AA59831.

UCAB Universidad Católica ANDRÉS BELLO

UNIVERSIDAD CATÓLICA ANDRÉS BELLO
VICERRECTORADO ACADÉMICO
ESTUDIOS DE POSTGRADO
ÁREA DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y DE GESTION
Postgrado en Gerencia de RRHH y RRII

Trabajo de Grado de Especialización

ENFOQUE COMPARATIVO DE LAS DIFERENCIAS GENERACIONALES RESPECTO A LA MOTIVACIÓN AL TRABAJO Y EL COMPROMISO ORGANIZACIONAL. CASO: ESTAR SEGUROS, S.A.

Presentado por:
Lic. Nalexis del Valle Arraiz Moreno

Para optar al título de:
Especialista en GERENCIA DE RECURSOS HUMANOS Y RELACIONES INDUSTRIALES

Tutor Académico:
Dra. Elizabeth Martínez Lozada

Caracas, Marzo 2015

TESIS
GRHRI 2015
A7

Agradecimientos

A la empresa Estar Seguros por confiar en mí y en mi labor para trabajar en conjunto por este proyecto.

A esta casa de estudios, por darme grandes enseñanzas, experiencias y amigos.

Infinitas gracias…

Dedicatoria

A Dios y la Virgen del Valle, por haberme dado la constancia y sabiduría para haber afrontado cada uno de los retos que implicó alcanzar esta meta.

A mis padres, por ser mi mayor inspiración para ser una mejor persona y una excelente profesional.

A ustedes dedico este logro.

INDICE GENERAL

	Pág.
Introducción	7
Capitulo I. El Problema	
1.1. Planteamiento del Problema	12
1.2. Objetivos	
1.2.1. Objetivo General	18
1.2.2. Objetivos Específicos	18
1.3. Justificación	19
Capitulo II. Marco Teórico	
2.1. Antecedentes de la investigación	22
2.2. Motivación	25
2.2.1. Teoría de las necesidades	29
2.2.1.1. Teoría de la jerarquización de las necesidades	29
2.2.1.2. Teoría de la motivación – higiene	32
2.2.1.3. Teoría de las necesidades aprendidas	35
2.3. Compromiso organizacional	41
2.3.1. Teoría de Meyer y Allen	43
2.4. Grupos Generacionales	47
2.4.1. Tradicionalistas	50
2.4.2. Baby Boomers	51

2.4.3. Generación "X" 53

2.4.4. Generación "Y" 55

2.5. Gestión de la diversidad 59

Capitulo III. Marco Referencial

3.1. Marco histórico 66

3.2. Quienes Somos 67

3.3. Filosofía organizacional 67

3.3.1. Visión 67

3.3.2. Misión 68

3.3.3. Valores 68

3.4. Proposiciones de valor 69

3.5. Estructura 69

3.6. Cobertura geográfica 70

Capítulo IV. Marco Metodológico

4.1. Tipo y diseño de Investigación 71

4.1.1. Tipo de Investigación 71

4.1.2. Diseño de la investigación 73

4.2.1. Población 75

4.2.2. Muestra 80

4.2.2.1. Tipo de muestreo 81

4.3. Técnicas e instrumentos de recolección de datos 82

4.3.1. Técnicas de recolección de datos 83

4.3.2. Instrumento de recolección de datos 84

4.4. Validez y confiabilidad 85

4.4.1. Validez del instrumento 85

4.4.2. Confiabilidad del instrumento 86

4.5. Operacionalización de las variables 86

4.6. Recolección de datos 88

4.7. Procesamiento estadísticos de los datos 89

4.8. Cronograma de actividades 89

4.9. Aspectos éticos de la investigación 90

Capitulo V. Presentación y Análisis de los resultados

5.1. Análisis de los resultados por variable de estudio 92

5.1.1. Variables demográficas 92

5.1.2. Generaciones y la motivación 96

5.1.3. Generaciones y compromiso organizacional 117

5.1.4. Generaciones y administración de la diversidad 135

Capítulo VI. Conclusiones y Recomendaciones

6.1. Conclusiones 140

6.2. Recomendaciones 144

Bibliografía 147

Anexos 151

INDICE DE FIGURAS

Figuras	Pág.
Figura Nº 1 Modelo de Motivación	28
Figura Nº 2 Organigrama General Estar Seguros	69
Figura Nº 3 Distribución Geográfica Estar Seguros	70

INDICE DE CUADROS

Cuadros	Pág.
Cuadro Nº 1 Perspectiva generacional según recursos humanos	58
Cuadro Nº 2 Distribución del universo por sexo	77
Cuadro Nº 3 Distribución del universo por generación	77
Cuadro Nº 4 Distribución del universo por estados	77
Cuadro Nº 5 Distribución del universo por nivel organizacional	78
Cuadro Nº 6 Distribución de la población por sexo	78
Cuadro Nº 7 Distribución de la población por generación	78
Cuadro Nº 8 Distribución de la población por estados	79
Cuadro Nº 9 Distribución de la población por nivel organizacional	79
Cuadro Nº 10 Distribución porcentual de la población por unidad de negocio	79
Cuadro Nº 11 Distribución maestral por generación	82
Cuadro Nº 12 Operacionalización de variables	88

INTRODUCCIÓN

El capital humano es el principal activo de las organizaciones. Y sentada esta premisa, en el desarrollo de las políticas de gestión humana, las empresas deben asumir compromisos que sean cónsonos con las necesidades de sus trabajadores. La implementación de estrategias de retención y motivación de personal que persigan el cumplimiento de retos personales y profesionales, serán elementos claves que incrementen la productividad de la empresa y afiancen el compromiso de los empleados con la filosofía organizacional.

Así, la gestión estratégica de los recursos humanos debe ser un proceso que en esencia pretende conseguir el mejor alineamiento posible entre el comportamiento del personal, la estrategia y fines de la organización; pero tomando en consideración la diversidad como punto de partida en su gestión. Diversidad que en ésta investigación se refiere a la administración del capital humano de diferentes generaciones.

En la presente investigación se desarrolla uno de los fenómenos laborales que está labrando un camino en la investigación social, ya que actualmente se vinculan 4 generaciones en un mismo entorno, dejando claro su componente cultura, social y de valores que difieren entre una generación y otra. Dicho fenómeno generacional puede estudiarse desde diferentes perspectivas, sin embargo, este estudio se orienta a la asociación con temas de motivación y compromiso organizacional.

Estas generaciones están conviviendo actualmente en el mundo laboral presentando una diferencia máxima de 20 años entre unas y otras y las mismas tienen la siguiente diferenciación: los "Tradicionalistas" (nacidos antes de 1946), pasando luego por los “Baby boomers” (nacidos entre 1946 y 1964) y los miembros de la “Generación X” (nacidos entre 1964 y 1976), hasta la Net

Generation o como es mejor conocida la "Generación Y" (nacidos entre 1977 y 1997). Cada una de ellas está conformada por individuos que crecieron y se desarrollaron en un entorno significativamente distinto al de aquellos pertenecientes a la generación anterior. De ahí que cada grupo de individuos entienda el trabajo de formas distintas, mantenga actitudes diferentes ante la autoridad, ejerza y viva la responsabilidad también a su manera.

La diferencia de objetivos, principios y valores propios de cada generación lleva implícito conflictos de fondo que afectan el ambiente laboral. Por lo que para la gestión de Recursos humanos es importante conocer cuáles son las diferencias que se suscitan, ya que se podrán determinar elementos para identificar puntos de encuentro, oportunidades de participación y sinergias, con el fin de detectar los focos de conflictos, e implantar soluciones efectivas.

Administrar toda esta diversidad generacional puede ser en oportunidades difícil, no obstante, permite enriquecer la visión de quiénes pertenecen a la misma organización, independientemente de la razón social o naturaleza de la misma. El manejo de esta diversidad es relevante para la relación que gestan las organizaciones con sus clientes internos y externos.

Entender la importancia de prácticas diferenciadas para la gestión y las relaciones con las generaciones, conlleva establecer los ámbitos en los que se debe prestar atención, que para esta investigación se relacionan con la motivación y el compromiso organizacional. Recursos Humanos debe preguntarse en su ejercicio de gestionar la diversidad generacional, en relación a los temas ya mencionados: ¿Qué grupos tenemos presentes en la empresa?, ¿Qué demandan cada uno de ellos?, ¿Qué esperan de la organización?, ¿Qué los motiva laboralmente? ¿Cómo se logra que cada uno se identifique con la organización?, ¿Qué valoran de la empresa?

Entre dichas preguntas, algunas de ellas están relacionadas a la motivación. Éste término puede considerarse un elemento fundamental para el éxito empresarial, ya que de ella depende en gran medida la consecución de los objetivos de la empresa, por la energía que los trabajadores le brindan. Hasta ahora las prácticas tradicionales brindan programas de motivación únicos para todo su personal, ignorando las particularidades de sus grupos generacionales, ocasionando con ello la desmotivación laboral de los trabajadores.

Para tener un enfoque definido por el cual la investigación toma una línea de acción, se considera la teoría de los tres factores de David McClelland, quien determinó que en las organizaciones las personas que prestan sus servicios pueden evidenciar razones por las cuales se mueven y obtienen resultados, las cuales son: Motivación al logro, motivación al poder y motivación de afiliación.

Ahora bien, si la motivación es un elemento que parte del individuo, también existe un reconocimiento a esa motivación que es generada por los refuerzos externos, que en el ámbito de estudio, es generado por la organización. Las empresas en la actualidad generan gran cantidad de estímulos, sin tener referencia de las expectativas de quienes la integran, y desconocer esta información origina que tales esfuerzos sean inertes o poco factibles para el logro del compromiso organizacional.

Meyer y Allen son la base referencial que se sirve para conocer cuáles son los tipos de compromiso que evidencian los grupos generacionales. Esta teoría indica que hay tres tipos de compromiso que los individuos pueden crear con la organización: Compromiso afectivo, compromiso de continuidad y compromiso normativo. En esta investigación se prevee dar a conocer que tipo de compromisos tienen los diferentes grupos generacionales con la empresa de estudio.

Lo antes expuesto tendrá lugar en la empresa de capital nacional Estar Seguros S.A. la cual es una de las empresas líderes del mercado asegurador, que tiene actualmente en su plantilla un total de 746 empleados, con edades comprendidas entre 18 y 76 años de edad. Para esta organización se quiere evidenciar cuáles son los factores de motivación que evidencian sus diferentes grupos generacionales, así como, el tipo de compromiso que profesan de manera que la gestión de Recursos Humanos pueda optimizar sus estrategias de motivación y retención de personal.

El desarrollo de toda la información expuesta se estructura en cuatro (4) capítulos, los cuales están orientados a dar un enfoque comparativo con base científica. El capítulo 1 especifica la razón de ser de este estudio, planteando la problemática que se genera por la ausencia de este conocimiento que se suscita, la justificación de su realización, referencias de investigaciones previas que aportan información relacionada, y como último punto de este apartado, está el establecimiento de los objetivos que conducirán los esfuerzos del estudio.

El capítulo 2 es la base teórica que sustenta la confiabilidad de la información que se construye, basado en los constructos que otros autores han dejado en evidencia. La motivación basada en la teoría de McClelland, el compromiso organizacional de Meyer y Allen, los grupos generacionales y la gestión de la diversidad son los temas que conforman este apartado.

El conocimiento de la organización, de la cual se extraerá toda la información, está reflejado en el capítulo 3 de esta investigación. Aquí el lector conocerá la naturaleza de la organización, su misión y visión, su estructura y los valores que tiene establecidos.

El capitulo 4 hace referencia al marco metodológico por el cual se conduce la construcción de este nuevo conocimiento. Determinar el tipo y diseño de

investigación es importante en cuanto indica al lector el alcance que tiene la información que se presenta. Asimismo, se hace referencia a la población y muestra de estudio, la técnica e instrumento de recolección que se aplicarán para conocer las opiniones de la muestra. En este capítulo se realiza la operacionalización de variables que se sirve para simplificar la temática de estudio y hacerla más operativa para la aplicación en campo.

El capítulo 5 valida las premisas expuestas en los apartados anteriores, ya que se expresa en gráficos y porcentajes las opiniones de la muestra seleccionada, respecto a los diferentes planteamientos que hacen alusión a la motivación y el compromiso organizacional de las diferentes generaciones. La aplicación del instrumento se realizó a un total de 202 personas, que fueron elegidas al azar, de forma distributiva entre las generaciones de estudio y sus opiniones fueron tabuladas con el programa estadístico SPSS 20.0 con la interpretación de tablas cruzadas por tratarse de un tema con varias variables de estudio.

El último pero no menos importante capitulo demuestra las conclusiones y recomendaciones de la investigaciones que se hacen específicamente a la Empresa Estar Seguros S.A. donde los hallazgos más importantes radican en conocer las necesidades latentes de cada de las generaciones que conviven, con el propósito de oportunidades que permitan la retención y el compromiso con la filosofía de la organización. Fomentar la retroalimentación, manejar la diversidad, capacitar al personal supervisorio y potenciar los beneficios son en líneas generales acciones que se expresan, y que de ser aplicadas puedan tener gran receptividad entre los trabajadores.

CAPITULO I

EL PROBLEMA

1.1. Planteamiento del Problema

Se entiende por generación al grupo de personas que nacidas en años similares comparten vivencias históricas de carácter social, político y económico, que definen principios compartidos en cuanto a contexto y valores comunes, dejando por sentado la coexistencia de diferencias individuales o de género.

Por definición del Profesor Mexicano Ricardo García Jiménez (2007) "Las brechas generacionales son el hueco y la ruptura en el tiempo lineal cronológicamente compartido por un conjunto de individuos, que marcan la evolución del hombre individual y social atribuido por diferentes variables: sociales, económicas, políticas y culturales". Estas brechas se han recalcado en el tiempo en lo que al ámbito laboral respecta, con la inmersión temprana y avasallante de jóvenes a las organizaciones, dado por un hecho no fortuito de la globalización y su desencadenante uso de la educación como factor de crecimiento de las naciones.

Los investigadores sobre este tema determinan cuatro generaciones, a saber: "Tradicionales", "Baby Boomers", "Generación X" y "Generación Y". La primera generación, los "Tradicionales", tienen como característica principal y más resaltante el sometimiento a los esquemas tradicionales en los que fueron

educados sus padres. Dicho esquema se basada principalmente en prejuicios y tabúes sin base lógica y con valores morales muy rígidos.

Su forma de actuar se rige por comportamientos de alto control, el cual se ejerce sobre la vida del individuo sea en la familia, la escuela o la organización. Por ello se justificaba, que esta generación buscara agradar, para hacer los que otros habían decidido y no por tomar posición para tomar sus propias decisiones.

Los "baby boomers" son aquellas personas nacidas entre 1946 y 1960, y laboralmente es la generación que más valora el trabajo, por cuanto su acceso al mismo no fue tan sencillo; su compromiso con la empresa es ineludible ya que ésta les otorgó estabilidad y los medios para cumplir sus promesas personales, respetan la autoridad e inusualmente rompen paradigmas, pues la seguridad laboral se antepone como un valor de mucho peso.

La generación "X" son los hijos de los Baby Boomers, nacidos entre 1961 y 1980, por tanto son personas que han tenido menos restricciones para la educación, su amplitud de conocimientos se extiende con una creciente e incipiente tecnología de la época. Su inclusión a la actividad laboral es menos restringida y llena de procesos más sofisticados. Esta generación agrega el valor de crecer en la empresa como parte de la continuidad de la formación para el trabajo, apreciando el desarrollo de carrera y las oportunidades de crecimiento que le otorgue la organización, como una de las premisas de valor más importantes para crear ese lazo de compromiso.

La última generación, la generación "Y" creció viendo como sus padres entregaban todo su esfuerzo a las empresas, renunciando a su vida social y personal, a cambio de nada. Y en parte por ello, se caracteriza por ser la generación más activa y antagónica a las dos anteriores. La misma está

apalancada por una tendencia tecnológica robusta que les da el acceso a la información, sin ningún distingo, a sólo un click. Su crianza no tuvo mayores restricciones por todo lo que consiguieron las generaciones anteriores, razón por lo cual les extrapola esta premisa a las organizaciones. Su permanencia en las empresas no se ata a lo económico, se afianza por la calidad de balance vida – trabajo que éstas le otorguen, porque no desean repetir los patrones de desgaste de sus antecesores. Para las organizaciones éste grupo representa un desgaste, por la alta rotación y su precario compromiso con la organización.

En la actualidad, estas tres generaciones conviven en la organización modelando valores, motivaciones y expectativas diferentes con relación al trabajo, y para la Gestión de Recursos Humanos éstas diferencias son desconocidas al implementar políticas o estrategias de retención únicas para todas las generaciones. Estas medidas causan la insatisfacción de los trabajadores, al no ser tomados en cuenta los factores que los motivan a crear ese lazo de compromiso organizacional.

Asumir el supuesto de que todas las generaciones se comportan de manera similar ante el trabajo podría ser un error, así como no comprender sus motivaciones e intereses, lo es también. Desconocer u obviar esta diversidad generacional, conlleva una pugna constante de poderes entre las generaciones y la frustración de las mismas a conseguir por medio de su trabajo, el logro de sus objetivos. Sin dejar de lado las diferencias que a nivel de relaciones sociales se pueden suscitar, moviendo significativamente la idiosincrasia organizacional.

Es propicio entre la diversidad que se menciona, destacar la motivación como elemento crucial de la vida laboral. La motivación que pueda evidenciar cada uno de los individuos de las diferentes generaciones va a variar según la etapa que estén viviendo. Por ejemplo, no podrá compararse la motivación de una persona de 60 años con una trayectoria robusta en el ámbito laboral y con una

familia que sustentar, con las motivaciones que evidencia un joven de 23 años, soltero y que aún vive del sustento de su familia.

Laboralmente las personas se motivan por factores acordes a su estilo de vida y generación, por lo que no tiene sentido, que las organizaciones tomen una postura prejuiciada e inclusive inconsistente de generar los mismos elementos tanto para jóvenes como para los adultos mayores. Si laboralmente se investiga sobre los intereses de la población que conforman las organizaciones, éstas podrán ser más eficientes en cuanto al uso del recurso humano, obteniendo mayores resultados operativos y económicos, respaldados por una fuerza laboral comprometida y motivada a trabajar por la filosofía organizacional. Pero si en cambio se desconocen las diferencias que los marcan, las empresas están encaminadas a trabajar administrativamente el doble para manejar las inconformidades y movimientos constantes de personal por su desmotivación e insatisfacción laboral.

Existe una diferencia marcada entre la motivación al logro, motivación al poder y motivación por afiliación, que en teoría también se conocen como necesidades, ya que las mismas se manifiestan como carencias que las personas quieren cubrir, y que evidencian motivos que los impulsan a cumplirlos. Es así como la Gerencia de Recursos Humanos puede generar estrategias de compromiso con la organización, que respondan a las necesidades manifiestas o aprendidas de los trabajadores.

Y como respuesta se espera que las diferentes generaciones consoliden el compromiso con la empresa, una vez que ésta ha cubierto las necesidades personales y profesionales se infiere que existe una relación entre los factores que motivan a las personas, no sólo a lograr sus expectativas, sino que éstas generan su permanencia en la organización. Respecto a este término de compromiso organizacional Mayer y Allen (1991) determinaron que el común de diversas

definiciones de compromiso organizacional es el punto de vista de que el compromiso es un estado psicológico que, por un lado, caracteriza las relaciones de los empleados con la organización y, por el otro, tiene implicaciones para la continuación de los individuos en la organización.

Estar Seguros, una empresa aseguradora de capital nacional desde hace 5 años, y con un posicionamiento reconocido entre las 10 primeras empresas del mercado asegurador, es acreedor de una reputación y confiabilidad entre clientes, proveedores y candidatos a las diversas vacantes ofrecidas en el mercado laboral. No obstante, la empresa actualmente enfrenta inconvenientes para sustentar políticas de retención de personal, evidenciado por las variantes en los índices promedios mensuales de movimientos de personal. Las políticas de retención no son conocidas por los colaboradores, quienes al momento de su retiro, a través del cuestionario de salida, dejan en evidencia que la empresa desconoce sus expectativas, intereses y motivos para seguir en la misma.

Actualmente la plantilla sobrepasa las 700 personas a nivel nacional, distribuidas en 24 sucursales en todo el país. De esta nómina al menos el 30% está ubicado en el grupo generacional "Y", quienes ocupan cargos técnicos entre asistentes, analistas y especialistas. Un 45% lo representa la generación "X" y el 25% restante lo ocupan los "Baby Boomers". Sólo un porcentaje muy pequeño (0,3) es representado por la generación "Tradicionalista".

Respecto a la referencia indicada, son los intereses o motivos que le hacen a las generaciones permanecer en las organizaciones. En Estar Seguros no existen estrategias de retención para la Generación "Y". Respecto a las otras generaciones, la rotación de este personal causa coyuntura significativa en el cumplimiento de los objetivos técnicos, ya que abarcan un porcentaje significativo de la totalidad de la población.

Evidenciado este panorama, es preciso abordar la situación que atraviesa la organización al desconocer las diferencias propias de las generaciones y sus expectativas de valor para la motivación al logro, de poder y afiliación y su relación con el compromiso organizacional. Esta investigación pretende interpretar /analizar a través de la metodología comparativa, qué tipo de motivación prevalece en los grupos generacionales presentes en la organización, a fin de que la Gerencia de Capital Humano, pueda diseñar e implementar estrategias que les permita afianzar su compromiso organización y por ende la retención de su capital.

Este esquema de investigación aborda como complemento el tema de la gestión de la diversidad, ya que bajo la premisa de las diferencias, se administra el capital humano en aras de propiciar un ambiente laboral favorable que responda a las expectativas de quienes integran la organización.

1.2. Objetivos de la Investigación

1.2.1. Objetivo General:

Comparar las diferencias de las generaciones respecto a las Motivaciones aprendidas, el Compromiso Organizacional y la Gestión de la Diversidad, en el Personal de ESTAR SEGUROS S.A.

1.2.2. Objetivos Específicos

- Reconocer en las Generaciones del Personal de ESTAR SEGUROS S.A., las Motivaciones aprendidas a través de las necesidades de afiliación, poder y logro.

- Describir en las Generaciones del Personal de ESTAR SEGUROS S.A., las formas de Compromiso Organizacional: afectivo, de permanencia y normativo.

- Explorar en las Generaciones del Personal de ESTAR SEGUROS S.A., el manejo de la diversidad a través de expectativas de inclusión, género y perfiles diferenciales.

1.3. Justificación

Durante años ha prevalecido en la mente de directores y gerentes el paradigma de que un trabajador contento es un empleado productivo. No obstante, asumir esta postura sin conocer las causas que mueven o conducen tal emoción, significa manejar en una vía la cual se desconocen las rutas para llegar al destino.

En el mundo organizacional son infinitas las variables que se pueden estudiar cuando se refiere a los recursos humanos. No obstante, en la actualidad hay un componente transversal que se debe tomar en cuenta para estudiar cualquier variable; y es que la convivencia de 4 generaciones en un mismo entorno varía el curso y la gestión de recursos humanos.

Y la motivación como una de las variables de estudio de esta investigación, es un elemento que mueve a los individuos a alcanzar sus expectativas, ya sea de índole individual o profesional, movidos por un componente psicológico, social y laboral. Y el cumplimiento de dichas expectativas ocasiona una disyuntiva en la organización, cuando los requerimientos no son comunes en el colectivo.

Esto denota claramente que la realidad no es capaz de asumir diferencias básicas entre quienes la integran y sus semejantes, tales como: hombres/mujeres, pudientes/no pudientes, miembros de diversas razas, etc. Sin tomar en consideración que existe una diferencia generacional que subyace a las diferencias mencionadas y que debe ser investigada, más cuando las brechas comprenden diferencias entre 10 y 15 años, lo que marca una postura divergente sobre la percepción de la realidad.

Y bajo este esquema, las organizaciones continúan en la búsqueda de la competitividad por temas de mercado, de globalización, de expansión o de otros

elementos que los hacen ser más rentables. Y en la búsqueda por conseguirlo, la garantía de contar con colaboradores comprometidos y motivados a seguir profesando la filosofía de la empresa, es lo que puede, más no es decisivo, asegurar el cumplimiento de su plan de negocios. No obstante, contar con esta diversidad de generaciones dentro de la organización, hace que la gestión de recursos humanos se replantee su metodología para afianzar el compromiso e impulsar la motivación de sus integrantes.

Por ello, el pintor y poeta de origen australiano Oskar Kokoschka decía: "La sociedad moderna olvida que el mundo no es propiedad de una única generación". De esta premisa se concluye que un error en la organización sería suponer, pero aún más aceptar, que todos aquellos que la integran pueden adoptar y asimilar las estrategias implementadas por la directiva o en muchos casos por recursos humanos. Pero independientemente de quién sea la responsabilidad de establecerlas, está implícito el no reconocimiento del otro, ese quien produce y que reconoce su valor para ser expuesto en el mercado, en búsqueda de oportunidades que le complementen.

Esta investigación explora la situación de la empresa Estar Seguros S.A., respecto al tema generacional y su desconocimiento a las diferencias particulares de cada generación, para lograr la motivación y el compromiso de sus integrantes con la filosofía de la empresa. Esto se sustenta en los resultados que evidencia la gestión de recursos humanos respecto a su rotación de personal, ausentismo y rendimiento laboral.

Dada lo escaso que existe sobre investigaciones respecto al tema de las brechas generacionales, este estudio se hace necesario por cuanto puede marcar una antesala al conocimiento interno de la empresa, visto desde quiénes la conforman y sus intereses por permanecer en la misma. Porque el reconocimiento

de la diversidad empieza a fuerza cuando los indicadores de Gestión en Recursos Humanos se inclinan por resultados no esperados.

Hacer frente al momento presente a través del estudio de estos colectivos, ayuda a entender, y más aún, proponer acciones que garanticen el éxito de la organización, no de forma momentánea, sino de forma permanente en el tiempo, por tener personal con diferencias generacionales pero comprometidos con la empresa y sus aspiraciones de lograr en la misma su desarrollo profesional y personal.

CAPITULO II

MARCO TEÓRICO

2.1. Antecedentes de la Investigación

Autor: Claudia Bello, Douglas Cortés
Año: 2005
Título de la investigación: Tipos de compromiso organizacional frente a los mecanismos de compensación total.
Resumen: Ésta investigación para optar al título de licenciados en Relaciones Industriales, tuvo como objetivo identificar la relación entre el compromiso organizacional de los trabajadores, visto desde las intenciones de permanencia y las prácticas de retención de talento en empresas del sector de consumo masivo del área metropolitana de Caracas en el año 2010.
La conclusión de su estudio los llevó a corroborar, que los principales motivos de permanecer o abandonar una organización radican en razones de tipo emocional, evidenciados bajo modelos de flexibilización laboral, autonomía, programas de apoyo, formación, reconocimiento, desarrollo profesional, balance vida – trabajo y ambiente agradable.

Autor: Karina Díaz Cisneros
Año: 2012
Título de la investigación: Valores sociales y actitudes hacia el trabajo de dos generaciones: "Y" y "Baby Boomers": Estudio comparativo.

Resumen: Esta investigación que se realizó para optar a título de Licenciada en Relaciones industriales dejó en evidencia el cambio de valores que viven dos generaciones que tienen brechas de tiempo muy marcadas, siendo su objetivo: Determinar el grado de relación entre los valores sociales y la actitud hacia el trabajo de un grupo de trabajadores de la generación "Y" y de la generación "Baby Boomers" de la empresa Baker Energy de Venezuela C.A. La autora destaca que en un contexto en el que la gestión de la diversidad generacional empieza a manifestarse con fuerza, el ámbito laboral no se hace ajeno a ello, tratando de conciliar las diferencias que surgen de las relaciones laborales y los valores implícitos para que la misma se suscite. Para las organizaciones es significativo entender sus perspectivas individuales, dado que las mismas están trabajando en conjunto.

Su conclusión se reduce a que cada grupo generacional prioriza los valores socios laborales que considera más importante en su vida cotidiana para adaptarlos y desarrollarlos en su entorno socio laboral. En la empresa de estudio se demostró que existen diferencias y similitudes entre las generaciones evaluadas.

Autor: Deloitte (Firma Consultora)

Año: Febrero 2010

Título de la investigación: Diferencias generacionales: Comprometiendo a todas las generaciones en el entorno laboral.

Resumen: La regional Deloitte de México, realizó una investigación enmarcada en el comportamiento generacional en el entorno laboral. Inicialmente esta consultora mostró una distribución generacional de la fuerza de trabajo en este país, dejando como generación prevaleciente a la Generación "X" en este contexto. Esta distribución fue la introducción para estudiar los intereses particulares que mueven a cada una de las generaciones para mantenerse en su puesto de trabajo, logrando conocer las propuestas de valor a la que las organizaciones podrían darle mayor impulso para mantener su plantilla. Las propuestas de valor que originaron la investigación son: Balance vida – trabajo, motivación, toma de

decisiones, planeación de carrera y apertura al reto, teniendo cada una de ellas un significado prioritario sobre las expectativas que generan sobre el lugar de trabajo.
La gestión del talento es la variable de interrelación de la investigación, ya que la misma consiste en tener a los individuos adecuados, con las habilidades correctas y en la posición más idónea de la organización. Y considerando ello, las organizaciones están teniendo una mezcla de generaciones que demandan y esperan resultados diferentes, es así como, gestionar talento no sólo implica incluirlos en una nómina, sino formarlos, desarrollarlos y motivarlos en base a un ciclo generacional, para lograr el compromiso organizacional.
Como conclusión del estudio, se considera que para cumplir con los objetivos del negocio se requiere de un talento multi-generacional, las empresas se deben enfocar en generar una cultura que incluya la aceptación de la diversidad, en donde se exprese claramente la expectativa del trabajo, donde lo diferente sea reconocido como válido y se acepte que para llegar a un objetivo se pueden seguir diversas rutas.

Autor: Cristina Simón y Gayle Allard
Año: Marzo 2007
Titulo de la investigación: Generación "Y" y el mercado laboral: Modelos de gestión de Recursos Humanos para los jóvenes profesionales.
Resumen: El interés de esta investigación hecha para el "Instituto de Empresa Business School" donde la muestra se basó en el caso Europa, radicó en mostrar los cambios generacionales y su influencia directa sobre la gestión presente y futura de personas en las organizaciones. Particularmente se analiza la situación de un grupo específico de las generaciones, y es la llamada generación "Y", ya que es la que recientemente se está incorporando al mercado laboral y que en el caso particular de Europa, los países que lo conforman ofrecen situaciones diversas y hasta en algunos casos mercados rígidos para estos inexpertos.
El estudio analiza el marco regulatorio de los diferentes países que conforman Europa respecto a las políticas de inclusión al mercado laboral, dividiéndolos en

países "proteccionistas" y países "liberales", según la rigidez de sus leyes sobre la contratación y el despido, relacionándolo con las políticas de recursos humanos que han determinado los distintos países de estudio.
Entre las determinaciones que arrojó el estudio, indican que el itinerario de un profesional "Y" tiene que contemplarse con una visión diferente a la aplicada hasta ahora. El concepto de desvinculación de la empresa no tiene las mismas connotaciones que las generaciones anteriores, de las que se sobrevenían traumas para el trabajador y su entorno laboral. La generación "Y" se caracteriza por ser inquieta y poco comprometida a los valores organizacionales, dándole relieve a sus valores y principios en consonancia a su estabilidad laboral.

2.2. Bases Teóricas

2.2.1. Motivación

En el origen de toda conducta se encuentra la motivación. Ésta no sólo permite dirigir y alcanzar una meta, sino también persistir para tener un alto nivel de relación con la misma, inclusive con las dificultades que se presenten. Si bien la motivación es un factor que mueve a una persona a la ejecución de acciones, no debe excluirse el factor ambiente, por el cual se ve también influenciada.

Parte de esta investigación presenta el resumen de las teorías motivacionales, enfocada específicamente a la motivación de las necesidades aprendidas de David McClelland. Con esta teoría específicamente, se quiere demostrar los factores que la representan para relacionarlas con las diferentes generaciones que se suscitan en el ambiente laboral de la empresa de estudio.

Por tanto, resulta de suma relevancia conocer los aportes que los diferentes autores han expuesto en relación a las diferencias generacionales, la motivación

de los tres factores y el compromiso organizacional con enfoque en la teoría de Meyer y Allen.

Díaz y Hernández (2007) mencionan que la explicación de qué es lo que da energía y dirección al comportamiento resulta compleja y ha sido abordada desde diferentes teorías psicológicas que estudian los aspectos motivacionales. Los conductistas explican la motivación en términos de estímulos externos y reforzamiento, por lo que piensan que a los individuos puede motivárseles mediante castigos, recompensas y/o incentivos. Para la teoría humanista el énfasis está puesto en la persona total, en sus necesidades de libertad, autoestima, sentido de competencia, capacidad de elección y autodeterminación, por lo que sus motivos centrales se orientan en la búsqueda de la autorrealización personal. Por su parte, el enfoque cognitivo de la motivación explica ésta en términos de una búsqueda activa de significado, sentido y satisfacción respecto a lo que se hace, planteando que las personas están guiadas fuertemente por las metas que establecen, así como, por sus representaciones internas, creencias, atribuciones y expectativas. (Citado en Venezuela 2008:18).

Previo al desglose teórico para determinar un concepto de motivación, es imprescindible distinguir dos términos que están asociados a este tema. Motivo y necesidad, los cuales deben entenderse como términos que no son sinónimos. El término necesidad indica la carencia de algo importante para el organismo, es decir, un déficit. Ello significa que el objetivo a que se hace referencia es relevante para el individuo. El motivo entretanto implica, además, que existen incentivos para llevar a cabo una conducta destinada a reducir dicha necesidad. (Choliz, 2005)

Ahora bien, Choliz Montañés (2005) hace una clasificación tradicional para distinguir los motivos entre primarios y secundarios. Se entiende que los motivos primarios (hambre, sed y sueño) están directamente involucrados en la

preservación del individuo, por lo que tienen un componente biológico destacable. Los motivos secundarios son aprendidos y no son directamente necesarios para la conservación del individuo. Derivan de emociones y motivos primarios, pero una vez establecidos pueden modificarlos. Los motivos secundarios, a su vez, pueden ser personales o sociales, si son independientes o no, de las distintas relaciones sociales. (Pág. 7).

Ahora, un concepto inicial sobre motivación, es el que refiere al impulso o el esfuerzo que realiza un individuo por satisfacer sus necesidades y deseos o, por alcanzar las metas y objetivos que se ha planteado. En un plano laboral, la analogía de este concepto se concibe como el impulso de un empleado para obtener las metas que se propone, y que estará asociado a un nivel de satisfacción cuando las metas se materialicen.

Para Moore (2001) citado en Venezuela Millán (2008) la motivación implica impulsos o fuerzas que nos dan energía y nos dirigen a actuar de la manera en que lo hacemos (Pág. 15)

Entonces al hablar de esta fuerza, se debe entender que la misma busca o se orienta a la satisfacción en el trabajo, aumentar el rendimiento y a recompensar los logros. Pero la misma por sí sola no da los resultados esperados, es por ello que se involucran factores que le complementan.

Llamados factores de la motivación, los impulsos que llevan a un individuo a actuar de una forma u otra pueden ser de naturaleza externa (dados por el medio ambiente) o interna (originados por procesos mentales). En este sentido y relacionado al ámbito laboral, las empresas deben generar para sus colaboradores estímulos positivos que provengan de la cultura e ideología organizacional, de manera que estos propicien impulsos motivadores para cada una de las generaciones en función de sus intereses y/o necesidades.

El siguiente modelo indica la relación de los elementos que conforman la motivación:

Figura 1. Modelo de Motivación (Davis K. y Newstrom, J. (1999))

El modelo expuesto evidencia que todas las personas se encuentran en un entorno el cual les genera necesidades e impulsos. Cubrir dichas necesidades lleva implícito una tensión en el proceso, el cual permite ver las oportunidades o metas que se plantean para alcanzarlas. Aquí la capacidad del individuo tiene un rol determinante en el esfuerzo que realiza por lograr el desempeño adecuado, por el cual recibirá una retribución y logrará satisfacer sus necesidades. El ciclo se repite en tantas oportunidades como surjan nuevas necesidades o impulsos.

En esta línea, las organizaciones deben conocer no sólo sobre teorías motivacionales aplicadas al ámbito laboral, sino procurar que las mismas sean adaptables a su naturaleza e idiosincrasia, para lograr personal altamente motivado e identificado con la organización.

Y aunque existen muchas teorías sobre la motivación, cada una de ellas explica, en cierta medida, lo que las personas piensan les resulta importante y que está ocurriendo a su alrededor. No obstante, las mismas difieren en cuanto al factor que consideran tiene mayor importancia para lograr la motivación. Pero en

definitiva, las diferentes posturas científicas tienen en común el papel crucial de la conciencia de la persona, en cuanto a lo que le resulta importante y las circunstancias en las que labora.

En función a ello, y en relación a su manifestación en las diferentes generaciones para promover el compromiso organizacional, es primordial el respaldo teórico que conlleve al análisis de las teorías pre existentes, por ello se citarán las teorías motivaciones basadas en las necesidades, ya que son las más vinculadas a la dinámica laboral.

2.2.1.1. Teoría de las necesidades

El conjunto de teorías que se basan en las necesidades de los individuos hace referencia a que una persona está motivada aún cuando no ha alcanzado grados de satisfacción en su vida. Una necesidad satisfecha no necesariamente impulsa la motivación.

Existen diversas teorías de las necesidades, entre las más importantes que resaltan se encuentran: la jerarquía de las necesidades de Maslow, las tres necesidades de David C. McClelland, y los dos factores de la motivación de Frederick Herzberg.

2.2.1.2. Teoría de la jerarquización de las necesidades

Esta teoría es planteada por A. Maslow en 1963, quien ha sido uno de los máximos exponentes del enfoque humanístico. Su teoría plantea que: "La conducta humana es el elemento más importante a estudiar, a través de la parte sana del individuo" (Maslow, 1963). La misma cuenta con amplia aceptación en la

comunidad científica por su fácil comprensión y su fundamentación sobre la motivación en los seres humanos.

Las necesidades, según el autor, se presentan de forma sucesiva, iniciando con las más elementales o básicas, de tipo fisiológico. La complejidad de las necesidades aumenta cuando se presentan otras de naturaleza psicológica. Y llegar a cubrir éstas implica estados de bienestar más complejos.

Esta teoría destaca que los seres humanos están motivados a lo largo de toda su vida, y sus necesidades se pueden jerarquizar en 5 etapas (Maslow, 1963):

- Necesidades fisiológicas: Son las necesidades básicas que el organismo requiere para su subsistencia, tales como: alimento, agua, y oxigeno. La satisfacción de estas necesidades son básicas para el organismo y para la vida, desde el punto de vista biológico.

- Necesidades de seguridad: Si las necesidades fisiológicas están relativamente satisfechas, entonces surgirá una demanda de nuevos requerimientos, las cuales se clasifican como: necesidades de seguridad, dependencia de protección, de ausencia. Se infiere que aquellas personas que no cubrieron estas necesidades, continuamente demuestran comportamientos que incitan guerra, con pensamientos sobre catástrofes.

- Necesidades de afiliación: Éstas surgen producto de la satisfacción de las anteriores. Refieren a las relaciones afectuosas, de amor, afecto y sentido de pertenencia. Estas necesidades llevan al individuo a relacionarse con los demás miembros de la sociedad, a buscar su afecto y a asociarse o afiliarse con otros.

- Necesidad de reconocimiento: Como afirma Maslow, la mayoría de las personas tienen deseos o necesidades de una evaluación estable firmemente basada y alta de su personalidad; necesitan del auto respeto y del aprecio de los otros. Estas necesidades llevan, por una parte, a un deseo de fuerza, realización, suficiencia, dominio, competencia, confianza, independencia y libertad y por otra, a deseos de reputación prestigio, dominación, reconocimiento, importancia o apreciación.

- Necesidad de autorrealización: Esta es la necesidad como su nombre lo indica de autorrealización o satisfacción, aquella que los seres humanos tienen de convertirse en la persona que creen pueden llegar a ser.

Su planteamiento en forma de jerarquía indica que las necesidades más básicas o fisiológicas son primordiales para garantizar un punto de equilibrio en la estabilidad del individuo. Entretanto, las necesidades de seguridad surgen una vez que se han cubierto las fisiológicas y ambas otorgan al individuo protección para alcanzar sus objetivos, entre las que se pueden mencionar: seguridad física, bienestar y salud y estabilidad laboral.

Respecto a las necesidades de afiliación o llamadas sociales también, las mismas hacen referencia al afecto que los seres humanos necesitan, como por ejemplo: la necesidad de participar, asociarse y recibir aceptación de parte de los otros. La familia, los deportes, los gremios y la recreación libre son formas en las que se cubren estas necesidades. Ahora bien, las necesidades de reconocimiento o estima se comprenden desde una subdivisión: La estima alta enfocada a la necesidad de respeto por sí mismo, caracterizada por la confianza, independencia y libertad. Por otro lado, están las de estima baja que apuntan a las relaciones con los otros como: respeto por los otros, deseo de aceptación, necesidad de atención, reconocimiento y estatus.

Por último, esta jerarquía presenta las necesidades de autorrealización que significa la autosuperación del individuo. La misma se puede alcanzar mediante la ejecución de actividades que aporten un significado diferente a las necesidades anteriores.

Feo y Guzmán (2012) citan que la teoría de Maslow se refiera a:

- El comportamiento de los individuos es determinado por las necesidades no satisfechas.
- Las necesidades fisiológicas son inherentes al ser humano, por lo tanto el resto de las necesidades de la pirámide surgen con el paso del tiempo.
- Las necesidades van apareciendo de forma gradual, es decir, cuando una persona logra controlar un tipo de necesidad, seguidamente surgen otras de mayor nivel.
- Las necesidades de autorrealización dependen de cada individuo y no todas las personas sienten esa necesidad.
- Las necesidades básicas (fisiológicas y de seguridad), requieren de un ciclo más corto de motivación para lograr su satisfacción, que las necesidades superiores (sociales, de ego y de autorrealización), las cuales si logran satisfacerse en periodos de tiempo más largos.

En definitiva, Maslow con el desarrollo de esta teoría, implícitamente promueve un proceso de construcción del conocimiento y del aprendizaje, necesario para que cada peldaño de la pirámide pueda ser satisfecho por el individuo para su desarrollo integral.

2.2.1.3 Teoría de la Motivación – Higiene

Esta teoría, también relacionada con la motivación en el ámbito laboral, y con el tema de estudio de esta investigación, fue liderada por el psicólogo

Norteamericano Frederick Herzberg, quien tuvo una influencia significativa en las organizaciones, ya que tenía como premisa que la motivación es un factor que obliga a emprender una conducta con el fin de satisfacer una determinada necesidad.

Este modelo supone, al igual que otra teoría sobre motivación, que los individuos poseen un conjunto fijo de necesidades básicas que deben satisfacerse. Pero a diferencia de la teoría de Maslow, que trata sobre 5 factores que van desde lo interno, Herzberg propone que las personas que trabajan en organizaciones tienen dos conjuntos de necesidades básicas: necesidades motivadoras y necesidades higiénicas, que son desde lo externo.

Muñoz Vergara (2005) quien cita a Frederick Herzberg, indica que el basamento principal de esta teoría se sustenta en dos factores:

a. Factores Higiénicos: son las condiciones que rodean al individuo cuando trabaja. Implican las condiciones físicas y ambientales de trabajo como el salario, los beneficios sociales, las políticas de la empresa, el tipo de supervisión recibida, el clima de las relaciones entre directivos y empleados, los reglamentos internos y las oportunidades existentes, etc. Corresponden a la perspectiva ambiental, y constituyen los factores que las empresas han utilizado tradicionalmente para lograr la motivación de los empleados. Sin embargo, los factores higiénicos poseen una capacidad muy limitada para influir en el comportamiento de los trabajadores. La palabra higiene expresa con exactitud su carácter preventivo, y muestra que sólo se destinan a evitar fuentes de insatisfacción en el ambiente, o amenazas potenciales que pueden romper su equilibrio. Cuando estos factores son óptimos, simplemente evitan la insatisfacción, puesto que su influencia en el comportamiento logra elevar la satisfacción de manera

sustancial y duradera. Cuando son precarios, producen insatisfacción y se denominan entonces factores de insatisfacción. Ellos incluyen:

- Condiciones de trabajo y comodidad
- Políticas de la empresa y la administración
- Relaciones con el supervisor
- Competencia técnica del supervisor
- Salarios
- Estabilidad en el cargo
- Relaciones con los colegas

b. Factores motivacionales: Relacionados con el contenido del cargo. Las tareas y los deberes en sí producen un efecto de satisfacción duradera y un aumento de la productividad muy por encima de los niveles normales. El término motivación encierra sentimiento de realización, de crecimiento y de reconocimiento profesional, manifiestos en la ejecución de tareas y actividades que constituyen un gran desafío, teniendo bastante significado para el trabajo. Dichos factores incluyen:

- Delegación de la responsabilidad
- Libertad de decidir cómo realizar un trabajo
- Ascensos
- Utilización plena de las habilidades personales
- Formulación de objetivos y evaluación relacionada con éstos
- Simplificación del cargo (por quién lo desempeña)
- Ampliación o enriquecimiento del cargo (horizontal o verticalmente) (Pág. 56)

Su teoría representa el equilibrio entre los factores de higiene y motivación. Por tanto, si una persona trabaja en unas condiciones de higiene inadecuadas

tendrá sensaciones de insatisfacción laboral. Si dichas condiciones mejoran, se aseguraría la satisfacción de la persona.

Herzberg expresa que los factores asociados con la satisfacción en el puesto de trabajo están separados y son diferentes de los que originan la insatisfacción. Pero la desaparición de estos factores puede mejorar las condiciones laborales, sin embargo, no aseguran la motivación en el trabajo. Por lo tanto, que los factores de higiene sean adecuados, no garantiza la satisfacción laboral de los trabajadores, ya que para satisfacerlos, hay que desarrollar elementos motivadores que aumenten su propia satisfacción en el puesto de trabajo.

2.2.1.4 Teoría de las necesidades aprendidas

En esta misma línea de teorías basadas en las necesidades, se encuentra McClelland, quién realizó aportes valiosos a la psicología social con su teoría sobre las necesidades manifiestas o aprendidas. La misma supone que muchas de las necesidades de los individuos se aprenden o se adquieren en su interacción con el medio, tanto a nivel social como cultural.

En el trabajo de grado presentado por Silva (2005) se cita que la teoría de McClelland se basa en: "Un sistema de clasificación que destaca tres de los impulsos más dominantes que participan en la motivación. Esta teoría se enfoca en tres tipos de necesidades: las necesidades de logro, las necesidades de poder y las necesidades de afiliación" (pág. 53).

Este psicólogo desarrolla en su teoría que las necesidades se adquieren a medida que el individuo interactúa con el medio ambiente que lo rodea, es decir, no son innatas.

Dessler citado en Feo y Guzmán (2012) describe las 3 necesidades desarrolladas por el psicólogo estadounidense de la siguiente manera:

a. Necesidad de logro: Las personas con elevadas necesidades de logro prefieren situaciones que tienen riesgos moderados y en las que puedan ver sus propias contribuciones. Prefieren recibir retroalimentación rápida y concreta con respecto a su desempeño. Están motivadas por la necesidad de lograr tareas que representan retos.

b. Necesidad de Poder: Las personas con elevadas necesidades de poder, prefieren situaciones en las que puedan obtener y mantener el control de los medios para influir en los demás. Gustan estar en posición de hacer sugerencias, proporcionar sus opiniones y convencer a los otros de hacer cosas. Esto satisface su necesidad de poder.

c. Necesidad de afiliación: las personas con alta necesidad de afiliación sienten un fuerte deseo por mantener amistadas estrechas y recibir afecto de los demás. Constantemente buscan establecer relaciones amistosas. (pág. 53).

El basamento de cada una de estas necesidades indica que la motivación se evidencia a una clase específica de comportamiento, así lo indica Chiang, Martínez y Núñez (2010): Las personas que se orientan al logro fijan metas elevadas pero realistas, siempre en aras de conseguir la eficiencia. Los motivados por necesidades de afiliación siempre estarán satisfechos con relaciones de calidad y amistades. Y quienes se mueven por el poder pretenden cargos de poder e influencia (Pág. 174).

Para este estudio comparativo se cita a Choliz (2005) quién realiza un patrón conductual según las motivaciones de McClelland.

Patrón conductal de las personas con motivación al logro:

- Buscan activamente el éxito en el rendimiento profesional, asumiendo ciertos riesgos, pero sin exceder sus capacidades reales.
- Son emprendedores y se interesan en los negocios y actividades empresariales.
- Asumen la responsabilidad de las consecuencias de su conducta.
- Se interesan por el feedback de su ejecución, la información sobre el rendimiento de su conducta. Con ello pretenden conocer el grado en el que su comportamiento ha sido más o menos eficaz y cuáles han sido las claves de su éxito. (Pág. 7)

Illera e Illera (2003) indican que la motivación al logro es una red de conexiones cognitivo – afectivas relacionadas con el desarrollo personal, implicando un uso exigente de capacidades y destrezas para beneficio personal y colectivo. Esta motivación se manifiesta a través de diferentes conductas instrumentales, comenzando por el establecimiento de metas que deben ser realistas, en el sentido de poder ser alcanzados de manera tal que el triunfo o el fracaso produzcan un compromiso emocional. (Pág. 68)

La revista Persona, en su publicación n° 6 (2003) señala en el artículo de Thornberry que la motivación al logro incluye tres componentes: Experticia, eficiencia y excelencia.

a. Experticia: o conocimiento profundo de un saber o hacer. La persona se fija metas, estudia las posibilidades de alcanzarlas, diseña los pasos y se autoevalúa. Obtiene los resultados y determina su calidad comparándolos con estándares preestablecidos.
b. Eficiencia: Es realizar las tareas con un máximo de economía, recursos y tiempo. Exige concentración, y el tiempo es un recurso que sirve de

referencia al evaluar los resultados, si éstos han sido alcanzados de acuerdo al lapso preestablecido.

c. Excelencia: definida como la obtención de resultados óptimos en términos de habilidades, recursos y tiempo realmente disponible. (Pág. 199)

Respecto al patrón conductal de las personas con motivación a la afiliación, se describe las siguientes características (Choliz, 2005):

- Tienen una elevada participación en las conversaciones de pequeños grupos.
- Eligen estilo de vida y vivienda que les facilite el contacto social, más que el aislamiento.
- En la relación de pareja mantienen un compromiso mayor con su compañero.
- Buscan activamente contacto social con los demás, por ejemplo, realizan mayor número de visitas a sus amigos.
- En actividades de grupo eligen a compañeros y amigos, independientemente de que sean más o menos competentes en la tarea que se trate.
- Es más probable que establezcan relaciones amorosas y que se casen pronto.
- Pasan menos tiempo solos que los que tienen necesidad de afiliación baja.
- Evitan los comentarios susceptibles de promover divisiones en el grupo en que se encuentren. (Pág. 28)

De esta motivación de los individuos de pertenecer a un grupo, algunos autores indican que se desprenden una serie de acciones las cuales se manifiestan en agrado-desagrado, lo que en definitiva favorece o inhibe el motivo de afiliación. Entre las principales 6 acciones que se determinan están: identidad, reputación, conformidad, apoyo instrumental o emocional, amistad, y fuente de

actividades. Las mismas pueden ejercer en el individuo consecuencias positivas que le muevan a la afiliación; o negativas que le lleven al rechazo.

El patrón conductal de las personas con motivación al poder, se caracteriza por (Choliz, 2005):

- Con mucha mayor frecuencia de lo que puede ser habitual en otras personas, aquellos que se mueven por la necesidad de poder intentan convencer y persuadir a los demás acerca de diversas cuestiones. Para algunos autores, esto hace que elijan profesiones donde puedan ejercer influencia sobre los demás.
- Los varones son asertivos, competitivos y agresivos. Las mujeres no manifiestan dichas características en mayor intensidad que los demás.
- Realizan conductas cuyo objetivo es lograr prestigio ante los demás.
- Utilizan a los miembros del grupo al que pertenecen para obtener beneficio personal. Suelen hacer alianzas de conveniencia con otras personas, que las deshacen en el momento que no obtienen el provecho que esperaban.
- Pueden llegar a ser buenos líderes, en el caso de que su comportamiento se oriente a la tarea y se aleje del beneficio personal.
- Se guían por estereotipos, siendo más susceptibles de ser influidos por prejuicios.

Las personas con elevada necesidad de poder buscan satisfacer este motivo de diferentes formas, ya sea como líder de un grupo u organización o formándose en profesiones para las cuales se aplique el poder. Y una vez descritas las necesidades, cabe alegar una importante diferencia entre el poder y el logro, la cual estriba en que los individuos con motivación al poder son conservadores y utilizan el poder para mantener cualquier situación, mientras que las personas con motivación al logro aceptan los cambios con agrado, siempre que los mismos favorezcan el desempeño.

Cuando estas necesidades se llevan al plano laboral, para la gestión de recursos humanos o la gerencia general se hace cuesta arriba controlar la satisfacción de las necesidades, ya que desconocen lo que mueve a cada de uno de sus integrantes. Sin embargo, poner de manifiesto esta información es importante, en cuanto les brinda opciones para que su personal consiga la realización de sus expectativas, tomando en consideración la coexistencia de generaciones muy diversas, no sólo en tiempo cronológico, sino en pensamiento y asiduo cultural.

Un trabajador motivado, indistintamente de su caracterización por lo que lo mueve, será un trabajador que profese la filosofía de la empresa, con aras de seguir formando parte de la misma.

Según Chiavenato (2003):

> Cuando los empleados tienen una gran motivación, se eleva el clima organizacional y se establecen relaciones satisfactorias de animación, interés, colaboración, etc. Cuando la motivación es escasa, ya sea por frustración o impedimentos para la satisfacción de las necesidades, el clima organizacional tiende a disminuir y sobreviven estados de depresión, desinterés, apatía, descontento, etc. hasta llegar a estados de agresividad, agitación, inconformidad, etc. (Pág. 62)

En definitiva, la motivación del capital humano no debe ser letra muerta en las organizaciones, considerando que los individuos no son seres mecánicos que sólo realizan las labores asignadas por la asignación de un salario. El tiempo que invierten las personas en las organizaciones demanda retos, estrategias y estímulos que los impulsen a valorar su desempeño y por ende los enlaces de forma afectiva a la organización.

2.2. Compromiso Organizacional

El propósito de ésta investigación es comparar como las diferentes generaciones manifiestan su motivación laboral en Estar Seguros, para obtener en respuesta el compromiso organizacional. Y como previamente se disgregó el tema de la motivación, es propicio conocer el basamento teórico existente para el tema de compromiso organizacional.

El compromiso organizacional es un componente intrínseco tanto para el individuo que se incorpora a trabajar, como para la organización que lo recibe. Este compromiso es un contrato que sobrepasa lo formal y legal, por lo que puede denominarse: contrato psicológico. Dicho contrato implica la existencia de un conjunto de expectativas recíprocas y están implícitas dentro de la interacción trabajador - organización (Arias Galicia, 2001).

No obstante, y fuera de este contrato, las organizaciones como las personas, tienen objetivos, metas y valores. Y el cumplimiento de los mismos dependerá de sus integrantes. Sí el colaborador se identifica con la organización, identificándose con sus valores y modelando un excelente desempeño en la ejecución de sus actividades, que le permita intercambiar esfuerzos con la organización, se infiere que existe compromiso organizacional del empleado hacia la organización.

Kinicki y Kreitner (2006) citados en Cámara (2012), consideran que el compromiso organizacional simboliza el grado con el que un individuo se identifica con una organización y está comprometido o involucrado con sus objetivos. Un concepto de interés para la psicología organizacional al referirse al compromiso organizacional y citando por este autor es: "Estado en el que el trabajador se identifica y extiende una liga afectiva con la organización, con sus metas, y desea seguir siendo miembro de ésta" (p.62).

El compromiso organizacional se puede definir también como una actitud hacia el trabajo, que se desarrolla en el proceso de la socialización, que a su vez, es el mediador por el cual los empleados aprenden los valores, normas, y patrones de comportamiento dentro de la organización (Zavaleta, 2005).

Para el artículo compromiso organizacional de una muestra de trabajadores mexicanos de la revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones (2006), este tipo de compromiso es un mecanismo que produce comportamientos sólidos, que favorecen el desenvolvimiento de las personas con líneas consistentes de actividad, que fueron elegidas para la obtención de sus propósitos. Asimismo, el compromiso puede ser comprendido como la totalidad de presiones normativas que son internalizadas para actuar en un camino que se entrecruza con los intereses organizacionales. (Pág. 28)

Lagomarsino (2003) sintetiza el concepto de compromiso en una sola frase que recurrentemente es utilizada, considerando que estar comprometido es, en práctica: Tener puesta la camiseta de la organización (p. 79). Y aunque ésta frase de ponerse la camiseta resulte corriente, la realidad es que en la psicología organizacional, este vínculo entre trabajador y organización tiene la denominación de compromiso que se ha estudiando, la cual ha sido materia de profundo análisis desde mediados de los años 80.

Sin embargo, esto no significa que cualquier relación empleado – empresa lleve tácito un vínculo, lazo o apego psicológico positivo. En esta relación bidireccional se manifestará en ocasiones inestabilidad, inconformidad y desagrado, ya que su equilibrio dependerá de factores internos y externos a los involucrados.

Una organización debe estar presta a las señalas que proporcionan los comportamientos de sus integrantes, ya que parte de ellos podrían tener influencia

en su nivel de competitividad en el mercado. Entendiéndose que el compromiso desprende efectos que se miden más allá de los niveles de rotación y participación de sus colaboradores.

Por tanto, el compromiso no debe entenderse como algo que depende exclusivamente del trabajador, ya que la organización es co – participe en la creación y mantenimiento de este vínculo trabajador – empresa. Se debe mostrar una actitud proactiva de parte de los directivos por generar acciones que fortalezcan ese contrato psicológico que se mencionó.

2.2.1 Modelo de compromiso organizacional de Meyer y Allen

El compromiso organizacional comprende diversas teorías o enfoques, sin embargo, se delimitará en esta investigación al basamento expuesto por Meyer y Allen y sus tres componentes.

Meyer y Allen (1997) citados en Calderón (2009) resaltan lo común de varias definiciones hechas por diferentes autores sobre el compromiso organizacional, de esta manera plantean que dicho significado se resumen en:

- El compromiso organizacional es un estado psicológico.
- Es una característica de las relaciones de los empleados con la organización.
- Tiene implicaciones para la decisión de continuar siendo miembros de la organización.

Si bien han surgido distintos enfoques para el análisis del compromiso con la organización, en nuestros días se ha llegado a la conclusión de que el compromiso tiene tres caras o en términos más técnicos, tres dimensiones:

Estos autores infieren que las 3 caras del compromiso organizacional son: afectivo, de permanencia y normativa: (Cabrera y Urbiola, 2012):

a. Compromiso afectivo: Es el lazo emocional que las personas forjan con la organización, refleja el apego emocional al percibir la satisfacción de necesidades (especialmente las psicológicas) y expectativas. Disfrutan de su permanencia en la organización. Los trabajadores con este tipo de compromiso se sienten orgullosos de pertenecer a la organización. Significa también que el empleado se siente identificado con los valores de la empresa, sintiendo orgullo de pertenecer a la misma y sintiéndose preocupado por la empresa cuando la misma tiene problemas. (Pág. 17).

b. Compromiso de permanencia: o también llamado continuo, señala el reconocimiento de la persona con respecto a los costos (financieros, físicos, psicológicos) y las pocas oportunidades de encontrar otro empleo, si decidiera renunciar a la organización. Es decir, el trabajador se siente vinculado a la institución porque ha invertido tiempo, dinero y esfuerzo y dejarla implicaría perderlo todo; así como también, percibe que sus oportunidades fuera de la empresa se ven reducidas, por lo que se incrementa su apego con la empresa. En otro sentido, las personas hacen énfasis en los costos que representaría el abandonar la empresa, de la inversión que han hecho al desarrollar una carrera en la empresa, ya sea por antigüedad o por la posición que hayan alcanzado. (Pág. 17).

c. Compromiso normativo: Es aquel que encuentra la creencia en la lealtad a la organización, de alguna manera como pago, quizá por recibir ciertas prestaciones; por ejemplo: cuando la institución cubre el costo de la capacitación se crea un sentido de reciprocidad con la organización. (Pág. 17). Este tipo de compromiso parte de lo emocional, ya que se crea un vínculo de pertinencia con la organización, en el sentido de deudor. Es una

especie de pago por todo lo que la empresa le ha otorgado, y es así como la obligación de estar en la misma, es la forma de retribuir lo recibido.

Ahora, haciendo un análisis más real de esta tipología del compromiso organizacional, se encuentra que el compromiso afectivo lleva implícita la identificación psicológica del colaborador con la filosofía de la empresa. Aunque en su día a día no perciba la afinidad de sus valores con los de la organización, su identificación se puede manifestar con actitudes tales como un marcado orgullo de pertenecer a la compañía, expresando emoción al decir que trabaja para la misma.

Otra forma de expresar este tipo de identificación es por medio de la solidaridad que tenga el trabajador con los problemas de la empresa, preocupándose cuando la misma tiene situaciones complejas. Y según el término de ponerse la camiseta, son los trabajadores con alto compromiso afectivo, quienes tallan perfectamente la camisa de la empresa.

Inclusive la disposición a los cambios organizacionales por parte de estos trabajadores es muy positiva, involucrándose con los mismos y aportando más de lo requerido. Sin embargo, algunos autores concluyen que el afecto de los colaboradores tiende a aumentar en la medida en que éstos experimentan mayor autonomía, responsabilidad y significado a las tareas que realizan.

Respecto al compromiso continuo se revela el apego de carácter material y monetario que el trabajador tiene con la empresa. Esto se suscita en el tiempo, cuando el empleado percibe los aportes intelectuales y de esfuerzo que ha hecho a la organización, y las cuales espera que le sean retribuidas por medio de mejores posiciones, mayores responsabilidades, planes de crecimiento, participación en las acciones entre otras. Es decir, el colaborador se vincula con la empresa por su inversión de dinero y esfuerzo, y dejarla significaría perder dicha inversión.

Otra consideración de este tipo de compromiso son las oportunidades que vislumbra el trabajador de conseguir otro empleo que le conceda condiciones similares a su trabajo actual. En la medida en la que el trabajador percibe que sus oportunidades fuera de la empresa son escasas, se incrementa su apego con la empresa. Aquí se consideran variables como la edad y la antigüedad, las cuales tienen un efecto importante sobre el compromiso continuo, pero también aspectos como el nivel educativo o la capacitación recibida la cual es aplicable de moverse laboralmente.

El colaborador que sólo tiene un alto compromiso continuo tiende a manifestar estabilidad laboral, la cual puede ser circunstancial. Por otra parte, el esfuerzo, dedicación y entrega al trabajo radican en alcanzar los niveles mínimos de aprobación, es decir, se cumple con lo estrictamente necesario, continuar en la organización y optimizar su inversión.

Este compromiso normativo, al igual que el compromiso afectivo es de naturaleza emocional, se evidencia con un fuerte sentimiento de obligación de permanecer en la empresa. Dicho sentimiento nace del valor de la lealtad en el individuo desde su infancia, adolescencia, o inclusive desde sus primeras experiencias profesionales donde aprende y afirma su lealtad con la empresa.

Adicionalmente, en contraposición el trabajador con compromiso afectivo éste puede llegar a desarrollar un fuerte sentimiento de obligación a permanecer en la organización por sentir endeudamiento hacia la misma, por haberle dado oportunidades y/o recompensas que fueron muy valoradas por el colaborador.

De esta caracterización es importante acotar que los mismos nos son excluyentes, lo que quiere decir, que el tener un tipo de compromiso no implica

que se tenga parte de algún otro, o en cambio, que sólo se mantendrá un tipo de compromiso durante toda la relación laboral.

Esta información orienta la investigación a determinar que tipo de compromiso manifiestan cada una de las generaciones, una vez que se han establecido sus respectivas características. Así, la gestión de recursos humanos tendrá un esquema más claro de cómo administrar sus estrategias y actividades. Por ello, a continuación se desglosa la naturaleza y comportamientos de estas generaciones.

2.3 Grupos Generacionales

En el contexto organizacional, la diversidad empieza a calar con fuerza dada las demandas actuales de las organizaciones, es por ello que hay cada vez más empresas incluyendo jóvenes en sus plantillas, sin dejar de lado a los más experimentados profesionalmente. Esta diversidad que convive es lo que recientemente se ha denominado grupos generacionales, quiénes comparten diferencias cronológicas, motivaciones, aspiraciones y expectativas, todo bajo un mismo techo llamado: Organización.

El desarrollo de este constructo teórico es escaso, ya que éste fenómeno es relativamente nuevo, o por lo menos desde el ámbito laboral. Las investigaciones al respeto son pocas, y casi ninguna se basa en una metodología científica para corroborar sus teorías. No obstante, se han aplicado instrumentos de caracterización para dar a conocer las diferencias existentes entre las generaciones.

Inicialmente se puede definir por generación "un grupo de edad que comparte a lo largo de su historia un conjunto de experiencias formativas que los

distinguen de sus predecesores" (Ogg y Bonvalet, 2006; citado en Simon y Allard, 2007).

Dicha definición resalta que la proximidad o la homogeneidad en la edad no es el único factor para considerar a un grupo de la misma generación. Es necesario identificar un conjunto de vivencias históricas compartidas, lo que podría inferir el conllevar valores y principios similares.

Incluso, las vivencias comunes determinan la definición de una generación, así como, los rangos de edad lo que adiciona una diferencia importante en la evolución del estudio de las generaciones. Algunos autores que han iniciado estudios asociados con este fenómeno social, mantienen que lo vertiginoso de los cambios y las vivencias históricas a nivel mundial están reduciendo, casi en un mínimo, el intervalo de tiempo que caracteriza a una generación de otra.

La dinámica de los mercados le exige a las empresas comprender estos grupos de trabajadores que viven diferencias generacionales, con el fin de promover la adaptabilidad en función a sus requerimientos como colaboradores. De esta manera, la convivencia laboral será más efectiva, otorgándole a sus miembros, no sólo razones para permanecer, sino el compromiso con la empresa y sus integrantes.

Para la revista Palermo Business Review (2011), en un trabajo elaborado por Rocío González, se pueden distinguir cuatro generaciones que conviven en el mercado laboral:

- Los Tradicionalistas: nacidos entre 1930 hasta 1945.
- Los Baby Boomers: nacidos entre 1946 y 1963.
- La Generación X: nacidos entre 1964 y 1979.
- La Generación Y: nacidos entre 1980 y 1995. (Pág. 3)

Trascendiendo, las diferencias generacionales están generando roces en los contextos laborales. Es así como, los "baby boomers" mayormente consideran a la Generación "X" como personas impacientes y dispuestas a poner en riesgo estrategias que ya tienen comprobación y aceptación. Estos a su vez, ven a los "baby boomers" como personas inflexibles al cambio, es decir, muy tradicionalistas en las formas de hacer y proceder.

La Generación "X" caracteriza a la Generación "Y" con un comportamiento poco realista y ensimismado, con desconocimiento de la realidad laboral que produce para la estabilidad de la organización. Mientras que los "Y" pueden ver a los "X" como personas negativas de entrega exclusiva a la vida laboral.

Y en el ámbito laboral, lograr que los miembros de los equipos de trabajo consigan un equilibrio para conciliar los procedimientos tradicionales y nuevas estrategias de flexibilidad, hace que las empresas sean más dinámicas para que estos espacios no obstruyan el fin de la misma. Para ello, el papel del personal supervisorio es de gran responsabilidad, en el andamiaje de estos procesos de convivencia divergente.

Cierto es, que en cada generación existe una gama de valores, atributos y creencias humanas. El momento en que cada generación crece y se forma, se exalta una gran influencia en su actitud, brindando en definitiva experiencias, conocimientos y enfoques que enriquezcan el conjunto, por lo que la empresa debe fomentar las sinergias, el respeto y consideración mutua.

Para mayor conocimiento, la investigación patrocinada por la agencia de colocación internacional Adecco, para el Instituto de Empresa Business School en el 2007 realizó una caracterización de cada una de las generaciones:

2.3.1 Los Tradicionales (1939-1945)

Este grupo concentra a aquellos trabajadores nacidos en las épocas de guerra y postguerra en Europa y España respectivamente. La generación tradicional se crió en entornos de escasez, y ha seguido manteniendo valores relacionados con la austeridad y la defensa de un conjunto de bienes comunes fundamentales para la sociedad, como la paz y la prosperidad nacional. El valor de la lealtad es seguramente el que mejor caracteriza la personalidad de ésta generación, y es aplicable a todos sus entornos de actividad: la familia, el trabajo, la afinidad política, religiosa, etc.

La disciplina y el respeto por la autoridad y la jerarquía han dominado las dinámicas sociales de este grupo. Un aspecto relevante es que ésta generación ocupó el protagonismo de la vida empresarial en momentos de desarrollo económico fuerte. Culturas corporativas, políticas y procesos diseñados por los tradicionales han dominado las organizaciones durante años cruciales de su desarrollo, primando valores paternalistas y de corte jerárquico entre jefes y empleados. (Pág. 15)

Respecto a su comportamiento en la organización, ésta generación tiene las siguientes características que se indican en la investigación de Sabrina Roupnikian (2013), la cual trata sobre cambios necesarios en el rol de recursos humanos, en virtud del ingreso de nuevas generaciones en la industria IT:

Características:

- Son estructurados y prefieren las reglas.
- Tienen respeto por la autoridad y respaldan la pirámide organizacional.
- Tienen cultura de trabajo y sacrificio.

- Un tradicionalista siente que es exitoso como profesional cuando logra una posición de prestigio y admiración a base de su sacrificio y años de antigüedad.
- Los motiva la estabilidad y seguridad dentro de la empresa, el respeto y la lealtad de sus colaboradores.
- Respecto a la relación con sus superiores, esperan que sean claros con las expectativas, correctos en el trato y reconozcan el esfuerzo que hacen. (Pág. 6)

2.3.2. Baby Boomers (1946 y 1963)

La llegada de la generación "Baby boom" supuso la introducción de cambios sociales importantes en todos los sentidos que se han hecho presentes en el mundo empresarial. Seguramente, uno de los eventos que más ha marcado a esta generación con independencia de sus países de origen, ha sido la llegada de la televisión a los hogares, que generó dos grandes fenómenos que se absorben por los "baby boomers" y configuran sus patrones sociales de comportamiento.

Convivir con este medio audiovisual generó una accesibilidad poco usual a las noticias y eventos procedentes de todas partes del mundo; y las distancias y los tiempos se reducen, acelerando el ritmo de vida personal y profesional. Por otra parte, los medios de comunicación introducen un conjunto de símbolos comunes que unen a todo el grupo que ha compartido infancia y juventud frente a los mismos programas y anuncios.

Mientras que los tradicionales se esforzaron en proporcionar a sus hijos las oportunidades que por el contexto histórico y social le fueron accesibles para ellos, ésta generación fue más cultivada, más idealista y adicionalmente más optimista

que sus predecesores, cuyos años cruciales estuvieron dominados por el realismo crudo de guerras y postguerras. Los años críticos de incorporación de los baby boomers al mercado de trabajo fue entre mediados de los 60 y finales de los 70.

Gran parte de ésta generación vivió y protagonizó revoluciones sociales como: el divorcio, el aborto, la píldora anticonceptiva y la explosión del consumismo. Son, por tanto, un grupo que irrumpe con los valores anteriores. Si bien en su madurez han recuperado una buena parte de los valores más conservadores que caracterizaron a sus padres y abuelos, en el momento presente, los "Baby boomers" cobran especial interés porque serán quiénes planteen a nivel de seguridad social la implementación del sistema de pensiones.

En la actualidad un porcentaje pequeño de los "Baby boomers" ocupa puestos de mayor responsabilidad en las empresas, aunque las primeras cohortes ya están empezando a ser sustituidas por el siguiente grupo: la generación "X". En su madurez profesional, los "Baby boomers" han acumulado la mayor proporción de adictos al trabajo de la historia. (Pág. 16)

Respecto a las características de ésta generación que refiere Roupnikian (2013) se indican:

- Son personas ambiciosas, optimistas e idealistas.
- Respetan la pirámide organizacional y las jerarquías, creyendo en el crecimiento personal y desarrollo profesional.
- Valoran la seguridad laboral y buscan conseguir a través de ello una carrera excepcional. Para ellos el trabajo es a dedicación completa.
- Ser exitoso como profesional para ellos, requiere tener una posición de poder, símbolo de status.
- Los motiva el hecho de crecer verticalmente, la exposición y el prestigio.

- Buscan en sus superiores un modelo a seguir, que valore el tiempo que dedican al trabajo, que les den participación, de manera de poder demostrar los conocimientos que les permitan exposición.

2.3.3. La Generación "X" (1964 y 1979)

Para el trabajo de Adecco (2007) un nuevo movimiento pendular es la generación "X", la cual determinan como contraria al sistema de valores que ha caracterizado a sus padres, ofreciendo un modelo social radicalmente diferente.

Tras una infancia y adolescencia próspera y acomodada, fruto de un largo ciclo de expansión económica, éste grupo se encuentra con un acceso más difícil al mercado laboral, debido al entorno legislativo, y se ubica en esta nueva situación desde una perspectiva considerada individualista y materialista por sus mayores. Esta generación, de más preparación académica y experiencia internacional en la historia, se resiste a seguir la pauta social de sus padres y ha postergado por ejemplo las etapas de matrimonio y procreación.

Frente al optimismo e idealismo de los "Baby boomers", los "X" son considerados básicamente escépticos. Mientras sus padres tenían amplias oportunidades de trabajo y dudaban qué camino seguir, ellos luchan contra la incertidumbre de una realidad marcada por las reestructuraciones y la desaceleración económica. Este grupo también vive una transformación del modelo familiar tradicional, dado que sus madres se han incorporado masivamente al mercado de trabajo.

De la misma forma que las generaciones anteriores, se volvieron contra valores básicos de sus predecesores, los "X" se rebelan contra la visión del trabajo de los "Baby boomers", y apoyan políticas de flexibilidad y conciliación que

empiezan a calar en el mundo de la empresa. Las proporciones de mujeres cualificadas que acceden a puestos profesionales suponen el inicio de otro cambio en las percepciones del entorno laboral.

Los "X" inician, asimismo, una ruptura con los formalismos característicos hasta el momento, en busca de un entorno más informal de trabajo que ha incluido el abandono de la autoridad jerárquica en pro de estructuras más horizontales y flexibles.

Esta generación es la primera cohorte acostumbrada desde su infancia a las tecnologías y las telecomunicaciones, y asumen estos cambios tecnológicos con una naturalidad que los distancia claramente de los "Baby boomer", haciéndoles más flexibles y adaptables en los entornos de trabajo. La generación "X" esta llena de emprendedores. La iniciativa personal se priva desde un contexto de escepticismo ante las grandes empresas, la estrechez de ofertas en el mercado de trabajo, y las expectativas generadas por esta revolución tecnológica que promete transformar el mundo en los años venideros. Bajo éstas condiciones, los "X" fueron mayoritariamente responsables del auge tecnológico de los 90 y el surgimiento de la denominada nueva economía. (Pág. 17)

Las características más resaltantes de esta generación son (Roupnikian, 2013):

- Son individualistas, escépticos, independientes y adaptables.
- Están más comprometidos con su empleabilidad que con sus empleadores, porque es una generación que con respecto a las anteriores cambia más seguido de trabajo.
- Es la generación con mayor nivel de educación formal.

- Esta generación comienza a revelarse contra la visión del trabajo que se tenía, empieza a reclamar el balance vida/trabajo apoyando políticas de flexibilidad.
- Se sienten exitosos en el ámbito profesional cuando aumentan sus conocimientos y pueden aplicarlos en su trabajo generando cambios.
- Consideran importante la educación formal, porque asumen les ayuda a ser exitosos.
- Los motiva la independencia y autonomía, tener una agenda flexible, la capacitación, un desarrollo profesional claro y preciso.
- En un superior buscan alguien que le facilite las herramientas para el logro de los objetivos, de quien poder aprender.
- Se valora al líder por su capacidad para aceptar nuevas propuestas, delegar y escuchar. (Pág. 7)

2.3.4 La Generación "Y" (1980 y 1995)

Uno de los mayores factores diferenciales entre la cultura generacional del grupo "Y" y las anteriores está relacionado con su vivencia de las tecnologías y su capacidad de interacción con ellas. La generación "Y" es la primera en la historia que ha convivido desde siempre con las nuevas tecnologías de la información. Internet, el mundo de las comunicaciones y de la informática forman parte de sus rutinas vitales, y condicionan sus hábitos de vida, comunicación y, por supuesto, el trabajo.

Los jóvenes de ésta generación son más individualistas que generaciones anteriores, y reivindican la autonomía en sus opiniones y actuaciones, situando su ámbito personal por encima de consideraciones de orden laboral y social. La mayoría de ellos se declara dispuestos a participar y a influir en las decisiones que

tome la sociedad, pero según fórmulas de compromiso más individual y concreto, fuera de las estructuras y los mecanismos participativos del pasado.

Este deseo de autonomía se está reflejando en una tendencia al emprendimiento, por la creación de empresas propias o afinidad por tipos de trabajo, en modalidad de autónomo, en lugar de empleos como asalariados. Dicha tendencia se aprecia ampliamente en países europeos, pero poco a poco está calando con gran notoriedad en Latinoamérica.

La generación "Y" dispone de un poder de consumo importante, y no escapan a las sucesivas modas tecnológicas que inundan el mercado, como los móviles cada vez más sofisticados o los más modernos. Son muy sensibles a las opiniones de sus pares, lo que ha dado lugar a la creciente aparición de modalidades pedagógicas e informativas basadas en el modelo de educación por iguales.

Las características de cara al ámbito laboral de ésta generación se expresa en los siguientes comportamientos (Roupnikian, 2013):

- Se caracterizan por ser personas impacientes, optimistas, informales y seguros de sí mismos.
- Valoran la diversidad y los ambientes propicios para la colaboración.
- Buscan trabajos donde su contenido tenga sentido, con preferencias a trabajar por proyectos, en equipo o en empresas con las que compartan sus valores laborales y sociales.
- Les interesa más la experiencia del consumo que el hecho de acumular bienes.
- Ellos esperan gratificaciones inmediatas para deseos que constantemente están cambiando.

- Para ésta generación, ser exitoso a nivel profesional se logra cuando se puede integrar la vida laboral con la vida personal, cuando aprende y siente que atraviesa desafíos.
- Sus motivaciones y demandas para el trabajo se basan en el aprendizaje continuo, vivir nuevas experiencias, interactuar con otras culturas, integrar su vida personal al trabajo, tener horarios flexibles, responsabilidad individual y libertad para tomar decisiones
- Buscan en los líderes un docente, una guía que mantenga un vínculo cercano e informal, que conozca sus objetivos personales y busque la forma de integrarlos con los de la compañía.

Esta gama de generaciones alcanzan la diversidad, la cual promueve que las empresas busquen los valores comunes que subyacen a las diferentes generaciones, con el fin de trabajar en el alineamiento de los mismos. Así, la generación tradicional se muestra más conservadora y respetuosa de la disciplina y las jerarquías, la lealtad y la confianza en el sistema burocrático organizacional, buscan la seguridad laboral y beneficios que hagan su vida más confortable.

Contrarios a éstos, Los "baby boomers" relacionan el éxito con el crecimiento económico y son preparados para servir, conducir y orientar equipos, como parte de su carrera profesional, dando importancia a su plan de carrera. Buscan constantemente desafíos y que los mismos sean bien remunerados. Aspiran cargos, estatus y jubilaciones. Son estables laboralmente y resistentes a los cambios.

En otra posición, está la generación "X" caracterizada por su escepticismo y tendencia al consumismo, suelen ser libres, estables, adaptables, independientes y muy pragmáticos. La mayoría realiza varias carreras profesionales a la vez, pero también demandan un equilibrio entre su vida laboral y personal. Buscan oportunidades que les generen autodesarrollo, por lo que valoran ser capacitados

constantemente y le temen a la monotonía en la realización de actividades que no aporten significado a su crecimiento.

Y la generación emergente, la generación que ha revolucionado el ámbito laboral: La generación "Y". Son trabajadores y multifuncionales, quienes por irreverencia buscan vivir sus hobbies, valorar sus actividades sociales y están en la búsqueda constante de crear un entorno con sentido y entretenido. Tienden a tener alta rotación laboral por no sentirse identificados con sus líderes o tareas por no aportar significado a su carrera.

De este panorama generacional, la gestión de recursos humanos debe estar atenta a las demandas que exponen, ya que trabajar haciendo caso omiso a las mismas, acarreará dejar de ser competitivos al momento de atraer y retener su capital humano. Un informe de la firma consultora Manpower (2010) determina bajo un cuadro resumen, cuáles son las diferencias generales de éstas generaciones, respecto a la gestión en la organización:

	Tradicionalistas	*Baby boomers*	Generación X	*Net Generation* (Generación Y)
Aspectos positivos	Tienen experiencia, conocimiento y madurez. Tienen dominio de sus actividades. Muestran una gran dedicación en su trabajo	Apoyan a las personas de nuevo ingreso. Aportan valores, conocen la forma de trabajar y dejan huella. Les gusta su trabajo y quieren mantenerlo. Son muy responsables y disciplinados. No son conflictivos y quieren modernizarse.	Tienen más experiencia y responsabilidad. Están más capacitados y son más estables cuidan su empleo. Enseñan a los jóvenes.	Tienen nuevas ideas y estrategias; frescura y energía. Tienen mejor actitud y más agresividad. Están más actualizados en la tecnología.
Aspectos negativos	No abren sus horizontes, no están dispuestos a cambiar. Son lentos, no aceptan presiones Tienen muchos problemas de salud.	No se acoplan con personas de menor edad. Siguen pautas de conducta ya establecidas y se comportan con malicia. No aceptan los cambios. Pensamiento cerrado Faltan por problemas de salud. Tienen deseos de retirarse.	Tienen ideas fijas y les cuesta trabajo adaptarse. Están a la defensiva y generan problemas. Son conformistas y apáticos	Son inmaduros e inestables Les falta compromiso y no acatan las reglas Son conflictivos y problemáticos.
Otras características	No son ágiles físicamente. Son tranquilos.	Están cansados. Creen tener competencia con los jóvenes Conocen bien sus actividades.	Tienen una vida estable. Tienen sus propias ideas.	No buscan estabilidad laboral No siguen políticas establecidas. Tienen otras per[illegible]tivas con respecto al trabajo.

Cuadro 1. Perspectiva generacional según Recursos Humanos (Manpower, 2010)

Cada generación está marcada por experiencias sociales que han determinado su comportamiento laboral. Por ello, el compromiso organizacional ha ido perdiendo fuerza con la llegada de cada generación. Además de la evolución de las escalas de valores, ésta pérdida progresiva de identificación con la empresa se debe también a la imposibilidad por parte de las empresas de seguir ofreciendo seguridad y estabilidad en el trabajo. Las empresas han cambiado su gestión de fomentar la estabilidad por la de empleabilidad, lo que traslada el foco de motivación del profesional desde la empresa hacia sí mismo.

Respecto a la motivación, si cada generación engloba requerimientos puntuales, las mismas no escapan de ser diversas. En la empresa, generar estímulos por igual para todas las generaciones causa la satisfacción de un porcentaje mínimo, logrando que la mayoría rechace o haga caso omiso a las mismas. Es un reto definitivamente para la gestión de recursos humanos administrar la diversidad desde el punto de vista cronológico, a fin de garantizar la continuidad del negocio bajo la tutela de personas calificadas.

2.4. Gestión de la Diversidad

Cada generación es un mundo, por lo que se hace necesario a los directivos y responsables de liderar el recurso humano de la organización, no sólo conocer las características y el marco histórico que lleva marcado una generación, sino conocer como administrar en la organización estas diferencias.

Una vez que se reconoce la existencia de discrepancias, las organizaciones deben velar porque sus integrantes sobrepongan sus diferencias ante los objetivos de la empresa, ya que cada miembro cumple un rol importante dentro del engranaje organizacional. Cumplir con esto significa tener una visión amplia,

partiendo del aprendizaje que representa convivir dentro de la diversidad, con puntos de vista divergentes, pero con objetivos y propósitos en común.

Según la Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura (Unesco), en su Declaración Universal sobre la Diversidad Cultural, se expresa: "La cultura adquiere formas diversas a través del tiempo y del espacio. Esta diversidad se manifiesta en la originalidad y la pluralidad de las identidades que caracterizan a los grupos y las sociedades que componen la humanidad". (www.es.unesco.org/Noviembre2001)

Asimismo, las generaciones están compuestas por un modelo cultural que ha cambiado en el tiempo, lo que ha dejado un comportamiento relativamente lineal entre las personas que han crecido en un época, regidos bajo un esquema de valores y un sistema cultural común.

En definitiva, la diversidad es una característica de la condición humana que divide entre unos y otros, marcando las diferencias por origen, raza, entorno, genética, género, generación, cultura, educación, sexo, ideología, valores, estado civil, educación, inclusive nivel socio económico.

No obstante, la gestión de la diversidad puede ser contemplada desde muchos puntos de vista, pero para ésta investigación, se enmarca desde una perspectiva referencial en cuanto a como gestionar las diferencias, específicamente las vinculadas al estudio: Diferencias generacionales y los factores de motivación que les permiten el compromiso con la organización.

Reconocer la existencia de la diversidad implica dar valor a la realidad de la sociedad y, en el caso organizacional implica un compromiso de la empresa como singular ente donde se mueven y promueven las diferencias. Por ello, la gestión de recursos rumanos es la indicada para evaluar e implementar estrategias que

permitan manejar las diferencias, independientemente de cuales sean las razones. Su función debe ser facilitar, asesorar y canalizar el desempeño y las relaciones de manera que se cumpla con la misión y visión de la organización, sin que ello solape la naturaleza de los grupos que se asocian por sus características en común, ya que su función natural es administrar el recurso humano.

Por ello, tomar la referencia de la diversidad significa dar un valor agregado, para complementar la estructura de la investigación en el punto de cómo conciliar los factores de grupos generacionales, motivación y compromiso organizacional.

Para Marchant Ramírez (2008) quien en un paper realizado para la revista electrónica de ciencias sociales online, sobre la diversidad cultural en las organizaciones, expresa el reto que enfrentan las mismas respecto a este tema: "A nivel táctico, la organización se afronta a importantes retos para conseguir que la diversidad de sus empleados se convierta en una ventaja: valorar realmente la diversidad de los trabajadores; equilibrar las necesidades de los individuos con la justicia para el grupo; superar la resistencia al cambio; fomentar la cohesión del grupo; garantizar una comunicación abierta; conservar a los mejores empleados y gestionar la competencia por las oportunidades" (Pág. 54).

En los últimos 50 años el motor de los cambios en el mundo empresarial y la sociedad ha sido la tecnología. La información redujo al mundo de tal forma que hoy es posible llegar a todos los rincones en tiempo real, con barreras que se desdibujan. Este hecho evidencia que la naturaleza del mundo es la diversidad (Casanova, 2007).

En el mismo artículo de Marchant (2008), se elaboró un concepto amplio de varios autores sobre la diversidad en las organizaciones: "La diversidad en la empresa es un reflejo de las variables demográficas, de comportamiento cultural,

actitudes, normas y valores existentes en una sociedad (Triandis, 2003). La diversidad se producirá en la empresa cuando las características socioculturales que definen a la sociedad en la que dicha organización actúa, se reflejen en la plantilla de trabajadores. Es posible identificar esta diversidad en la empresa a través de las diferentes afiliaciones grupales culturalmente diferentes medidas por sus características y atributos observables (Pág. 55).

Tomar conciencia de la diversidad que caracteriza esta era es imprescindible para que los responsables de la toma de decisiones en instituciones y empresas comprendan las causas de muchas de las disfunciones que sufren los planes estratégicos; aunque hayan sido meticulosamente diseñados. Y es que éstas estrategias se han basado en la experiencia de situaciones y entornos pasados; entornos que nunca volverán a repetirse. (Alonso y Martínez, 2009)

No hay un amplio desglose del tema como para tener un abanico de definiciones que den diversas perspectivas, ya que como su nombre lo indica la diversidad puede ser considerada de múltiples formas. Sin embargo, se denotan aspectos que son comunes a la mayoría de las definiciones consultadas. Para el caso específico de esta investigación, se tomará como referencia la definición propuesta por Myrtha Casanova (2008), que articula elementos que son compartidos por algunos autores: "La gestión de la diversidad es una estrategia corporativa orientada a la creación de un soporte incluyente para los perfiles diversos de las personas que optimiza la eficacia del proceso empresarial. Un clima de satisfacción para los empleados genera resultados. (Pág. 21)

La gestión de la diversidad en esencia desglosa tres elementos claves a ser considerados para tener éxito en su práctica organizacional (Alonso y Martínez, 2009):

a. El nivel de la gestión de la diversidad en las organizaciones: Se trata de un elemento estratégico para la empresa, ya que implica una iniciativa asociada a la alta dirección y exige su compromiso por la incidencia directa sobre los resultados de la compañía. Aunque se trata de una iniciativa estrechamente vinculada a la gestión de personas, debe alcanzar todas las áreas de la organización, teniendo también presente la relación con los clientes y con los proveedores. Debe ser considerada un componente de la misión y la visión.

b. La gestión de personas: Significa la inclusión de las personas integrando sus características individuales, para lograr su satisfacción en el puesto de trabajo. La empresa diseña sus políticas de gestión de personas con flexibilidad, con la intención de proporcionar unas condiciones de trabajo adecuadas a cada trabajador, que le permita sentirse satisfecho y con disposición a contribuir a la organización. Se trata de una premisa básica de la gestión de la diversidad: reconocer que las diferencias entre las personas al establecer unas condiciones de trabajo adecuadas a su especificidad, producirá una mejora significativa en su desempeño.

c. La gestión de empresa: Relacionada a la optimización de los procesos y mejora de los resultados. La gestión de la diversidad contribuye a crear y preservar las condiciones que permiten una mejora en la cadena de valor. Una gestión proactiva, que incluya a las personas independientemente de sus características individuales, producirá efectos significativos en los procesos de producción que se apreciarán en los resultados de la empresa.

La diversidad no es una elección en el tema de estudio, ya que comprende un mapa de gestión ante las diferencias que se presentan en las empresas, en este caso respecto a la convivencia de los grupos generacionales y su comportamiento respecto a que los motiva y su compromiso con la organización.

Esta gestión cuando se estudia y se implementa de forma efectiva, tiene como objetivos:

- Atraer, retener y potenciar a personas de perfiles diversos que aporten innovación, nuevas opciones y puntos de vista, soluciones creativas, y conocimiento de las diversidades culturales y económicas de los mercados.
- Diseñar inteligentemente el proceso transformacional de la organización, para evitar su obsolescencia y mantener una posición competitiva de liderazgo.
- Fomentar un clima que optimice la eficacia del proceso empresarial a través de la inclusión de todas sus personas.
- Propiciar la innovación a través de mecanismos que dinamicen la interacción entre personas de diferentes culturas, orígenes y competencias.
- Crear y actualizar productos y servicios que atiendan las nuevas necesidades y fidelizar a clientes con perfiles cada vez más diversos.
- Interactuar con proveedores de diferentes regiones, culturas y naturaleza para incrementar la eficacia en toda clase de suministros.
- Reinventar sistemas y procesos que optimicen todos los recursos financieros y tecnológicos de la organización, en busca de mejores resultados.
- Crear una cultura que haga coincidir los valores y preferencias corporativas con las prioridades y necesidades de sus empleados.
- Ofrecer paquetes de programas que contribuyan a la satisfacción y conciliación de todos sus empleados para el pleno desarrollo de su vida profesional, familiar y personal. (Instituto Europeo para la Gestión de la Diversidad/ www.iegd.org).

Estos temas de estudio, enfocados desde las diferentes perspectivas que evidencian los autores, nutren y sustenta la investigación para el proceso

metodológico, el cual se sirve para realizar la interpretación bajo un enfoque comparativo, que denotará las referencias de motivación y el compromiso organizacional que evidencian los trabajadores de Estar Seguros S.A.

CAPITULO III

MARCO REFERENCIAL

3.1. Marco Histórico

Estar Seguros, S.A. inicia operaciones como sociedad mercantil en diciembre de 2007, siendo producto de la transferencia de la propiedad accionaria de la empresa de seguros inglesa Royal & SunAlliance (Venezuela), S.A. a un grupo de inversionistas venezolanos.

A pesar del reciente nacimiento de la denominación Estar Seguros, S.A., la herencia técnica de seguros se remonta a más de 70 años, desde que en 1936, la empresa Royal Insurance Co. Ltd. designa un representante en la ciudad de Maracaibo para dar inicio a la gestión de sus negocios en el país.

En el año 1947 es fundada la Compañía Nacional de Seguros El Caribe, C.A., siendo sus principales accionistas, las empresas aseguradoras inglesas Royal Insurance Co. Ltd. y The Liverpool & London & Globe Insurance Co. Ltd, en conjunto con un grupo de inversionistas locales. La denominación Royal & SunAlliance Seguros ocurrió en el año 1998, cuando se adaptó localmente el nombre al utilizado por la casa matriz ubicada en la ciudad de Londres.

Así, en Octubre de 2008, apalancados en una reconocida trayectoria de éxitos en el sector asegurador y de un capital humano de importantes competencias profesionales, se consolida Estar Seguros, S.A. y comienza a escribir su propia historia.

Estar Seguros, S.A. capitaliza lo mejor de 70 años de operaciones en el país, fundando una nueva identidad robusta, profesional, dinámica e innovadora, y con una profunda experticia técnica que está a disposición de asegurados, intermediarios y proveedores, siendo nuestro mayor compromiso la calidad del servicio y la atención directa, personal y especializada.

3.2. Quiénes Somos

Una empresa joven que representa una nueva generación de aseguradoras, creada con la experiencia de las mejores compañías de seguros mundiales, para quienes buscan sentirse confiados de poseer en todo momento el mayor respaldo e innovación en materia de seguro. Estamos respaldados por las principales reaseguradoras a nivel mundial y somos representantes para Venezuela del Global Account Network de RSA Group, prestigiosa aseguradora británica con más de 300 años de experiencia mundial.

3.3. Filosofía organizacional

3.3.1. Visión

Ser la primera referencia en calidad e innovación del mercado asegurador nacional.

3.3.2. Misión

Somos una empresa aseguradora joven, dinámica, líder en innovación y calidad; caracterizada por el profesionalismo de su talento humano y su crecimiento sostenible.

3.4. Valores

- Compromiso con el cliente, con la empresa y sus resultados: Nos involucramos de manera personal y directa con los objetivos de la empresa.

- Iniciativa e innovación: Somos proactivos en identificar oportunidades de negocio y creativos en desarrollar e implantar soluciones novedosas para mejorar la calidad de nuestros servicios y satisfacer las necesidades de nuestros clientes.

- Trabajo en equipo: Aportamos nuestro mejor esfuerzo y conocimientos para un objetivo común, respetamos las ideas de todos los integrantes, somos frontales. Nos empeñamos en formar a nuestros compañeros, mostramos disposición genuina para entender la posición del otro en la obtención de objetivos comunes.

- Mística en el trabajo y deseo de triunfo: Alcanzamos y excedemos las metas establecidas para sorprender positivamente a nuestro entorno: Clientes, Intermediarios, Accionistas.

- Ética y honestidad: Garantizamos la correcta operación de todas las áreas del negocio; nos comportamos apegados a los principios de integridad y responsabilidad. Nuestras acciones son el reflejo de principios morales, respetamos a las personas y las normas de la empresa.

3.5. Proposiciones de Valor

- Productos y servicios de primera calidad, robustos, vanguardistas, dinámicos y eficientes.
- Socios comerciales íntegros y confiables.
- Equipo humano motivado, comprometido y de alto desempeño.
- Tecnología de avanzada con sentido humano.
- Presencia en todo el territorio nacional.

3.6. Estructura

La organización cuenta con un total de 746 empleados directos (al cierre del 31/12/13), distribuidos entre 10 Direcciones Técnicas y Funcionales, asegurando que las mejores prácticas sean impartidas en cada uno de los procesos que ejecutamos.

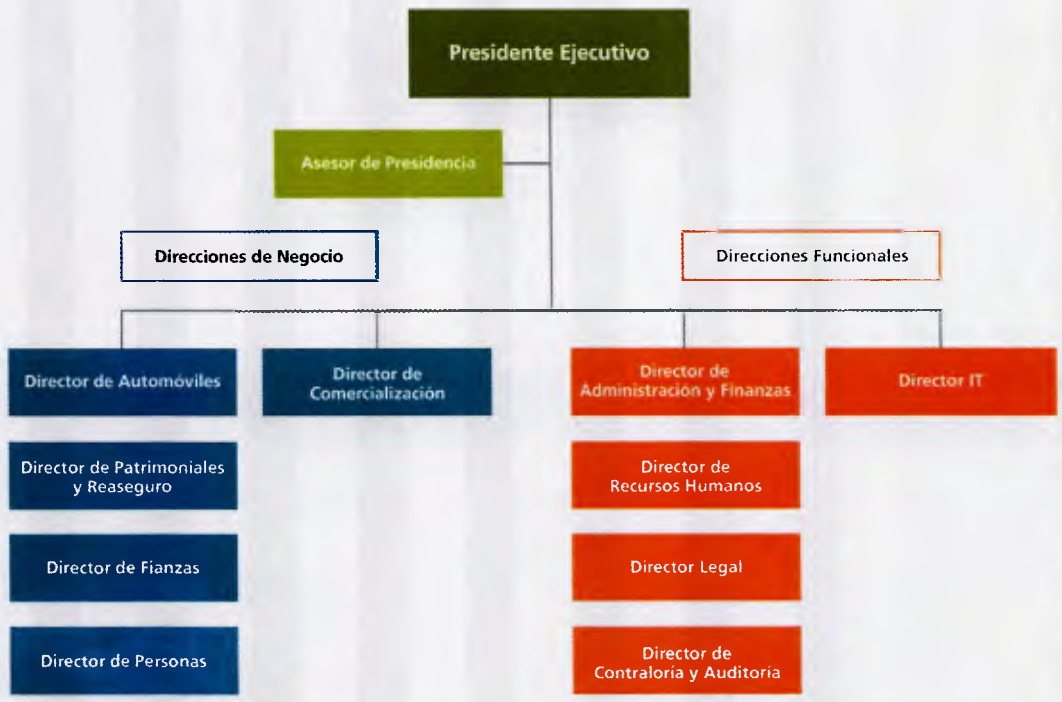


Figura 2. Organigrama general Estar Seguros.

3.7. Cobertura Geográfica

Estar Seguros, S.A. tiene cobertura en todo el territorio Nacional, distribuidas en cuatro zonas estratégicas. Veintidós (22) oficinas a nivel nacional gestionan las funciones de suscripción, cotización, emisión, reclamos de cada ramo y demás procesos administrativos asociados al servicio.

- Zona gran caracas: Los Palos Grandes (Sede principal), Macaracuay, Guatire, San Antonio de los Altos
- Zona centro: Valencia, Maracay, Cagua, Barquisimeto, Acarigua, Valle de la Pascua
- Zona occidente: Maracaibo, Barinas, San Cristóbal, Valera, Mérida
- Zona oriente: Puerto Ordaz, Puerto La Cruz, Porlamar, El Tigre, Ciudad Bolívar, Maturín

Figura 3. Ubicación Geográfica oficinas Estar Seguros

CAPITULO IV

MARCO METODOLOGICO

Luego de culminar la revisión bibliográfica y conocer el contexto donde se desarrolló la investigación, lo siguiente es considerar el marco metodológico en el cual se identificó la naturaleza o tipo de la investigación, el diseño de la misma, la población y muestra, las técnicas e instrumentos de recolección de datos, así como, la validez y confiabilidad del instrumento, con el fin de dar respuestas en forma ordenada y sistemática a los objetivos planteados.

4.1. Tipo y diseño de la investigación

4.1.1. Tipo de investigación

Es preciso considerar el tipo de investigación a realizar ya que existen muchas estrategias para llevar a cabo el proceso metodológico. Esto hace referencia al tipo de estudio que se llevó a cabo con el propósito de recabar los fundamentos necesarios para la investigación.

Tamayo (2003) refiere que cuando se va a resolver un problema en forma científica, es conveniente conocer los tipos de investigaciones existentes, para evitar equivocaciones en la elección del método adecuado en un procedimiento específico (Pág. 83)

Para determinar los elementos motivacionales y el compromiso organizacional que evidencian los grupos generacionales de la empresa Estar Seguros S.A. se analizó cuál era el tipo de investigación más acorde para dar respuesta a las interrogantes planteadas, por ello, se determinó que la misma fuese de tipo descriptiva. Según Hernández, Fernández y Baptista (2010) Los estudios descriptivos buscan especificar las propiedades, las características y los perfiles de personas, grupos, comunidades, procesos, objetos o cualquier fenómeno que se someta a un análisis. (Pág. 80)

Describir los intereses que motivan a los grupos generacionales para lograr identificarse con su misión, visión y valores, es útil, en cuanto a que no existen muchas teorías que ahonden sobre el impacto que produce para las empresas las relaciones sociales y productivas de estas generaciones.

Hernández, Fernández y Baptista (2010) indican que desde el punto de vista científico, describir es recolectar datos (para los investigadores cuantitativos, medir; y para los cualitativos, recolectar información). En un estudio descriptivo se selecciona una serie de cuestiones y se mide o recolecta información sobre cada una de ellas, para así describir lo que se investiga. (Pág. 117).

En cuanto a la utilidad o finalidad que persiguen las investigaciones descriptivas, Bavaresco (2005) considera que los estudios descriptivos persiguen el conocimiento de las características de una situación dada, plantea objetivos y formula hipótesis sin usar laboratorios (Pág. 19).

Esta investigación obtuvo información del estado actual del fenómeno en estudio. Por lo tanto, se precisa la naturaleza de la situación tal como existe en el momento en que se suscita, para luego compilar los resultados y dar respuesta a los objetivos de la investigación.

4.1.2. Diseño de la investigación

Generalmente, el diseño de investigación constituye el plan general a seguir por el investigador para obtener respuestas a sus interrogantes, o en otro sentido, comprobar la hipótesis de la investigación. El diseño comprende el desglose de estrategias que el investigador adopta para generar información exacta e interpretable.

Por tanto, una vez que se define la tipología de la investigación, el paso siguiente es determinar el diseño que corresponderá a la misma, ya que se requiere definir la forma en que se recolectará la información necesaria, para dar sentido al planteamiento del problema. Para Balestrini (2002):

> Un diseño de investigación se define como el plan global de investigación que integra de un modo coherente y adecuadamente correcto técnicas de recogida de datos a utilizar, análisis previstos y objetivos. El diseño de una investigación intenta dar de una manera clara y no ambigua, respuestas a las preguntas planteadas en la misma. (Pág.131)

En este sentido, el diseño de esta investigación es documental y de campo que según el manual de la UPEL (2005):

> Se entiende por investigación documental, el estudio de los problemas con el propósito de ampliar y profundizar el conocimiento de su naturaleza, con apoyo, principalmente, en trabajos previos, información y datos divulgados por medios impresos, audiovisuales o electrónicos. La originalidad del estudio se refleja en el enfoque, criterios, conceptualizaciones, reflexiones, conclusiones, recomendaciones y, en general, en el pensamiento del autor. (Pág. 13)

Para Bernal Torres (2006) la investigación documental depende fundamentalmente de la información que se obtiene o se consulta en documentos,

entendiendo por éstos todo material al que se puede acudir como fuente de referencia, sin que se altere su naturaleza o sentido, los cuales aportan información o dan testimonio de una realidad o acontecimiento. (Pág. 110).

Arias (2004) considera la investigación documental como el proceso basado en la búsqueda y análisis de datos secundarios, es decir, datos registrados por otros investigadores en fuentes documentales, impresas, audiovisuales o electrónicas. (Pág. 42)

Es así como se consultaron fuentes bibliográficas, tesis de investigación, revistas electrónicas y publicaciones para ahondar más sobre el origen de esta distinción generacional que se está suscitando. Adicionalmente, se consultó una vasta bibliografía sobre los temas de interés como el compromiso organizacional, según la teoría de Mayer y Allen y la teoría de las necesidades aprendidas bajo el enfoque de McClelland, ya que como variables vitales de la investigación, deben estar respaldadas por lo que sobre ellas se ha investigado.

Cuando se hace referencia a que esta investigación tiene un componente de investigación de campo, se debe a la obtención de los datos que hacen relación a la motivación y el compromiso organizacional de los grupos generacionales en la empresa Estar Seguros, S.A. ya que sobre este grupo determinado es que se basa la investigación. Es así como este diseño permite la recolección de los datos claramente de la realidad, donde los datos no han sido manipulados previamente.

En correspondencia a las investigaciones de campo, el manual de la UPEL (2005) indica: La investigación de campo es el análisis sistemático de problemas en la realidad con el propósito, bien sea de describirlos, interpretarlos, entender su naturaleza y factores constituyentes, explicar sus causas y efectos. (Pág. 15)

Los trabajos que se realizan basados en diseños de campo comprenden datos de interés, ya que se extraen directamente de la realidad, mediante el trabajo de quién realiza la investigación. Estos datos obtenidos de la experiencia empírica, en el argot metodológico son llamados primarios, denominación que responde al hecho de ser datos de primera mano, sin intermediación de otras fuentes.

Indiscutiblemente, el valor más relevante que deja el diseño de las investigaciones de campo, es que las mismas están sujetas a cambio o modificaciones en el transcurso de su aplicación, en caso de que surjan dudas respecto a la calidad de su información.

4.2. Población y Muestra

4.2.1. Población

Una vez explícito el propósito de la investigación, sus objetivos, el tipo y diseño de la investigación, se determinó la población con la cual se desarrolló el tema en exposición.

Una población según Tamayo y Tamayo M. (2003), es definida como la totalidad del fenómeno a estudiar, en donde las unidades de población poseen una característica común, la cual se estudia y da origen a los datos de la investigación. (Pág. 92).

De igual manera, Corbetta (2007), define la población como un conjunto de "N" unidades, que constituyen el objeto de un estudio; donde "N" es el tamaño de la población. (p. 274)

En Hernández, Fernández y Baptista (2010) se define a la población como el conjunto de todos los casos que concuerden con una serie de especificaciones (Pág. 174). Para la definición de la población es importante delimitar las diferencias que pueden hacer que uno de los elementos correspondan o no a la población. Si existen fallas en la determinación de la población, los parámetros muestrales carecerán de validez.

La población debe entonces situarse claramente en torno a las características de contexto, lugar y tiempo en que se hayan expuesto en los objetivos de la investigación, para que la misma comprenda los elementos a los que se hace referencia. La población constituye el objeto de la investigación, de ella se extrae la información requerida para el estudio respectivo, es decir, el conjunto de individuos, que estando bajo estudio, poseen características en común que propician los datos requeridos para la investigación.

González y Salazar (2008) en su trabajo especial de grado indican que previo a la selección de la población, deben tomarse en cuenta los siguientes criterios:

- *Homogeneidad:* que todos los miembros de la población tengan las mismas características, según las variables que se vayan a considerar en el estudio o investigación.
- *Tiempo:* se refiere al período de tiempo donde se ubicaría la población de interés. Determinar si el estudio es del momento presente o si se va a estudiar a una población de cinco años atrás.
- *Espacio:* se refiere al lugar donde se ubica la población de interés. Un estudio no puede ser muy abarcador y por falta de tiempo y recursos hay que limitarlo a un área o comunidad en específico.
- *Cantidad:* se refiere al tamaño de la población. Este es sumamente importante porque ello determina o afecta al tamaño de la muestra que se

va a seleccionar, además que la falta de recursos y tiempo también limita la extensión de la población que se vaya a investigar. (Pág. 13)

Antes de determinar la población de estudio, es necesario determinar el universo del cual proviene la misma. A la fecha de estudio indicada, Estar Seguros cuenta con un total de 746 empleados, los cuales conforman el universo, el cual se muestra según el sexo, generación, nivel de cargo y distribución geográfica.

SEXO	N° DE PERSONAS
FEMENINO	412
MASCULINO	334
TOTAL	**746**

Cuadro 2. Distribución del universo por sexo. (Fuente propia)

GENERACION	N° DE PERSONAS
MAYORES DE 76 (INCLUSIVE)	1
TRADICIONALES (75 - 69)	1
BABY BOOMERS (68 - 51)	54
GENERACION X (50- 35)	232
GENERACION Y (34- 19)	457
MENORES DE 18 (INCLUSIVE)	1
TOTAL	**746**

Cuadro 3. Distribución del universo por generación. (Fuente propia)

DISTRIBUCION GEOGRÁFICA	N° DE PERSONAS
CARACAS	421
PORTUGUESA	12
BARINAS	10
LARA	31
ARAGUA	33
BOLIVAR	39
ANZOATEGUI	29
MIRANDA	26
ZULIA	31
MATURIN	9
MERIDA	15
NUEVA ESPARTA	9
TACHIRA	24
CARABOBO	39

TRUJILLO	12
GUARICO	6
TOTAL	**746**

Cuadro 4. Distribución del universo por estado.
(Fuente propia)

NIVEL EN LA ORGANIZACIÓN	N° DE PERSONAS
BASE	68
TECNICO	434
PROFESIONAL	158
SUPERVISORIO	75
EJECUTIVO	11
TOTAL	**746**

Cuadro 5. Distribución del universo por nivel organizacional
(Fuente propia)

De este universo se desprende la población de estudio, la cual comprende hombres y mujeres con edades entre los 19 y 75 años. Se realiza básicamente esta discriminación por edad, ya que en función de los rangos mencionados, es que se determinaron las generaciones de estudio.

SEXO	N° DE PERSONAS
FEMENINO	412
MASCULINO	332
TOTAL	**744**

Cuadro 6. Distribución de la población por sexo (Fuente propia)

GENERACION	N° DE PERSONAS
TRADICIONALES (75 - 69)	1
BABY BOOMERS (68 - 51)	54
GENERACION X (50- 35)	232
GENERACION Y (34- 19)	457
TOTAL	**744**

Cuadro 7. Distribución de la población por generación
(Fuente propia)

DISTRIBUCION GEOGRÁFICA	N° DE PERSONAS
CARACAS	419
PORTUGUESA	12
BARINAS	10
LARA	31
ARAGUA	33
BOLIVAR	39
ANZOATEGUI	29
MIRANDA	26
ZULIA	31
MATURIN	9
MERIDA	15
NUEVA ESPARTA	9
TACHIRA	24
CARABOBO	39
TRUJILLO	12
GUARICO	6
TOTAL	**744**

Cuadro 8. Distribución de la población por estado.
(Fuente propia)

NIVEL EN LA ORGANIZACIÓN	N° DE PERSONAS
BASE	67
TECNICO	434
PROFESIONAL	158
SUPERVISORIO	75
EJECUTIVO	10
TOTAL	**744**

Cuadro 9. Distribución de la población por nivel organizacional.
(Fuente propia)

ACIÓN	DIRECCIÓN																						
	PRESIDENCIA		COMERCIAL		RECURSOS HUMANOS		LEGAL		AUDITORIA Y CONTRALORÍA		ADMINISTRACIÓN		TECNOLOGIA		FIANZAS		PATRIMONIALES		AUTOMOVIL		PERSONAS		
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	TOTAL
NALISTA	1	100,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0	1
OMERS	2	3,7	21	38,9	4	7,4	1	1,9	2	3,7	8	14,8	4	7,4	2	3,7	3	5,6	6	11,1	1	1,9	54
	4	1,7	121	52,2	6	2,6	2	0,9	9	3,9	13	5,6	20	8,6	2	0,9	15	6,5	14	6,0	26	11,2	232
	8	1,8	225	49,2	29	6,3	1	0,2	15	3,3	38	8,3	14	3,1	5	1,1	14	3,1	59	12,9	49	10,7	457
AL	15	2,0	367	49,3	39	5,2	4	0,5	26	3,5	59	7,9	38	5,1	9	1,2	32	4,3	79	10,6	76	10,2	744

Cuadro 10. Distribución porcentual de la población por unidad de negocio

4.2.2. Muestra

La muestra es una parte de la población, es decir, un número de individuos u objetos que son seleccionados científicamente, siendo cada uno un elemento de la población. La muestra hace referencia al principio de que las partes representan al todo, reflejando las características que definen la población de la cual fueron seleccionada, lo que indica su representación.

Hernández, Fernández y Baptista (2010) hacen referencia a la muestra como un subgrupo de la población. Digamos que es un subconjunto de elementos que pertenecen a ese conjunto definido en sus características al que llamamos población (Pág. 175).

La muestra está conformada por el grupo de elementos que son parte de una población. Toda investigación, requiere en su estudio la selección de una muestra representativa, ya que considerar la totalidad de la población para obtener la información sería complejo.

Para Arias (2006) la muestra es un subconjunto representativo y finito que se extrae de la población accesible. (Pág. 83)

Entonces, la muestra juega un papel muy importante en la investigación, ya que representa la conducta del universo y de la misma se obtiene la información para la investigación, y de la cual se realizará la medición de las variables de estudio, que permitirá predecir el comportamiento de la población.

Para que una muestra sea representativa y útil, debe reflejar las similitudes y diferencias encontradas en la población, es decir, deberá reunir las características de ésta que son importantes para la investigación. Para ello, existen técnicas para la selección de la muestra, entre las que destacan: Muestreo

probabilístico y muestreo no probabilístico. Para el caso de estudio presente, se ahondó en el muestreo no probabilístico, ya que es la referencia para el desarrollo de la investigación.

4.2.2.1. Tipo de Muestreo

El tipo de muestreo no probabilístico tiene carácter intencionado, en cuanto descarta el azar o ecuaciones de probabilidad en la elección de los elementos que serán objeto de estudio. Es así, como la elección del o los investigadores sobre la elección de la muestra es crucial en la determinación de los elementos que participarán.

Hernández, Fernández y Baptista (2010) indican:

> En las muestras no probabilísticas la elección de los elementos no depende de la probabilidad, sino de causas relacionadas con las características de la investigación o de quién hace la muestra. Aquí el procedimiento no es mecánico, ni con base en fórmulas de probabilidad, sino que depende del proceso de toma de decisiones de un investigador o de un grupo de investigadores y, desde luego, las muestras seleccionadas obedecen a otros criterios de investigación. (Pág. 176)

Para aplicar el instrumento a las personas de estudio de la empresa Estar Seguros, S.A. el autor determinó el número en función a la conveniencia de quiénes participaron, por reunir las características indicadas. Por ello, la referencia a considerar entre los métodos de muestreo no probabilístico es el muestreo intencional o de conveniencia. Para Hernández, Fernández y Baptista (2010) en el muestreo intencional se sigue el criterio del experto o el investigador. Se seleccionan a los sujetos que se estima que puedan facilitar la información necesaria (Pág. 186)

Asimismo, Bonilla Castro & Rodríguez Sehk (2005) indican que en este tipo de muestreo el investigador tiene conocimiento previo de los elementos poblacionales y supone una decisión tomada con anticipación al comienzo del estudio. (Pág. 135)

Para la investigación en curso se tomó en cuenta a las personas que cumplen con los rangos de edad requeridos, para que estén en los parámetros de las generaciones de estudio. No obstante, por ser un muestro intencional de la población general, se tomó la muestra a juicio del investigador, siguiendo criterios que le permita ser representativa.

Así, en función a lo indicado anteriormente, se elabora el siguiente mapa muestral, el cual se basa en una fijación proporcional de 22.5% a partir de los baby boomers, ya que la referencia de la generación tradicional es pequeña y se tomará en su totalidad. Se les aplicó el instrumento a 168 personas de la empresa, según lo que determina el investigador como muestra.

GENERACIONES	*FRECUENCIA POBLACION*	*% POBLACION*	*% MUESTRAL (23)*
Tradicionales	1	0,13	1
Baby Boomers	54	7,34	13
X	232	31,15	52
Y	457	61,38	102
Total	**744**	**100**	**168**

Cuadro 11. Distribución muestral por generación (Fuente Propia)

4.3. Técnicas e instrumentos de recolección de datos

Para la recolección de los datos pertinentes, que respondan a los objetivos definidos en la presente investigación, es necesario aplicar técnicas e instrumentos que faciliten y aseguren este proceso.

Respeto a las técnicas e instrumentos para recabar la información, Balestrini (2002) aporta:

> Se debe señalar y precisar, de manera clara y desde la perspectiva metodológica, cuales son aquellos métodos instrumentales y técnicas de recolección de información, considerando las particularidades y límites de cada uno éstos, más apropiados, atendiendo a las interrogantes planteadas en la investigación y a las características del hecho estudiado, que en su conjunto permitirán obtener y recopilar los datos que se están buscando. (Pág. 132)

4.3.1. Técnicas de recolección de datos

Según Arias (2006) las técnicas de recolección de datos son las distintas formas o maneras de obtener la información (Pág. 33). Entre los ejemplos que se pueden mencionar como técnicas están: La observación directa, la encuesta, la entrevista y el análisis documental.

Para determinar las diferencias que devengan las diferentes generaciones, la técnica de recolección seleccionada es la encuesta. Ya que la misma permite obtener la información directa de los elementos de estudio, facilita las opiniones e infiere sobre los aspectos conductuales de las personas.

Por tanto, cabe resaltar que las técnicas de recolección de datos son el medio a través del cual el investigador se relaciona con los participantes, para obtener la información necesaria que le permitirá lograr los objetivos de la investigación.

La encuesta obtendrá la información del grupo, que ha sido determinado como muestra, relacionadas con el problema de estudio, para posteriormente hacer el análisis de la información arrojada y generar las conclusiones que correspondan a los datos recabados.

Con la técnica de la encuesta, el grado de interacción del investigador con la muestra que posee la información es mínimo, ya que la misma se obtuvo a través del instrumento seleccionado.

4.3.2. Instrumentos de recolección de datos

Hernández, Fernández y Baptista (2010) aportan a este apartado: "Un instrumento de recolección de datos es cualquier recurso de que se vale el investigador para acercarse a los fenómenos y extraer de ellos la información, es el recurso que utiliza el investigador para registrar información o datos sobre las variables que tiene en mente. El instrumento sintetiza toda la labor previa de investigación, resume los aportes del marco teórico al seleccionar datos que correspondan a los indicadores, y por tanto a la variable o conceptos utilizados". (Pág. 205)

En relación al cuestionario, que es uno de los instrumentos del cual se sirve la técnica de la encuesta, señala Bavaresco (2005), que es el instrumento que más contiene los detalles de la población que se investiga tales como: variables, dimensiones e indicadores. (Pág. 100)

En este orden de ideas, Arias (2006) expone que el Cuestionario es la modalidad de encuesta que se realiza de forma escrita mediante un instrumento o formato de papel, contentivo de una serie de preguntas (Pág.74)

Por lo antes expuesto, el instrumento más pertinente para la investigación es el cuestionario, ya que el mismo se les aplicó a los empleados para que puedan responder de forma expedita y clara la información que se les solicita. Adicionalmente, su fácil aplicación y bajo costo permite obtener la información de forma más rápida y estructura.

4.4. Validez y confiabilidad

La confiabilidad y validez son elementos que no deben ausentarse de la investigación, ya que le otorgan a los instrumentos y a la información que se recolecta la precisión y solidez necesaria para aseverar las generalizaciones de los hallazgos que se derivan del análisis de las variables de estudio.

4.4.1. Validez del Instrumento

La validez de un instrumento consiste en que mida lo que tiene que medir. En la revista de Ciencias de la Educación n°33 de la Universidad de Carabobo la Prof. Yadira Corral expresa "La validez se refiere al grado en que una prueba proporciona información que es apropiada a la decisión que se toma" (Pág. 3)

Para esta investigación se tomó en cuenta la validez de contenido, la cual hace referencia al grado en que un instrumento refleja el conocimiento exacto del contenido de lo que se medirá. Por ser una evaluación cualitativa del instrumento, la forma para determinar la validez es a través del juicio de experto.

Bavaresco (2005) indica que se recurre al juicio de expertos para conocer la probabilidad de error posible en la configuración del instrumento. Mediante el juicio de expertos se pretende tener estimaciones razonablemente buenas, las mejores conjeturas (Pág. 115). Sin embargo, estas estimaciones no deben ser definitivas en el tiempo, pues pueden ser susceptibles de modificaciones según se vaya compilando la información requerida. Los juicios de expertos se pueden obtener por métodos grupales o por métodos de experto único. Para esta investigación se tomó en cuenta el juicio de un panel de 3 expertos que hicieron la revisión completa del estudio.

4.4.2. Confiabilidad del Instrumento

La confiabilidad está relacionada a determinar la exactitud y precisión del procedimiento de medición.

Según Palella y Martins (2006) es definida como: "La ausencia de error aleatorio en un instrumento de recolección de datos. Representa la influencia del azar en la medida, es decir, es el grado en que las mediciones están libres de la desviación producida por los errores causales. Además, la precisión de una medida es lo que asegura su repetibilidad (si se repite siempre da el mismo resultado) (pág. 176).

Para determinar las comparaciones que existen entre motivación y compromiso organización para las diferentes generaciones, la confiabilidad de los resultados obtenidos se validaron por el juicio de los expertos en la revisión de dicha investigación y los instrumentos que le sirven.

4.5. Operacionalización de las variables

La operacionalización de variables constituye el desglose de los conceptos teóricos y las premisas previstas al inicio de la investigación. Así, una vez establecidas las unidades de análisis, se comprueban de forma empírica las variables de estudio, con el propósito de verificar si las hipótesis dan respuesta a los planteamientos expuestos.

Este proceso consiste en vincular conceptos complejos con indicadores observables y medibles, que permitan la comprobación de las propiedades asociadas a los conceptos.

A continuación se especifican las variables que se estudiaron en la presente investigación (Generaciones – motivación - compromiso organizacional y gestión de la diversidad) y sus diferentes definiciones operacionales, así como, los indicadores para su medición:

Variables	Dimensiones	Definiciones	Indicadores	Ítems
'otivación de : necesidades aprendidas (David McClelland)	***Motivación al logro***	Impulso que estimula a los individuos a perseguir y alcanzar metas que representen retos y éxitos personales/ profesionales	1. Las actividades que se realizan implican constantes retos 2. El cargo es visto como una oportunidad para desarrollar retos profesionales 3. Deseo de mejorar el rendimiento constantemente 4. Importancia de la retroalimentación en el desarrollo de las actividades 5. Responsabilidad por asumir problemáticas y toma de decisiones	1, 4, 7, 10, 13
	Motivación al poder	Impulso que mueve a los individuos a tener impacto, control e influencia sobre los medios para tener dominio sobre los demás.	1. Búsqueda del desarrollo de carrera por la adjudicación de poder 2. Deseos de controlar los procesos 3. Deseos de tener control sobre sus pares 4. Interés por ser líder 5. Necesidad de influencia sobre las personas a su alrededor.	2, 5, 8,11,14
	Motivación a la afiliación	Es la conducta social que mueve y satisface a los individuos por la creación y disfrute de vínculos afectivos con otras personas y su correspondencia.	1. Preocupación por la calidad y no cantidad de relaciones 2. Deseos de fortalecer relaciones sociales con clientes internos/externos 3. Disfrute de las relaciones afectivas existentes 4. Prevalece al mantenimiento de las relaciones sobre otras cosas 5. Confianza en las relaciones como medios para el crecimiento.	3, 6, 9, 12, 15,31, 33, 35
	Compromiso afectivo	Identificación y apego que siente el individuo por la organización, basado en el afecto y la correspondencia de sus valores con los de la organización.	1. Sentimiento de orgullo por pertenecer a la organización 2. Solidaridad con la empresa en momentos de coyuntura 3. Significado personal que tiene por la organización 4. Los valores de la persona corresponden con los organizacionales 5. Su visión a largo plazo dentro de la empresa.	16, 19, 22, 28, 34
	Compromiso de continuidad	Identificación con la organización por la inversión de tiempo, costos y esfuerzo que ha hecho el individuo respecto a la valoración total	1. Valoración de la antigüedad 2. Estimación de costos invertidos por esfuerzos realizados 3. Valor de la seguridad social que recibe 4. Compensación de beneficios que	17, 20, 23, 26, 29

Variables	Dimensiones	Definiciones	Indicadores	Ítems
Compromiso rganizacional (Teoría de leyer y Allen)		que el mercado laboral le de a las mismas.	percibe respecto al mercado 5. Valoración del desarrollo de carrera que ha forjado	
	Compromiso normativo	Identificación con la organización por la creencia en la lealtad a la misma, como forma de pago por lo que la empresa le ha otorgado.	1. Sentimiento deudor con la empresa por lo recibido 2. Compromiso de permanencia por prestamos personales 3. Percepción de la formación y adiestramiento como pago por antigüedad 4. Sentimiento de obligación de seguir en la organización. 5. Inconformidad/estadía	18, 21, 24, 27, 30
Gestión de la Diversidad	***Gestión de la diversidad organizacional***	Administración efectiva de la cultura organizacional que responde a los valores y lineamientos corporativos con la necesidades y expectativas de sus colaboradores	1. Políticas de integración entre los diferentes grupos 2. Reconocimiento de la diferencias generacionales 3. Valoración de las necesidades particulares	25, 32, 36
Grupos eneracionales	***Diferenciación generacional***	Distinción por características en común.	1. Edad 2. Sexo 3. Cargo 4. Antigüedad en la empresa 5. Nivel educativo 6. Antigüedad en el cargo actual	encabezado

Cuadro 12. Operacionalización de variables (Fuente Propia)

4.6. Recolección de Datos

Estar Seguros es la empresa de estudio para la cual se aplicó la encuesta. Esta empresa de capital nacional pertenece al mercado asegurador, con una trayectoria de 5 años en el mercado.

Para la recolección de los datos por parte de la muestra seleccionada, se envió la encuesta por correo electrónico, a cada uno de los participantes que así haya previsto el investigador.

4.7. Procesamiento estadístico de los datos

Para procesar la información arrojada por el instrumento del cuestionario, se eligió como herramienta para extraer los resultados el programa SPSS (Statistical Package for the Social Sciences) para Windows, el cual tiene la capacidad de mostrar análisis estadísticos, resultados ágiles y fácilmente entendibles desde diversos escenarios.

El estudio se basó en el análisis estadístico de tipo descriptivo e inferencial. Es así como se emplea la estadística descriptiva, para que pueda describir los resultados obtenidos.

4.8. Cronograma de Actividades

A continuación se presenta el cronograma de actividades planificado, que contempló un tiempo estimado de cinco meses de trabajo, teniendo como fecha de inicio la aprobación del proyecto por parte de la Dirección del Postgrado. Dicho tiempo se cumplió entre los lapsos establecidos, logrando presentar los resultados a la empresa de estudio.

Tiempo / Actividad	*Mes 1*				*Mes 2*				*Mes 3*				*Mes 4*				*Mes 5*			
Disposicion inicial de los instrumentos de recolección de información																				
Revisión de los instrumentos de recolección de información																				
Re diseño de los instrumentos de recolección de información																				
Aplicación del instrumento a la muestra seleccionada																				
Tabulación y organización de los datos																				
Análisis de los datos																				
Elaboración del informe final																				

4.9. Aspectos éticos de la investigación

De los aspectos éticos de la investigación se sustrae lo establecido en la Ley del ejercicio de la profesión de Licenciados en Relaciones Industriales y Recursos Humanos, ya que forma el marco legal para obtener el título de especialista. Así, dicha investigación respetó y contempló los principios que un profesional de ésta área debe considerar para desempeñar su labor, que en éste caso es para el desarrollo de la investigación.

De la mencionada ley se tomó como referencia el artículo que a continuación se describe:

> *Artículo 3:* El ejercicio de la profesión de Licenciados en Relaciones Industriales y Recursos Humanos impone dedicación al estudio científico, investigación, administración, asesoría y docencia de las teorías y prácticas correspondientes e implícitas en el ámbito de las Relaciones Industriales y Recursos Humanos. (Página 2)

Como otros aspectos éticos que subyacen a este estudio, se considera la Ley Orgánica de Educación por ser la profesión inicial del autor. Y para la investigación se tomó en consideración valores éticos como: La ética en el trabajo, la práctica de la equidad y el respeto a los diferentes grupos con los que se interactúan.

> *Artículo 3:* La presente Ley establece como principios de la educación, la democracia participativa y protagónica, la responsabilidad social, la igualdad entre todos los ciudadanos y ciudadanas sin discriminaciones de ninguna índole, la formación para la independencia, la libertad y la emancipación, la valoración y defensa de la soberanía, la formación en una cultura para la paz, la justicia social, el respeto a los derechos humanos, la práctica de la equidad y la inclusión; la sustentabilidad del desarrollo, el derecho a la igualdad de género, el fortalecimiento de la identidad nacional, la lealtad a la patria e integración latinoamericana y caribeña.

Se consideran como valores fundamentales: el respeto a la vida, el amor y la fraternidad, la convivencia armónica en el marco de la solidaridad, la corresponsabilidad, la cooperación, la tolerancia y la valoración del bien común, la valoración social y ética del trabajo, el respeto a la diversidad propia de los diferentes grupos humanos. Igualmente se establece que la educación es pública y social, obligatoria, gratuita, de calidad, de carácter laico, integral, permanente, con pertinencia social, creativa, artística, innovadora, crítica, pluricultural, multiétnica, intercultural y plurilingüe. (Pág. 1)

CAPITULO V

PRESENTACIÓN Y ANÁLISIS DE RESULTADOS

Para llevar a cabo el análisis de los datos obtenidos por el cuestionario presentado a los empleados de la organización, se utilizó el programa SPSS 20.0 para Windows utilizando el análisis por tablas cruzadas para la interpretación del comportamiento de las generaciones respecto al compromiso organizacional y la motivación.

El desarrollo de cada de una variables se basó en la opinión de las generaciones: Baby boomers, "Y" y "X", ya que la muestra tomada para la generación tradicional no es lo suficientemente interpretativa para indicar tendencias de comportamiento de la población, por no existir un número significativo de personas en la organización con éstas características.

5.1. Análisis de los resultados por variable de estudio

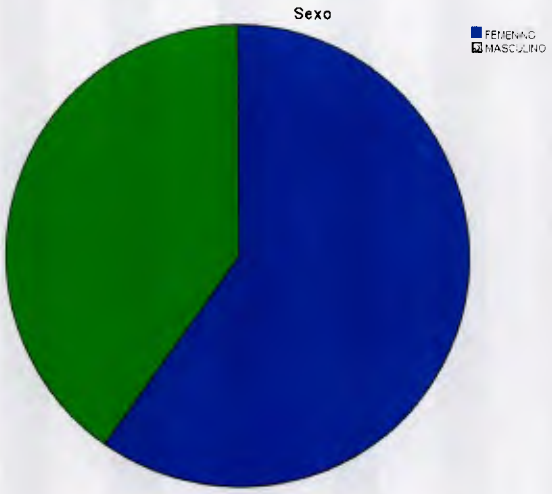
5.1.1. Variables demográficas

Antes de iniciar el respectivo análisis por variables, se requiere presentar la información demográfica que representa a la muestra de estudio, que evidencian datos importantes para la interpretación de la información. Para ello, se presentó la data por sexo, años de antigüedad en la empresa, nivel educativo y nivel del cargo que ejercen.

Sexo

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	FEMENINO	121	59,9	59,9	59,9
	MASCULINO	81	40,1	40,1	100,0
	Total	202	100,0	100,0	

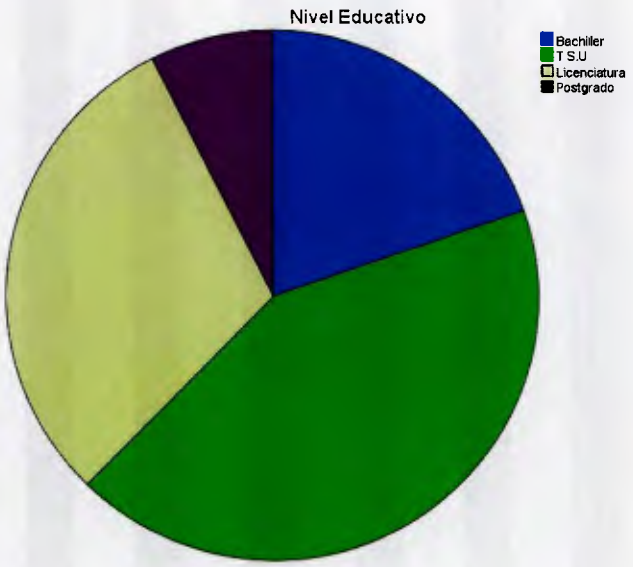
La muestra de la organización está sesgada con una inclinación de casi 60% de representación femenina. Esto constituye un dato importante para lo que significa la incorporación de las mujeres al ámbito laboral, donde se denota cada vez más la presencia del comúnmente denominado "sexo débil".



En relación al nivel de educación de las personas que respondieron a la encuesta, se encuentra que más del 70% tiene un nivel universitario, lo que significa que la tendencia de la población es a la profesionalización. Adicionalmente, por ser una empresa de servicios, más del 60% de los cargos están entre nivel profesional y gerencial alta. Sin embargo, se denota que no hay muchas personas con impulsos de alcanzar estudios de cuarto nivel.

Nivel Educativo

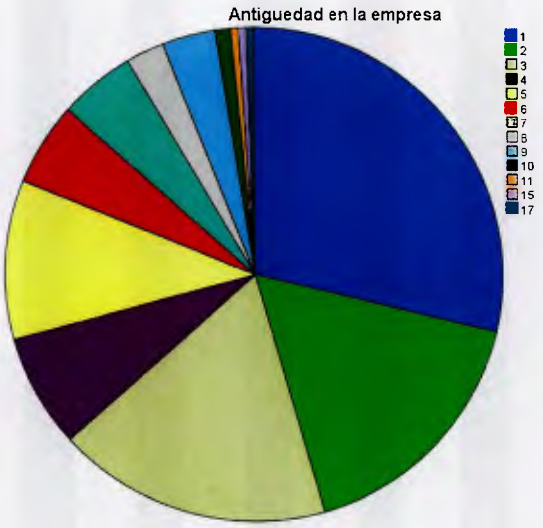
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	*Bachiller*	40	19,8	19,8	19,8
	T.S.U	86	42,6	42,6	62,4
	Licenciatura	61	30,2	30,2	92,6
	Postgrado	15	7,4	7,4	100,0
	Total	**202**	**100,0**	**100,0**	



En cuanto a la antigüedad en la empresa, se infiere que el promedio de estadía en las líneas de la organización es de 4 años. Este valor puede proyectar que las personas luego de su tiempo de aprendizaje y aplicación inician la búsqueda de nuevas oportunidades, ya sea por mejoras salariales o la ocupación de posiciones de mayor nivel.

Antigüedad en la empresa

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	*1*	58	28,7	28,7	28,7
	2	34	16,8	16,8	45,5
	3	36	17,8	17,8	63,4
	4	15	7,4	7,4	70,8
	5	21	10,4	10,4	81,2
	6	11	5,4	5,4	86,6
	7	10	5,0	5,0	91,6
	8	5	2,5	2,5	94,1
	9	7	3,5	3,5	97,5
	10	2	1,0	1,0	98,5
	11	1	,5	,5	99,0
	15	1	,5	,5	99,5
	17	1	,5	,5	100,0
	Total	**202**	**100,0**	**100,0**	

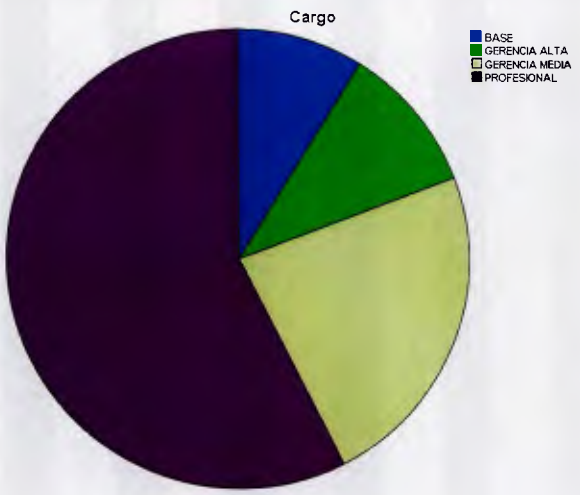


En relación al nivel del cargo que ocupan los representantes de la muestra, se obtuvo una representación de cada uno de los niveles establecidos. Del nivel gerencia alta que comprende a los directores y gerentes se tuvo una participación significativa de 10%, y el valor es apreciable en cuanto a su colaboración en este tipo de actividades es baja. El nivel que representa los potenciales supervisores

como: Jefes y coordinadores tuvo una participación de 23%. Estas posiciones mayormente están ocupadas por Baby boomers y generación "X". Los profesionales están representados en cargos como: analistas, ejecutivos y especialistas quienes reflejan la mayor participación con 57%. Estos cargos representan más del 40% del total de la población. El nivel base que representa a cajeros, auxiliares y mensajeros participó en un 8%.

Cargo

		Frecuencia	*Porcentaje*	*Porcentaje válido*	*Porcentaje acumulado*
Válido	*BASE*	18	8,9	8,9	8,9
	GERENCIA ALTA	21	10,4	10,4	19,3
	GERENCIA MEDIA	47	23,3	23,3	42,6
	PROFESIONAL	116	57,4	57,4	100,0
	Total	**202**	**100,0**	**100,0**	



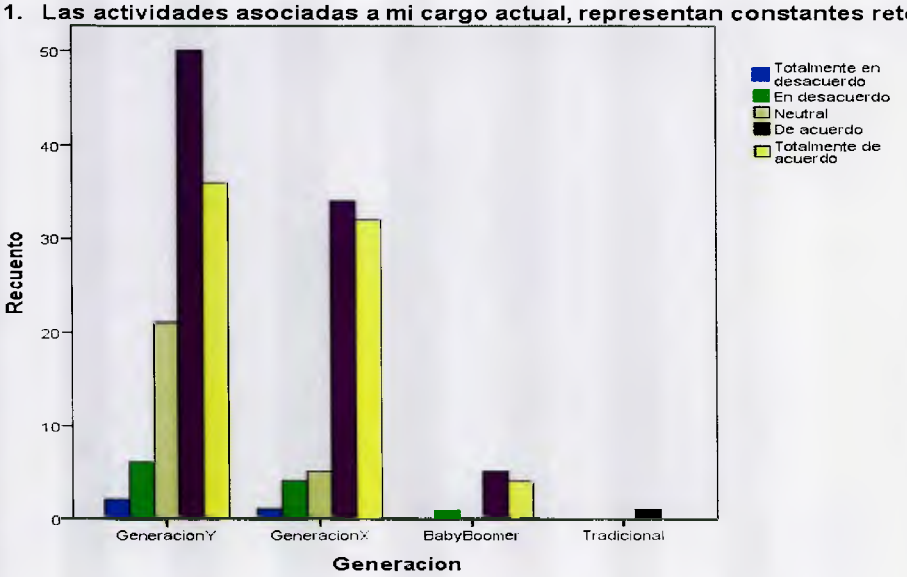
5.1.2. Generaciones y la motivación de las necesidades aprendidas

La motivación al logro es parte de la tipología que describe McClelland la cuál indica que las personas están motivadas por los retos o metas que representan las actividades que realizan dentro de la organización que se encuentren.

Pregunta n°1: Las actividades asociadas a mi cargo actual, representan constantes retos.

	Totalmente en desacuerdo	*En desacuerdo*	*Neutral*	*De acuerdo*	*Totalmente de acuerdo*	*Total*
GeneracionY	2	6	21	50	36	115
GeneracionX	1	4	5	34	32	76
BabyBoomer	0	1	0	5	4	10
Tradicional	0	0	0	1	0	1
Total	**3**	**11**	**26**	**90**	**72**	**202**

1. Las actividades asociadas a mi cargo actual, representan constantes retos.

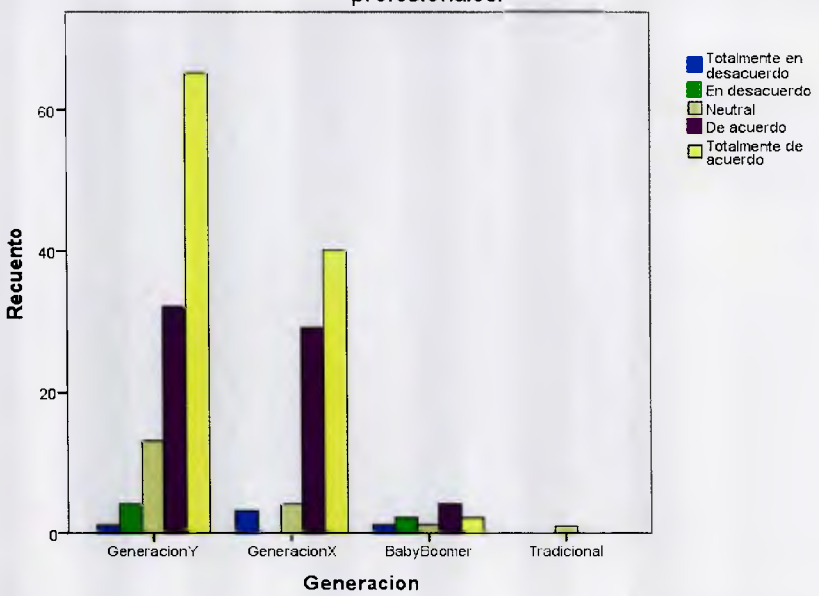


El 45% de la muestra reunida entre la generación "Y" y la Generación "X" están de acuerdo en que las labores que realizan en la organización les representa un reto, al igual que los baby boomers, que aunque en menor proporción comparten la misma opinión de las dos generaciones que le siguen. Hay un 12% que comprenden las 3 últimas generaciones que expresan ser neutrales respecto a los retos que pueda representar su trabajo, sin embargo, como más del 50% de la población se determina una aptitud positiva que infiere que este pequeño porcentaje se pueda inclinar a ésta misma aptitud.

Pregunta n° 4: Las responsabilidades de mi cargo son oportunidades para conseguir logros profesionales.

	Totalmente en desacuerdo	*En desacuerdo*	*Neutral*	*De acuerdo*	*Totalmente de acuerdo*	*Total*
GeneracionY	1	4	13	32	65	115
GeneracionX	3	0	4	29	40	76
BabyBoomer	1	2	1	4	2	10
Tradicional	0	0	1	0	0	1
Total	**5**	**6**	**19**	**65**	**107**	**202**

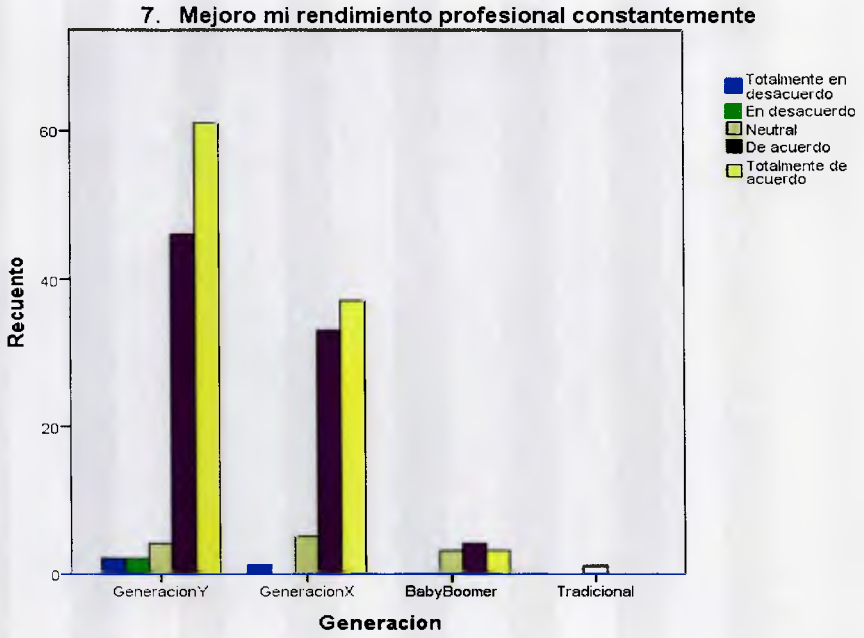
4. Las responsabilidades de mi cargo son oportunidades para conseguir logros profesionales.



El 56% de la muestra de la Generación "Y" indicó estar en total acuerdo de que las responsabilidades de su cargo representan oportunidades que les permiten o permitirán conseguir logros profesionales. Esta tendencia se inclina a la aceptación de la premisa expuesta, tomando en consideración que las personas que comprenden esta generación son jóvenes graduados con deseos de aprender y aprovechar al máximo en lo que se forman, para alcanzar metas más grandes a largo plazo. Algo similar ocurre con la Generación "X", ya que un 52% reflejó estar totalmente de acuerdo en que sus actividades representan el alcance de logros profesionales, y es que como característica de esta generación se encuentra un crecimiento constante pero pausado en su carrera.

Pregunta n° 7: Mejoro mi rendimiento profesional constantemente

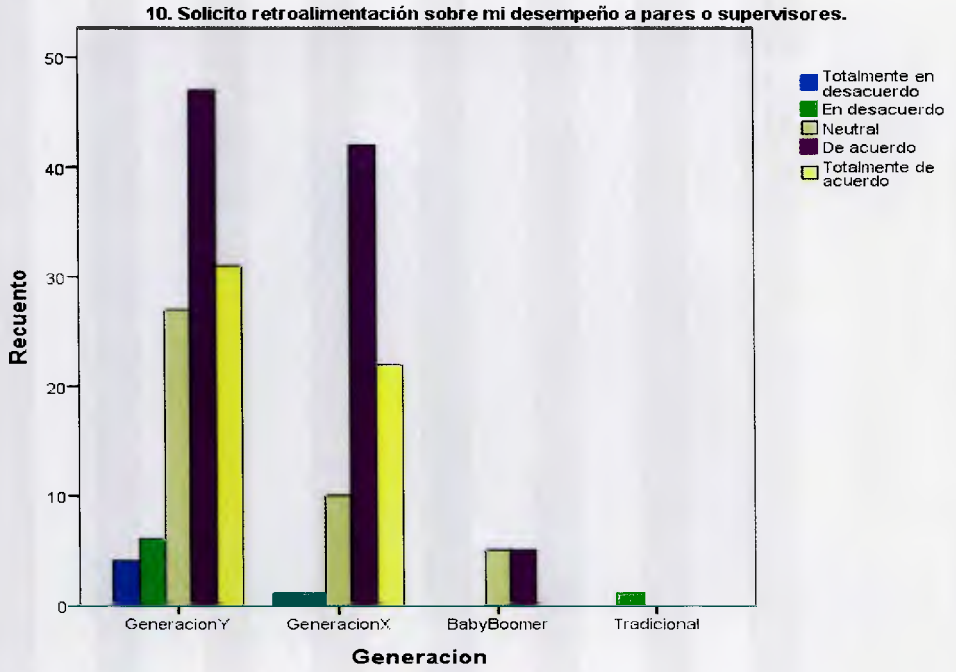
	Totalmente en desacuerdo	*En desacuerdo*	*Neutral*	*De acuerdo*	*Totalmente de acuerdo*	*Total*
GeneracionY	2	2	4	46	61	115
GeneracionX	1	0	5	33	37	76
BabyBoomer	0	0	3	4	3	10
Tradicional	0	0	1	0	0	1
Total	**3**	**2**	**13**	**83**	**101**	**202**



Esta pregunta puede representar la continuidad de la pregunta anterior, ya que la tendencia de las respuestas de la muestra seleccionada, representa en un 48% estar totalmente de acuerdo en mejorar su rendimiento constantemente. Más del 50% de la muestra lo comprenden las dos últimas generaciones, siendo éstas reflejo del compendio total de cómo está compuesta la organización respecto a las diferentes generaciones. La coherencia entre lograr resultados profesionales se compone del deseo de mejorar la calidad de su trabajo continuamente.

Pregunta 10: Solicito retroalimentación sobre mi desempeño a pares o supervisores.

	Totalmente en desacuerdo	*En desacuerdo*	*Neutral*	*De acuerdo*	*Totalmente de acuerdo*	*Total*
GeneracionY	4	6	27	47	31	115
GeneracionX	1	1	10	42	22	76
BabyBoomer	0	0	5	5	0	10
Tradicional	0	1	0	0	0	1
Total	**5**	**8**	**42**	**94**	**53**	**202**

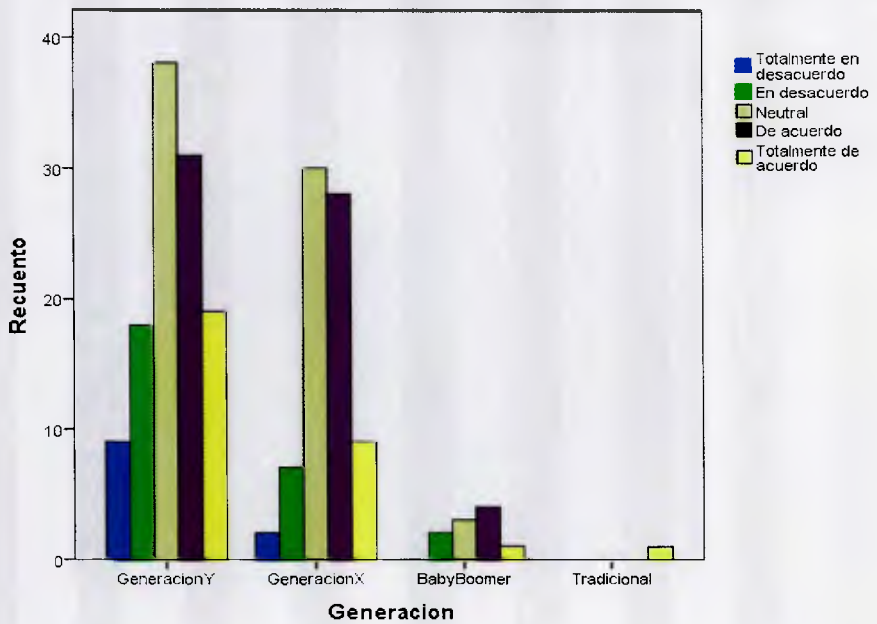


La retroalimentación en el desarrollo de las actividades es un elemento importante para las personas que están motivadas al logro. 43% de los encuestados de la generación "X" y de la generación "Y" infieren en estar de acuerdo sobre la solicitud de retroalimentación para verificar su desempeño, ya sea a pares o supervisores. Sin embargo, existe un 18% de estas mismas generaciones que opta por mantener una postura neutral respecto a la solicitud de feedback, lo que aleja este comportamiento de una característica presente en las personas que se conducen al logro.

Pregunta 13: Asumo situaciones complejas para su resolución, que son ajenas a mis funciones o actividades.

	Totalmente en desacuerdo	*En desacuerdo*	*Neutral*	*De acuerdo*	*Totalmente de acuerdo*	*Total*
GeneracionY	9	18	38	31	19	115
GeneracionX	2	7	30	28	9	76
BabyBoomer	0	2	3	4	1	10
Tradicional	0	0	0	0	1	1
Total	**11**	**27**	**71**	**63**	**30**	**202**

13. Asumo situaciones complejas para su resolución, que son ajenas a mis funciones o actividades



El 33% de la generación "Y" que respondió a esta respuesta se mantuvo neutral respecto a asumir responsabilidades que están fuera de su control. Un porcentaje similar (39%) se refleja en la generación "X". De ésta tendencia se puede asumir que las personas tienen delimitadas sus funciones y no existe flexibilidad, ya sea por la parte de la organización o por limitantes propias del individuo, para asumir tareas fuera de su control. Sin embargo, una tendencia similar indica que existen personas de "Y" y "X" que si asumen responsabilidades adicionales a las cotidianas, un comportamiento al que la mayoría de los Baby boomers está de acuerdo.

El análisis de éstas preguntas apuntan al conocimiento sobre la aptitud de las personas respecto a su motivación al logro, y por los resultados obtenidos, se pueden considerar las siguientes inferencias:

- La generación "Y", que en su mayoría ocupan posiciones medias de no supervisión, están de acuerdo en mejorar constantemente su trabajo considerando que la retroalimentación es un valor requerido para el logro de metas profesionales, por considerar que sus responsabilidades representan retos. Sin embargo, mantienen una postura neutral frente a la resolución de tareas fuera de su control.

- La Generación "X" que crece pausada pero constantemente, denota un comportamiento de seguir creciendo en la organización, por lo que la retroalimentación, la mejora constante y la representatividad de los retos en su cargo, es importante para mantenerse motivados.

- Los Baby Boomers de ésta organización, aunque son una representación pequeña de la muestra, indicaron una tendencia positiva a estar motivados al logro, a pesar de que la recepción a la retroalimentación se mantiene equitativa con quienes están de acuerdo en recibirla.

- La muestra del tradicional no es lo suficientemente significativa por no haber suficientes personas de esta generación y poder realizar generalizaciones

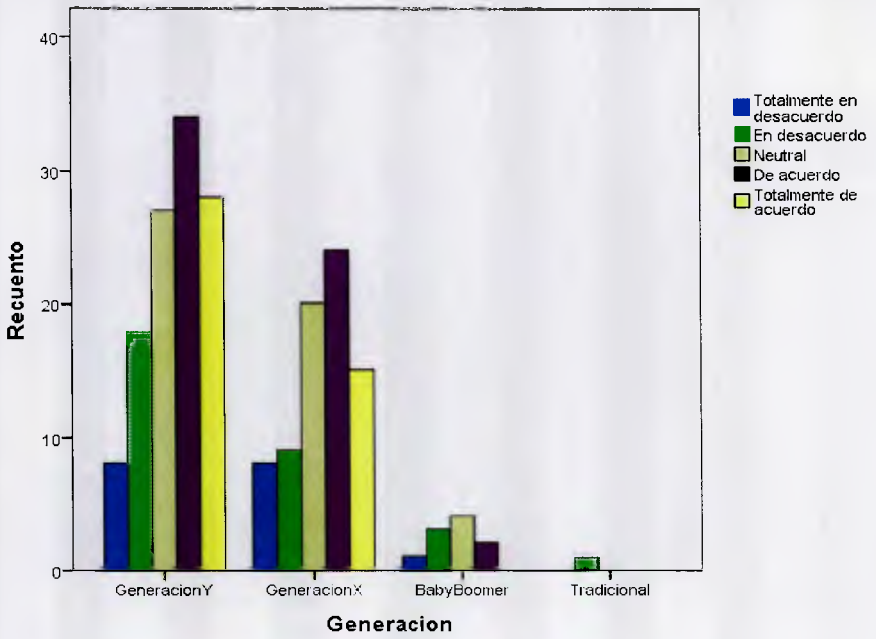
David McClelland determina un segundo tipo de motivación, el cual está relacionado a la fuerza que mueve a los individuos por tener control y poder de lo que les rodea, para lograr el dominio de cosas, personas o situaciones, denominado: Motivación al poder.

En el análisis de las próximas 5 preguntas se establecerá la comparación de las diferentes generaciones respecto a la motivación al poder, basado en los indicadores que se establecieron en el instrumento de medición.

Pregunta N° 2: Busco desarrollar mi carrera en la empresa por el poder que esto me pueda conferir.

	Totalmente en desacuerdo	*En desacuerdo*	*Neutral*	*De acuerdo*	*Totalmente de acuerdo*	*Total*
GeneracionY	8	18	27	34	28	115
GeneracionX	8	9	20	24	15	76
BabyBoomer	1	3	4	2	0	10
Tradicional	0	1	0	0	0	1
Total	**17**	**31**	**51**	**60**	**43**	**202**

2. Busco desarrollar mi carrera en la empresa por el poder que esto me pueda conferir.

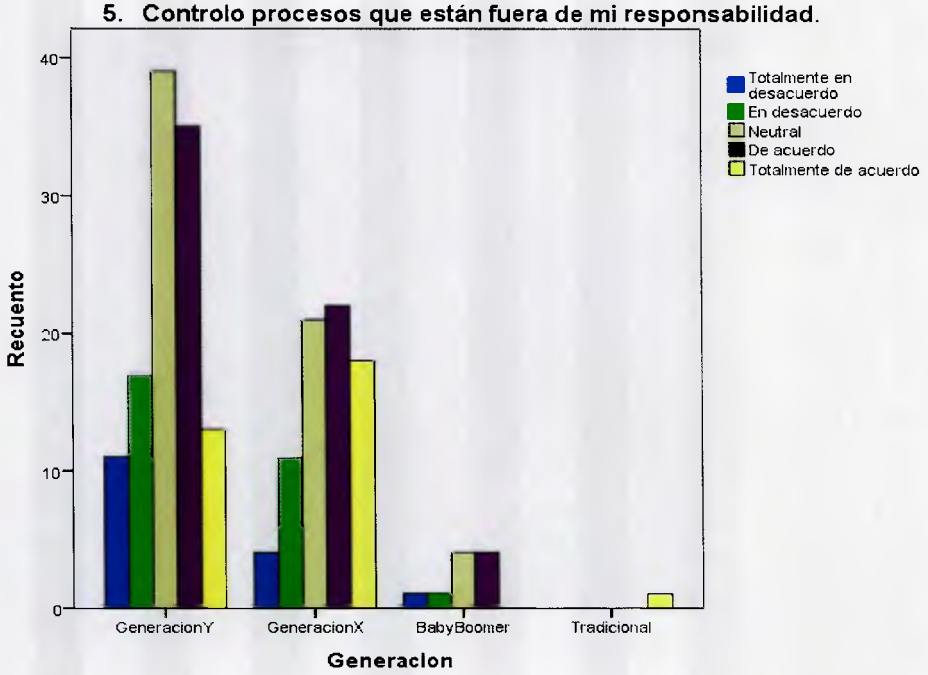


Existe una tendencia positiva de la generación "Y" a desarrollar su carrera en ésta organización por el poder que esto le pueda otorgar en el tiempo. Entre tanto la generación "X" comparte dos posiciones respecto al poder en el desarrollo de carrera, y es que 26% de esta muestra generacional se mantiene neutral respecto al planteamiento. Pero 31% indica estar de acuerdo con obtener poder mientras crecen dentro de la organización. La muestra de los baby boomer desplegó su opinión entre las opciones presentadas, sin embargo, un porcentaje mayor se inclina a mantener una aptitud neutral.

Pregunta n° 5: Controlo procesos que están fuera de mi responsabilidad.

	Totalmente en desacuerdo	*En desacuerdo*	*Neutral*	*De acuerdo*	*Totalmente de acuerdo*	*Total*
GeneracionY	11	17	39	35	13	115
GeneracionX	4	11	21	22	18	76
BabyBoomer	1	1	4	4	0	10
Tradicional	0	0	0	0	1	1
Total	**16**	**29**	**64**	**61**	**32**	**202**

5. Controlo procesos que están fuera de mi responsabilidad.

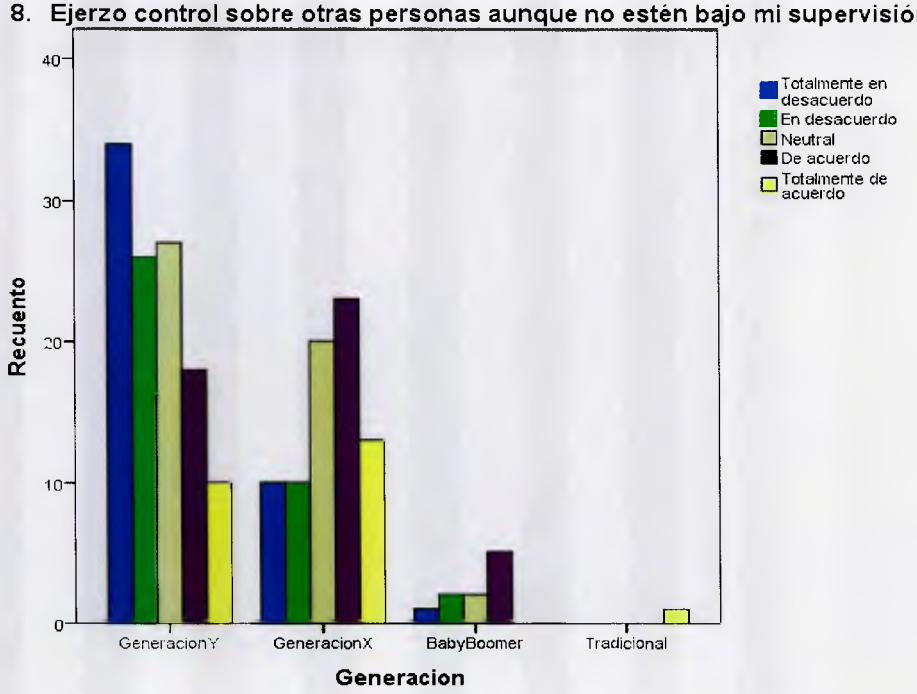


La generación "Y" es la más joven entre todas, por lo que en su mayoría la misma ocupa posiciones medias en la organización. El 33% de la muestra "Y" que respondió se mantuvo neutral a este planteamiento, lo que posiblemente indica que no hay un control definido de tareas que están fuera de su área de acción. Respecto a la generación "X" se evidencia una opinión compartida para más del 50% de la muestra que respondió, pues 27% mantiene una tendencia central neutral y el 28% indica estar de acuerdo en que ejercen poder realizando actividades ajenas a las propias. Un patrón similar de respuesta se replica para la muestra de baby boomers que participó.

Pregunta n°8: Ejerzo control sobre otras personas aunque no estén bajo mi supervisión.

	Totalmente en desacuerdo	*En desacuerdo*	*Neutral*	*De acuerdo*	*Totalmente de acuerdo*	*Total*
GeneracionY	34	26	27	18	10	115
GeneracionX	10	10	20	23	13	76
BabyBoomer	1	2	2	5	0	10
Tradicional	0	0	0	0	1	1
Total	**45**	**38**	**49**	**46**	**24**	**202**

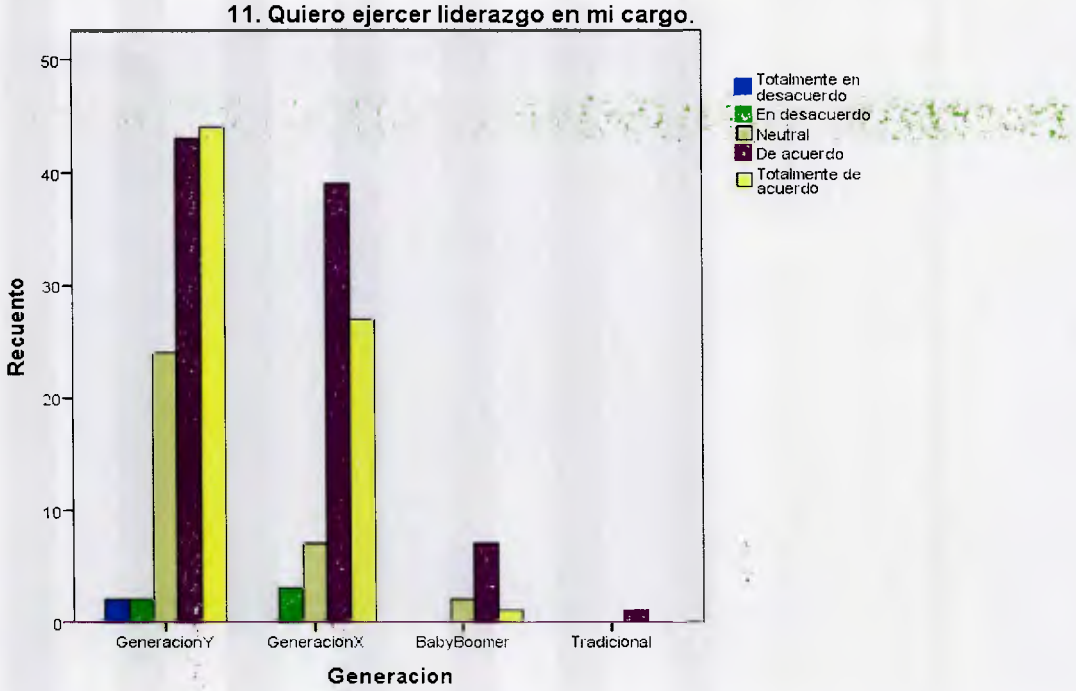
8. Ejerzo control sobre otras personas aunque no estén bajo mi supervisión.



El 52% de las personas en generación "Y" indican que no ejercen control sobre otras personas, que estén o no bajo su supervisión directa. Mientras que 23% responde a una aptitud neutral sobre el control sobre otros. Para la generación "X" existe un reverso diferente, ya que 30% de su muestra indica estar de acuerdo en que aplican poder sobre otros. Sin embargo, 26% de ellos se mantiene en una posición neutral. Los baby boomers, en su mayoría por ocupar posiciones gerenciales, responden a estar de acuerdo en que ejercen poder sobre otros, que están o no bajo su supervisión directa.

Pregunta n° 11: Quiero ejercer liderazgo en mi cargo.

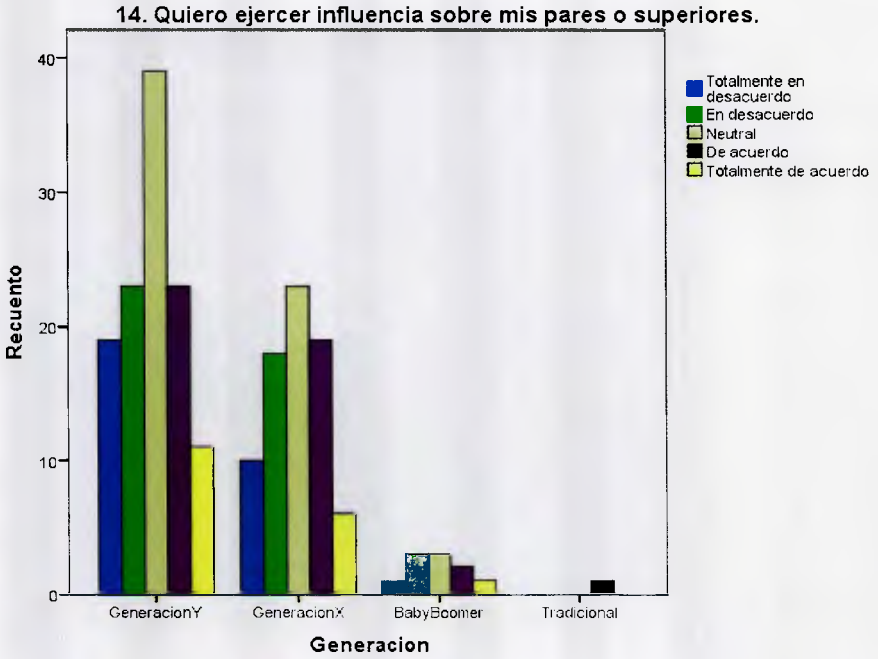
	Totalmente en desacuerdo	*En desacuerdo*	*Neutral*	*De acuerdo*	*Totalmente de acuerdo*	*Total*
GeneracionY	2	2	24	43	44	115
GeneracionX	0	3	7	39	27	76
BabyBoomer	0	0	2	7	1	10
Tradicional	0	0	0	1	0	1
Total	**2**	**5**	**33**	**90**	**72**	**202**



La palabra querer en este planteamiento se expresa como un deseo, más no como una acción determinante. Por tanto, la generación "Y" constata con este planteamiento su interés de ser menos dependiente en las acciones que ejecuta. Así, 75% de su muestra se inclina a querer tener mayor liderazgo sobre las funciones que desempeña. La generación "X" maneja un patrón similar a la "Y", aunque más decisivo es el 51% que simplemente está de acuerdo y 35% indiscutiblemente quiere poder sobre lo que realiza. 70% de los baby boomers sólo está de acuerdo en tener mayor liderazgo.

Pregunta 14: Quiero ejercer influencia sobre mis pares o superiores.

	Totalmente en desacuerdo	*En desacuerdo*	*Neutral*	*De acuerdo*	*Totalmente de acuerdo*	*Total*
GeneracionY	19	23	39	23	11	115
GeneracionX	10	18	23	19	6	76
BabyBoomer	1	3	3	2	1	10
Tradicional	0	0	0	1	0	1
Total	**30**	**44**	**65**	**45**	**18**	**202**



Al igual que la respuesta anterior, ésta de debe a lo que se quiere o espera, por lo que hay mayor subjetividad al momento de responder. La generación "Y" se inclina con un porcentaje de más de 33% entre las opciones de respuesta, a que se mantienen neutrales en el deseo de ejercer influencia sobre pares y supervisores. Entretanto, la generación "X" mantiene un equilibrio moderado entre estar en desacuerdo y estar de acuerdo, considerando la posición neutral respecto a su intención o deseo de ejercer influencia sobre sus pares o supervisores. Los baby boomers tienen porcentaje por igual (30%) sobre la muestra que respondió, a que unos están en desacuerdo y otros mantienen una posición neutral sobre su deseo de tener poder.

Respecto a la dimensión de motivación al logro, la muestra de estudio estuvo inclinaciones diversas respecto a los diferentes planteamientos, a lo que se puede inferir:

- La generación "Y" tiene deseos de crear mayor dependencia en su puesto de trabajo, y tener poder es un instrumento que les permite alcanzar dicho cometido. En Estar Seguros ésta generación tiene deseos de poder a través del liderazgo, pero en aquellas conductas que son cotidianas se mantienen en una posición neutral, pues no controlan procesos ajenos a sus funciones, y tampoco tienen influencia sobre los otros.

- La generación "X" tiene mayor experticia en cuanto al tiempo de permanencia en el campo laboral, sin embargo, aún cuando su deseo de poder no es un factor predominante para tener éxito, si expresa de forma equilibrada el deseo de tenerlo. En comparación con la generación anterior, hay mayor conocimiento del deseo de adquirir poder en lo que realizan y con quienes lo comparten, ya que su tendencia a ser afirmativos se mantuvo en la mayoría de los indicadores que evidencian que se motivan por el deseo de tener poder.

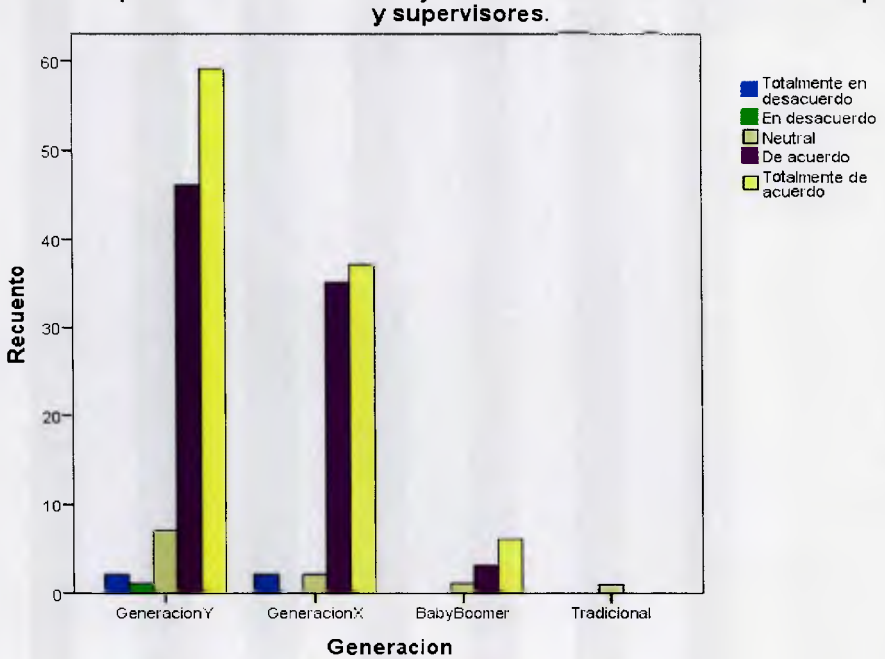
- La tendencia a conseguir poder en los baby boomers es más notoria, sin embargo, el indicador que refiere a desarrollar carrera en la empresa para obtener poder es la adversa a la tendencia. Esto posiblemente se deba a la posición y esfuerzo demostrado en los años de experiencia, donde la continuidad del crecimiento profesional no es el principal atractivo para conseguir influencia y poder.

La tercera tipología que describe McClelland para su teoría de las necesidades aprendidas, es la motivación a la afiliación. En esta oportunidad, se analizarán las opiniones de los participantes de cada una de las generaciones presentes en Estar Seguros, para determinar el grado de identificación de las generaciones respecto a las relaciones permanentes y significativas.

Pregunta n° 3: Me ocupo constantemente de mejorar la calidad de mis relaciones con pares y supervisores.

	Totalmente en desacuerdo	*En desacuerdo*	*Neutral*	*De acuerdo*	*Totalmente de acuerdo*	*Total*
GeneracionY	2	1	7	46	59	115
GeneracionX	2	0	2	35	37	76
BabyBoomer	0	0	1	3	6	10
Tradicional	0	0	1	0	0	1
Total	**4**	**1**	**11**	**84**	**102**	**202**

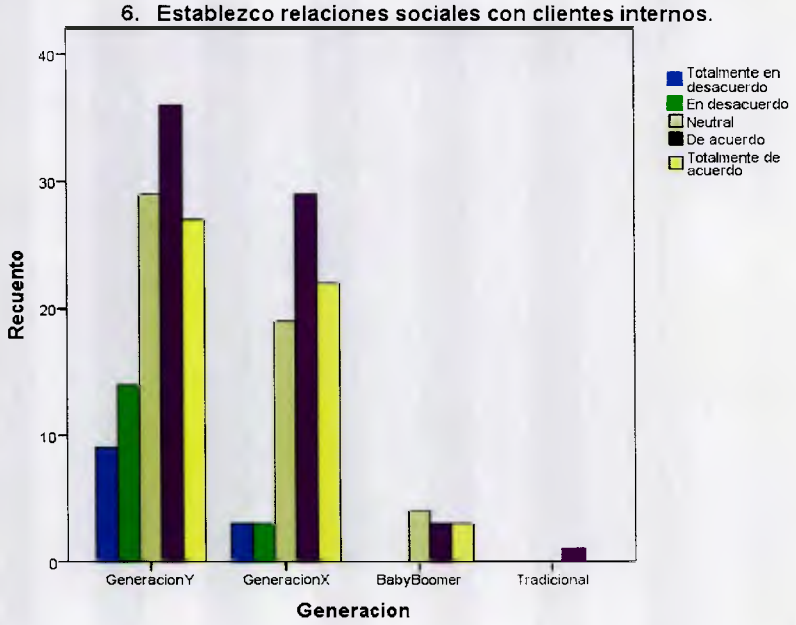
3. Me ocupo constantemente de mejorar la calidad de mis relaciones con pares y supervisores.



La tendencia de las tres generaciones de análisis apuntan con más de 80% a la intención de mejorar la calidad de sus relaciones con pares y superiores. Este indicador demuestra que cualquiera de las tres generaciones, indistintamente de las diferencias que las distinguen, valoran la calidad y permanencia de las relaciones en el sitio de trabajo.

Pregunta n° 6: Establezco relaciones sociales con clientes internos.

	Totalmente en desacuerdo	*En desacuerdo*	*Neutral*	*De acuerdo*	*Totalmente de acuerdo*	*Total*
GeneracionY	9	14	29	36	27	115
GeneracionX	3	3	19	29	22	76
BabyBoomer	0	0	4	3	3	10
Tradicional	0	0	0	1	0	1
Total	**12**	**17**	**52**	**69**	**52**	**202**



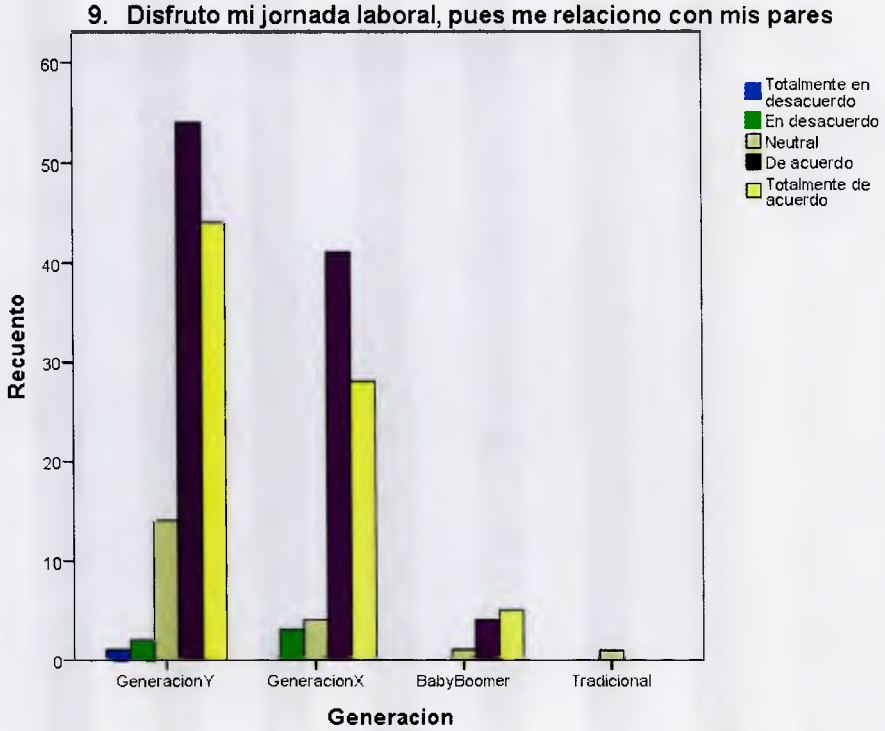
La generación "Y" por ser la generación más activa respecto a su interés en innovar, crear y participar en el ámbito laboral, en la organización de estudio la muestra respondió a que más del 63% establece relaciones sociales con clientes internos (todos aquellos que trabajan en la organización). Sin embargo, un 25% expresó neutralidad respecto a este cuestionamiento. La generación "X" con una representación de más del 50% expresa que genera relaciones con clientes internos, y un porcentaje menor (25%) mantiene una postura neutral.

Para el caso de los baby boomers, la tendencia más alta se reflejó en la posición neutral (40%), sin embargo, ésta respuesta puede inclinarse al lado positivo, por el análisis general del indicador que se realiza, al no tener respuesta en el desacuerdo a crear relaciones internas.

Pregunta n° 9: Disfruto mi jornada laboral, pues me relaciono con mis pares.

	Totalmente en desacuerdo	*En desacuerdo*	*Neutral*	*De acuerdo*	*Totalmente de acuerdo*	*Total*
GeneracionY	1	2	14	54	44	115
GeneracionX	0	3	4	41	28	76
BabyBoomer	0	0	1	4	5	10
Tradicional	0	0	1	0	0	1
Total	**1**	**5**	**20**	**99**	**77**	**202**

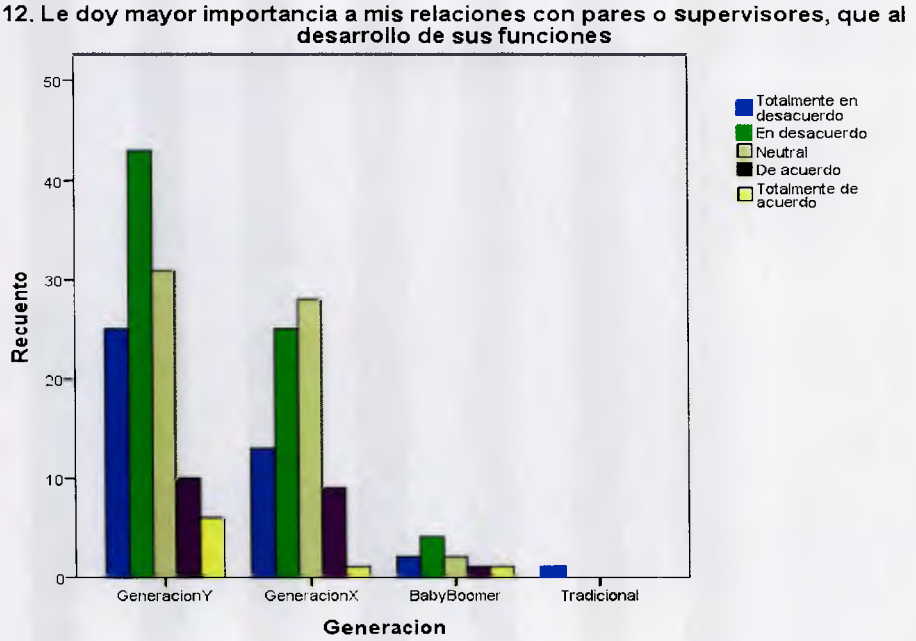
9. Disfruto mi jornada laboral, pues me relaciono con mis pares



El disfrute de las relaciones laborales es importante para quiénes conforman la organización, pues el trabajo fluye de una mejor forma. Este indicador evidencia con las opiniones de la muestra que aplicó, que están de acuerdo con que la relaciones positivas con los otros permite el disfrute de las actividades. Esta respuesta fue una tendencia de las generaciones "Y", "X" y baby boomers. Generalizando, sólo 10% de la muestra prefiere mantener una postura neutral en cuanto a su percepción de las relaciones con otros y el disfrute de la jornada laboral.

Pregunta n° 12: Le doy mayor importancia a mis relaciones con pares o supervisores, que al desarrollo de sus funciones.

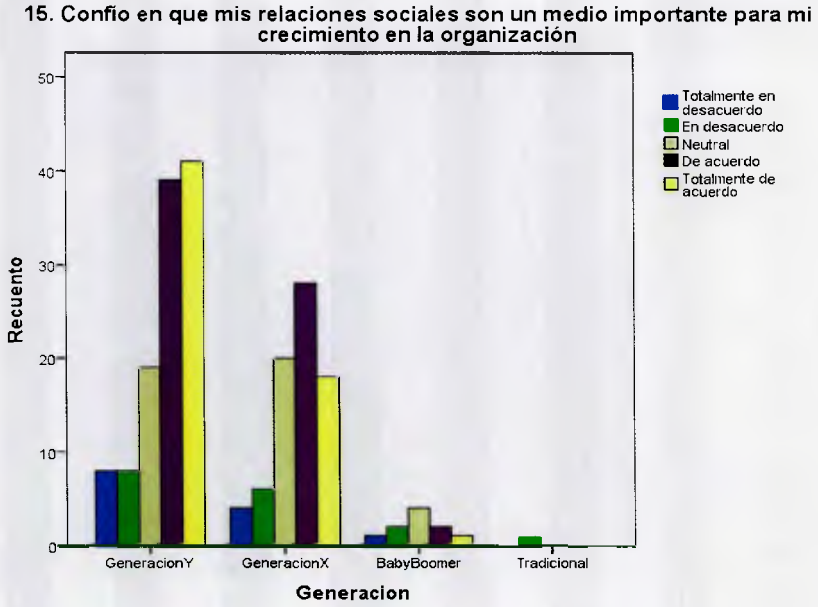
	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Neutral	De acuerdo	Totalmente de acuerdo	Total
GeneracionY	25	43	31	10	6	115
GeneracionX	13	25	28	9	1	76
BabyBoomer	2	4	2	1	1	10
Tradicional	1	0	0	0	0	1
Total	**41**	**72**	**61**	**20**	**8**	**202**



Para el análisis de este indicador se evidencia que 59% de la generación más joven desconoce la prioridad de mantener o mejorar las relaciones con los otros, antes del desarrollo de sus funciones. Sin embargo, hay un 26% que dejó en neutro el sopesar la importancia entre las relaciones sociales y el desempeño de las funciones. Respecto a la generación "X" 36% deja sin una conducta clara si anteponen las relaciones con otros al desarrollo de sus tareas. No obstante, un 32% no está de acuerdo en anteponer las relaciones que se generan en la empresa, antes de la ejecución de sus responsabilidades. Los baby boomers en su mayoría (40%) aseguran estar en desacuerdo con dicha premisa.

Pregunta 15: Confío en que mis relaciones sociales son un medio importante para mi crecimiento en la organización.

	Totalmente en desacuerdo	*En desacuerdo*	*Neutral*	*De acuerdo*	*Totalmente de acuerdo*	*Total*
GeneracionY	8	8	19	39	41	115
GeneracionX	4	6	20	28	18	76
BabyBoomer	1	2	4	2	1	10
Tradicional	0	1	0	0	0	1
Total	**13**	**17**	**43**	**69**	**60**	**202**

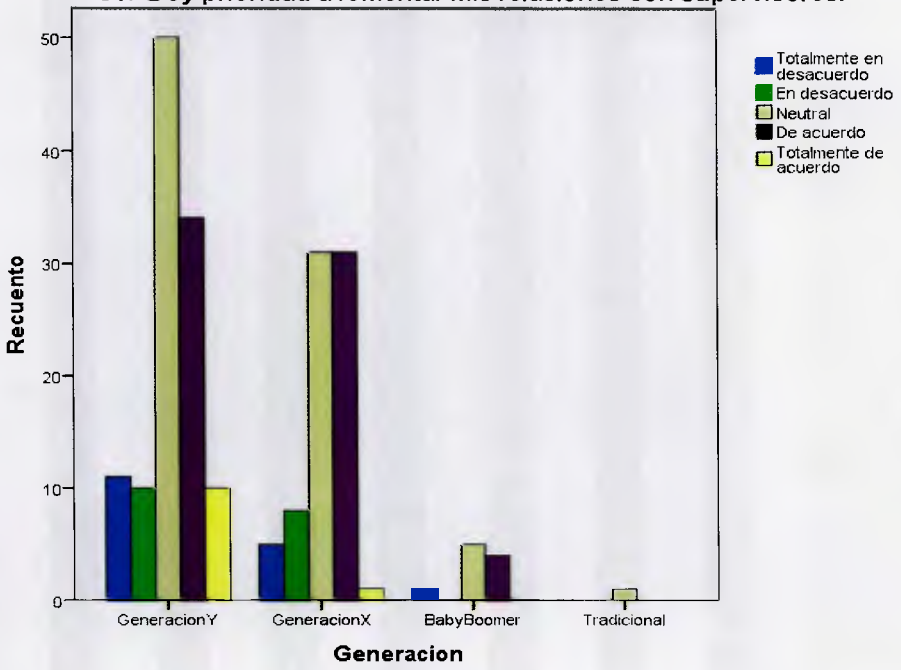


En contraposición a la respuesta anterior la generación "Y" no sobrepone el desarrollo de sus tareas a la creación de relaciones con otros, sin embargo, un 70% reconoce que las relaciones que puedan mantener les permitirá crecer en la organización. En coherencia con la respuesta anterior, la generación "X" mantiene la posición de dar relevancia a las relaciones con un apoyo de 61% de su muestra. Un índice menor (26%) mantiene una respuesta neutral al planteamiento. Entretanto, los baby boomers de Estar Seguros, no mantienen concordancia con la premisa anterior, por lo que la mayoría de la muestra (40%) no demuestra la importancia de que las relaciones les permitan desarrollarse dentro de la organización.

Pregunta n° 31: Doy prioridad a fomentar mis relaciones con supervisores.

	Totalmente en desacuerdo	*En desacuerdo*	*Neutral*	*De acuerdo*	*Totalmente de acuerdo*	*Total*
GeneracionY	11	10	50	34	10	115
GeneracionX	5	8	31	31	1	76
BabyBoomer	1	0	5	4	0	10
Tradicional	0	0	1	0	0	1
Total	**17**	**18**	**87**	**69**	**11**	**202**

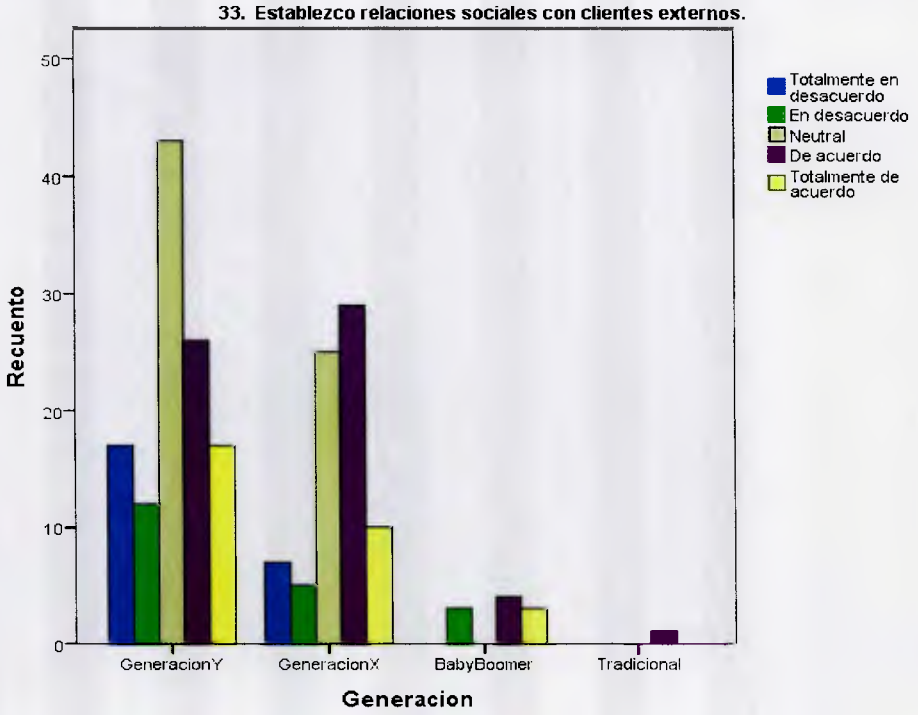
31. Doy prioridad a fomentar mis relaciones con supervisores.



La tendencia de la respuesta de la generación "Y" respecto a este planteamiento se basa en un 50%, de quiénes mantienen una postura neutral respecto a las relaciones con supervisores. Este tipo de relaciones no son las que más valoran las personas a largo plazo, a diferencia de las de pares y otros que no ejercen control sobre ellos. La generación "X" cuenta con un 40% de su muestra que se inclina por no emitir juicio sobre su relación con supervisores, pero este mismo porcentaje está de acuerdo en que las relaciones con los superiores deben fomentarse y les dan prioridad. Los baby boomers en su mayoría decidieron mantener una posición neutral.

Pregunta n° 33: Establezco relaciones sociales con clientes externos.

	Totalmente en desacuerdo	*En desacuerdo*	*Neutral*	*De acuerdo*	*Totalmente de acuerdo*	*Total*
GeneracionY	17	12	43	26	17	115
GeneracionX	7	5	25	29	10	76
BabyBoomer	0	3	0	4	3	10
Tradicional	0	0	0	1	0	1
Total	**24**	**20**	**68**	**60**	**30**	**202**

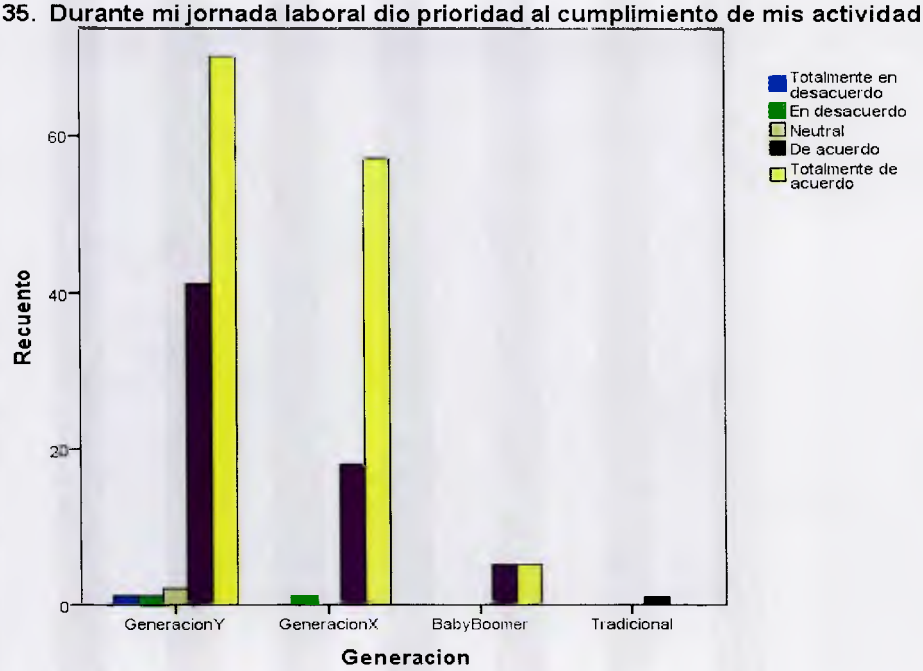


La respuesta de este indicador hace referencia a la relación que puedan crear los empelados de Estar Seguros con los clientes externos, a lo que la generación "Y" se mantuvo en una posición neutral con 38% de su muestra, pero éste mismo porcentaje por el contrario se sesga a una opinión positiva de establecer relaciones con los externos. Una parte de la generación "X" está de acuerdo en que establece relaciones externas, pues posiblemente sus funciones así lo requieren, y ésta mayoría se repite en la muestra de la generación de los baby boomers, sin dejar de considerar que sus responsabilidades lo ameriten.

Pregunta n° 35: Durante mi jornada laboral dio prioridad al cumplimiento de mis actividades.

	Totalmente en desacuerdo	*En desacuerdo*	*Neutral*	*De acuerdo*	*Totalmente de acuerdo*	*Total*
GeneracionY	1	1	2	41	70	115
GeneracionX	0	1	0	18	57	76
BabyBoomer	0	0	0	5	5	10
Tradicional	0	0	0	1	0	1
Total	**1**	**2**	**2**	**65**	**132**	**202**

35. Durante mi jornada laboral dio prioridad al cumplimiento de mis actividades.

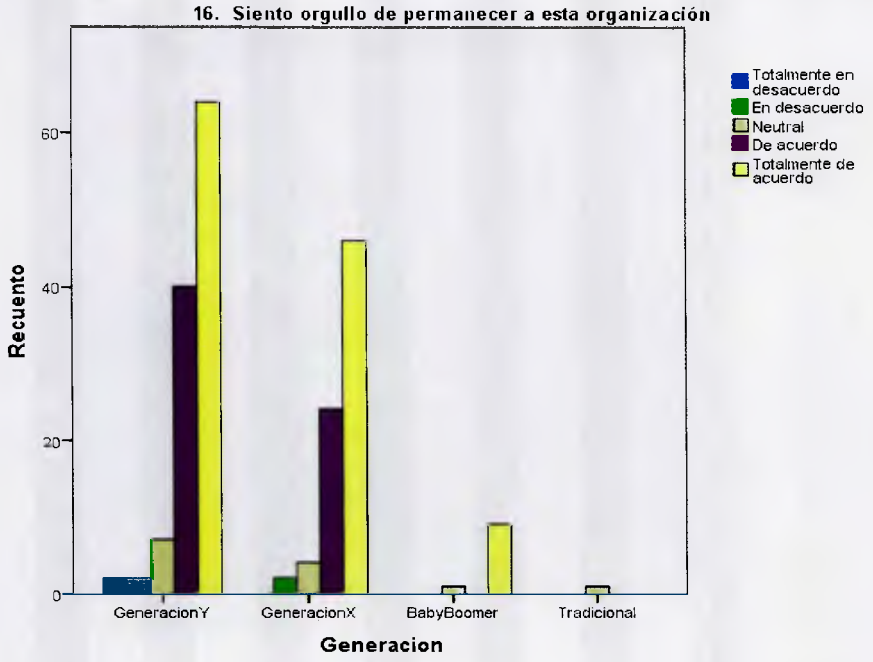


Este indicador es la correspondencia a la respuesta que manifestó la generación "Y" cuando su mayoría indicó no anteponer sus funciones a la creación de nuevas relaciones, por lo que 96% indicó darle prioridad a su desempeño. No muy diferente es la respuesta que manifestó el 75% de la generación "X". Los baby boomers comparten un porcentaje equilibrado, pero inclinado a la aceptación de que las responsabilidades se anteponen ante otros factores en la organización. Principalmente para los baby boomers está es su esencia trabajar constantemente para cumplir con lo que desean.

5.1.3. Generaciones y el compromiso organizacional

Pregunta n° 16: Siento orgullo de permanecer a esta organización.

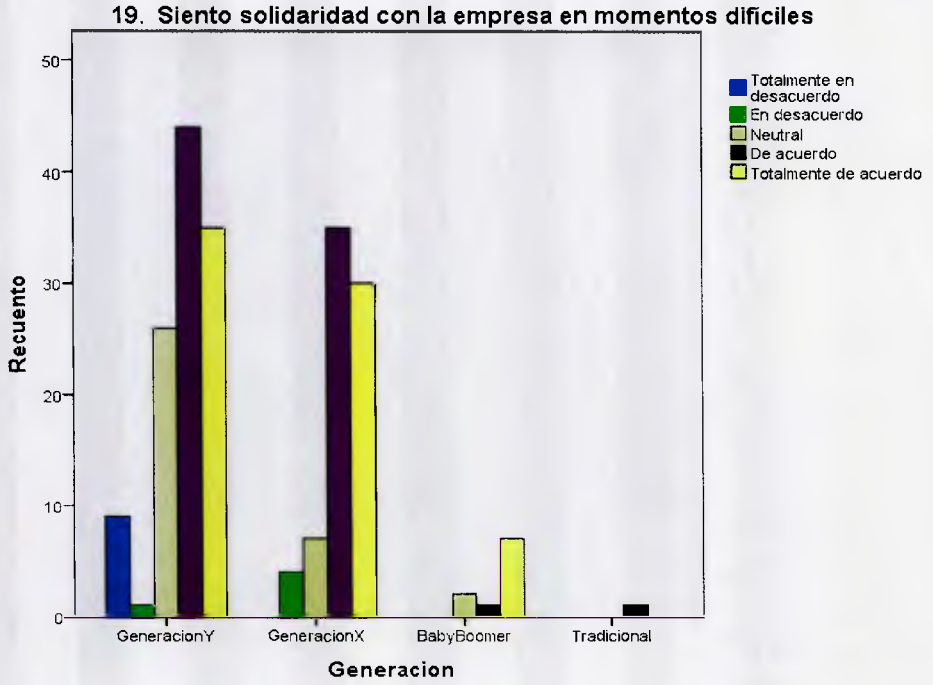
	Totalmente en desacuerdo	*En desacuerdo*	*Neutral*	*De acuerdo*	*Totalmente de acuerdo*	*Total*
GeneracionY	2	2	7	40	64	115
GeneracionX	0	2	4	24	46	76
BabyBoomer	0	0	1	0	9	10
Tradicional	0	0	1	0	0	1
Total	**2**	**4**	**13**	**64**	**119**	**202**



El 90% de la generación "Y" siente orgullo de pertenecer a Estar Seguros, lo cual es importante pues es la generación que tiene mayor movilidad en el mercado laboral. La generación "X" con un 92% refuerza la respuesta de la generación anterior. Y Los baby boomers dan valor a una de sus características como es el aprecio a la organización en la que se han desarrollado, por lo que soportan ésta premisa con un 90% de aceptación, de sentir orgullo por formar parte de ésta organización.

Pregunta n° 19: Siento solidaridad con la empresa en momentos difíciles.

	Totalmente en desacuerdo	*En desacuerdo*	*Neutral*	*De acuerdo*	*Totalmente de acuerdo*	*Total*
GeneracionY	9	1	26	44	35	115
GeneracionX	0	4	7	35	30	76
BabyBoomer	0	0	2	1	7	10
Tradicional	0	0	0	1	0	1
Total	9	5	35	81	72	202

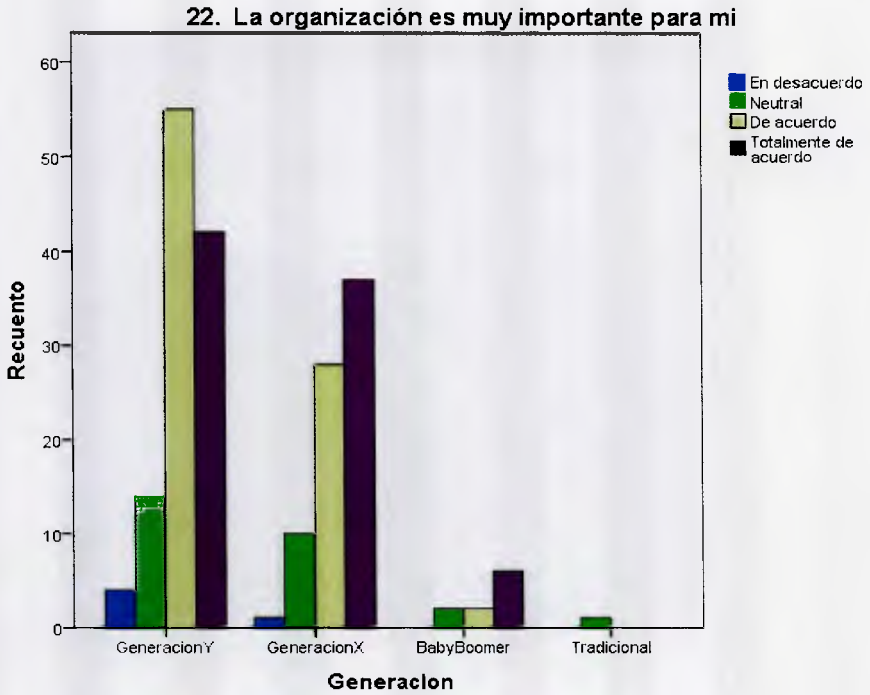


Un 68% de la muestra de la generación "Y" expresa tener solidaridad con la organización cuando ésta atraviesa momentos difíciles. Sin embargo, un 22% prefirió mantener una respuesta neutral. Ahora, un 85% de la generación "X" respalda esta premisa con la organización, dando pertinencia a sus características de solidaridad con la empresa que les permite desarrollo. Un porcentaje similar (80%) arrojó la muestra de los baby boomers.

Esta premisa le permite a la organización conocer que más del 75% de los encuestados les apoya en momentos difíciles.

Pregunta n° 22: La organización es muy importante para mí.

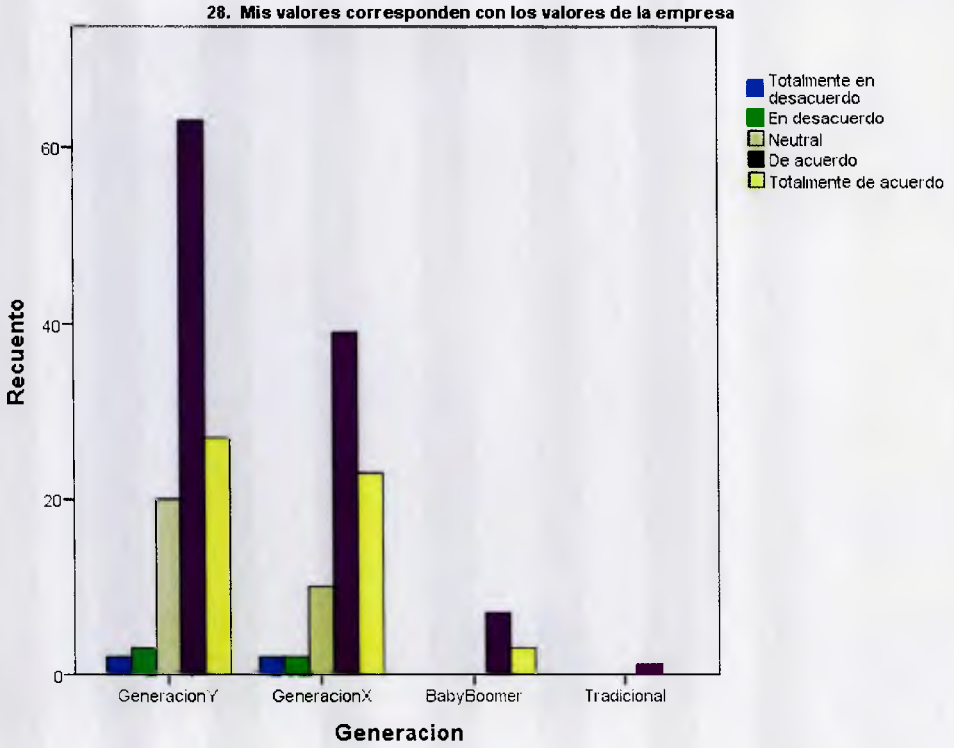
	Totalmente en desacuerdo	*En desacuerdo*	*Neutral*	*De acuerdo*	*Totalmente de acuerdo*	*Total*
GeneracionY	0	4	14	55	42	115
GeneracionX	0	1	10	28	37	76
BabyBoomer	0	0	2	2	6	10
Tradicional	0	0	1	0	0	1
Total	9	**5**	**27**	**85**	**85**	**202**



Este planteamiento esta muy alineado con la respuesta anterior, pues más del 83% de las personas encuestadas considera a Estar Seguros muy importante para ellos. Indistintamente de las características propias de cada generación, todos convergen en que ésta organización tiene un alto valor para ellos. Las tres generaciones de análisis superan en 80% la apreciación entre estar de acuerdo y estar totalmente de acuerdo con el planteamiento. Sólo una minoría de las personas participantes (13%) se mantuvo en una posición neutral.

Pregunta n° 28: Mis valores corresponden con los valores de la empresa.

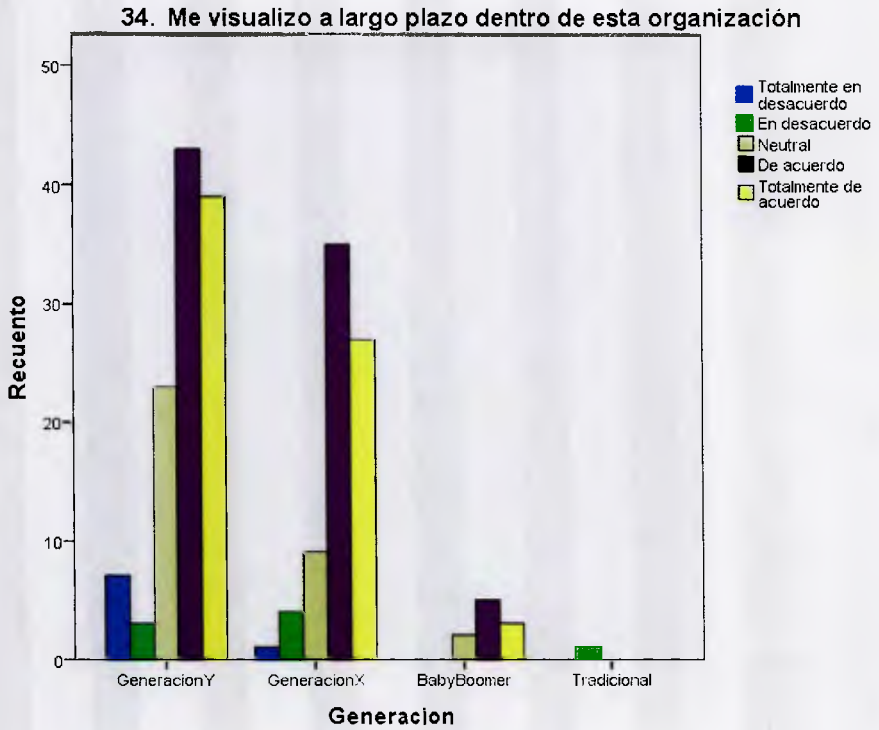
	Totalmente en desacuerdo	*En desacuerdo*	*Neutral*	*De acuerdo*	*Totalmente de acuerdo*	*Total*
GeneracionY	2	3	20	63	27	115
GeneracionX	2	2	10	39	23	76
BabyBoomer	0	0	0	7	3	10
Tradicional	0	0	0	1	0	1
Total	**4**	**5**	**30**	**110**	**53**	**202**



Unos de los elementos primarios para desarrollar compromiso con la organización, es que los valores personales puedan ser cónsonos con lo de la empresa, ya que esto genera identificación en el desarrollo de carrera. Y 78% de los encuestados de la generación "Y" asevera que sus valores corresponden con los de Estar Seguros, y un porcentaje (81%) sustenta esta misma opinión por parte de la generación "X". Los Baby Boomers en cambio manifestaron en su totalidad, que la empresa tiene valores compatibles con ellos.

Pregunta n° 34: Me visualizo a largo plazo dentro de esta organización.

	Totalmente en desacuerdo	*En desacuerdo*	*Neutral*	*De acuerdo*	*Totalmente de acuerdo*	*Total*
GeneracionY	7	3	23	43	39	115
GeneracionX	1	4	9	35	27	76
BabyBoomer	0	0	2	5	3	10
Tradicional	0	1	0	0	0	1
Total	**8**	**8**	**34**	**83**	**69**	**202**



Para cualquier organización contar con el personal calificado y comprometido a largo plazo puede significar una ventaja competitiva, ya que garantiza la continuidad de las operaciones. Ahora bien, 71% de la generación "Y" se proyecta en el tiempo dentro de la organización, pero 20% prefiere mantenerse imparcial. Por su parte, la generación "X" con un respaldo de 81% asegura que se visualiza en la empresa a largo plazo. Porcentaje similar (80%) se refleja en la muestra de los baby boomers.

El compromiso afectivo que demuestran los trabajadores representa un lazo emocional que éstos construyen con su permanencia y con la reciprocidad de ver satisfechas sus necesidades y expectativas.

De la muestra de estudio se pueden inferir las siguientes conclusiones que indican si las generaciones evidencian compromiso organización de tipo afectivo.

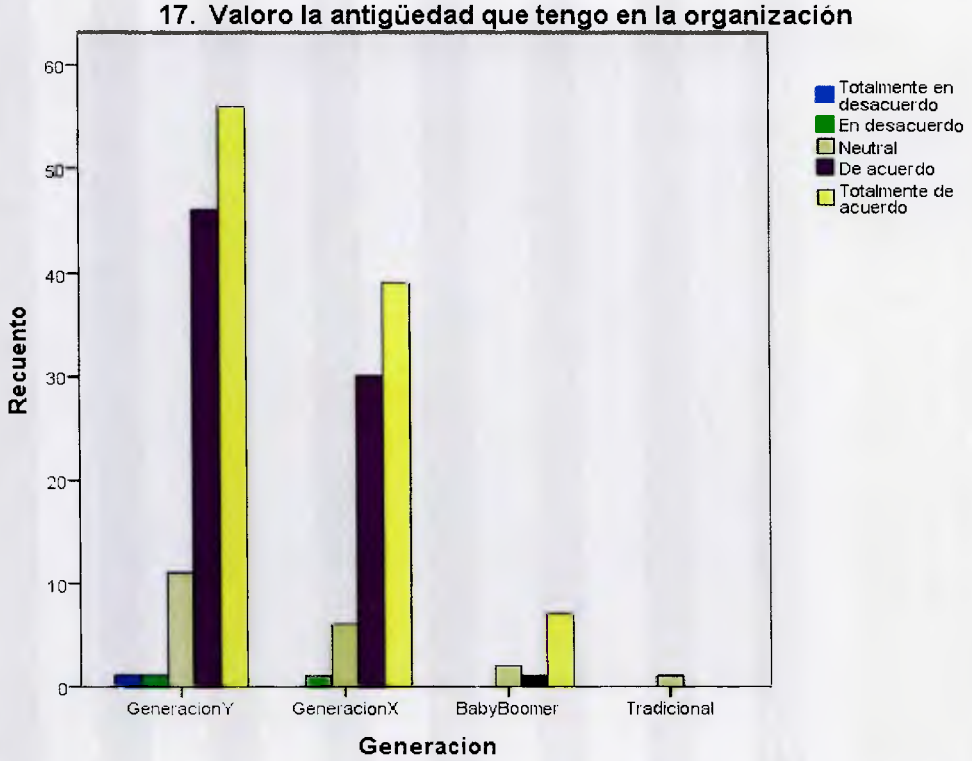
- La generación "Y" aunque es la más joven y la que comúnmente tiende a moverse constantemente dentro del mercado laboral, en el caso particular de Estar Seguros se puede inferir por sus aptitudes, que ésta generación demuestra lazos afectivos con la organización, ya que se visualizan a largo plazo en la misma, lo que claramente es un indicio de pertinencia con los valores que comparten. Adicionalmente, la solidaridad en momentos de coyuntura indica que las personas sienten a la organización como parte de ellos.
- La generación "X" crece en contraposición a las conductas de los baby boomers, sin embargo, para lo relacionado al compromiso éstos demuestran afecto con la institución que les ha otorgado las posibilidades de desarrollar carrera y éxitos profesionales. Es así como los resultados para determinar su compromiso, apunta a que se sienten orgullos de pertenecer a Estar seguros, lo que subyace a su complacencia afectiva y emocional de lo ofrecido en su proceso de crecimiento profesional.
- Los baby boomers por ser la generación que más le ha costado forjar un camino laboral, el esfuerzo que han invertido lo reflejan en identificación con la empresa y deseos de pertenecer a ésta en cualquier momento. El apego a los valores organizacionales representa una inversión personal que cuidan y protegen como parte de ellos.

Los autores de referencia para ésta investigación refieren que el compromiso organizacional en una persona no necesariamente se sesga en un tipo en especifico, sino que dependerá del compendio de su relación con la organización.

Pregunta n° 17: Valoro la antigüedad que tengo en la organización.

	Totalmente en desacuerdo	*En desacuerdo*	*Neutral*	*De acuerdo*	*Totalmente de acuerdo*	*Total*
GeneracionY	1	1	11	46	56	115
GeneracionX	0	1	6	30	39	76
BabyBoomer	0	0	2	1	7	10
Tradicional	0	0	1	0	0	1
Total	**1**	**2**	**20**	**77**	**102**	**202**

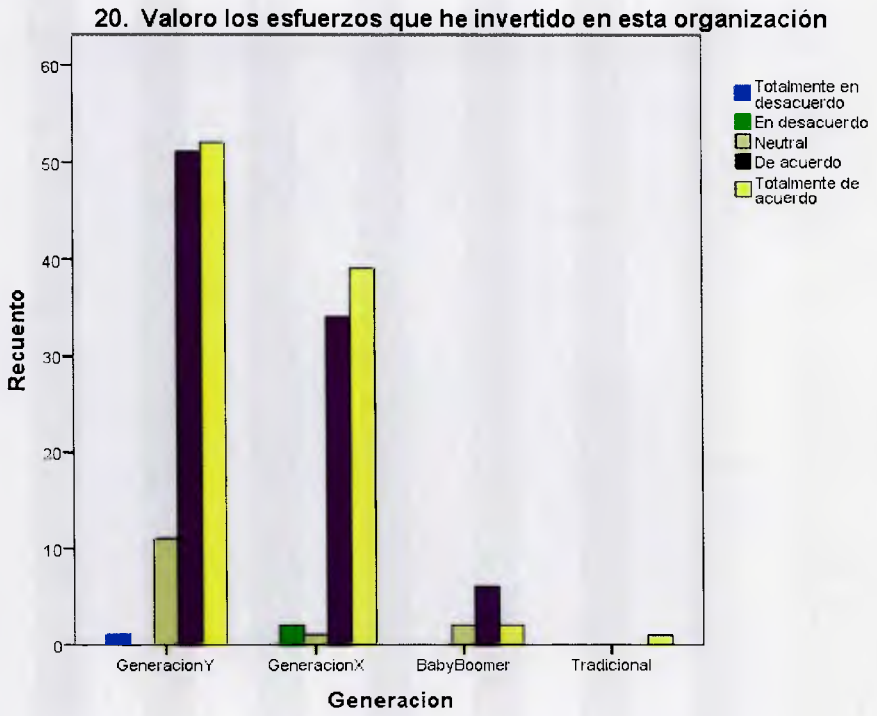
17. Valoro la antigüedad que tengo en la organización



El promedio de antigüedad en la empresa de la generación "Y" es de 3,17 años, mientras que de 4 años es para la generación "X" y para los baby boomers el promedio es de 7 años. Esta antigüedad es valorada por más del 86% de la muestra seleccionada, que aunque en años no es mayor la diferencia entre una generación y otra, el valor del tiempo que le han dedicado a la organización es apreciado. Sólo un porcentaje pequeño que representan el 11% prefirió mantenerse imparcial respecto a su apreciación al tiempo dedicado a Estar Seguros.

Pregunta n° 20: Valoro los esfuerzos que he invertido en esta organización.

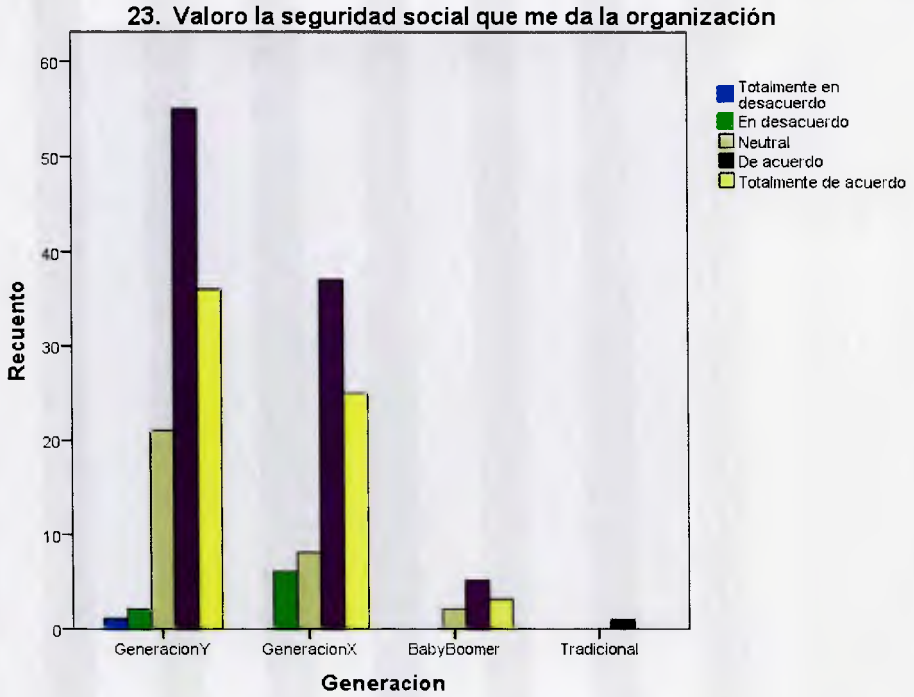
	Totalmente en desacuerdo	*En desacuerdo*	*Neutral*	*De acuerdo*	*Totalmente de acuerdo*	*Total*
GeneracionY	1	0	11	51	52	115
GeneracionX	0	2	1	34	39	76
BabyBoomer	0	0	2	6	2	10
Tradicional	0	0	0	0	1	1
Total	**1**	**2**	**14**	**91**	**94**	**202**



Al menos un 35% de los encuestados ha desarrollado una carrera dentro de la organización, al asumir retos en posiciones diferentes a las de su ingreso. Por dicha premisa este porcentaje asume que está de acuerdo en el valor que le confieren a su permanencia dentro de la organización. Sin embargo, aquellos que al momento de la medición asumen aún su posición original, infieren en que este tiempo es también apreciado. Este comportamiento se refleja en no menos del 85% de la muestra de cada una de las generaciones de estudio.

Pregunta n° 23: Valoro la seguridad social que me da la organización.

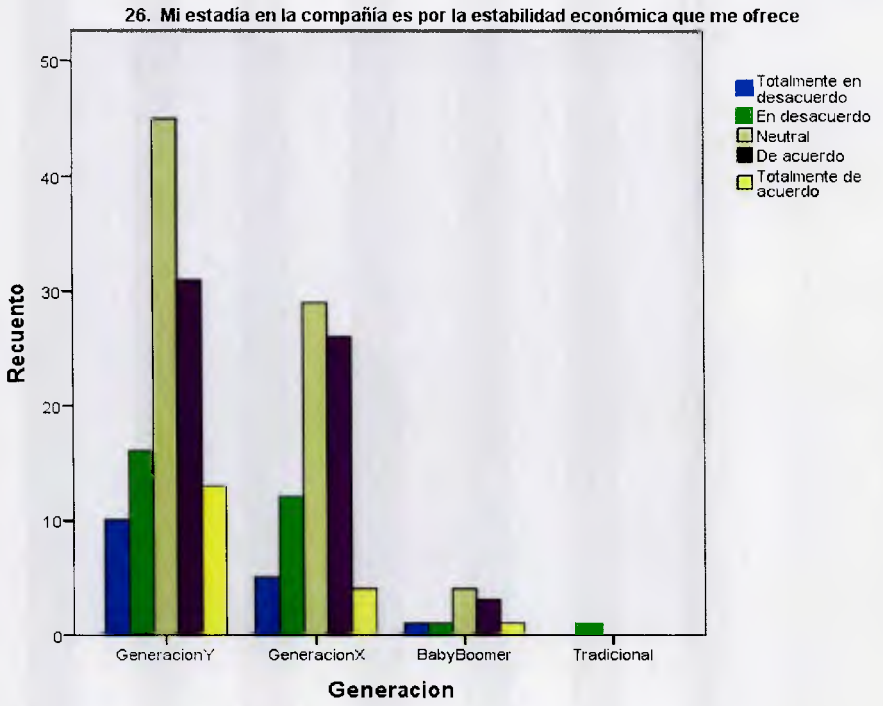
	Totalmente en desacuerdo	*En desacuerdo*	*Neutral*	*De acuerdo*	*Totalmente de acuerdo*	*Total*
GeneracionY	1	2	21	55	36	115
GeneracionX	0	6	8	37	25	76
BabyBoomer	0	0	2	5	3	10
Tradicional	0	0	0	1	0	1
Total	**1**	**8**	**31**	**98**	**64**	**202**



Aunque la seguridad social de Venezuela está muy definida en un marco legal, existen beneficios que la organización otorga superiores a los de dicho marco. La generación "Y" es la que puede valorar altamente dichos beneficios por sopesar su esfuerzo y lo que recibe a cambio. Sin embargo, 18% de ésta generación no indica una respuesta positiva o negativa. La generación "X" con un porcentaje más alto (81%) apoya la seguridad que Estar Seguros le ofrece, pero al igual que la generación anterior, un porcentaje menor (15%) se mantiene imparcial. Los baby boomers en un más de 90% sustentan la oferta social de la organización.

Pregunta n° 26: Mi estadía en la compañía es por la estabilidad económica que me ofrece.

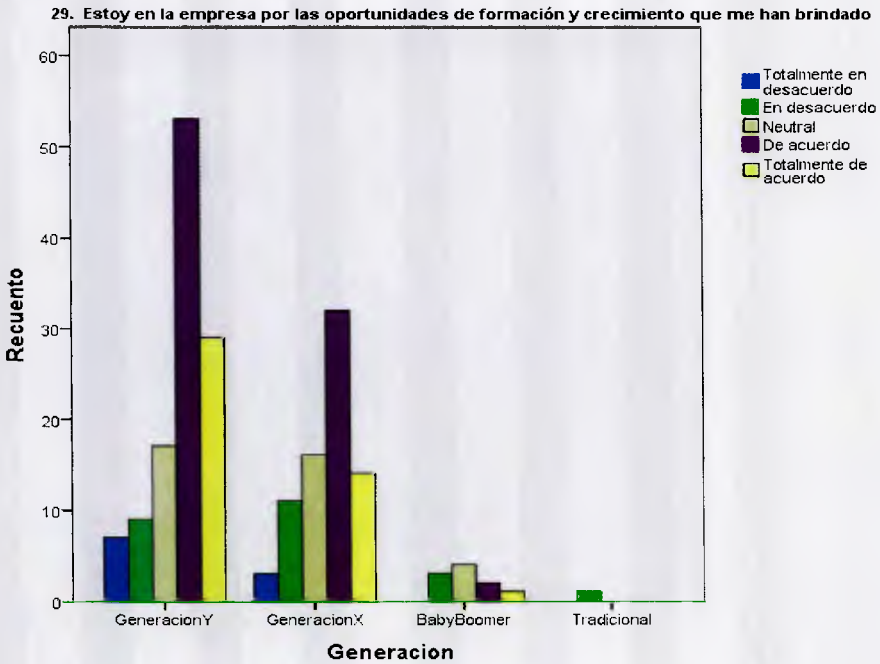
	Totalmente en desacuerdo	*En desacuerdo*	*Neutral*	*De acuerdo*	*Totalmente de acuerdo*	*Total*
GeneracionY	10	16	45	31	13	115
GeneracionX	5	12	29	26	4	76
BabyBoomer	1	1	4	3	1	10
Tradicional	0	1	0	0	0	1
Total	**16**	**30**	**78**	**60**	**18**	**202**



En este planteamiento las tres generaciones de análisis indicaron opiniones diversas entre las opciones de respuesta. La generación "Y" en un porcentaje predominante (39%) optó por mantenerse imparcial, un 38% indicó que su permanencia en Estar Seguros se debe a lo que ésta económicamente le ofrece y contrario a ello un 23% alude a que se mantiene allí, más no por la razón expuesta. Una diferencia mínima se denota en la generación "X" cuando un 39% declara seguir en la organización por lo económico. Los baby boomers comparten una misma tendencia entre ser neutral y estar comprometidos por lo económico.

Pregunta n° 29: Estoy en la empresa por las oportunidades de formación y crecimiento que me han brindado.

	Totalmente en desacuerdo	*En desacuerdo*	*Neutral*	*De acuerdo*	*Totalmente de acuerdo*	*Total*
GeneracionY	7	9	17	53	29	115
GeneracionX	3	11	16	32	14	76
BabyBoomer	0	3	4	2	1	10
Tradicional	0	1	0	0	0	1
Total	**10**	**24**	**37**	**87**	**44**	**202**



Las organizaciones tienen entres sus estrategias realizar actividades de formación y capacitación para sus empleados para profesionalizarlos. En esta premisa 71% de los encuestados de la generación "Y" atribuye su permanencia en Estar Seguros en agradecimiento a lo que educativamente ésta le ha otorgado; por el contrario 14% está en desacuerdo con esta razón. Para los baby boomers la permanencia por la inversión en su formación esta distribuida en quiénes lo hacen por lo que reciben (60%), lo que se mantienen imparcial (21%) y los que pueden tener otras razones (19%). La mayoría de los Baby Boomers denotan razones de estadía ajenas a esta premisa (30%) y quienes no tienen razón específica (40%).

El compromiso de continuidad es la identificación de los trabajadores con la organización por la inversión de tiempo que le han dado a ésta, conjuntamente con los costos y esfuerzo que esto conlleva, comparándolo con lo que posiblemente pueda ofrecer el mercado local. Este apego tiene entre sus características que las personas se identifican más por una retribución, que por complacencia de sentirse a gusto en el lugar que se encuentran.

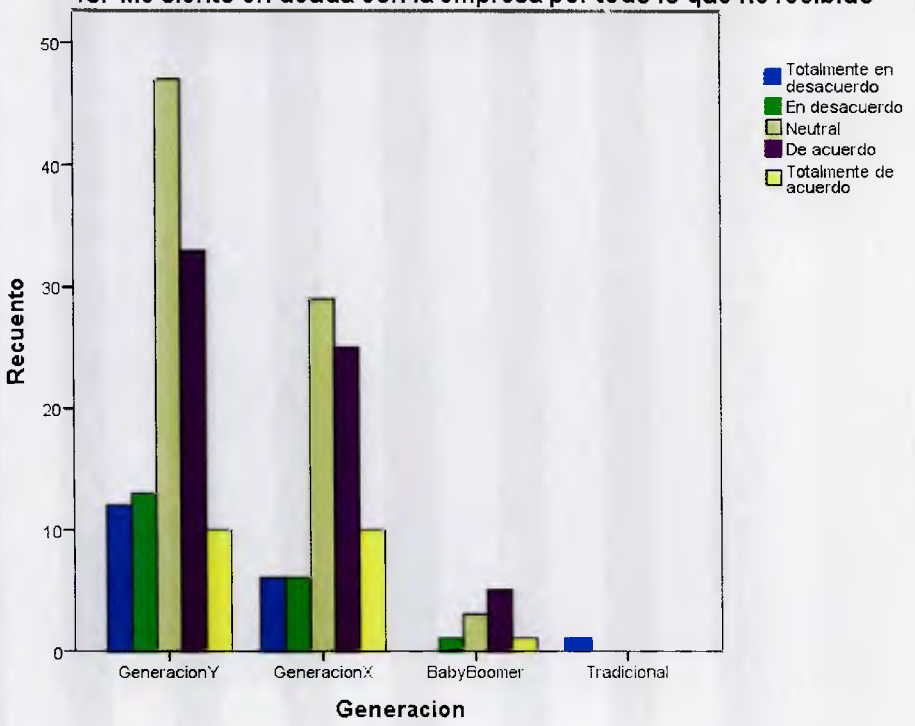
Las generaciones y su análisis respecto a esta dimensión pueden conllevar las siguientes proposiciones:

- La generación "Y" en general demostró que tiene conductas que se le asocian al compromiso de continuidad, sin embargo, en la premisa de sentirse identificados por las oportunidades de formación y crecimiento que ésta le otorga, su capacidad de respuesta fue preponderante en la aceptación, esto en correspondencia a una de las proposiciones de ésta generación, la cual es crecer vertiginosamente en el ámbito laboral.
- Valorar la antigüedad, el costo que la empresa ha invertidos en ellos, y la seguridad social que ésta les proporciona es para la generación "X" valorado de tal manera, que consideran que su permanencia en la misma es como una retribución equitativa a todo lo que ha recibido. Sin embargo, ésta retribución no es directamente proporcional a lo que ellos han recibido en formación y educación dentro de la empresa. Salir de las filas de la empresa significa un costo alto que al parecer no sacrificarían fácilmente.
- La generación de los baby boomers por tradición corresponde a los apegos con la empresa que les da la oportunidad de crecer y desarrollarse, ya que su incursión al mundo laboral no fue tan sencillo. Entre los planteamientos expuestos para determinar su compromiso de continuidad se puede observar que dicha generación tiene lazos de permanencia que le hacen estar en la organización, pero excluye al igual que la generación "X", que la formación sea una razón de estadía.

Pregunta n°18: Me siento en deuda con la empresa por todo lo que he recibido.

	Totalmente en desacuerdo	*En desacuerdo*	*Neutral*	*De acuerdo*	*Totalmente de acuerdo*	*Total*
GeneracionY	12	13	47	33	10	115
GeneracionX	6	6	29	25	10	76
BabyBoomer	0	1	3	5	1	10
Tradicional	1	0	0	0	0	1
Total	**19**	**20**	**79**	**63**	**21**	**202**

18. Me siento en deuda con la empresa por todo lo que he recibido

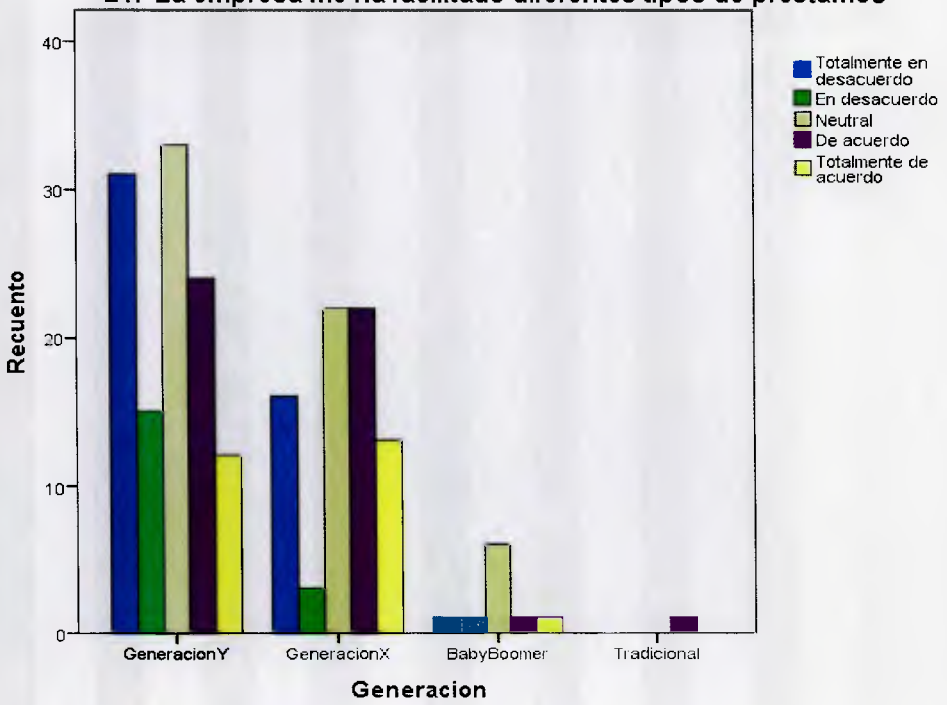


La deuda a la que hace referencia esta premisa es de forma moral, así, 43% de la generación "Y" indicó con un de acuerdo y totalmente de acuerdo estar en deuda moral con Estar Seguros. Un 40% se mantuvo imparcial en su apreciación respecto a sentirse deudor y 17% no tiene dicho sentimiento con la organización. En relación a la generación "X" la mayoría (38%) se mantuvo en el punto central de imparcialidad, pero un 32% indicó estar de acuerdo en sentirse deudor con la empresa. El 50% de los baby boomers corresponde en parte a la generación anterior al sentir que su permanencia es por retribuir lo recibido.

Pregunta n° 21: La empresa me ha facilitado diferentes tipos de préstamos.

	Totalmente en desacuerdo	*En desacuerdo*	*Neutral*	*De acuerdo*	*Totalmente de acuerdo*	*Total*
GeneracionY	31	15	33	24	12	115
GeneracionX	16	3	22	22	13	76
BabyBoomer	1	1	6	1	1	10
Tradicional	0	0	0	1	0	1
Total	**48**	**19**	**61**	**48**	**26**	**202**

21. La empresa me ha facilitado diferentes tipos de prestamos

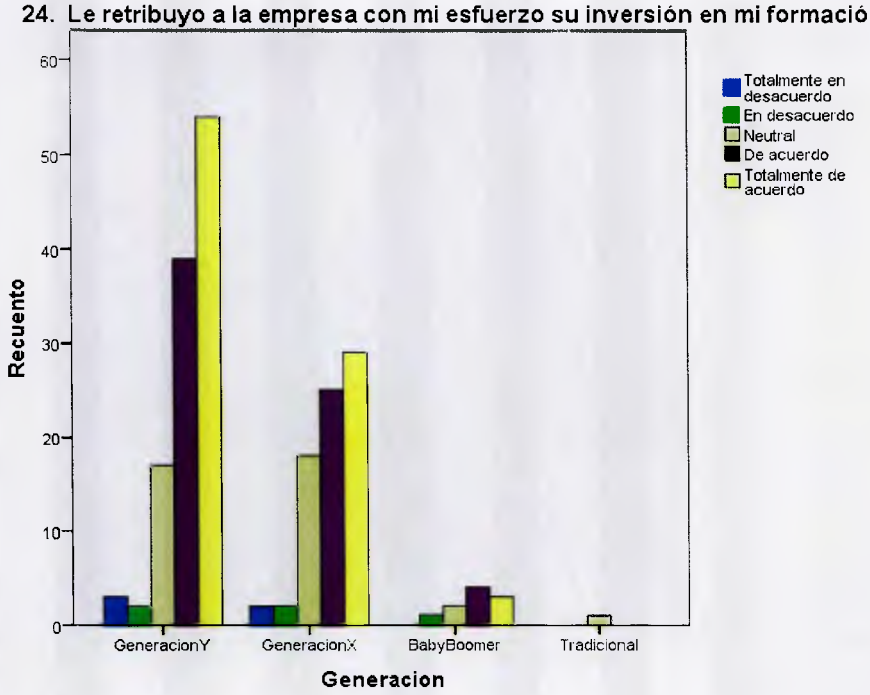


La organización tiene para sus empleados la posibilidad de otorgar préstamos que se descuentan a través de nómina, con aprobación de un consejo directivo. Para esta premisa 26% de la generación "Y" está el total desacuerdo en que la empresa le haya facilitado esta ayuda. Mientras que 28% se mantiene neutral posiblemente por desconocimiento de que exista esta posibilidad. Para los baby boomers un gran porcentaje (60%) se mantiene imparcial.

Pregunta n° 24: Le retribuyo a la empresa con mi esfuerzo su inversión en mi formación.

	Totalmente en desacuerdo	*En desacuerdo*	*Neutral*	*De acuerdo*	*Totalmente de acuerdo*	*Total*
GeneracionY	3	2	17	39	54	115
GeneracionX	2	2	18	25	29	76
BabyBoomer	0	1	2	4	3	10
Tradicional	0	0	1	0	0	1
Total	**5**	**5**	**38**	**68**	**86**	**202**

24. Le retribuyo a la empresa con mi esfuerzo su inversión en mi formación

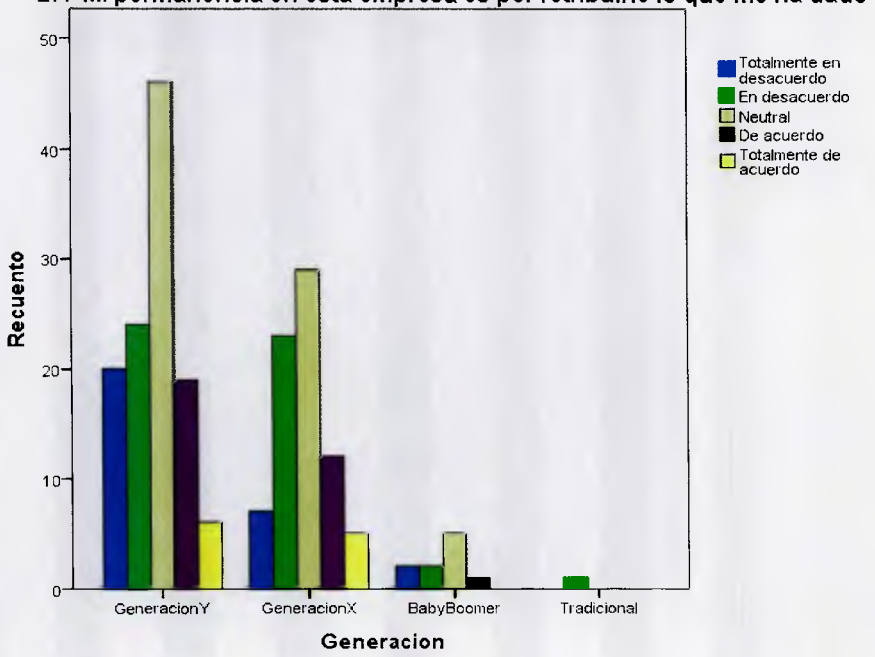


Este planteamiento hace referencia a una deuda con la empresa por la inversión económica que ésta ha otorgado al empleado por temas de adiestramiento o formación. La generación "Y" indica con un 80% de apoyo que está de acuerdo y totalmente de acuerdo en reconocer que han invertido en su desarrollo y que con su desempeño retribuyen esta acción. Un 70% en promedio de la generación "X" y los baby boomers refuerza una conclusión similar a la de la generación anterior. Sólo un 18% total de la muestra se mantuvo neutral en este cuestionamiento.

Pregunta n° 27: Mi permanencia en esta empresa es por retribuirle lo que me ha dado.

	Totalmente en desacuerdo	*En desacuerdo*	*Neutral*	*De acuerdo*	*Totalmente de acuerdo*	*Total*
GeneracionY	20	24	46	19	6	115
GeneracionX	7	23	29	12	5	76
BabyBoomer	2	2	5	1	0	10
Tradicional	0	1	0	0	0	1
Total	**29**	**50**	**80**	**32**	**11**	**202**

27. Mi permanencia en esta empresa es por retribuirle lo que me ha dado

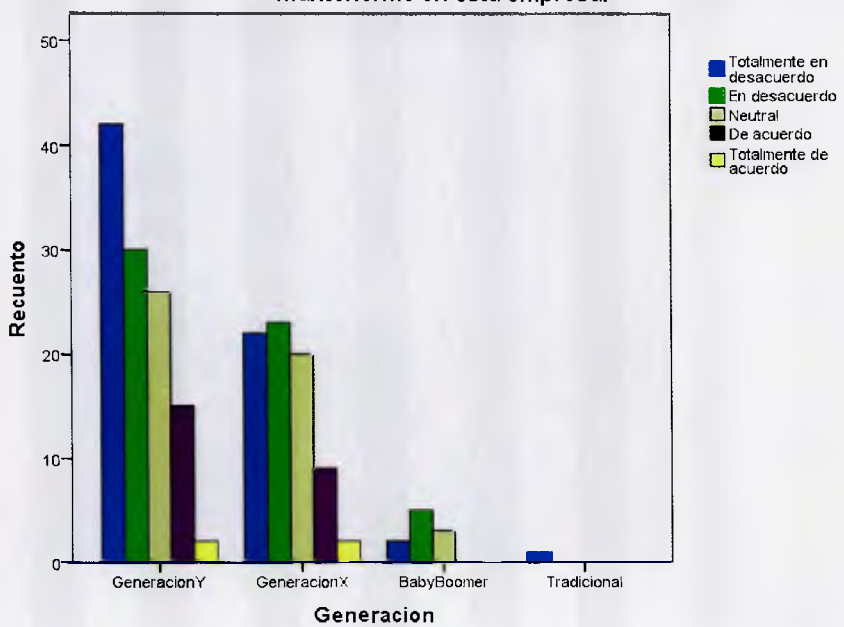


Para este cuestionamiento la lealtad es un valor que se antepone para que una persona demuestre compromiso de tipo normativo con la organización. 38% de la muestra de la generación "Y" muestra desacuerdo y total desacuerdo en tener que mantenerse en la organización por lo que moralmente le ha brindado. Otra contraparte (40%) no emite un juicio de valor de peso, por lo que se mantiene neutral. Un patrón de respuesta similar se repite para la generación "X". Los baby boomers en cambio tienen una tendencia en mantenerse imparcial respecto a la lealtad a la empresa por lo que han recibido.

Pregunta n° 30: Desconozco que ofrece el mercado laboral para mi cargo y por ello prefiero mantenerme en esta empresa.

	Totalmente en desacuerdo	*En desacuerdo*	*Neutral*	*De acuerdo*	*Totalmente de acuerdo*	*Total*
GeneracionY	42	30	26	15	2	115
GeneracionX	22	23	20	9	2	76
BabyBoomer	2	5	3	0	0	10
Tradicional	1	0	0	0	0	1
Total	**67**	**58**	**49**	**24**	**4**	**202**

30. Desconozco que ofrece el mercado laboral para mi cargo y por ello prefiero mantenerme en esta empresa.



Aún cuando las políticas salariales del mercado asegurador no son del todo desconocidas para quienes participan en el, la generación "Y" de Estar Seguros en un 45% de su muestra indica que no permanece en la organización por desconocimiento de la oferta del mercado. En posición contraria sólo el 14% desconoce lo que otras empresas ofrecen para posición de su mismo nivel. Similar tendencia se replica para la generación "X", que con un 59% indica estar en desacuerdo y total descuerdo en que permanecen en la empresa por no saber lo que se ofrece fuera de la organización. No muy lejos de están los baby boomers con una tendencia parecida.

Para el compromiso normativo los trabajadores usualmente entienden que, adicional a la oportunidad de trabajar, obtienen beneficios en la relación laboral que moralmente los une a la organización y por ello asumen la permanencia como deuda moral.

Este tipo de compromiso no requiere de afectos para mantener un lazo con la organización, se basa más en lealtad por todo aquello que la empresa moralmente le haya otorgado en su estadía. Dadas estas premisas, a continuación el comportamiento de las diferentes generaciones respecto al compromiso normativo:

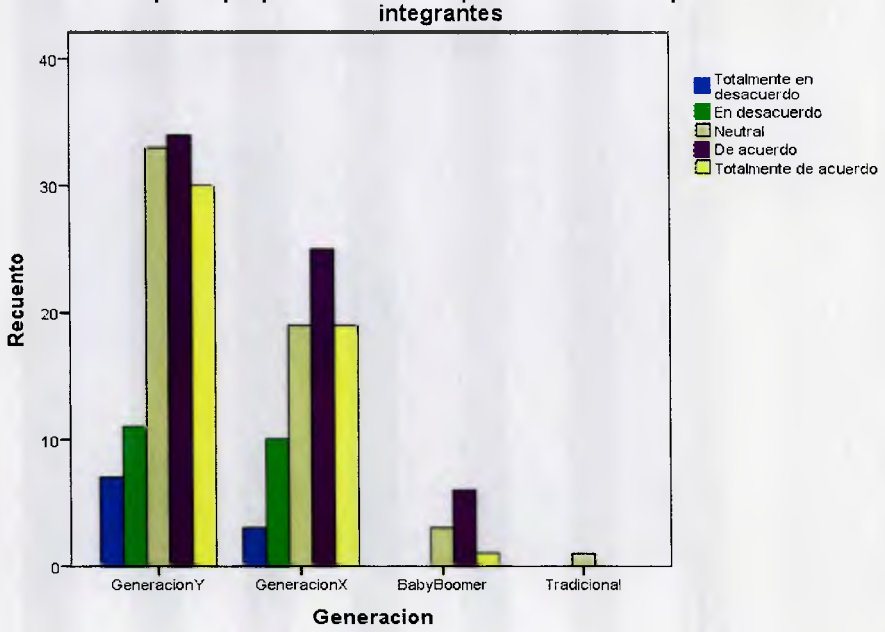
- La generación "Y" es un grupo que en el ámbito laboral es muy práctico, tanto en la forma de trabajar como en la forma de pensar, por lo que las ataduras por sólo sentirse comprometidos no les es suficiente. Para ésta generación su permanencia es demostrada con lealtad al esfuerzo que recíprocamente la empresa les retribuye con beneficios o calidad de vida. En esta medición su permanencia refuerza la lealtad aun cuando conocen las ofertas para su posición en el mercado asegurador.
- La generación "X" se siente en deuda moral con Estar Seguros por lo que ésta les ha otorgado en el tiempo, y éstos le retribuyen con buen desempeño y esfuerzo éstas oportunidades. Sin embargo, al igual que la generación de análisis anterior, ésta se siente comprometida aún cuando conoce que el mercado asegurador ofrece ventajas diferenciales respecto a la organización a la que pertenecen.
- Los baby boomers responden a un lazo más afectivo, pero que no deja en parte de ser moral, pues a través del agradecimiento demostrado con la antigüedad, éste grupo le es leal a quien les permite desarrollo personal y profesional.

5.1.4. Generaciones y administración de la diversidad

Pregunta n° 25: La empresa propicia actividades que fomenta el compartir entre sus integrantes.

	Totalmente en desacuerdo	*En desacuerdo*	*Neutral*	*De acuerdo*	*Totalmente de acuerdo*	*Total*
GeneracionY	7	11	33	34	30	115
GeneracionX	3	10	19	25	19	76
BabyBoomer	0	0	3	6	1	10
Tradicional	0	0	1	0	0	1
Total	**10**	**21**	**56**	**65**	**50**	**202**

25. La empresa propicia actividades que fomenta el compartir entre sus integrantes

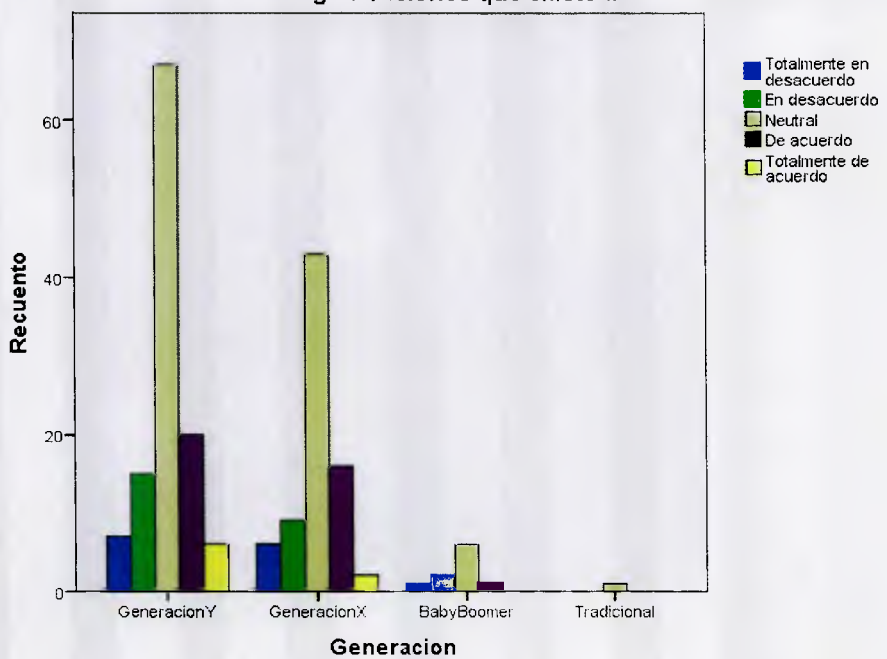


55% de la muestra de la generación "Y" indica estar de acuerdo y completamente de acuerdo en que la organización si realiza actividades que permite el compartir de las personas entre sí. Asimismo, 57% de la muestra de la generación "X" demuestran una tendencia similar a la generación anterior, sin embargo, 25% de ellos se mantiene imparcial ante la interrogante. Los baby boomers en su mayoría apoyan afirmativamente (70%) que Estar Seguros le ha brindado oportunidades de compartir con sus compañeros.

Pregunta n° 32: La empresa reconoce por medio de estrategias de retención las diferentes generaciones que existen.

	Totalmente en desacuerdo	*En desacuerdo*	*Neutral*	*De acuerdo*	*Totalmente de acuerdo*	*Total*
GeneracionY	7	15	67	20	6	115
GeneracionX	6	9	43	16	2	76
BabyBoomer	1	2	6	1	0	10
Tradicional	0	0	1	0	0	1
Total	**14**	**26**	**117**	**37**	**8**	**202**

32. La empresa reconoce por medio de estrategias de retención las diferentes generaciones que existen.

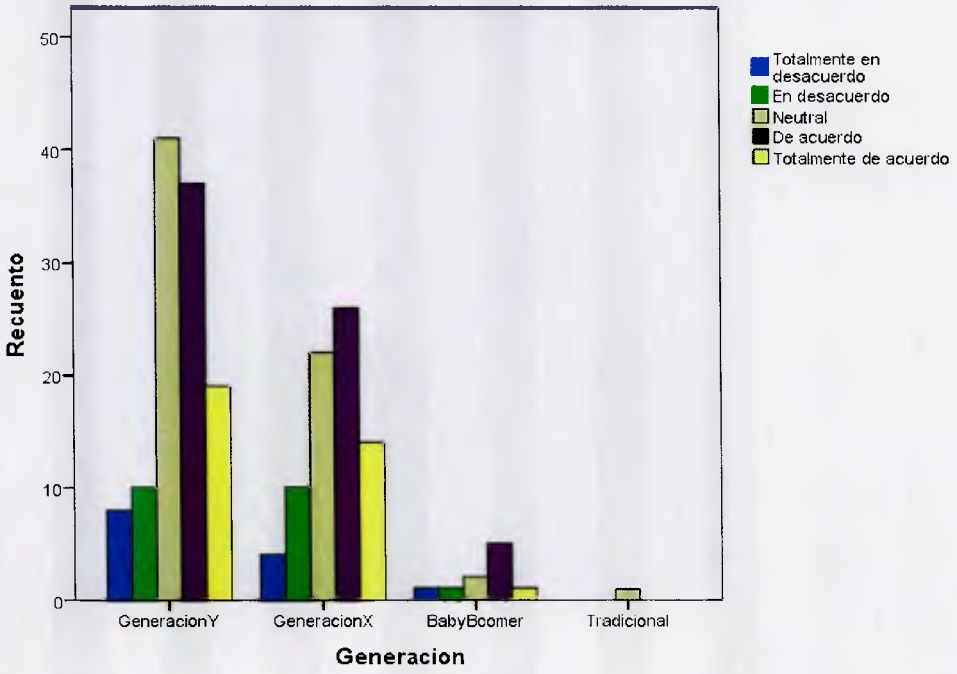


El 58% de las personas encuestadas por la generación "Y" se mantienen neutrales a la respuesta de que Estar Seguros cuente con estrategias de retención de personal que le permita a cada una de las generaciones sentirse a gusto en el puesto de trabajo. En tanto 19% asevera estar completamente en desacuerdo y en desacuerdo en que la empresa carece de éstas estrategias. Un patrón de respuesta se repite en la generación "X", su mayoría se mantiene imparcial (56%) y 21% indica estar de acuerdo en que si existen estrategias para mantener al personal. Los baby boomers se mantienen en esta línea de respuesta.

Pregunta n° 36: La empresa toma en cuenta las necesidades o requerimientos de las diferentes generaciones.

	Totalmente en desacuerdo	*En desacuerdo*	*Neutral*	*De acuerdo*	*Totalmente de acuerdo*	*Total*
GeneracionY	8	10	41	37	19	115
GeneracionX	4	10	22	26	14	76
BabyBoomer	1	1	2	5	1	10
Tradicional	0	0	1	0	0	1
Total	**13**	**21**	**66**	**68**	**34**	**202**

36. La empresa toma en cuenta las necesidades o requerimientos de las diferentes generaciones.



El patrón de respuesta de las generaciones, respecto a su opinión sobre la organización y las estrategias o actividades que emprenden son similares. La neutralidad de la generación "Y" indica desconocimiento de estrategias que satisfagan sus necesidades (35%), aunque 48% de éstos indica estar de acuerdo de que éstas estrategias si existen. 52% de la generación "X" sí considera que la empresa toma en cuenta las diferencias de los que coexisten en ella, y en esta misma línea los baby boomers refuerzan la respuesta de la generación que le sigue.

La diversidad puede comprenderse desde varias ópticas, sin embargo, para este estudio la diversidad subyace al como manejar las diferencias generacionales en la organización, por lo que el reto para las empresas es lograr una buena convivencia entre ellas, ya que tienen distintas ideas y expectativas.

Los resultados sobre las premisas del instrumento asociadas a este tema, conducen a manifestar los siguientes planteamientos.

- Por desconocimiento o poca difusión de las policitas de integración del personal, un porcentaje significativo de las generaciones de estudio se mantienen neutrales ante la puesta en práctica de actividades o estrategias que le permiten a todas las generaciones compartir valores y socializar. La gerencia de Recursos Humanos que en la mayoría de las organizaciones es la encargada de fomentar las políticas, estrategias y actividades relacionadas con el capital humano, posiblemente en esta organización no ha resaltado estas oportunidades.

- Reconocer la coexistencia de los diferentes grupos generacionales es un requisito predominante si la dirección de la empresa quiere mantener a sus equipos de trabajo y por ende su servicio. Estar Seguros, a través de las generaciones que participaron en el estudio, indican parcialidad con al menos 58% de su muestra, en mantener una aptitud neutral respecto a sentir que la organización reconoce sus diferencias particulares y las toma en consideración para integrarlas a la convivencia laboral. Aunque la otra mitad de los encuestados se dividen en partes relativamente iguales en que están de acuerdo en que si consideran las diferencias, y el otro porcentaje en que creen que carecen de una administración efectiva de las diferencias.

- Patrones de respuesta similares a las anteriores se presentan en este cuestionamiento, pues la tendencia a mantener la neutralidad de respuesta

sigue ganando terreno. No obstante, un porcentaje mayor al 50% de los encuestados se mantiene alineado con la gestión de la organización, cuando refiere que ésta si ha implementado estrategias y actividades que les permiten valorar las diferencias grupales.

CAPITULO VI

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

6.1. Conclusiones

La sociedad en las últimas décadas ha presentado cambios vertiginosos y significativos, entre ellos la tecnología como punta de lanza para las transformaciones sociales, culturales y productivas. Todo ello ha demarcado la diversidad generacional que hoy en día presenciamos, no sólo en la sociedad, sino en los núcleos de trabajo.

En las organizaciones conviven actualmente al menos 4 generaciones, y cada una de ellas creció y se desarrolló en ambientes indudablemente diversos a las generaciones que anteceden o le siguen. De allí que cada una comparte ideas, valores y formas de trabajo diferentes, por lo que significa un reto para quienes dirigen las organización comprender, pero sobre todo integrar, las diferencias propias de cada grupo. Pero también significa un desafío para quienes son parte de cada generación, si desean potenciar los beneficios que aportan las diversas perspectivas, criterios, vivencias y reflexiones.

Ante este esquema social, se hace imperiosa la necesidad de conocer a detalle las capacidades de los equipos de trabajo, buscando la integración entre cada uno de sus miembros. Y una clave es conocer que los motiva a mantenerse en la organización y su forma de comprometerse a la filosofía de la misma. En la

medida en que se conoce la fuerza y los impulsos que conducen a los individuos a compartir los valores organizacionales y mantenerse leales, en esa medida se refuerza la permanencia del capital humano y su continuidad en el éxito de la empresa.

Bajo este panorama, surgió el propósito de ésta investigación de plantear una visión particular de la empresa Estar Seguros S.A., de manera que pueda ser una introducción al estudio de este fenómeno para consiguientes investigaciones. Esta oportunidad llevará a desarrollar conocimientos que si bien no son concluyentes para todas las organizaciones, puede ser una referencia para el estudio particular de las mismas.

La línea de acción de este estudio se sustentó en tres objetivos que darían el soporte al cumplimiento del objetivo central, el cual se basa en la comparación de las motivaciones aprendidas, el compromiso organizacional y la gestión de la diversidad de los grupos generacionales presentes en la organización de estudio.

En respuesta al objetivo n° 1 el cual se basa en el conocimiento de cómo se presenta la motivación de las necesidades aprendidas de los grupos generacionales de Estar Seguros, la generación "Y" denota estar más motivada por el logro, en cuanto a su expresión por resaltar los retos que representan las actividades que desempeña y su intención de mejorar constantemente. Adicionalmente, esta generación valora la retroalimentación como parte de su crecimiento profesional, ya que esto les permite enmendar oportunidades de mejora o reforzar aspectos positivos.

La generación "X" revela una tendencia compartida entre estar motivados al logro y motivados por el poder. Esta visión compartida es posible en cuanto a que la teoría de McClelland indica que el comportamiento se conduce no necesariamente por un estilo, ya que todos pueden estar presentes en diversas ocasiones. Para el momento de la aplicación del instrumento y su respectivo

análisis, se determinó que ésta generación tiene una aptitud compartida entre alcanzar el éxito (Motivación al logro) y que éste pueda sustentarse con el control sobre procesos y personas que les sigan en sus intenciones (Motivación al poder).

El análisis de ésta generación respecto a su pretensión de poder es coherente respecto a lo que esperan de una organización. Ellos desean crecimiento progresivo, más acelerado, que les permita tener poder sobre su gestión sin seguir un patrón rígido de autoridad. No lejos de esta premisa está la tendencia de comportamiento, que se divide en motivación al logro y motivación al poder. Desde luego hay conductas asociadas a la motivación por afiliación, sin embargo, se mantuvo una respuesta neutral para los indicadores de la motivación a la afiliación. Sus respuestas sobre las relaciones sociales en su entorno corresponden a la naturalidad de la relación laboral, sin que ello implique un esfuerzo mayor por lograr la aceptación de los otros.

Respecto a la generación de los baby boomers se denota una mayor inclinación a estar motivados al poder, y es que esta premisa se sustenta en que la mayor parte de los encuestados (80%) ocupa posiciones de mando medio y alto. En estas posiciones la inclinación al poder se acentúa, ya que adicional al cumplimiento de sus funciones, las mismas requieren impacto sobre procesos y personas. Sin embargo, hay conductas por afiliación que se les relaciona en sus resultados, sin que haya una clara definición de motivación por afiliación, lo que se deduce como comportamientos relacionados a conseguir el control e influencia en su entorno.

Para el objetivo n° 2 el cual era describir a las generaciones de estudio respecto a su forma de compromiso organizacional, basado en la teoría de Mayer y Allen se extrajeron las siguientes conclusiones:

- La generación "Y" es la más reciente y joven, lo que posiblemente les haga más inconsistentes con las relaciones laborales. No obstante, para esta investigación la muestra de estudio mostró estar comprometida con la organización de forma afectiva. Esta relación se deduce de la aprobación del grupo respecto a los valores de la empresa, su intención de ser solidarios con la misma en momentos de coyuntura y su autovisión a largo plazo dentro de la misma. En contraposición se describe una generación que no concibe la obligación como un compromiso de estabilidad, no que aleja la posibilidad de sentirse deudores por lo que hayan recibido económicamente. Ahora su descripción para el compromiso de continuidad es más firme, ya que está lejos de mantener una relación de deudor, en cuanto a que valoran la antigüedad y la seguridad social que la empresa les ofrece, por lo que estiman altamente su valor y aporte ante decisiones que puedan implicar la ruptura laboral.

- La generación "X" respecto al compromiso se puede describir equitativamente entre la tipología que presenta el estudio. Este grupo reflejó tener afecto por la empresa, sentir orgullo por estar en las filas de la misma y se sienten satisfechos de crecer profesionalmente allí. En cuanto al compromiso de continuidad, valoran la inversión de tiempo y esfuerzo que la empresa le has conferido, en su estadía allí, tomando en cuenta que el promedio de antigüedad de esta generación es de 4 años. El compromiso que ellos manifiestan por lo que económicamente se ha invertido en su estadía es alto. Perciben sentimiento de deuda por la formación recibida, por los beneficios económicos otorgados y que la antigüedad es una forma de pago por ello.

- Los baby boomers acentuaron una de sus características con el análisis de sus respuestas para la dimensión de compromiso normativo, ya que ellos valoran las oportunidades recibidas y sienten deuda con quienes se las

hayan otorgado. Este grupo destaca su afinidad a la organización por sentirse en deuda por lo recibido en su estadía. Desde luego, manifiestan comportamientos asociados al compromiso afectivo y de continuidad, porque éstos dos últimos son las etapas previas que ellos desarrollan con la organización, pero que en comparación con el compromiso normativo, éstos tienen menos fuerza.

En respuesta al objetivo n° 3, la muestra de estudio manifestó que la gerencia de Estar Seguros promueve actividades que les permiten como miembros de ella integrarse. Aunque indican que no existen políticas claras y definidas sobre la atención a las particularidades de cada generación. La empresa no tiene un claro reconocimiento de que cada grupo tiene expectativas y ambiciones diferentes que marcan su forma de trabajar e interactuar.

En definitiva, la diversidad generacional basada en los resultados presentados puede convertirse para Estar Seguros en una ventaja competitiva si gestiona apropiadamente las conclusiones expuestas, buscando que se propicie la complementación entre sus miembros, se refuerce la motivación de seguir trabajando y se minimice la posibilidad de confrontación y abandono de la organización.

6.2. Recomendaciones

Una premisa que ha sido comúnmente aprendida es que el elemento predominante de motivación laboral es el salario. Sin embargo, cuando la economía no permite tener planes de compensación salarial robustos, las organizaciones deben reinventarse y conocer a detalle su equipo, para conocer que otros factores les impulsa a permanecer y desarrollar afectos duraderos en el tiempo.

De los resultados obtenidos, se ofrece a la organización las siguientes recomendaciones:

- Manejar la diversidad generacional. Para manejar la diversidad hay que conocer los grupos que coexisten en la organización, indagando sobre sus intereses, estilos de trabajo, forma en la toma de decisiones, intereses y expectativas. Para ello se sugiere realizar grupos homogéneos por generación que les proporcione ideas y proyectos que satisfagan sus intenciones.

- Promover beneficios económicos para los trabajadores como préstamos personales. La situación actual genera una realidad complicada para los trabajadores, y como la mayoría de los colaboradores son una generación joven, esto sería un valor apreciable entre los mismos, como parte de las oportunidades que la empresa les pueda ofrecer.

- Comunicar actividades que convengan a grupos similares y que se sustente en una clara política de participación e inclusión, que sea transmitida a todos los nivel de la organización.

- Fomentar la retroalimentación como una práctica de mejora constante. Que exista la posibilidad de brindar feedback adecuado y oportuno, como parte del mejoramiento profesional. Una forma es brindándole a supervisores técnicas de retroalimentación efectiva.

- Establecer claramente para todos los niveles de la organización la forma en que cada posición hace carrera en la empresa, de manera que los colaboradores estén alineados en su desarrollo profesional y cómo alcanzar los niveles de supervisión establecidos.

- Se recomienda capacitar a los supervisores medios y de alta gerencia en el manejo de la diversidad generacional, de manera que puedan aprovechar de forma efectiva las particularidades y potenciar la excelencia del personal a su cargo.

- Resaltar mediante alternativas de comunicación los beneficios que ofrece la organización, de manera que las personas valoren lo que la misma ofrece respecto al mercado.

- Diseñar estrategias que pongan en práctica los valores organizacionales, de manera que los colaboradores puedan modelar en vivencias reales como vivir los valores.

- Conformar equipos multidisciplinares que se integre por individuos de grupos generacionales distintos, con el propósito de enriquecer los proyectos y que aporte el valor y la perspectiva que resalta de cada uno.

BIBLIOGRAFIA

Abarca M., Sonia. *Psicología de la motivación.* Editorial Universidad Estatal a Distancia. Quinta Edición. Costa Rica, 2002.

Arias Galicia, F. *El compromiso personal hacia la organización y la intención de permanencia: algunos factores para su incremento.* Revista de Contaduría y Administración Nº 200. Editorial UNAM. México, 2001.

Bavaresco de P., Aura M. *Proceso metodológico en la investigación: Cómo hacer un diseño de investigación.* Editorial Ediluz. Cuarta edición. Venezuela, 2001.

Bernal T., César A. *Metodología de la investigación: para administración, economía, humanidades.* Editorial Pearson. Segunda Edición., México, 2006

Betanzos D., Norma, Patricia Andrade P. y Francisco Paz R. *Compromiso organizacional en una muestra de trabajadores mexicanos*. Revista de psicología del trabajo y de las organizaciones. Volumen 22, n°1. México, 2006.

Bonilla C., Elssy y Penélope Rodríguez S. *Más allá del dilema de los métodos. La investigación en ciencias sociales.* Grupo editorial norma. Tercera edición. Universidad de los andes. Venezuela, 2005.

Brouchure Estar Seguros. Presentación corporativa. 2013.

Cabrera Lazarini, Juan José y Urbiola Solís, Alejandra Elizabeth. *Compromiso organizacional y estrés ocupacional: estudio de caso en una empresa de distribución y venta de gas LP en Costa Rica.* Revista gestión y estrategia. N°41. Universidad Autónoma Metropolitana. México, 2012

Chiang V., Margarita, María José Martín R. y Antonio Núñez P. *Relaciones entre el clima organizacional y la satisfacción laboral.* Servicios Editoriales. Universidad Pontificia. Madrid, 2010.

Chiavenato Idalberto, *Administración en los nuevos tiempos*. Ediciones Mc Graw-Hill. Colombia, 2003.

Deloitte. Diferencias generacionales: Comprometiendo a todas las generaciones en el entorno laboral. México, 2010.

Díaz Cisneros, Karina. Trabajo especial de grado para optar al titulo de Licenciada en Relaciones Industriales*: Valores sociales y actitudes hacia el trabajo de dos generaciones: "Y" y "Baby Boomers".* Universidad Católica Andrés Bello. Venezuela, 2012.

Bello, Claudia y Cortés, Douglas. . Trabajo especial de grado para optar al titulo de Licenciado en Relaciones Industriales*:* Tipos de compromiso organizacional frente a los mecanismos de compensación total. Universidad Católica Andrés Bello. Venezuela, 2005.

García Jiménez, Ricardo. *Brecha generacional entre los empresarios mexicanos.* Universidad Tecnológica de la Mixteca. México, 2007

González, Raisirys y Franciris Salazar. *Trabajo Especial de Grado: Aspectos básicos del estudio de muestra y población para la elaboración de los proyectos de investigación.* Universidad de Oriente. Venezuela, 2008.

Illera, Luis Eduardo, Illera Correal Arianne. *Administración y teorías organizacionales: Una visión desde diversas perspectivas teóricas.* Ediciones Hispanoamericanas. Colombia, 2003

Instituto Educativo de Fe y Alegría. *La motivación al logro.* Revista de Fe y Alegría N° v78. Venezuela, 2000.

Lagomarsino, Raúl. *Compromiso Organizacional.* Universidad de Montevideo *Revista de Antiguos Alumnos*, *1*, 79-83. Uruguay, 2003.

Ley del ejercicio de la profesión de licenciados en relaciones industriales y recursos humanos. Venezuela, 2002.

Ley Orgánica de Educación. Venezuela, 2009.

Manpower. *Reescribiendo las reglas: La interacción generacional en el trabajo.* México, 2010.

Manual de Trabajos de Grado de Especialización, Maestrías y Tesis Doctorales. Universidad Pedagógica Experimental Libertador. Venezuela, 2006

Marchant Ramírez, Loreto. *Gestión estratégica de la diversidad cultural en las organizaciones.* Revista Electrónica Ciencias Sociales Online, Vol. V, No. 1. Universidad de Viña del Mar. Chile, 2008

Maslow, Abraham H. *Motivación y personalidad.* Ediciones Díaz de Santos. Tercera Edición. España, 1991.

Moore, K. (2001). *Classroom teaching skills.* Boston: McGraw-Hill.

Muñoz V., Amaury. *Identificación de los factores de motivación e higiene asociados a la satisfacción laboral en la fundación instituto tecnológico comfenalco de la ciudad de Cartagena.* Tesis para optar al titulo de Maestría en administración de empresas. Universidad del norte. Colombia, 2005.

Palella Stracuzzi Santa y Martins Pestana Feliberto. *Metodología de la Investigación Cuantitativa.* Editorial Fedupel, 2da edición. Caracas, 2006

Piergiorgi, Corbetta. *Metodología y técnicas de investigación.* Editorial Mc Graw Hill. México, 2007.

Revista Persona. *Relación entre motivación de logro y rendimiento académico en alumnos de colegios limeños de diferente gestión.* Universidad de Lima. Edición n°6. Perú, 2003

Simón, Cristina y Allard, Gayle. *Generación "Y" y mercado laboral: Modelos de gestión de Recursos Humanos para los jóvenes profesionales.* Adecco. España, 2007.

Tamayo, M. y Tamayo. *Metodología de la investigación.* Editorial Mc Graw Hill. México, 2003.

Venezuela M, María. *Factores de motivación relacionados con el aprendizaje en el estudiante de medicina.* Tesis para optar al titulo de Médico Cirujano. Universidad de Oriente. Venezuela, 2008

ANEXOS

INSTRUMENTO

Nombre y apellido:		
Edad:	**Sexo: F M**	**Cargo:**
Nivel Educativo: Bachiller T.S.U. Licenciatura Postgrado		
Antigüedad en la empresa:	**Antigüedad en el cargo:**	

Instrucciones:

a. El instrumento esta dividido en dos secciones: la primera parte consta de las razones que le motivan a estar en su lugar de trabajo. Y la segunda parte del compromiso organización/diversidad que tiene usted con la empresa para la cual trabaja.

b. Lea detenidamente los planteamientos expuestos y responda conforme a la siguiente escala

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

c. No deje ningún planteamiento sin responder
d. La información que arroje es totalmente confidencial.

PRIMERA PARTE.-

PREGUNTAS	***1***	***2***	***3***	***4***	***5***
1. Las actividades asociadas a mi cargo actual, representan constantes retos.					
2. Busco desarrollar mi carrera en la empresa por el poder que esto me pueda conferir.					
3. Me ocupo constantemente de mejorar la calidad de mis relaciones con pares y supervisores.					
4. Las responsabilidades de mi cargo son oportunidades para conseguir logros profesionales.					
5. Controlo procesos que están fuera de mi responsabilidad.					
6. Establezco relaciones sociales con clientes internos.					
7. Mejoro mi rendimiento profesional constantemente					
8. Ejerzo control sobre otras personas aunque no estén bajo mi supervisión.					
9. Disfruto mi jornada laboral, pues me relaciono con mis pares					
10. Solicito retroalimentación sobre mi desempeño a pares o supervisores.					
11. Quiero ejercer liderazgo en mi cargo.					
12. Le doy mayor importancia a mis relaciones con pares o supervisores, que al desarrollo de sus funciones					
13. Asumo situaciones complejas para su resolución, que son ajenas a mis funciones o actividades					
14. Quiero ejercer influencia sobre mis pares o superiores.					
15. Confío en que mis relaciones sociales son un medio importante para mi crecimiento en la organización					

SEGUNDA PARTE.-

PREGUNTAS	1	2	3	4	5
16. Siento orgullo de permanecer a esta organización					
17. Valoro la antigüedad que tengo en la organización					
18. Me siento en deuda con la empresa por todo lo que he recibido					
19. Siento solidaridad con la empresa en momentos difíciles					
20. Valoro los esfuerzos que he invertido en esta organización					
21. La empresa me ha facilitado diferentes tipos de prestamos					
22. La organización es muy importante para mi					
23. Valoro la seguridad social que me da la organización					
24. Le retribuyo a la empresa con mi esfuerzo su inversión en mi formación					
25. La empresa propicia actividades que fomenta el compartir entre sus integrantes					
26. Mi estadía en la compañía es por la estabilidad económica que me ofrece					
27. Mi permanencia en esta empresa es por retribuirle lo que me ha dado					
28. Mis valores corresponden con los valores de la empresa					
29. Estoy en la empresa por las oportunidades de formación y crecimiento que me han brindado					
30. Desconozco que ofrece el mercado laboral para mi cargo y por ello prefiero mantenerme en esta empresa.					
31. Doy prioridad a fomentar mis relaciones con supervisores.					
32. La empresa reconoce por medio de estrategias de retención las diferentes generaciones que existen.					
33. Establezco relaciones sociales con clientes externos.					
34. Me visualizo a largo plazo dentro de esta organización					
35. Durante mi jornada laboral dio prioridad al cumplimiento de mis actividades.					
36. La empresa toma en cuenta las necesidades o requerimientos de las diferentes generaciones.					