

UNIVERSIDAD ABIERTA INTERAMERICANA



Facultad de: Ciencias Económicas
Sede de Rosario: Campus Pellegrini
Carrera: Licenciatura en Administración de Empresas

Tesina Título:

**IMPACTO DE LAS MOTIVACIONES EN EL DESEMPEÑO DEL
TALENTO HUMANO**

Alumno: Roberto Amed Beros H. Correo Electrónico: roaberos@gmail.com

Domicilio: Rioja 1320

Teléfono: 0341-15-6507172

Tutor de Contenido: Lic. Oscar Navós

Tutor Metodológico: Mg. Lic. Ana María Trottini

Marzo 2013

Índice

	Página
Introducción	4
Capítulo I: El talento humano y la motivación	8
Motivación	9
Tipos de motivación/ Motivación intrínseca/ Motivación extrínseca.....	10
Importancia de la motivación/ Objetivos de la motivación laboral.....	11
Ciclo motivacional:.....	11
Capítulo II: Teorías de la motivación.....	13
Teorías de Contenido: La pirámide de Maslow	13
La teoría X y la teoría Y de McGregor	15
Teoría de los dos factores de Herzberg.....	16
Teoría ERC de Clayton Aldefer	18
Teoría de las Necesidades Adquiridas de David McClelland.....	18
Teorías de Proceso: Teoría de las expectativas de Víctor Vroom.....	19
Teoría de la Equidad de Stacey Adams.....	20
Teoría de la modificación de la conducta.....	21
Capítulo III	
Intergeneración laboral y los cambios en los factores motivacionales.....	23
Generaciones actuales en el ámbito laboral:.....	24
Factores Motivacionales Extrínsecos.....	26
Bonos y premios.....	26
Reconocimientos/ Remuneración	27
Clima laboral.....	29
Factores Motivacionales Intrínsecos.....	32
La autoestima/ Trabajo con Sentido/ Autonomía.....	32
Sentido de pertenencia en la empresa/ Capacitación del personal.....	33

Gestión Interorganizacional	41
Aportes	45
Conclusión	47
Bibliografía	50

Introducción

Decidimos abordar el tema de la motivación hacia el talento humano que sin duda es una de las funciones que tienen a su cargo los gerentes y ejecutivos de las organizaciones, que más cambios experimentó en las últimas décadas, pasando de ocupar un segundo plano a ser considerada una función determinante del éxito o fracaso empresarial.

A medida que pasó el tiempo la sociedad cambió y su cultura de trabajo también lo hizo. Debido a esto los empleadores tuvieron que modificar ciertas conductas hacia los trabajadores para poder esperar un mayor rendimiento por parte de los mismos; lo que trajo consigo que los economistas y posteriormente también los psicólogos escribieran sus pensamientos y teorías acerca de la motivación del personal.

Vamos a repasar dos teorías de motivación que marcaron tendencia en el área conocida como Recursos Humanos, la primera de ellas es la propuesta que Maslow da a conocer en su obra: “Una teoría sobre la motivación humana” (1943), conocida como la pirámide de Maslow; la que, en sus cuatro primeros niveles, de abajo hacia arriba ubica las necesidades de déficit y de autorrealización o necesidades de ser. Se diferencian en que, las necesidades de déficit pueden o no ser satisfechas, mientras que las necesidades de ser son una motivación continua.

En el primer nivel se encuentran las necesidades básicas también conocidas como necesidades fisiológicas; en el segundo están las de seguridad; en el tercer nivel las de tipo social; en el cuarto las necesidades acerca del reconocimiento propio y por los demás y en el quinto encontramos las de autorrealización. La idea general es: que sólo se atienden las necesidades superiores cuando se han satisfecho las necesidades inferiores y que las necesidades satisfechas no motivan, solo lo hacen las insatisfechas.

Otra teoría que dejó huellas hasta el día de hoy fue la que desarrolló en 1968 Frederick Herzberg en su libro: “Una vez más, ¿cómo motiva usted a sus trabajadores?” Propuso la teoría de los dos factores, según la que las personas están influenciadas por dos factores:

- *La satisfacción* que es principalmente el resultado de los factores de motivación; estos factores ayudan a aumentar la satisfacción del individuo pero tienen poco efecto sobre la insatisfacción.
- *La insatisfacción* es principalmente el resultado de los factores de higiene; si estos factores faltan o son inadecuados, causan insatisfacción, pero su presencia tiene muy poco efecto en la satisfacción a largo plazo.

Factores de higiene: sueldo y beneficios, política de la empresa y su organización, relaciones con los compañeros de trabajo, ambiente físico, supervisión, status, seguridad laboral, crecimiento, madurez, consolidación.

Factores de motivación: logros, reconocimiento, independencia laboral, responsabilidad, promoción.

Cuando los factores de higiene fueron satisfechos o llevados a niveles aceptables, no habrá insatisfacción, pero tampoco una actitud positiva destacable; los factores higiénicos operan independientemente de los factores motivadores. Un individuo puede estar altamente motivado por su trabajo y estar insatisfecho con su entorno laboral.

Las generaciones de trabajadores han cambiado mucho sobre todo por la tecnología y los avances que trajo la misma, ayudando a los profesionales a simplificarles el trabajo, capacitarse con mayor constancia, comunicarse de manera más sencilla y veloz; debido a esto el cambio en los departamentos de Gestión de Talento Humano es continuo.

En la actualidad el concepto de administración fue reemplazado por el de gestión y el de capital humano por el de talento humano. No hay que invertir en capital humano sino desarrollar su talento (el fin de ambas frases es exactamente el mismo, sólo que con la primera se le da el trato de un activo al colaborador) y no administrarlo sino gestionarlo, lo que quiere decir que una

vez reclutado el personal, la dirección estará preocupada por conocer sus habilidades y potenciarlas, gestionando los procesos necesarios para lograrlo.

Para desarrollar al máximo el talento del personal deberán considerarse los componentes del denominado salario emocional con sus cuatro C:

- Condiciones suficientes para trabajar a gusto.
- Condiciones ambientales de espacio de trabajo
- Compañerismo en las relaciones laborales.
- Conciliación de trabajo y familia.

Además brindarles distintos tipos de compensaciones como pueden ser:

- Trascendentales: las éticas, las espirituales, las relacionadas con la visión de la empresa, las conductas y la transparencia de las organizaciones.
- Corporales: las referidas al ambiente de trabajo: seguridad, salud, capacitación, posibilidad de crecimiento, incentivos monetarios extras.
- Emocionales: las relacionadas con la contención, la comunicación, el reconocimiento, la amabilidad en el trato y la alegría.

Estos son algunos de los componentes que en la actualidad se están implementando con el objetivo de mantener al personal motivado para desarrollar nuevas ideas con el fin de crear valor en las organizaciones con las cuales se sientan comprometidos.

La problemática se presenta cuando los directivos, gerentes y/o líderes no encuentran la combinación óptima entre las necesidades básicas y los factores reales de motivación que mantengan satisfecho por completo al personal, esto se debe a la diversidad de generaciones y culturas que aparecen dentro del conjunto de colaboradores de una empresa u organización.

Por esta razón realizamos este estudio direccionado en personas que trabajan en relación de dependencia y a personas que se desenvuelven como empleadores actuales en la Ciudad de Rosario; con el objetivo de mostrar cómo influye de manera estratégica el mantener motivado al personal.

Para ello nos propusimos objetivos específicos tales como; explicar conceptos claves que acompañan a la motivación, describir las principales teorías sobre las motivaciones del personal, Indagar los factores de motivación más efectivos utilizados en la actualidad, especificar cuáles son las cuatro generaciones que se encuentran en el ámbito laboral actual y cómo interactúan entre ellas, analizar cómo desarrollar la gestión de talento humano como una estrategia en las organizaciones.

Para alcanzar nuestros objetivos utilizamos un método mixto con un tipo de investigación descriptivo y explicativo, y utilizamos como técnica de recolección de información la encuesta.

En este trabajo el lector también encontrará ciertos ejemplos sobresalientes de organizaciones que se destacan por su proceder en las relaciones laborales, observará los resultados correspondientes a nuestra investigación y sus respectivos aportes, el impacto que causan las motivaciones en el desempeño laboral y su tendencia futura.

Capítulo I

El talento humano y la motivación

En los nuevos escenarios, por los cuales estamos transitando, se pueden identificar tres aspectos que se destacan por su importancia: La globalización, el permanente cambio del contexto y la valoración del conocimiento.

Las viejas escuelas que usan el término Recurso Humano, basado en algo material, pasivo e inerte; como lo son las máquinas o la materia prima, les daban a las personas el mismo trato, no se les daba importancia, nunca fueron indispensables, siempre fueron reemplazables, únicamente servían para la producción y tareas de rutinas, no se les permitía pensar, tomar decisiones, ni adquirir responsabilidades. En contraposición a una concepción de “indispensable” para lograr el éxito de una organización.

Cuando se utiliza el término Recurso Humano se está catalogando a la persona como un instrumento, sin tomar en consideración que éste es el capital principal, el cual posee habilidades y características que le dan vida, movimiento y acción a toda organización, por lo cual de ahora en adelante utilizaremos el término Talento Humano.

El talento humano es el conjunto de capacidades, conocimientos, destrezas y habilidades que posee el ser humano, y a esto se le debe agregar un elemento muy importante el cual es el compromiso¹, este concepto de talento humano surgió con la era del conocimiento y la información, era que a su vez nace a finales del siglo XX, Con ésta se muestran los principales cambios en el ámbito laboral:

¹ Jericó, Pilar: *La Gestión del talento Humano*, Pearson Educación, Madrid, 2001.

- En esta era, el trabajo es cada vez menos físico y se ha vuelto más cerebral y mental.
- La actividad humana deja de ser repetitiva y de imitación y pasa a ser más creativa e innovadora.
- Las personas ya no son más proveedoras de mano de obra, ahora se han vuelto proveedoras de conocimientos y competencias.
- Hoy día se resaltan e incentivan las diferencias individuales, se buscan talentos con inquietudes y las competencias personales perfeccionadas para garantizar la competitividad organizacional.
- Hoy, en lugar de dividir, separar y aislar es importante juntar e integrar para obtener un efecto sinérgico y multiplicador
- El papel de los gerentes y ejecutivos cambia rápidamente, y se transforman en líderes democráticos e incentivadores.
- El desarrollo de las personas dejó de ser tarea exclusiva del departamento de innovación y desarrollo, para convertirse en una preocupación general de la organización.
- Las empresas se transformaron en organizaciones de aprendizaje.
- Todo ejecutivo se convirtió en parte del esfuerzo conjunto para desarrollar continuamente el talento humano.

Este último punto mencionado es uno de los más importantes debido a que el ser humano tiene incorporados conocimientos, capacidades, habilidades y destrezas; los conocimientos y capacidades son los que obtuvo al pasar de los años ya sea por estudios, de manera empírica o por antiguos trabajos; en cambio las habilidades y destrezas por decirlo de alguna manera son aspectos del ser humano que no fueron aprendidos, es decir que los poseen de forma genética. Lo que buscan los gerentes o ejecutivos de las organizaciones es poder tener personas que puedan aplicar ese conocimiento o que puedan desarrollar esas habilidades de la mejor manera posible, es decir con compromiso y actitud para aumentar el rendimiento de la organización, para lograr esto de una manera óptima se deben aplicar un conjunto de prácticas, entre ellas una de las más efectivas es la *motivación*.

Motivación: Antes de dar un concepto de motivación debemos tener en cuenta cuatro palabras asociadas a ésta: motivo, motivar, motivador y motivación.

- **Motivo:** es la palabra raíz de la motivación, implica una necesidad por el deseo, que induce la acción de la persona para satisfacer la necesidad.
- **Motivar:** es sinónimo de incitar, impulsar, inducir, inspirar y estimular.
- **Motivador:** es el que induce la motivación, un motivador puede ser una persona o una entidad.
- **Motivación:** es la condición de estar motivado.

Ahora podemos decir que, la motivación es el estado causado por un determinado motivo en una persona, para realizar una acción en busca de satisfacer determinada necesidad.

Una definición más estructurada es la que indica que: la motivación es el conjunto de fuerzas que llenan de energía, dirigen y sostienen los esfuerzos del accionar de una persona para cumplir un objetivo.

Al revisar el concepto de motivación tal como lo describen los distintos autores, encontramos una serie de características notablemente generalizadas:

- Su consideración como proceso psicológico.
- La desencadena una necesidad de cualquier índole (psíquica, social o física).
- Está orientada a una meta que la persona selecciona, meta cuya consecución considera válida para satisfacer esa necesidad.
- La motivación facilita el desarrollo de las actividades y aumenta el desempeño.²

Tipos de motivación

- **Motivación intrínseca:** En este caso el estado de motivación es causado por motivos internos de cada individuo lo que lleva al mismo a realizar las acciones con mayor esfuerzo, mejor actitud y de manera placentera, sin necesitar algún tipo de estímulo externo, un ejemplo de esto puede ser los hobbies.
- **Motivación extrínseca:** Este tipo de motivación es el que nos lleva a realizar acciones que no deseamos hacer mucho pero lo hacemos

² Puri, Subhash; *Retention Management: el arte de preservar, motivar y desafiar al personal*; Pearson Education; Buenos Aires 2001.

porque al final sabemos que hay algún tipo de recompensa, este tipo de motivación es más fácil de lograr que la motivación intrínseca, un ejemplo de esta motivación pueden ser las horas extras en el trabajo.

- Motivación positiva: Esta motivación está asociada mas a la motivación intrínseca (deseos de superación personal) que a la motivación extrínseca (reconocimientos).
- Motivación negativa: Este tipo de motivación está más asociada a la motivación extrínseca (castigos, amenazas, etc.) que a la motivación intrínseca (miedo al fracaso, obligación).

Importancia de la motivación

La motivación es de vital importancia para el desarrollo de cualquier actividad por parte del individuo y, por tanto, también lo es para el desempeño de sus tareas en el contexto laboral. En este ámbito, las empresas tratan de motivar a sus empleados para que inviertan esfuerzo e interés en la realización de su trabajo. Si el trabajador, gracias a su trabajo, encuentra satisfechas sus propias necesidades y deseos, se implicará aún más en las tareas y generará un buen clima laboral a su alrededor.

Objetivos de la motivación laboral

- Atraer nuevos talentos a la organización
- Mejorar el clima organizacional
- Retener los talentos actuales de la organización.
- Aumentar el desempeño individual y colectivo.
- Aumentar la rentabilidad de la organización
- Contribuir con el estado anímico de la sociedad actual.

Ciclo motivacional:

El ciclo motivacional empieza con el surgimiento de una necesidad, una fuerza dinámica y persistente que origina el comportamiento. Cada vez que surge una necesidad, ésta rompe el estado de equilibrio del organismo y produce un estado de tensión. Ese estado lleva al individuo a un comportamiento o acción capaz de aliviar la tensión o de liberarlo de la incomodidad y del desequilibrio; si el comportamiento es eficaz, el individuo

encontrará la satisfacción a su necesidad y, por tanto, la descarga de la tensión producida por ella. Satisfecha la necesidad, el organismo vuelve a su estado de equilibrio anterior.

En el ciclo motivacional donde se satisface la necesidad, a medida que se repite el ciclo, debido al aprendizaje y la repetición, los comportamientos se vuelven más eficaces para la satisfacción de ciertas necesidades; una vez satisfecha la necesidad deja de motivar el comportamiento, pues no ocasiona tensión.

Sin embargo, no siempre se satisface la necesidad en el ciclo motivacional, también puede frustrarse o compensarse, en este último es cuando la necesidad no se satisface ni se frustra, sino que se transfiere. Esto se presenta cuando la satisfacción de otra necesidad reduce la intensidad de una necesidad que no puede satisfacerse.

En el caso de frustración de la necesidad en el ciclo motivacional, la tensión ocasionada por el surgimiento de la necesidad encuentra un obstáculo para su liberación. Al no encontrar una salida normal, la tensión acumulada en el organismo busca un medio indirecto de salida, ya sea por vía psicológica, o por vía fisiológica.

La frustración también se puede manifestar de manera positiva, es decir al verse el individuo con una necesidad insatisfecha (no pagó el alquiler de su casa) entra en el estado de tensión pero esta vez la frustración lo que hará es vigorizar la conducta del individuo para poder cumplir con la meta (conseguir trabajo) y satisfacer la necesidad (pagar el alquiler).

Capítulo II

Teorías de la motivación

Es difícil comprender el comportamiento de los individuos sin tener un mínimo conocimiento de lo que los motiva. En términos generales, motivo es aquello que impulsa a una persona a actuar de determinada manera. Ese impulso puede responder a un estímulo externo ó interno derivado de sus procesos mentales del individuo.

Las teorías de la motivación más destacadas comienzan a surgir a mediados del siglo XX y se ven vinculadas con las necesidades humanas. A medida que fueron pasando los años, fueron cambiando los motivos impulsores de los individuos y dieron origen a diversas teorías.

Las más conocidas están divididas en dos grupos: teorías de contenido y teorías de proceso.

Teorías de Contenido

Estudian qué necesidades provocan el rendimiento de los empleados.

1. La pirámide de Maslow

Ésta teoría fue propuesta en 1943 por Abraham H. Maslow en su obra: "Una teoría sobre la motivación humana".

Según el autor las necesidades humanas se encuentran organizadas en un orden dado de acuerdo a su importancia, por lo cual las agrupó en una pirámide colocando en su base las necesidades más básicas y recurrentes, mientras que en la cima están las más intelectuales. La pirámide cuenta con 5 tipos de necesidades, las dos primeras en necesidades primarias y las tres últimas en necesidades secundarias.

Necesidades primarias

- Fisiológicas: Son las necesidades más importantes para el ser humano, son propias de él, como la de alimentarse, vestirse, reposar. Estas necesidades son conocidas también como necesidades biológicas, necesitan una satisfacción constante para garantizar la supervivencia del individuo.
- De seguridad: Esta necesidad conlleva al individuo a protegerse de cualquier tipo de amenaza ya sea física, mental, económica y de ahí es donde surgen según Maslow los anhelos por un mundo previsible, estas necesidades aparecen una vez que estén satisfechas relativamente las fisiológicas ya que ambas están relacionadas directamente con la supervivencia del hombre.
- Sociales: Estas necesidades son producto de las relaciones del individuo con otras personas. El individuo necesita aceptación, amistad, amor, comprensión, la frustración de esas necesidades conduce a la falta de adaptación social y a la soledad.

Necesidades Secundarias:

- De autoestima: Son las necesidades relacionadas con la manera en que se ve a sí mismo el individuo, y cómo quiere que lo vean los demás; la satisfacción de estas necesidades producen un sentimiento de confianza en sí mismo, de fuerza, de prestigio, de poder. Lo contrario puede producir sentimientos de inferioridad, debilidad y desigualdad.
- De autorrealización: Son las necesidades que se encuentran en la cúspide de la pirámide. Se relacionan con la superación individual constante y lo que se busca es poder tener autonomía e independencia; la satisfacción de estas necesidades solo depende de las ambiciones personales, esto quiere decir que estas necesidades se pueden volver insaciables.

La teoría de Maslow presenta los siguientes aspectos a destacar:

- Las necesidades más bajas requieren de un ciclo motivacional más corto, mientras que las necesidades más elevadas uno más largo; Sin embargo, si una de las necesidades más bajas es insatisfecha por

mucho tiempo se vuelve imperativa y neutraliza el efecto de las más elevadas.

- Una necesidad satisfecha no es motivación para tomar determinada conducta, en caso contrario sí lo es una necesidad no satisfecha; Lo que motiva según esta teoría es la insatisfacción de determinada necesidad.

Críticas a la teoría de la pirámide de Maslow:

- Las necesidades identificadas por Maslow, al igual que su secuencia, no cubren apropiadamente las necesidades del personal actual.
- No reconoce diferencias individuales.
- Es más estática que dinámica.
- No provee un conjunto bien definido de instrucciones sobre cómo generar motivación en el personal.

2. La teoría X y la teoría Y de McGregor

Son dos teorías opuestas de la administración, de acuerdo a como sea la filosofía de la gerencia sobre el trabajador así será su posterior comportamiento hacia ellos.

Concepción tradicional de la administración o Teoría x: Se basa en ciertas premisas erróneas acerca de la naturaleza humana, las cuales predominaron durante décadas en el pasado; Sus supuestos son los siguientes:

- La motivación primordial del personal son los incentivos económicos, como estos son controlados por la organización, el trabajador es un agente pasivo que necesita ser dirigido, motivado y controlado por la misma.
- El hombre es egocéntrico frente a las necesidades de la organización.
- Al hombre no le gusta el trabajo y tenderá a evitarlo, siempre que ello sea posible. Por eso muchas veces hay que amenazarlo con castigos para que cumpla con los objetivos.
- Carece de ambición: Evita las responsabilidades y prefiere verse libre de obligaciones.
- Su propia naturaleza lo lleva a oponerse a los cambios, pues ansía la seguridad.

Nueva concepción de la administración o Teoría Y: Se basa en un conjunto de supuestos de la teoría de la motivación humana.

- El hombre mira al trabajo como una fuente de satisfacción(y debe realizarse voluntariamente) o una fuente de castigo(y debe evitarse en lo posible).
- El control externo y las amenazas de castigo no son los únicos medios para estimular y dirigir los esfuerzos; las personas pueden ejercer el autocontrol y auto dirigirse, si pueden ser convencidas de comprometerse a hacerlo.
- Las recompensas en el trabajo se hayan ligadas a los compromisos asumidos.
- La imaginación, creatividad y el ingenio para la solución de problemas se encuentran en la mayoría de las personas y no en la minoría.

Críticas a la teoría de McGregor:

- Las organizaciones de la Teoría x son casi inexistentes en el actual entorno empresario.
- La teoría y presenta muchos puntos positivos, aplicables aun en los actuales entornos laborales. Pero en general carece de un enfoque integrado para la resolución del dilema de la motivación y retención.
- No enfoca el tema a través del ángulo del crecimiento, el desarrollo y la incentivación de la personalidad del individuo; es decir, apelando y fortaleciendo los aspectos de la conciencia humana para generar autodisciplina.

3. Teoría de los dos factores de Herzberg

Según esta teoría las personas están influenciadas por dos factores; los higiénicos y los motivacionales, compuestos por:

Factores higiénicos:

Se refieren a las condiciones que rodean a la persona en su trabajo; los factores higiénicos tienen una capacidad muy limitada para influir de manera poderosa en la conducta de los empleados, si son óptimos únicamente evitan la insatisfacción, pues su influencia en la conducta no eleva la satisfacción de

manera sustancial y duradera; pero si son precarios provocan insatisfacción, los factores higiénicos son:

- Políticas de la organización y administración.
- Competencia técnica del supervisor.
- Condiciones de trabajo y bienestar.
- Relaciones con los colegas.
- Relaciones con el supervisor.
- Salario y remuneración.
- Seguridad en el puesto.

Factores motivacionales:

Se refieren al contenido del puesto, a las tareas y obligaciones relacionadas con éste; Producen un efecto de satisfacción duradera y un aumento de productividad por encima de los niveles normales, si los mismos son óptimos, de lo contrario reducen la satisfacción; y si éstos no están presentes no causan insatisfacción. Los factores motivacionales son la:

- Formulación de objetivos y evaluación relacionada con ellos.
- Ampliación o enriquecimiento del puesto (horizontal o verticalmente).
- Simplificación del puesto (por quien lo desempeña).
- Utilización plena de las habilidades personales
- Libertad para decidir cómo realizar una labor.
- Delegación de responsabilidades.
- Posibilidades de ascenso.
- Reconocimiento profesional.

Herzberg concluyó que los factores responsables de la satisfacción profesional están desligados y son diferentes de los factores responsables de la insatisfacción profesional; lo opuesto a la satisfacción profesional no es la insatisfacción sino carecer de satisfacción; de la misma manera, lo opuesto a satisfacción profesional es carecer de satisfacción, no es la insatisfacción. Para que haya mayor motivación en el trabajo, Herzberg propone el enriquecimiento de las tareas, que consiste en ampliar deliberadamente los objetivos, las responsabilidades y el desafío de las actividades del puesto.

4. Teoría ERC de Clayton Aldefer

Esta teoría representa una manera distinta de agrupar las necesidades consideradas por Maslow. Aldefer las clasifica en tres grupos:

- **Existencia:** Agrupa las necesidades más básicas consideradas por Maslow como necesidades fisiológicas y de seguridad.
- **Relación:** Estas necesidades requieren para su satisfacción la interacción con otras personas, comprendiendo la necesidad social y el componente externo de la calificación de la estima efectuada por Maslow.
- **Crecimiento:** Representado por el crecimiento interno de las personas, referido a la autoestima y autorrealización.

La teoría de ERC de Clayton Aldefer se distingue de la teoría jerárquica de las necesidades de Maslow en los siguientes aspectos:

- La teoría ERC no considera una estructura rígida de necesidades donde deba haber un orden correlativo para su satisfacción.
- En contraposición a Maslow, quien considera que las personas permanecen en un determinado nivel de necesidades hasta tanto sean satisfechas, esta teoría considera que si el individuo no logra satisfacer una necesidad de orden superior aparece una necesidad de orden inferior (frustración-regresión).
- Variables tales como antecedentes familiares y ambiente cultural pueden alterar el orden de las necesidades, ejemplo de esta situación son culturas, como la japonesa, que antepone las necesidades sociales a las fisiológicas.
- Pueden operar al mismo tiempo varias necesidades.³

5. Teoría de las Necesidades Adquiridas de David McClelland

Ésta teoría la propuso en 1955 y sostuvo que a través del contacto cultural se adquiere un esquema de tres necesidades básicas que son: necesidad de logro, poder y afiliación.

³ Chiavenato, Idalberto; *Administración de Recursos Humanos*, 9ª edición, McGraw-hill, México 2011.

Necesidad de logro:

Quienes tienen esta necesidad muestran una tendencia natural a convertirse en líderes o ejecutivos; porque además:

- Buscan y asumen responsabilidades.
- Corren riesgos calculados, se fijan metas difíciles pero realistas.
- Trazan planes para alcanzarlas.
- Buscan la retroalimentación de sus acciones.

Necesidad de poder:

McClelland descubrió que la necesidad de poder motiva a personas de mucho éxito, tienden también a:

- Buscar puestos de influencia.
- Disfrutar los trabajos con alto nivel de autoridad.
- Necesitan autonomía.

Necesidades de afiliación: A quienes tengan una gran necesidad de afiliación les preocupa menos progresar que establecer relaciones y amistades estrechas en el entorno laboral, disfrutan de los trabajos donde tengan contacto personal permanentemente.

Teorías de Proceso:

Son las que estudian o tienen en cuenta el proceso de pensamiento por el cual la persona se motiva y son la:.

1. Teoría de las expectativas de Víctor Vroom

Ésta teoría sostiene que los individuos, como seres pensantes y razonables, tienen esperanzas y expectativas respecto de eventos futuros; Vroom sostenía que la gente se sentiría motivada a realizar cosas a favor del cumplimiento de una meta si estaba convencida del valor de ésta, y si comprobaba que sus acciones conducirían efectivamente a alcanzarla.

Más concretamente, postula que la motivación de las personas a hacer algo estará determinada por el valor que otorguen al resultado de su esfuerzo (ya sea positivo o negativo) multiplicado por la certeza que tengan de que sus

esfuerzos ayudaran tangiblemente al cumplimiento de la meta. La motivación según Vroom es el producto de esta ecuación:

$$\text{Fuerza} = \text{Valencia} \times \text{Expectativa} \times \text{Instrumentalidad.}$$

- Fuerza: intensidad de la motivación de una persona.
- Valencia: intensidad de la preferencia del individuo por un resultado.
 - Negativa: cuando la persona no desea llegar al resultado.
 - Positiva: Caso contrario, cuando la persona si desea obtener el resultado.
- Expectativa: Es la probabilidad de que cierta acción en particular conduzca al resultado deseado.
- Instrumentalidad: Es la estimación que se tiene de que el desempeño conducirá a recibir la recompensa, es decir, la evaluación subjetiva del empleado acerca de la probabilidad de que la organización valore el desempeño y otorgue las recompensas adecuadas.

En el ámbito del trabajo significa que prefieren dar un rendimiento que les produzca el mayor beneficio o ganancia posible; pondrán mucho empeño si consideran que así obtendrán determinadas recompensas tales como aumento de sueldo o un ascenso.

2. Teoría de la Equidad de Stacey Adams

Ésta teoría fue creada en 1963 por John Stacey Adams también conocida como teoría de la justicia. Lo que Stacey trata de explicar es que, los empleado buscan que, los recursos recibidos sean equitativos con los insumos aportados por ellos en su puesto de trabajo, y a su vez comparan lo percibido con lo que perciben los demás, por un desempeño semejante al suyo, una vez hecha esta comparación los individuos reaccionan con el fin de eliminar cualquier tipo de injusticia o inequidad.

Implicaciones del modelo: Los empleados trabajan dentro de varios sistemas sociales y que tienen diferentes preferencias por la equidad (Sensibilidad para la equidad). Algunos prefieren recompensa excesiva, otros se conforman con el modo tradicional y otros prefieren menos recompensas. El identificar en qué categoría entra cada empleado puede ayudar al empleador a predecir quién

experimentará desigualdad y qué tan importante sería eso para afectar su comportamiento y desempeño.

Críticas sobre la teoría de la equidad:

Karl E. Weick hace notar que esta teoría pasa por alto posibilidades como: la negación, la diferenciación, la tolerancia a la discrepancia, la alteración del objeto de juicio, el apoyo y el incremento de la tarea. Otra persona que opinó acerca de ésta teoría fue Victor Vroom y dijo que uno de los principales problemas a los que tiene que hacer frente la teoría de la equidad es a la gran cantidad de variables que posee. La complejidad de su interacción; por otra parte expresa “conocemos muy poco acerca del modo en que la gente selecciona a los referentes de sus comparaciones y resulta muy difícil conocer cómo y cuándo cambian esos factores a lo largo del tiempo”⁴

3. Teoría de la modificación de la conducta

Esta teoría fue desarrollada por el psicólogo B.F. Skinner; su principio básico era que las conductas se aprenden y se mantienen como resultado de sus consecuencias, sentando así la importancia del ambiente. Skinner llama conductas operantes a aquellas que pueden ser controladas mediante la alteración de sus consecuencias; así, el sujeto realiza una conducta operante cuando ésta produce consecuencias en el medio, que a su vez pueden controlar dicha conducta. Pero además, para que podamos cambiar la conducta mediante la alteración de sus consecuencias, éstas deben ser contingentes a la conducta. Es decir, las consecuencias deben producirse justo después de la aparición de la conducta.

Los procedimientos en los que se basan las técnicas de modificación de conducta del condicionamiento operante son el reforzamiento, el castigo, la extinción y el control de estímulos.

Conclusiones sobre las teorías de la motivación:

Todas las teorías que desarrollamos tienen componentes válidos sobre las necesidades de los individuos y su comportamiento ante la satisfacción o insatisfacción de las mismas. Es importante dejar en claro sobre el conjunto de

⁴ Varela Juárez; Ricardo: *Administración de la compensación: sueldos, salarios y prestaciones*; Pearson Educación, México 2006.

teorías es que si bien todos tenemos necesidades, estas pueden variar según el estilo de vida, clase social, personalidad, carácter y/o aspiraciones de cada uno de los individuos; en otras palabras no todos tenemos las mismas necesidades, ni le damos el mismo grado de importancia; por eso cada una de estas teorías podrían ser funcionales dependiendo del contexto en el cual se les quiera aplicar.

Capítulo III

Intergeneración laboral y los cambios en los factores motivacionales.

El mundo de hoy día es cada vez más complejo, y los factores que afectan a la vida diaria, personal y profesional, son tantos y proceden de fuentes tan diversas que resulta muy difícil diagnosticarlos de forma certera. Los ciudadanos de un mundo interrelacionado están sujetos al denominado “efecto mariposa”, por el cual los cambios mínimos en un contexto lejano pueden terminar generando consecuencias relevantes en otro entorno. Por otra parte, el ya muy popular concepto de diversidad se convirtió en otra clave importante; no podemos ignorar las diferencias sociales, culturales y personales si se quiere convivir y relacionarse de forma segura, ordenada y eficaz.

Generación: Se entiende por generación un grupo de edad que comparte a lo largo de su historia un conjunto de experiencias formativas que los distinguen de sus predecesores; esta definición destaca que la mera cercanía de edad no basta para considerar a un grupo como de la misma generación, es necesario identificar un conjunto de vivencias históricas compartidas, obviamente, de carácter macro social, lo que marcan unos principios de visión de la vida, del contexto y un conjunto de valores comunes.⁵

Vivimos, pues, en un momento en el que hay cuatro generaciones trabajando y conviviendo en las empresas, que cubren un rango de más de cuarenta años, y cada una de ellas tiene sus aspiraciones y establece un contrato psicológico diferente con su empleador, lo que plantea un nuevo reto a los directivos y a los profesionales del área de relaciones laborales.

⁵ Mascó, Alejandro: *Entre Generaciones; No te quedes Afuera del Futuro*, Temas Grupo Editorial SRL, Buenos Aires, 2012.

Generaciones actuales en el ámbito laboral:

- Generación Tradicional: Nacidos hasta 1950.
- Generación Baby Boom: Nacidos entre 1951 y 1965.
- Generación X: Nacidos entre 1966 y 1983.
- Generación Y: Nacidos entre 1984 y 1994.

Con independencia de las diferencias que hayan podido identificarse entre generaciones anteriores, todos los estudios apuntan a un cambio de tipo radical, tanto social como psicológico de los grupos de jóvenes actuales con respecto a sus predecesores. En este sentido, el Libro Blanco de la Juventud de la UE identifica tres grandes condicionantes del ciclo vital de la generación de jóvenes:

- Vivencia con las tecnologías y su capacidad de interacción con ellas: La generación Y es la primera en la historia que convivió siempre con las nuevas tecnologías de la información y que no entiende el mundo sin ella; Internet, el mundo de las comunicaciones y de la informática forman parte de sus rutinas vitales, y condicionan sus hábitos de vida, comunicación y trabajo.
- Prolongación de la juventud: Debido a las presiones económicas y sociales, las etapas de la vida “tradicionales” y los hitos que caracterizan el ciclo vital se experimentan a una edad más prolongada (independencia familiar, acceso al mercado laboral, finalización de estudios, paternidad, otros).
- Superposición de las fases del ciclo vital: En parte condicionado por el factor anterior. Esto supone recorridos no lineales donde la misma persona es estudiante y trabajador y a veces padre o madre.

Como resultado de todo esto, se produce una mayor variabilidad entre las personas de la misma generación en cuanto a sus trayectorias vitales, al romperse los esquemas tan fijos en los que socialmente existían “rangos de tiempo implícitos” para cada hito vital, tal como estudiar, incorporarse formalmente a un puesto de trabajo, casarse, tener hijos.

La generación Y en lo concerniente a las habilidades en el mundo laboral, la generación de los milenarios es la más informada en la historia y

como personas que logran sus metas, reconocen que el trabajo duro y el establecimiento de metas pueden llevarlos a completar sus sueños; Estos tienen grandes expectativas acerca del futuro y a veces desconocen sus limitaciones.

Los miembros de la generación Y son independientes, con pensamiento empresarial los cuales delegan responsabilidades, demandan retroalimentación inmediata y esperan un sentido de resultados cada hora. Estos tienden a tener un sentido fuerte de la moralidad, ser patrióticos, estar dispuestos a luchar por la libertad, son sociables y valorizan el hogar y la familia. La Generación Y busca oportunidades de trabajo que tengan algún significado social y provea un balance entre la familia y el estilo de vida.

Estos regularmente prefieren tener tiempo libre que recibir dinero. Esta generación al ver los efectos de los sacrificios que hicieron sus padres en sus hogares, ambos trabajaban para obtener bienes materiales y al no prestarle la atención que ellos requerían. Desarrollaron el concepto de “yo trabajo para vivir y no vivo para trabajar”. Por tanto, todo lo que beneficie su calidad de vida en término de tiempo para poder consentirse, descansar, estar con su familia entre otras cosas es más apreciado que algún ingreso adicional.

La generación Y no ve el aumento de responsabilidad como algo que tiene que ser evitado sino que lo ve como el terreno firme para desarrollar sus destrezas y talentos. Esta generación no la evita pero tampoco la busca, evalúan la responsabilidad adicional en el trabajo con los beneficios marginales no solo en términos económicos. Sino como que este aumento en responsabilidad le ayuda a desarrollar sus habilidades laborales y la flexibilidad de horarios. Asumen su responsabilidad en el mundo laboral pero ésta tiene que estar claramente definida. Una vez este claramente definida, buscan que el gestor les oriente, guíe y clarifique sus dudas según están trabajando en éstas. A estos le gusta el trabajo con desafíos, la expresión creativa, aman la libertad y la flexibilidad y odian la micro gerencia. Las personas de la Generación Y tienden a buscar un balance entre el trabajo y la familia; y son motivados no solo con los salarios sino también con otros beneficios y la flexibilidad de horario.

Según la manera de pensar de esta generación el respeto y el poder no son vistos como algo que se gana al obtener una posición o título, la generación Y tiende a tener menos respeto a los rangos y más respeto a las habilidades y los logros. Respeto a los individuos que son inteligentes e innovadores pero no a alguien en una posición autoritaria.

Estas son las características laborales más importantes encontradas hasta el momento. Tenemos que recordar que solo una parte de los miembros de esta generación se encuentran en el mundo laboral.

En resumen sus expectativas son:

- Responsabilidad individual, libertad para tomar decisiones.
- Entorno de trabajo agradable, que fomente las relaciones sociales.
- Oportunidades de aprendizaje y crecimiento.
- Colaboración y toma conjunta de decisiones.
- Retroalimentación continua y revisiones de su rendimiento.
- Comunicación abierta y gestores cercanos y accesibles.
- Respeto de los más mayores a su estilo de vida y trabajo.
- Retribución por resultados.
- Flexibilidad temporal y espacial.

Debido al cambio de las expectativas de la generación Y, es que los factores motivacionales intrínsecos pasaron a tener más importancia en la era de la información y el conocimiento, contrario a la época industrial en que los factores motivacionales extrínsecos influían con mayor intensidad en el desempeño de los colaboradores de una organización; con lo que no queremos decir que la motivación extrínseca este desactualizada o sea innecesaria. Detallaremos algunos factores motivacionales extrínsecos:

1. Bonos y premios

Existen distintos tipos de bonos, algunos simplemente ya los otorgan por ser parte de la organización como pueden ser bonos de descuentos en gimnasios, ópticas, librerías.

Están los bonos de productividad que son los pagos que el empleador hace al trabajador en forma voluntaria y en reconocimiento al cumplimiento de metas determinadas. Generalmente, las empresas más modernas utilizan este mecanismo, aunque también comenzaron a hacerlo compañías que aspiran a crecer. Estos bonos no son considerados como parte de la remuneración; los mismos pueden ser premios en efectivo.

Tenemos los premios en especie que varían según la meta, el empleador y la empresa; estos factores motivacionales demostraron ser eficientes en labores rutinarias.

Los principios a tener en cuenta para su eficacia:

- Intensidad: Tiene que haber una relación acorde entre el premio otorgado y la meta alcanzada por el colaborador.
- Privación: A mayor privación se tenga del premio mayor eficacia va a tener, esto quiere decir que si el empleado recibe algo que nunca recibió estaría más motivado, que por algo que recibió siempre.

2. Reconocimientos

Base principal de este factor motivacional extrínseco es que el reconocimiento no se debe confundir con una retroalimentación por una actividad desarrollada, el *reconocimiento* siempre debe ser positivo.

Hay diversas maneras de reconocimiento, desde la palmadita en el hombro por el correcto avance hacia un objetivo, hasta el ascenso dentro de la organización.

Los principios para que este factor sea eficaz:

- Inmediatez: El reconocimiento a destiempo puede ser un factor desalentador para futuros desempeños del colaborador.
- Público: Lo más recomendable es que el reconocimiento se haga delante de sus compañeros de área y si es posible delante de todos los miembros de la organización.
- Quien reconoce: Cuanto más rango en la escala jerárquica tenga quien hace el reconocimiento más motivador puede ser.

3. Remuneración

Éste factor motivacional es uno de los más controversiales que existen desde las primeras teorías hasta nuestros días, F. Herzberg lo consideró un factor higiénico, lo que quiere decir que si este factor es escaso o nulo causa insatisfacción, pero si él mismo es óptimo evita la insatisfacción, ya que su influencia en la conducta no es de largo plazo; a medida que fueron pasando las décadas se comprobó que la remuneración es uno de los factores más efectivos para mantener motivados a los colaboradores de una organización. E. Lawler en sus trabajos sobre motivación encontró contundentes evidencias de que el dinero motiva el desempeño y ciertos comportamientos, como el compañerismo y la dedicación a la organización, pero encontró que el dinero presenta poco poder motivacional en virtud de su aplicación incorrecta en la mayoría de las organizaciones.

En muchas de ellas, la relación no consistente entre el dinero y el desempeño se debe a varias razones:

- El enorme lapso que transcurre entre el desempeño y el incentivo laboral correspondiente.
- Los salarios tienden a mantenerse en un término medio, no recompensan un desempeño excelente.
- La política de remuneración de las organizaciones, por lo general, se subordina a las políticas gubernamentales o a convenciones sindicales.

Para mejorar esto y hacer que el factor dinero impacte de manera más efectiva hablando motivacionalmente, las organizaciones fueron adoptando de a poco ciertas prácticas como son:

- En algunos países las organizaciones han adoptado la metodología de pagar quincenalmente en vez de hacerlo mensualmente.
- A parte del sueldo básico agregan algunos incentivos como lo es, el presentismo.
- Hoy día cada vez son más las organizaciones que trabajan con sueldo fijo y móvil al mismo tiempo.

Los dos últimos puntos son ejemplos de que el dinero es un factor motivador importante, y que la gente está dispuesta a esforzarse para alcanzar una remuneración mayor continua.

Porque:

- Las personas desean el dinero, porque éste les permite no solo satisfacer sus necesidades fisiológicas y de seguridad, sino también sus necesidades sociales, de estima y autorrealización (independencia). El dinero es un medio y no un fin en sí mismo, con él se adquieren múltiples necesidades personales.
- Si las personas perciben y creen que su desempeño es tanto posible como necesario para obtener más dinero, sin duda se desempeñarán de la mejor manera posible. Solo necesitan establecer este tipo de percepción.⁶

Para concluir lo que se puede asegurar es que el dinero solo no motiva.

4. Clima laboral

El clima laboral es el conjunto de condiciones o de circunstancias que rodean a una persona en su entorno laboral. Influye de manera directa en el grado de satisfacción y motivación de los trabajadores y, por tanto, en la productividad de la empresa.

El clima laboral depende de muchos factores; entre ellos:

- La forma de gestionar la dirección.
- El comportamiento de los trabajadores, tanto en el trabajo propiamente dicho como en su relación con los compañeros y con la empresa.
- Las características del lugar en el que se desarrolla el trabajo: iluminación, temperatura, mobiliario, ergonomía.

Las empresas invierten cada vez más capital en conocer y mejorar el clima laboral, dada la importancia que éste tiene en relación con la satisfacción, la motivación y el rendimiento de los trabajadores. Los estudios de clima laboral

⁶ Varela Juárez, Ricardo: *Administración de las compensaciones; sueldos, salarios y prestaciones*, Pearson Educación, México, 2006.

tratan de medir diversos aspectos tales como: cuál es el nivel de motivación de los trabajadores, cómo se sienten con el grado de participación e información que les proporciona la empresa, cómo perciben el nivel de comunicación, si están satisfechos con la formación, con la prevención de riesgos laborales, y otros.

Por otra parte, como las personas pasan gran parte del día en su lugar de trabajo, las consecuencias derivadas del clima laboral pueden ir más allá del ámbito estrictamente profesional. Esto llevó a que se regulen jurídicamente muchos de los aspectos que configuran el clima laboral, estableciéndose normas sobre salud laboral, derechos sindicales y de participación de los trabajadores. Se reguló también la relación de subordinación que el trabajador tiene hacia el empresario, garantizando que esta relación esté limitada por los derechos del trabajador, tanto ante sus superiores como ante sus compañeros.

Riesgos psicosociales derivados del clima laboral: El mundo laboral experimenta una transformación importante en las últimas décadas en nuestro contexto sociocultural. Las nuevas exigencias del trabajo han originado la aparición de nuevos riesgos denominados psicosociales.

En los últimos años estos riesgos laborales derivados del clima laboral están siendo profundamente estudiados y se está generando un posicionamiento legislativo orientado a proteger a los trabajadores.

Acoso laboral o mobbing: *Es la presión y el maltrato psicológico en el ámbito del trabajo ejercido por una persona o por un grupo hacia otra, de modo directo o indirecto, de forma sistemática y durante un tiempo prolongado con la finalidad de destruir las redes de comunicación de la víctima o víctimas, destruir su reputación, perturbar el ejercicio de sus labores y lograr que finalmente esa persona o personas acaben abandonando el lugar de trabajo*; esta definición la dio a conocer el profesor de alemán, Heinz Leymann, doctor en Psicología del Trabajo y profesor de la Universidad de Estocolmo, fue el primero en definir este término durante un Congreso sobre Higiene y Seguridad en el Trabajo en el año 1990.⁷

⁷ <http://contenidos.universia.es/especiales/mobbing/concepto/index.htm>

La finalidad del mobbing es socavar la seguridad y autoestima de la víctima para conseguir que abandone su puesto de trabajo o para que el acosador promocione en detrimento de la víctima. El principal motivo por el que se suele dar el acoso es la envidia por la valía que los acosadores reconocen en la víctima y que no perciben en sí mismos.

El mobbing no se da exclusivamente de jefes a subordinados o iguales, sino que también puede darse de subordinados a jefes. En el acoso laboral se distinguen varias fases. Al inicio el acosador no se muestra violento, sino más bien despliega sus capacidades seductoras con la víctima y su entorno, con el fin de conocer sus debilidades y hacer creer al entorno de que siempre se ha portado bien con la víctima. Una vez superada esta primera fase es cuando surge el conflicto; el enfrentamiento comienza siendo un hecho puntual para, ir convirtiéndose en algo crónico, momento en el que comienza el acoso propiamente dicho. El acosador humillará y perjudicará a su víctima asignándole trabajos muy complicados con el fin de que falle en su desempeño, o trabajos muy por debajo de su cualificación, llegando incluso a ridiculizar su trabajo delante de los compañeros. Como la víctima empezará a perder seguridad en sí misma y, la situación puede desembocar en graves problemas, tanto en el plano psicológico como en el sociológico. La mayor parte de las veces esta situación culmina en una o varias bajas médicas y puede incluso provocar la incapacidad laboral por parte de la víctima. La actitud de la empresa, a la hora de prevenir y erradicar estos posibles casos, es crucial.

Burnout: Es un síndrome clínico que aparece descrito en psiquiatría en 1974 por Freude Berger, Consiste en una sobrecarga psicológica, que incluye agotamiento emocional, actitudes negativas, falta de realización personal, baja autoestima, cansancio, estrés, comportamientos paranoides y agresivos, cefaleas, malestar general y otros. Este síndrome lo sufren más las mujeres, debido a que en la mayoría de los casos son ellas las que también cargan con las obligaciones domésticas y familiares.⁸

Las principales causas de este síndrome responden a la falta de recursos por parte del trabajador para hacer frente a lo que se exige de él. Esta

⁸ Barobia Fernández, César: *Valoración Médica y Jurídica de la incapacidad laboral*, La Ley, España, 2007.

situación produce un estado de tensión que termina convirtiéndose en crónico y provocando cambios de conducta en quien lo padece. Una dificultad añadida de este síndrome es que quienes lo padecen tienden a negarlo, pues lo viven y sufren como un fracaso profesional.

Retomando el tema los factores motivacionales. Los factores motivacionales intrínsecos más destacados y que causan mayor impacto en el desempeño del colaborador son:

1. La autoestima

Si bien en la pirámide de Maslow esta necesidad esta en el nivel jerárquico anteúltimo, nosotros llegamos a la conclusión de que hoy día la autoestima es la base motivacional, lo que quiere decir que comienza en nosotros mismos, la fuerza interior por ser mejor cada día y superar cada uno de los obstáculos que la vida nos presenta es responsabilidad de cada persona, pero para eso necesitamos antes de todo conocernos a nosotros mismos, conocer nuestras fortalezas, debilidades, aspiraciones, nivel de tolerancia y de ahí en más poder darnos nuestra propia motivación.

2. Trabajo con Sentido

Cuando las personas encuentran un sentido a su trabajo se conectan con su nivel más profundo de creatividad y su grado más elevado de productividad. Quizás uno de los más grandes males de nuestra época es realizar un trabajo que carece de sentido. Las personas realizan un trabajo con sentido cuando sienten que están presentes, cuando no lo realizan mecánicamente o sin ganas. Si hacen su trabajo con sentido no les parecerá vacío. El realizar un trabajo sin sentido lleva a las personas a distraerse a la menor oportunidad, a evadirse de él. Estarán pensando en los muchos otros trabajos posibles, físicamente estarán presentes, pero mental y emocionalmente se encontrarán en otra parte.

3. Autonomía:

Los colaboradores de la organización necesitan tener poder de decisión, necesitan poder aportar sus ideas y conocimientos, por el caso contrario que el

jefe o supervisor esté repitiendo lo qué debe hacer, cuándo y cómo; porque esto puede agobiar psicológicamente al trabajador y causar desmotivación.

Dentro de este factor motivador también podemos mencionar la flexibilidad horaria, es decir no tener la necesidad de quedarse hasta última hora si las tareas u objetivos del día ya están realizadas/os. Dentro del horario de trabajo el empleador puede otorgarle un porcentaje al colaborador para que desarrolle algún proyecto personal.

Otra posibilidad puede ser la de estar comunicados vía intranet y el colaborador operar desde su casa. Esto aparte de ser un beneficio personal y organizacional, lo es también socialmente; debido a que ayuda a evitar colapsos en las calles, a la no contaminación, mejora la calidad de vida familiar. Es un beneficio para los que mayormente trabajan dependiendo de una computadora, como lo son agentes de monitoreo, operadores en bolsa y otros.

4. Sentido de pertenencia en la empresa

El empleador necesita comunicarle al colaborador todo sobre la empresa, transmitirle hacia donde van, cuales son los objetivos, la importancia de su trabajo en la organización; Peter Drucker dijo: “cada vez es más necesario tratar a los colaboradores como socios, a los cuales no se les puede impartir órdenes, sino que hay que tratar de convencerlos” y esto se logra a través de lo antes mencionado, que los colaboradores tengan clara la misión y visión de la empresa. Esta es una fuente de motivación muy importante porque se ve reflejada directamente en los resultados de la empresa.

5. Capacitación del personal

La capacitación es la función educativa de una empresa u organización por la cual se satisfacen necesidades presentes y prevén las futuras respecto de la preparación y habilidad de los colaboradores; esto quiere decir que la capacitación aporta a la organización, logrando colaboradores educados, motivados y aptos para el desempeño de las tareas de acuerdo a las necesidades y objetivos de la organización.

Ante circunstancias que se viven en el mundo actual, nuestro comportamiento se modifica y nos enfrenta permanentemente a situaciones de

ajuste, adaptación, transformación y desarrollo, las empresas por lo tanto se ven obligadas a encontrar e instrumentar mecanismos que le garanticen resultados exitosos en este dinámico entorno.

El proceso organizacional de capacitación se enfocará a crear valores positivos y a establecer una cultura de productividad total (espíritu productivo) a partir de la cual el personal se compromete a modificar evolutivamente su forma de pensar y actuar en términos de calidad. Las implicaciones de la capacitación tienden a mejorar en su mayoría aspectos cualitativos.

Premisas básicas para alcanzar un mayor nivel de madurez en materia de capacitación:

- Más que una función encomendada a un departamento, la educación en las empresas debe ser una filosofía de trabajo, se debe crear una mística o cultura de la capacitación.
- Toda empresa debe realizar periódicamente un proceso de diagnóstico de necesidades de capacitación siguiendo un modelo científico; no vamos a saber qué se necesita enseñar sino conocemos las carencias o necesidades del personal en términos de preparación técnica, humana o administrativa y por tanto no va a poder realizarse exitosamente ningún evento de capacitación o desarrollo.
- Los programas educativos se deben entender como una inversión y no como un gasto, muchas veces los empresarios y/o directivos reflexionan si la capacitación es un gasto o parece cara, es indiscutiblemente más elevado el costo que tendría la falta de capacitación.
- Una faceta relevante de la estrategia institucional de capacitación es concebir y aceptar que todos están o estamos involucrados en ella, comenzando por el director general que debe ser el verdadero líder de la capacitación y su primer promotor. Hay empresas maduras y líderes maduros, en las que ellos se convierten en instructores, esto es muy conveniente ya que reducen costos y la capacitación se convierte en una capacitación mixta, es decir donde participan exponentes internos y externos.
- Es aconsejable que participen de la capacitación exponentes externos esto brinda al colaborador mayor confianza y motivación.

- Lo que un diagnóstico de capacitación manifiesta deberá agruparse en tres grandes dimensiones educativas.
 - Una eminentemente técnica, que responde a las necesidades del puesto y se enfoca a mejorar el desempeño de su titular.
 - Otra administrativa que proporciona a la persona una concepción de lo que es el negocio, del funcionamiento de una empresa y la necesidad de una infraestructura administrativa para el logro productivo de resultados. Que el personal sepa en qué lugar está dentro de la empresa y teniendo una visión de ese conjunto ubique su rol dentro de ese universo.
 - La dimensión humana que le permita conocer, practicar y vivir los principios de las relaciones humanas y de los procesos de comunicación, integración, motivación y manejo de conflictos todo ello dentro de una línea de crecimiento personal, familiar y profesional.⁹

Objetivos de la capacitación

Establecer objetivos de la capacitación concretos y medibles es la base que debe resultar de la determinación de las necesidades de capacitación. Los objetivos especifican que el colaborador sea capaz de lograr algún cambio después de terminar con éxito el programa de capacitación; por tanto se debe ofrecer un centro de atención para los esfuerzos tanto del empleado como del instructor, como así también un punto de referencia para evaluar los logros del programa de capacitación.

Los principales objetivos son:

- Preparar al personal para la ejecución inmediata de las diversas tareas del cargo.
- Proporcionar oportunidades para el desarrollo continuo, no solo del cargo actual.
- Aumentar la productividad.

⁹ Aguilar, Siliceo Alfonso: *Capacitación y desarrollo de personal 8° edición*, Editorial limusa, México 2008.

- Cambiar la actitud de las personas, bien sea para crear un clima más satisfactorio, para que estén más motivados, para que estén más receptivos a las técnicas de supervisión y gerencia.

Cómo determinar las necesidades de capacitación

El inventario de necesidades de capacitación es un diagnóstico que debe basarse en información pertinente, gran parte de la cual debe ser agrupada de modo sistemático en tanto que otra reposa disponible en manos de ciertos administradores de línea. El inventario de necesidades de capacitación es una responsabilidad de línea y una función de staff, corresponde al administrador o supervisor de área la responsabilidad de detectar los problemas provocados por la carencia de capacitación; a él le competen todas las decisiones referentes a la capacitación, utilice o no los servicios de asesoría prestados por especialistas en capacitación. Los principales medios para efectuar el inventario de necesidades de capacitación son:

- Evaluación de desempeño: Mediante ésta, no solo es posible descubrir a los empleados que vienen ejecutando sus tareas por debajo de un nivel satisfactorio, sino averiguar también qué sectores de la empresa reclaman una atención inmediata de los responsables de capacitación.
- Observación: Verificar dónde hay evidencia de trabajo ineficiente, como daño de equipo, atraso del cronograma, pérdida excesiva de materia prima, número elevado de problemas disciplinarios, alto índice de ausentismo, rotación elevada.
- Crecimiento de la empresa: Cuando la empresa toma otra dimensión, y se agregan más departamentos, aumenta la logística y otros.
- Entrevistas de personal: haciendo una indagatoria minuciosa y suspicaz podemos llegar a detectar falencias en el sector ó una necesidad de superación por parte del personal en materia ajena a lo que es su puesto, (por ejemplo terminar la carrera universitaria).
- Implementación tecnológica: en estos casos se necesita una persona externa a la organización, especializada en dicha tecnología implementada, para capacitar el personal que va a utilizarla de manera exclusiva.

- Mediante el benchmarking: comparando los rendimientos de una empresa del mismo rubro.

Respecto de los beneficios de la capacitación en la organización podemos mencionar que:

- Conduce a una rentabilidad más alta.
- Mejora el conocimiento del puesto a todos los niveles.
- Mejora la relación entre jerarquías.
- Se promueve la comunicación en la organización.
- Reduce la tensión y permite la mediación en conflictos.
- Agiliza la toma de decisiones y la solución de problemas.
- Promueve el desarrollo con vistas a la promoción.
- Contribuye a la formación de líderes y dirigentes.

Algunos de los beneficios de la capacitación en el personal son:

- Alimenta la confianza, la posición asertiva y el desarrollo.
- Sube el nivel de satisfacción con el puesto.
- Permite el logro de metas individuales.
- Desarrollo el sentido de progreso.
- Aumenta la autoestima.
- Elimina los temores a la incompetencia o a la ignorancia individual.¹⁰

En cuanto a las técnicas de capacitación podemos nombrar a la:

- Capacitación en el puesto: contempla que una persona aprenda una responsabilidad mediante su desempeño real; en muchas empresas este tipo de capacitación es la única clase disponible y generalmente incluye la asignación de los nuevos empleados a los supervisores o trabajadores más experimentados que se encargan de la capacitación real; las ventajas son: económica, los trabajadores aprenden al mismo tiempo que producen, el aprendizaje es más rápido y el trabajador obtiene una retroalimentación acelerada sobre su desempeño.

¹⁰ Ver en: <http://www.gestiopolis.com/organizacion-talento-2/importancia-capacitacion-herramienta-siglo-xxi.htm> Artículo creado en Octubre del 2012.

- Capacitación por instrucción del puesto: Requiere de hacer una lista de todos los pasos necesarios en el puesto, cada uno es su secuencia apropiada, junto a cada paso se lista también un punto clave correspondiente (si lo hay); los pasos muestran lo que se debe hacer, mientras que los puntos clave muestran cómo se tiene que hacer y por qué.
- Conferencias: Dar pláticas o conferencias a los nuevos empleados puede tener varias ventajas, es una manera rápida y sencilla de proporcionar conocimientos a grupos numerosos de personas.
- Técnica audiovisual: la presentación de información a los empleados mediante técnicas audiovisuales como películas, circuito cerrado de televisión y otras, resultan muy eficaces por eso en la actualidad son utilizadas con mayor frecuencia.
- Aprendizaje programado: Es un método sistemático para enseñar habilidades para el puesto, que implica presentar preguntas o hechos y permite que la persona responda, para posteriormente ofrecerle al empleado retroalimentación inmediata sobre la precisión de sus respuestas.
- Capacitación por simulacros: Es una técnica en la que los empleados aprenden en el equipo real o simulado, mediante actuaciones de personas con experiencia en el desempeño de la tarea simulando un hecho real; esta técnica es casi una necesidad en los puestos donde resulta demasiado costoso o peligroso capacitar a los empleados directamente en el puesto.

Las técnicas mencionadas son las más comunes en el ámbito laboral pero hay dos técnicas que con la nuevas generaciones tomaron una dimensión diferente nos referimos al coaching y al mentoring.

Coaching

El coaching es un proceso de entrenamiento personalizado y confidencial llevado a cabo entre dos personas, la cual una, es un asesor especializado conocido como coach y la persona a la cual se está entrenando coachee. Es una relación profesional con otra persona; que acompañará y estimulará para que el entrenado vaya mas allá de sus limitaciones que se

impone a si mismo consciente o subconscientemente para alcanzar su pleno potencial. El coach conseguirá esto planteando simulaciones de situaciones extremas, reiteradamente a modo de práctica, y así poder ir evaluando el desempeño en cada uno de estos escenarios;¹¹

El coaching en el ramo administrativo puede ser utilizado para cualquier colaborador sin importar su escala jerárquica, pero en la actualidad los empresarios la destinan para los ejecutivos de la organización o personas “clave” dentro de la misma. Esto se debe a que la técnica de capacitación coaching tiene como objetivo causar un impacto no solo personal ni departamental sino organizacional, lo que queremos explicar con esto es que la persona denominada coach se encarga de explotar los conocimientos y habilidades al máximo del coachee, sabiendo de ante mano la importancia del mismo en el proceso organizacional. Por eso a diferencia de un formador el coach tiene conocimiento no solo de un área específica, por el contrario, sabe y comprende la función de cada uno de los departamentos y la necesidad de que cada uno de ellos tenga el mismo nivel de rendimiento, con esto el coach ayuda a desarrollar una adecuada percepción de la realidad, posicionarse desde una perspectiva más amplia y menos individual a la hora de abordar las distintas situaciones, lo que conduce a la búsqueda de soluciones desde otros puntos de vistas antes no contemplados. En términos sencillos, el coaching ayuda a conseguir lo mejor de lo que la persona hace o de lo que desea hacer, desarrollando todas sus habilidades al máximo y enseñándole como utilizar todos los recursos posibles.

El coaching no hace:

- No es Formación: Los formadores suelen dirigirse más a la transmisión de conocimientos.
- No es Consultoría: Los consultores aparecen como profesionales para brindar respuestas.
- No es Terapia: Es cierto que dos de los hábitos que más se tienen que trabajar por ser de los más descuidados y más extensos a desarrollar, son el del autodesarrollo personal y el de la comunicación. Éstos, desde el coaching, se abordan en el lugar de trabajo y desde los problemas

¹¹ Menéndez, José L.: *Principios del coaching 2da edición*, Bubok Publishing S.L., España 2011.

que pueden surgir en el ámbito laboral, el objetivo del coaching por lo tanto no es cambiar la personalidad del directivo, ni su vida personal, ni afectiva; aunque esto pueda venir de manera secundaria, sino hacerle funcionar mejor como gestor ejecutivo sin que esto sea un impedimento.

Funciones del coach:

- Plantear preguntas, no se posiciona como experto, ya que el que verdaderamente tiene las respuestas para una situación, es la persona que lo está viviendo, aunque le cueste verlas o ponerlas en práctica.
- Facilitar la generación de aprendizaje para el cliente, que le permita crecer y auto gestionarse respecto de la utilización efectiva de los recursos a su disposición”.
- Mejora la observación de los miembros de la organización sobre sí mismos y estimular los estados propicios para que ocurra el aprendizaje.
- Ayuda a eliminar los elementos que te consumen energía y a conseguir los que te la proporcionan.

Proceso de coaching

Este proceso fue creado por el Centro de Estrategia y Liderazgo Cardona Labarga, dedicado desde 1967 a la formación de líderes dentro de organizaciones en España, según el Centro los pasos a seguir son:

- Elección de los directivos o personas claves en los que la empresa tiene interés para realizar un coaching de desarrollo de la excelencia individual y directiva.
- Primeras entrevistas: realización de un diagnóstico concreto, que detalle el nivel adquirido de cada uno de los hábitos buscados en el coachee, o sea medir la brecha entre lo actual y lo requerido de estos hábitos. El diagnóstico es personal y confidencial.
- Una entrevista para dar una devolución del diagnóstico, en esa misma entrevista se le darán instrucciones para que él mismo elabore los objetivos a los cuales aspira llegar.
- Una vez analizados los objetivos del coachee se hace una relación con los resultados del diagnóstico.

- El coach elabora un plan a seguir milimétricamente para alcanzar el desarrollo organizacional y personal deseado; donde se incluyen todos los escenarios a poner práctica donde se cree que el coachee podría a llegar tener dificultades.
- El proyecto para que sea efectivo no debe ser superior a un año.
- Por último se mide el impacto del entrenamiento en el rendimiento productivo posterior al mismo.

Mentoring

Es una herramienta destinada a desarrollar el potencial de las personas, basada en la transferencia de conocimientos y en el aprendizaje a través de la experiencia, donde el mentor enseña, aconseja, guía y ayuda en el desarrollo personal y profesional del tutelado invirtiendo tiempo energía y conocimientos.

La palabra mentoring deriva de Mentor, un personaje de la Odisea de Homero, Mentor era el mejor amigo de Odiseo más conocido como Ulises rey de Ítaca, y tutor de Telémaco, único hijo de éste.

Diferencias entre coaching y mentoring:

- El mentor tiene conocimiento de todo lo que el tutelado debe aprender.
- El mentor es un modelo para el tutelado.
- El mentoring es una capacitación más informal, el coaching en cambio es sistemática y programada.
- El mentoring es más específico que el coaching.
- El mentoring se utiliza como capacitación individual.
- El coaching está dirigida a los niveles jerárquicos más altos de la organización.
- El mentoring es un proceso de largo plazo, el coaching de corto plazo.

Gestión Interorganizacional

Mencionados y descriptos los factores motivacionales tanto extrínsecos como intrínsecos y cuales motivan a una generación y cuales a otra, se debe gestionar el talento de las distintas generaciones aplicando políticas motivacionales diferenciadas en las empresas para poder satisfacer y conciliar

a cada una de ellas. Lo que ayudará a evitar diferencias entre las mismas para no causar conflictos internos, por caso contrario si unificar a las generaciones que se desenvuelven conjuntamente dentro de una organización para poder crear una ventaja competitiva.

Se pueden establecer un conjunto de situaciones que caracterizan el mundo organizativo actual en las que es relevante tener en cuenta las diferencias de mentalidad y visión del mundo en función de las edades de cada colectivo.

El estilo y las características de los niveles directivos modulan la cultura corporativa. En el momento presente conviven en la empresa típica una combinación amplia de edades de empleados. Los que acceden al empleo actualmente son generación Y, mientras que los estamentos directivos están ocupados fundamentalmente por baby-boomers, con un acceso creciente de generación X. Las pautas de actitudes y percepciones descritas anteriormente para cada uno de estos colectivos ayudan a entender fenómenos actuales en las organizaciones. Tales como el creciente debate sobre los horarios, el equilibrio entre la vida personal y la profesional y las resistencias a los cambios de esquemas que se perciben en muchos casos en los niveles directivos. Dichas tensiones se producen por las diferentes formas de contemplar el trabajo de ambas generaciones.

Las bases de clientes también experimentan cambios en función de las edades medias de acceso. Los jóvenes de la generación Y tienen un poder adquisitivo importante. Por su parte, el grupo de mayor edad, los tradicionales, ven crecientemente prolongada su vida activa y esto se corresponde con un aumento sostenido en el consumo. Ambos grupos se convierten en importantes clientes potenciales tanto para los sectores de producción como para los de servicios. Las empresas incorporan profesionales cuya visión del mundo se parece a la de sus potenciales clientes, para identificar de forma precisa sus necesidades y elaborar sus estrategias de marketing y venta.

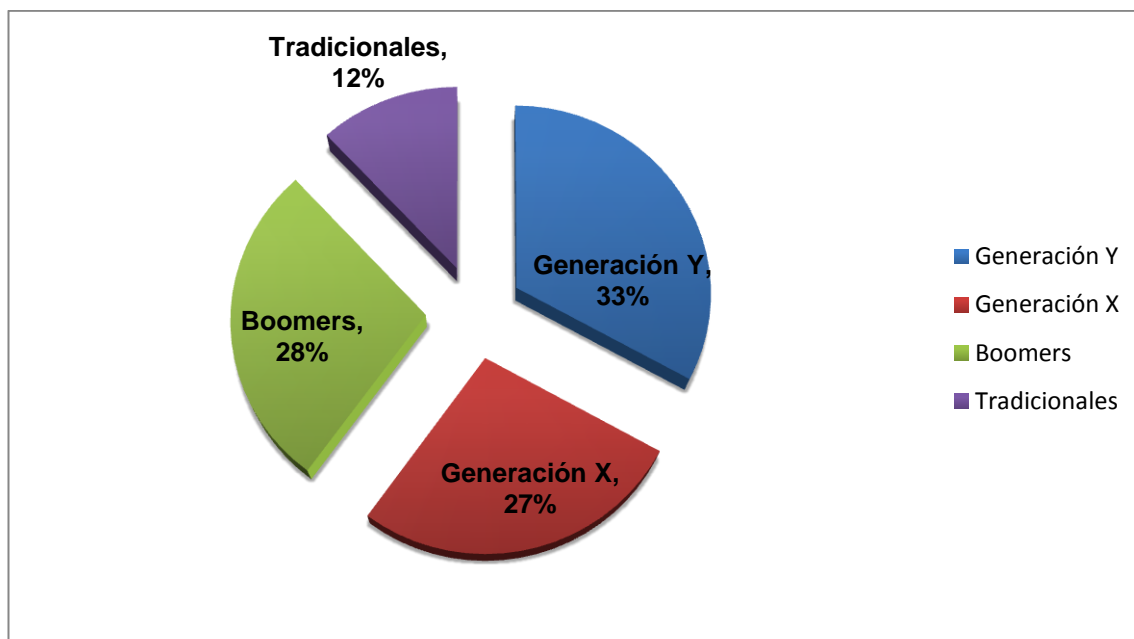
Dado el estrechamiento del mercado laboral es preciso entender qué caracteriza a esta nueva generación y separar su falta de experiencia de sus competencias y condiciones especiales por su momento social vital. La dinámica del mercado de trabajo obliga a las empresas a comprender a los

nuevos grupos de trabajadores y a adaptarse en la medida de lo posible a sus requerimientos como empleados. En este sentido, es importante realizar un análisis científico de los jóvenes desde el punto de vista profesional, y separar la realidad de sus características de lo que pueden ser prejuicios o valoraciones por parte de las generaciones anteriores.

Algunos aspectos que nos pueden ayudar a conciliar las generaciones son:

- Trascendamos las Diferencias. El primer punto es no olvidar que, más allá de las diferencias, existen fines comunes que pueden unir a todo el equipo de trabajo.
- Necesidad de ser Respetado. Todos en el equipo buscan tener un lugar especial y de respeto; en ocasiones los colaboradores de más edad buscarán el respeto a través de que sus opiniones sean valoradas por su experiencia, mientras que los más jóvenes pueden buscar el respeto a través de sus habilidades o especializaciones. Todos tenemos necesidad de reconocimiento, solo es cuestión de entender esto y utilizarlo a favor del equipo
- Necesidad de un líder con credibilidad. Las personas de todas las generaciones buscan ser motivados por un líder confiable que de seguimiento a sus palabras con acciones y que los escuche.
- Resistencia al cambio. Las personas, no importando que edad tengan, pueden sentir cierto temor hacia los cambios; por lo tanto, le proponemos mitigar los efectos de los cambios al solicitar a sus colaboradores ideas y promover los beneficios que traerán los cambios. Esto crea una cultura grupal de apoyo y adaptación proactiva al cambio
- Deseo de aprendizaje. Compartir las habilidades, conocimientos y experiencias permitirá al equipo recordar que todos podemos enseñar y aprender del resto de los compañeros.
- Cuidar nuestros prejuicios. Al trabajar con personas de otras generaciones, nuestras reacciones pueden verse influidas por experiencias pasadas. Mantener una actitud abierta ante la experiencia y las nuevas oportunidades le hará más fácil su adaptación al equipo de trabajo.

Distribución proyectada por el INDEC de trabajadores para el 2013 en Argentina

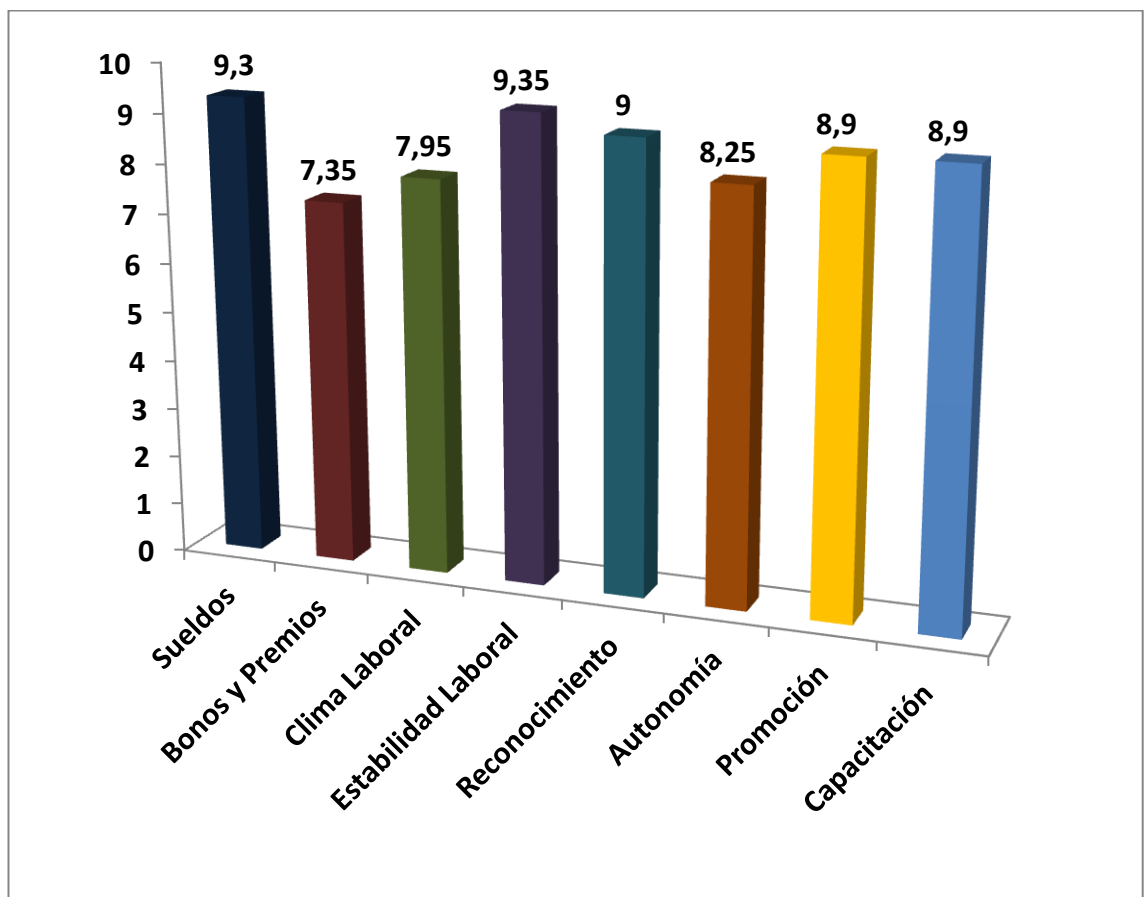


Fuente: Diario La Nación

Aportes

Los resultados de nuestro estudio están basados en una población de 20 personas que van de los 18 a 27 años, esto quiere decir que son personas que se encuentran dentro de la generación Y, dándonos a conocer cuáles son sus preferencias motivacionales para desenvolverse cómodamente dentro de una organización, a continuación los vemos reflejados en dos gráficos.

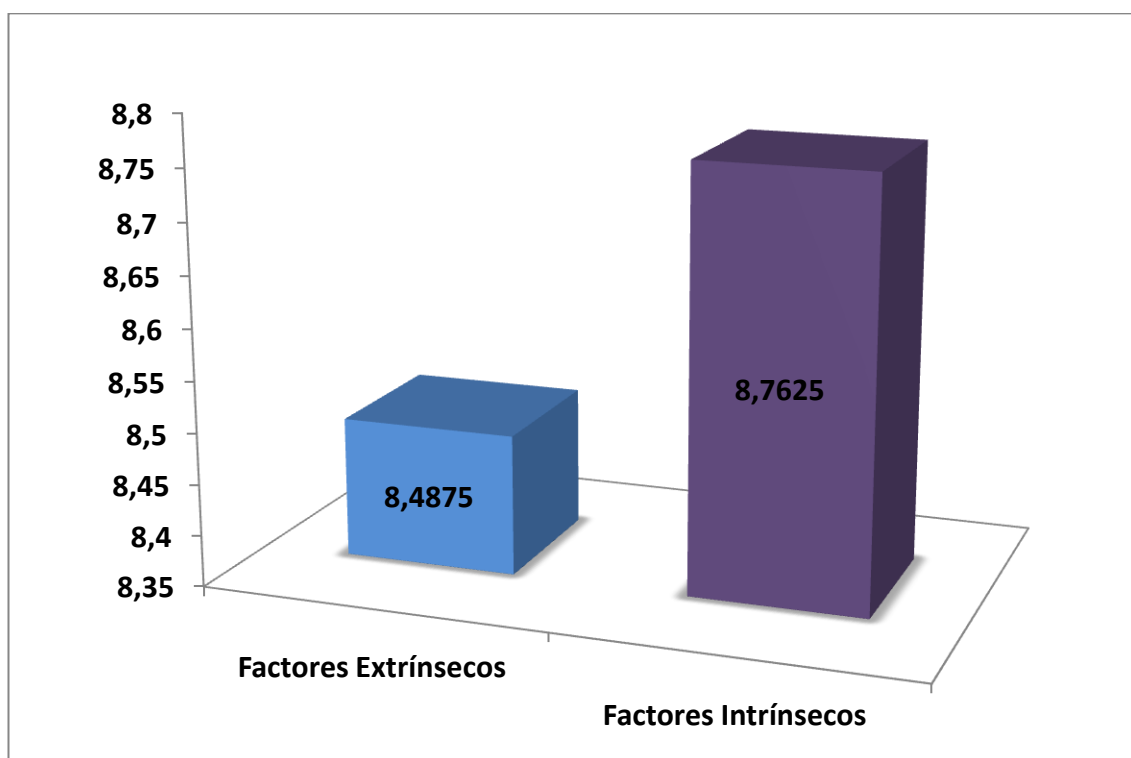
Gráfico de Preferencia sobre los Factores Motivacionales



Se le pidió a cada encuestado que le otorgara a cada uno de los factores un puntaje según la importancia que tenía para él, donde 1 significaba que no

tenía importancia alguna y 10 significaba que era muy importante. En la siguiente tabla podemos observar la diferencia de los factores motivacionales intrínsecos sobre los extrínsecos.

	Factores Intrínsecos	Factores Extrínsecos
Promedio	8,4875	8,7625



Los resultados nos dicen que la generación Y le da más importancia a los factores motivacionales intrínsecos que a los extrínsecos como lo son el reconocimiento, autonomía, posibilidad de promoción y la capacitación, este resultado es hablando de los factores como un grupo en total y no individualmente, porque los factores que obtuvieron mayor puntuación de manera individual son los sueldos y la estabilidad laboral.

Opinión: Pensamos que la puntuación que recibieron los factores sueldos y estabilidad laboral son, por la situación de Argentina en sí, una inflación continua donde los sueldos no aumentan a la misma velocidad; hacemos esta aclaración porque a nivel mundial en otras investigaciones el sueldo por lo general está ubicado en un cuarto lugar o más.

Conclusión

El Talento Humano es cada vez más exigente y su gestión cambia a un ritmo muy acelerado, por ende las motivaciones de las generaciones venideras serán más extraordinarias y condicionantes para las empresas y sus directivos, los cuales deben encontrar la forma de adaptarse a los nuevos escenarios por los cuales se transitará, caso contrario no se podrá contar con una ventaja competitiva que dependa del talento humano en las organizaciones, cosa que ya hoy día es casi imposible; en un mundo donde ya no se pronostica a largo plazo debido a la globalización, avance tecnológico continuo, cambios sociales, disminución de la natalidad entre otros.

La innovación es la única manera como una empresa puede renovar su contrato con el éxito. Ante esto es importante preguntarse si los procesos de Gestión Humana apoyan la labor de innovación o la restringen. Contribuir con el desarrollo de la innovación y la creatividad, no significa solamente centrarse en el desarrollo de la competencia, se debe ir más allá. Es generar en todas las personas que integran la organización, una apertura, una flexibilidad mental, para considerar seriamente las ideas nuevas, vengan de donde vengan y la pasión por llevar a cabo la innovación. Dominar los aspectos humanos y la dinámica social en cada una de las fases del proceso de innovación marca la diferencia en cuanto al éxito en llevar las innovaciones en el mercado. La innovación es un asunto de equipo, escasamente de individualidades y por ende implica activamente al área de Gestión Humana al propiciar y contribuir a que la innovación sea una realidad en la organización. Para poner en marcha el proceso de innovación en la empresa necesitamos contar con el Talento Humano. Para eso debemos usar técnicas de atracción y retención, las mismas también deben ser programadas por el área de Gestión de talento. Algunas de las formas de atraer y retener al Talento Humano en la actualidad son:

- Construir Marca de Empleo: Según los expertos esta es una de las claves modernas para captar y retener el talento también conocida como Employment Branding. Consiste en construir una “marca” que destaque a la empresa como buena empleadora. Para ello, la compañía debe fundar una cultura organizacional que la diferencie del resto, y alinear su imagen externa con la interna, generando valores comunes y un sólido sentido de pertenencia. Un ejemplo de esto es:
 - Google: Los colaboradores además de recibir un buen salario, cuentan con una serie de beneficios que van desde comida, café, gimnasio, guardería, tintorería, lavandería y peluquerías gratis, un salón de juegos para relajarse en el tiempo libre y hasta flexibilidad en los horarios de trabajo. Sin embargo, las ventajas llegan hasta después de la muerte. La empresa anunció una compensación al cónyuge o la pareja del trabajador de Google, fallecido, que alcanza el pago de la mitad de su sueldo durante diez años. Además, los hijos del trabajador difunto recibirán 1.000 dólares mensuales hasta que cumplan 19 años o 25 si deciden estudiar tiempo completo.
- Implemente políticas orientadas a mejorar la calidad de vida del personal: Retener a los empleados, otorgándoles una mayor flexibilidad horaria, es otra de las recomendaciones que hacen los especialistas. Un ejemplo es el llamado home office, que permite trabajar desde la propia casa. Otra alternativa es permitir a los empleados asistir a los eventos escolares de sus hijos o bien instaurar planes de apoyo familiar, guarderías para niños, y una cultura en higiene y salud. De esta forma, se incrementará el compromiso y los trabajadores tendrán un balance positivo entre el trabajo y su vida personal.
- Cultive la comunicación: Un empleado se sentirá integrado en la medida en que advierta que sus ideas, opiniones y sugerencias son tomadas en consideración. De este modo, sentirá que tiene un lugar que le pertenece y que puede colaborar activamente en el cumplimiento de las metas de la organización. Si el empleado se siente valorado, tomado en cuenta y miembro activo de esta familia, desarrollará una lealtad natural hacia la misma.

Estos son algunos ejemplos de los modelos a seguir en el futuro, a corto plazo, en los procesos de atracción y retención de Talento humano dentro de las organizaciones, obviamente complementándolos con otras motivaciones efectivas como lo son: Un clima organizacional saludable, constante capacitación, posibilidad de ascenso, reconocimientos y premios por desempeño entre otros.

En el ámbito empresarial encontramos gran diversidad de talento humano ya sea por edad, cultura, grado de educación y/o valores. Debido a esto es que los directivos de una organización deben: Conocer a sus colaboradores, aceptar sus diferencias, adaptar los procesos a las diferentes generaciones y evitar las fricciones entre ellas. Sin duda, un buen estímulo para el empleado es la compensación; pero, no basta con que esta esté acorde a las referencias del mercado. Lo importante es que el incentivo sea personalizado y de acuerdo a las necesidades, a los logros y a las preferencias de cada trabajador.

Para aumentar el rendimiento de una organización en un mundo cambiante necesitamos contar con todo el personal motivado, que se sientan a gusto, para que se comprometan con la misma, y así cada colaborador aporte todo su talento para generar y desarrollar nuevas ideas, lo cual es la clave para generar el éxito de una organización y por ende una sociedad más estable.

Bibliografía

Libros:

- Aguilar, Siliceo Alfonso: *Capacitación y desarrollo de personal*, Octava edición, Editorial Limusa, México, 2008.
- Barobia Fernández, César: *Valoración Médica y Jurídica de la incapacidad laboral*, La Ley, España, 2007.
- Becker, Gary S.: *El Capital Humano*, Alianza Editorial, Madrid, 1983.
- Chiavenato, Idalberto: *Administración de Recursos Humanos*, Novena edición, McGraw Hill, México, 2011.
- Dei, Daniel H.: *La Tesis. Como Orientarse en su Elaboración*, Prometeo, Buenos Aires, 2006.
- Jericó, Pilar.: *La Gestión de Talento Humano*, Pearson Educación, Madrid, 2001.
- Mascó, Alejandro: *Entre Generaciones, no te quedes afuera del futuro*, Temas Grupo Editorial SRL, Buenos Aires, 2012.
- Menéndez, José L.: *Principios del Coaching*, Segunda edición, Bubok Publishing S.L., España, 2011.
- Sabino, Carlos A.: *Cómo Hacer una Tesis*, Libris S.R.L., Buenos Aires, 2008.
- Scavone, Graciela M.: *Cómo se Escribe una Tesis*, La Ley, Buenos Aires, 2006.
- Varela Juárez, Ricardo: *Administración de la Compensación; sueldos, salarios y prestaciones*, Pearson Educación, México, 2006.

Revistas:

- Lafuente, Florencia: *Nuevo Atlas del Capital Humano*, Gestión, Buenos Aires, Volumen 16, número 5, Octubre 2011.
- Ospina Jiménez, Henry: *Nuevos Paradigmas en Gestión Humana*, Ciencias Estratégicas, Colombia, volumen 18, número 23, Junio 2012, pp. 88-90.

Publicaciones Especiales:

- IESE Business School: *Políticas para dirigir y motivar en el empleo la generación Y*, Mayo 2010.
- Instituto de Empresa Business School: *Mejor trabajo, Mejor vida*, Marzo 20011.
- PISA, Proyectos de Innovación S.L.: *Catálogos de buenas Prácticas en el ámbito de la Gestión de los Recursos humanos*, Ayuntamiento de Guijón, Octubre 2012.

Sitios Webs:

<http://www.biblioteca.vaneduc.edu.ar/>

<http://www.enriquecetupsicologia.com/articulos/2450/desarrollar-potencial-humano/>

<http://www.gestiopolis.com/organizacion-talento/>

<http://www.psicologialaboral.net/articulos/motivacion-intrinseca/>