

**Comparación de las tendencias motivacionales entre las "generaciones X y Y" en la empresa MG Salud.**

**ALEJANDRO GALLEGO VELEZ**

**INSTITUCIÓN UNIVERSITARIA DE ENVIGADO  
PROGRAMA DE PSICOLOGIA  
ENVIGADO  
2012**

**INSTITUCION UNIVERSITARIA DE ENVIGADO**

**Facultad de Ciencias Sociales**

**Programa de Psicología**



**COMPARACIÓN DE LAS TENDENCIAS MOTIVACIONALES ENTRE LAS  
"GENERACIONES X y Y" EN LA EMPRESA MG SALUD.**

**Preparado por  
ALEJANDRO GALLEG0 VELEZ**

**Trabajo de grado para optar al título de  
Psicólogo**

**ASESOR:  
Olga Cecilia Estefan Upegui  
Psicóloga  
Msc. Educación y Desarrollo Comunitario**

**ENVIGADO COLOMBIA  
2012**

**NOTA DE ACEPTACIÓN**

---

---

---

---

---

**PRESIDENTE JURADO**

---

**JURADO UNO**

---

**JURADO DOS**

## 2. AGRADECIMIENTOS

El presente trabajo admitiría muchos agradecimientos. Principalmente:

A Dios por darme la oportunidad de ver la oscuridad de la noche y la luz del día. A mis padres, Carlos Henry Gallego Vanegas, Nora Elena Vélez, por su amor y apoyo incondicional para concluir mi carrera.

A mi Alma Mater, por su formación, por cada uno de sus profesores y por las personas que allí conocí y dejaron huellas imborrables. A mis asesoras Susana Estrada y Martha Cecilia Rendón por su acompañamiento, por su aprecio, por la fortaleza invaluable de su asesoría, por enseñarme el valor de la forma para comunicar claramente los aspectos de fondo de mi trabajo y por sus palabras de ánimo.

A mis amigos que me ayudaron en momentos muy críticos económicamente por su tiempo y esmero en la digitación de este trabajo de grado.

## TABLA DE CONTENIDO

	Págs.
1. Portada	1
2. Agradecimientos	4
3. Lista de Tablas y Figuras	7
4. Introducción	8
5. Planteamiento del problema	9
6. Pregunta de investigación	10
7. Justificación	11
8. Objetivos	12
8.1. General	12
8.2. Específicos	12
9. Marco referencial	13
9.1 Referente Histórico	13
9.2 Antecedentes	14
10. MARCO TEÓRICO	15
10.1 Mapas conceptuales	15
10.1.1 Mapa conceptual Generación X	16
10.1.2 Mapa conceptual Generación Y	17
10.1.3 Mapa conceptual Cultura	18
11. Las Generaciones y su incidencia en la vida organizacional	19
12. Aproximaciones a la definición de motivación y su importancia en el contexto organizacional	29
12.1 Teoría X y Y Douglas Mc Gregor	31
12.2 Teoría de la jerarquía de las necesidades Abraham Maslow	33
12.2.1 Características generales	34
12.2.2 Necesidades fisiológicas	34
12.2.3 Necesidades de seguridad	35
12.2.4 Necesidades sociales	35
12.2.5 Necesidades psicológicas o de estima	36
12.2.6 Necesidad de Autorrealización	36
12.3 La Teoría de los dos factores de la motivación	37
12.4 Teoría de las tres necesidades David Mc Clelland	38
12.5 Teoría de las expectativas propuesto por Victor Vroom	39
12.6 Teoría de las metas Edward Locke	40
13. Motivación y Cognición mecanismos para caracterizar el comportamiento de las generaciones X y Y	41
14. Las generaciones X y Y	47
14.1 Generación X	
14.1.1 Como es la generación X en el trabajo	49
14.1.2 Motivación en la Generación X	54

14.2. Generación Y	59
14.2.1 ¿Qué es lo que hay que tener en cuenta para trabajar con la Generación Y en el desarrollo de tecnologías, pero también en cualquier otro tipo de trabajo?	62
15. La importancia de los paradigmas	63
15.1. Que son los paradigmas	63
15.1.1 ¿Cómo funcionan los paradigmas en la organización?	65
15.2 ¿Qué es y cómo funciona el cambio para las estructuras generacionales y organizacionales?	66
16. Retención de talento clave	68
16.1 Perfil del profesional colombiano del siglo XXI	69
16.1.1 Formación Universitaria	72
16.1.1.1 La era Tecnológica	74
16.1.1.2 Auge de las Especializaciones	76
16.1.1.3 Licenciaturas	78
16.1.1.4 Profesionales Creativos	79
16.1.1.4.1 Evolución Educativa	81
16.1.1.4.2 ¿Qué opinan los rectores?	85
16.1.1.4.3 Ética, Prioridad en el Siglo XXI	87
16.2 ¿Porque es importante la retención del talento?	93
16.2.1 Atracción y retención de talento humano	94
16.2.2 Guerra por el talento: ¿cómo retener a los buenos empleados?	97
17. DISEÑO METODOLOGICO	100
17.1 Tipo De Investigación	100
17.2 Métodos De Investigación	100
17.3 Técnicas Para Recopilar La Información	100
17.4 Población	101
17.4 Muestra	102
17.5 Recolección de datos	102
18. Cronograma de actividades	105
19. Presupuesto	106
20. Resultados evaluados sobre la diferencias motivacionales en Mg Salud	107
21. Análisis encontrados en el desarrollo de pruebas	117
22. CONCLUSIONES	119
23. RECOMENDACIONES	121
24. REFERENCIAS	123
25. CIBERGRAFIA	125

### 3. LISTA DE TABLAS Y FIGURAS

	PAG
Resultados evaluados sobre las diferencias motivacionales en mg salud Generación Y	108
Resultados evaluados sobre las diferencias motivacionales en mg salud Generación Y	109
Resultados evaluados sobre las diferencias motivacionales en mg salud Generación Y	110
Resultados evaluados sobre las diferencias motivacionales en mg salud Generación X	111
Resultados evaluados sobre las diferencias motivacionales en mg salud Generación X	112
Resultados evaluados sobre las diferencias motivacionales en mg salud Generación X	113
Análisis y resultados encontrados en el CMT	114
Factores que motivan mas a los trabajadores de mg salud en la generación Y	114
Factores que motivan mas a los trabajadores de mg salud en la generación Y	115

## 4. INTRODUCCIÓN

En el momento actual, el talento es el valor diferencial por excelencia y la competitividad de las empresas va a estar directamente relacionada con la capacidad que éstas tengan para atraer, retener y desarrollar talento. En base a estas necesidades las empresas requieren de personal capacitado con experiencia y con una alta exigencia para cumplir con los objetivos individuales y organizacionales pactados que satisfagan las necesidades de los clientes. Para lograrlo se emplean estrategias para desarrollar, mantener y retroalimentar el recurso humano al interior de la organización de tal forma que se mantengan motivados. Por esta razón y debido a los cambios actuales se emplean mecanismos en los cuales los trabajadores de generaciones anteriores (X) y actuales (Y) demandan diferentes factores motivacionales a tener en cuenta para lograr su permanencia en la compañía.

El determinar que herramientas pueden ser óptimas para una generación u otra, del personal de **MG** Salud, y que contribuya a un mejor desempeño laboral y por consiguiente a la atracción y retención de dichos talentos, se convierte en un reto a contemplar para mantener motivadas ambas generaciones.

De esta forma la empresa se enfrenta al gran desafío de tener que modificar sus prácticas, y en parte también su cultura, para conseguir así alinear los intereses de los empleados y los de la Compañía. Por lo tanto, para gestionar de manera adecuada la convivencia de las diferentes generaciones, es importante comparar ambas generaciones, conocer más sobre sus gustos, preferencias, motivaciones, valores; y en especial de la nueva generación: “La Generación Y”. Esta última con la intención de mejorar los procesos internos y externos de la empresa, generando



espacio a nuevas generaciones con nuevas ideas, conceptos y realidades que antes no se compartían.

## **5. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

En la actualidad nos estamos enfrentando a cambios tan rápidos en los cuales las industrias se plantean un gran reto, mantener motivado al personal de diferentes generaciones de tal forma que contribuya a la retención del talento clave. Por esta razón se debe tener en cuenta el cambio generacional; la generación (X) criada a la sombra de la hiperactividad de los Boomers, que observa el idealismo de sus padres defraudado por los efectos de la globalización y la generación (Y), la cual se provee de nuevos mecanismos y una forma diferente de interactuar, trabajar y comunicarse experimentando una motivación que contribuye en muchos casos más al desempeño de metas individuales que hacia el “bienestar colectivo”.

Lo anterior conduce a la empresa a investigar los diferentes factores motivacionales de acuerdo a las características propias de cada generación, de tal forma que no se aumenten los índices de rotación de personal cualificado, se retengan los mejores talentos de la cadena de valor, lo que permitirá potencializar la productividad de Mg salud.

## **6. PREGUNTA DE INVESTIGACIÓN**

¿Existe diferenciación en las tendencias motivacionales de la "generación X y Y" en la empresa MG Salud?

## 7. JUSTIFICACION

Tomando en cuenta las variables que se presentan en cada sociedad y época, comprendemos que es deber de toda organización productiva y a la vanguardia, afrontar los cambios tecnológicos y generacionales para enfrentar las dificultades y tendencias del mercado. Por esta razón es de vital importancia reconocer como la llamada Generación “Y” imprime un nuevo desafío hacia la forma de como contribuir a la industria dado que este tipo de personas son aquellas que poseen un amplio conocimiento en redes de información o (TICS), son una revolución en el mundo laboral. Dinámicos, creativos, contestatarios y rebeldes, los jóvenes están cambiando la forma de hacer negocios, estos jóvenes son los primeros en abrazar y enseñorearse de la tecnología, y la utilizan para democratizar los medios de comunicación, por medio del manejo del poder del consumidor a través de la Web. La Generación “Y” poco a poco, está modificando la realidad empresarial y social.

La generación “X” tiene una concepción distinta del trabajo, a diferencia de generaciones anteriores, no trabajan para un futuro incierto, buscan el bienestar ahora. El trabajo, debe dejarles el tiempo necesario para realizar todo aquello que los haga felices. Por otro lado es necesario comprender como la generación X antecesora de la Y quien en la actualidad es el capital humano con más puestos de trabajo, se convierte en herramienta fundamental para comprender los valores y motivaciones que hacen la diferencia en cuanto la forma de comunicarse y relacionarse dentro y fuera de las instituciones.

Es a partir de estos contrastes que el proyecto se desarrolla en la empresa MG SALUD con el fin de proponer estrategias de intervención para la retención de talento clave, a través de un análisis comparativo de ambas generaciones y sus similares o diferentes tendencias motivacionales.

## **8. OBJETIVOS**

### **8.1 GENERAL**

Contribuir con un análisis comparativo de los factores motivacionales entre la generación “X” y “Y” en la empresa MG Salud, con el fin de proponer estrategias de intervención sobre ellas para lograr la retención de talento clave.

### **8.2 ESPECIFICOS**

8.2.1 Aplicar herramientas de medición que permitan identificar los factores motivacionales más representativos en los empleados de cada una de las generaciones objeto del estudio (X y Y que laboran en MG Salud).

8.2.2 Proveer un análisis comparativo que ayude a la comprensión de los factores motivacionales predominantes en cada una de las generaciones para facilitar estrategias que permitan la retención del talento clave en cada una de ellas.

8.2.3 Plantear Estrategias que incrementen la retención de funcionarios exitosos de las generaciones “X” y “Y” de acuerdo a los resultados encontrados en el personal objeto de estudio de la empresa MG salud.

## 9. MARCO REFERENCIAL

### 9.1 REFERENTE HISTORICO

En una empresa u organización como Mg Salud que, en los últimos 5 años ha tenido un buen crecimiento en sus instalaciones, personal y servicios, se requiere de seres humanos capacitados y con excelente disposición para afrontar los retos de la agitada competencia comercial, de acuerdo a esto, es de vital importancia retroalimentar los conocimientos sobre las nuevas y antiguas generaciones que hoy hacen parte de la empresa y de las cuales, se espera excelente motivación que propicie la retención de estos talentos de las generaciones “X” y “Y”.

#### 9.1.1 ANTECEDENTES

**9.1.1.1. MARKETING SECTORIAL: GENERACION “Y”.** Por Lourdes Rosillo Ricardo [recurso electrónico]

REVISTA NUESTRO TIEMPO, No 509, Noviembre de 1996 Nombre del artículo: La generación "Y" contra la generación "X" Páginas 82 - 84.

Wordup\_Lexicon of generation Y y Z McCrindle Research Pty Ltd [recurso electrónico]

Not the retiring kind It's work all the way for Gen X GILL VOWLES, Sunday Tasmanian, 4 May 2008 [recurso electrónico]

#### 9.1.1.2 Palabras clave o Glosario

**A) Cibercultura:** Conjunto de valores, conocimientos, creencias y experiencias generadas por la comunidad internauta a lo largo de la historia de la Red. Al principio era una cultura elitista; más tarde, con la popularización de Internet, la cibercultura se ha ido haciendo cada vez más parecida a la cultura a secas, aunque conserva algunas de sus peculiaridades originales.

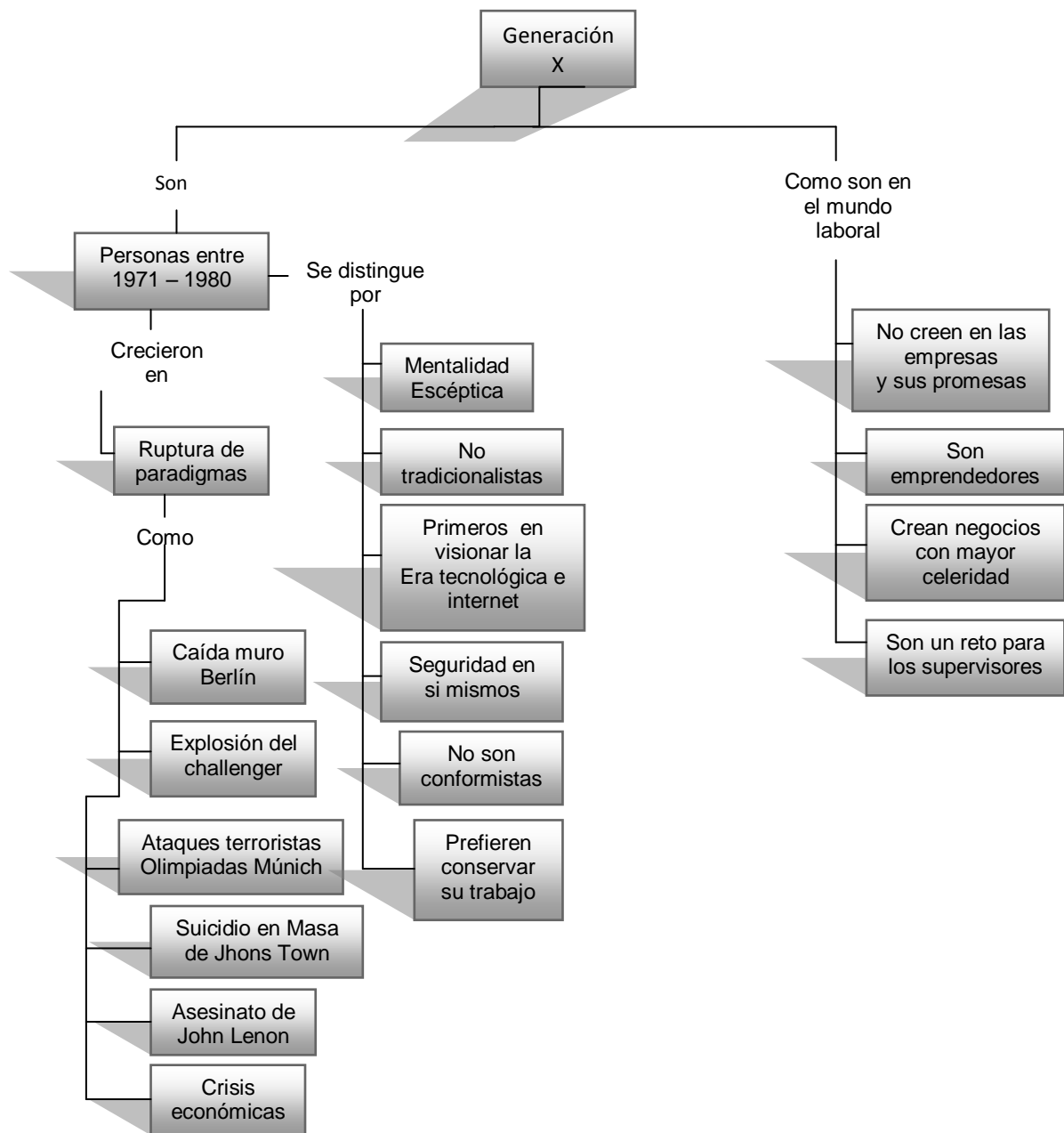
**B) Paradigma:** Es el resultado de los usos, y costumbres, de creencias establecidas de verdades a medias; un paradigma es ley, hasta que es desbancado por otro nuevo. En la ciencia, un Paradigma es un conjunto de realizaciones científicas "universalmente" reconocidas, que durante un tiempo proporcionan modelos de problemas y soluciones a una comunidad científica.

**C) Motivación:** En psicología y filosofía, motivación son los estímulos que mueven a la persona a realizar determinadas acciones y persistir en ellas para su culminación.

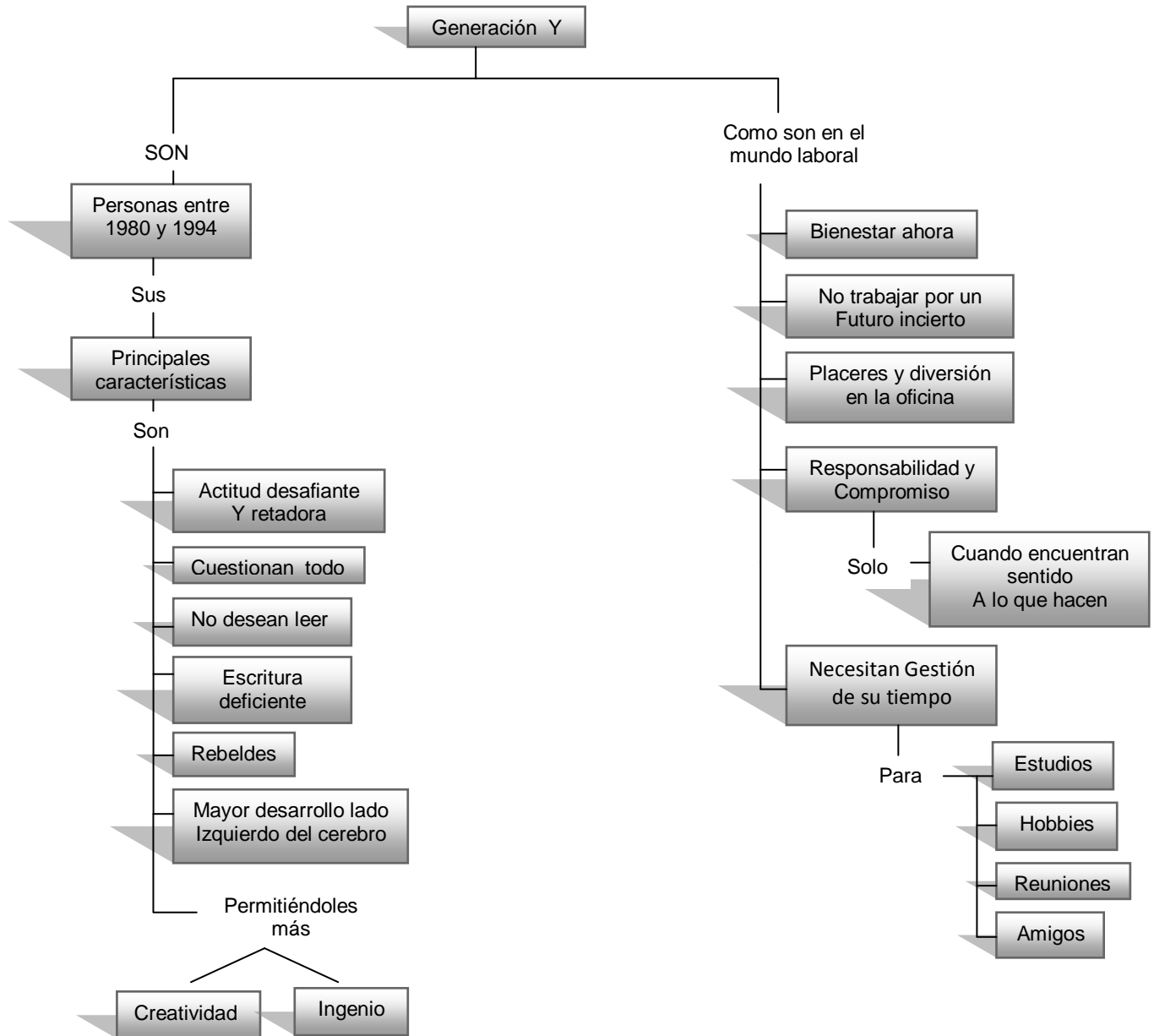
## 10. REFERENTES MARCO TEORICO

### 10.1 MAPAS CONCEPTUALES

#### 10.1.1 GENERACIÓN X



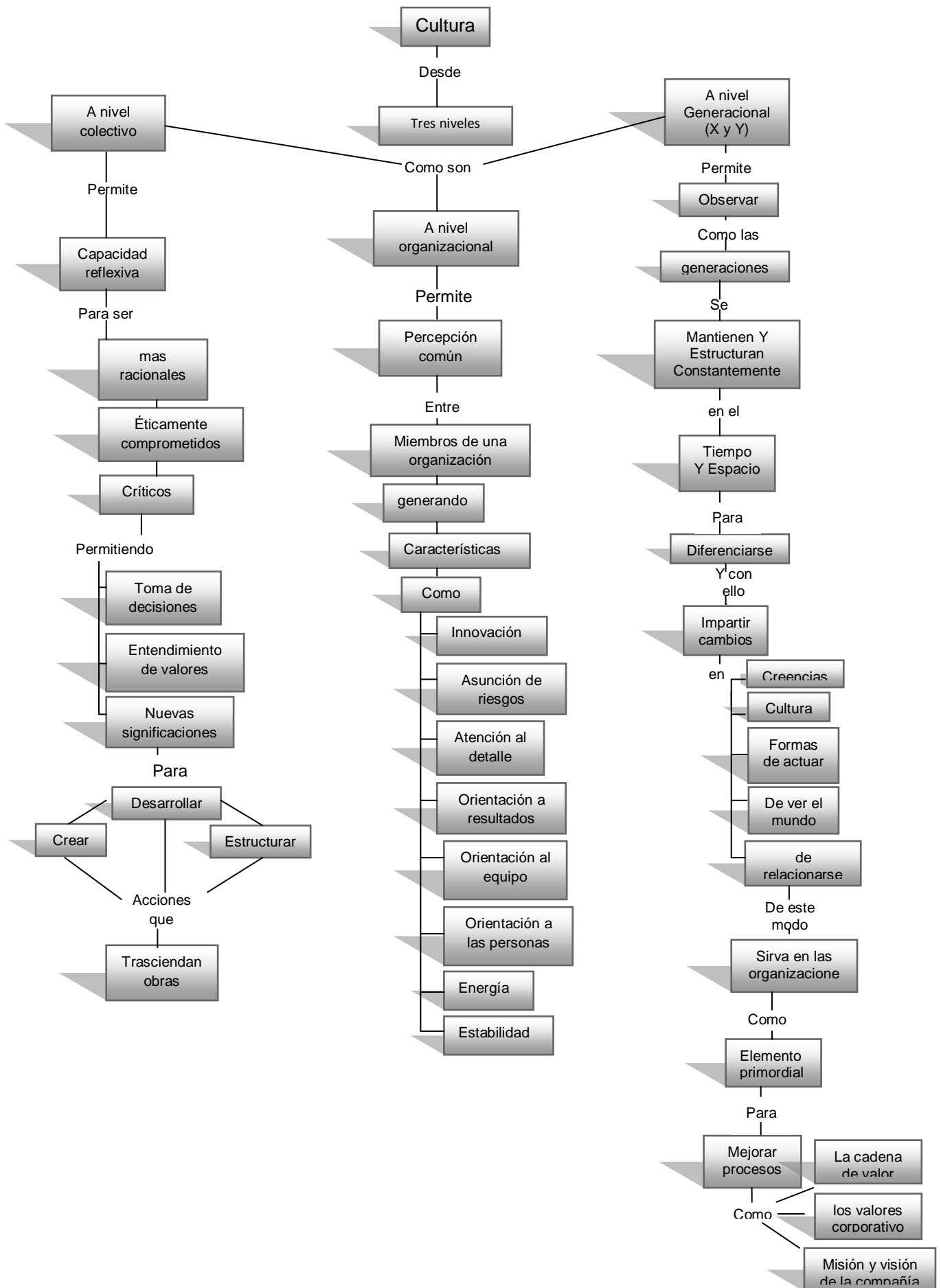
## 10.1.2 GENERACIÓN Y







### 10.1.3 CULTURA



## **11. LAS GENERACIONES Y SU INCIDENCIA EN LA VIDA ORGANIZACIONAL**

Generaciones (del griego γενεά), también conocida como *procreación*, el acto de producir descendencia. También puede referirse al acto de crear algo inanimado, como la generación de energía eléctrica o la generación de código criptográfico.

Se conoce como generación en genealogía al total de seres, que forman parte de la línea de sucesión anterior o posterior de un ser de referencia y se encuentran a la misma diferencia.

Una generación puede ser también una etapa o un grado en una sucesión natural de la descendencia como abuelo, padre, hijo (tres generaciones).

En biología, el proceso por el cual las poblaciones de organismos transmiten rasgos ventajosos de una generación a otra que se conoce como evolución. Karl Mannheim (1981, párr. 1, 2,3)

Para efectos de este ejercicio de investigación se considerará generación a un grupo de personas que están en un mismo rango de edad, personas que han nacido en un momento demarcado por una serie de eventos históricos que han provocado características particulares que evidencian diferencias significativas tanto en el Comportamiento social como laboral entre un grupo y otro.

Es evidente que en la vida de las organizaciones conviven varias generaciones, esto da características particulares a la cultura de cada una de ellas, dependiendo de las creencias, costumbres, valores y demás componentes de aquella generación que predomina en el momento de la empresa; es por eso que de acuerdo al momento evolutivo se van presentando los conocidos cambios generacionales y no es extraño oír hablar del impacto que éstos generan en la cotidianidad de las Compañías.

¿Qué se entiende por cambio generacional?, algunos han confundido al cambio generacional con el relevo generacional; siendo éste último el cambio o pase de estafeta, es decir, sólo incluye el cambio de personas que van concluyendo su ciclo productivo por otros más jóvenes que se disponen a empezarlo o de mediana edad que entran a reemplazarlos en sus tareas; el “Cambio Generacional” va mucho más allá de eso, no sólo implica un relevo de estafeta o de personas, sino que implica un cambio completo de actitudes, de visiones, de personas, de principios, desde la perspectiva del análisis y del diagnóstico que permita a todos aprender de las experiencias exitosas y de los errores de los protagonistas del pasado, para mejorar las primeras y evitar los segundos; combinándola con la energía y la creatividad de los nuevos trabajadores. Karl Mannheim (1981, párr. 1, 2,3)

Desde la concepción popular se entiende por generación la línea de afinidad en el tiempo que agrupa los distintos niveles en la historia de un grupo familiar: abuelos, hijos, nietos, etcétera; es decir, una generación está compuesta por el grupo de personas que son contemporáneas y por lo tanto comparten un entorno con características comunes y afectado por una serie de sucesos que demarcan períodos históricos. (...)

Tratándose de las organizaciones, debe tenerse en cuenta que las generaciones provocan un impacto importante en la vida de cada empresa, y para fines actuales debemos considerar que existen antecedentes históricos en los cuales no se han visto tantas generaciones como en la actualidad conviviendo en distintos segmentos como lo son; el hogar, la escuela, el trabajo, la sociedad, así también en áreas como la política y economía entre otros espacios, estos cambios particulares se deben en gran parte a que la expectativa de vida se ha incrementado significativamente en los últimos años, gracias a los avances de la ciencia. (...)

Para efectos de este trabajo, con el propósito de entender cómo se afectan el desarrollo productivo, cultural y económico fuera y dentro de una empresa, se considera que una generación se define por el tiempo, este puede darse en lapsos que van desde 20 a 30 años o quizá más, su precisión nunca es exacta ya que depende de varios factores que pueden dar una connotación no tan biológica, entre los que se encuentran las rupturas de orden social entre los que se hallan acontecimientos sociales de mucha relevancia en la historia para nombrar solo uno de ellos; la evolución del movimiento de los derechos de las mujeres a finales de 1960 y principios de 1970; existen muchos otros eventos que constituyen hitos en la historia y ayudan a entender mejor los comportamientos característicos de las personas según el rango de edad en el que se ubican. Es así como el trabajo se centra en dos generaciones específicas “X” y “Y”. (...)

A continuación se mencionan algunos de esos hitos de la historia que han marcado de alguna forma a las generaciones en cuestión.

Los adolescentes de la generación “X” vivieron:



La caída del muro de Berlín de 1961 hasta el 9 de noviembre de **1989** que



Separó a la República Federal Alemana de la República Democrática Alemana hasta ese año.

### 1965

10 de febrero: se publica una edición de *El Quijote* ilustrada por Salvador Dalí.  
Febrero: en Italia, la lira obtiene el premio Óscar de las monedas.

10 de junio: en Vietnam comienza la batalla de Dong Xoai. Cerca de 1500 combatientes vietcong montan un ataque de morteros en Dong Xoai y luego invaden los cuarteles militares estadounidenses.

El biólogo Max Perutz y sus colegas estudian la estructura de la hemoglobina y determinan defectos asociados a los cambios en la secuencia del ADN.

### 1968

23 de marzo: en Camboya, el rey Norodom Sihanouk (tras ser destituido) pide a sus súbditos que se pasen a la resistencia contra el gobierno de la República Khmer, liderado por Lon Nol.



**Mayo del 68** fue una Cadena de protestas que se llevaron a cabo en Francia y, especialmente, en París durante los meses de mayo y junio de 1968 por estudiantes de izquierda contrarios a la sociedad de consumo, a los que posteriormente se unieron otros grupos.

25 de marzo: México queda en tercer lugar en el II Festival de la Canción Latina, por *El triste*, compuesta por Roberto Cantoral e interpretada por José José.

**1975**

3 de febrero: en Cali (Colombia) las FARC secuestran al cónsul honorario de los Países Bajos en esa ciudad.

10 de febrero: en Buenos Aires (Argentina) la presidenta Isabel Martínez de Perón decide que el Ejército Argentino intervenga contra la guerrilla montonera; esa decisión desatará la represión ilegal.

4 de abril: en EE. UU., Bill Gates y Paul Allen fundan la empresa de software Microsoft.

La renta nacional, los ingresos fiscales, los beneficios y los precios cayeron, y el comercio internacional descendió entre un 50 y un 66%, que se extendió hasta finales de la década de los años treinta o principios de los cuarenta.

**1971**

- A) Enero: Intel crea el 4004, primer microprocesador.<sup>[1]</sup>
- B) 5 de febrero: Nace en Uruguay, el gran anhelo de la izquierda, el Frente Amplio, que significó una vuelta de timón en la política uruguaya, la unificación de la izquierda, estaba pronta.
- C) 25 de octubre: la República Popular China ingresa en la ONU.

**1972**

- A) En los Juegos Olímpicos de Múnich, un grupo de terroristas palestinos secuestra y asesina a once deportistas israelíes.
- B) Se funda Atari.
- C) Ken Thompson y Dennis M. Ritchie, crean el Lenguaje de programación C.
- D) Se comercializa Magnavox Odyssey, la primera consola de videojuegos.
- E) Surge la Iglesia de Dios Ministerial de Jesucristo Internacional.

**1973**

- A) El presidente de Chile, Salvador Allende, es derrocado en un Golpe de Estado, comenzando el Régimen Militar, que duraría hasta 1990.
- B) El 27 de junio se da el golpe de Estado cívico-militar en Uruguay, comenzando la dictadura uruguaya, que duraría hasta 1985.
- C) En España, la banda terrorista ETA acaba con la vida del entonces presidente del gobierno Luis Carrero Blanco.

---

<sup>1</sup> AÑOS 1970 29 de enero 2012 [http://es.wikipedia.org/wiki/A%C3%B1os\\_1970](http://es.wikipedia.org/wiki/A%C3%B1os_1970)

- D) Bahamas y Guinea Bissau obtienen su independencia.
- E) Comienza la Crisis del Petróleo, producida por la reacción de la Organización de los Países Exportadores de Petróleo (OPEP) ante la guerra contra Israel. El precio del crudo se triplica, afectando seriamente a la industria de los países desarrollados, generando desempleo y recesión.
- F) A partir de la Crisis del Petróleo, cambian las políticas de los gobiernos del bloque capitalista, dejando de lado el Estado de Bienestar. Comienza así la denominada Reacción Conservadora o Neoliberal.
- G) Comienzan los préstamos a los países del Tercer Mundo, dando origen a las Deudas Externas.
- H) Se publica Red Rose Speedway de Wings.

2

### **1974**

- A) En Portugal, un grupo de militares se levantó en contra el gobierno de Marcelo Caetano, finalizando así la longeva dictadura de Salazar o Estado Novo, dando lugar a la revolución de los claveles, llamada así porque, espontáneamente se puso un clavel en los cañones de los tanques.
- B) El escándalo Watergate obliga a Richard Nixon a renunciar a la presidencia de Estados Unidos. Fin de la Guerra de Vietnam. Gerald Ford sustituye a Nixon como presidente de Estados Unidos.
- C) El grupo de música pop sueco ABBA gana el festival de Eurovisión en la ciudad de Brighton con la canción "Waterloo".
- D) Muere en Argentina el General Juan Domingo Perón

### **1975**

- A) Muere Francisco Franco y acaba con la dictadura militar (Franquismo) y da paso a la Transición Española.
- B) El 22 de noviembre, tras la muerte de Francisco Franco, es coronado como rey de España Juan Carlos I y da comienzo la transición española.
- C) Mozambique (25 de junio), Cabo Verde (5 de julio) y Angola se independizan de Portugal.
- D) Es diseñada Altair 8800, la primera microcomputadora.
- E) Se funda Microsoft.
- F) Culmina la Guerra de Vietnam

---

<sup>2</sup> AÑOS 1970 29 de enero 2012 [http://es.wikipedia.org/wiki/A%C3%B1os\\_1970](http://es.wikipedia.org/wiki/A%C3%B1os_1970)



## 1976

- A) Seychelles obtiene su independencia. Sahara Occidental Español descolonizado.
- B) Se funda la entidad comercial de computadores Apple Computer.
- C) Se crea Cray-1, la primera supercomputadora.
- D) Se inicia el Proceso de Reorganización Nacional en Argentina, la dictadura que gobernó este país hasta 1983.
- E) Nace Claider James Muñoz.
- F) José López Portillo, Presidente de México.

3

## 1977

- A) El 2 de enero Jimmy Carter jura el cargo de Presidente de EE. UU. Los demócratas vuelven a la Casa Blanca de nuevo tras el paréntesis republicano de 1968 a 1976.
- B) El 15 de junio la UCD de Adolfo Suárez gana las primeras elecciones democráticas en España desde 1936.
- C) Washington. Se firman los Tratados Torrijos-Carter para la devolución paulatina a Panamá de las instalaciones del Canal de Panamá.
- D) Es lanzada la videoconsola Atari 2600.

## 1978

- A) Juan Pablo I sucede a Pablo VI como Papa.
- B) Juan Pablo II sucede a Juan Pablo I como Papa.
- C) Argentina gana el campeonato mundial de fútbol.

## 1979

- A) Margaret Thatcher, al frente del Partido Conservador de Inglaterra, se convierte en primera ministra.
- B) Santa Lucía y Kiribati obtienen su independencia. <sup>4</sup>

---

<sup>1</sup>AÑOS 1970 29 de enero 2012 [http://es.wikipedia.org/wiki/A%C3%B1os\\_1970](http://es.wikipedia.org/wiki/A%C3%B1os_1970)

En contraste con esto, los adolescentes de la generación “Y”, crecieron con el auge del desarrollo tecnológico y vivieron en su adolescencia eventos como: los ataques terroristas del 11 de septiembre, la consolidación de la Unión europea etc...

La generación Y ha sido influenciada por los gustos, cualidades, costumbres, moda, motivaciones empresariales etc... estos factores culturales han rodeado a esta generación, creando cambios y nuevos conceptos como el de cibercultura, que transformaron y aun transforman la experiencia de esta generación a su vez que generan una forma diferente de relacionarse y comunicarse, para lo cual es fundamental conocer y destacar las diferentes facetas con las cuales se les reconoce a la generación Y. (...)

Desde un punto de vista social, económico, político y cultural la década de los ochentas y principios de los noventa estuvo plagada o marcada por varios acontecimientos de los cuales se toman como referencia el aumento de las tensiones de la Guerra Fría entre Estados Unidos y la Unión Soviética en la cual la amenaza nuclear se hacía más potente que nunca, por lo que a mediados de la década se produce un acercamiento entre los dos bloques, que se ve favorecido principalmente por las políticas conocidas en Occidente como Glásnost y Perestroika, del mandatario soviético Mijaíl Gorbachov. (...)

El terrorismo internacional que se venía presentando desde la década anterior se intensifica y Estados Unidos ataca a la Libia de Muamar Gadafi, como represalia por ataques terroristas supuestamente patrocinados por ese país. En el ámbito latinoamericano, Perú que salía de un régimen militar de 11 años y que retornaba a la democracia de forma dictatorial, se enfrenta al movimiento terrorista maoísta Sendero Luminoso, que inicia su lucha armada en Ayacucho y que poco a poco fue incursionando en la capital.

En el plano económico, el presidente de Estados Unidos, Ronald Reagan, presenta una serie de medidas económicas de libre mercado, popularmente conocidas como Reaganomics, que sientan las bases de la economía neoliberal de los años venideros.

Por otra parte, las diferencias en el desarrollo entre los diferentes pueblos del mundo se evidencian con la hambruna que devasta a varios países de África. En Etiopía la situación se torna particularmente dramática debido a la sequía.

Otro aspecto importante de esta década fueron las desapariciones forzadas en Latinoamérica que habían comenzado en la década anterior.

En 1983 Argentina vuelve a la democracia, luego de que el año anterior fuera la Guerra de las Malvinas y resultaran derrotados, y asume Raúl Alfonsín la presidencia. En 1985 se condena en el recordado Juicio a las Juntas, a los represores militares de la dictadura, siendo Argentina el primer y único país de Latinoamérica en hacerlo.

El 6 y 7 de noviembre de 1985 un comando de la organización guerrillera del Movimiento 19 de abril (M-19) asalta con armas el Palacio de Justicia, en Bogotá. Por órdenes presidenciales el rescate de los rehenes y la retoma por los militares se lleva a cabo con extrema violencia.

Chernóbil, localidad ucraniana al norte de Kiev, se convierte en el símbolo de la incapacidad del hombre para controlar el monstruo que ha creado: el riesgo continuo e inapelable de la técnica nuclear. La catástrofe nuclear contamina toda una región y provoca una lluvia radiactiva en amplias zonas de Europa.

Tras 15 años de régimen militar los chilenos vuelven a las urnas en 1988 para decidir la continuidad del general Augusto Pinochet en el gobierno. El plebiscito le fue adverso y la democracia vuelve en 1990.

En 1989 la URSS y el bloque soviético en general se encuentran más debilitados que nunca. En noviembre el muro de Berlín que encarnaba la división de dicha ciudad desde el fin de la Segunda Guerra Mundial, fue demolido por los propios berlineses, dando con ello el golpe de gracia a la era soviética.

La existencia del sida se hace pública por primera vez en junio de 1981 y acabará presentándose ante el mundo como una epidemia de enormes proporciones.

Países asiáticos como Corea del Sur, Taiwán y Singapur experimentan un rápido desarrollo industrial que no se detendría durante el resto del siglo.

Los videojuegos se hacen cada vez más populares y comienza a extenderse, de este modo, una industria que en la actualidad genera beneficios superiores a los del cine o la literatura. Una nueva cultura, una nueva forma de aprender, interactuar, pensar o entretenerse.

En el ámbito cultural, esta década tiene muchos seguidores de su estilo de vida, como la moda, la música y exhibiciones televisivas y del séptimo arte, exclusivas, en la opinión de muchos admiradores, de este decenio.<sup>5</sup>

El hecho es que existen diferencias evidentes entre las experiencias de la vida de ambas generaciones, especialmente en las últimas décadas del siglo 20.

Es importante comprender el contexto histórico, social y económico que acompañó el desarrollo de las generaciones, ya que esto permite entender por

---

<sup>5</sup> Años 1980 ( 29 enero 2012) [http://es.wikipedia.org/wiki/A%C3%B1os\\_1980](http://es.wikipedia.org/wiki/A%C3%B1os_1980)

qué en el ámbito organizacional se pueden comportar diferente las generaciones X y Y, a partir de esta panorámica es posible tener una visión y conexión más amplia con los trabajadores, a la vez que se puede tener una comprensión de cómo estos ven el mundo e interpretan lo que acontece.

A partir de esta premisa se hace mucho más sencillo prestar servicios y desarrollar productos si se logra un mejor entendimiento de la mente y el estado de ánimo del mercado objetivo en cuanto a las generaciones que lo componen, con ello no se quiere decir que conocer la teoría generacional significa que el éxito en la comunicación está garantizado.

Mc McCrendle (2009) En otras palabras una generación es un grupo de personas que comparten un tiempo y un espacio en la historia, dando como resultado una visión más colectiva de nuestra sociedad. Con base en esto nacen algunos interrogantes ¿Porque que esto es importante? ¿Por qué el Colectivo generacional es una herramienta para conducir el pensamiento del consumidor y así mismo el comportamiento del trabajador?

Según Mc McCrindle y Emily Wolfinger en su libro ABC - XYZ ( p. 125) plantea que esto se da porque las ideas y aplicaciones que provienen de un estudio, observación y análisis generacional riguroso y extenso son de gran importancia para los líderes empresariales, educadores y padres de familia, los cuales deben tener en cuenta que la generación influye en los comportamientos y actitudes, estas conductas tienen grandes impactos, los cuales se pueden ver reflejados por la cultura en la que uno vive y convive en la juventud y gran parte de la vida.

## **12. APROXIMACIONES A LA DEFINICIÓN DE MOTIVACIÓN Y SU IMPORTANCIA EN EL CONTEXTO ORGANIZACIONAL**

Los efectos de la motivación en el ambiente organizacional requieren que sean entendidos desde diferentes perspectivas, para desarrollar soluciones efectivas en el desempeño y productividad de los empleados. Desde la definición de motivación se entiende que el ser humano está constantemente construyendo un cambio, y para generarlo es necesario percibir y entender como abordan este fenómeno de la motivación diferentes disciplinas como lo son: “la psicología, la filosofía, la antropología, sociología etc...” con el fin de determinar cómo esta categoría multifactorial emplea desde varios ángulos o configuraciones una gran influencia en el comportamiento del individuo.

Para los intereses de este trabajo se mirará sobre la óptica de la psicología como eje central, para entender como la motivación es una herramienta necesaria para la comprensión del cargo ocupacional y como la motivación es fuente de riqueza para el ser humano, ya que esta puede permitirle llevar a cabo diferentes acciones con un mejor desempeño. Para las organizaciones, este es un complemento vital que le permite efectuar o ejecutar procesos de forma más efectiva, pero más allá de este ámbito laboral su importancia también se ve reflejada en relaciones interpersonales con la familia, los amigos, compañeros o la misma sociedad, es decir, la influencia de la motivación o desarrollo motivacional argumenta que las personas están ligadas a ciertos patrones culturales, mentales y subjetivos; estos elementos permiten ver si las personas actúan de forma proactiva o en caso opuesto que les falta destacarse por su voluntad e interés en el actuar.

Toro Fernando (2009) La motivación es aquel aspecto de la realidad personal que mueve, que imprime orientación y energía a los deseos e intenciones del hombre hasta el punto de hacerlo actuar en la dirección de su logro y realización.

Como el desempeño ocupacional de las personas no ocurre por automatismos instintivos, como sucede con los animales inferiores, siempre existen determinantes que se encuentran bajo el control voluntario de las personas y, casi siempre, bajo su control consciente, dentro de estos determinantes directos e inmediatos se encuentra el conocimiento, las habilidades y motivación; éstos se relacionan entre sí y son los que determinan la calidad del desempeño laboral. Toro Fernando (1980)

En otras palabras, la motivación es el lazo que une o lleva la acción a la satisfacción de la necesidad sentida o conveniencia advertida por el individuo, o bien a dejar de hacerlo.

Los motivos pueden agruparse en diversas categorías:

- A) Racionales y los emocionales.
- B) Egocéntricos o altruistas.
- C) De atracción o de rechazo, según muevan a hacer o evitar algo en favor de los demás o a dejar de hacer algo que se está realizando o que podría hacerse.

El concepto de motivación ha sido estudiado por diferentes autores como se verá a continuación; Douglas Mc Gregor la teoría X y Y, en el campo de la administración y la psicología Abraham Maslow con su propuesta sobre la jerarquía de las necesidades humanas, Frederick Herzberg plantea la teoría de los dos factores :factores intrínsecos y extrínsecos, conocidos también como satisfactores o higiénicos y motivacionales, Mc Clelland y su planteamiento de las tres necesidades :logro, poder y afiliación, la teoría de las expectativas propuesta por Víctor Vromm :la motivación es el producto de la intensidad con el que las personas desean algo por la probabilidad que cree tener de conseguirlo; y finalmente Edward Locke y su teoría sobre las metas.

**12.1 Teoría X y Y Douglas Mc Gregor:** Plantea dos posiciones básicas de la naturaleza del ser humano, la cuales sirven de marco para las relaciones jefe-subalterno.

De acuerdo con la teoría X el ser humano aborrece el trabajo, evita responsabilidades y antepone la seguridad a los demás factores asociados con el trabajo por lo cual debe ser controlado y aún amenazado para que realice su trabajo.

En contraste con la concepción anterior, la teoría Y tiene una opinión positiva del ser humano, al considerarlo que realiza el trabajo en forma tan natural como juega o descansa. Según esta forma de interpretar la gente, el ser humano es creativo, responsable y ejerce su propia dirección cuando se compromete con los objetivos de su tarea, para conseguir otros logros asociados con el trabajo como son la auto-estima y el reconocimiento.

Mac Gregor concluye que la mayoría de las personas pueden utilizar solo parcialmente su potencial, pues el ambiente no les permite desarrollarse plenamente.

Evidentemente la propuesta de Mc Gregor no constituye una teoría motivacional en el sentido de explicar la conducta del individuo; es decir no establece relaciones entre los factores que causan la motivación humana.

Sin embargo las teorías X – Y son incluidas en los estudios motivacionales por presentar dos estados extremos de la motivación del individuo dentro del trabajo.

De un lado, la teoría X, presenta al ser humano en un pobre estado motivacional ocasionado por las condiciones laborales que le rodean y lo cual exige una dirección autocrática y aún represiva.



De otro lado, la teoría Y describe a la gente altamente motivada, capaz de auto dirigirse en busca de los objetivos de la organización que le ofrece a su vez la posibilidad de desarrollarse integralmente como ser humano. En estas condiciones la dirección se limita a crear condiciones laborales que incentivan al individuo a utilizar su creatividad e iniciativa dentro de su ambiente laboral.

Entre estos dos extremos del continuo motivacional que presentan las teorías X – Y se encuentran grados intermedios de motivación del individuo.

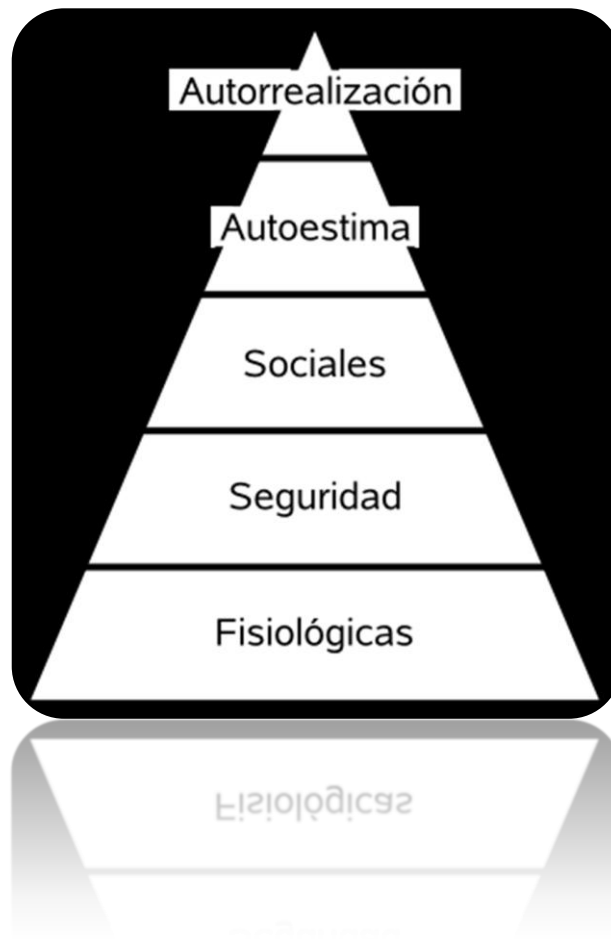
Cada una de la hipótesis involucradas en las llamadas teorías X y Y tienden a convertirse en ciertas, pues si se trata a la gente como si no le gustara trabajar, el directivo considera que es innecesario crear condiciones motivantes y los individuos terminaran respondiendo de acuerdo a esta premisa. En cambio si se estimula a la gente a ser responsable y se le ayuda a desarrollarse, entonces se comportaran eficientemente en el trabajo. Aponte castillo (2006)

En definitiva la ubicación del trabajador en uno u otro lado del continuo X – Y dependerá del grado de motivación que el ofrezca a la institución.

**12.2 Teoría de la jerarquía de las necesidades Abraham Maslow:** Desde esta teoría tanto las necesidades superiores como inferiores tienen propiedades diferentes es decir las necesidades fisiológicas son más fuertes que las de seguridad, que son más fuertes que las necesidades sociales, que a su vez son más fuertes que las necesidades de estima, que son más fuertes que la necesidad de autorrealización las que a su vez constituyen una jerarquía en la cual solo se reacciona a las de mayor orden jerárquico cuando se ha logrado satisfacer las de más bajo nivel.

Se concentra en lo que requieren las personas para llevar vidas gratificantes, en particular con relación a su trabajo.

El siguiente esquema ilustra la teoría motivacional de las necesidades:



### **12.2.1 Características generales**

Desde Maslow se expone como el ser humano está compuesto por un cuerpo físico, cuerpo sociológico y cuerpo espiritual y que cualquier repercusión o problema que ocurre en cualquiera de estos cuerpos repercute automáticamente sobre el resto de los cuerpos de la estructura. Basado en esto Maslow propone una seria jerarquía en donde se estable una escala de necesidades que van desde el nivel físico, sociológico y espiritual.

Todas estas necesidades las encontramos fraccionadas con distintos niveles de poder, las cuales pueden ser vistas desde dos categorías las inferiores o primarias fisiológicas, de seguridad, sociales y autoestima son necesidades prioritarias y por lo tanto más importantes que las necesidades superiores o secundarias como son la autorrealización o *auto-superación*.

De acuerdo a lo expuesto evidenciaremos una serie de diferencias entre las necesidades superiores y las inferiores según la pirámide de Maslow.

1) A medida que se cubren las necesidades superiores existe un mayor nivel de supervivencia de la persona.

2) Si se cubren las necesidades superiores se producen resultados subjetivos más deseables, por ejemplo más felicidad, pero depende de cada individuo.

3) Es necesaria una serie de condiciones externas buenas para la cobertura de las necesidades superiores, son precisas unas condiciones muy buenas para hacer posible la autorrealización.

4) La satisfacción de las necesidades inferiores es mucho más palpable, más tangible que la satisfacción de las necesidades superiores, y se mide más en términos cuantitativos.

5) Las necesidades superiores son desarrollos de evolución tardía; son menos exigentes y se pueden retrasar más en el tiempo.

Las necesidades de Maslow, de acuerdo a la estructura ya nombrada son;

### **12.2.2. Necesidades fisiológicas**

En esta podemos encontrar lo relacionado con la sobrevivencia del individuo, es decir, las necesidades esenciales y elementales que el ser humano necesita para vivir, como lo son: respiración, reproducción, descanso o sueño, la alimentación, abrigo, deseo sexual, acariciar, amar, comportamiento maternal, mantenimiento de la temperatura corporal, homeostasis, alivio de dolor, etc.

Las necesidades fisiológicas pueden definirse a partir de tres características básicas y estas son de: origen somático, independencia relativa, y potencia.

En este caso si todas las necesidades quedan sin ser satisfechas, el organismo se verá doblegado por las necesidades fisiológicas, por tal razón las otras podrán ser inexistentes o simplemente quedar desplazadas al fondo.

### **12.2.3 Necesidades de seguridad**

La naturaleza del ser humano es vivir en lo posible, protegido contra cualquier peligro, oculto de los problemas futuros; por esta razón desea sentirse seguro en un futuro y de esa manera libre de peligros y en ambientes de total agrado, en el sustento y mantenimiento del orden para él y para su familia.

El aspecto de la seguridad es particularmente importante para los infantes. Puesto que no posee una gran dosis de control sobre sus alrededores, el niño es víctima, con frecuencia, de situaciones que le producen miedo. Desde la postura de Maslow a los niños se les debería educar en un medio ambiente que sea protector, que les dé confianza y que este firmemente estructurado. Se los debería proteger contra experiencias dolorosas hasta que hayan adquirido las facultades suficientes para hacer frente a la tensión. Los sentimientos de inseguridad de la infancia podrán transportarse a la edad adulta.

Tanto para niños como adultos es importante que en los primeros se ve una necesidad hacia la forma de búsqueda de una rutina ordenada y previsible, en cuanto a los adultos puede verse reflejada en la búsqueda de la estabilidad económica y laboral, seguro médico para él y su familia, pensión de jubilación, etc.

**12.2.4. Necesidades sociales:** Estas se refieren a las relaciones interpersonales o de interacción social, continúan luego de que se satisfacen las necesidades fisiológicas y de seguridad, las necesidades sociales impulsan los motivadores

activos de la conducta, en los cuales encontramos; el poseer unas buenas o adecuadas relaciones con los amigos y sus semejantes, tener una pareja, recibir y entregar afecto, pertenecer, un buen ambiente familiar, vivir en un buen barrio, participar en actividades grupales, compartir con los vecinos etc.

### **12.2.5 Necesidades psicológicas o de estima**

También conocidas como las necesidades del ego o de reconocimiento. Incluyen la preocupación de la persona por alcanzar la maestría, la competencia, y el estatus. Maslow agrupa estas necesidades en dos clases: las que se refieren al amor propio, al respeto a sí mismo, a la estimación propia y la autoevaluación; y las que se refieren a los otros, las necesidades de reputación, condición, éxito social, fama, gloria, prestigio, aprecio del resto, ser destacado dentro de un grupo social, reconocimiento por sus iguales, entre otras que hacen que el hombre se sienta más importante para la sociedad y con esto suba su propia autoestima.

Cuando satisfacemos esta necesidad de autoestima se conduce a sentimientos de autoconfianza, fuerza, capacidad, suficiencia y a un sentimiento de ser útil y necesario, mientras que su frustración genera sentimientos de inferioridad, debilidad y desamparo.

### **12.2.6 Necesidad de Autorrealización**

Este tipo de necesidad es muy compleja a la hora de describirla ya que son distintas y únicas, y se alteran o varían entre un individuo a otro

Esta necesidad se encuentra representada por la urgencia del individuo de llegar a ser todo lo que es capaz de ser; comprende la utilización de todo el potencial de la persona para lograr su máximo desarrollo como ser humano.

Es claro que el ser humano debe satisfacer en primer término las necesidades de supervivencia o físicas y como tal puede admitirse que esta situación es pre-

requisito para la aparición de las demás necesidades o sea las mentales o espirituales. Salamanca (1998)

### 12.3 La Teoría de los dos factores de la motivación

Esta es la teoría desarrollada por **Frederick Herzberg**: Propuso un conjunto de variables externas que tienen efecto sobre la motivación y la satisfacción del hombre en el trabajo, los llamo factores intrínsecos y extrínsecos.

Los factores intrínsecos al trabajo como el completar exitosamente la tarea, la libertad y autonomía, el reconocimiento recibido de otros y el progreso alcanzado en el trabajo son factores motivacionales porque estimulan el buen rendimiento. Por otra parte los factores extrínsecos al puesto de trabajo, como el salario, las circunstancias físicas y sociales del trabajo, la supervisión, la seguridad de empleo y las políticas empresariales son agentes de satisfacción pero no de motivación. Su presencia es higiénica porque evita la aparición de insatisfacción. Aponte Castillo (2006)

<b>FACTORES MOTIVACIONALES</b>  <b>(De satisfacción)</b>	<b>FACTORES HIGIENICOS</b>  <b>(De insatisfacción)</b>
<b>Contenido del cargo (cómo se siente el Individuo en relación con su CARGO)</b>	<b>Contexto del cargo (Cómo se siente el Individuo en relación con su EMPRESA).</b>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. <b>El trabajo en sí.</b></li> <li>2. <b>Realización.</b></li> <li>3. <b>Reconocimiento.</b></li> <li>4. <b>Progreso profesional.</b></li> <li>5. <b>Responsabilidad.</b></li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Las condiciones de trabajo.</li> <li>2. Administración de la empresa.</li> <li>3. Salario.</li> <li>4. Relaciones con el supervisor.</li> <li>5. Beneficios y servicios sociales.</li> </ol>

## 12.4 Teoría de las tres necesidades David Mc Clelland

Propone en su teoría que las personas motivadas tienen tres impulsos:

- A) La necesidad del Logro
- B) La necesidad del Poder
- C) La necesidad de Afiliación

El equilibrio de estos impulsos varía de una persona a otra. Según las investigaciones de David C. Mc Clelland la necesidad de logro tiene cierta relación con el grado de motivación que poseen las personas para ejecutar sus tareas laborales.

La necesidad de afiliación es aquella en la cual las personas buscan una estrecha asociación con los demás.

La necesidad de poder se refiere al grado de control que la persona quiere tener sobre su situación. Esta de alguna manera guarda relación con la forma en que las personas manejan tanto el éxito como el fracaso.

Pueden encontrarse a veces personas que temen al fracaso y junto con la erosión del poder particular, puede resultar un motivador de suma importancia.

En cambio, para otras personas, el temor al éxito puede ser un factor motivante.

Como ejemplo podemos citar el caso de ciertas celebridades (músicos, actrices o deportistas) que cuando han alcanzado cierto grado de fama y fortuna se quejan de la intromisión en su vida, la cual disminuye de alguna manera su sensación de poder o control.

Basándonos en lo leído podemos decir que cada una de las teorías anteriores muestran la satisfacción de algunas necesidades más importante que las personas han conseguido alcanzar a lo largo del tiempo.

En ellas se destaca además, que las personas deciden cuál es su grado de satisfacción, comparando de manera consciente sus necesidades y circunstancias.

También refleja la variación notable de una persona a otra, y en una misma persona, a través del tiempo. Aponte Castillo (2006)

### **12.5 Teoría de las expectativas propuesto por Victor Vroom**

Establece que la motivación es el resultante de multiplicar la intensidad con que una persona necesita algo, o valora su satisfacción, por la probabilidad con que dicha persona percibe la satisfacción de sus necesidades a través de su conducta laboral.

Este modelo motivacional se puede representar por medio de la siguiente fórmula:

$M = V \cdot E$  donde

M = Motivación o fuerza que impulsa al individuo a actuar.

V = Valencia o sea la intensidad con que una persona necesita algo.

E = Expectativa o probabilidad percibida por el individuo de satisfacer su necesidad mediante su desempeño.

Según este modelo motivacional, el individuo valora sus necesidades en términos de la urgencia que tiene de satisfacerlas y analiza la probabilidad de lograr su satisfacción, mediante un determinado curso de acción si una de sus necesidades



es importante y percibe una alta probabilidad de satisfacerlas con su conducta, entonces el impulso para actuar o motivación será grande.

De otra parte, si la persona no siente la necesidad cuya satisfacción se ofrece, su comportamiento no se dirigirá en esa dirección, o si la persona tiene una necesidad presionante, pero la probabilidad de lograr su satisfacción es baja, el impulso en esa dirección será débil. Aponte Castillo (2006)

### **12.6 Teoría de las metas Edward Locke**

La fuente principal de motivación para el trabajo es la posibilidad de luchar por alcanzar una meta. Los objetivos o metas específicas producen un nivel más alto de resultado que un objetivo inestructurado del estilo haga lo máximo que pueda.

Los demás incentivos conocidos tales como el dinero, aprecio participación y seguridad afectan el desempeño de los trabajadores en forma indirecta y solo logran motivar al individuo si están asociados con el objetivo, es decir si son otorgados a cambio del logro de la meta.

Según Locke los objetivos son determinantes importantes de los resultados del trabajo, dieron fundamento teórico a estrategias gerenciales como el Movimiento cero defectos y la administración por objetivos, en las cuales los premios se asocian con los logros alcanzados. Aponte Castillo (2006)

### **13. Motivación y Cognición mecanismos para caracterizar el comportamiento de las Generaciones X y Y.**

Para contribuir con el análisis de cómo la motivación es parte fundamental en el ser humano y las Generaciones daremos cuenta de cómo la cognición es parte elemental en las motivaciones del individuo, para este propósito explicaremos cómo funciona la Cognición – acción es decir como la cognición influye desde varios aspectos en la motivación como son: los planes, las metas, la disonancia, los esquemas, las expectativas, las evaluaciones y las atribuciones. Con ánimo de dar más claridad al concepto de motivación y cognición explicaremos brevemente algunos de estos conceptos citando algunos autores que desarrollaron estos temas. (...)

Edward Tolman: según este autor la conducta estaba dirigida por las metas. Es decir las personas siempre se están acercando o alejando de los objetos-metas. Una vez conseguido el objeto-meta la conducta se detiene. Tolman concluyó que la conducta era principalmente intencionada.

Tolman también solía usar dos términos intercambiables con propósito y cognición: exigencia y expectativa. La exigencia y el propósito eran intercambiables en el sentido del que el propósito por conseguir una meta del entorno equivalía al deseo de satisfacer la exigencia corporal. Las metas del entorno son buscadas porque satisfacen exigencias del cuerpo.

Usaba los términos cognición y expectativa de forma intercambiable en el sentido que la cognición o conocimiento es la base de una expectativa según la cual, una meta ambiental particular podía satisfacer una exigencia corporal.

Las expectativas son unidades de conocimiento almacenadas en memoria y que son activadas por acontecimientos biológicamente significativos. Las expectativas se dan por la repetición de secuencias ambientales. Debido a una exposición repetida al mismo ambiente el organismo comienza a aprender. Cuando surge una

exigencia biológica, entonces las personas hacen uso de los mapas cognitivos para realizar conductas intencionadas dirigidas hacia una meta. David C. McClelland (1989)

Miller: De acuerdo con Miller et al, las personas tienen representaciones cognitivas ideales de sus conductas, los objetos del entorno y de los acontecimientos. Cuando se encuentran ante un desajuste o una incongruencia entre su estado ideal y su estado actual.

La incongruencia es de naturaleza motivacional y el plan representa el esfuerzo por resolver los problemas para así restablecer la congruencia cognitiva. David C. McClelland (1989)

Leon Festinger: se basa en el supuesto de que a las personas no les gusta la inconsistencia por lo que esfuerzan para que sus pensamientos sean consistentes no solo con otros pensamientos sino también con su conducta. Cuando las cogniciones de una persona son inconsistentes entre sí o cuando su cognición no es consistente con su conducta entonces se activa un estado de disonancia. David C. McClelland (1989)

Ante un estado de disonancia, la teoría de la disonancia cognitiva predice que el individuo tomara uno de cuatro caminos para resolver la disonancia: 1) cambiar su creencia original, 2) cambiar su conducta, 3) cambiar algún aspecto de su entorno, 4) añadir nuevos elementos cognitivos. David C. McClelland (1989)

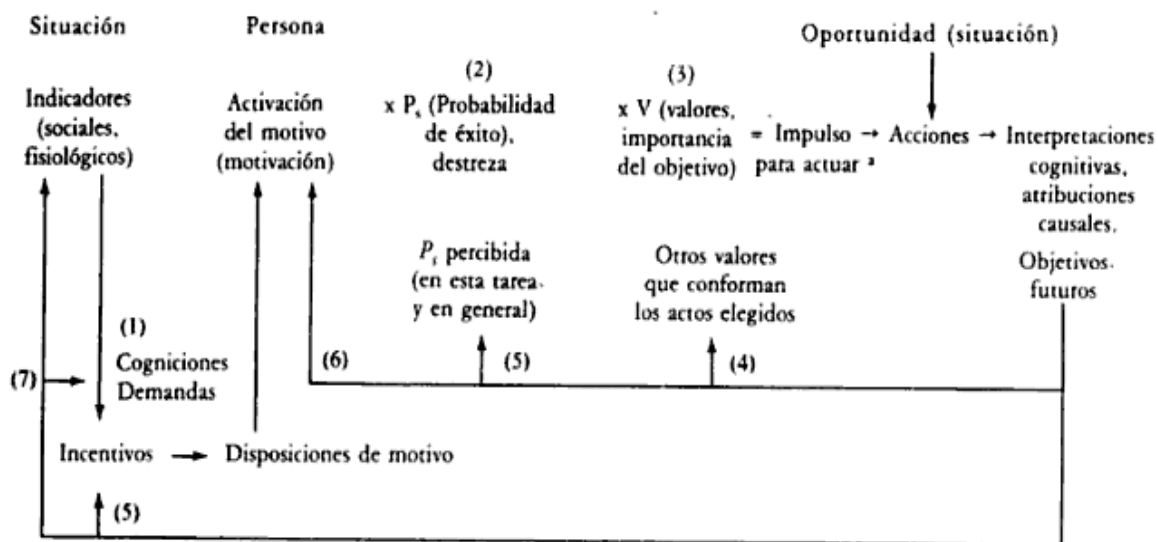
Hazel Markus: el self es un compuesto de varios esquemas del self correspondientes a distintos ámbitos. Los esquemas del self son generalizaciones cognitivas sobre un mismo derivado de la experiencia pasada que sirven para orientar y organizar el procesamiento de la información referida a uno mismo que se da en las experiencias sociales que tiene la persona. Los esquemas del self

sirven de etiquetas para resumir y organizar toda la riqueza de experiencias sociales pasadas y futuras del individuo.

El self está relacionado con la motivación de dos maneras. Primero, el self es una estructura cognitiva que funciona como una constante y que puede proyectarse a un estado futuro. Como en el caso de un plan o una meta la discrepancia entre el self actual y el self ideal inicia la conducta dirigida a reducir la discrepancia entre el self actual/ self posible. Segundo, el self formado busca feedback que sea consistente con su auto-concepto y evita la información que se contradiga con su auto-concepto.

Weiner y Atkinson: A partir de estos autores la comprensión esta junto al hedonismo entre las fuentes primarias de motivación. Consideran que en la teoría de la motivación se ha dado un énfasis excesivo a la activación afectiva y no el suficiente al entendimiento que la persona tiene de lo que está sucediendo sobre una secuencia de motivación – acción, que determina si tiene o no lugar la activación afectiva.

Según Weiner y Atkinson Se ha llevado a cabo numerosos estudios empíricos para aclarar la relación entre cognición y motivación, por medio del siguiente esquema vemos como se identifican los factores clave en una secuencia de motivación – acción.



<sup>a</sup> «Motivación», como emplean el término Atkinson, Weiner y otros.

Las demandas de activación (indicadores) establecen contactos con un incentivo que, de relacionarse con una disposición de motivo ya existente, conduce a un motivo activado o motivación para actuar. El cuándo, él como y la posibilidad de que esta motivación se convierta en acción se hallan influidos por destrezas, cogniciones (valores) y oportunidades que determinan si tiene lugar o no un tipo particular de conducta. Para Weiner, Atkinson y otros emplean el término motivación en su sentido más restringido para referirse a un motivo activado antes de ser influido por expectativas y valores que conforman unas preferencias para unos actos específicos. En algunos casos, los dos empleos del término motivación tienden a efectos prácticos el mismo significado, como cuando un motivo de hambre es activado (es decir, motivación de hambre) se halla asociado con un fuerte impulso para comer (es decir, motivación para comer en el sentido de Atkinson). Pero cuando un motivo activado no está simple y directamente conectado con el impulso para actuar en una forma determinada, es importante comprender que la motivación activada es diferente del impulso para actuar. David C. McClelland (1989)

Por ejemplo puede activarse la motivación de poder por ver una película sobre el discurso de toma de posesión del presidente John F. Kennedy (Winter 1973). Pero el tipo de impulso para actuar con la que se encuentra asociada varía de una persona a otra y se halla conformada en formas diferentes por las destrezas, los valores y las oportunidades de cada persona. David C. McClelland (1989)

Es importante la distinción al tratar de comprender como influye exactamente la cognición en la motivación, porque por definición influye en su potencial excitador o impulso para actuar, pero hay que aclarar la forma en que influye o determina el curso de la activación del motivo. (...)

Desde el punto de vista generacional tanto la Generación X como los Y son individuos expuestos a cualquiera de estos procesamientos mentales, es decir para la generación de los 70s (X) o los 80s la relación que existe entre cognición – acción está dada por diferentes aspectos que corresponden a percepciones que realizan sobre su entorno por ejemplo:

- A) El individuo de la Generación X construye planes y metas considerando el futuro con escepticismo y pesimismo, pero siempre con anhelos ideológicos, influenciados por las bandas de Rock alternativo y punk, así mismo se vieron afectados por rupturas en paradigmas políticos y sociales. lo cual generó cambios en la forma de pensar y percibir el mundo.
- B) Por otro lado los miembros de la Generación Y pueden ver también estos comportamientos o características desde la disonancia cognitiva la cual nos dice según Beauvois (2003) que las personas se esfuerzan por que exista una consistencia entre sus diferentes elementos cognitivos, entre los que encontramos las actitudes, creencias, valores y opiniones. Según estas teorías sobre la disonancia las personas tienen una tendencia a mantener la máxima consistencia entre sus cogniciones y que son indicativos en su conducta, para esta generación la actitud desafiante y retadora es algo común, más que todo debido a sus creencias o actitudes en las que

siempre podemos encontrar un decir clásico de estos porque yo, porque es importante, porque debería interesarme, por otro lado poseen una destreza maravillosa con la tecnología, y todo su potencial lo ponen a disposición pero solo para obtener resultado concretos, tangibles y a corto plazo. (...)

Según la teoría cognitiva la Motivación se produce por un “impulso” de Cognición – Acción este se da porque los individuos están expuestos a diferentes factores tanto internos como externos, en los que intervienen diferentes estados cognitivos y que impulsan o no a realizar determinada acción. Con base en esto las diferentes motivaciones que pueden tener una generación u otra corresponden a un determinado tipo de variables las cuales pueden cambiar por el contexto, el tiempo, y el individuo. (...)

## **14. LAS GENERACIONES X y Y**

### **14.1 Generación X**

Las Generaciones representan cambios o procesos que generan rupturas en la sociedad, estas van generando diferentes identidades culturales las cuales se ven reflejados en los gustos, las modas, las cualidades, los grupos urbanos, las motivaciones dentro y fuera de área laboral y una gran variedad de factores y efectos de más, que culturalmente se plasman en una generación y crean una “identidad colectiva” que corresponde a una determinada época y tiempo, bajo esta premisa trataremos de vislumbrar como las generación X y Y están rodeadas de todos estos cambios y como estos influyen al desempeño organizacional. (...)

La generación X reúne a las personas nacidas en 1970. Se debaten las fechas exactas que definen a esta generación, pero se suele considerar rangos que van desde “1965-1976”, personas que vivieron sus años de adolescencia en los años 1980 y principios de los años 1990, nacidos tras los del *baby boomers*. (...)

Los gustos, cualidades, costumbres, moda, motivaciones empresariales etc., están ligados a factores culturales que han rodeado a esta generación y que en sus años de experiencia han construido una forma diferente de relacionarse en donde cabe destacar las diferentes facetas con las cuales se les reconoce, entre las cuales encontramos una generación X marcada por un hito importante en la moda y los gustos, que se vieron envueltos en ideales políticos y sociales, así como un cambio importante en la música que inspira a artistas actuales; los años 70 trajeron nuevos paradigmas entre los cuales destaca el hecho de las modelos flacas Twiggy que mostraban estampados o figuras geométricas, figuras psicodélicas, flores y pantalones anchos con un estilo muy peculiar, así mismo la moda de estos años promovió a personas con actitudes intrigantes, inquietantes, aventureras y con los reflejos de una imagen nueva más fresca que proponía un nuevo estilo de vida que marcó sin duda no solo la forma vestir sino de pensar, la moda de los años 70 no radica solo en la simpleza de los cambios comerciales, es prácticamente un hecho de libertad que determinó y marcó a los sucedáneos de esta época con un acontecimiento importante, lo que hoy todavía conocemos como la libertad de elección del hombre y la mujer. Mark McCrindle (2009)

La generación X también se vio invadida de la música rock, característicamente la de tipo alternativo y punk con grupos como Dinosaur Jr, Sonic Youth, Pixies, Nirvana, R.E.M, Mudhoney, Soundgarden y Pearl Jam, que tuvieron gran influencia en las ideologías y forma de pensar de esta generación que, veía el ocaso de su era tras grandes cambios políticos y sociales en los que se demarcan: El conflicto árabe-israelí y la etapa final de la guerra de Vietnam, La crisis del petróleo que se ve agitado en gran medida con la respuesta de los países exportadores de petróleo quienes mantienen una crisis en el sector energético y por ende a toda la industria y la sociedad. Mark McCrindle (2009)

Al mismo tiempo esta generación se ve enfrentada con las dictaduras de los países latinoamericanos; por otro lado el régimen socialista soviético, empieza a dar señales de una desestructuración y desintegración como consecuencia la



unión soviética comienza a tomar distancia de la China comunista, que trae como consecuencia el debilitamiento del influjo comunista en todo el planeta. Riesco Luis (1999)

En Europa a pesar de la crisis energética, los países occidentales de este continente logran igualar el nivel de vida de Estados Unidos de América y los países escandinavos consiguen el más alto equilibrio económico social del mundo.

Como estos eventos, existen muchos otros cambios que rodearon la generación que precedió a los baby boomers, y bajo este criterio es que explicaremos como se ven influenciadas estas personas en el ambiente laboral, y de esta forma se analizara como la motivación influye en el desempeño organizacional en integrantes de una empresa o corporación.

Ante todo debemos saber que la planeación y el desarrollo profesionales son esenciales para la evolución continua de la fuerza laboral y el éxito de las generaciones, así como el de los individuos. Ciertos grupos de empleados son únicos debido a las características específicas del trabajo que desempeñan o de quienes son. (...)

#### **15.1.1. Como es la generación X en el trabajo**

Desde el punto de vista organizacional Gerentes y supervisores empiezan a admitir un cambio significativo en lo que actualmente motiva a los subordinados. Se debe a que ahora hay cuatro generaciones de colombianos totalmente ligados del trabajo: los tradicionalistas que nacieron antes de 1946; los baby boomers que nacieron entre 1946 y 1964; la generación X nacida en el periodo comprendido entre 1965 y 1979; la generación Y , o de los milenarios, nacida después de 1979. Cada una ingresa al ámbito laboral con distintos valores y expectativas. Todas poseen ciertos rasgos, pero no todos los integrantes de una generación comparten los valores y características de los cuales solo mencionaremos los de las generaciones X y Y. Riesco Luis (1999)

Los tradicionalistas de la generación recibieron el gran influjo de la gran depresión y la guerra. Profundamente patriotas, eran leales a las instituciones y tenían fe en ellas. Es una generación que se caracteriza por restricciones fiscales y una rígida ética laboral. En cambio los baby boomers nacidos durante el auge natal se sienten más motivados por el trabajo que les ofrece un sentido de identidad: tareas interesantes, reconocimiento y aprecio al trabajo bien hecho, mayor participación en las decisiones y más tiempo libre. Al entrar en el mundo laboral adquirieron prominencia en las exigencias de un ambiente flexible. Las empresas respondieron dedicando más tiempo al desarrollo del personal mediante programas de capacitación, enriquecimiento y agrandamiento del trabajo. Las generaciones X y Y tienen una mentalidad no tradicional con sus padres los baby boomers estos últimos estaban familiarizados con un ambiente laboral estructurado y con un proceso jerárquico definido a través de una cadena de mando, mostraban buenas habilidades interpersonales y sus habilidades de comunicación oral y escrita eran bastante aceptables. Riesco Luis (1999)

Los miembros extrovertidos de la generación X muestran seguridad en sí mismos y desde el punto de vista estadístico quizá sus habilidades en la comunicación oral y escrita sean más débiles que las de las generaciones del auge natal. A veces ven el futuro con una luz pesimista y no quieren ser conformistas; se ha comprobado que van de un empleo a otro si les aburre o no les divierte. (...)

La generación X es emprendedora, los miembros de esta generación crean negocios con mayor celeridad que otros y mantienen prosperas compañías recién fundadas con una tasa tres veces mayor que el resto de los grupos de edad, quieren controlar su destino, toman las decisiones y quieren quedarse con todo el dinero. Algunos ingresan a la fuerza general de trabajo y representan un autentico

reto para los supervisores que deben encontrar la manera de motivarlos. Forman el grupo crítico no conformista.

La generación X constituyen uno de los fenómenos menos comprendidos para los gerentes de Recursos humanos esta generación es diferente a las anteriores en varios aspectos:

- A) De cada cuatro a cinco empresas nuevas se deben al trabajo de la generación X
- B) La inestabilidad de los empleos y la ruptura de las relaciones tradicionales entre empleadores y empleados.
- C) La era de reestructuración actual puso a los miembros de la generación X en un mundo laboral diferente al de las generaciones pasadas.

Los gerentes que entienden como las circunstancias han moldeado las perspectivas de los miembros de la generación X en cuanto a sus carreras pueden empezar a desarrollar una relación positiva con estos trabajadores y aprovechar sus habilidades únicas. El desarrollo de los empleados de la generación X requiere apoyar su búsqueda en el desarrollo de habilidades y capacidades. Los miembros de la generación X reconocen que su carrera no puede fundamentarse en forma segura en una relación con solo el empleador. Actualmente, los miembros de la generación X son escépticos, sobre todo cuando se trata del mundo de los negocios y la seguridad de empleo. Se ven a sí mismos como agentes libres en una fuerza laboral móvil y esperan desarrollar una seguridad de carrera, no de empleo, mediante la adquisición de habilidades y capacidades comerciabes, la manera más segura de ganar la lealtad de los miembros de la generación X es ayudarlos a desarrollar la seguridad de su carrera. Si una empresa los ayuda a expandir sus conocimientos y habilidades, los miembros de la generación X desearan permanecer en ella para adquirir dichas habilidades y conocimientos. Riesco Luis (1999)

Para entender mejor como motivarlos debemos saber que: Todos los referentes de la generación X son buenos y malos al mismo tiempo: Bill Clinton, Madonna, Michael Jackson, Bill Gates, Maradona, los Simpsons... la pregunta sería entonces ¿En qué creen? En ellos mismos. Son los "Just do it" de Nike. Riesco Luis (1999)

Una frase que no solo hizo que la compañía ganara millones sino que generó un cambio estructural sobre el pensar en los jóvenes de esta época quienes

adoptaron esto como algo más que una moda Así, las principales características de esta generación en relación con el mundo del trabajo son:

**A)** Individualistas: Los miembros de la generación X no creen en las empresas, ni en sus promesas y desconfían de sus jefes. Sólo confían en sí mismos y enfatizan el auto-desarrollo.

No toleran los tiempos de las organizaciones y aspiran a que éstas se muevan con sus tiempos.

**B)** Búsqueda de un balance entre vida personal y laboral en oposición a los Boomers, que "vivieron para trabajar", los X "trabajan para vivir". Ellos se niegan a pagar el alto costo de no dedicar tiempo a la familia ni a los amigos. Por lo tanto, frente a una propuesta laboral que pueda deteriorar este balance, buscan inmediatamente la compensación (¿cuánto hay?).

**C)** Tienen una nueva concepción del espacio y tiempo los X son orientados a resultados y no los relacionan con el tiempo de permanencia en el trabajo. Para ellos, trabajar no es estar en la empresa sino lograr los objetivos.

Por lo tanto, no toleran la "reunionitis" y la política corporativa, ya que las ven como una pérdida de tiempo privado.

**D)** Valoran la informalidad en la vestimenta y en el trato, buscan estar cómodos y ser ellos mismos.

**E)** Los X buscan una relación informal, transparente y directa con la autoridad, Valoran a los jefes profesionales y que obtienen resultados. Aborrecen los contextos que marcan la distancia entre niveles jerárquicos y la burocracia.

**F)** Buscan desafíos continuamente, nuevas experiencias para aprender y aumentar su principal activo (ellos mismos).

Tienen terror al estancamiento. Así, buscan un "feedback" continuo y valoran a los jefes con la capacidad de transmitir conocimientos y aconsejar.

**G)** Por su orientación a los resultados, valoran los contextos con una adecuada estructura de premios y castigos.

Se mueven bien en las meritocracias. Aspectos a tener en cuenta con miembros de la generación X. Grupo Zócalo ( Parr, 2)

**A)** Valore su talento y experiencia. Hágales saber que usted puede aprender de ellos

**B)** Cuando hable con ellos, vaya rápido al punto

**C)** Evite las reuniones y comuníquese con ellos a través de la tecnología

**D)** No malgaste su tiempo. Minimice las interrupciones, las frivolidades y elimine las actividades mal organizadas

**E)** Bríndeles la mayor autonomía posible

**F)** Comprenda su necesidad de balance laboral-familiar

**G)** Aliente un contexto de trabajo abierto e informal. Use la lógica y el análisis en lugar del poder y la autoridad Grupo Zócalo ( Parr, 2)

### **15.1.2 Motivación en la Generación X**

Retomando las teorías de Fernando Toro Álvarez de los años 1982 y enfocados en la motivación y el desempeño ocupacional daremos cuenta de cómo la generación llamada X se alimenta de este tipo de aportes teóricos que eventualmente remiten a una generación que laboro en los 70s y 80s... Según toro citando a Beck la motivación puede definirse a partir de tres criterios:

#### **A) variables motivacionales externas**

- 1) Las condiciones físicas del puesto de trabajo: Aquí se agrupan variables como las condiciones de iluminación, temperatura, humedad, exposición a ruidos y demás aspectos que caracterizan el medio externo en el que se desempeña a persona.
- 2) Las características de la tarea: Esta categoría incluye condiciones como la variedad de las operaciones que debe efectuar el desempeñante de un puesto de trabajo.
- 3) Las condiciones organizacionales y administrativas: Tales como el clima social del trabajo, las políticas de la empresa, las metas y objetivos, las características de la retribución y de los esquemas de incentivos entre otros son condiciones que pueden construirse en variables motivacionales.
- 4) Las condiciones sociales: son aspectos de la realidad ocupacional como el contacto permanente con clientes, con colegas compañeros de trabajo o con funcionarios de otras compañías.

#### **B) Variables motivacionales internas**

- 1) Variables Fisiológicas: corresponden a las necesidades de alimento, de liquido y oxigeno, de intercambio sexual, de descanso, abrigo entre otros para que el organismo pueda conservar su equilibrio homeostático.

- 2) Variables Psicológicas: involucran condiciones personales de carácter cognitivo o afectivo que permiten a la persona derivar conceptos o sentimientos de agrado o desagrado de su experiencia.
- 3) Variables Psicosociales: Están dados por su origen en la interacción del individuo con los demás en la vida social. se satisfacen en la relación interpersonal.

Y finalmente para precisar su definición se utilizaran los términos:

- 1) La Preferencia: Es el interés o el deseo de alcanzar un resultado particular entre varios resultados posibles.
- 2) La Persistencia: se refiere a la cantidad de tiempo que una persona dedica a la realización de las actividades que la conducen al logro de un resultado deseado o a evitar un efecto indeseado.
- 3) El vigor: Es la intensidad de la fuerza, energía o empeño que una persona aplica a una acción.

De este modo se aclara y precisa el concepto de que todo evento, realidad o condición que influya sobre las preferencias, la persistencia o vigor del comportamiento de una persona es una variable motivacional. En el contexto organizacional y ocupacional en el que se desenvuelve el trabajo de las personas existe un sinnúmero de variables motivacionales.

Con el propósito de entender y generar más conocimiento objetivo sobre cómo funcionan estas variables motivacionales, Fernando Toro desarrolla una herramienta psicométrica llamada cuestionario de motivación para el trabajo (CMT) con este instrumento se analizan 15 variables con las cuales se elabora un perfil bastante representativo del estado y condición de la motivación para el trabajo de una persona.



La herramienta se divide en tres segmentos que son:

A) Cinco Ítems que miden las Condiciones Motivacionales internas

Logro: se manifiesta a través del comportamiento caracterizado por la intención de hacer algo excepcional, alcanzar excelencia, aventajar a otros.

Poder: Expresado por acciones e intenciones orientadas a adquirir o ejercer dominio, control e influencia sobre personas o grupos.

Afiliación: Expresada por acciones dirigidas a obtener o conservar relaciones interpersonales cálidas.

Auto – realización: Manifestada por acciones que buscan perfeccionamiento y utilización en el trabajo de habilidades y conocimientos personales.

Reconocimiento: Manifestado en actividades orientadas a obtener de los demás atención, aceptación o admiración por lo que la persona es, hace o sabe.

B) Medios preferidos para obtener retribuciones deseadas en el trabajo.

Dedicación a la tarea: Expresado por comportamientos ocupacionales orientados a la dedicación de tiempo, esfuerzo e iniciativa al trabajo. Preocupación por mostrar en el trabajo responsabilidad y calidad.

Aceptación de la autoridad: Incluye modos de comportamiento que expresan reconocimiento y aceptación tanto de las personas con autoridad en la empresa, como de las decisiones y actuaciones de tales personas.

Aceptación de normas y valores: Incluye comportamientos que reflejan aceptación y puesta en práctica de creencia, valores y normas relevantes para el funcionamiento y la permanencia de la empresa.

Requisición: Modos de comportamiento que buscan alcanzar las retribuciones deseadas influenciando directamente a quien puede concederlas, mediante solicitud directa, confrontación o persuasión.

Expectación: Modos de comportamientos que buscan una actitud de espera o de confianza en las decisiones y disposiciones de los mandos, en las determinaciones de la autoridad formal.

### C) Condiciones Motivacionales Externas.

Supervisión: Comportamiento de consideración, reconocimiento o retroinformación por parte de los representantes de la autoridad organizacional.

Grupo de trabajo: Posibilidad en el trabajo de contacto personal con otros, en participación en actividades colectivas.

Contenido del trabajo: Variedad, autonomía y retroinformación que provee el cargo o la tarea.

Salario: Retribución en dinero o especie asociada al desempeño de un cargo.

Promoción: Posibilidad de movilidad ascendente en la organización.

Para dar su correcta veracidad Toro y su grupo de trabajo realizaron este cuestionario a varios miles de personas de diferentes grupos ocupacionales, regiones, edades, sexo y de variadas condiciones de trabajo mostro diferencias entre el perfil motivacional. En general se encontraron grandes semejanzas en el perfil motivacional de todos los grupos y personas, lo cual habla de una gran homogeneidad y semejanza motivacional entre los miembros de una cultura

nacional. Gracias a estas semejanzas las personas son predecibles. Casi en todas las variables se registraron cambios de un grupo a otro, que revelaron la influencia de las condiciones externas de trabajo. Se obtuvieron los perfiles motivacionales de los siguientes grupos: agentes de policía, auxiliares de oficina, bachilleres agropecuarios, contadores públicos, estudiantes, ingenieros agrónomos, civiles, electricistas, industriales y mecánicos, médicos, odontólogos secretarías, técnicos medios, funcionarios administrativos, funcionarios financieros.

Podemos inferir que dado los estudios en las teorías de Fernando Toro la generación llamada X que vive sus periodos sociales y laborales en los 70s y 80s se motivan teniendo en cuenta variables internas y externas así como preferencia, persistencia y vigor. Con base en esto podemos argumentar que existen diferencias motivacionales entre las personas de esta generación llamada X porque como argumenta Toro existen diferencias apreciables entre las personas en su motivación. Es tan importante este hecho que las políticas de una empresa, los incentivos, el diseño del puesto de trabajo, el diseño organizacional y otros tantos mecanismos motivacionales empleados por las empresas no logran producir efectos masivos y uniformes en las preferencias, persistencia o vigor de su comportamiento ocupacional, la razón esencial es que las condiciones motivacionales internas de una persona pueden ser diferentes de las de otra. También esas condiciones internas se modifican con la experiencia, la edad y otras circunstancias.

Las condiciones externas tampoco son idénticas para las personas que trabajan en diferentes grupos o ambientes laborales. Y tanto las unas como las otras inciden en la realidad motivacional de los individuos. Si las condiciones motivacionales internas son cambiantes y también lo son las externas y, además, las unas y las otras interactúan para afectar las preferencias, persistencia, y vigor del comportamiento debe esperarse que las particularidades motivacionales de las

personas sean diferentes entre individuos y una misma persona en diferentes circunstancias. Álvarez Toro (1990)

## 14.2 Generación Y

La **Generación Y** está constituida como la sucesora de la generación X e incluye a las personas nacidas entre 1980 y 1993 aunque desde otras fuentes existe una identificación con las fechas de 1984 y 2000 aunque no en gran proporción. (...)

Otros nombres con los que se les reconoce a los Y es con el apelativo de los why o los porque y en otras instancias a los Milenials por tener el mayor acercamiento a la llegada del tercer milenio, y otros casos "Internet Generation" "Google Generation" o "Generation iphone", ya que se les relaciona con la aparición de estas nuevas tecnologías en comunicaciones. (...)

Esta generación Nunca le ha dado cuerda a un reloj, marcado un teléfono de disco ni apretado las teclas de una máquina de escribir manual. Pero sin pensarlo, formatean discos, descargan música y programas de internet, fijan la hora en una reproductora de videos. Estas personas son aquella generación que contribuirá al cambio aduciendo más riqueza, inteligencia y sabiduría durante su existencia o legado, la generación Y son los hijos mimados de la generación X, los Y son desde cierta perspectiva los más privilegiados por las comodidades y desarrollos tecnológicos.

Ambroz, J. (2008) Para los milenium el trabajo debe ser divertido así como gratificante correspondiendo a sus intereses en donde muchas veces estos se sienten inconformes por cómo se desarrollaron las cosas en el pasado, son la generación pionera que disfruta del primer boom de la era tecnológica y digital para lo cual esta herramienta se convierte en fuente primordial para generar un ambiente original, privado y laboral que vaya de acuerdo a su estilo de vida.

Tienen el entusiasmo y la experiencia de personas mucho mayores, están dispuestos a desafiar grandes retos y cuentan con tecnología que los respalda. (Parr, 1)

Para esta generación Y en la actualidad los temas de la información son algo vital, describen su forma de pensar y de converger dentro de unos círculos marcados por eventos no solos tecnológicos, sino que van de acuerdo a una necesidad e importancia que envuelve el contexto actual. Para la generación de los Y crecer y vivir en un mundo digital amplió los horizontes tanto para las comunicaciones como para las relaciones interpersonales ahora ellos no hablan de cómo es esta persona sino que tal esta el contacto en el MSN, FACEBOOK, TWITER etc.. Porque no los identifica un nombre como tal sino un seudónimo que puede ir desde lo más ficticio a lo más simple. Su lenguaje es mas simplificado y su espacio en las redes informáticas ya tiene nombre cibercultura. (...)

De acuerdo a los cambios que esta generación viene representado su búsqueda por un empleo está basada en cumplir con algunos aspectos o necesidades estos están orientados a un buen ingreso económico, que valoren sus habilidades pero que a su vez, le ofrezca horarios flexibles donde desarrollar actividades de ocio. Por otro lado a lo rigurosamente laboral, desean obtener resultados concretos, tangibles y a corto plazo. Lo que más los identifica como Y es que siempre quieren saber por qué y para qué hacen lo que hacen. Si no, fácilmente se sienten desmotivados, pueden sentirse usados, se aburren y buscan nuevos desafíos. Anhelan un buen clima laboral, un ambiente informal y sobre todo buenos jefes. Este es uno de los principales motivos por los cuales tienen tanta rotación por distintas empresas. Ellos se unen a las empresas por dinero pero, se van por los jefes o las malas condiciones de trabajo ,lidiar con clientes quejosos, o estructuras demasiado verticalistas. Son rebeldes y contestatarios, pero a su vez son veloces y efectivos en sus tareas. Consideran que el principal beneficio que debe brindarles un trabajo es la capacitación el desarrollo y la posibilidad de relacionarse con gente que admiren. (...)

Wayne Monday y – Robert M (1990) La generación Y, o milenarios, son miembros considerados como leales y dedicados cuando consideran el valor de lo que están haciendo. Expresiones como ¿Por qué yo?, ¿Por qué es importante?, ¿Por qué debería interesarme?, son la clave para asegurarse de que entiendan.

Las tecnologías computadoras, correo electrónico, la red, multimedia interactivos, teléfono celular y mensajes instantáneos son cosas de todos los días para ellos y ejercen un influjo considerable en su personalidad y actitudes, en sus expectativas y estrategias de aprendizaje. Realizan fácilmente multitareas, esperan un acceso constante a la información con nula tolerancia para los retrasos y necesitan urgentemente tanto estimulación como retos. Admiran la honradez y la integridad, concediendo mucho valor al trabajo voluntario en sus comunidades. (Pag 75)

### **14.2.1 ¿Qué es lo que hay que tener en cuenta para trabajar con la Generación Y en el desarrollo de tecnologías, pero también en cualquier otro tipo de trabajo?**

La Generación Y es ávida de aprender, y les gusta mantenerse al día con los avances tecnológicos, algo muy positivo para captar rápidamente nuevos conceptos y modalidades de trabajo. Mantienen un nivel muy bajo de concentración, y se aburren fácilmente. Por ello son recomendables las tareas que no se expanden en el tiempo y que brindan resultados concretos a corto plazo. Esto no quiere decir que no les guste trabajar, al contrario, son muy entusiastas, pero requieren gratificaciones inmediatas (tal como las obtuvieron en su infancia). Por otro lado, ignoran los planes a largo plazo, los alcances estrictamente definidos. Tienen afinidad con la planificación y el desarrollo incremental del cual quieren participar activamente. Son impacientes: no pueden esperar para obtener un mejor puesto, incluso aunque recién hayan empezado y no cuenten con la experiencia necesaria. Hay que ayudarlos a controlar su ansiedad. Están acostumbrados al caos, y de alguna manera no les disgusta la confusión. Esto representa una ventaja si se consideran los constantes cambios que vemos hoy en los negocios.

Sin embargo, requieren de un fuerte acompañamiento que los guíe y un entorno tal que acepte estos cambios y los mantenga enfocados hacia objetivos en continua redefinición. Son flexibles, tal vez demasiado. La variedad de opciones que tienen al alcance de su mano les hace pensar que si no obtienen lo que quieren de algún modo, pueden conseguirlo de otro. Esto afecta el empleo en la medida en que a la hora de elegir un trabajo, muchos de ellos no trabajan “porque lo necesitan” sino “porque quieren” y los horarios, las exigencias, el salario y el crecimiento laboral son cruciales a la hora de elegir quedarse o irse de un trabajo. “Multi-tasking”: Desarrollaron una gran habilidad para manejar más de un tema al mismo tiempo. Lo que a simple vista parece una ventaja, puede tornarse en un

problema por la dispersión y el retraso que el multi-tasking genera en contraposición a trabajar enfocado en una cosa por vez. (Mariana, 2009)

Aun son “muy jóvenes”. Aunque parece que “lo supieran todo” por el modo en que se presentan, los jóvenes **Y** no cuentan con una gran experiencia en el mercado laboral, y no sabemos exactamente qué esperar de ellos en su comportamiento laboral. Además, Su reciente incorporación al mercado de trabajo y su modo de trabajar puede traer conflictos de integración con las generaciones anteriores. Por ello es necesario conocer cómo actúan y mantenerse alerta en pos del equipo.

Con sus pros y sus contras, la generación **Y** llegó para quedarse y las metodologías ágiles van a crecer con ellos, retrospectiva tras retrospectiva, incorporando su input y siendo modeladas en base a su comportamiento. (Mariana, 2009)



## **15. LA IMPORTANCIA DE LOS PARADIGMAS**

Como se ha señalado cada generación representa cambios y rupturas en los cuales la sociedad se ve inmersa, para entender estos procesos generacionales es de vital importancia comprender los paradigmas y como estos afectan de manera integral las relaciones de los empleados. Para ello ilustraremos este concepto y como éste es parte importante de los cambios dentro y fuera de la organización. (Chiavenato, 2010)

### **15.1. Que son los paradigmas**

La vida de las personas y las organizaciones está regulada y delimitada por determinados paradigmas, conjuntos de reglas que definen la frontera entre lo correcto y lo equivocado, entre lo verdadero y lo falso, entre lo que se debe y no se debe hacer, en otras palabras un paradigma es un modelo o prototipo que sirve como canal o conducto para orientar el comportamiento, modo de pensar, creer, percibir, evaluar y sentir. (Chiavenato, 2010)

El desarrollo de la mente humana consiste en la continua formación y concatenación de invariantes, cada una de las cuales funciona como una necesidad cognitiva indispensable para mantener la racionalidad humana con el propósito de pensar, razonar, saber, conocer, planear, decidir y no confundirse con tanta complejidad y variaciones a su alrededor. Una invariante es una relación que se mantiene mientras todo el mundo cambia. Así surgen los paradigmas: la experiencia cognitiva de cada persona se forma y define por los esquemas de acción de que dispone, y que se perpetúan si tienen éxito en preservar el equilibrio de esa persona. Si dichos patrones de acción dejan de servir para conseguir ese objetivo, se modifican mediante la adecuación. (Chiavenato, 2010)

Los paradigmas sirven como base fundamental para tomar decisiones, en estos se evidencian características que funcionan como eje central para influenciar el comportamiento y las actitudes de las personas, estos son:

- A) Son comunes a toda actividad estructurada: constituyen las reglas que rigen el comportamiento de las personas, quienes, inconscientemente y sin percibirlo, son conducidas por sus paradigmas.
- B) Son útiles y funcionan como verdaderos filtros: Ponen en perspectiva las informaciones más importantes y seleccionan aquello que las personas deben percibir respecto del mundo que los rodea.
- C) Pueden convertirse en enfermedades terminales de la certeza: pueden representar la única manera de hacer o pensar algo, al restringir a las personas e impedir visualicen otras formas potencialmente de hacer lo mismo.
- D) Los nuevos paradigmas generalmente son creación de personas ajenas: Es probable que las personas imbuidas en un paradigma habitual no sepan crear uno totalmente diferente, casi siempre, las ideas frescas provienen de personas no muy comprometidas con los antiguos modos de hacer las cosas.
- E) Los nuevos paradigmas exigen una visión futurista para su adhesión: cuando las personas participan de los antiguos patrones, presentan una fuerte tendencia a mantenerlos indefinidamente, a no ser que dejen de funcionar en la vida cotidiana. Un nuevo paradigma suele parecer extraño y, en su etapa inicial, no ofrece datos suficientes para decidir racionalmente si es mejor o peor que el anterior. La adhesión de nuevos paradigmas implica ciertos riesgos y exige visión, valor y fe; sobre todo, una visión abstracta que pocos logran poseer.
- F) Las personas tienen la capacidad de cambiar sus paradigmas: Estos se aprenden, adquieren o incorporan por la experiencia personal. Como no se transmiten genéticamente, pueden modificarse,

aprenderse y transmitirse a los demás. Pero no es fácil cambiar paradigmas para mucha gente que se siente cautiva de la seguridad y estabilidad de los patrones actuales, y teme o es renuente a alterar sus comportamientos con la adquisición de estándares diferentes.

- G) Los paradigmas, sin embargo, no son estáticos: se refuerzan todo el tiempo con los éxitos personales. Eso provoca que se transformen en un archivo de las conductas que se pondrán en práctica ante las diferentes circunstancias. En otras palabras, cada señal o situación se interpreta con base en el paradigma respectivo, y este indica el comportamiento conveniente. La realidad se interpreta con el paradigma que define lo que se debe hacer ante ella. (Chiavenato, 2010)

### **15.1.1 ¿Cómo funcionan los paradigmas en la organización?**

Los paradigmas también definen las condiciones actuales en las que funciona la organización. Determina la personalidad misma de la empresa, las características de sus creencias y su filosofía, su cultura organizacional, sus productos y servicios, y la forma como se comportan las personas que en ella trabajan. Así, modificar la cultura y la estructura de la empresa significa necesariamente alterar algunos paradigmas superados. Cambiar los productos o servicios exige revisar ciertos paradigmas. Las transformaciones para alterar la misión organizacional, la visión del futuro, el negocio de la empresa o sus procesos empresariales son providencias que se reflejan directamente en los paradigmas actuales. Si el objetivo es cambiar realmente a la organización, el punto de partida es revisar sus principales paradigmas. (...)

## **15.2 ¿Qué es y cómo funciona el cambio para las estructuras generacionales y organizacionales?**

El cambio constituye el tránsito de un estado a otro. El cambio representa siempre transformación, alteración, modificación, perturbación, interrupción, fractura o ruptura. Este se encuentra en todas partes: países, organizaciones, tecnología, ciudades, hábitos personales, productos y servicios, tiempo y clima, en la cotidianidad incluso, cuando una calle que nos conduce al trabajo y está cerrada por obras y nos obliga a buscar una nueva ruta. Esto último significa un cambio desagradable, sobre todo si en esa calle hay un buen café que acostumbramos tomar a diario. (...)

Todo cambio implica nuevos caminos, nuevas estrategias, nuevas soluciones. Significa una transformación que puede ser gradual y constante, o rápida e impactante; una cuestión de velocidad y profundidad. Todo cambio conlleva algo diferente. Romper el estado de equilibrio de una situación anterior y lo sustituye por uno de provisionalidad, desequilibrio, inestabilidad, tensión e incomodidad. (Chiavenato, 2010)

En las empresas, los cambios ocurren a cada instante. Por fuera los clientes alteran sus hábitos de compra y de preferencia, los proveedores modifican las características y los precios de las materias primas, los prestadores de servicios imponen otras condiciones y esquemas de trabajo, los competidores aplican nuevas estrategias, productos y servicios, los sindicatos piden más reivindicaciones, el gobierno altera las leyes y los impuestos, y eso no acaba nunca. Al interior, los procesos de trabajo necesitan mejoras, se sustituyen maquinarias y equipos, se alteran las materias primas, mejoran los patrones de calidad, las personas precisan adquirir conocimientos, habilidades y competencias, los productos/servicios se desarrollan y perfeccionan, estrategias

se afinan, y eso también es eterno. Así toda empresa está sujeta a numerosos factores externos e internos sujetos a transformaciones continuas e incesantes. (Chiavenato, 2010)

La finalidad de los paradigmas está ligada a la estructura del cambio social, cultural, personal, organizacional y por su puesto generacional como lo hemos visto, para generar estos cambios es necesario disponer de una cultura clara en la organización así como de una mente abierta en donde el romper paradigmas viejos o antiguos por otros sea una alternativa que genere mayor competitividad y compromiso con la institución. (Chiavenato, 2010)

## 16. RETENCION DE TALENTO CLAVE

Anticipando el hecho de para qué sirve y con qué objetivo se necesita la retención de talento clave en ambas generaciones observaremos como se están gestionando las relaciones actuales de empleo en los EEUU basándonos en el libro del talento como solución de Edward L Gubman y de esta manera tener una perspectiva más amplia de nuestro contexto dentro y fuera de un país en vías de desarrollo como lo es Colombia.

- A) El empleo está creciendo, pero los despidos continúan a una velocidad muy grande. El desempleo en los Estados Unidos llegó a su punto más bajo en los últimos 10 o 20 años. La economía estadounidense continua creando empleos a una tasa de 200,000 por mes, y de acuerdo con la mayoría de reportes, son buenos trabajos, con altas remuneraciones, altamente calificados y con buenas condiciones de trabajo. No obstante los despidos en los últimos 5 años fueron 10% más altos que en 1995 casi equivalentes a la recesión de comienzos de la década de 1990. La eliminación de cargos continuo a una tasa ligeramente menor en 1997. Los datos de American Management Association muestran lo mismo: la creación de cargos y la eliminación de otros coexisten simultáneamente en las mismas firmas.
  
- B) Los empleados dicen que están bastante satisfechos con sus empleos actuales, pero se siente muy inseguros acerca de éstos y preocupados porque los puedan perder. Suzanne Kenney, líder de prácticas de Hewit para la comunicación con los empleados, reporta que nuestros datos muestran que 82% de la gente está satisfecha con el trabajo que hace, y 84%, satisfecha con sus compañeros de trabajo. Entre tanto una reciente

del New York Times sugiere que cerca de la mitad de los trabajadores estadounidenses se preocupan ante la posibilidad de ser despedidos.

- C) La gente está trabajando más horas que nunca; sin embargo, esto no les molesta. Los empleados hoy día trabajan 163 horas (4 semanas más de trabajo) más que en 1969, de acuerdo con las estadísticas del departamento de trabajo, y 42% dice que se siente “agotado” hacia el final del día, de acuerdo con un estudio realizado por el instituto de la familia y el trabajo. Sin embargo, un nuevo estudio hecho por el sociólogo Arlie Hochschild, muestra, que a los empleados les gustan las horas que trabajan y prefieren el entorno de trabajo al caos mayor que significa estar en casa. La base de datos de recursos del plan de vida de Hewitt proyecta las respuestas de más de un millón de empleados en los EEUU, y muestra que el ítem “más tiempo para la familia” ocupa el distante decimo lugar en la lista de las diez necesidades, temores y metas más importantes de los empleados. Solo el 11% de los empleados está preocupada por este aspecto, comparados con 42% que está preocupado por la seguridad de su empleo, o 38% preocupado por los ahorros para su retiro. (Friendman James, 2000)

Considerando como está la situación de relaciones laborales en los EEUU me gustaría considerar la mirada del lector con respecto a Colombia en donde la tasa de desempleo es muchísimo mayor, donde la economía y la política solo cobijan si mucho el “45%” del territorio nacional.

### **16.1 Perfil del profesional colombiano del siglo XXI**

Emprendedor y creador de empresa, disciplinado, líder creativo, activo y bien informado con manejo profesional de la comunicación organizacional y ético, serán entre otras, las principales características del perfil del profesional colombiano en el siglo XXI, cuando el país y la humanidad a una época que suscita grandes interrogantes por el acelerado desarrollo tecnológico, el reto de la

coeficiencia, la globalización de los mercados (competitividad) y las expectativas políticas y económicas internas y externas. (Legis, 1993-1998)

Miles de jóvenes en Colombia se enfrentan hoy al dilema de que carrera escoger para su formación técnica y/o profesional, teniendo en cuenta las variables y algunas desconocidas condiciones del mercado laboral, la oferta de universidades y otros centro de educación intermedia y los crecientes costos de la educación a todo nivel y la cada vez más amenazante sombra del desempleo y el subempleo.

Frente al nuevo milenio, surgen interrogantes acerca de diversos aspectos de la vida individual y comunitaria, entre éstos, uno de los que mayor interés despierta a nivel universitario y empresarial, es ¿Cómo será el perfil del profesional colombiano del siglo XXI? Creativo, ético, Investigador, con alta capacidad de comunicación organizacional, informado y actualizado, buen ciudadano, creador de empresa (emprendedor) y disciplinado, deberá ser el profesional colombiano para enfrentar con éxito los retos tecnológicos y socioeconómicos del nuevo siglo. (Legis, 1993-1998)

El complemento entre aspectos teóricos y prácticos es el aspecto más relevante que ya empieza a identificar los diferentes programas universitarios y tecnológicos, en respuesta al vacío de los egresados cuando incursionan en el mercado laboral y ante la exigencia de experiencia que reclaman los empleadores. (Legis, 1993-1998)

Uno de los puntos que más inquietud genera es la creciente sobreoferta de profesionales en determinadas aéreas, factor que en parte explica los fenómenos de desempleo y subempleo, lo que lleva a organismos oficiales y centros universitarios a ajustar permanentemente el currículo de las carreras y especializaciones que ofrecen.



Por la misma evolución del mercado y frente a la apertura y modernización (reconversión industrial), en Colombia y la mayoría de países del tercer mundo, están en pleno auge las especializaciones, que será otra de las grandes características del perfil del profesional en el siglo XXI, no solo en busca de mejores rangos empresariales y mayores niveles de ingresos, sino a favor de la realización personal y como efectiva respuesta a los requerimientos del mercado laboral. (Legis, 1993-1998)

La formación y desarrollo del espíritu empresarial, también identificara al futuro profesional, con el ánimo de incentivar y facilitar la creación y realización de negocios independientes, alternativa para contrarrestar la sobreoferta de mano de obra, resultado de los programas de automatización y de las políticas encaminadas a elevar los índices de productividad.

El nuevo ordenamiento económico mundial donde prima la liberalización de los mercados en los cuales la competitividad es factor de éxito o fracaso personal o corporativo, implica mayores oportunidades para los negocios y, a la vez, aumenta las posibilidades para que los profesionales complementen sus conocimientos o técnicas o se especialicen en determinadas áreas, ya sea en su país con la participación de expertos nacionales y extranjeros, o en el exterior. (Legis, 1993-1998)

La Internacionalización económica lleva al desmonte de barreras para abrir mercados y un creciente intercambio tecnológico, factores que ya repercuten en el perfil profesional, el cual antes por el proteccionismo y el rezago tecnológico era limitado sólo a las opciones internas en materia educativa, que a su vez, llegaba hasta donde el mismo mercado lo requería.

Información y actualización quien tiene la información tiene el poder serán otros dos puntos básicos en el perfil del profesional, más ahora cuando gracias al vertiginoso desarrollo de las telecomunicaciones, facilita la consecución e

intercambio de información fidedigna y completa acerca de todos aspectos empresariales, políticos, educativos, tecnológicos, culturales, etc. (Legis, 1993-1998)

### 16.1.1 Formación Universitaria

De acuerdo con el último directorio de instituciones de educación superior suministrado por el ICFES, en Colombia es evidente la proliferación tanto de centros como de programas tecnológicos en diversas áreas de estudio, aunque entre bachilleres continúa predominando su preferencia por carreras profesionales en áreas administrativas y económicas, pero por la falta de cupos y los costos de matrículas e implementos de estudios, muchos en última instancia optan por las carreras intermedias. (Legis, 1993-1998)

Carreras Profesionales, Tecnológicas, licenciaturas, especializaciones, maestrías y doctorados, en conjunto, totalizan 3.485 programas de estudio de educación superior avalados por el ICFES. De su tabulación que se muestra en los cuadros adjuntos:

TECNOLOGICAS	No. DE FACULTADES
Publicidad y Mercadeo	23
Electrónica	21
Diseño Textil y Modas	20
Comercio Exterior	19
Dibujo y delineantes de Arquitectura	19
Administración Agropecuaria	18
Secretariado Bilingüe	17
Secretariado Comercial	16
Diseño Gráfico	11
Administración redes de datos	10
Diseño Industrial	9
Negocios Internacionales	8
Producción Televisión	8
Programación de Computadores	7

Revista Clase Febrero 1996

- A) En carreras profesionales, los programas con mayor numero de facultades siguen siendo Administración de Empresas y Contaduría Pública mientras que aumentan el numero de facultades de Ingeniería de Sistemas, la cual junto a Comunicación Social, fueron las de más auge en años recientes.
- B) Se mantiene una significativa participación de facultades tradicionales como Derecho y Economía aunque, según las mismas universidades, en los últimos años se redujeron en forma considerable los cupos para los primeros semestres y/o años de estudio.
- C) En el área de la salud, Medicina y odontología continúan a la vanguardia, sobresaliendo la creación de facultades de la segunda, pese a que informes recientes confirmaron la sobreoferta de odontólogos junto a la participación de miles de empíricos (dentistas) hasta el punto que en el congreso cursa un proyecto para homologar su experiencia y certificar dicha actividad.
- D) En las ingenierías, además de la civil, es importante reseñar el crecimiento de facultades en áreas específicas como electrónica, mecánica e industrial.
- E) Psicología es una carrera que se mantiene con tendencia a crecer tanto en número de facultades como de alumnos y también de profesionales egresados, aunque como ocurre en general con todo el sector educativo, se carece de cifras recientes y completas en cuanto a educadores, estudiantes activos y egresados.
- F) Por la misma evolución del mercado laboral y como resultado de los programas de orientación vocacional en los programas de bachillerato, además de la misma promoción por parte de las universidades, en le últimos lustro surgieron nuevos o renovados programas que muestran una creciente demanda, entre los cuales sobresalen Finanzas y Relaciones internacionales, Publicidad y Mercadeo, Comercio Exterior, Ingeniería de Alimentos, y varias áreas de la salud: Fonoaudiología y Terapia del Lenguaje.

G) Otras carreras que tuvieron su <<cuarto de hora>>, como ocurrió con hotelería y Turismo y la misma comunicación social, parecen decaer. En el primer caso, se fusiona con la facultad de Administración y se deja como alternativa de énfasis o de una posterior especialización. En este mismo campo hay novedades como el programa de Administración de servicios. En el caso del periodismo a nivel profesional, las universidades que lo ofrecen aumentaron el número de semestres y empiezan a crear especializaciones por medios, temas o campos de acción, estrategias orientadas a contrarrestar la sobreoferta y las cada vez menores nuevas fuentes de empleo en los medios de comunicación. (Legis, 1993-1998)

#### 16.1.1.1 La era Tecnológica

Al revisar el listado del Instituto colombiano para el Fomento de la Educación superior, se encuentra que de los 3.485 programas oficiales, la mayoría. Cerca de 50% corresponde a los tecnológicos en diversas áreas afines a carreras tradicionales.

LICENCIATURAS	No. DE FACULTADES
Preescolar	46
Filosofía y Letras	25
Ciencias Sociales	23
Matemáticas y Física	21
Administración Educativa	19
Química y Biología	17
Educación básica primaria	15
Educación Especial	14

Revista clase Febrero de 1996

Desde muy reconocidas como Publicidad y Mercadeo, Diseño textil, Electrónica, Dibujo Publicitario y Arquitectónico, Administración Agropecuaria, Negocios Internacionales y Secretariados Bilingüe, y Comercial, hasta otras poco conocidas como Investigación Judicial, Administración Documental, Lácteos, cerámica, Maderas, Acuicultura, Citohistoria, Café y Diversificación, Plásticos, Inteligencia, Balística, Identificación de Automotores, Catequesis y Servicio a Bordo, aparecen en la extensa relación de tecnológica.

Fuera de las universidades públicas y privadas con amplia tradición regional y nacional, que en su mayoría tiene a su cargo los programas de carreras profesionales y los pocos de doctorado y maestría, funciona un alto número de institutos y centros donde se ofrecen estos programas tecnológicos que registran alta demanda entre bachilleres recién egresados o adultos que desean estudiar más. (Legis, 1993-1998)

No solo en Santafé de Bogotá, sino en el resto de capitales departamentales, predominan los centros tecnológicos que en los últimos años tuvieron auge en respuesta a la demanda no satisfecha por las universidades que carecen de cupos para absorber la oferta de bachilleres, a lo que se suma el factor costos.

Los programas tecnológicos, con duración entre tres y cuatro años, por tiempo, valor y horario se facilitan más a las condiciones de la mayoría de estudiantes que deben trabajar para financiar su estudio y gastos personales y/o familiares, lo que llevo a las universidades a extender sus carreras a jornadas nocturnas, además de impulsar programas especiales como a distancia y otros denominados desescolarizados, es decir, que requieren una menor presencia de los estudiantes en la instalaciones del centro de educación superior.

Por igual causa, el alto valor de matriculas y costos adicionales (textos, implementos, etc.), ahora es mayor la demanda por los cupos, en horario

nocturno, hasta el punto que varias universidades y en especial los centros de carreras intermedias, desmontaron varios de sus programas en jornada diurna. (Legis, 1993-1998)

#### **16.1.1.2 Auge de las Especializaciones**

Para Ampliar, contemplar, profundizar o actualizar los conocimientos básicos adquiridos en una determinada carrera profesional, las universidades y otros centros de educación superior en Colombia, abrieron numerosos programas de especialización, en particular los postgrados, que han tenido favorable acogida.

En dinamismo tecnológico y la competitividad que exigen los procesos de apertura y modernización, hacen imprescindible para la mayoría de profesionales adelantar especializaciones en horarios especiales para no entorpecer sus compromisos laborales. (Legis, 1993-1998)

Este mismo factor es decisivo en materia de niveles de remuneración. La mayoría de profesionales que adelantan cursos de especialización, además de la realización personal, tienen como objetivo ascensos en la misma empresa u otros proyectos para elevar sus ingresos. Por esta razón, en el perfil del profesional del siglo XXI, todos los análisis asignan gran valor a las especializaciones como una efectiva respuesta a la cada vez mayor división de trabajo.

<b>CARRERAS PROFESIONALES</b>	<b>No. DE FACULTADES</b>
Administración de Empresas	74
Contaduría Pública	60
Ingeniería Sistemas	51
Derecho y Ciencias Políticas	48
Economía	42
Ingeniería Civil	29
Medicina	26
Enfermería	26
Ingeniería Eléctrica	25
Psicología	23
Comunicación Social	21
Medicina veterinaria y zootecnia	21
Ingeniería Industrial	20
Trabajo Social	19
Ingeniería Mecánica	18
Arquitectura	18
Comercio Exterior	17
Odontología	13
Ingeniería Electrónica	13
Sociología	9
Ingeniería Alimentos	9
Ingeniería Agronómica	9
Ingeniería Agrícola	8
Biología	8
Ingeniería Química	7
Administración Hotelera	7
Publicidad y Mercadeo	7
Bacteriología	6
Fisioterapia	4
Fono-audiología	4
Finanzas y Relaciones Inales.	4

Revista clase febrero 1996

Hay áreas específicas donde son más evidentes y necesarias las especializaciones, como ocurre en la salud, las ingenierías, comunicación social, mercadeo, derecho, administración, educación y áreas afines a las actividades agropecuarias.

Pero como sucede con las carreras tecnológicas o intermedias, surge la amenaza de proliferación de programas de especialización, que con bajos niveles

académicos (malos profesores mal remunerados), ilusionan a profesionales que poco o ningún provecho saca de los mismos. (Legis, 1993-1998)

Por el mismo proceso empiezan a abrirse paso en Colombia otras opciones superiores de educación como doctorados y maestrías, aunque a nivel profesional todavía predomina el interés por adelantar estos programas en el exterior, en particular en países e instituciones de reconocido prestigio mundial.

### **16.1.1.3 Licenciaturas**

La educación preescolar es el programa de mayor demanda a nivel de licenciaturas, seguido por Filosofía y letras, ciencias sociales, Matemáticas y Física y Administración Educativa. Es evidente que en los últimos años disminuyó el interés de normalistas y bachilleres por estos programas, fenómeno que se explica por la misma sobreoferta en el mercado y el surgimiento de otras posibilidades más atractivas en cuanto a perspectivas personales y profesionales. (Legis, 1993-1998)

La formación de educadores que a su vez asuman la formación de estudiantes a todo nivel –preescolar, primaria, secundaria, superior, y especializaciones – se considera uno de los factores críticos de éxito para el perfil del profesor del siglo XXI.

Recientemente evaluaciones sobre la calidad de la educación en Colombia destacan entre sus conclusiones la necesidad de replantear la formación de los docentes, pues de esto dependerá que los futuros profesionales de Colombia respondan a los retos de crecimiento y desarrollo tecnológico y socioeconómico.

Conscientes de esta nueva realidad de los que se avecinan, las más prestigiosas universidades públicas y privadas en Colombia definen nuevos programas de



capacitación y actualización de sus profesores, incluyendo cursos en el exterior, además de importantes programas de intercambio con reconocidos centros foráneos de educación. (Legis, 1993-1998)

Así mismo se revalúan los procesos de selección, capacitación y evaluación de profesores, considerando no solo el aspecto académico o de conocimientos, sino también variables humanas, de ética disciplina y comunicación interpersonal.

#### **16.1.1.4 Profesionales Creativos**

En respuesta a clase empresarial sobre las características que identificarán al profesional colombiano en el siglo XXI, el rector de la universidad de los Andes, exministro de hacienda, Rudolf Hommes, adelanto una encuesta entre los miembros del comité Académico de este centro de educación superior. (Legis, 1993-1998)

De acuerdo con los resultados de la encuesta, Hommes, seleccionó en orden de prioridad las cinco principales características, así:

- a) Creatividad.
- b) Ética.
- c) Capacidad de enfrentar nuevos problemas.
- d) Responsabilidad.
- e) Participación y Compromiso.

Los miembros del comité académico de la Universidad de los Andes destacaron otras variables: capacidad de innovación, capacidad investigativa, disciplina de trabajo, fácil adaptación a la vida, cotidiana de la empresa, liderazgo, iniciativa, capacidad de comunicación escrita, y verbal, capacidad crítica y conocimiento del entorno social económico del país. (Legis, 1993-1998)

En cuanto a los aspectos más relevantes en la formación del futuro profesional, los encuestados mencionaron en orden de importancia los siguientes:

- a) Sólida formación en aspectos científico – tecnológicos relevantes para su profesión.
- b) Sólida formación en idiomas, expresión oral y comunicación escrita.
- c) Conocimientos técnicos en su área.
- d) Formación humanística.
- e) En gestión.
- f) En aspectos Socioeconómicos.

Hay opiniones encontradas acerca de si la formación deber ser mas teórica que practica, o viceversa, pero predomina la primera, aunque se hace énfasis en la conveniencia de aplicar los conocimientos adquiridos antes de incursionar como profesional en el mercado laboral.

Para la mayoría también será positivo que el profesional posea una formación interdisciplinaria, es decir, que sea capaz de desarrollarse en varias áreas, punto que de todas maneras no destaca las ventajas que implican la profundización y/o especialización en campos específicos de su carrera. (Legis, 1993-1998)

Al definir el perfil profesional del siglo XXI, las frases más frecuentes entre los miembros del comité académico de la universidad de los Andes, fueron:

- a) Emprendedor y creador de empresa.
- b) Disciplinado, con dominio de sí mismo, capaz de relacionarse con todos los grupos sociales, consciente de sus limitaciones y potencialidades, humilde y esperanzado.
- c) Con sólida formación básica, técnica y humanística. Con capacidad para aprender constantemente y de cambiar fácilmente de área de trabajo. Con buena receptividad de los cambios sociológicos, científicos y tecnológicos.

- d) Profesional y ciudadano sano, idóneo, éticamente responsable que haya aprendido a aprender y, por lo tanto, un autodidacta comprometido con su propio desarrollo y el de la comunidad de su entorno.
- e) Líder creativo, comprometido con el país, ético, participativo y respetuoso de la opinión de los demás, innovador, con capacidad de seguir aprendiendo permanentemente.
- f) Responsable.
- g) Con alto nivel de creatividad, de solida formación y, principalmente, de gran rectitud y honradez en su labor.
- h) Individuo crítico, con sólidos conocimientos en las ciencias básicas que sustentan su profesión, con altísimos valores éticos, capaz de innovar técnicas y tecnologías, pertinentes e importantes para mejorar el entorno social y económico.
- i) Activo, bien informado, con buen conocimiento del software que conciernen a su disciplina.
- j) Gran capacidad de adaptabilidad y comprensión de nuevas tendencias tecnológicas y sociales.

En suma para estos formadores de las universidades más prestigiosas del país, el profesional colombiano del siglo XXI si será diferente al actual, pero deberá conservar y fortalecer los valores y principios que han identificado a generaciones que con ahincó y convicción han sacado adelante a la empresa colombiana, pese a las continuas y muchas, cada día más graves, vicisitudes que agobian al país. (Legis, 1993-1998)

#### **16.1.1.4.1 Evolución Educativa**

Aunque en materia educativa las estadísticas continúan rezagadas, en reciente análisis de Fedesarrollo sobre la evolución de este sector, se destacó la fuerte disminución de las tasas de analfabetismo en Colombia entre 1951 y 1993, sobre todo a nivel urbano. La tasa pasó del 38% al 11% aunque a nivel rural siguen siendo extremadamente altas.

Es preocupante que en un país con el nivel de desarrollo de Colombia, a finales del siglo veinte, casi la cuarta parte de la población rural sea analfabeta, afirma Fedesarrollo. Agrega que también llama la atención que la brecha que existía entre el analfabetismo de hombres y mujeres se ha ido cerrando en forma significativa. Mientras que en 1991 la brecha era de 5 puntos, en 1993 fue apenas de un punto porcentual. (Legis, 1993-1998)

La tasa neta de asistencia escolar (proporción de personas de un determinado grupo de edad que está cursando el nivel educativo que corresponde a su edad), registro en el periodo evaluado una favorable evolución. (Ver cuadro)

## TASAS DE ASISTENCIA ESCOLAR EN LAS SIETE PRINCIPALES ÁREAS METROPOLITANAS 1990-1994

ESCOLARIDAD	POBLACION	ASISTENCIA	TASA DE ASISTENCIA ESCOLAR
<b>Preescolar (5 - 6 años)</b>			
1990	446.802	316.722	70.9
1994	443.155	393.943	88.9
<b>Primaria (7 - 11 años)</b>			
1990	1'201.898	1'156.603	96.2
1994	1'125.616	1'094.624	97.2
<b>Secundaria (12 - 18 años)</b>			
1990	1'487.263	1'154.072	77.6
1994	1'638.887	1'284.518	78.4
<b>Superior (19 - 25 años)</b>			
1990	1'637.349	431.216	26.3
1994	1'644.089	494.657	27.3

Fuente: Encuesta Nacional de Hogares. DANE etapas 70 y 83, cálculos Instituto SER de Investigación.

De acuerdo con datos de la última encuesta, en 1993 la tasa neta de asistencia escolar de la población entre 3 y 24 años de edad era del 58%, lo que significa que el 42% de la población de este grupo de edad está excluido del sistema educativo nacional.

Por grados de escolaridad el análisis muestra resultados interesantes: en el preescolar, que cubre a la población entre 3 y 5 años, la tasa es apenas del 36%, que Fedesarrollo califica insatisfactoria, máximo si se considera la importancia que tiene en términos de calidad de la educación y el desarrollo académico futuro de los niños la asistencia preescolar. (Legis, 1993-1998)

A nivel de primaria, la tasa nacional es 79%, lo cual implica que 21% de los niños entre 6 y 11 años está completamente excluido del sistema educativo. La tasa de asistencia escolar a nivel secundario es del 54%. Sólo este porcentaje de la población entre 12 y 17 años era absorbido por el sistema escolar y estaba en el curso que corresponde a su grupo de edad.

Los demás están fuera del sistema escolar o en cursos inferiores a causa de altas tasas de repitencia.

El estudio afirma que en la educación superior, la cobertura neta es apenas del 8.7%. Las tasas más altas están, en su orden en caldas, Atlántico y Bogotá, mientras que chaqueta y los nuevos departamentos (antiguas intendencias y comisarias) tienen tasas inferiores al 2%, índices relativamente bajos frente a los de los países desarrollados. (Legis, 1993-1998)

Para garantizar el perfil del profesional que requerirá el país en el próximo siglo, los programas de educación en Colombia, a todo nivel, tienen dos grandes retos: aumentar su cobertura y mejorar la calidad.

Sobre el primero, los centros educativos cada año son más escasos frente a la demanda, principalmente en los niveles de primaria y secundaria, mientras que en el universitario, la demanda efectiva o real casi está equilibrada con la oferta, pese a que nominalmente el número de aspirantes es mayor.

En cuanto a la calidad, la investigación se considera factor determinante, pero por limitantes presupuestales, las universidades se han visto obligadas a restringir sus programas en este sentido.

Unidades investigativas de alto prestigio como de la Universidad Nacional, disminuyeron sus actividades en los últimos años, cuando otrora, era una importante fuente de información, análisis y opinión de diversos asuntos de interés político, científico, administrativo y socioeconómico. El mismo centro investigativo de los Andes también se ha visto afectado por ajustes presupuestales porque Rudolf Hommes, pretende fortalecerlo bajo su gestión. (Legis, 1993-1998)

La incertidumbre que suele acompañar a los profesionales recién egresados de las diferentes facultades de las universidades colombianas, obedece a que la realidad del mercado casi siempre es diferente a las expectativas generadas a lo largo de la carrera, por eso en el perfil para el nuevo siglo, será fundamental un

mayor y efectivo acercamiento entre universidad y empresa, para así complementar la formación académica con el conocimiento y análisis de los escenarios y circunstancias en que ejercerán su profesión, considerando los aspectos administrativos, financieros, contables, de mercadeo, y algo, fundamental, lo relacionado con el recurso humano.

Los principales gremios económicos del país, en sus últimos pronunciamientos y estudios, coincidieron en la necesidad de replantear las estrategias educativas a todo nivel, no solo para ampliar las coberturas de los programas, sino mejorar la calidad, donde ese acercamiento y complemento, universidad y empresa, será decisivo.

Ya varias universidades en sus prospectos de información acerca de los programas de estudio en cada carrera, incluyen datos de interés sobre el perfil del profesional, factor que ayuda a los bachilleres a tener una mejor visión a partir de la cual escogen la carrera a seguir. (Legis, 1993-1998)

Más allá de la automatización que caracteriza las primeras décadas del siglo XXI, los factores humanos y éticos, continuaran siendo decisivos en el perfil del profesional colombiano para alcanzar los niveles de desarrollo y bienestar socioeconómico que anhela la nación.

#### **16.1.1.4.2 ¿Qué opinan los rectores?**

- a) El profesional del siglo XXI debe saber que sirve como persona y experto en determinadas materias, estudiar los problemas y resolverlos, tener conocimientos éticos y consciente de que no todo lo que se puede hacer se debe hacer, Padre Darío Vanegas, universidad de San Buenaventura.
- b) El principal reto para el profesional colombiano del siglo XXI, será que colaborar más con los demás y desarrolle estrategias y

propósitos en beneficio común, Jose Galat, Universidad La Grancolombia.

- c) El profesional del siglo XXI no será unidimensional. Tendrá un perfil de fuerte componente humanístico, con mucho manejo de la información y con un desarrollado nivel tecnológico concreto, Hermano José Vicente Henry Valbuena, Universidad la Salle.
- d) El profesional del nuevo siglo será alguien que no posea todos los conocimientos científicos y tecnológicos, sino fundamentalmente que reúna todas calidades humanas y éticas que requiere la sociedad a la cual prestara sus servicios, José Luis Valderrama, Universidad Central.
- e) Para el profesional del siglo XXI el mayor interés deberá fijarse en la satisfacción del consumidor final. Es así, como deberá afianzar su capacidad de propuesta y entender que para complacer y mantener sus clientes, será necesario dejar de lado los esquemas e integrarse al trabajo en equipo, Claudia Franco, gerente encargada de Ward Howell International.
- f) El profesional del siglo XXI deberá contar con una gran capacidad de estudio, para mantenerse actualizado frente a una evolución científica cada vez más acelerada; deberá ser una persona con un claro soporte humanístico para manejarse adecuadamente dentro del entorno de su actividad; una persona que domine las herramientas de informática y la lengua Inglesa, indispensable para cualquier actividad profesional; una persona abierta al cambio, que será la característica de la época, y alguien con valores que sean puntos claros de su vida, Álvaro Mendoza Ramírez, Universidad de La Sabana.
- g) El ejecutivo del siglo XXI será aquel Individuo con enfoque global de los negocios, flexible en su orientación de las empresas, al tanto de los desarrollos tecnológicos, orientado al servicio y la obtención de



mayores niveles de calidad y eficiencia, capaz de encontrar un adecuado balance entre su roll profesional y su vida laboral, asi mismo quien posea claros dotes de líder, automotivación y actitud pro-activas, Antonio José Sánchez Lleras, subgerente de Boyden en Colombia, una reconocida firma consultora en recursos humanos. (Legis, 1993-1998)

#### **16.1.1.4.3 Ética, Prioridad en el Siglo XXI**

Además de una formación académica basada en la excelencia, donde la práctica predomine sobre la teoría (55% - 45%), el profesional del siglo XXI se caracterizara por una transparente sólida ética, sobre la cual cumplirá su función en el dinámico, cambiante y moderno ambiente organizacional que predominara en los sistemas económicos de Colombia y el mundo. (Legis, 1993-1998)

Según la encuesta de clase Empresarial, contratada con Mercalegis y realizada entre gerentes de empresas sobre el perfil que tendrá el profesional colombiano del próximo siglo, las características predominantes serán la creatividad, el liderazgo y la capacidad de innovación. Además, será un hombre integralmente experimentado y poseedor de conocimientos interdisciplinarios, y de condiciones humanas altamente apreciadas, como el sentido de disciplina y de responsabilidad en los negocios y buenas relaciones con el entorno.

Para los encuestados, la formación profesional de los líderes de negocios de las corporaciones de inminente nuevo siglo, deberá tener un equilibrio de conocimientos tanto teóricos como prácticos para así alcanzar la integridad profesional y el éxito empresarial.

La experiencia será, indudablemente, una de las condiciones que requerirá el perfil profesional. La tendencia de respuestas indica una valoración a la validación de la teoría adquirida en las cátedras, escuelas y libros especializados, con el cotidiano devenir de la actividad empresarial.

El futuro profesional de negocios significa un individuo con alto potencial de desarrollo en función de los intereses de la organización. El conocimiento integral basado en administración humanística, liderazgo, mercadeo global, ventas, recursos humanos, estrategias de negociación, economía, comunicación

organizacional y sectores económicos, será un valioso activo para el profesional del 2000. (Legis, 1993-1998)

Conscientes del importante papel que cumple la educación superior en la formación de profesionales, esta debe concluir en lograr profesional con fuertes habilidades para el desarrollo de grandes retos empresariales. La educación debe mejorar en su misión de formar profesionales, tanto en la actualidad de los contenidos teóricos, como en el entrenamiento necesario para afrontar las exigencias del mercado laboral.

La encuesta aleatoria concluyo que hoy los profesionales, en su mayoría, no responden a lo que se espera, primordialmente por falta de preparación académica y práctica. El estudio demuestra que lo mas relevante en este aspecto es que el profesional del siglo XXI deberá crecer y cambiar al ritmo de la empresa nacional. Ante la sobreoferta de profesionales en determinados campos, los empresarios consideran necesario promover carreras con menor demanda, teniendo en cuenta las mismas necesidades de la economía y de otras áreas de la vida nacional ( salud, recreación, cultura, etc.,) y así evitar un exceso de profesionales en una sola área, de los cuales pocos se pueden emplear en su especialidad. (Legis, 1993-1998)

Es notorio identificar que el mismo exceso de profesionales generará competitividad entre ellos, pero ante todo la creatividad para establecer nuevos empleos a través de microempresas. Los encuestados opinan que la tendencia de reducción de costos y gastos en las grandes empresas, es una oportunidad para que los nuevos profesionales desarrollen actividades que complementen lo negocios básicos.

Teorías como el outsourcing, son un claro síntoma de esta oportunidad. De acuerdo con las opiniones de los altos ejecutivos encuestados, las empresas necesitan líderes para cumplir sus metas y objetivos planteados. Un buen líder es el que conduce a una empresa por el camino propuesto y quien inspira a los empleados para aprovechar al máximo su potencial.

Aunque se reconocen las ventajas y oportunidades que implica el desarrollo de las telecomunicaciones y la informática en general, los gerentes afirman que todavía falta camino por recorrer para que la universidad virtual sea, por lo menos en Colombia, un medio fundamental en la formación de nuevos profesionales o en la capacitación de los actuales. (Legis, 1993-1998)

Para el 100% de la muestra, el aspecto ético es una característica que predominara en el profesional del siglo XXI, ya que los estándares éticos son indispensables para la credibilidad interna y externa y en el establecimiento de patrones admirables para la organización. La encuesta indica que para quienes dirigen hoy las organizaciones, el próximo siglo implicara cambios que ya se vislumbran y ante los cuales los nuevos profesionales requerirán de mas conocimientos y experiencias, todo esto con base en ética, responsabilidad, liderazgo y comunicación.

En suma, por encima de todo, será la ética el aspecto fundamental para el futuro profesional, el cual se enfrentara a numerosos retos el siglo XXI. (Legis, 1993-1998)

**¿CUALES CONSIDERA SERAN LAS PRINCIPALES CARACTERISTICAS DEL PROFESIONAL DEL SIGLO XXI?**

Creatividad	18.4%
Liderazgo	15.9%
Capacidad de innovación	13.3%
Etica	11.0%
Capacidad investigativa	9.9%
Disciplina y responsabilidad	8.7%
Especialización	4.8%
Valores humanos	4.6%
Comunicación	3.7%
Actualización	3.4%
Visión futurista	2.3%
Agilidad	2.3%
Otros	1.4%
Hablar varios idiomas	1.1%
Practicidad	1.1%
Flexibilidad	0.6%
Planeación	0.6%
Profesional integral	0.6%

**¿COMO CONSIDERA EL NIVEL DE LA EDUCACION SUPERIOR EN COLOMBIA?**

Regular	47.0%
Bueno	41.5%
Deficiente	9.5%
Excelente	2.0%

**¿COMO CREE QUE DEBE SER EL PROFESIONAL DEL PROXIMO SIGLO?**

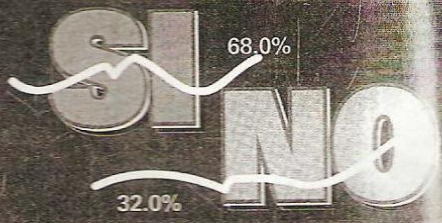
Con gran potencial de desarrollo	24.9%
Formación interdisciplinaria	24.4%
Conocimientos especializados y técnicos	23.0%
Con práctica empresarial	16.1%
Visión futurista	1.4%
De empuje	0.9%
Investigador	0.9%
Muy preparado	1.8%
Que piense más en la sociedad	1.4%
Agil	1.8%
Con capacidad de decisión	0.9%
Otros	2.3%



**¿COMO CONSIDERA QUE DEBERIA SER LA FORMACION DE LOS PROFESIONALES?**

Equilibrio entre teoría y práctica	70.0%
Más práctica que teoría	28.5%
Más teoría que práctica	1.0%
Técnico social, con concepto de vivir en comunidad.	0.5%

**¿SERIA INDISPENSABLE COMPLEMENTAR LA FORMACION PROFESIONAL CON ESPECIALIZACIONES, MAESTRIAS O DOCTORADOS EN EL EXTERIOR?**

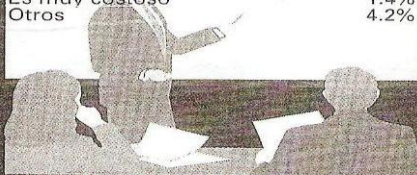


**SI, ¿POR QUE?**

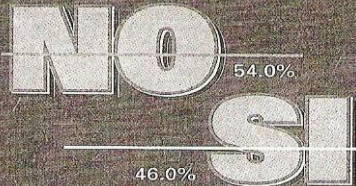
Es necesario obtener más y mejores conocimientos	13.0%
La capacitación en el país es deficiente	13.0%
Por los adelantos tecnológicos que brinda	11.6%
Tener una mejor visión internacional	10.3%
Necesitamos mejor visión empresarial	9.6%
Mejor desempeño en cualquier campo	8.2%
Reforzar conocimientos adquiridos	7.5%
Obtener experiencia y ponerla en práctica en el país	6.8%
Visión global de los negocios	4.8%
Profesionales técnicos con visión futurista	2.7%
Hay más posibilidades	2.7%
Adquirir conocimientos de nuevas culturas referente a productividad	2.1%
Falta de instrumentos	1.4%
Aquí no hay especializaciones	1.4%
Otros	4.8%

### NO, ¿POR QUE?

La capacitación en el país es buena	23.9%
En el país hay buenas instituciones	18.3%
Aprovechar los recursos del país	11.3%
Aquí también se pueden realizar especializaciones postgrados	9.9%
Se debe pensar en una reforma a la educación	8.5%
Tenemos buenos docentes y excelentes instituciones	7.0%
Muchos conceptos no se pueden aplicar en Colombia	2.8%
El país no ha evolucionado lo suficiente	1.4%
Es más enriquecedor utilizar nuestros recursos	1.4%
Es muy costoso	1.4%
Otros	4.2%



### ¿CREE QUE NUESTRA FORMACION PROFESIONAL RESPONDE A LAS NECESIDADES DE LA EMPRESA COLOMBIANA?



### NO, ¿POR QUE?

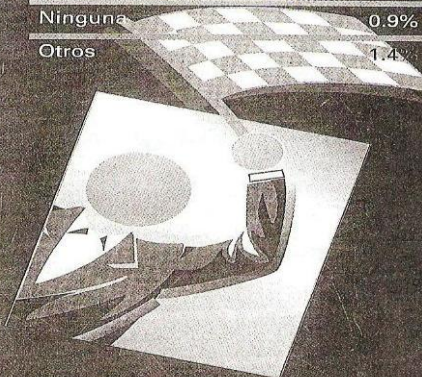
La preparación es deficiente	16.1%
Falta mucha práctica	14.5%
No hay preparación para desenvolverse en el campo	12.9%
Carecen de conocimientos técnicos	9.7%
Los profesionales no están enterados de la realidad del país	8.1%
Nos basamos en modelos extranjeros	7.3%
No hay una visión de lo que es un verdadero empresario	6.5%
Los centros educativos no están conscientes de lo que se necesita	4.8%
Deficiencia en el factor humano	4.0%
Falta combinar teoría y práctica	3.2%
No hay capacidad de investigación y desarrollo	3.2%
No hay creatividad	3.2%
Algunos estudian lo que menos se necesita	2.4%
Falta mucho más dinamismo	2.4%
Otros	1.6%

### SI, ¿POR QUE?

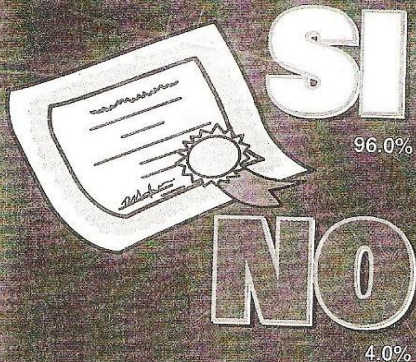
Corresponde a la realidad del país	44.1%
La educación está a la medida de la demanda	16.7%
Hay gente muy capacitada	9.8%
Su nivel de conocimiento es bueno	9.8%
Nuestro país ha evolucionado mucho	5.9%
Solo falta fomentar la práctica	4.9%
Los postgrados son buenos	3.9%
La gente sale bien preparada	2.0%
Hay variedad y calidad	2.0%
Otros	2.0%

### FRENTE A LA EVIDENTE SOBREENFERTA DE PROFESIONALES EN COLOMBIA ¿QUE ALTERNATIVA SUGIERE?

Promoción de carreras con baja demanda	47.6%
Generar empleo	9.9%
Promocionar carreras intermedias-tecnológicas	9.9%
Reducción de cupos de ingreso en las universidades	7.1%
Apoyo a la microempresa	6.6%
Cierre temporal de carreras con sobreoferta	6.1%
Mayor competitividad y eficiencia en los estudiantes	3.8%
Mejor selección	2.4%
Vínculo de empresas con universidades	1.9%
Carreras relacionadas con el agro	1.4%
Calificación de docentes y establecimientos	0.9%
Ninguna	0.9%
Otros	1.4%



**¿DEBE FOMENTARSE EL LIDERAZGO EN FUTUROS PROFESIONALES?**



**SI, ¿POR QUE?**

Carecemos de líderes	15.7%
Son quienes conducen las empresas	15.2%
Un buen empresario debe ser un buen líder	11.6%
Los necesitamos para mejorar el desarrollo del país	11.1%
Para que las empresas sean cada vez mejores	11.1%
De esto depende el trabajo en equipo	9.6%
Para un buen desempeño profesional y personal	6.6%
Sin líderes no hay empresas	3.5%
El profesional debe ser un líder y destacarse en su medio	3.0%
Es la principal cualidad que debe tener un profesional	3.0%
Para que haya más responsabilidad y concientización	2.5%
Será posible conseguir resultados concretos y positivos	2.5%
Es una forma de competitividad	1.5%
Falta formación en este campo	1.5%
Otros	1.5%

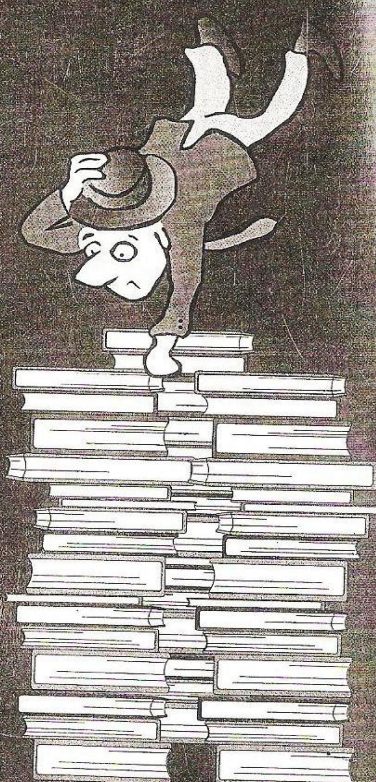
**NO, ¿POR QUE?**

Es innato	62.5%
Ya hay demasiados líderes	25.0%
Deben ser conductores de equipos, no líderes	12.5%

**¿QUE VIABILIDAD ASIGNA EN EL CORTO PLAZO A LA UNIVERSIDAD VIRTUAL EN COLOMBIA?**

Poca	37.0%
Solo a mediano plazo	20.0%
Solo a largo plazo	19.5%
Mucha	15.5%
Ninguna	8.0%

**¿QUE TRASCENDENCIA DEBE TENER EL ASPECTO ETICO EN LA FORMACION DE FUTUROS PROFESIONALES?**



## 16.2 ¿Por qué es importante la retención del talento?

Debido al aumento considerable en la economía de la información, en procesos como la globalización y la demografía cambiante están coincidiendo para crear una nueva era en los negocios: la era del talento. Su habilidad para atraer, administrar y conservar el talento determinara su éxito. Esto no fue verdadero siempre en el pasado. Antes usted podía tener éxito si controlaba suficientes recursos físicos. Hoy, el talento es el recurso fundamental de los negocios. Esto ha hecho que el poder se traslade hacia los empleados calificados. En una economía de información y los servicios, la fuente principal de todo el valor es la gente con talento. A medida que el mundo se mueve en esta dirección, el talento será más valioso globalmente, como sucede en las economías desarrolladas. Con este cambio en el poder, la gente con talento tendrá poder para exigir un trabajo desafiante, un ambiente de trabajo positivo y un liderazgo competente y con mucha empatía. (Gubman 2000)

El énfasis casi exclusivo en el valor de los accionistas que vieron en la época de 1980 ha comenzado a moderarse un poco. Las empresas ya están empezando a retener más a sus empleados a través de salarios, jornales y beneficios más altos. En las compañías inteligentes, habrá un nuevo y mejor equilibrio entre satisfacer las necesidades de los clientes, accionistas y empleados. (Gubman 2000)

Sin embargo competir por empleados, básicamente a través de las más altas compensaciones, nunca ha sido suficiente para atraer y conservar el mejor talento. Con el paso del tiempo, la clase de gente que usted realmente quiere emplear busca en su trabajo más que la sola remuneración. Hay muchos empleos magníficos “disponibles”. No hay muchas organizaciones magnificas. La gente con talento exige el tipo de experiencias de trabajo satisfactorias y significativas que exigen que usted construya un magnifico ambiente de trabajo y administre la gente



con mucha habilidad. Si usted hace estas cosas bien, tendrá el talento que necesita para tener éxito. (Gubman 2000)

Con este talento, usted puede satisfacer a sus clientes y accionistas y crear fabulosos resultados. Ya, algunos analistas bursátiles, inversionistas y gerentes de fondos de pensiones están empezando a darse cuenta de que las compañías administran mejor a la gente representan inversiones más seguras. En el futuro cercano, quienes hacen el mercado miraran primero la calidad del talento de una compañía y la administración del talento como las claves para las estrategias de inversión. El conocimiento y calificaciones de su fuerza laboral y sus habilidades para permitirle que contribuyan de acuerdo con la altura de sus talentos será la forma como su compañía obtiene su grado de inversión. Esto significa que a cada uno de sus trabajadores calificados le pertenece una gran parte de su éxito futuro, incluida su fortuna personal. Usted necesita valorar cada persona como si fuera un recurso escaso y maximizar su retorno sobre todas ellas, alineando comprometiendo y midiendo su desempeño, de acuerdo con su estilo estratégico. Esta es la manera como usted obtendrá lo mejor de su talento, y como este obtendrá lo mejor de usted. (Gubman 2000)

### **16.2.1 Atracción y retención de talento humano**

La atracción, desarrollo y retención de talentos es, sin duda, el tema más importante de la gestión moderna de Recursos Humanos. Si entendemos como “talentos” a aquellos individuos que aportan una porción de beneficios muy importante al desempeño de los negocios de las compañías, y que generan valor por encima del promedio para los clientes y accionistas, que poseen destrezas de alto valor, y un conocimiento profundo no sólo del trabajo, sino de cómo hacer que las cosas pasen, su importancia no puede estar en duda. (Deloitte s.f)

Sin embargo, el desarrollo de estrategias claras respecto de este tema ha ido más lento que la teoría. Así lo demuestra un estudio realizado por Deloitte a más de 1.300 empresas del mundo, entre ellas 126 de Chile. De acuerdo a sus resultados, más del 50% de los gerentes de RR.HH. considera que la atracción y retención de los talentos es un tema crítico para su empresa. Pero en el caso de las empresas chilenas, el 60% reconoce no haber llevado el tema a nivel de directorio. (Deloitte s.f)

El tema es preocupante si se considera que en Chile, al igual que en Latinoamérica, nos enfrentamos irremediablemente a la escasez de talentos. El 53% de los encuestados considera que habrá escasez moderada de talentos en los próximos 3 a 5 años (42% en América Latina) y 19% reporta una alta escasez (14% en América Latina).

Esta falta de profesionales capacitados se explica principalmente por modelos educativos obsoletos, considerando la gran diversidad de desafíos como la globalización, la competencia de los mercados asiáticos, la necesidad de desarrollo de industrias sofisticadas o contar con especialistas de marketing que entiendan, por ejemplo, el mercado-chino.

Pero también hay vacíos en la generación de estrategias efectivas para atraer y retener talentos, que respalden a su personal clave en aspectos como: la realización de un trabajo motivador, el aprendizaje orientado a desarrollar sus mejores capacidades, el enfrentamiento de nuevos desafíos y el interactuar con las personas de manera positiva. (Deloitte s.f)

De allí la importancia de desarrollar planes que permitan mejorar la gestión del talento, no sólo en el marco del área de Recursos Humanos, sino a nivel de toda la organización.

Entre estos planes, es recomendable elaborar un manual con un listado de competencias organizacionales requeridas, presentes y futuras, e identificar los talentos de la organización. Para elaborar este listado, es necesario convocar al directorio y a las distintas unidades de negocio para acordar cuáles son las habilidades y capacidades requeridas en función del mercado (satisfacción de los clientes) y la estrategia de negocio.

Es necesario también generar conciencia de que todas las jefaturas, partiendo por los gerentes generales, son responsables de retener los talentos. En este sentido, es importante fortalecer el liderazgo de las jefaturas, debido a que la principal razón por la que las personas dejan sus empleos es por problemas con sus jefes. RR.HH. puede apoyar a las jefaturas, pero son éstas las responsables de la retención de los talentos. Así, los gerentes de RR.HH. debieran convertirse en los socios estratégicos de las jefaturas, ayudándolos a identificar y retener los talentos, facilitando la estructura, los procesos y la cultura deseada. (Deloitte s.f)

Otro aspecto fundamental es el reconocimiento monetario. Para atraer y retener talentos es recomendable contar con paquetes de compensación (competitivos y con incentivos de largo plazo) acordes con el nivel de desempeño y contribución a la organización. (Deloitte s.f)

Finalmente, es crítico generar la capacidad, compromiso y alineación organizacional de los talentos, a través de: Desarrollar: proveer el aprendizaje en la vida real, pruebas de fuego que expandan sus habilidades, Ubicar: encontrar la posición más adecuada de acuerdo a las habilidades e intereses y Conectar: construir redes que mejoren su desempeño individual y organizacional. (...)

### **16.2.2 Guerra por el talento: ¿cómo retener a los buenos empleados?**

Desde hace varias décadas, los grandes pensadores del management han insistido acerca de la importancia de la captación y desarrollo del talento para la creación de ventajas competitivas. (Sebastián, 2007)

En este marco, un artículo de 1998 de la consultora McKinsey se convirtió en un verdadero hito del management de capital humano. La investigación, que incluía una encuesta entre 77 grandes compañías norteamericanas, se proponía indagar hasta qué punto las empresas concebían como prioritaria la captación de talento en el diseño de sus prácticas y procesos.

El artículo se volvió célebre por acuñar un término que ha estado en boca de casi todos los managers en los últimos años: "la guerra por el talento". En efecto, en la encuesta de 1998, tres de cada cuatro gerentes de HR confesaban enfrentar serios problemas a la hora de captar y retener ejecutivos capaces. Y la situación parecía agravarse... (Sebastián, 2007)

Según proyecciones demográficas, debido al retiro de los baby-boomers, la cantidad de norteamericanos entre 35 y 44 años decaería en un 15 por ciento entre 2000 y 2015. Para las empresas, esto significaría una mayor presión sobre su capacidad de cubrir posiciones ejecutivas.

El resultado inevitable sería la "guerra por el talento", una despiadada lucha entre las corporaciones más poderosas de los Estados Unidos por contratar a los mejores ejecutivos. Y, en este escenario, los departamentos de recursos humanos se convertirían en piezas centrales de la estrategia corporativa. (Sebastián, 2007)

En 1998, los investigadores de McKinsey proponían una serie de lineamientos que debían orientar la gestión del capital humano en la nueva economía. Buena

parte de la literatura posterior se ha dedicado a profundizar los distintos aspectos de estos consejos que ya se han convertido en "sentido común" del management. Hoy, nueve años después de la propuesta original, veamos algunas de estas prácticas:

A) Las compañías deben construir talento a través de un seguimiento continuo del rendimiento de los ejecutivos en todos los niveles de la organización.

B) Los gerentes de las distintas unidades de negocios deben ser considerados responsables del talento captado y desarrollado. Por ejemplo, la capacidad de reclutar y formar trabajadores debería ser un criterio para decidir el ascenso de un manager.

C) Los gerentes de recursos humanos deben redefinir su rol. Es necesario que se conviertan en consejeros de los jefes de las unidades de negocios en materia de gestión del talento.

D) La clave para captar y retener talento consiste en construir una "marca" para la empresa como buena empleadora. La compañía debe erigir una cultura organizacional que la diferencie del resto.

E) Los sistemas de incentivos deberían personalizarse de acuerdo con las preferencias de cada trabajador. No todos tienen las mismas motivaciones. Algunos sólo lo hacen por el dinero, otros lo hacen porque creen sinceramente en los objetivos de la empresa, otros valoran la flexibilidad horaria. La empresa debe adaptar su oferta de beneficios a las necesidades de cada ejecutivo. (Sebastián, 2007)

En definitiva, nueve años después de aquella célebre investigación de McKinsey, la guerra por el talento directivo es el escenario que enfrentan muchas empresas.

Por lo tanto, no nos sorprende que los buenos ejecutivos tengan, en muchos casos, elevados índices de rotación y vayan cambiando de empresa a medida que surgen propuestas más tentadoras.

En este marco, la investigación de McKinsey buscaba proponer las herramientas necesarias para que usted, gerente de recursos humanos, pudiera captar nuevos ejecutivos, desarrollarlos y retenerlos evitando que se los “robe” la competencia en un ambiente de tremendas presiones en el mercado laboral ejecutivo. (Sebastián, 2007)

## **17. DISEÑO METODOLOGICO**

### **17.1 TIPO DE INVESTIGACIÓN**

El presente trabajo investigativo es de carácter descriptivo porque trabaja sobre realidades sobre las cuales ejecuta una interpretación; además es aplicada porque busca el conocer para hacer, para construir y modificar, también, el tipo de esta investigación es mixta porque se vale tanto del trabajo de campo como de documentos y teorías. Por último esta investigación también es correlacional porque pretende observar el grado de relación en la motivación, satisfacción y atracción de talentos en las generaciones X y Y y también es cuantitativa-cualitativa porque se estudiarán cualidades por medio de los resultados arrojados en las herramientas de medición CMT (cuestionario de motivación para el trabajo), y test de medición de Herzberg y entrevista.

### **17.2 METODOS DE INVESTIGACION**

En relación con los objetivos planteados el método de investigación utilizado será el deductivo porque se pretende pasar de lo general a lo particular, porque partiendo de unos enunciados de carácter universal establecidos en el marco teórico y utilizando los test de Herzberg, el CMT (cuestionario de motivación para el trabajo) y entrevista, se pretende inferir enunciados particulares.

### **17.3 TECNICAS PARA RECOPIRAR LA INFORMACIÓN**

En un principio se hizo uso de las técnicas que permitan construir una idea de la investigación planteada, técnicas como: Revisión bibliográfica, análisis de documentos y análisis de los resultados de las herramientas CMT (cuestionario de motivación para el trabajo) en donde se identificará las motivaciones que poseen

los funcionarios a nivel individual y por áreas, bajo 15 factores: Condiciones motivacionales internas: (logro, poder, afiliación, autorrealización y reconocimiento). Medios preferidos para obtener retribuciones deseadas en el trabajo (dedicación a la tarea, aceptación autoridad y aceptación normas y valores, requisición y expectación. Al igual que Las Condiciones motivacionales externas (supervisión, grupo de trabajo, contenido de trabajo, salario y promoción). También se utilizará un instrumento *de medición de la teoría bifactorial de la satisfacción de Herzberg* la existencia de dos grupos o clases de aspectos laborales: un grupo de factores extrínsecos y otro de factores intrínsecos. Los primeros están referidos a las condiciones de trabajo en el sentido más amplio, tales como el salario, las políticas de empresa, el entorno físico, la seguridad en el trabajo, etc. Según el modelo bifactorial estos factores extrínsecos sólo pueden prevenir la insatisfacción laboral o evitarla cuando ésta exista pero no pueden determinar la satisfacción ya que ésta estaría determinada por los factores intrínsecos, que serían aquellos que son consustanciales al trabajo; contenido del mismo, responsabilidad, logro, etc

Finalmente, se recurrió a técnicas directas como: entrevistas a empleados, entrevista a consultores y/o autoridades de psicología organizacional, que proporcionen conocimiento, ideas e información sobre nuestro tema a investigar.

#### **17.4 POBLACION**

Está conformada por 200 empleados administrativos y operativos de la Empresa MG SALUD Ltda. Ubicada su sede central en el municipio de Medellín y otras cinco cedes en el departamento de Antioquia.



### **17.5 MUESTRA**

Se tomo como muestra final a cincuenta y seis (56) empleados administrativos y operativos.

### **17.6 RECOLECCIÓN DE DATOS**

Para la recolección de datos, se aplicó un instrumento llamado CMT cuestionario de motivación para el trabajo diseñado por Fernando Toro el cual nos permitió medir las motivación entre los diferentes individuos.

Así mismo se diseño una base de datos en Excel la cual fue utilizada para analizar y procesar los datos y obtener los resultados gráficos y estadísticos.

## 18. CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES

Actividad	Periodo de Tiempo (Expresado en meses y semanas) AÑO 2010																							
	Febrero				Marzo				Abril				Mayo				Junio				Julio			
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
Sensibilización y aplicación de los instrumentos de medición que permita conocer el grado de motivación que manejan los funcionarios en la organización.																								
Identificar cual es el nivel de Motivación y satisfacción laboral entre los empleados de la empresa Mg salud mediante la correlación con ambas generaciones (X y Y).																								
Establecer cuáles características de los empleados de las generaciones X y Y son tomadas como factor de motivación laboral en la empresa Mg salud.																								
Analizar la incidencia de los factores motivacionales para la retención del talento clave en los empleados de Mg salud.																								
Determinar qué beneficios trajo el estudio de los factores motivacionales para ambas generaciones confrontando esto con el análisis hecho.																								
Inicio de redacción de tesis de grado en base a los resultados obtenidos.																								
Inicio de redacción de tesis de grado en base a los resultados obtenidos.																								
Fin redacción tesis de grado.																								

## 19. PRESUPUESTO

PRESUPUESTO GLOBAL DEL TRABAJO DE GRADO				
RUBROS	FUENTES			TOTAL
	Estudiante	Mg salud	Externa	
Personal	\$ 300.000	\$ 0	\$ 0	\$ 300.000
Suministros	\$ 0	\$ 1.200.000	\$ 0	\$ 1.200.000
Salidas de campo	\$ 200.000	\$ 0	\$ 0	\$ 200.000
Bibliografía	\$ 250.000	\$ 0	\$ 0	\$ 250.000
Equipos	\$ 50.000	\$ 0	\$ 0	\$ 50.000
Otros	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
TOTAL	\$ 2'000.000	\$ 0	\$ 0	\$ 2'000.000

## 20. RESULTADOS OBTENIDOS SOBRE LAS DIFERENCIAS MOTIVACIONALES EN MG SALUD

### TABLA CALIFICACIÓN DEL CMT

#### Factores Motivacionales internos

- LOGRO
- PODER
- AFILIACION
- AUTO REALIZACION
- RECONOCIMIENTO

#### Medios preferidos para obtener retribuciones deseadas en el Trabajo

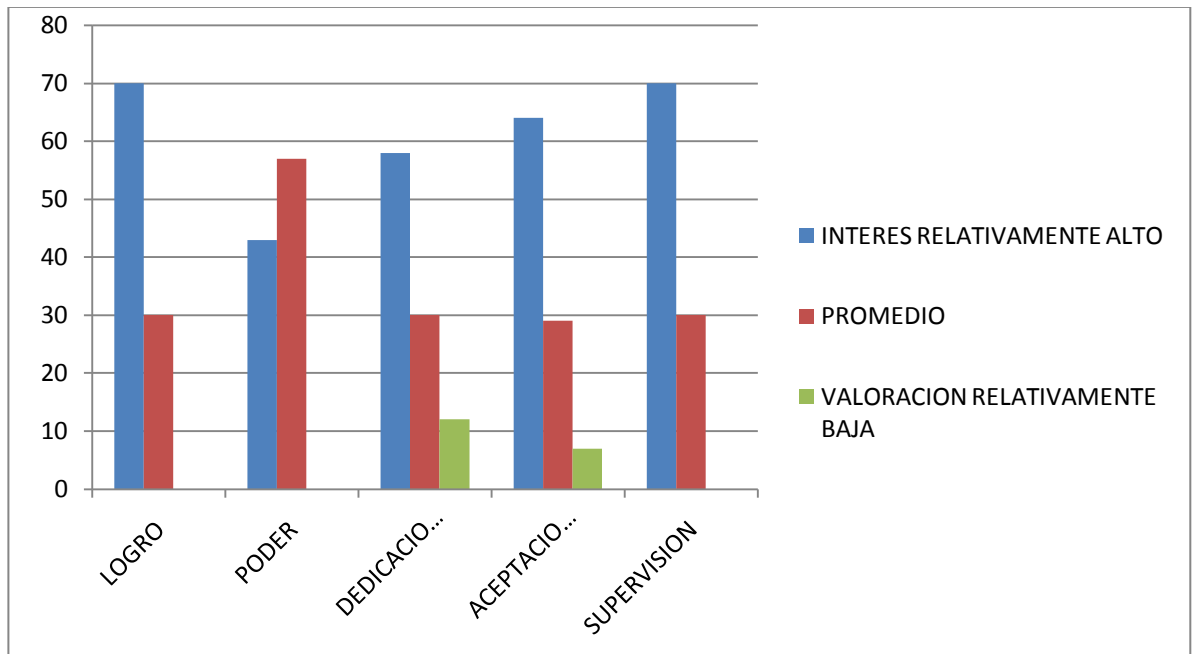
- DEDICACION A LA TAREA
- ACEPTACION AUTORIDAD
- ACEPTACION DE NORMAS Y VALORES
- REQUISICIÓN
- EXPECTACIÓN

#### Factores motivacionales externos

- SUPERVISION
- GRUPO DE TRABAJO
- CONTENIDO DE TRABAJO
- SALARIO
- PROMOCIÓN

PUNTUACIONES	
PUNTAJE	SIGNIFICADO
40 - 60	PROMEDIO
0 - 20	INTERÉS EXCEPCIONALMENTE BAJO
21 - 40	VALORACIÓN RELATIVAMENTE BAJA
61 - 80	INTERES RELATIVAMENTE ALTO
81 - 100	VALORACIÓN EXEPCIONALMETE ALTA

## Generación Y



**LOGRO:** Se encuentra con un interés relativamente alto de un 70% y en el promedio con un 30%.

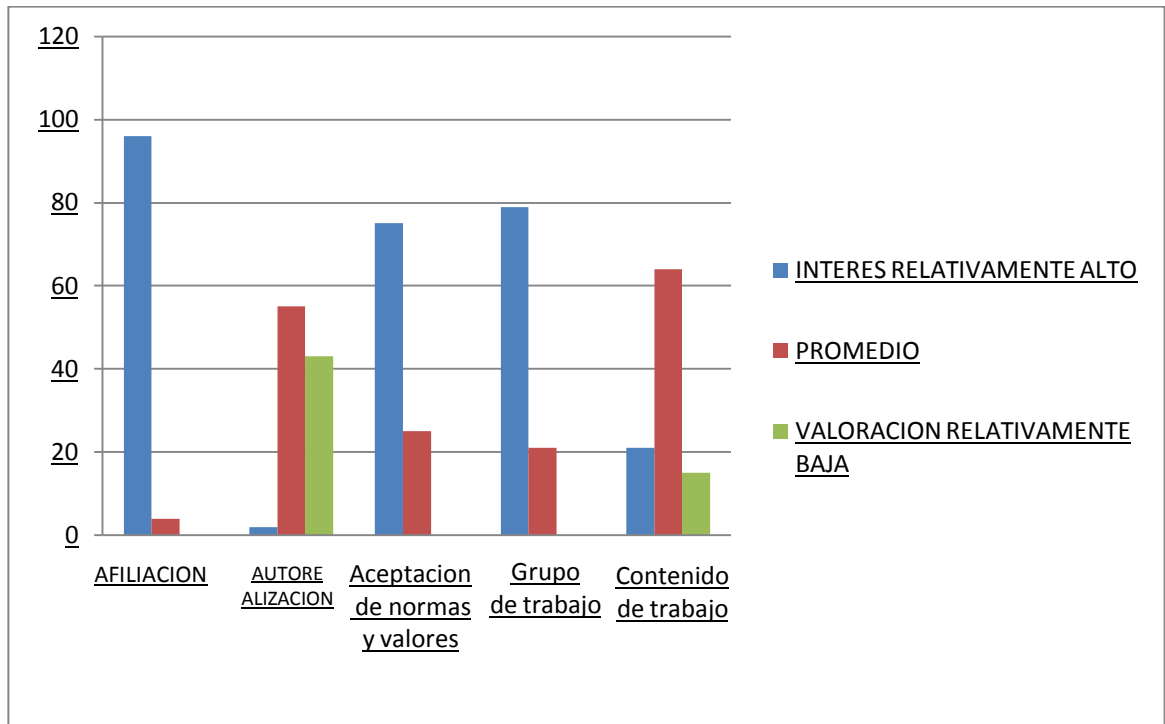
**PODER:** Se encuentran con un interés relativamente alto de un 43% de la muestra y el otro 57% se encuentra en el promedio.

**DEDICACION A LA TAREA:** EL 58% se encuentran con un interés relativamente alto el 30% se encuentra en el promedio y el 12% está por debajo de la media.

**ACEPTACIÓN A LA AUTORIDAD:** Se encuentra con un interés relativamente alto con un 64% mientras que el promedio tiene un 29% y el 7% esta de la población por debajo de la media.

**SUPERVISION:** Se encuentra con una interés relativamente alto un 70% y en el promedio con un 30%:

## Generación Y



**AFILIACION:** Se encuentra con un interés relativamente alto un 96% de la muestra y el otro 4% se encuentra en el promedio

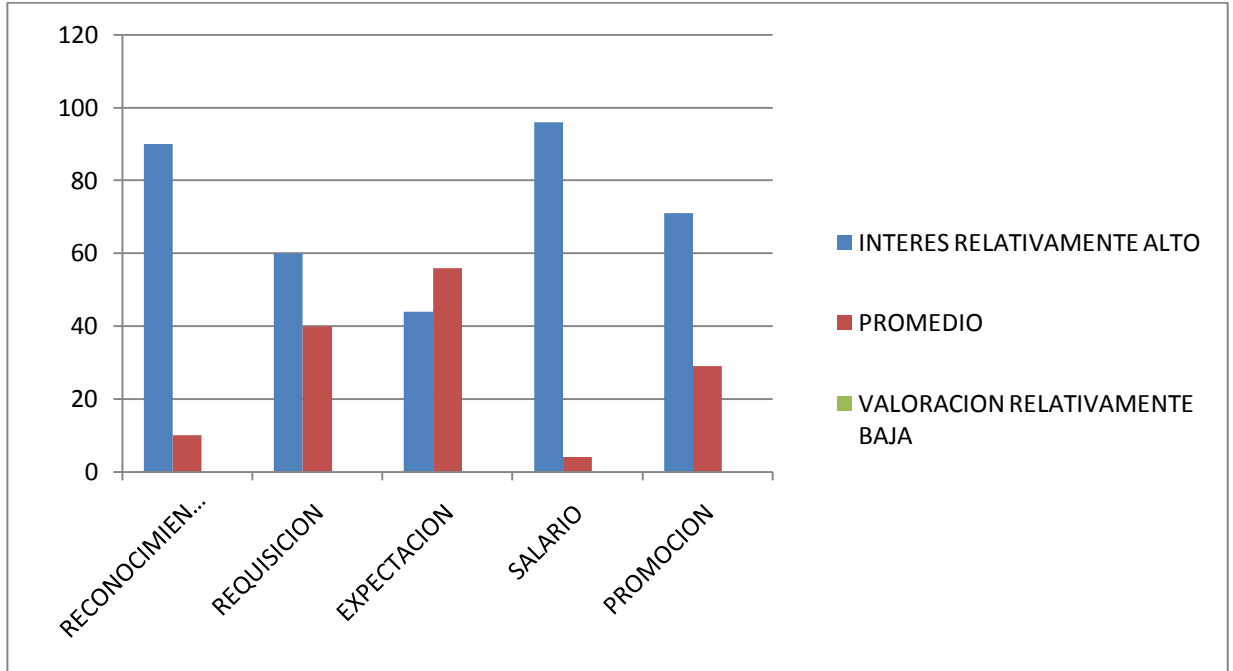
**AUTOREALIZACION:** El 2% de la muestra se encuentra con un interés relativamente alto, el 55% se encuentra en el promedio y el 43% está en una valoración relativamente baja.

**ACEPTACION NORMAS Y VALORES:** El 75% de la muestra se encuentra con un interés relativamente alto y el 25% se encuentra en el promedio.

**GRUPO DE TRABAJO:** El 79% de la muestra se encuentra con un interés relativamente alto y el 21% se encuentra en el promedio.

**CONTENIDO DE TRABAJO:** El 21% de la muestra se encuentra con un interés relativamente alto, el 64% se encuentra en el promedio y el 15% está en una valoración relativamente baja.

# Generación Y



**RECONOCIMIENTO:** Se encuentra con un interés relativamente alto un 90% de la muestra y el otro 10% se encuentra en el promedio.

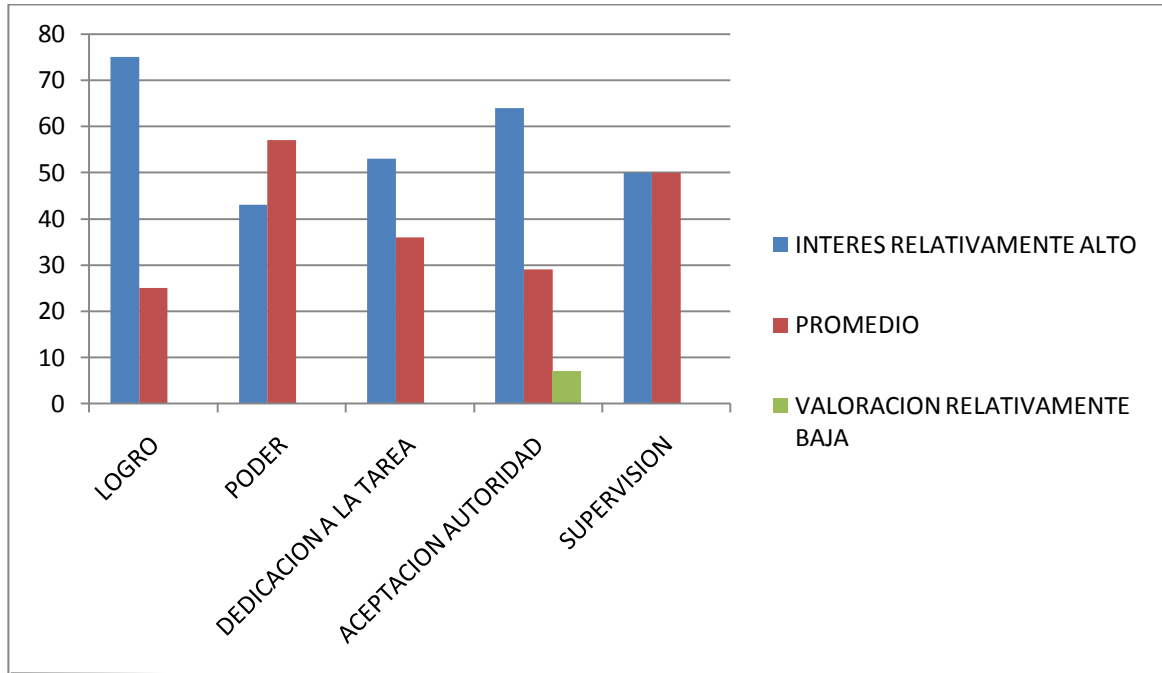
**REQUISICION:** Se encuentra con un interés relativamente alto un 60% de la muestra y el otro 40% se encuentra en el promedio

**EXPECTACION:** Se encuentra con un interés relativamente alto un 44% de la muestra y el otro 56% se encuentra en el promedio.

**SALARIO:** Se encuentra con un interés relativamente alto un 96% de la muestra y el otro 4% se encuentra en el promedio.

**PROMOCION:** Se encuentra con un interés relativamente alto un 71% de la muestra y el otro 29% se encuentra en el promedio

# GENERACION X



**LOGRO:** Se encuentra con un interés relativamente alto un 75% y un 25% de la muestra en el promedio.

**PODER:** Se encuentra con un interés relativamente alto un 43% de la muestra y el otro 57% se encuentra en el promedio.

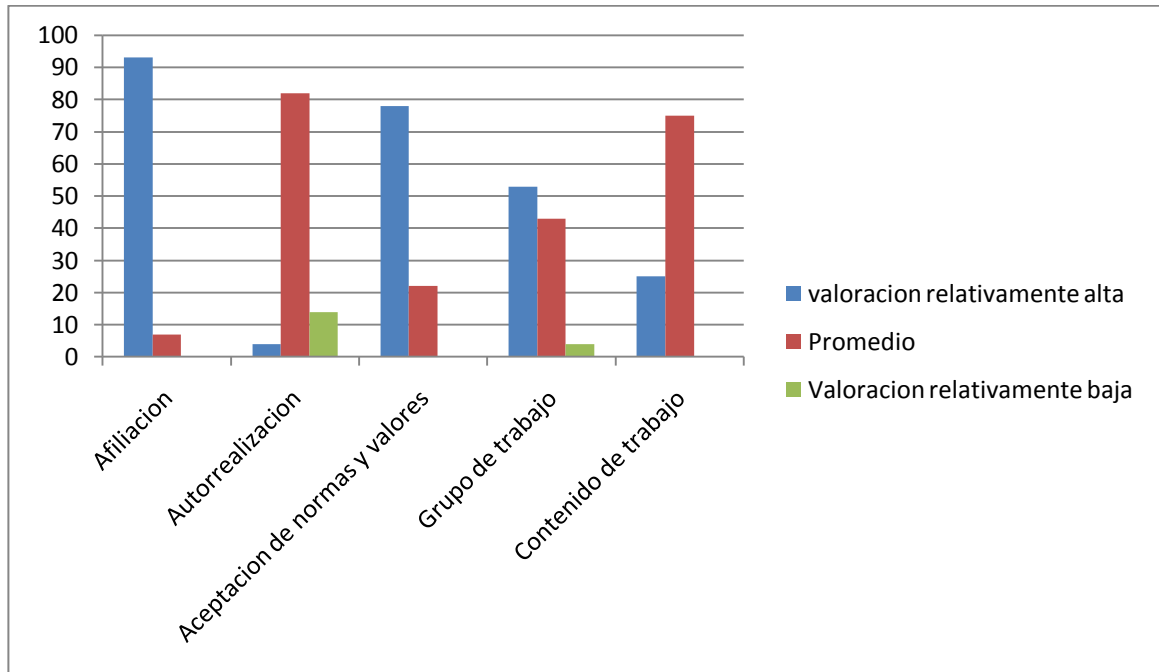
**DEDICACION A LA TAREA:** Se encuentra con un interés relativamente alto un 53% de la muestra y el otro 47% se encuentra en el promedio.

**ACEPTACIÓN A LA AUTORIDAD:** Se encuentra con un interés relativamente alto un 64% en el promedio un 29% y una valoración relativamente baja 7%.

**SUPERVISION:** Se encuentra con un interés relativamente alto un 50% de la muestra y el otro 50% se encuentra en el promedio.



# GENERACION X



**AFILIACIÓN:** Se encuentra con un interés relativamente alto un 93% en y en el promedio un 7%.

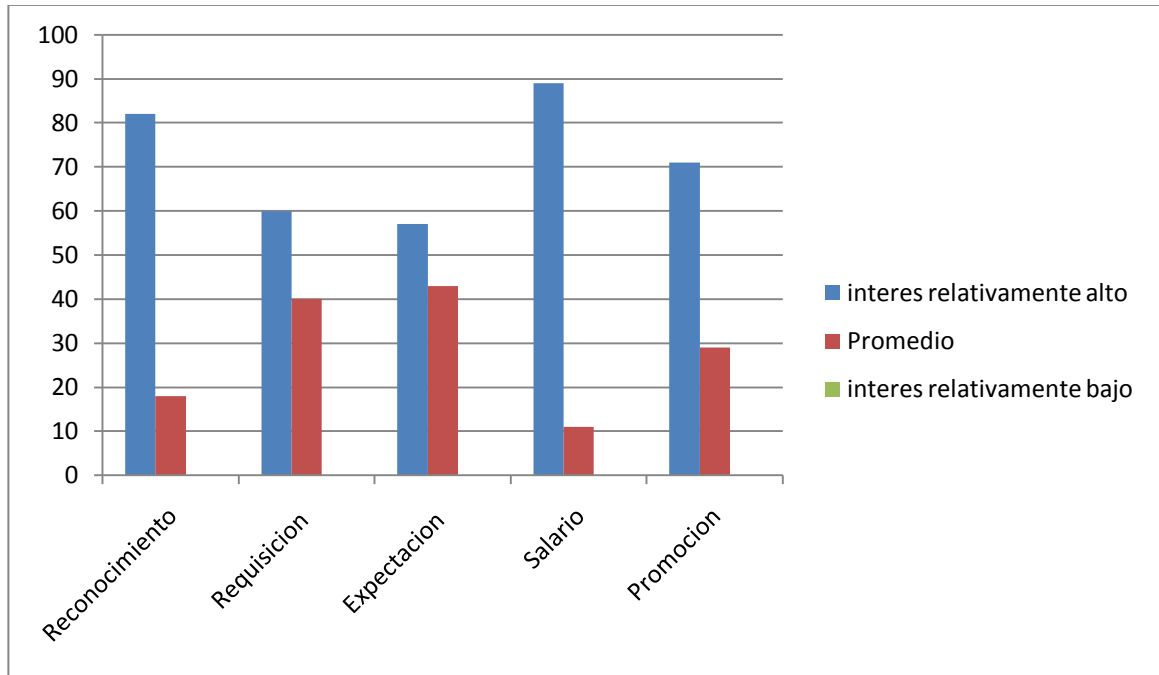
**AUTO REALIZACIÓN:** Se encuentra con un interés relativamente alto un 4% de la muestra, el otro 82% se encuentra en el promedio y el 14% con una valoración relativamente baja.

**ACEPTACIÓN NORMAS Y VALORES:** Se encuentra por encima del promedio el 78% de la muestra y el otro 22% se encuentra en el promedio.

**GRUPO DE TRABAJO:** Se encuentra con un interés relativamente alto un 53% de la muestra, el otro 43% se encuentra en el promedio y el 4% con una valoración relativamente baja.

**CONTENIDO DE TRABAJO:** Se encuentra con un interés relativamente alto un 25% de la muestra y el otro 75% se encuentra en el promedio.

## GENERACION X



**RECONOCIMIENTO:** Se encuentra con un interés relativamente alto un 82% y el 18% en promedio.

**REQUISICIÓN:** Se encuentra con un interés relativamente alto un 60% de la muestra el otro 40% se encuentra en el promedio.

**EXPECTACIÓN:** Se encuentra con un interés relativamente alto un 57% de la muestra y el otro 43% se encuentra en el promedio.

**SALARIO:** Se encuentra con un interés relativamente alto un 89% de la muestra, el otro 11% se encuentra en el promedio.

**PROMOCIÓN:** Se encuentra con un interés relativamente alto un 71% de la muestra y el otro 29% se encuentra en el promedio.

## 21. ANALISIS Y RESULTADOS ENCONTRADOS EN EL CMT

### CUADRO DE LA GENERACIÓN Y

#### FACTORES QUE MOTIVAN MAS A LOS TRABAJADORES DE MG SALUD EN LA GENERACIÓN Y

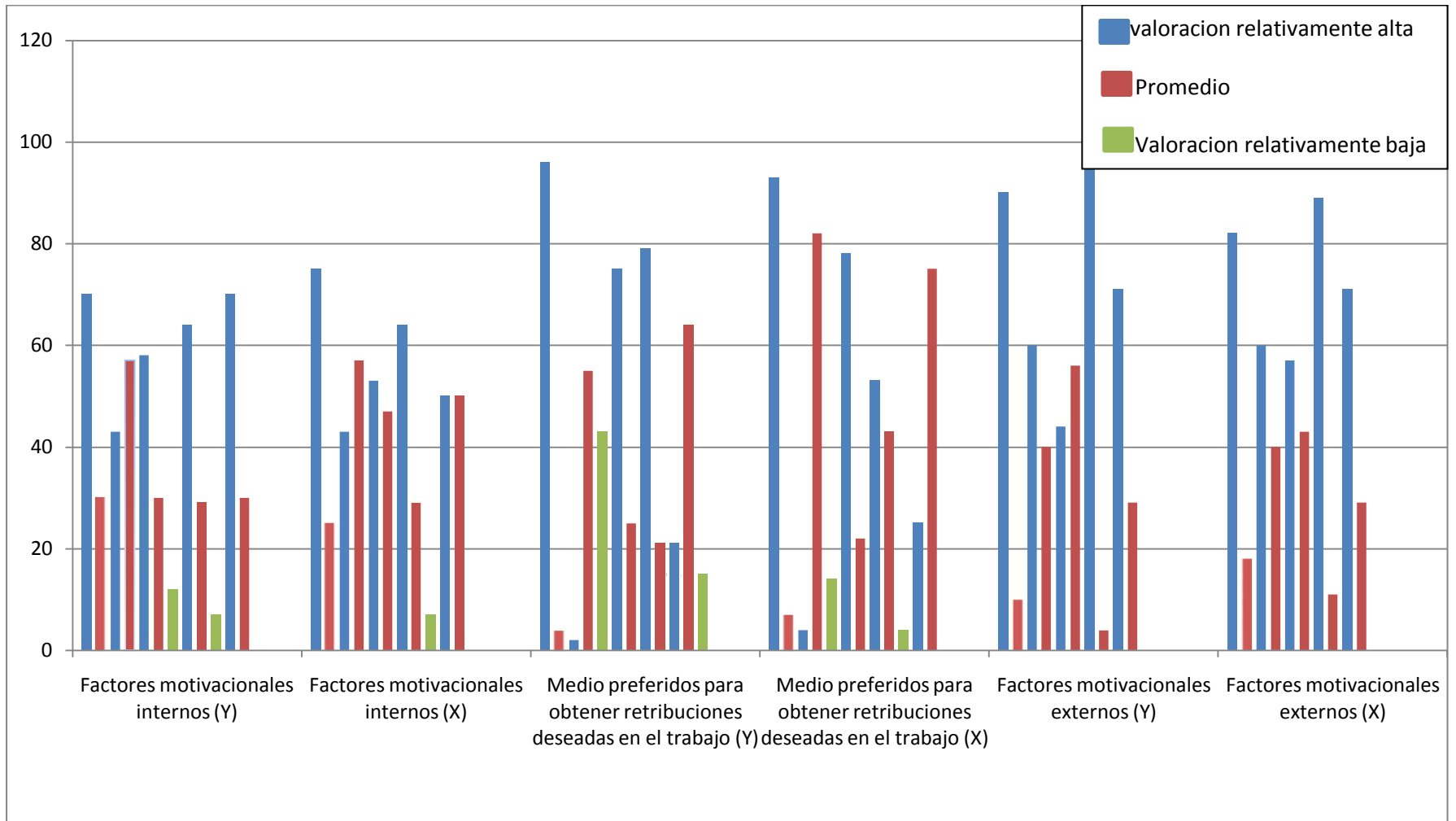
<b>LOGRO</b>	Los logros son algo necesario en el ser humano, las palabras de apoyo aliento son vitales, el contribuir con sus iniciativas como los son algunas propuestas se convierten en una iniciativa para su excelencia.
<b>AFILIACION</b>	El promover los valores como el respeto, la confianza y las reuniones de integración afianzara la cordialidad y el vínculo entre los jefes y subordinados.
<b>GRUPO DE TRABAJO</b>	Las capacitaciones, auditorias y propuestas debe integrar al personal así como el trabajo en equipo.
<b>ACEPTACIÓN DE NORMAS Y VALORES</b>	Son clave fundamental para integrarse con la misión, la visión y en especial la cultura de la compañía
<b>RECONOCIMIENTO</b>	El tradicional reconocimiento de “empleado del mes” no da resultado; ahora, inmediatamente después de algún logro, conviene más obsequiar boletos para algún espectáculo, pases para un partido de fútbol o para una cena.
<b>SALARIO</b>	Puede ser un excelente motivador para los miembros de la generación X, el deseo de poseer cosas y artefactos los impulsa a trabajar por una recompensa. El dinero es una medida, una especie de marcador de su sensación de logro, ofrece además independencia e identidad.

## CUADRO DE LA GENERACIÓN X

### FACTORES QUE MOTIVAN MAS A LOS TRABAJADORES DE MG SALUD EN LA GENERACIÓN X

<b>LOGRO</b>	Los logros son algo necesario en el ser humano, las palabras de apoyo aliento son vitales, el contribuir con sus iniciativas como los son algunas propuestas se convierten en una iniciativa para su excelencia.
<b>AFILIACION</b>	El promover los valores como el respeto, la confianza y las reuniones de integración afianzara la cordialidad y el vínculo entre los jefes y subordinados.
<b>ACEPTACIÓN DE NORMAS Y VALORES</b>	Son clave fundamental para integrarse con la misión, la visión y en especial la cultura de la compañía
<b>RECONOCIMIENTO</b>	El tradicional reconocimiento de “empleado del mes” no da resultado; ahora, inmediatamente después de algún logro, conviene más obsequiar boletos para algún espectáculo, pases para un partido de fútbol o para una cena.
<b>SALARIO</b>	Puede ser un excelente motivador para los miembros de la generación X, el deseo de poseer cosas y artefactos los impulsa a trabajar por una recompensa. El dinero es una medida, una especie de marcador de su sensación de logro, ofrece además independencia e identidad.
<b>PROMOCIÓN</b>	Ascender a otro cargo más alto en la organización es inviable, pero se pueden tener otro tipo de incentivo que promueva esta labor.

El siguiente esquema muestra los porcentajes de evaluación en ambas generaciones de acuerdo a los ítems de acuerdo a los 15 factores motivacionales en mayor y menor porcentaje y las tres categorías a las que corresponden.



## 21. ANALISIS DE RESULTADOS EN EL DESARROLLO DE PRUEBAS

- A) En los resultados encontrados para ambas generaciones se evidencia una tendencia mayor hacia un puntaje relativamente alto. Lo cual nos indica que algunos factores son de mayor relevancia en la motivación de los X y los Y, entre los que más se destacan se encuentran logro, reconocimiento, aceptación de normas y valores, salario y promoción:

ITEMS	GENERACIÓN Y	GENERACIÓN X
LOGRO	70%	75 %
RECONOCIMIENTO	82%	90%
ACEPTACION NORMAS Y VALORES	75%	78%
ACEPTACION A LA AUTORIDAD	64%	64%
SALARIO	96%	89%
PROMOCION	71%	71%

De acuerdo a estos resultados se hallo que ambas generaciones poseen un interés similar en cuanto a los factores evaluados.

- B) De los resultados arrojados para ambas generación (X y Y) existe un diferencial en cuanto a dos factores en el CMT:

ITEMS	GENERACION Y	GENERACION X
SUPERVISIÓN	70%	50%
GRUPO DE TRABAJO	79%	50 %

Esto nos indica que para ambas generaciones existe una mayor y menor tendencia en cuanto a las condiciones motivacionales externas es decir para la generación Y la supervisión así como el grupo de trabajo son de más relevancia, y nos muestra que los X asumen estos desafíos motivacionales de una manera no tan relevante, pero no con menos importancia de la que estos poseen.

- C) En cuanto a los resultados generales de la prueba se encontraron semejanzas en el perfil motivacional de todos los grupos y personas, lo que evidencia que aunque existan dos generaciones, hay una gran homogeneidad y semejanza motivacional entre los

trabajadores que fueron muestra y objeto de estudio en la investigación hecha en la empresa Mg Salud.

- D) Es de resaltar que en la aplicación de la prueba se contó con algunas diferencias que pudieron afectar la motivación a favor o en contra de la aplicación de la prueba. Entre ellas tenemos: el tipo de contratación que cada uno de los participantes tiene con la institución la asignación del tiempo dedicado para tal fin por parte de los participantes, el espacio permitido por la organización para dicha aplicación.

## 22. CONCLUSIONES

- A) Se identificaron factores que dieron como resultado un alto porcentaje en las similitudes de ambas generaciones (X y Y) lo que permite demostrar que aunque existen variables que podrían generar cambios en estos resultados (contexto, tiempo, políticas etc...) las similitudes entre ambas muestras son una clara evidencia de los factores motivacionales que mas intervienen en la empresa Mg Salud, entre los que encontramos el salario, la promoción, el logro, reconocimiento, aceptación de autoridad y aceptación de normas y valores, los cuales demuestran una clara necesidad tanto en factores Internos, externos como de retribuciones deseadas en el trabajo.
- B) En los resultados encontrados tras la tabulación del CMT existen dos factores que muestran una diferencia en cómo se motivan ambas generaciones teniendo en cuenta que aunque sus resultados no se encuentran por debajo del promedio, los factores de supervisión y grupo de trabajo nos dan a entender que no todas las condiciones de trabajo provocan las mismas reacciones en toda las personas. Es decir, que una política o una estrategia motivacional, para que sean efectivas deben consultar la realidad motivacional de las personas. Esto se logra conociendo sus condiciones internas y las externas que pueden infundir efectos apreciables en las conductas, desempeño y rendimiento de los individuos o Generaciones que corresponden a este estudio.
- C) Tomando en cuenta la investigación hecha, los resultados obtenidos mediante la prueba CMT, así como algunas entrevistas y análisis que fueron ejecutadas como herramientas de apoyo se observo que los roles que asumen ambas generaciones son discordantes debido a que existe mucha dificultad en llevar un seguimiento que permita entregar resultados a mediano o largo plazo teniendo en cuenta lo siguiente; el personal por parte de auxiliares es rotado o cambiado cada 3 o 6 meses, los odontólogos no especialistas poseen contratos por prestación de servicios y solo 2 son fijos para lo cual es difícil teniendo en cuenta las 6 sedes de la empresa y las brechas generacionales, en cuanto a los especialistas todos son por prestación de servicios y es realmente muy complicado llevar un control de frecuencias porque no se sabe quién va a estar en qué sede ya que cambian continuamente y no siempre es la misma persona debido a que no tiene una responsabilidad fija con la empresa.
- D) Se entiende que los recursos humanos o el área de talento humano son cada vez más importantes para gerenciar procesos de administración de personal, contratación, capacitación, evaluaciones de desempeño, análisis de cargos etc.. por esta razón es más que importante tomar en cuenta los estudios sobre las generaciones, en este caso particular X y Y, que pueden incidir en cómo las personas se relacionan, hacen parte de una empresa, una cultura o en este caso particular cuáles son sus fuentes principales de motivación permitiendo generar mayor comprensión de cómo gerenciar ciertos procesos a nivel administrativo y



humano. A partir de los objetivos planteados y el trabajo expuesto se puede notar claramente que cuando hablamos de talentos clave parece ser que ambas generaciones dentro de Mg Salud son una prioridad para ser vistos como fuentes primordiales no solo de estudio sino de aptitudes y actitudes para un crecimiento a nivel productivo.

- E) La evaluación de desempeño ha sido otra parte crucial para comprender la motivación de los trabajadores ya sea X o Y en Mg salud, los asesores externos que han contratado para generar este trabajo no han tenido una continuidad con los resultados encontrados y de esta manera no se han generado cambios a largo plazo. Tomando en cuenta el trabajo que generaron estos profesionales, el cual es más que importante, se hicieron algunas entrevistas y los resultados demostraron que el personal de Mg salud ha sido sometido a altas tasas de rotación en periodos muy cortos de tiempo, y esto genera que la comprensión y evaluación de las pruebas no puede ser visto como algo importante por parte de quienes conforman el personal tanto operativo como administrativo lo cual genera una dificultad para generar cambios.
- F) La teoría generacional nos habla de las virtudes de trabajar con la generación X y Y, para Mg salud trabajar con esta última generación en la organización corresponde a un beneficio que aún no es explorado, debido a altas tasas de rotaciones y a la falta de un profesional que evalúe y administre el talento humano con un debido seguimiento y una mente abierta a nuevas posibilidades en teorías administrativas.

## 23. RECOMENDACIONES

- A) Los resultados obtenidos en el trabajo que se elaboro en la empresa Mg Salud sugieren que se debe implementar algunos cambios para mejorar la motivación de los trabajadores en ambas generaciones, con ello se propone lo siguiente de acuerdo a los 7 factores que poseen un mayor índice de injerencia.

El logro: Se debe tener en cuenta la alta competitividad entre ambas generaciones, ya que siempre pretenden destacarse y realizar todo en tiempos cortos.

Aceptación de la autoridad: Aunque existe una clara cadena de mando se sugiere un mayor acercamiento con el personal que no está de acuerdo en muchas ocasiones con medidas extremas como las de rotar tanto el personal.

Supervisión: Se debería generar algunos boletines o anuncios vía intranet sobre cambios eventuales que muchas veces alteran el orden.

Afiliación: Dentro de la empresa existen algunas personas que gozan de estupendas relaciones personales, se sugiere ver a estas como líderes o facilitadores para dar reportes, anuncios o generar buena comunicación entre los trabajadores de la empresa.

Aceptación de normas y Valores: Se sugiere realizar un trabajo más profundo sobre la comprensión que tienen los integrantes sobre los valores y normas que en muchos de los casos para cualquier generación es desconocido porque no se realizan procesos para generar conciencia sobre estos.

Grupo de trabajo: Se sugiere generar actividades colectivas que mejoren la comunicación y las sanas relaciones sociales.

Reconocimiento: En algunos casos es esencial demostrar a aquellos que muestran mayor rendimiento una felicitación, una carta por buenos resultados o algún tipo de reconocimiento personal o grupal.

Salario: Se recomienda contar con incentivos no solo económicos sino de otro tipo como hablar de los buenos resultados en el mes, hacer actividades que generen el cooperativismo, realizar pausas activas, propiciar elementos que generen la preocupación por los valores de la empresa.

- B) Se recomienda generar un estudio sobre cultura organizacional que permita dar mayor importancia y comprensión con las diferentes motivaciones en ambas generaciones y con ello entender y comprender cómo se relacionan estas generaciones con los valores, la misión y visión de la empresa.

- C) La empresa requiere contar con un departamento de talento humano para tener constancia sobre los diferentes procesos que aquejan a cualquier generación ya sea X o Y permitiendo mejorar procesos en la cultura organizacional, clima laboral, desempeño, rotación etc... así como responsabilidad, compromiso con la misión y visión de la empresa y una clara responsabilidad con el personal de la empresa.
- D) Si se comprende el valor que poseen ambas generaciones se deben diseñar planes en donde sea menor la rotación de personal en la empresa Mg Salud, con el fin de sacar el mejor desempeño del talento que poseen ambas para ello se podrían segmentar más los procesos de evaluación de desempeño y con ello retroalimentar de tal forma que el compromiso con la empresa se vea reflejado con las actividades de la compañía.
- E) Se recomienda tener más acercamiento con los trabajadores de la generación Y dado que algunas de estas personas son las que en el momento se encuentran vinculadas directamente con la empresa, y que a futuro pueden ser de gran valor tanto por los estudios elaborados como por los cambios futuros.

## 24. BIBLIOGRAFIA

CASTILLO APONTE, José. Administración de Personal. Ecoe ediciones, primera edición. 1993. Págs. 193-210

ROBBINS, Stepehn. Comportamiento Organizacional. Editorial Prentice Hall, décima Edición. 2004. Págs. 72, 112, 155-164, 670, 674.

Michaels Ed. Handfield Helen- Jones y Axelrod Beth. La Guerra por el Talento- principios para atraer, desarrollar y retener a empleados altamente talentosos". GRUPO EDITORIAL NORMA, 2003, PAG 1-71

TORO ALVAREZ, Fernando, Cabrera Gómez Héran. Motivación para el trabajo- Conceptos, hechos y evidencias contemporáneas, Cincel, Medellín, 1985.

Chiavenato Idalverto. Comportamiento Organizacional. Editorial Thomson. México. 2005.

Lawler III, Edward E. Cómo recompensar la EXCELENCIA-Estrategias para estimular y remunerar el desempeño sobresaliente. GRUPO EDITORIAL NORMA, 2001, PAG 63-135

Dibble Suzanne. Conserve a sus empleados Valiosos-Estrategias para conservar el recurso más importante de su organización. Ed. Oxford University Press México, S.A. de C.V.2001. PAG 27

Suplemento "Empleadores exitosos" Elempleo.com, La Nación. 27 de febrero, 2009. Páginas 08-09

Deloitte "Talent Management for the Technology Sector", 2008

Denise Clausen, Gerente de Compensación y Beneficios-Latinoamérica, Microsoft Corporation: COMO POTENCIAR EL TALENTO DE LA GENERACIÓN Y

Artículo: Como aprender de los mejores. Martín Taype Molina. Numero 1.Enero 2007. Revistabenchmark.com

Administración de personal José castillo Aponte un enfoque hacia la calidad ediciones Ecoe

Atraer Gestionar y retener el capital humano Brian Friedman, James Hatch Paidos Empresa.

Innovaciones de la administración tendencias y estrategias de los nuevos paradigmas Idalverto Chiavenato Editorial Mc Graw Hill

El talento como solución Edward C Guzman Editorial Mc GrawHill

Como medir la gestión de los recursos humanos Jac Fitz Editorial Densto

Conocimiento para innovar Angel L Arbonies Editorial Díaz de santos.  
R. Wayne Monday – Robert M. Noe administración de recursos humanos 9ta  
ed editorial Prentice Hall

Legis, 1993-1998 Perfil del profesional colombiano del siglo XXI: el espíritu  
empresarial sera basico para el éxito personal y corporativo Revista Clase  
Empresarial 1996/No.32 p.20-319

## 25. CIBERGRAFÍA

[http://www.monografias.com/trabajos33/motivacion-laboral/motivacion\\_laboral.shtml](http://www.monografias.com/trabajos33/motivacion-laboral/motivacion_laboral.shtml)

<http://semana.com/wf/InfoArticulo.aspx?IdArt=32390>

[http://www.deloitte.com/view/es\\_EC/ec/perspectivas/estudios-ypublicaciones/articulos-de-interes/article/d7310de9c7efd110VgnVCM100000ba42f00aRCRD.htm](http://www.deloitte.com/view/es_EC/ec/perspectivas/estudios-ypublicaciones/articulos-de-interes/article/d7310de9c7efd110VgnVCM100000ba42f00aRCRD.htm)

<http://www.losrecursoshumanos.com/contenidos/1846-estrategias-de-talentos-en-las-empresas.html>

REVISTA NUESTRO TIEMPO, No 509, Noviembre de 1996 Nombre del artículo: La generación "Y" contra la generación "X" Páginas 82 - 84.

**Dinesen, Elena. La revolución laboral de la 'generación Y'. Fuente**  
<http://www.cincodias.com/articulo/Sentidos/revolucion-laboral-generacion/>

CINDE – INFORME DE LABORES 2008

INFORME DE BENCHMARKING DE GESTION DEL TALENTO DE HAY GROUP Y APD EN ESPAÑA

SUPLEMENTO “EMPLEADORES EXITOSOS” Eempleo.com, La Nación, 27 de febrero, 2009. Páginas 08-09

<http://www.intel.com/espanol/products>

<http://es.wikipedia.org/generacion>

[http://www.cad.com.mx/historia\\_de\\_intel.htm](http://www.cad.com.mx/historia_de_intel.htm)

[http://es.wikipedia.org/wiki/baby\\_boomer](http://es.wikipedia.org/wiki/baby_boomer)

Estadísticas de Canadá – Canadá la población por edad y sexo. Oficina del censo de EE.UU. – 2006.

Business The Ultimate Resource. 2da Edición Pag, 126

Deloitte “Talent Management for the Technology Sector”, 2008

Denise Clausen, Gerente de compensacion y Beneficios- latinoamerica, Microsoft corporation: como potenciar el talento de la generación Y.

<http://www.intel.com/espanol/products/index.htm?iid=subhdr-LA+prod>  
Suplemento “Empleadores Exitosos” Eempleo.com, La Nación. 27 de febrero, 2009 paginas 08-09 <http://www.mitecnologia.com/Main/InvestigacionDeCampo>

José Luis Riesco, corresponsal de LaBrújula.Net en Estados Unidos, publicado el 2 de junio de 1.999 <http://web.jet.es/danet/generaciony.htm>

[www.materiabiz.com/mbz/capitalhumano/nota.vsp?nid=37019](http://www.materiabiz.com/mbz/capitalhumano/nota.vsp?nid=37019) Mariana. julio 13, 2009, 4:21

¿Cómo identificar a los pichones de líderes en su empresa? Publicado por Sebastián.marzo 1, 2007, 9:26  
<http://www.materiabiz.com/mbz/capitalhumano/nota.vsp?nid=27873>