diferentes generaciones en el trabajo, resalta que para que los trabajadores de una organización se sientan comprometidos con esta tienen que estar motivados, en el estudio de Dale Carnegie se muestran algunas características de la generación Millennials, dadas como la generación que creció con las nuevas tecnologías y las redes sociales, quizá uno de los factores que más los diferencia de las antiguas generaciones, las organizaciones que más les atraen son aquellas cuya misión vaya más allá de los resultados netos, La generación del Milenio se siente motivada por las oportunidades para aprender y poder desarrollarse, así mismo valoran poder tener un equilibrio entre la vida familiar y laboral.

Por otro lado Federico Sanz en el año 2015 realizó un estudio sobre la motivación de la generación Y en compañías multinacionales en Argentina, el objetivo principal de este trabajo fue identificar cuáles eran las principales motivaciones de esta generación en compañías multinacionales argentinas y si estas motivaciones eran similares a las de los Millennials estadounidenses, para ello utilizó una encuesta como medio para recolectar la información, en consideración a esto se obtuvo que los principales factores que motivan a esta generación están relacionados con el desarrollo profesional, el acceso a nuevas experiencias y desafíos, la flexibilidad laboral, el feedback o reconocimiento por parte de la empresa o superior, estos factores anteriormente mencionados según esta investigación son similares a los de los Millennials Argentinos y los Millennials estadounidenses.



Universidad de Buenos Aires

Facultad de Ciencias Económicas



Así bien, la investigación de Paunole, A. y Paulice, A (2012), sobre Motivación y retención de jóvenes profesionales y estudiantes universitarios pertenecientes a la Generación Y en grandes empresas, da a conocer diferentes variables en cuanto a la integración de los Millennials a los equipos de trabajo, visto desde la perspectiva de los gerentes de algunas empresas, en esta se obtuvieron aspectos positivos como el aporte de nuevas ideas de parte de esta generación, el buen manejo de la tecnología y el entusiasmo por aprender, sin embargo también se nombraron algunos aspectos negativos en cuenta a que los Millennials buscan una promoción o cambio de puesto en un corto plazo, en cuanto al compromiso, se puede decir es variada, pero se destaca que la mayoría se encuentran comprometidos, para motivarlos dentro de sus equipos de trabajo se considera que es importante lograr una buena comunicación, brindar un feedback constante, reconocerlos y darles participación en el equipo.

En relación a la temática estudiada BBVA innovation Center en un estudio del año 2015 sobre la generación Millennials, menciona que esta es la primera generación completamente digital, dedican parte de su tiempo a aplicaciones digitales como whatsapp, Facebook entre otras, tiene una gran habilidad para el manejo y manipulación de elementos electrónicos como; celulares, pc portátil, Tablet entre otros, según este estudio es una generación extremadamente social, en cuanto a su vida laboral se consideran mejor preparados al terminar sus carreras de pregrado e inclusive puntúan mejor en habilidades de liderazgo, son mucho más críticos, exigentes y volátiles que otras generaciones, son un desafío para ciertos mercados ya que tiene todo al alcance de sus manos, pueden hacer compras en línea, pagos transferencias etc. sin necesidad de salir de su casa.

Por otro lado Golik, M (2013) en su investigación denominada Las expectativas de equilibrio entre vida laboral y vida privada y las elecciones laborales de la nueva generación concibe que esta generación tienen una alta preferencia por: establecer relaciones de amistad con sus compañeros, balance entre la vida personal y laboral, trabajar en equipo, aportar a causas importantes con su trabajo, el reconocimiento de logros y un ambiente laboral tranquilo, entre otros.



Para este estudio la autora tuvo en cuenta 3 categorías; aspectos de la persona, aspectos del trabajo y aspectos de la organización. Las subcategorías de la primera son: relaciones interpersonales con jefes y compañeros de trabajo y balance entre la vida laboral y personal. La segunda categoría está dividida en: trabajo significativo, retos laborales, flexibilidad, proximidad y trabajo en equipo. Por su parte, la categoría de aspectos de la organización se compone por las subcategorías: reconocimiento, cultura, beneficios y bienestar y retribución económica.

En esta investigación se pudo observar que los Millennials que participaron en este estudio manifestaron una preferencia baja tanto a establecer relaciones formales con sus jefes, como a establecer una relación de amistad con los mismos. Por su parte, si se evidencia una preferencia alta a entablar relaciones de amistad con sus colegas y a que las relaciones (con jefes y colegas) estén encauzadas por la confianza. Respecto al balance entre la vida personal y laboral, se encuentra una alta preferencias por trabajos que permitan tener tiempo para realizar actividades extra laborales

Así mismo se encontró evidencia de que hay un a alta preferencia a trabajar en equipo y por trabajos que impliquen interacción social con comunidades y clientes, en contraste hay preferencia baja a trabajar solo, Igualmente se observa una alta preferencia a tener un trabajo con el que se aporte a causas importantes y provea satisfacción y crecimiento tanto personal como profesional.

Con respecto a la flexibilidad y proximidad, los resultados evidencian una alta preferencia a tener autonomía para manejar el tiempo, poder trabajar desde lugares diferentes a la oficina, trabajar en un lugar cercano a la residencia, esto en contraste con una baja preferencia a cumplir un horario todos los días y realizar las labores exclusivamente desde la oficina.

Adicionalmente, los participantes manifestaron también una alta preferencia a que el trabajo ofrezca retos constantemente y baja a la tranquilidad y tareas rutinarias, Por último, en cuanto a la categoría que abarca los aspectos de la organización, se encontró una alta preferencia al reconocimiento de logros, al reconocimiento del esfuerzo puesto en las tareas y a que dicho reconocimiento se vea reflejado en algo tangible.



Por su parte Carvalho, P. (2014) por su parte en su estudio sobre los Millennials y el mercado laboral indaga sobre los aspectos que son más valorados por estos en sus lugares de trabajo, también que buscan en este y que acciones o propuestas motivan a los Millennials, en el desarrollo de esta investigación se encontró que los aspectos más valorados por este grupo de personas son la posibilidad real de conciliar su vida personal y laboral, desempeñarse en un entorno cercano y grato donde puedan establecer relaciones sociales y que las organizaciones les den oportunidades de aprendizaje y desarrollo.

Esta generación quiere tener la posibilidad de aportar con ideas y nuevas formas de hacer las cosas, por lo que el trabajo rutinario y hacer más de lo mismo no es una opción donde ellos quieran permanecer. Además quieren que les respeten sus estilos, su forma de ser.

Por su parte Alarcón, D. Larraz, I (2017) hacen un análisis de la generación Millennials en Colombia en el cual expone que son unos de los más preocupados por hacer un trabajo que sea significativo para el interés público, son una generación dada a la sociedad puesto que según los resultados de una encuesta aplicada más del 50% de la muestra afirma sentirse responsable por las personas en peores condiciones sociales que ellos.

Siendo una generación que creció en los avances tecnológicos, para ellos no existe frontera entre el mundo real y el virtual puesto que la tecnología, las redes sociales y demás hacen parte de su día a día, son una generación que no le tienen miedo a los nuevos retos de hecho están en búsqueda de ellos, en este análisis se menciona que en Colombia tres de cada cuatro Millennials están dispuestos a asumir grandes riesgos en la vida con el fin de conseguir lo que quieren.



CAPITULO III. Marco Metodológico

Tipo de Investigación

En el presente se expone un estudio cuantitativo en cual se aborda un tipo de investigación de carácter descriptivo, ya que estos se identifican por especificar las propiedades, características de objetos o cualquier fenómeno que se desee analizar, Danhke (1089) en Cortes, M., Iglesias, M (2004).

Diseño de la Investigación

El desarrollo de esta investigación se dio a partir de un diseño no experimental, dado que se pretende un análisis de las variables sin la manipulación de estas. Kerliger y Lee en Hernández, R. Fernández, C y Baptista, P (2008) mencionan que en la investigación no experimental no es posible manipular las variables o asignar aleatoriamente a los participantes, se considera que no hay condiciones o estímulos planeados que se administren a los participantes del estudio.

Dado que este estudio se efectúa en un tiempo y un espacio determinado, se establece que además de ser una investigación de diseño no experimental es de tipo transaccional, ya que la recolección de la información se da en un momento único, el propósito de este tipo de diseño es el poder describir y analizar variables, su incidencia e interrelación en un tiempo determinado.

Operacionalización de las Variables

Según Hernández, R. Fernández, C y Baptista, P (2008) Las variables son definidas como una propiedad que puede fluctuar y cuya variación es susceptible de medirse u observarse, las variables adquieren valor para la investigación científica cuando llegan a relacionarse con otras variables, es decir, si forma parte de una hipótesis o una teoría.



Como se ha venido mencionando las variables a analizar en esta investigación son:

Tabla 1. Variables.

	Variable	Dimensiones	Definición
Generación millenials	Motivación	Necesidades fisiológicas	Refleja las necesidades tales como; alimentación agua, aire, sexo, salud y educación.
		Necesidades de seguridad	Hace referencia a este nivel como la seguridad en el lugar de trabajo del empleado
		Necesidades de afiliación	Hace referencia las relaciones con amigos, las relaciones interpersonal, en relación a la vida laboral trabajo en equipo.
		Necesidades de estima	Reputación, el reconocimiento, auto respeto, amor, entre otras.
		Necesidades de autorrealización	Esta hace referencia a la realización del potencial del sujeto, utilización plena del talento individual.
	Desempeño	Evaluación de desempeño	de Estimado del grado de eficiencia con el que los trabajadores llevan a cabo sus actividades

Población y Muestra

En el presente trabajo de investigación, la muestra fue obtenida de 6 oficinas bancarias de las ciudades de Tunja y Duitama ubicadas en el departamento de Boyacá, donde se seleccionaron a los trabajadores pertenecientes a la generación Millennial, dicha muestra estuvo conformada por el 62,3% de la población, la cual equivale a 53 participantes.

Se presentó mayor participación por parte del género femenino con un 58,5% y un 41,5% del género masculino, los participantes pertenecen a los departamentos de caja y atención al cliente, respecto a la formación académica de los trabajadores se encontró que se trataba de profesionales de carreras tales como; Ingeniería Industrial, Administración de empresas, Contabilidad pública, Negocios internacionales y carreras técnicas como; Finanzas, Gestión empresarial, Mercadeo.

La muestra anteriormente mencionada fue no probabilística, puesto que esta elección no fue mecánica, si no que se seleccionó a partir de los objetivos del estudio, “este



tipo de muestra se caracteriza por ser un subgrupo de la población en la que los elementos no dependen de la probabilidad si no de las características de lo que se desea estudiar”.

Contextualización de la unidad de análisis

El sector financiero y bancario de Colombia está conformado por un conjunto de organismos e instituciones, tanto públicas como privadas, por medio de las cuales se captan, administran, regulan y dirigen los recursos financieros que se negocian entre los diversos agentes económicos llámense personas, empresas, Estado y/o sector público, las entidades bancaria en este país están clasificadas en establecimiento financieros de crédito.

En Colombia se considera el rubro bancario como uno de los sectores más favorables para trabajar, puesto que las políticas de estos permiten a los colaboradores tener estabilidad laboral y un portafolio de beneficios que no son comunes en las organizaciones del país, estas entidades cuenta con la política de selección y contratación bajo los parámetro de contrato a término indefinido, con prestaciones de ley y beneficios adicionales.

Marco geográfico

Boyacá es uno de los 32 departamentos de Colombia, su capital es la ciudad de Tunja está ubicado en el centro-este del país, en la región andina, limitando al norte con Santander y Norte de Santander, al noreste con Arauca, al este con Casanare, al sur con Cundinamarca y al oeste con Caldas y Antioquia, las ciudades más pobladas del departamento son Tunja y Duitama, como se puede observar a continuación.



Tabla 2. Población principales municipios de Boyacá

Municipio	Pob.	Municipio	Pob.
1 Tunja	191 878	6 Paipa	31 021
2 Duitama	115 105	7 Moniquira	21 345
3 Sogamoso	112 790	8 Samaca	20 116
4 Chiquinquirá	66 203	9 Villa de Leyva	16 984
5 Puerto Boyacá	55 694	10 Garagoa	16 974

Fuente: <https://es.wikipedia.org/wiki/es:Boyac%C3%A1?uselang=en>

Técnica y Herramientas de Recolección de Información

Para el cumplimiento de los objetivos planteados en esta investigación se utilizaron fuentes de datos primarias, se recolectó información de manera directa a la población por medio de una encuesta, instrumento que fue enviado a los participantes vía email, adicional se realizó una cuestionario de manera personal y telefónica a un representante del área de recursos humano.

Así mismo se hizo una recolección de datos proveniente de diferentes investigaciones realizadas al respecto, como fuente secundaria, que permitirá evidenciar características y expectativas de la generación a estudiar en diferentes lugares.

Instrumento

Para esta investigación se ajustó una encuesta a partir de la teoría de la motivación y la escala de necesidades de Maslow (Anexos 2), la encuesta como menciona Ferrando, G (citado en, Casas, J. Repullo, J yDonado, J 2003) es una técnica que utiliza un conjunto de procedimientos estandarizados de investigación mediante los cuales se recoge y analiza una serie de datos de una muestra de casos representativa de una población o universo más amplio, del que se pretende explorar, describir, predecir y/o explicar una serie de características.

La encuesta realizada en este caso constara de tres segmentos, el primero de estos será para obtener información demográfica, el segundo segmento estará enfocado directamente



a la motivación vista desde la escala de necesidades de Maslow y el tercer segmento estará enfocado en el desempeño laboral como se puede observar en los anexos.

La escala utilizada en esta ocasión es de tipo Likert, donde se presentan un conjunto de ítems en forma de afirmaciones para medir la reacción del sujeto en este caso en cinco categorías; totalmente de acuerdo, de acuerdo, neutral, en desacuerdo, totalmente en desacuerdo.

El otro instrumento utilizado fue un cuestionario la cual consto de diferentes ítems relacionados con las variables a estudiar, la cual se puede observar en los anexos, el cuestionario el cual es un documento que recoge en forma organizada los indicadores de las variables implicadas en el objetivo del estudio (Casas, et. al. 2003:528) en Aparicio, A. Palacios, W. Martínez, A. Ángel, I. Verduzco, C. Retana E. (2009)

Para el desarrollo del cuestionario se deben tener en cuenta los siguientes aspectos las hipótesis del estudio y las características de la población (nivel cultural, edad, aspectos socioeconómicos, etc.) y el sistema de aplicación que va a ser empleado, ya que estos aspectos son decisivos para determinar el tipo de preguntas, el número, el lenguaje y el formato de respuesta. (Aparicio, et al 2009)



CAPITULO IV. Presentación y Análisis de los Resultados

Presentación y análisis de la muestra (Datos Demográficos)

En el siguiente apartado se hará una descripción total de la muestra a partir de las diferentes variables que se tuvieron en cuenta tales como; genero, estrato socioeconómico, nivel de educación, profesión, esto se hará por medio de gráficos que permiten tener una mejor visualización de los resultados.

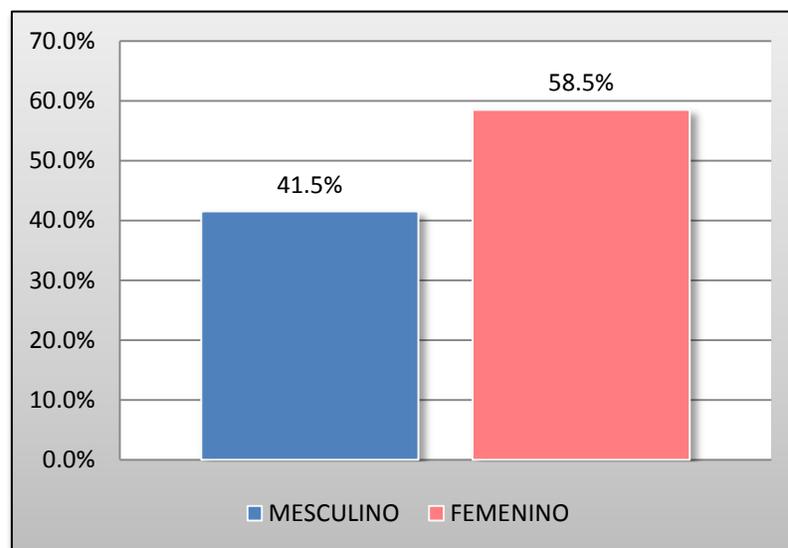


Gráfico 2. Genero de la muestra

En la grafica anteriormente expuesta se puede evidencia que hubo una mayor participación por parte del género femenino con un 58.5% es decir 31 mujeres, por su parte los hombres tuvieron una participación del 41.5% es decir 22 hombre para un total de 53 participantes, en este análisis no se tiene en cuenta las edades de los trabajadores puesto que la elección se hizo únicamente para la generación Millennials.

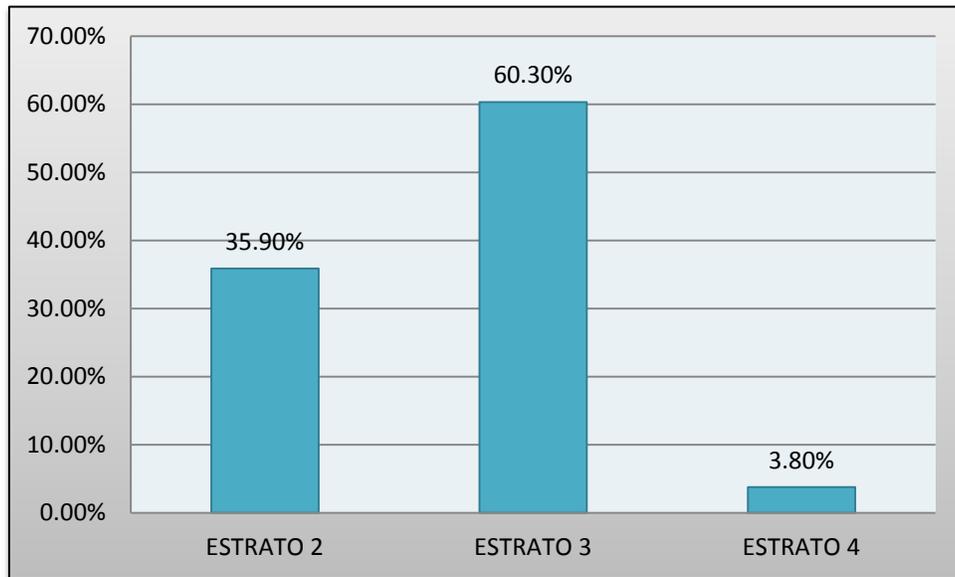


Gráfico 3. Estrato socioeconómico

En esta grafica se puede observar que más del 50% de los participantes pertenecen a un estrato socio económico 3 esto con un 60.3% es decir 32 participantes, por su parte un 35.9% hace parte de un estrato socioeconómico 2 y por último y con una menor cantidad de participantes en estrato socioeconómico 4 hay un 3.8%, los estratos socio económicos en Colombia según en DANE (Departamento Administrativo Nacional de Estadística) en el año 2017 se clasifican de la siguiente manera 1. Bajo-bajo 2. Bajo 3. Medio-bajo 4. Medio 5. Medio-alto 6. Alto

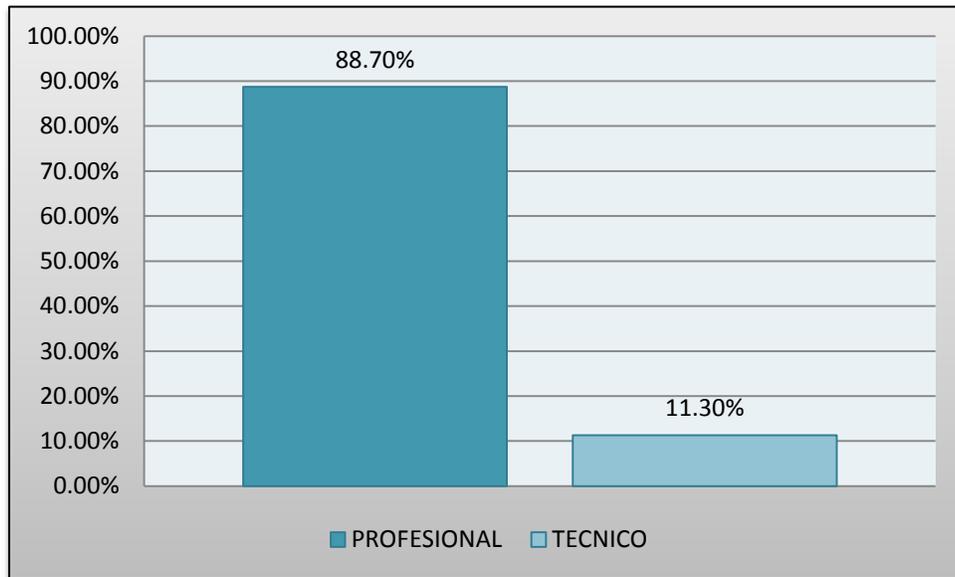


Gráfico 4. Nivel de educación

En la gráfica anterior se puede observar que más del 50 % de la muestra cuenta con estudios profesionales, un 88.7% es decir 47 participantes, por otro lado con estudios técnicos hay una muestra del 11.3% es decir 6 participantes de los 53, por su parte a nivel general se encuentra que en Colombia en el último estudio realizado a nivel nacional, la tasa de ocupación por título alcanzado para 2011 fue: 49,3% para aquellos que no tienen ningún título, 63,8% para bachilleres, 76,6% para técnicos o tecnólogos, 80,5% para universitarios y 87,6% para postgrados.

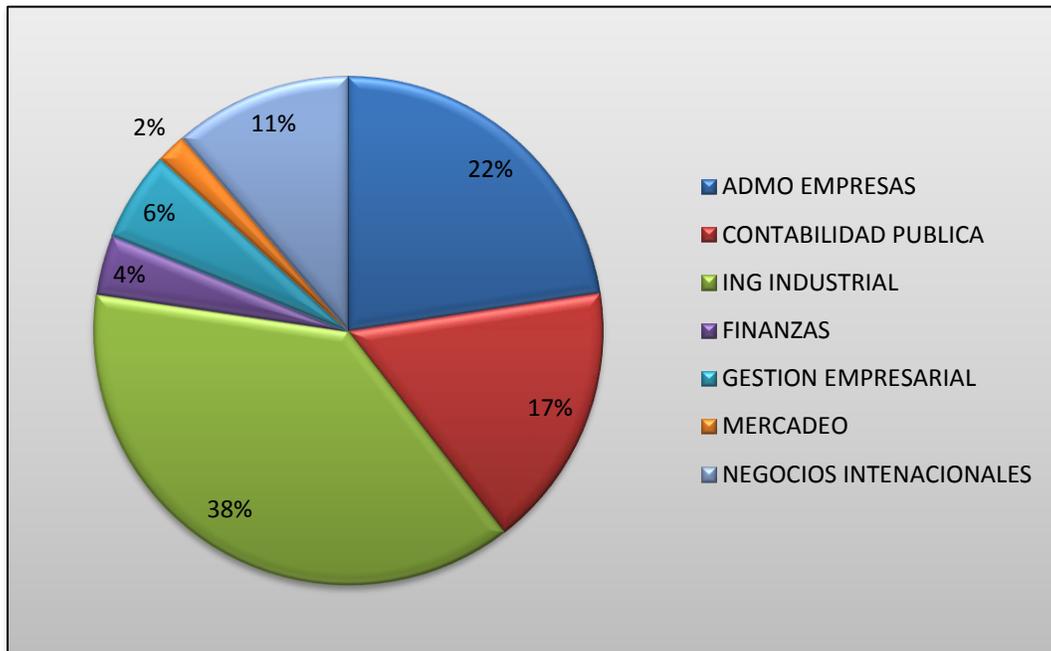


Gráfico 5. Profesión

A partir de anterior grafico se puede evidenciar que en estas entidades bancarias hay un personal de trabajo que pertenecen a carreras profesionales relacionadas al negocio tales como; Administración de empresas, contabilidad pública, Ingeniería industrial, finanzas, gestión empresarial, mercadeo, negocios internacionales, con una participación del 22.60%, 17%, 37.80%, 3.80%, 5.70%, 1.90%, 11.30% respectivamente.

Análisis resultados encuesta

En este capítulo se presenta el análisis de las diferentes preguntas que se llevaron a cabo en el cuestionario, como se mencionó anteriormente este se realizó a partir de la teoría de la motivación de Maslow y su pirámide de necesidad, es decir de las necesidades fisiológicas, necesidades de seguridad, necesidades de afiliación, necesidades de estima y necesidades de autorrealización, para ello se adecuaron diferentes preguntas referentes a cada necesidad las cuales serán expuestas a continuación.

Tabla 3. Necesidades Fisiológicas

PREGUNTA	total	TOTALMENTE EN DESACUERDO	EN DESACUERDO	INDECISO	DE ACUERDO	TOTALMENTE DE ACUERDO
		1	2	3	4	5
1. ¿La retribución económica de la empresa satisface sus necesidades básicas?	53	0	0	12	41	0
2. ¿Considera usted que la retribución económica que recibe es justa de acuerdo a las actividades que realiza en la organización?	53	0	1	21	31	0
	106	0%	1%	31%	68%	0%

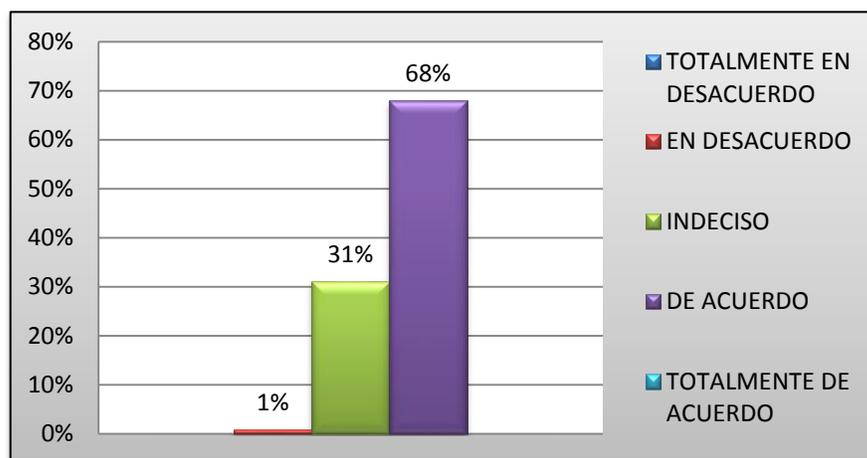


Gráfico 6. Necesidades fisiológicas

Teniendo en cuenta las características de este segmento (Necesidades fisiológicas) donde incluye alimentación, vivienda, aire, sueño, sexo entre otras, solo se hará referencia a las dos primeras, en la gráfica anterior se puede evidenciar que hay un alto grado de acuerdo por las afirmaciones expuestas, los que permite dar a entender que más del 50% de los participantes consideran que sus necesidades actualmente son satisfechas con la retribución que estos reciben por parte de la organización.



Tabla 4. Necesidades de seguridad.

PREGUNTA	total	TOTALMENTE EN DESACUERDO	EN DESACUERDO	INDECISO	DE ACUERDO	TOTALMENTE DE ACUERDO
		1	2	3	4	5
1. ¿Considera que el ambiente de trabajo (espacio físico) es propicio para el desarrollo de sus tareas?	53	0	0	2	39	12
2. ¿Considera que la organización le brinda estabilidad laboral?	53	0	1	21	29	2
3. ¿Piensa usted que la organización le brinda un plan de salud eficiente?	53	0	0	9	44	0
4. ¿Cree que los materiales con los que trabaja son los adecuados para realizar eficientemente su trabajo?	53	0	0	8	40	5
	212	0%	0%	19%	72%	9%

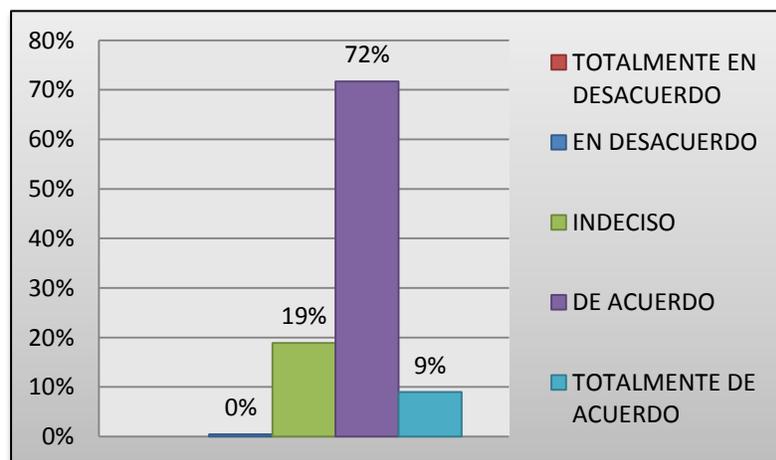


Gráfico 7. Necesidades de seguridad.

Teniendo en cuenta las características de este segmento (necesidades de seguridad) el cual hace referencia a la seguridad en el trabajo del empleado, a partir de la respuesta de los ítems se puede evidenciar que actualmente hay un alto nivel de los participantes que consideran estar seguros en sus lugares de trabajo, en la gráfica se puede observar que existe un alto grado de acuerdo en relación a las preguntas propuestas en la encuesta ya que la opción de acuerdo abarca un 72%.



Tabla 5. Necesidades de Afiliación

PREGUNTA	total	TOTALMENTE EN DESACUERDO	EN DESACUERDO	INDECISO	DE ACUERDO	TOTALMENTE DE ACUERDO
		1	2	3	4	5
1. ¿Considera usted que en la organización se fomenta el compañerismo y la unión entre trabajadores?	53	0	0	4	40	9
2. ¿Sus compañeros de trabajo le ayudan y asisten para alcanzar los objetivos del área?	53	0	0	4	38	11
3. ¿Considera que el trabajo en equipo es fundamental para el cumplimiento de los objetivos propuestos en el área?	53	0	0	2	30	21
4. ¿La comunicación en mi equipo de trabajo es la adecuada?	53	0	0	5	47	1
5. ¿La relación con mis compañeros y superiores contribuyen a tener un mejor rendimiento laboral?	53	0	0	8	42	3
	265	0%	0%	9%	74%	17%

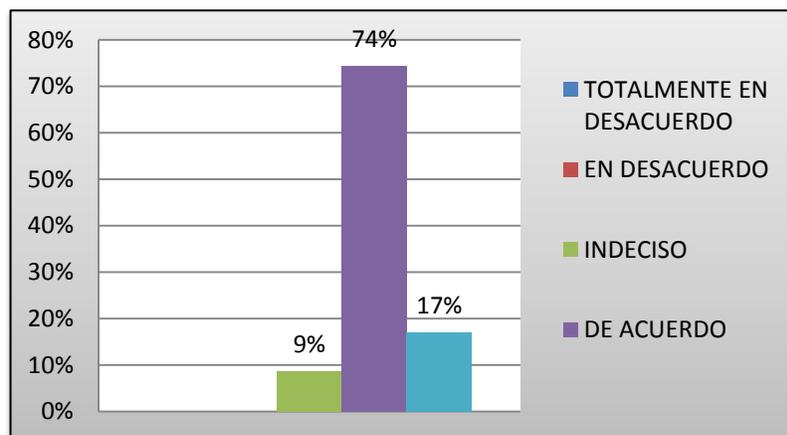


Gráfico 8. Necesidades de afiliación

Correspondiente a este segmento (necesidades de afiliación) el cual refiere a necesidades sociales, a la integración con sus compañeros de trabajo, a la participación en grupo y al sentido de pertenencia, con base a las respuestas obtenida se puede decir que más del 50% de la población tiene una contestación positiva frente a los ítems expuestos, analizando los artículos de investigación que se tuvieron en cuenta para la realización de este trabajo de tesis se puede ver que hay un alto nivel de congruencia, puesto que como ya se había mencionado anteriormente esta es una generación que se caracteriza por ser muy sociables lo cual se puede evidenciar con los porcentajes del grafico anterior.



Tabla 6. Necesidades de estima

PREGUNTA	total	TOTALMENTE EN DESACUERDO	EN DESACUERDO	INDECISO	DE ACUERDO	TOTALMENTE DE ACUERDO
		1	2	3	4	5
1. ¿Considera que recibe un justo reconocimiento a su labor por parte de sus compañeros y jefes?	53	0	3	15	35	0
2. ¿cree usted que la organización tiene en cuenta las opiniones o sugerencias de sus empleados?	53	0	0	10	41	2
3. ¿Se siente con la confianza y seguridad de dar su opinión en cuestiones laborales?	53	0	1	14	38	0
4. ¿sus logros laborales le proporcionan una importante sensación de autoestima?	53	0	0	0	30	23
5. ¿Se siente orgullo de pertenecer a la organización para la que trabajo?	53	0	0	0	25	28
6. ¿Se siente identificado con las políticas de la organización?	53	0	0	29	24	0
7. ¿sus habilidades profesionales son reconocidas en su trabajo?	53	0	0	18	35	0
8. ¿considera que su desempeño mejora si recibe elogios por parte de sus compañeros y jefe?	53	0	0	14	38	1
9. ¿Se respetan las actividades propias de su cargo, establecidas en el manual de funciones?	53	0	0	5	44	4
10. ¿Considera tener autonomía de poder tomar decisiones por sí mismo en su puesto de trabajo?	53	0	0	18	35	0
	530	0%	1%	23%	65%	11%

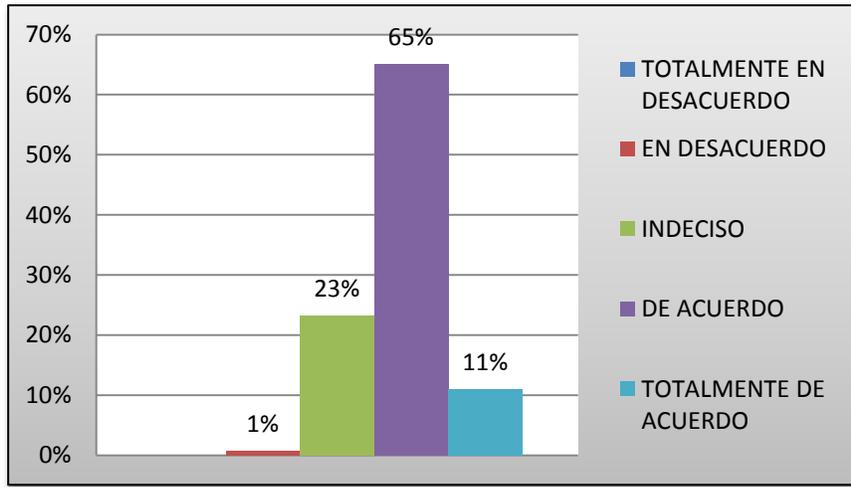


Gráfico 9. Necesidades de estima

En este segmento (necesidad de estima) el cual refiere al grado de estima, reconocimiento que se le debe dar al trabajador, confianza en sí mismo y prestigio se puede ver que gran parte de la muestra estudiada tiene un alto grado de acuerdo frente a las preguntas realizadas, es decir que la mayoría de los participantes consideran que en sus lugares de trabajo pueden suplir sus necesidades de estima.



Tabla 7. Necesidades de Autorrealización

PREGUNTA	total	TOTALMENTE EN DESACUERDO	EN DESACUERDO	INDECISO	DE ACUERDO	TOTALMENTE DE ACUERDO
		1	2	3	4	5
1. ¿Se siente satisfecho con las responsabilidades y el rol que desempeña en su trabajo?	53	0	0	5	42	6
2. ¿Su lugar de trabajo le permite aprender cosas nuevas y desarrollar nuevas destrezas?	53	0	0	16	36	1
3. ¿Su lugar de trabajo le da la oportunidad de cumplir sus metas laborales?	53	0	0	17	36	0
4. ¿regularmente las actividades que realiza dentro de su cargo son desafiantes?	53	0	0	31	22	0
5. ¿Se siente comprometido a realizar trabajo de alta calidad?	53	0	0	0	36	17
6. ¿Considero que su desempeño laboral es eficiente (capacidad de lograr un efecto en cuestión con el mínimo de recursos posibles o en el menor tiempo posible.)?	53	0	0	0	17	36
7. ¿En su trabajo le dan la oportunidad de crecimiento profesional?	53	0	0	27	26	0
8. ¿Ha cumplido con las expectativas que tenía al ingresar a la organización?	53	0	0	27	26	0
9. ¿Las actividades de su trabajo le permiten ser creativo y novedoso?	53	0	12	20	21	0
	477	0%	3%	30%	55%	13%

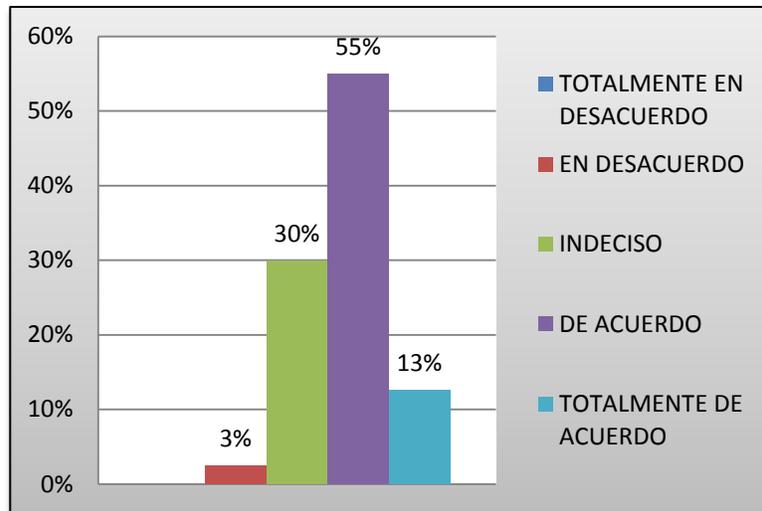


Gráfico 10. Necesidades de autorrealización

En este segmento (necesidades de autorrealización) el cual significa llegar al máximo de la realización del trabajador, según las respuestas obtenidas se puede ver que hay un alto grado de acuerdo con las preguntas realizadas, se considera positivo puesto que como se venía estudiando esta generación se caracterizan por ser jóvenes que van en búsqueda de nuevas oportunidades, de nuevos retos, de aprender cosas nuevas, según la gráfica se puede ver que más del 50% la muestra considera que pueden hacer esto dentro de sus lugares de trabajo.

Tabla 8. Desempeño

PREGUNTA	total	TOTALMENTE EN DESACUERDO	EN DESACUERDO	INDECISO	DE ACUERDO	TOTALMENTE DE ACUERDO
		1	2	3	4	5
1. ¿recibe un feedback o retroalimentación adecuada y oportuna por parte de sus superiores?	53	0	0	14	28	11
2. ¿Considera que la organización realiza una evaluación de desempeño justa y oportuna?	53	0	0	5	38	10
3. ¿La empresa le da a conocer la finalidad de la evaluación de desempeño?	53	0	0	0	20	33
4. ¿Cuál fue el resultado de su última Evaluación de desempeño?	53	0	0	5	36	12
5. ¿considera que el resultado de la Evaluación fue justo?	53	0	0	2	18	33
6. ¿cree usted que su desempeño mejora cuando se siente motivado?	53	0	0	8	17	28
	318	0%	0%	11%	49%	40%

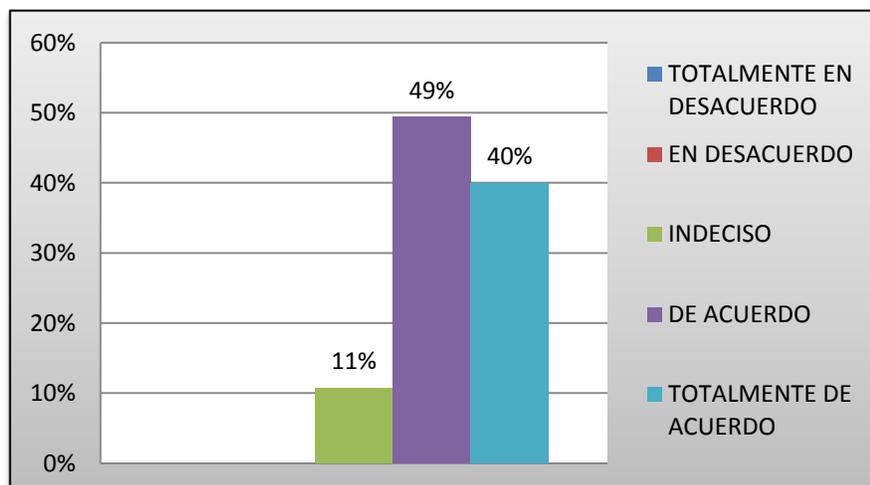


Gráfico 11. Desempeño

En relación a este segmento, donde se pretendió evidenciar el desempeño laboral de los participantes se puede observar que hay un alto grado de acuerdo frente a los ítems expuestos, en relación de las variables a investigar en este trabajo se puede observar que según las respuestas de los trabajadores hay un alto porcentaje de participante que



consideran que su desempeño mejora cuando se sienten motivados en sus lugares de trabajo, lo cual se hace evidente en el grafico anterior.

Análisis Resultados cuestionario

A continuación se presenta el análisis de las diferentes preguntas que se llevaron a cabo en el cuestionario, este con el fin de obtener mayor información sobre las estrategias de motivación dentro de las compañías bancarias.

Ante el ítem N°1. Se encontró que el 100% de los encuestados respondieron positivamente ante la pregunta es decir que las 6 entidades bancarias tenidas en cuenta para este estudio realizan evaluación de desempeño a sus empleados como se puede observar en el siguiente gráfico.

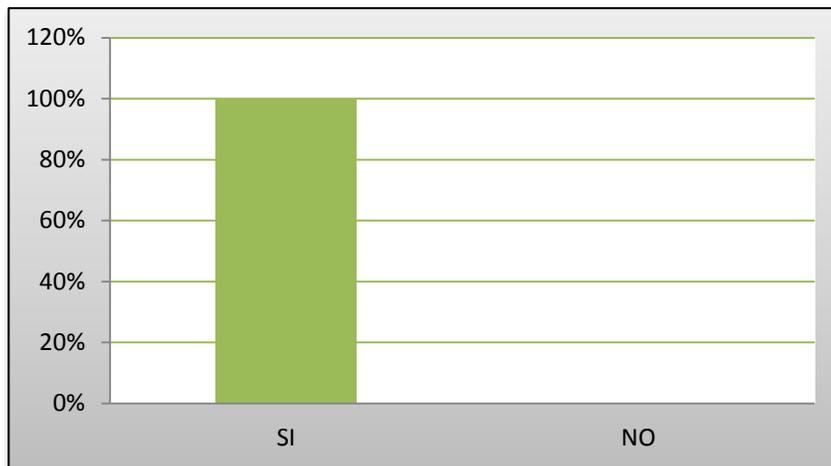


Gráfico 12. Realización de evaluación de desempeño

En cuanto al segundo ítem, en el cual se indagó sobre el tipo de evaluación que se llevaba a cabo en cada entidad bancaria, se encontró una alta preferencia por la evaluación de 90° la cual corresponde, a la evolución que realiza directa y únicamente el jefe directo, quien es la persona que se considera tiene más oportunidades de observar el rendimiento de su subordinado a cargo, esto se puede evidenciar con el siguiente gráfico.

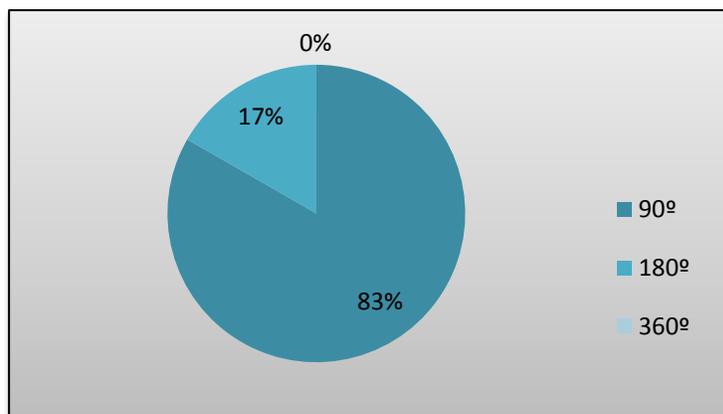


Gráfico 13. Tipo de evaluación usada

Consecuentemente a la pregunta anterior en el tercer ítem se pudo evidenciar que la persona encargada de hacer la evaluación en más del 50% de las entidades la realiza el jefe directo como se puede ver en la siguiente gráfica.

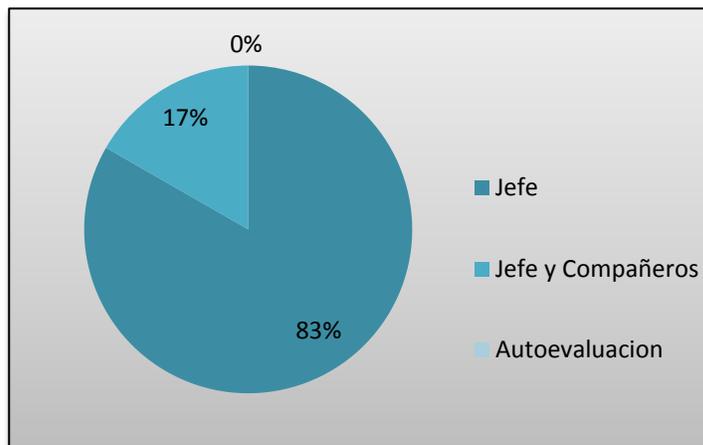


Gráfico 14. Quien realiza la evaluación



En el cuarto ítem se encontró, que la mayoría de las entidades bancarias que hacen parte de este estudio realizan la evaluación de desempeño una vez al año, como se puede ver en el siguiente gráfico.

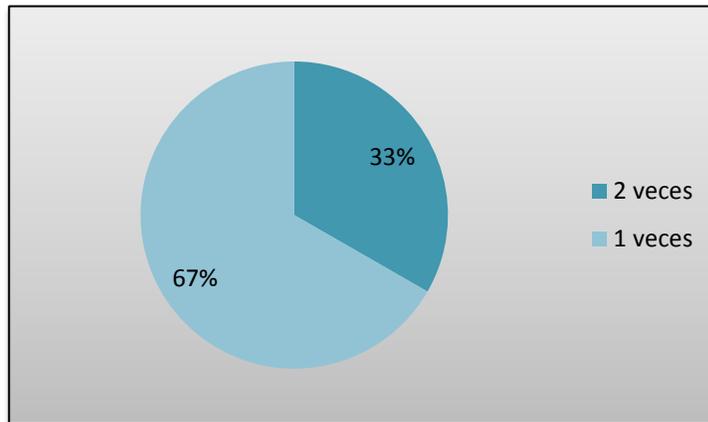


Gráfico 15. Cuántas veces al año se hace la evaluación

Las entidades bancarias que se tuvieron en cuenta para esta investigación consideran importante llevar un seguimiento después de realizada la evaluación de desempeño, el 100% de estas realizan dicho seguimiento.

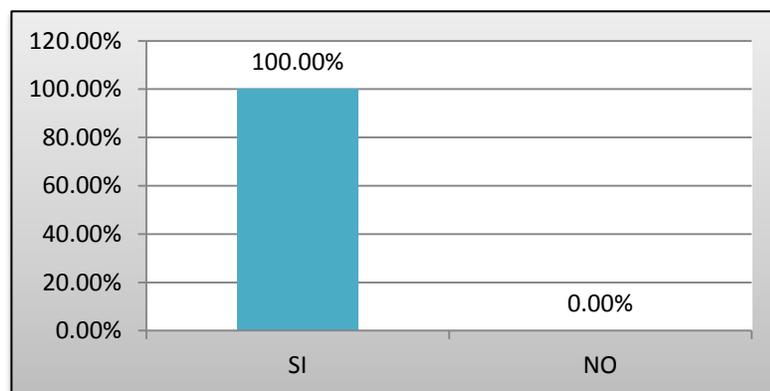


Gráfico 16. Seguimiento después de la evaluación



Para las entidades que participaron es de gran importancia que sus colaboradores se sientan motivados ante sus lugares de trabajo, por lo que todas respondieron de manera positiva ante la pregunta seis del cuestionario, tal como se puede ver en la siguiente gráfica.

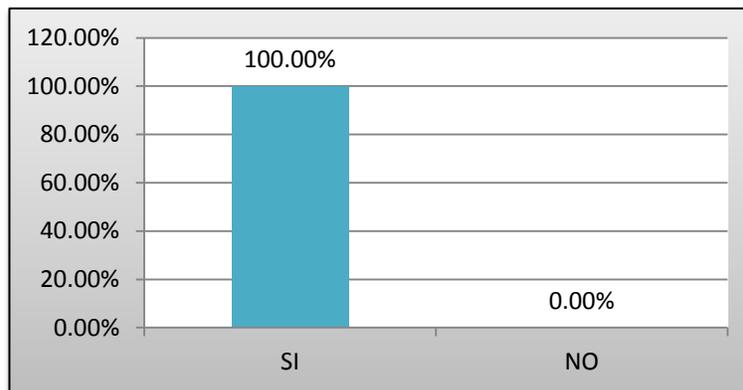


Gráfico 17. Importancia que el equipo de trabajo este motivado

A fin con la pregunta anterior, las entidades cuentan con un sistema de beneficios que motivan y estimulan la motivación de sus trabajadores.

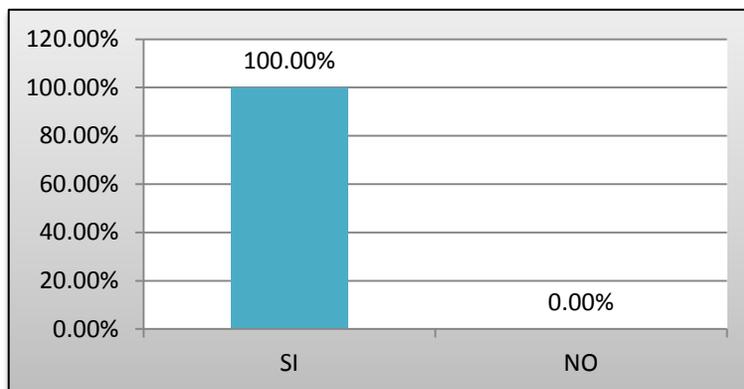


Gráfico 18. Beneficios que motivan a los trabajadores

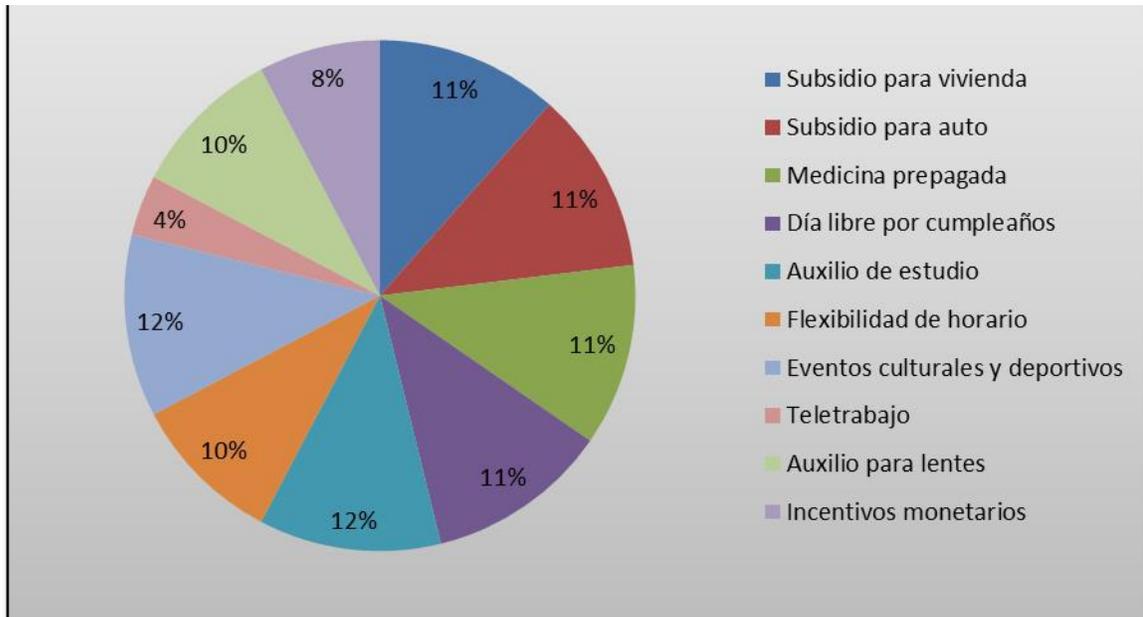


Gráfico 18. Beneficios que motiva a los trabajadores

En el siguiente ítem las organizaciones brindaron información sobre los beneficios que brindan a sus empleados, los cuales consideran motivan a sus colaboradores. En el siguiente gráfico se expondrán los beneficios que se tuvieron en cuenta y los porcentajes de uso por parte de las entidades bancarias.



CAPITULO V. Conclusiones y recomendaciones

En este capítulo se hará un recopilación del desarrollo de esta investigación, donde se llegara a diferentes conclusiones con base en las respuesta que se obtuvieron por parte de los Millennials que trabajan en entidades bancarias en el departamento de Boyacá, Colombia esto con el fin de dar cumplimiento a los objetivos propuestos en este trabajo de tesis.

Con base a los diferentes estudios analizados y con los resultados obtenidos de la encuesta y el cuestionario, en relación a las características de la generación Millennials se puede concluir que a pesar de tener grandes diferencias con las demás generaciones ésta conserva ciertas similitudes, particularidades que los definen ante la sociedad y su ámbito laboral, entre estas se puede señalar la estabilidad laboral como un factor que se mantiene entre estas, tal como menciona Wellin, (2007) en Possi, F (2013) quien afirma que la generación Millennial una vez haya encontrado su nicho de trabajo, generalmente considera importante la estabilidad laboral al igual que las generaciones anteriores, buscando la continuidad y poder mantener sus carreras.

Independientemente de que son considerados una generación difícil de manejar, tienen herramientas que pueden dar un valor agregado a cada organización, valor que para una identidad novedosa y atractiva. Vista esta situación desde la organización y los empresarios, estos consideran que es difícil la gestión de los Millennials, puesto que en algunas ocasiones se les dificulta seguir órdenes de autoridades, se puede denotar que el trabajo no es su vida, buscan trabajos interesantes y desafiantes donde puedan aprender cosas nuevas, lo que les permite un desarrollo para su empleabilidad a futuro Paramo, (2017), potencializando sus habilidades, mejorando para sus próximos objetivos, sin embargo las organizaciones con la inserción de esta generación tiene la oportunidad de ir evolucionando y estar a la vanguardia del mercado, esto en relación a las nuevas tecnologías, nuevos horizontes en los negocios, nuevas estrategias de atracción de clientes, entre otros.

Gráfico 18.



En cuanto a sus necesidades en relación a su vida laboral, esta generación procura pertenecer a organizaciones en las cuales se puedan sentir identificados con las actividades de la misma, es innegable la necesidad de reconocimiento y elogio que ellos necesitan para sentir que son de gran importancia para la organización, además de esto para ellos es esencial poder tener un equilibrio entre su vida laboral y personal puesto que consideran que no todo es trabajo.

A pesar de ser una generación dada al cambio, como se mencionó anteriormente conservan cuestiones tradicionales a las que les dan valor en sus lugares de trabajo como; el salario, carrera, crecimiento, sin embargo requieren mayor libertad, menos reglas y más flexibilidad que las otras generaciones, considerando estas demandas por parte de los Millennials es fundamental para las organizaciones, analizar y desarrollar planes que permitan el cumplimiento de estas.

Por su parte las entidades bancarias que se tuvieron en cuenta para la investigación, han analizado dichas demandas y han otorgado una serie de beneficios para sus empleados que les permite tener resultados favorables, tanto en sus trabajadores como en los objetivos de la organización, si bien menciona Maslow que para que una persona se sienta motivada debe percibir que está satisfaciendo sus necesidades, a partir de los resultados de la encuesta realizada a los jóvenes Millennials pertenecientes a entidades bancarias estos consideran que sus necesidades están siendo satisfechas, por lo que se puede deducir que estos se sentirán motivados en sus lugares de trabajo.

Considerando que las expectativas de esta generación son nuevas y diferentes ha resultado especialmente complejo integrarlos en las empresas Gonzales, (2011), es un reto tenerlos satisfechos y motivados, según lo estudiado se considera que los factores que motivan a los Millennials en sus trabajos están relacionados a que los objetivos de las organizaciones sean afines con sus valores, que puedan desempeñarse en actividades acorde a sus gustos personales, que sienta que su trabajo está siendo reconocido y su opinión tiene valor.

En relación a si existen diferencias en los aspectos anteriormente nombrados entre hombres y mujeres, según los artículos investigados no hay claridad al respecto ya que se



hacen estudios de manera general sin discriminar género, en este caso hubo mayor participación por parte del género femenino lo que no permite tener una fiabilidad al respecto, sin embargo en este se puede observar que las respuestas obtenidas en los diferentes ítems de la encuesta no difiere significativamente de la respuesta de los hombres, por lo que se puede decir que a nivel general los hombres y mujeres Millennials que trabajan en entidades bancarias en el departamento de Boyacá, Colombia comparten características y necesidades propias de la generación, de igual manera se puede ver que no hay una diferencia considerable entre los estratos socio económico y nivel de educación de estos.

En general al observar y analizar si la motivación influye en el desempeño laboral de los Millennials que trabajan en entidades bancarias en el departamento de Boyacá actualmente, se encontró una relación significativa puesto que en los resultados que se obtuvieron a partir de la encuesta se evidencia un alto grado de acuerdo al momento de relacionar estas dos variables, a partir de la información recolectada por parte de las organizaciones se puede visualizar que una correcta implementación de un plan de beneficios o recompensas se puede considerar como una estrategia útil para estimular la motivación de los jóvenes Millennials, ya que con el desarrollo de este se conseguirán mejoras en el desempeño de los mismos, incrementando así la productividad y con esta el compromiso de los empleados, dando más oportunidades de mejora y crecimiento para la compañía, logrando una mejor rentabilidad y eficiencia ante el mercado.

Lo anterior no solo en función de un buen sistema o plan de beneficios para los trabajadores, también se tienen que tener en cuenta aspectos relacionados con la satisfacción, integración, reconocimiento, comunicación y evaluación, factores que entre otros pretenden un buen clima laboral y con este un incremento en la motivación de los trabajadores, lo que permitirá de igual manera mejorar el desempeño de estos.

Los buenos resultados de las entidades bancarias tenidas en cuenta para esta investigación se dan a partir de un trabajo en conjunto del empleado y de la compañía, lo que demuestra resultados positivos, permitiendo el cumplimiento de los objetivos establecidos y generando ventajas competitivas que los posiciona dentro del mercado.



A partir del análisis se reafirma la importancia de la motivación en el trabajo, debe existir una afinidad entre lo explícitamente laboral y las necesidades del empleado, estas organizaciones fortalecen la motivación de sus trabajadores otorgándoles planes que de una u otra manera satisfacen sus necesidades, por tal razón son consideradas una de las mejores fuentes de empleo del país, dado el buen manejo de sus procesos internos y la importancia que le dan a sus colaboradores permiten fortalecer y afianzar el vínculo laboral.

Respecto a la información obtenida por los encuestados se considera que, a pesar de que la situación laboral en Colombia no se encuentra en su mejor momento dado sus altos índices de desempleo y la inconformidad del mismo por la población, en el departamento de Boyacá, el panorama laboral respecto a las entidades bancarias se ve desde una perspectiva positiva, puesto que considerando las entidades estudiadas se puede decir que estas se están preocupando por sus colaboradores, yendo más allá de lo económico, tomando conciencia de la importancia y el valor de estos, lo que ha sido favorable no solo para el trabajador si no para estas organizaciones, ya que este interés por parte de la entidad hacia su colaborar será de la misma manera compensado por él, consiguiendo así que el trabajador este agradecido y contribuya de manera positiva para el crecimiento de la compañía.

Recomendaciones

Reconociendo los pocos estudios sobre la generación Millennial en Colombia, se considera importante que se desarrollen investigaciones que puedan dar más información, permitiendo identificar factores que los definan y los diferencia de los Millenials de otros países, de igual manera se considera recomendables profundizar lo estudiado en esta tesis tomando otros segmentos o rubros laborales, tanto en entidades públicas como privadas.

En cuanto a las entidades tenidas en cuenta para el desarrollo de este estudio, se recomienda que la organización desde el área de recursos humanos implemente políticas que le permitan retener y motivar a sus empleados, para ello es de gran importancia conocerlos, esto se puede hacer a través de diferentes acciones que le permita identificar a



sus colaboradores quizá proponiendo actividades extra laborales, paseos, conferencias, entre otras, usando herramientas que le permitan tener información sobre el trabajador, de tal manera que la información obtenida sea de gran utilidad para la implementación de los planes que se puedan llevar a cabo dentro de la organización.

De igual manera sería recomendable que desde el manejo de sus procesos internos en especial desde el proceso de selección en el área de recursos humanos, se implemente una selección a nivel interno, brindándole la oportunidad al trabajador de optimizar sus competencias y avanzar dentro de la misma, hecho que impactará positivamente en función del compromiso y motivación de los trabajadores, esto con el fin de alcanzar nuevas metas dentro de la organización.

Para una nueva investigación sobre la temática estudiada, sería de gran interés poder enfocarse más en las diferencias no solo a nivel de las generaciones sino también de género, puesto que en los diferentes estudios se expone de manera general.

Teniendo en cuenta los resultados obtenidos en esta investigación, en la cual se hizo evidente que las recompensas obtenidas por los trabajadores de las entidades bancarias de Boyacá, Colombia, estimulan positivamente la motivación y por consiguiente el rendimiento de estos, se considera recomendable abrir un nuevo plan de beneficios que sea novedoso para el trabajador, no permanente si no ocasional, por ejemplo; cuando la organización tenga algún objetivo a corto plazo ya sea una licitación, actualización de objetivos estratégicos, implementación de nuevos programas, entre otros, se puede realizar algún tipo de concurso que involucre a todos los trabajadores de la organización dándoles la oportunidad de participar aportando ideas que permitan el cumplimiento de cual sea la tarea, quienes se consideren hayan tenido una participación eficiente y productiva al respecto serán quienes merezcan un incentivo, el cual puede ser un viaje, un día libre, una cena, actividades recreativas que sean atractivas para el trabajador.

Para una nueva investigación se recomienda hacer un estudio sobre esta generación analizando cómo a través de sus competencias y habilidades estos pueden optimizar el capital financiero, tecnológico e intelectual de las organizaciones, así mismo sería interesante analizar el perfil de aquellos Millennials emprendedores que crean sus propias



Universidad de Buenos Aires Facultad de Ciencias Económicas



empresas, que tipo de liderazgo manejan, cuales son los negocios en los que más incursionan y de qué manera influyen en la economía y desarrollo del país.

Por su parte, las entidades reguladoras de empleo en el país en conjunto con las organizaciones deberían estudiar y analizar de qué manera se pueden desarrollar planes que les permita a los jóvenes Millennials encontrar formas de trabajo productivas ya que esta es la población con el índice más alto de desempleo en Colombia, tal como se mencionó anteriormente.



REFERENCIAS.

- Alarcón, D. Larraz, I (2017). Conozca a los 'Millennials', ¿la generación que salvará al planeta? El tiempo. Recuperado de <http://www.eltiempo.com/archivo/documento/CMS-15860315>
- Aparicio, A. Palacios, W. Martínez, A. Ángel, I. Verduzco, C. Retana E. (2009). El cuestionario. Tomado de [https://www.uam.es/personal_pdi/stmaria/jmurillo/Met_Inves_Avan/Presentaciones/Cuestionario_\(trab\).pdf](https://www.uam.es/personal_pdi/stmaria/jmurillo/Met_Inves_Avan/Presentaciones/Cuestionario_(trab).pdf)
- Araujo, M. Guerra, M. (2007) Inteligencia emocional y desempeño laboral en las instituciones de educación superior públicas. Centro de Investigación de Ciencias Administrativas y Gerenciales. Volumen 4 Edición No. 2. Venezuela.
- BBVA Innovation Center (2015) Así es la primera generación totalmente digital. GeneracionMillennials. Tomado el día 12 de febrero de 2018 de <file:///C:/Users/WIN8/Downloads/Estudio-Millennials-BBVA.pdf>
- Berrocal, R. (2016). Teoría del Establecimiento de Metas. Recuperado el día 03/05/17 de https://scholar.google.es/scholar?q=+Teor%C3%ADa+del+establecimiento+de+metas&btnG=&hl=es&as_sdt=0%2C5
- Bob, N. (2005) 1001 formas de motivar a los empleados. Norma, Latinoamérica. Tomado de https://books.google.es/books?id=6ZB5tcDQvhEC&printsec=frontcover&hl=es&source=gbs_ge_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=false
- Boschma, J., Groen, I (2006). Generación Einstein: más listos, más rápidos y más sociales Comunicarse con los jóvenes del siglo XXI. Keesie. Pag 89-112.
- Brazzolotto, S (2012) Aplicación de la Evaluación de Desempeño Por Competencias A Las Organizaciones. Tesis de pregrado. Universidad Nacional del Cuyo, Mendoza.
- Carmona, F (2004) Gestión del Recurso Humano en la Empresa. TecnoPress Ediciones, Bogota, Colombia.



Carvalho, P. (2014) Los Millenials chilenos en el mercado laboral, tesis de pregrado. Universidad de Chile. Santiago.

Casas, J. Repullo, J y Donado, J (2003) La encuesta como técnica de investigación. Elaboración de cuestionarios y tratamiento estadístico de los datos. Volume 31, Issue 8, 2003, Pages 527-538.

Chiavenato, I. (1985), Administración de recursos humanos. México: Calypso.

Chiavenato, I. (2012), Gestión del talento humano, tercera edición. C.P. 01376, México, D. F.

Cortes, M., Iglesias, M (2004). Generalidades sobre Metodología de la Investigación. Universidad Autónoma del Carmen. Ciudad del Carmen, Campeche, México. Recuperado de http://www.unacar.mx/contenido/gaceta/ediciones/metodologia_investigacion.pdf.

Dale Carnegie (2013) Cómo motivar y comprometer a diferentes generaciones en el trabajo tomado el día 20 de noviembre de 2016 de http://www.dalecarnegie.com.ni/assets/260/7/generations_motivation_100413_gb_spanish.pdf

DANE Departamento Administrativo Nacional de Estadística (2017), tomado de <https://www.dane.gov.co/index.php/estadisticas-por-tema/mercado-laboral/mercado-laboral-de-la-juventud>

Fisher, G (2005) How To Run Successful Incentive Schemes. Kogan Page Business Brooks Third Edition.

García, C. Ochoa, E. Fernández, M. Verduzco. Campoy, M. (2015) Factores Motivacionales que influyen en los trabajadores de las PYMES. Culcyt, No57.

García, V. (2012). La motivación laboral estudio descriptivo de algunas variables, trabajo de tesis. Universidad Valladoil.

Gallardo, E., Espluga, M., Tirado,X. (2017) ¿Qué debemos saber sobre la motivación laboral? Aproximación a un modelo de proceso de motivación en las organizaciones. Universidad de Barcelona, recuperado de



file:///C:/Users/WIN8/Downloads/Dialnet-

QueDebemosSaberSobreLaMotivacionLaboral-2483106%20(1).pdf

Gil, A. Junco, J. Méndez, M. & Meneses, E. (2010). Evaluación de desempeño

Gonzales, R (2011), La incorporación de la Generación Y al mercado laboral. El caso de una Entidad Financiera de la ciudad de Resistencia, Recuperado de

<file:///C:/Users/WIN8/Downloads/Dialnet->

<LaIncorporacionDeLaGeneracionYAlMercadoLaboral-4045771.pdf>

Golik, M (2013), Las expectativas de equilibrio entre vida laboral y vida privada y las elecciones laborales de la nueva generación. Redalyc, vol. 26, núm. 46. pp. 107-13, Bogotá, Colombia.

Hernández, R. Fernández, C y Baptista, P (2008) Metodología de la investigación. Cuarta edición, N 736, Mexico.

Lago, J (2013), Reflexiones sobre la gestión intergeneracional de los recursos humanos en la organización. Faces, Universidad Nacional de Mar del Plata, Argentina.

Ivette, M (2015) Motivación y Desempeño laboral, pág. 22. Trabajo de tesis, universidad rafael Landívar, Guatemala.

Jiménez, M (2010) Cómo Motivar y Fidelizar a tus Empleados. Recuperado de <http://camaradesevilla.com/wp-content/uploads/2015/10/Como-Motivar-y-Fidelizar-a-tus-Empleados.pdf>

Larico, R (2015) Factores motivadores y su influencia en el desempeño laboral de los trabajadores de la municipalidad provincial de san Román. Tesis de posgrado, San Roman.

López, J. (2005) Motivación laboral y gestión de recursos humanos en la teoría de Frederick Herzberg. Vol. 8, Núm. 15.

López, N., López, G., Santa, A. (2010) Identificación de necesidades en los colaboradores operativos, en relación a los modelos de Maslow y McClelland de dos empresas representativas del sector textil confección en el área Pereira – Dosquebradas. (Tesis de pregrado). Universidad Católica Popular del Risaralda, Pereira. Recuperado de



<http://ribuc.ucp.edu.co:8080/jspui/bitstream/handle/10785/64/completo.pdf?sequence=1>

Mauger, G (2013) Modos de generación” de las “generaciones sociales. Sociología Histórica 2/2013: 131-151

Martin, E. Ibáñez, M. Tagliabue, R. Zangaro, M. (2009). La nueva generación y el trabajo. Capa, N 31. Tomado de <https://online.unisc.br/seer/index.php/barbaroi/article/view/479>

McClelland (1998), Estudio de la motivación humana, pág. 20. Revista Latinoamericana de Psicología, vol. 30, núm. 3, 1998, pp. 529-532, Bogota. Colombia.

Maslow, A. (1991) Motivación y personalidad. Madrid España: Ediciones Díaz de Santos. Tomado de https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=8wPdJ2Jzqg0C&oi=fnd&pg=PR13&dq=%E2%80%9CEI+ser+humano+nunca+est%C3%A1+satisfecho,+excepto+de+forma+relativa+o+como+si+fuese+solo+un+pelda%C3%B1o+de+una+escalera%3B+y+sus+necesidades+parecen+ordenarse+en+una+especie+de+jerarqu%C3%ADa+de+predominio&ots=F_j_qQlcm&sig=esb403EPzBFcHc8wnFb86vyFtFc#v=onepage&q=nunca&f=false

Méndez, X (2014). La motivación laboral de los jóvenes y futuros trabajadores. The work motivation of young and future workers. Universidad de la laguna. Tenerife.

Navajo, P. (2009). Las 8 teorías más importantes sobre la motivación (actualizado) tomado el día 03/05/17 de http://manuelgross.bligoo.com/las-8-teorias-mas-importantes-sobre-la-motivacion-actualizado#.WQo3Z1U1_IU

Navarro, J., Quijano, S (1998) Un Modelo Integrado de la Motivación en el Trabajo: Conceptualización y Medida.

Ortiz, L., Londoño, C., García, D. (2016) Factores internos y externos que inciden en la motivación laboral. Vol 8, N 12. Medellin.



- Paramo, A. (2017). Sentidos atribuidos al trabajo en un grupo de trabajadores pertenecientes a las generaciones “x” & “y” de una empresa del sector de servicios de la ciudad de Medellín. Trabajo de tesis de pregrado. Universidad Eafit. Medellin.
- Paunole, A. y Paulice (2012) Motivación y retención de jóvenes profesionales y estudiantes universitarios pertenecientes a la Generación Y en grandes empresas. Trabajo de tesis, universidad UADE, Argentina.
- Pedraza, E. Amaya, G. Conde, M. (2010) Desempeño laboral y estabilidad del personal administrativo contratado de la Facultad de Medicina de la Universidad del Zulia.
- Possi, F (2013) Generación “Y”: Sus expectativas laborales.
- Queipo, B. Useche, M. (2002) El Desempeño laboral en el departamento de mantenimiento del Ambulatorio la Victoria. Revista de Ciencias Sociales (RCS)
Vol. VIII, No. 3, Septiembre - Diciembre 2002, pp. 486-496
- Sanz, F (2015). Motivaciones de la generación Y en compañías multinacionales en Argentina. Trabajo de tesis, Universidad de San Andres.
- Sevilla,P (2015). Pirámide de Maslow dentro del marketing.
- Soriano, M (2001). La motivación, Pilar básico de todo tipo de esfuerzo. Dialnet, N° 9, 2001, págs. 163-184
- Sum, M (2015). Motivación y desempeño laboral (Estudio realizado con el personal administrativo de una empresa de alimentos de la zona 1 de Quetzaltenango)". Tesis de grado, tomada de <http://recursosbiblio.url.edu.gt/tesisjcem/2015/05/43/Sum-Monica.pdf>.



ANEXOS

Anexo 1.

Duitama.

Respetado Sr.

Yo Angela Matallana con cedula de ciudadanía 1052393914 de Duitama, de profesión psicóloga con terminación académica en la maestría de Talento humano cursada en la universidad de Buenos Aires Argentina (Anexo certificado Universitario), actualmente me encuentro en el país para desarrollar mi trabajo de grado titulado **“ANÁLISIS DE LOS FACTORES MOTIVACIONALES QUE INFLUYEN EN EL DESEMPEÑO LABORAL DE LOS MILLENIALS VINCULADOS LABORALMENTE EN ENTIDADES BANCARIAS EN DEL DEPARTAMENTO DE BOYACÁ, COLOMBIA”**, para lo cual me dirijo respetuosamente a ustedes con el propósito de solicitar su colaboración permitiéndome obtener de la organización información básica alusiva a la temática de la investigación.

Por consiguiente requeriría de la empresa información sobre los trabajadores que se encuentre en el rango etario nacidos entre 1981-2000 así como una entrevista con el director de Recursos Humanos (Anexo formato); de los trabajadores se requiere diligenciar una encuesta la cual se ha previsto enviar por medio electrónico con el fin de no interferir en las actividades laborales con la organización, (Anexo formulario), la aplicación de estas actividades se realizarían en un tiempo de aproximadamente 15 días, desde el 1º de abril hasta el 15 del mismo mes.

Toda la información obtenida será para uso estrictamente académico y confidencial, considerando esta investigación de gran utilidad para la entidad, para el desarrollo de nuevas estrategias que le permita a la organización atraer a esta generación, retenerla, fidelizarla y por supuesto motivarla en relación a su desempeño dentro de la misma, si lo consideran pertinente se les hará entrega de los resultados de esta.

Agradeciendo su colaboración.

Angela Matallana. Psicóloga.

Correo electrónico: Angelamatallana1@hotmail.com
Cel. 3132497941.



Anexo 2.

CUESTIONARIO DE MOTIVACIÓN

Para la elaboración de la encuesta se tuvo en cuenta la clasificación de necesidades de Maslo, la cual comprende 5 necesidades principales.

Datos

Edad: ____ Sexo: F__ M__ Estrato socioeconómico: ____

Cargo Actual: _____

Nivel de educación: secundario ____ Técnico ____ Universitario ____

Especialización/Maestría ____

Profesión: _____

A continuación se le presentara una serie de preguntas, lea cuidadosamente cada una de estas y selecciones la alternativa que considere usted refleje mejor su situación.

1	2	3	4	5
Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Indeciso	De acuerdo	Totalmente de acuerdo

1. ¿La retribución económica de la empresa satisface sus necesidades básicas? (alimentación y vivienda)	
2. ¿Considera usted que la retribución económica que recibe es justa de acuerdo a las actividades que realiza en la organización?	
3. ¿Considera que el ambiente de trabajo (espacio físico) es propicio para el desarrollo de sus tareas?	
4. ¿Considera que la organización le brinda estabilidad laboral?	
5. ¿Piensa usted que la organización le brinda un plan de salud eficiente?	
6. ¿Cree que los materiales con los que trabaja son los adecuados para realizar eficientemente su trabajo?	
7. ¿Considera usted que en la organización se fomenta el compañerismo y la unión entre trabajadores?	
8. ¿Sus compañeros de trabajo le ayudan y asisten para alcanzar los objetivos del área?	
9. ¿Considera que el trabajo en equipo es fundamental para el cumplimiento de los objetivos propuestos en el área?	
10. ¿La comunicación en mi equipo de trabajo es la adecuada?	
11. ¿La relación con mis compañeros y superiores contribuyen a tener un mejor rendimiento laboral?	
12. ¿Considera que recibe un justo reconocimiento a su labor por parte de sus compañeros y jefes?	



13. ¿cree usted que la organización tiene en cuenta las opiniones o sugerencias de sus empleados?	
14. ¿Se siente con la confianza y seguridad de dar su opinión en cuestiones laborales?	
15. ¿sus logros laborales le proporcionan una importante sensación de autoestima?	
16. ¿Se siente orgullo de pertenecer a la organización para la que trabaja?	
17. ¿Se siente identificado con las políticas de la organización?	
18. ¿sus habilidades profesionales son reconocidas en su trabajo?	
19. ¿considera que su desempeño mejora si recibe elogios por parte de sus compañeros y jefe?	
20. ¿Se respetan las actividades propias de su cargo, establecidas en el manual de funciones?	
21. ¿Considera tener autonomía de poder tomar decisiones por sí mismo en su puesto de trabajo?	
22. ¿Se siente satisfecho con las responsabilidades y el rol que desempeña en su trabajo?	
23. ¿Su lugar de trabajo le permite aprender cosas nuevas y desarrollar nuevas destrezas?	
24. ¿Su lugar de trabajo le da la oportunidad de cumplir sus metas laborales?	
25. ¿regularmente las actividades que realiza dentro de su cargo son desafiantes?	
26. ¿Se siente comprometido a realizar trabajo de alta calidad?	
27. ¿Considero que su desempeño laboral es eficiente (capacidad de lograr un efecto en cuestión con el mínimo de recursos posibles o en el menor tiempo posible.)?	
28. ¿En su trabajo le dan la oportunidad de crecimiento profesional?	
29. ¿Ha cumplido con las expectativas que tenía al ingresar a la organización?	
30. ¿Las actividades de su trabajo le permiten ser creativo y novedoso?	
31. ¿recibe un feedback o retroalimentación adecuada y oportuna por parte de sus superiores?	
32. ¿Considera que la organización realiza una evaluación de desempeño justa y oportuna?	
33. ¿La empresa le da a conocer la finalidad de la evaluación de desempeño?	
34. ¿Cuál fue el resultado de su última Evaluación de desempeño? Para esta pregunta las opciones de respuesta será; Mala, regular, aceptable, sobresaliente, excelente, donde estas serán representadas por las opciones de respuesta: totalmente en desacuerdo, en desacuerdo, indeciso, de acuerdo,	



Universidad de Buenos Aires

Facultad de Ciencias Económicas



totalmente de acuerdo respectivamente.	
35. ¿considera que el resultado de la Evaluación fue justo?	
36. ¿cree usted que su desempeño mejora cuando se siente motivado?	

MUCHAS GRACIAS POR SU COLABORACIÓN



Anexo 3.

Entrevista

Datos

Edad: ____ Sexo: F__ M__ Estrato socioeconómico: ____

Cargo Actual: _____

Nivel de educación: secundario ____ Técnico ____ Universitario ____

Especialización/Maestría ____

Profesión: _____

A continuación se le presentara una serie de preguntas, lea cuidadosamente cada una de estas y selecciones la o las alternativa que considere usted refleje mejor situación.

1. ¿En la entidad en la que trabaja utilizan la evaluación de desempeño como metodología de valoración de los empleados?

2. ¿Qué tipo de evaluación utilizan?

36

18

90

3. ¿Quién es la persona encargada de ejecutar la evaluación?

Jefe directo

Compañeros



Autoevaluación

4. ¿Con que frecuencia que realiza esta evaluación?

1 vez al año

2 veces al año

5. ¿Se lleva un seguimiento después de realizada la evaluación?

Si

No

6. ¿Es importantes para ustedes con entidad que su equipo de trabajo se sienta motivado?

Si

No

7. ¿La entidad cuenta con beneficios que incremente o estimule la motivación en sus colaboradores?

Si

No

8. ¿Cuáles?

Subsidio para vivienda

Subsidio para auto

Medicina prepagada

Día libre por cumpleaños

Auxilio de estudio

Flexibilidad de horario

Eventos culturales y deportivos



Universidad de Buenos Aires

Facultad de Ciencias Económicas



Teletrabajo

Auxilio para lentes

Incentivos monetarios

MUCHAS GRACIAS POR SU COLABORACIÓN