UCAB

UNIVERSIDAD CATÓLICA ANDRÉS BELLO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES
ESCUELA DE CIENCIAS SOCIALES

TRABAJO DE GRADO

Presentado para optar al título de:

LICENCIADO EN RELACIONES INDUSTRIALES

PRÁCTICAS MOTIVACIONALES PARA LOS DISTINTOS GRUPOS GENERACIONALES DE TRABAJADORES EN LA EMPRESA C.A. RON SANTA TERESA

Realizado por:

Thaylu Cristine Rojas Cipriani

María Corina Valdés Barreto

Profesor guía: Adriana Borrego

RESULTADO DEL EXAMEN:

Este Trabajo de Grado ha sido evaluado por el Jurado Examinador y ha obtenido la calificación de: Veinte puntos (20) puntos.

Nombre: Adriana Borrego Firma: Adriana B Borrego

Nombre: Rosamaría Mosa Firma: Rosamaría Mosa

Nombre: ALBERTO RODRIGUEZ Firma:

Caracas, 26 de Octubre de 2016

UNIVERSIDAD CATÓLICA ANDRÉS BELLO

Facultad de Ciencias Económicas y Sociales

Escuela de Ciencias Sociales

Relaciones Industriales

PROYECTO DE TRABAJO DE GRADO

PRÁCTICAS MOTIVACIONALES PARA LOS DISTINTOS GRUPOS GENERACIONALES DE TRABAJADORES EN LA EMPRESA C.A. RON SANTA TERESA

Tesistas:

Thaylu Cristine Rojas Cipriani

María Corina Valdés Barreto

Tutor:

Adriana Borrego

Caracas, Octubre de 2018

DEDICATORIA

A Dios por guiar nuestros pasos a lo largo de todo el proceso de nuestra tesis.

A nuestros padres por brindarnos su apoyo incondicional en todo momento.

A todos los empresarios del país, quienes en medio de la adversidad siguen apostando y construyendo una mejor Venezuela.

Thaylu y María Corina

AGRADECIMIENTO

Le agradecemos a nuestras familias, en especial a nuestros padres, no existen palabras para agradecer tanto amor, apoyo y cariño durante toda nuestra etapa de crecimiento.

A la Universidad Católica Andrés Bello quien ha sido nuestra casa de estudios por estos últimos cinco años formándonos como profesionales *magis*.

A nuestra tutora y profesora, Adriana Borrego, por su acompañamiento y consejos a lo largo de todo el proceso de investigación.

A la empresa C.A Ron Santa Teresa por abrirnos sus puertas para llevar a cabo este estudio, no habría sido posible sin su colaboración.

A nuestros compañeros, amigos, profesores y todos aquellos que con algún comentario, opinión o consejo aportaron valor a este trabajo de grado.

¡Muchísimas gracias!

Thaylu y María Corina

“Un lugar de trabajo, tres generaciones y un mundo de diferencias entre ellas”

ÍNDICE DE CONTENIDO

RESUMEN xiii

INTRODUCCIÓN 15

Planteamiento del problema 15

Objetivos 19

Objetivo General 20

Objetivos Específicos 20

Justificación de la investigación 20

Alcance y limitaciones 22

Consideraciones éticas 23

CAPÍTULO I MARCO TEÓRICO 24

Antecedentes de la investigación 24

Definiciones pertinentes a la investigación 29

Generación 29

Baby Boomers 30

Generación X 30

Generación Y o Millennials 31

Motivación 34

Prácticas empresariales 37

Función laboral 38

Estructura Organizacional 39

CAPÍTULO II MARCO CONTEXTUAL 42

Reseña histórica 42

Actividades realizadas en hacienda 46

Actividades realizadas en Caracas 47

CAPÍTULO III MARCO METODOLÓGICO 49

Tipo de investigación 50

Diseño de Investigación 50

Población y Muestra 51

Unidad de Análisis 51

Población 52

Muestra 52

Instrumentos y técnicas para la recolección y procesamiento de datos 56

Entrevista 56

Encuesta 57

Validez y Confiabilidad del instrumento 57

Validez 57

Confiabilidad 58

Operacionalización de los objetivos 59

Consideraciones éticas 61

CAPÍTULO IV ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS 62

Descripción general de la muestra 62

Sexo 62

Edad / Generación 63

Cargo 64

Sede 66

Descripción específica de cada variable 67

Variable prácticas motivacionales 67

Variable niveles de motivación 74

Variable percepción de prácticas 77

Variable estructura jerárquica 82

CAPÍTULO V CONCLUSIONES 88

CAPÍTULO VI RECOMENDACIONES 92

Recomendaciones para la empresa C.A Ron Santa Teresa: 92

Recomendaciones para futuras investigaciones de la misma naturaleza: 93

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS 94

ANEXOS.....98

ANEXO A: Instrumento de recolección de información.....98

ANEXO B: Validación del instrumento de medición 100

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. División generacional por la empresa C.A. Ron Santa Teresa.....33

Tabla 2. Clasificación generacional en la empresa C.A. Ron Santa Teresa.....43

Tabla 3 . Porcentajes de las generaciones en función a la población total. 54

Tabla 4. Porcentajes de las generaciones en función a la muestra de estudio.....55

Tabla 5. Número de personas por cada generación según la población total.....55

Tabla 6. Número de personas por cada generación según la muestra de estudio.....56

Tabla 7. Alfa de Cronbach.....59

Tabla 8. Cuadro de operacionalización de objetivos.....60

Tabla 9. Distribución por sexo (valores absolutos y relativos) 63

Tabla 10. Distribución por edad (valores absolutos y relativos) 64

Tabla 11. Distribución por cargo (valores absolutos y relativos).....65

Tabla 12. Distribución por sede (valores absolutos y relativos).....66

Tabla 13 Distribución por respuesta (valores absolutos y relativos).....68

Tabla 14. Prácticas motivacionales conocidas por generación.....70

Tabla 15. Prácticas motivacionales por generación (valores absolutos y relativos) 72

Tabla 16. Distribución por recomendación (valores absolutos y relativos) 73

Tabla 17. Mejoras recomendadas sobre las prácticas motivacionales sugeridas por generación. 74

Tabla 18. Niveles de motivación por generación (valores absolutos y relativos) 77

Tabla 19. Percepción de prácticas por generación (valores absolutos y relativos) 81

Tabla 20. Estructura jerárquica por generación (valores absolutos y relativos)..... 84

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Diferencias entre Baby Boomers y las generaciones XYZ 33

Figura 2. Pirámide de Maslow 35

Figura 3. Teoría de las necesidades de McClelland 36

Figura 4. Las cinco partes básicas de la organización 40

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 2. Porcentaje del sexo de la muestra. 63

Gráfico 1. Porcentaje generacional de la muestra 64

Gráfico 3. Porcentaje de cargos de la muestra. 66

Gráfico 4. Porcentaje sobre la sede de la muestra 67

Gráfico 5. ¿Conoce las prácticas motivacionales? 68

Gráfico 6. ¿Recomendó alguna práctica motivacional? 73

Gráfico 7. ¿Cuenta usted con un supervisor directo con un rango de edad distinto al de usted? 85

Gráfico 8. ¿Se siente usted desmotivado al ser supervisado por una persona con un rango de edad distinto al de usted? 86

Gráfico 9. ¿Por qué se siente desmotivado? 87

RESUMEN

En la actualidad, existen diversas generaciones que forman parte del extenso mundo laboral, lo que significa distintos intereses, necesidades, prioridades y percepciones; dichas generaciones son cuatro: los Baby Boomers, la Generación X, y los Millennials. Es por ello la importancia de conocer sus distintas características, de manera de lograr mantenerlos motivados y satisfechos a todos por igual, a través de las prácticas y estrategias motivacionales adecuadas a cada grupo generacional. Con base a esto, el objetivo de la presente investigación consiste en identificar y estudiar las prácticas motivacionales empleadas a los distintos grupos generacionales de trabajadores en la empresa C.A Ron Santa Teresa en el periodo 2017-2018. El tipo de investigación que se llevó a cabo es de tipo descriptiva con un diseño cuantitativo, no experimental, transversal. Para ello, de una población de 385 individuos, se tomó una muestra representativa de 120 personas tanto del área administrativa como del área obrera de la organización, a las cuales se le aplicó una encuesta, conformada por una escala de Likert y por varias preguntas abiertas, así como se realizó una entrevista para lograr conocer las prácticas motivacionales empleadas por la empresa, y si las mismas logran el objetivo de mantener a las distintas generaciones de trabajadores motivados por igual. Por consiguiente, para analizar los resultados se tomaron en cuenta cuatro variables: prácticas motivacionales, niveles de motivación, percepción de prácticas y estructura jerárquica. El trabajo de investigación arrojó como resultados, que en su mayoría los empleados de la empresa de estudio se encuentran motivados, gracias a las prácticas motivacionales aplicadas por esta última, las cuales funcionan de manera eficiente y positiva hacia los distintos grupos generacionales que la conforman, aunque existan diferencias entre ellos. La investigación busca brindar una contribución a la empresa, la cual logrará identificar si sus prácticas de motivación funcionan de manera eficiente para los trabajadores de todas las edades, así como también les ayudara a identificar cuales estrategias deben modificar y cuáles deben ser implementadas.

Palabras claves: generación, motivación, prácticas motivacionales, Baby Boomers, Generación X, Millennials, niveles de motivación, percepción de prácticas y estructura jerárquica.

INTRODUCCIÓN

Planteamiento del problema

Una responsabilidad retadora a la que se enfrentan las empresas en el mundo de hoy, es mantener la motivación en los empleados para que pongan su mejor esfuerzo en el lugar de trabajo. Es un desafío que implica la consideración de una multiplicidad de factores orientándose, por un lado, a la satisfacción de las necesidades de los trabajadores, y por otro, a atender el hecho de que las personas no tienen las mismas necesidades. Las organizaciones se enfrentan a una realidad: el aumento sostenido de la diversidad entre sus trabajadores. Dicha diversidad implica lidiar con personas con percepciones e intereses que podrían ser radicalmente distintos.

Adicionalmente, las organizaciones se han diversificado, las tareas requieren de distintos tipos de trabajadores, dependiendo de sus conocimientos y capacidades, lo que ha creado un ambiente multigeneracional. Nunca antes se había tenido la oportunidad de contar con perfiles tan diversos dentro de una misma organización, ni con la variedad de conocimientos, experiencias y actitudes, como lo es el conjunto de generaciones presentes en la actualidad.

Lo anterior es respaldado por Whitney Ohner (2014), pues plantea que debido a que las personas están viviendo y trabajando por más tiempo, en medio de innovaciones constantes, hoy en día existen tres generaciones en el lugar de trabajo. Los trabajadores se han criado en diferentes periodos de tiempo, por lo que cada generación visualiza de manera diferente el mundo, además tienen distintas expectativas y valores, lo que conlleva a que cada una de estas tenga sus propias percepciones en referencia a la comunicación e interacción con los demás. También es un hecho que los empleados suelen tener percepciones contrarias sobre una organización, sus compañeros de trabajo y supervisores. Ohner propone a las empresas integrar a las diferentes generaciones en el lugar de trabajo, a la vez de crear un ambiente que satisfaga a los trabajadores de cada generación en particular (traducción propia).

El surgimiento de nuevas generaciones, se ha convertido en uno de los retos a los que se enfrenta la sociedad, ya que con ellas también han surgido nuevas culturas, paradigmas y concepciones. Dicho surgimiento ha generado que los individuos de la sociedad se ajusten en grupos generacionales con los que tienden a compartir intereses y cualidades similares, no solo en la vida cotidiana sino también el en ámbito laboral. Por lo tanto, la aparición de nuevas generaciones de profesionales ha traído como consecuencia que las empresas re-evalúen las prácticas que aplicaban en el pasado, debido al surgimiento de nuevas ambiciones y principios, a los cuales las organizaciones no estaban acostumbradas.

Chiavenato (2011) define la motivación como "todo lo que impulsa a una persona a actuar de determinada manera o que da origen, por lo menos, a una tendencia concreta, a un comportamiento específico" (p. 41). Por consiguiente, para que un individuo tenga un alto desempeño su motivación también debe ser alta, es decir, existe una relación directa entre el desempeño y la motivación. De ahí surge la tarea de la gerencia de tener entre sus responsabilidades favorecer un ambiente motivador. Resulta importante tomando en cuenta sus diferencias generacionales y distintos intereses, con el fin de lograr un ambiente ameno de trabajo con la participación de las distintas generaciones que lo conforman. Es por ello, que el liderazgo debe estar al tanto de los niveles de motivación de cada generación, para así modificar o implantar sistemas para mejorar la motivación de los trabajadores. Se necesita un liderazgo que tenga la capacidad de integrar a aquella diversidad de individuos y sus comportamientos.

La presencia de valores en una organización es central para su desempeño, por tanto es relevante definir dicho término, "los valores son principios que nos permiten orientar nuestro comportamiento en función de realizarnos como personas. Son creencias que nos ayudan a preferir, apreciar y elegir unas cosas en lugar de otras, un comportamiento en lugar de otro. También son fuente de satisfacción y plenitud." (Jiménez, 2010, p. 28). En términos organizacionales, según Jiménez (2010), los valores son el marco del comportamiento que deben tener los integrantes en una organización, y dependen de la naturaleza de la organización, su razón de ser, es el propósito para el cual fue creada (sus objetivos), y de su proyección en el futuro, su visión. Para ello, deberían inspirar las actitudes y acciones necesarias para lograr sus objetivos.

Las empresas pueden enfocarse en profundizar la enseñanza de sus valores con el fin de lograr un estado de bienestar entre todas las generaciones. El entorno cultural y social influye al comportamiento empresarial, lo que trae como consecuencia que los valores culturales sean factores en la comprensión de las conductas personales. Las conductas manifiestas de las personas suelen estar vinculadas con los valores que estas profesan, así como también obedecen a la generación a la que pertenecen los trabajadores. De allí, la importancia de lograr que aquellos valores individuales sean aplicados a nivel organizacional, para así lograr algunos valores colectivos que sean compartidos por todas la generaciones.

Por otra parte, el avance tecnológico con precedentes del que ha sido testigo el mundo en las últimas décadas, ha traído como consecuencia que las técnicas y formas de trabajo evolucionen de la mano de la tecnología. Esto ha tenido efectos visibles sobre la manera en que las distintas generaciones que hacen vida dentro de una organización, se relacionen, no solo con la tarea, en particular con el cómo se conducen y sostiene el contacto con los miembros de la misma. Tal y como lo señalamos con anterioridad, en la actualidad es frecuente encontrar tres generaciones compartiendo espacios laborales. Dichas generaciones son tres: Baby Boomers, Generación X, y Millennials, diferenciadas por su edad y cualidades que las definen.

Los Baby Boomers (1946 – 1964) son la generación de la post guerra, donde sus padres los criaron enfocándose en el valor del trabajo duro y la responsabilidad, en la cual la igualdad de género era cada vez más importante y se luchaba por la igualdad de razas (Nichols, 2011). La Generación X (1965-1981) durante su crianza vivieron varios hechos históricos, donde se buscaba la paz, como lo es la caída del Muro de Berlín, y desde pequeños fueron independientes debido a que sus madres salían a trabajar y el divorcio se convirtió en lo común (Chirinos, 2009). La Generación Y o Millennials (1982-2000) fueron criados siendo protegidos del mundo exterior, sin disciplina ni reglas, recordados a diario que eran especiales y rodeados de tecnología, ya que a medida que estos crecían la tecnología iba avanzando con ellos (Nichols, 2011).

Podemos observar como estos cambios en las técnicas y formas de trabajo van a tener un impacto diferencial sobre las distintas generaciones de trabajadores que conviven dentro de un mismo espacio laboral. Esto impacta a los Baby Boomers y la Generación X, pues los

métodos de trabajo que ellos conocían y con los que se desarrollaron profesionalmente se han ido extinguiendo, dando paso a nuevas tecnologías laborales, a las cuales supone se adapten y acostumbren.

Según Carrera y Manzo (2014), en su trabajo de grado sobre las preferencias de los elementos de compensación total de estudiantes Millennials del último año de carrera UCAB - Montalbán, las empresas deben estar abiertas a los cambios a los cuales el mundo laboral está sometido hoy en día, lo que significa ser capaces de estudiar y reconsiderar sus prácticas motivacionales, de manera se tener el conocimiento suficiente sobre las características, motivaciones, expectativas y percepciones de cada grupo generacional. Todo esto con el fin de motivar, retener y sacar el mayor provecho al talento humano.

Es relevante plantearse cómo la diversidad de generaciones en las organizaciones y el avance tecnológico ha impactado al mercado laboral qué seguirá influyendo en un futuro. Chirinos (2009) plantea:

> De acuerdo al panorama mundial actual, es previsible que el mercado laboral se estreche en los próximos años. Las condiciones y el perfil de los candidatos buscados por las empresas descienden en lo relativo a edad, experiencia y objetivos profesionales; como condición para cubrir los cargos. Las empresas buscan, trabajadores con competencias y cultura muy adaptadas a sus propias características, por lo que basan su criterio de reclutamiento y selección en: la cualificación técnica de egreso del sistema educativo, la conformación de los valores poseídos y características individuales de los aspirantes. (p. 144)

Por su parte, C.A. Ron Santa Teresa, es una empresa venezolana productora de ron, la cual dentro de su nómina de empleados cuenta con las tres generaciones nombradas anteriormente. La diferencia generacional es un tema complejo, pues cada generación en particular tiene sus propias percepciones sobre el ambiente laboral y sobre cómo llevar a cabo

las tareas que lo componen, por consiguiente también requieren de distintas prácticas para mantenerse motivadas y satisfechas. Por consiguiente, es pertinente plantearse la siguiente pregunta: **¿Cómo funcionan las prácticas de motivación de la empresa C.A. Ron Santa Teresa hacia sus empleados, tomando en cuenta las diferencias generacionales, en el período 2017-2018?**

Para responder la pregunta formulada en el párrafo anterior, se deben responder a las siguientes interrogantes

1. ¿Cómo aplica la empresa Santa Teresa sus prácticas de motivación?
2. ¿Cuáles son los niveles de motivación de los empleados de Santa Teresa?
3. De acuerdo a la percepción que tienen los trabajadores de las prácticas motivacionales ¿Funcionan dichas prácticas para motivar a los trabajadores conforme a su generación?

La importancia de estudiar la motivación en relación a las diferencias generacionales, viene dada por su impacto en las relaciones interpersonales de los trabajadores y en el desempeño laboral de los mismos. El talento humano requiere que le otorgue la atención e importancia que merece, para llevar a la organización a ser exitosa y sostenible en el tiempo.

La investigación a continuación pretende dar un aporte a la empresa C.A. Ron Santa Teresa, la cual podrá conocer si sus prácticas de motivación son adecuadas para todas las generaciones que la integran, les ayudará a identificar cuales técnicas deben ser modificadas y cuales otras deben ser implementadas. Todo eso con el fin de fomentar la motivación en todos los tipos de trabajadores.

Objetivos

Con el fin de dar respuesta a la pregunta de investigación, a continuación de definen los objetivos a ser alcanzados.

Objetivo General

Analizar las prácticas de motivación de la empresa C.A. Ron Santa Teresa hacia sus empleados, tomando en cuenta sus diferencias generacionales, en el período 2017 - 2018.

Objetivos Específicos

- Establecer cuáles son las prácticas de motivación realizadas por la empresa Santa Teresa, en el período 2017 - 2018.
- Determinar los niveles de motivación de los empleados de Santa Teresa, según las diferencias generacionales.
- Analizar la percepción que tienen los trabajadores de las prácticas motivacionales en la empresa y si estas los motivan de acuerdo a la generación a la que pertenecen.

Justificación de la investigación

Las empresas en el mundo actual son una mezcla de tres generaciones con valores y creencias que pudiesen resultar radicalmente distintos. Con el pasar de los años, las tradiciones, culturas y costumbres cambian, así también como los métodos y técnicas de trabajo. Por lo tanto, cada periodo de tiempo está caracterizado por distintas generaciones de personas con sus propios principios que las definen. Es por ello, que los gerentes y líderes requieren estar al corriente de las distintos tipos de trabajadores que laboran dentro de sus organizaciones y tener conocimiento de sus diferentes comportamientos en relación al trabajo, con el fin de adecuar sus prácticas y estrategias a cada uno de los trabajadores de acuerdo a su época generacional. Es importante que las empresas sepan manejar dentro del ámbito laboral a los individuos de todo tipo de edades, ya que es previsible que surjan conflictos y problemas debido a las distintas costumbres y hábitos de los mismos, es decir, deben ser inclusivos en todos sus aspectos.

El tema a estudiar es de importancia en la sociedad actual, ya que es una realidad que viven todas las empresas. Los “choques” generacionales que hoy en día se experimentan en el

área de trabajo representan un aspecto clave en la motivación de los trabajadores. Por consiguiente, es de interés estudiar las estrategias y acciones aplicadas por las empresas para mantener niveles de satisfacción similares entre las distintas generaciones que las integran; puesto que cada una de ellas ha tenido vivencias particulares marcadas, como consecuencia de las características de la sociedad donde crecieron y se educaron, que determinan su forma de ver la vida, específicamente la manera en la que afrontan el trabajo, y las relaciones y comportamientos dentro del mismo. El desafío al que se enfrentan las empresas hoy, es lograr que los trabajadores de distintas generaciones superen sus diferencias, y consigan convivir y relacionarse amenamente en el ambiente profesional, entendiéndose y complementándose unos a otros.

La motivación de los trabajadores dentro de una empresa es fundamental para lograr resultados óptimos dentro de la misma, es decir, productividad, alto desempeño, buenas relaciones interpersonales, satisfacción de necesidades y competitividad. Dicha motivación en el área empresarial trae consigo el sentido de pertenecía y el compromiso de los trabajadores hacia una empresa y sus objetivos. Contar con técnicas y métodos que se adecuen a cada generación de trabajadores en particular es relevante para mantener una motivación estable y equitativa a pesar de las diferencias existentes entre dichas generaciones.

También existen aspectos positivos y ventajas en un ambiente multigeneracional, pues al convivir distintas generaciones en un mismo lugar de trabajo, se tiene la oportunidad de intercambiar conocimientos y aprender cosas nuevas unos de los otros, de tal manera que se llegan a complementar al momento de trabajar en equipo. Aun cuando puedan esperarse conflictos y tensiones entre trabajadores de distintas edades, el tema está en lograr que se sientan una parte importante de la empresa sin desigualdades.

Fallar en la tarea de motivar a los trabajadores, puede traer consecuencias negativas para una organización. Los empleados con falta de motivación tienen efectos secundarios negativos, se distraen, son menos productivos, aplazan sus tareas y hasta toman en cuenta la opción de buscar otros empleos. Dicha actitud y comportamiento en los miembros de la empresa tiene un impacto en ella, pues sin su colaboración y esfuerzo no se alcanzarán los resultados esperados y la productividad disminuirá. En consecuencia, la gerencia de una empresa debe prestar

constante y detallada atención a los niveles de motivación de sus miembros, específicamente de las generaciones, pues cada una de ellas requiere de distintas estrategias para mantenerse motivadas, y sería un error pensar que todas se mantienen satisfechas por igual independientemente de las prácticas motivacionales.

Alcance y limitaciones

El estudio a continuación explorará la motivación de los trabajadores activos de la empresa C.A. Ron Santa Teresa, así como las prácticas motivacionales que dicha empresa aplica. El trabajo de grado se enfocará en el periodo 2017 - 2018, con una muestra de 120 personas, pertenecientes a los tres tipos de generaciones nombradas anteriormente de La Hacienda en el estado Aragua y de las oficinas administrativas ubicadas en Caracas. Se tomarán en cuenta el personal tanto de la parte administrativa como de la obrera.

El trabajo que presentamos estudiará si las prácticas motivacionales que está empleando C.A. Ron Santa Teresa están siendo eficientes en todas las generaciones de trabajadores que la integran, es decir, no se diseñará un posible plan de acción para la empresa.

La información para el estudio provendrá voluntariamente de los miembros de la C.A. Ron Santa Teresa, desde los altos cargos hasta los obreros, a través de encuestas y entrevistas, cuya dinámica y lineamientos serán adecuados a cada tipo de trabajador en particular, con el fin de alcanzar un ambiente ameno y cómodo entre encuestador y encuestado o entrevistador y entrevistado.

Algunas limitaciones a las que nos podemos enfrentar durante la realización del trabajo de grado son: que los encuestados y entrevistados no respondan adecuadamente a las interrogantes, que la empresa C.A. Ron Santa Teresa no esté dispuesta a brindar información por ser considerada confidencial, que luego de haber empezado el estudio la empresa no nos permita seguir trabajando con ellos.

El estudio a continuación, puede ser de utilidad para empresas de la misma rama con el mismo interés, es decir, las prácticas de motivación de los empleados de distintas generaciones.

Consideraciones éticas

- No plagiar, por lo que sólo revisaré textos de fuentes confiables las cuales citaré.
- No mentir, los datos serán debidamente levantados y tratados, sin manipularlos con la intención de sesgar los resultados.
- No dañar, en los casos pertinentes se protegerán las fuentes bajo el criterio de confidencialidad.
- Cumplir con el código ético y legal de la empresa C.A. Ron Santa Teresa.
- Seguir los lineamientos del UCAB 20 20 (*Utilitas, Iustiitia, Humanitas*)

CAPÍTULO I
MARCO TEÓRICO

Antecedentes de la investigación

El estudio de Whitney Ohmer (2014), en su trabajo de grado para optar a master titulada "Generational Differences in the Workplace: How Does Dissimilarity Affect the Different Generations in Relation to Work Teams?" en Xavier University (USA), investiga las distintas generaciones y los efectos de la disparidad del valor percibido en cuanto a las tareas y relaciones de conflicto en equipos de trabajo. A lo anterior se le suma, que cada generación en particular tiene su propio conjunto de valores, y por tanto son percibidos de manera distinta por cada una de ellas. Adicionalmente, los equipos de trabajo en las organizaciones se han convertido en importantes estructuras para mejorar la calidad, la eficiencia y asegurar la sustentabilidad organizacional. Su trabajo de grado, busca entender a profundidad las diferencias generacionales enfocándose en los distintos valores y en los equipos de trabajo. Se tomó una muestra de 192 personas de las generaciones Baby Boomers, Generación X y Millennials. Los resultados mostraron que existe una relación positiva y significativa entre la disparidad del valor percibido y el conflicto de relación. Por lo tanto, el estudio implica que las diferencias en cuanto a la percepción de valores entre los miembros de un equipo pueden llevar a conflictos, hecho que las organizaciones deben tomar en cuenta para así lograr evitarlo (traducción propia).

El trabajo de grado enfocado en las diferencias generacionales, encuentra un referente valido en el estudio de Ohmer, el cual es de provecho para nuestra investigación debido a que, aunque se enfocan en los equipos de trabajo, nos habla de cómo cada generación tiene valores distintos y esto los lleva a tener desacuerdos con las otras generaciones que se encuentran en un ámbito organizacional. Dicha información es beneficiosa ya que, al momento de investigar si los empleados de la empresa C.A. Ron Santa Teresa se encuentran motivados, se podría encontrar resultados distintos por generación debido a que, como no todos comparten los mismos valores, pudiesen existir disparidad entre sus necesidades. Este resultado podría ser similar al que arrojó la investigación de Ohmer, donde en efecto la diferencia de valores por generación conlleva a conflictos. Con dicha información, también se debe prestar atención al momento de realizar la investigación, en que si la empresa toma en cuenta estas diferencias de valores en las generaciones para poder mantenerlas a todas estas motivadas.

Maldonado y Quevedo (2007) en su trabajo de grado universitario "Motivación Laboral" realizada en la Universidad de la Sabana (Colombia), hablan de como la motivación tiene un papel importante cuando se habla del desempeño laboral en los trabajadores. Esto se debe a que las personas se comportan de una forma específica dentro de la organización gracias a las reglas y parámetros establecidos que logran que la misma cumpla con los objetivos propuestos, pero cuando están motivados cumplen con los objetivos de manera más eficiente, eficaz y efectiva. La investigación concluye que la motivación laboral debe interesarle a toda la empresa para que la misma tenga éxito, como la motivación se centra en el trato de los empleados y la relación con estos, se busca la forma de disminuir sus necesidades para que estos solo deban preocuparse por cumplir sus tareas. De esta forma se busca que el trabajador cumpla con sus metas, así como este busca ser reconocido por su desempeño y esto le genere como recompensa la capacidad de aprender y ascender dentro de la empresa, lo que genera beneficios para ambas partes. Por último, el trabajo de grado resalta que la motivación es diferente para cada individuo y solo la persona sabe cuáles son las necesidades que debe satisfacer para sentirse realmente motivado; por lo que las empresas deben estar pendientes de las necesidades de sus empleados para que estos continúen realizando sus tareas de manera óptima.

Este trabajo de grado es de utilidad para esta investigación, ya que al centrarse la misma en motivación laboral, nos ayuda a tener un mejor entendimiento de cómo la motivación es

esencial para un buen rendimiento y desempeño de los empleados de una empresa, esto va desde los cargos más altos hasta los más bajos. Así mismo, como mencionan que la motivación es distinta para cada individuo y todos tienen necesidades diferentes que satisfacer, esto lleva a comprender que no a todos se les puede ofrecer lo mismo para satisfacer sus necesidades.

Al vincular la investigación de Maldonado y Quevedo con el trabajo de grado de Whitney Ohmer ambas ayudan a nuestra tesis desde puntos de vista distintos, pero que a su vez se pueden relacionar. Esto se debe a que con la primera se destaca que no todas las personas se motivan de la misma forma, y la segunda, al hablar de que cada generación posee distintos valores, la empresa C.A. Ron Santa Teresa puede tomar en cuenta estos aspectos para lograr la motivación máxima de cada trabajador así como de cada generación que opera dentro de la misma. De igual modo se genera la duda de si existen ciertas necesidades básicas constantes dentro de cada generación que deben satisfacer para sentirse completamente motivados.

La investigación de Vargas y Muñoz (2015) denominada "Grupos Generacionales y Actitud de Satisfacción Laboral" de la Universidad Católica de Santa María (Perú), es un estudio descriptivo correlacional, el cual tiene el fin de estudiar si los Millennials verdaderamente tienen una mayor actitud de satisfacción laboral en comparación con los Baby Boomers y la Generación X. Se trabajó con una muestra de 300 personas de una empresa particular, para así identificar sus niveles de satisfacción y asociarlos al grupo generacional al que pertenece cada colaborador, con el objetivo de demostrar si la satisfacción laboral está relacionada a la generación. Se obtuvo como resultado que el grupo de los Millennials efectivamente tienen una actitud de satisfacción laboral más alta que los Baby Boomers y la Generación X. Adicionalmente, también se concluye que el grupo de los Baby Boomers poseen una satisfacción laboral más alta en comparación a la Generación X.

Es de utilidad para nuestro trabajo de grado, pues mide la satisfacción laboral de los trabajadores asociándola a su grupo generacional, de manera de identificar si efectivamente el nivel de satisfacción en el trabajo está relacionado a la generación a la que pertenecen las personas de una organización. Tiene una alta relación con este estudio, el cual busca identificar si las prácticas de motivación de la C.A. Ron Santa Teresa, mantienen motivados a todos los trabajadores de distintos grupos generacionales por igual. Por consiguiente, ambas

investigaciones tienen por objeto medir el nivel de satisfacción o motivación laboral en las distintas generaciones de empleados que integran a una organización.

El trabajo de grado de Vargas y Muñoz se refieren a la satisfacción en vez de a la motivación, como es nuestro caso, por tanto es importante definir la estrecha relación que existe entre ambos conceptos.

La motivación laboral, es la voluntad que posee cada individuo de esforzarse a cierto nivel para alcanzar metas y objetivos, tanto personales como organizacionales. Mientras que la satisfacción laboral, se refiere a las actitudes individuales en relación al ambiente laboral, la cual puede ser positiva o negativa, por tanto tiene que ver con la manera en que un trabajador se involucra en su trabajo y el sentido de compromiso que tiene hacia la organización (Mendoza, 2008). Al analizar ambas definiciones, se observa la semejanza entre ellas, pues ambas se refieren a la voluntad o esfuerzo a actuar de un trabajador dependiendo de su percepción hacia su trabajo y hacia su organización.

Por su parte, el trabajo de grado universitario de Vuokko Essi (2016) nombrado "Understanding Motivational Factors in Business Environment: Difference Between Baby Boomers, Generation X, and Y" realizada en la Helsinki Metropolia University of Applied Sciences (Finlandia), tiene como objetivo investigar y evaluar la diferencias motivacionales entre las tres generaciones en el ambiente de los negocios. Existen notables diferencias entre las preferencias de las generaciones en cuanto a los sistemas y ambientes de trabajo. Debido a dichas diferencias, con relación a las características y los factores motivacionales de cada generación, se realizó un estudio cuantitativo para adoptar un entendimiento aún más profundo sobre como los líderes y los directores pueden mejorar el desempeño de sus empleados, a través de variadas estrategias motivacionales (traducción propia).

Vuokko al analizar los resultados, llegó a la conclusión que las generaciones tienen diferencias en términos de factores motivacionales, como también en términos de las preferencias de las características del trabajo. Las generaciones consideran importantes diferentes recompensas, valoran distintos tipos de climas organizacionales, aprecian de manea contraria las características del trabajo y perciben de forma diferente el significado del trabajo. Sin embargo, también existen sorprendentes similitudes entre las tres generaciones. La

información es de gran utilidad para demostrar que los líderes y directores tienen el desafío de retener a los trabajadores talentosos y capacitados (traducción propia).

El trabajo de grado de Vuokko, es aplicable en nuestro caso, ya que su objetivo principal es investigar las diferencias motivacionales entre los grupos generacionales, lo que servirá de guía para determinar los factores y prácticas laborales que motivan a cada generación en particular. De manera que se podrá identificar con más facilidad si la empresa C.A. Ron Santa Teresa está empleando las estrategias adecuadas para garantizar dicha motivación. Según los resultados del trabajo de grado de referencia, efectivamente cada generación tiene sus propias preferencias y perspectivas, lo cual es importante tomar en cuenta a la hora de investigar sobre las prácticas motivacionales de la empresa, y si la misma considera dichas diferencias para garantizar la motivación de sus empleados. Por otra parte, no se debe descartar que también existen similitudes inesperadas entre los grupos generacionales, aspecto relevante para nuestra investigación. Adicionalmente, el estudio cuantitativo de Vuokko demuestra el reto al que se enfrentan los líderes empresariales en relación con la motivación generacional y la retención de talento, información que será de utilidad para la empresa a estudiar al momento de entregarle los resultados de nuestra investigación.

Reed Cain (2012), en su estudio "Motivating generations in the workplace: a look at hope and organizational commitment" llevado a cabo en la Universidad de Florida (USA), busca analizar si entre las cuatro generaciones las cuales son: Veteranos, Baby Boomers, Generación X y Millennials, existen diferencias en cuanto a la motivación en cuanto al compromiso laboral, lugar de trabajo y la esperanza. Para llevar a cabo la investigación se realizó una encuesta basada en internet, donde la muestra fue de 130 individuos. Dicha investigación arrojó como conclusión que la fuente principal de motivación de todas las generaciones era el auto concepto interno. Sin embargo al estudiar la segunda fuente de motivación Reed Cain descubrió que las primeras tres generaciones también compartían dicha fuente, la cual era la internalización de objetivos, en cambio para los Millennials se trata de auto concepto externo (traducción propia).

El anterior estudio es relevante para nuestra investigación, ya que al igual al nuestro, utiliza encuestas para poder realizar la recolección de datos, por lo que servirá de guía para estructurar las preguntas relevantes a plantear y para lograr comprenderlas y analizarlas.

Adicionalmente, como se basa en la motivación de generaciones en el ámbito laboral, tema que está estrechamente relacionado con el de la presente investigación, nos permite conocer cuáles son los factores motivacionales específicamente en la institución en la que se llevó a cabo la investigación de Reed Cain, y si estas se asemejan a las de la empresa C.A. Ron Santa Teresa.

Definiciones pertinentes a la investigación

Generación

El termino generación tiene numerosos significados y usos. Según Howe y Strauss (1991), (citado en Chirinos, 2009, *Características generacionales y los valores. Su impacto en lo laboral*), "una generación está formada por personas cuya ubicación común en la historia les proporciona una imagen colectiva. El alcance de una generación es aproximadamente el período de una fase de vida. Las generaciones tienen cuatro arquetipos, siempre en el mismo orden, cuyas posiciones en la fase de vida conforman una constelación" (p. 137).

Howe y Strauss (2007) son de los principales que han estudiado a fondo el tema de las diferencias generacionales. Según ellos

> A medida que envejecemos, nos damos cuenta de que la suma total de dichos eventos nos ha hecho, en muchos sentidos, lo que somos. Esto es lo que constituye una generación: está conformado por eventos o circunstancias según la fase de la vida que sus miembros ocupan en el momento. A medida que cada generación envejece en la siguiente fase, desde la juventud hasta la adultez joven, la mediana edad y la vejez, sus actitudes y comportamientos maduran, produciendo nuevas corrientes en el estado de ánimo del público. (p. 41-42) (traducción propia)

Baby Boomers

Según Nichols (2011) a los Baby Boomers (1946 – 1964) se les conoce de esta manera gracias a un aumento en las tasas de fertilidad durante la década de los 40, lo que por consiguiente provoco un aumento en la tasa de natalidad en los años 60. Esta es la generación más grande hasta la fecha. Los Baby Boomers son la generación de la post guerra, donde sus padres los criaron enfocándose en el valor del trabajo duro y la responsabilidad, en la cual la igualdad de género era cada vez más importante y se luchaba por la igualdad de razas (traducción propia).

Dentro del ámbito laboral esta generación pone en práctica lo enseñado por sus padres, lo que quiere decir que son orientados al trabajo y capaces de hacer lo que sea para lograr sus objetivos, a su vez buscan crecer en las empresas, es decir, empezar en un cargo bajo e ir creciendo jerárquicamente, Nichols (2011) afirma que estos "probablemente aceptarían una promoción incluso si no se incluyera un aumentos salarial" (p.6). Para la autora Chirinos (2009) los rasgos más destacados de esta generación son "el optimismo, relación amor/odio con la autoridad, son idealistas, desean tenerlo todo, son conducidos y positivos" (p. 150). A su vez Chirinos (2009) propone que las claves de motivación de esta generación son "reconocer su experiencia y contribución, y proporcione oportunidades de volver" (p. 141) (traducción propia).

A sí mismo al hablar Nichols (2011) sobre la motivación de los Baby Boomers dice que estos "están motivados en el lugar de trabajo al ver que son valorados y apreciados" (p. 6) (traducción propia). Esto quiere decir que lo que más valora esta generación son las oportunidades de crecimiento, lo que incluye capacitaciones, promociones y desarrollo profesional.

Generación X

La gran mayoría de la Generación X (1965-1981) se halla inmersa en el mundo laboral. Durante su crianza vivieron varios hechos históricos, donde se buscaba la paz, como lo es la

caída del Muro de Berlín, y desde pequeños fueron independientes debido a que sus madres salían a trabajar y el divorcio se convirtió en lo común. Chirinos (2009).

Según Nichols (2011) su ingreso en el mundo laboral fue durante los difíciles tiempos económicos de los 70 y 80, por lo que fueron testigos de cómo sus amigos y familiares perdieron sus trabajos. Debido a la fuerte crisis, estos se vieron forzados a buscar trabajos por debajo de su nivel o en otras áreas solo para tener un ingreso. A su vez, fue la primera generación en experimentar las nuevas tecnologías como la computadora y el internet. Entre sus rasgos más resaltantes se encuentran que son ingeniosos, adaptables e innovadores (traducción propia).

Al hablar de la motivación de esta generación Chirinos (2009) afirma que las claves para esta son "crear una participación de trabajo flexible y proveer entendimiento y planes de desarrollo" (p. 141). A su vez, Nichols (2011) alega que la Generación X valora el equilibrio trabajo-vida a su vez como los trabajos con horarios flexibles, esto se debe a que la familia es un aspecto al que le dan gran importancia en su vida (traducción propia).

Generación Y o Millennials

Por último se encuentra la Generación Y, también conocidos como Millennials. De acuerdo con Nichols (2011) los Millennials (1982-2000) son la nueva generación conformada por personas en diversas etapas de la vida, donde la mayoría se encuentra ingresando al ambiente laboral. Estos fueron criados siendo protegidos del mundo exterior, sin disciplina ni reglas, recordados a diario que eran especiales y rodeados de tecnología, ya que a medida que estos crecían la tecnología iba avanzando con ellos. Como consecuencia del desarrollo tecnológico, los Millennials siempre están conectados y se encuentran al día con estos avances. Están creciendo en un mundo conflictivo, con guerras en Medio Oriente y ataques terroristas, así como constantes crisis por el cambio climático o calentamiento global (traducción propia).

Aunque sean los empleados más jóvenes y novatos dentro de las empresas, los Millennials han sabido cómo utilizar sus habilidades y destrezas para ayudar y sobresalir en el ámbito laboral. Esta generación posee una excelente formación académica, así como son buenos

trabajando en equipo y están en la constante búsqueda de retos donde se puedan autosuperar,. Entre sus rasgos más notorios se encuentran que son idealistas, tienen un pensamiento social activo, respeto mutuo, son estructurados, creativos y entusiastas. Son capaces de lograr un equilibro entre lo laboral y lo personal, necesitan que sus logros sean reconocidos además de ligar un salario a estos logros (Chirinos, 2009).

Según Chirinos (2009) las claves de motivación para los Millennials son "ayudarle a ver el significado con su trabajo, proporciona oportunidades de ascender a la escala corporativa y contribuir a su negocio, y se preocupan más por el dinero" (p. 141.). Por otra parte Nichols (2011) sostiene que a esta generación "está motivada por el trabajo interesante, la cultura empresarial deseable y el entorno de trabajo" (p.6). Así mismo afirma que a los Millennials les interesa sentirse realizados en su ámbito laboral.

Recientemente se ha categorizado una nueva generación de la cual Chirinos (2009) no hace referencia en su artículo. Según Nombela (2018) la generación post Millennials se le conoce como la "Generación Z" y son todas aquellas personas nacidas a partir del año 2000. Sus principales características es que son "pesimistas, ansiosos, evitan los riesgos y no tienen grandes aspiraciones". Estos no son de relevancia para nuestro estudio, ya que no se encuentran inmersos en el ámbito laboral por los momentos.

La empresa C.A. Ron Santa Teresa tiene su propia división de generaciones, como se puede observar en la Tabla 1 a continuación. Debido a que la empresa ya tiene a sus empleados divididos por generación según sus estándares de edad, en el siguiente estudio se utilizaron dichos parámetros generacionales para que de esta manera los resultados obtenidos tuvieran concordancia con la organización.

Tabla 1.
División generacional por la empresa C.A. Ron Santa Teresa

Baby Boomers	(1946 - 1964)
Generación X	(1965 - 1978)
Millennials	(1979 - 1996)

A continuación se muestra la figura 1, donde se presenta un comparativo de las distintas generaciones mencionadas anteriormente. Los datos y porcentajes son a nivel mundial.

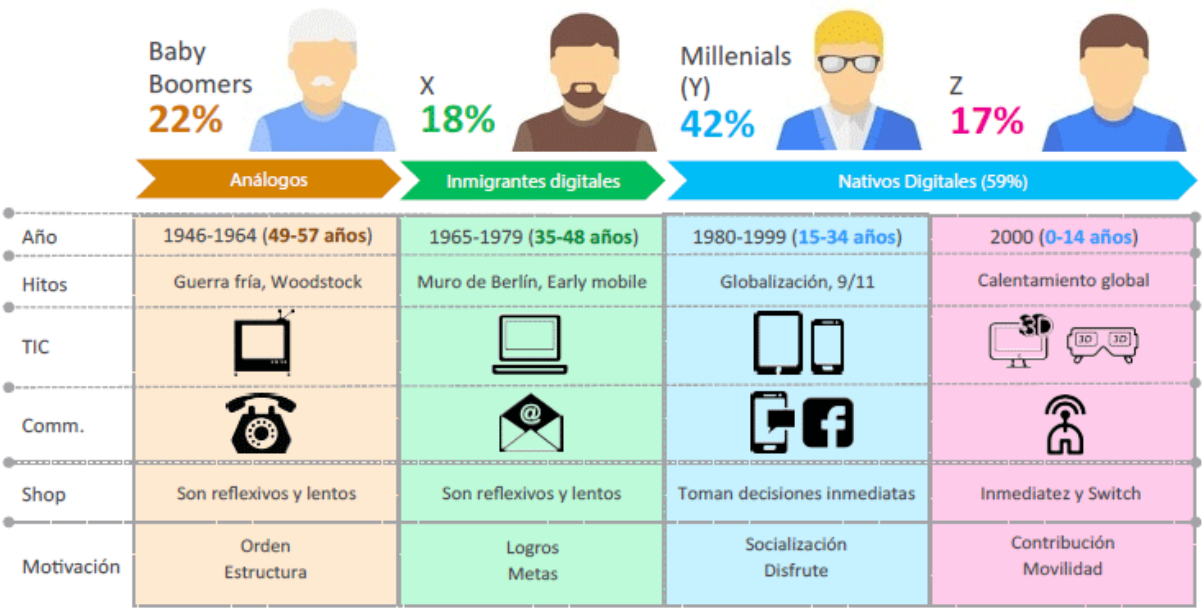

Figura 1. Diferencias entre Baby Boomers y las generaciones XYZ

Fuente: (Gonzales Arango, 2017)

Motivación

Para entender a una persona es importante comprender que lo motiva a actuar o pensar de la forma en la que lo hace. El concepto de motivación suele ser ambiguo, debido a que el mismo es utilizado de diversas maneras en distintos ámbitos. Es por esto que existen varias definiciones percibidas desde distintos puntos de vista.

De manera general, Herzberg, Mausner y Snyderman (1959) en su teoría de Higiene – Motivación, sugiere que las personas dentro del ámbito laboral se motivan cuando se les presenta un desafío, es decir, responsabilidades mayores, lo que genera en la persona una necesidad de crecimiento y logro (traducción propia). Según Chiavenato (2011) la motivación es "todo lo que impulsa a una persona a actuar de determinada manera o que da origen, por lo menos, a una tendencia concreta, a un comportamiento específico" (p. 41). Existen otras teorías de diversos autores que tratan el tema de la motivación, como lo es la Teoría de las necesidades de McClelland y la Teoría de Jerarquía de Maslow.

La motivación no es lineal, pues existen diferentes niveles de la misma. Abraham Maslow (1991) identificó, ordenó y clasificó las necesidades humanas según la importancia que las mismas tienen sobre las personas, como se puede observar en la figura 2. Maslow (1991) creó una pirámide de necesidades, en la base están las necesidades fisiológicas donde se habla de la comodidad física, es decir, el poder dormir, comer, descansar, entre otros. Luego se encuentran las necesidades de seguridad, las necesidades sociales y las necesidades de estima. Por último, en la cima de la pirámide, se encuentran las necesidades de autorrealización; estas son las únicas cambiantes, pues dependen de cada individuo, ya que están ligadas a satisfacer la naturaleza individual buscando el crecimiento personal.

Figura 2. Pirámide de Maslow

Fuente: (Bellver, 2017)

Maslow (1991) suponía que la motivación dependía del cumplimiento de las necesidades anteriormente mencionadas, pues a medida que las necesidades básicas se satisfacen se busca alcanzar necesidades más elevadas. Al sentirse desmotivado, Maslow plantea que esto se debe a que se está descuidando una de las necesidades básicas, puesto que una persona no se puede sentir totalmente motivado si no se cubren eficientemente sus necesidades.

David McClelland (1989) creó la Teoría de las necesidades. Dicha teoría se basa en que la motivación de las personas se delimita a satisfacer tres necesidades, indistintamente de las variables que puedan afectar a un individuo. Dichas necesidades son: al logro, al poder y a la afiliación, como se puede observar en la figura 3. Estas necesidades se desarrollan a lo largo de la vida, depende de las experiencias, vivencias y cultura de una persona. Aunque las tres necesidades, según McClelland, se encuentran presentes en cada individuo, existe la posibilidad que unas se encuentren más desarrolladas que otras.

Al hablar de la necesidad del logro se puede decir que "…«hacer algo mejor » es el incentivo natural del motivo del logro" (p. 248). Es decir el querer realizar algo con mayor dificultad, desafiando sus habilidades pero a su vez teniendo éxito al hacerlo, recibiendo retroalimentación positiva. A su vez, se "ha advertido que los seres humanos están caracterizados por una necesidad de poder, agresión o dominación" (p. 289); la necesidad del poder se basa en querer ejercer control e influenciar a otros individuos, el querer que una persona se comporte como uno quiere que lo haga. En cuanto a la necesidad de afiliación, esta trata de la búsqueda de relaciones interpersonales significativas para la persona, esto se debe a que "las personas poseen… una necesidad o deseo básico de encontrarse con otras personas" (p. 357).

Figura 3. Teoría de las necesidades de McClelland

Fuente: (Linares, 2018)

Al analizar la teoría de McClelland y compararla con las características y cualidades que identifican a cada grupo generacional, se puede observar que cada una de las tres generaciones se encuentra estrechamente relacionada a una de las tres motivacionales sociales. Los Baby Boomers se caracterizan por su necesidad al poder, la Generación X por su necesidad al logro, y los Millennials por su necesidad de afiliación.

A su vez la motivación también tiene distintos tipos, entre estos se encuentra la motivación intrínseca y la extrínseca. Morris y Maisto (2005) hablan de las mismas en su libro *introducción a la psicología*. Al definir la motivación intrínseca se refieren a esta como "la motivación proporcional por la actividad en sí misma" (p. 292), es decir, que realizan la actividad como una autorecompensa y por placer. En cambio, al hablar de la motivación extrínseca la definen como aquello que puede derivar al realizar una actividad, es decir, realizan una actividad para alcanzar una compensación externa.

Luego de haber estudiado y revisado las distintas definiciones de motivación según distintos autores, concluimos que la más apta para utilizar es la dada por Idalberto Chiavenato. Esto se debe a que consideramos que es el concepto más completo, claro y adecuado a nuestra percepción sobre lo que es motivación.

Cada empresa posee distintas prácticas de motivación, que marcan los parámetros de las diversas actividades que realizan para mantener al su personal motivado, para que de esta manera los mismos generen resultados óptimos. Según el Foro de Marketing (1997) se define como política de motivación a la "actividad del departamento de recursos humanos para obtener la máxima eficiencia en los trabajadores."

Prácticas empresariales

Las prácticas empresariales son importantes, ya que estas "pueden alcanzar un nivel de concreción al que no alcanzan las normas establecidas por los ordenamientos jurídicos" (Casanovas, 2013, p. 3). Lo que quiere decir que las prácticas empresariales ayudan a cumplir con las normas pre establecidas en las leyes, para que de esta manera la empresa no tenga

problemas legales vinculados a este tema. A su vez, las prácticas son un parámetro de cómo la misma desea que se comporten sus empleados, así como cualquier persona o ente que se relacione con esta. Asimismo dicta las sanciones que se deben seguir en caso del incumplimiento de estas.

Según Carterette y Friedman (1982, p. 10), (citado Arias Castilla, 2006, en su Revista Iberoamericana de nombre "Enfoques teóricos sobre la percepción que tienen las personas"), percepción "es una parte esencial de la conciencia, es la parte que consta de hechos intratables y, por tanto, constituye la realidad como es experimentada" (p.10). Por lo que se puede entender como percepción de prácticas a como los trabajadores perciben las distintas prácticas experimentadas establecidas dentro de una empresa.

Función laboral

Según el administrador Henry Fayol (1987) (Administración Industrial y General) toda empresa debe cumplir con seis funciones básicas (p. 7 – 10):

1. Función Técnica: se refiere a las tareas que están ligadas a la producción de bienes y servicios de la organización. Es la capacidad técnica, la cual requiere de materias primas y de mercado para sus productos, para subsistir.
2. Función Comercial: Si el producto no circula se produce la ruina, por lo tanto saber comprar y vender es tan importante como saber fabricar bien. Están relacionadas con las actividades de compra, venta e intercambio de la empresa.
3. Función Financiera: Implica la búsqueda y manejo del capital. Es indispensable una hábil gestión financiera a fin de procurarse capitales, para obtener el mayor provecho posible de las disponibilidades, para evitar compromisos imprudentes.
4. Función de Seguridad: Tiene la misión de proteger los bienes y las personas contra accidentes y cualquier obstáculo de orden social que puedan comprometer la marcha y la vida de la empresa.

5. Función de Contabilidad: se enfoca en todo lo relacionado a costos, balances, inventarios, registros y estadísticas empresariales. Debe dar informes exactos, claros y precisos sobre la situación económica de la empresa.
6. Función Administrativa: está formada por la previsión, la organización, la coordinación y el control, es decir, regula las cinco funciones anteriores.

Estructura Organizacional

Se puede entender por estructura organizacional, el patrón con el cual se diseña la organización de una empresa, esto se realiza con el fin de poder lograr de manera exitosa las propuestas y objetivos planteados por la empresa. Al ser todas las empresas distintas, con diferentes metas y necesidades, se puede asumir que no todas tienen la misma estructura organizacional. (Chiavenato, 2011).

Henry Mintzberg (1991) en su libro "*Diseño de organizaciones eficientes"* habla de la división de la organización en cinco partes. Al principio Mintzberg señala que "Las organizaciones están estructuradas para captar y dirigir sistemas de flujos y para definir las interrelaciones entre las distintas partes. Estos flujos e interrelaciones no son de forma líneas, con un elemento siguiendo prolijamente a otros" (p. 11). Es por esto que el autor diseño un diagrama para la mejor visualización de "las diferentes partes que componen la organización y la gente que contiene cada una" (p.11), a dicho diagrama lo denominó "*Las cinco partes básicas de la organización*", el cual se representa en la figura 4.

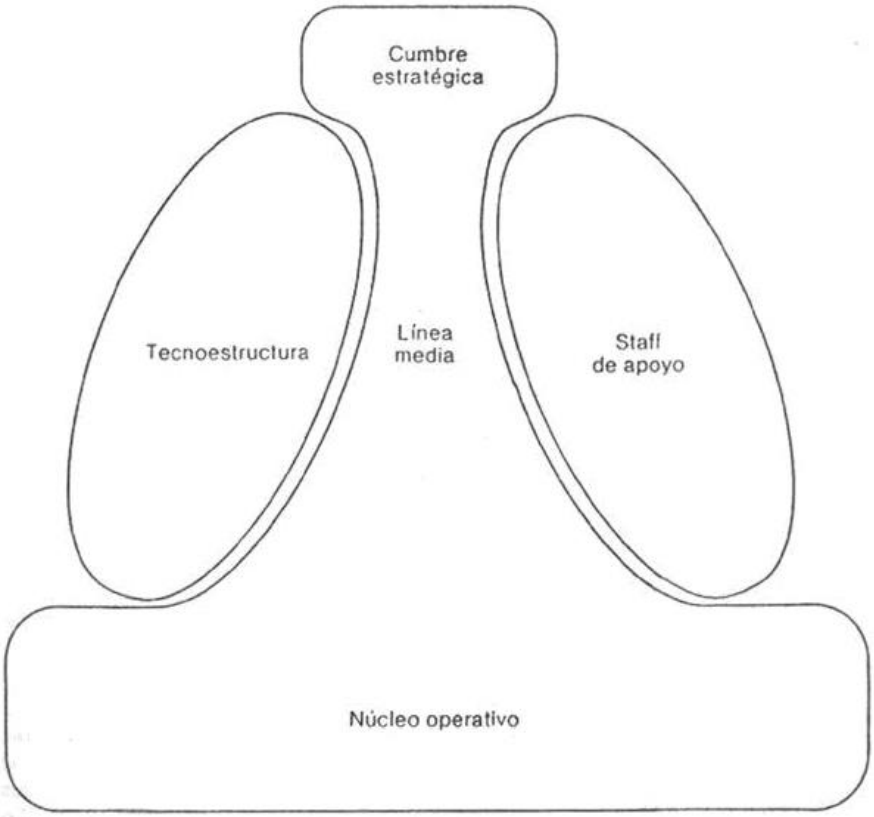

Figura 4. Las cinco partes básicas de la organización

Por: (Henry Mintzberg, 1991)

En la base del diagrama se encuentra lo que el autor denomina como núcleo operativo, en este se encuentran los operarios que son aquellos encargados de realizar el trabajo básico dentro de la empresa, fabricar los productos así como ofrecer los productos. En el otro extremo del diagrama se encuentra la cumbre estratégica, son "aquellas personas encargadas de la responsabilidad general de la organización… todos aquellos gerentes de alto nivel cuyos intereses son globales" (p.14). Estos son los encargados del funcionamiento eficiente y efectivo de la organización. En el medio de la cumbre estratégica y el núcleo operativo se encuentra la línea media, estos pueden ir desde gerentes hasta supervisores. Estos son los encargados de que el núcleo operativo funciona de forma exitosa y de existir algún problema o falla comunicarlo a la cumbre estratégica.

En los extremos del diagrama se encuentra la tecnoestrucutra y el staff de apoyo. En la tecnoestructura se encuentra lo que conoce como analistas, estos “están fuera de la corriente de trabajo operacional – pueden diseñarla, planearla, cambiarla, o entrenar gente que lo haga, pero no lo hacen ellos mismo” (p. 16). A su vez, el staff de apoyo es aquel que “existe para suministrar apoyo a la organización fuera de su corriente de trabajo operacional” (p. 17), pues son capaces de brindar ayudar a través de servicios indirectos o áreas de soporte.

CAPÍTULO II
MARCO CONTEXTUAL

Reseña histórica

C.A. Ron Santa Teresa es una compañía familiar independiente con más de 200 años de tradición. La marca ha sobrevivido a la guerra, la depresión económica, dictaduras, invasión de tierras y amenazas de nacionalización, y sin embargo todavía continúa prosperando. A pesar de todo, la familia Vollmer se ha mantenido profundamente devota a la producción del mejor ron y al bienestar de la comunidad que los rodea. (C.A Ron Santa Teresa, 2017)

La Hacienda Santa Teresa fue fundada en 1796, ubicada en Aragua, Venezuela, la cual no es solo el hogar sino el punto de partida de esta marca. Toda la materia prima necesaria para llevar a cabo la producción del ron proviene de la misma hacienda, donde se consigue la caña de azúcar y se realiza la fermentación, destilación, envejecimiento y el embotellamiento. (C.A Ron Santa Teresa, 2017)

La empresa C.A. Ron Santa Teresa cuenta con un total de 385 empleados, de los cuales 22 pertenecen a la generación de los Baby Boomers, 113 pertenecen a la Generación X, y 250 pertenecen a la generación de los Millennials, siendo este grupo generacional el que cuenta con más trabajadores; esto se puede visualizar en la Tabla 2. (C.A Ron Santa Teresa, 2017)

Tabla 2.

Clasificación generacional en la empresa C.A. Ron Santa Teresa

		C.A. Ron Santa Teresa
Baby Boomers	(1946 - 1964)	22
Generación X	(1965 - 1978)	113
Millennials	(1979 - 1996)	250
Total Trabajadores		385

El objetivo de la marca, es "lograr que el ronero (todos los venezolanos) se apropie de lo que hay detrás del ron, de las manos que cultivan la caña, de los rostros que por centurias han construido una cultura, una tradición, nuestra tradición. Entonces lo defienda como algo suyo, como algo propio. Como un patrimonio colectivo que nos enorgullece y nos da identidad". (C.A Ron Santa Teresa, 2017, Pág. 33)

La estrategia de apropiación de la marca es muy clara: la propuesta de la agencia de publicidad es no hacer una campaña, sino ejecutar con conciencia un programa constante y a largo plazo, es decir, resignificar los activos de marca con una objetivo estratégico para generar valor de marca y nuevas acciones que involucren al consumidor para generar empatía e identidad. (C.A Ron Santa Teresa, 2017)

Santa Teresa se refiere al ron como capital social, es decir, una industria que produce bienestar, que busca mejorar la calidad de vida de las familias roneras. El ron como fuente de identidad, algo de lo que sentirse orgullosos, orgullo del trabajo bien hecho, de los logros obtenidos, de la industria y de su gente. El ron como promotor cultural, siendo un puente entre la cultura y la sociedad. El ron como embajador de la venezolanidad, hacia dentro y hacia afuera; y por último, el ron como una industria potente, representando la fuerza de una buena idea. (C.A Ron Santa Teresa, 2017)

La empresa cuenta con un mapa estratégico dividido en tres etapas claves. La primera etapa se basa en la estrategia de afirmación, es decir, posicionar en Venezuela y en el extranjero

el ron venezolano como un producto de primerísima calidad, el mejor del mundo por ser el más premiado del mundo. Gracias a su excelente calidad, el ron de Santa Teresa posee el sello de calidad internacional de La Denominación de Origen Controlada. La segunda etapa se refiere a la diferenciación y alcance, pues busca promover y promocionar el consumo del ron venezolano externamente y en Venezuela desde las marcas cercanas al consumidor. Por último, la estrategia de re-afirmación es la tercera etapa, la cual tiene como objetivo demostrar porqué el ron de Venezuela es el mejor del mundo. (C.A Ron Santa Teresa, 2017)

En Venezuela existe una gran tensión cultural, pues el venezolano siente que vive en un país potente con personas creativas que tienen mucho que ofrecer tanto nacional como internacionalmente, pero siente que el país carece de éxito y de fuentes de identidad que le hagan sentirse orgulloso. Por lo tanto C.A. Ron Santa Teresa es una marca que habla de la potencialidad del venezolano, de las cosas buenas que se pueden hacer en Venezuela. Es una marca que traduce lo que significa ser venezolano, da reconocimiento e identidad. Significa el desarrollo de la iniciativa privada en Venezuela, habla de recursos naturales, de gente, de cultura, siendo una representación de la cultura y el país. (C.A Ron Santa Teresa, 2017)

Su propósito es usar la empresa como herramienta para la transformación social, a través de la creación del valor compartido, no solo mediante la manufactura y comercialización de sus productos, sino a través de programas que promueven valores e ideales. Por tanto, la intención y la transformación son el eje central de todo lo que hacen y como lo hacen, brindado significado a todos sus esfuerzos. (C.A Ron Santa Teresa, 2017)

La empresa en función, cuenta con cuatro valores corporativos, lo cuales son: jugamos limpio y jugamos para ganar, humildad, orgullo por lo que hacemos y trasformamos nuestro entorno. Dichos valores son vitales para la organización y para sus trabajadores, pues los identifican y agregan valor a su cultura laboral. (C.A Ron Santa Teresa, 2017)

La Hacienda actualmente es un complejo agroindustrial, turístico y deportivo donde se produce ron venezolano y a la vez se llevan a cabo iniciativas sociales. Dichas iniciativas, son dirigidas por la Fundación Santa Teresa, la cual desarrolla inversiones sociales con la convicción de que el crecimiento continuo de la empresa debe ir acompañado del bienestar y prioridad de la comunidad que los rodea. (C.A Ron Santa Teresa, 2017)

La Fundación Santa Teresa nace en 1989, siendo una institución a través de la cual C.A. Ron Santa Teresa ejecuta sus iniciativas de inversión social en el Municipio Revenga del Estado Aragua, con el objetivo de potenciar el desarrollo social, económico y cultural de la comunidad. Su misión, es hacer de dicho Municipio un modelo de desarrollo económico y social en Venezuela, no solo por sus logros, sino por la forma de llegar a ellos, a través de sus pilares: deporte, emprendimiento, turismo, ambiente, seguridad y cultura. (C.A Ron Santa Teresa, 2017)

Las iniciativas sociales se llevan a cabo a través de proyectos desarrollados por La Hacienda. Cuentan con el proyecto Casas Blancas, que trata de una intervención urbanística que buscar mejorar la calidad ambiental de la zona y el embellecimiento, a fin de apoyar el desarrollo del turismo, el establecimiento de nuevos emprendimientos, y servicios para el turista y la comunidad. Por su parte, el Proyecto Alcatraz, es un programa de reinserción de jóvenes con problemas de conducta, cuyo propósito es erradicar la delincuencia sin violencia, a través de la formación de valores, la justicia restaurativa, la formación para el trabajo y el rugby. (C.A Ron Santa Teresa, 2017)

El rugby penitenciario nace en 2013 a fin de promover la formación en valores a través del deporte en los centros penitenciarios, donde se realizan entrenamientos teóricos y prácticos semanales, tres festivales anuales y la participación de los equipos penitenciarios en el Torneo 7 Santa Teresa. Este último proyecto, ha traído consigo grandes logros: diez bandas desarticuladas, más de 200 jóvenes han participado en el proyecto y se cuenta con la participación de seis centros penitenciarios. (C.A Ron Santa Teresa, 2017)

Los proyectos sociales de la Fundación Santa Teresa, la cual es una personalidad jurídica distinta a C.A Ron Santa Teresa, han sido una herramienta motivacional tanto para los empleados como para las personas de la comunidad que los rodea, pues se sienten identificados con ellos y les brinda la sensación de que son tomados en cuenta. C.A. Ron Santa Teresa, aprovechó la delincuencia como una oportunidad para ayudar a la comunidad, ofreciendo trabajos y actividades recreativas a través de la promoción de buenos valores, y gracias a ello se ha ganado el respeto del Municipio Revenga y de sus trabajadores. Por lo tanto, el desarrollo de los incentivos sociales ha influenciado de manera positiva a las personas y ha logrado una gran participación voluntaria por parte de la comunidad, lo que incentiva a formar parte de La

Hacienda Santa Teresa y colaborar tanto con sus iniciativas sociales como con la producción del mejor ron del país. (C.A Ron Santa Teresa, 2017)

C.A Ron Santa Teresa cuenta con dos sedes en el país, una en su hacienda del estado Aragua y otra en la capital, Caracas. La planta donde se lleva a cabo todo el proceso productivo del ron se encuentra ubicada en La Hacienda, sin embargo, dicha sede también cuenta con oficinas administrativas. Por su parte, la sede en la capital está conformada únicamente por áreas administrativas y de ventas, siendo unas oficinas con mucha menos cantidad de trabajadores, específicamente 73, mientras que en La Hacienda hay 312 empleados. (C.A Ron Santa Teresa, 2017)

En la empresa C.A. Ron Santa Teresa se realizan distintas actividades motivacionales dependiendo de la sede:

Actividades realizadas en hacienda

Caminata Familiar Santa Teresa, actividad recreativa, que se desarrolla dentro de los espacios de La Hacienda , en la cual participa el trabajador y un acompañante. La misma inició como actividad entre los trabajadores, que recorrían las extensas tierras, cañaverales y montañas que se encuentran alrededor de La Hacienda.

Agasajo Día del Trabajador, actividad dirigida al personal de nómina diaria, sin embargo el personal empleado asiste; en la misma se celebra el día del trabajador con un agasajo que incluye comida, músicas y rifas.

Agasajo Día de la Madre y Día del Padre, pretende agasajar al padre / madre en su día. Para ello se planifica una actividad durante un día, por ejemplo para el día de la madre se ha organizado un día de spa, un día de piscina o un almuerzo. Así mismo, para el día del padre, se ha organizado un día de piscina, un almuerzo, entre otros.

Juegos Interdepartamentales, se desarrolla considerando varias disciplinas deportivas (softball, voleibol, entre otras), por equipos; la idea es fomentar la integración entre los

diferentes departamento de la empresa. En esta actividad el trabajador puede asistir acompañado de familiares.

Actividad Recreacional Anual, dirigido al personal de nómina diaria, se realiza durante un día o dos, con pernocta (en caso de 2 días), en los cuales se lleva al personal a un paseo, por lo general playa, como actividad de esparcimiento e integración.

Reconocimiento por años de servicio, pretende homenajear a los trabajadores que cumplen 5, 10, 15, 20, 25, 30, 35...años de servicio dentro de la organización a través de un acto de reconocimiento, el cual es presidido por el presidente y los directores.

Fiesta de Fin de Año, se efectúa anualmente en diciembre con motivo de brindar por los logros del año que culmina, donde asiste todo el personal de la empresa.

Encuentros deportivos con otras organizaciones, en ocasiones se organizan estas actividades de esparcimiento, en las cuales el equipo de la empresa recibe a equipos de otras empresas, o visitan las instalaciones de otras organizaciones.

Actividades realizadas en Caracas

El almuerzo corre por nuestra cuenta: se invita a los empleados a disfrutar de un almuerzo gratis que incluye perros calientes y refresco en un compartir ameno.

Tarde de Golfeados: se dejó en los puestos de los empleados un golfeado como regalo para endulzar la tarde.

Queremos compartir un Helado Contigo: se repartieron helados sorpresa a todos los empleados una tarde después del almuerzo.

Tómate un respiro: se ofreció un espacio de bienestar a través de una charla del humor y un compartir de bebidas saborizadas con o sin alcohol y mini sándwiches de roast beaf a los empleados.

Tarde de Bowling: se invitó a todos los de la oficina de caracas a jugar bowling durante la tarde de un viernes.

Decora tú puesto de Navidad: se realizó un concurso por áreas para decorar las distintas áreas de la oficina y se hizo una premiación a las 3 mejores áreas decoradas.

Desayuno de Inicio de Navidad: se ha vuelto una tradición que el primer día hábil del mes de diciembre se hace un desayuno navideño para toda la oficina de caracas

Tarde de Donuts: se dejó en los puestos de los empleados una donut como regalo para endulzar la tarde.

CAPÍTULO III
MARCO METODOLÓGICO

El marco metodológico refleja los mecanismos, técnicas y tácticas que se utilizan para la obtención de la información necesaria, va desde la observación hasta el análisis de los datos obtenidos. Según Balestrini (2006)

> El marco metodológico, está referido al momento que alude al conjunto de procedimientos lógicos, tecno-operacionales implícitos en todo proceso de investigación, con el objeto de ponerlos de manifiesto y sistematizarlos; a propósito de permitir descubrir y analizar los supuestos del estudio y de reconstruir los datos, a partir de los conceptos teóricos convencionalmente operacionalizados. (p. 125)

El presente capítulo, explica el procedimiento que se llevó a cabo en la investigación para poder analizar las prácticas motivacionales que se llevan a cabo en la empresa C.A. Ron Santa Teresa, para mantener motivados a sus empleados tomando en cuenta sus diferencias generacionales. Se expone a continuación el tipo de investigación, diseño de investigación, población y muestra, operacionalización de los objetivos, instrumentos y técnicas para la recolección de datos, recursos y consideraciones éticas.

Tipo de investigación

Siguiendo la tipología establecida por Arias (2012) se puede definir esta investigación como un estudio descriptivo, pues el mismo se centrará en observar y analizar las prácticas motivacionales que se realizan dentro de las distintas sedes de la empresa C.A. Ron Santa Teresa. Esto se hará, con el fin de identificar si las prácticas que se llevan a cabo motivan a sus empleados en consideración de sus diferencias generacionales.

Tamayo y Tamayo (2003), definen la investigación descriptiva como aquella que

> Comprende la descripción, registro, análisis e interpretación de la naturaleza actual, y la composición o procesos de los fenómenos. El enfoque se hace sobre conclusiones dominantes o sobre cómo una persona, grupo o cosa se conduce o funciona en el presente. La investigación descriptiva trabaja sobre realidades de hecho, y su característica fundamental es la de presentamos una interpretación correcta. (p. 46)

A su vez, Sabino (1992) señala que "Las investigaciones descriptivas utilizan criterios sistemáticos que permiten poner de manifiesto la estructura o el comportamiento de los fenómenos en estudio, proporcionando de ese modo información sistemática y comparable con la de otras fuentes." (p. 54)

Diseño de Investigación

Según Hernández, Fernández y Baptista (2006) se entiende como enfoque cuantitativo a aquel que se basa en la recolección de datos así como el análisis de los mismos para poder contestar la pregunta de investigación. A su vez dichos atores afirman que:

> La *investigación cuantitativa* nos ofrece la posibilidad de generalizar los resultados más ampliamente, nos otorga control sobre los fenómenos, así como un punto de vista de conteo y las magnitudes de estos. Asimismo, nos brinda una gran posibilidad de réplica y un enfoque sobre puntos específicos de tales fenómenos, además de que facilita la comparación entre estudios similares. (p.21)

A su vez se considera que el estudio es no experimental, entendiéndose este como "estudios que se realizan sin la manipulación deliberada de las variables y en los que solo se observan los fenómenos en su ambiente natural para analizarlos." (Hernández, Fernández y Baptista, 2006, p.205). Esto se debe a que en la investigación solo se observará si las prácticas motivacionales que actualmente se ejercen en la empresa C.A. Ron Santa Teresa toman en consideración a todas las generaciones que pertenecen a esta.

Por otra parte, el estudio se describe como transeccional o transversal. Según Hernández, Fernández y Baptista (2006) los estudios transaccionales son aquellos en los que la recolección de datos se realiza en un momento específico y único en el tiempo. La recolección de datos, se llevó a cabo mediantes encuestas y entrevistas, las cuales se realizaron entre los meses de mayo y junio del año 2018, en las oficinas de Caracas de la empresa C.A Ron Santa Teresa y en La Hacienda Santa Teresa.

Población y Muestra

Unidad de Análisis

Para determinar la muestra es necesario definir la unidad de análisis. Según Hernández, Fernández y Baptista (2006, p. 236) la unidad de análisis es aquello sobre lo que se van a recolectar los datos, es decir "personas, organizaciones, periódicos, comunidades, situaciones,

etc.”. En este este estudio que se realizará en la empresa C.A Ron Santa Teresa, la unidad de análisis son las personas que pertenecen a las distintas generaciones que conviven dentro de la empresa, para observar si las prácticas motivacionales toman en cuentan a todos sus trabajadores y los mantiene motivados por igual.

Población

Selltiz et al, (citado en Hernández, Fernández y Baptista, 2006), define población como “el conjunto de todos los casos que concuerdan con una serie de especificaciones” (p.238). A su vez Tamayo y Tamayo (1997) define población como

> Totalidad de un fenómeno de estudio, incluye la totalidad de unidades de análisis o entidades de población que integran dicho fenómeno y que debe cuantificarse para un determinado estudio integrando un conjunto N de entidades que participan de una determinada característica, y se le denomina población por construir la totalidad del fenómeno adscrito a un estudio de investigación. (p.176)

La población perteneciente a la empresa C.A. Ron Santa Teresa consta de los 385 empleados que se encuentran registrados en la nómina regular de la misma.

Muestra

Hernández, Fernández y Baptista (2006), definen muestra como:

> …un subgrupo de la población de interés (sobre el cual se recolectaran datos, y que tienen que definirse o delimitarse de antemano con precisión), este

> deberá ser representativo de la población. El investigador pretende que los resultados encontrados en la muestra logren generalizarse o extrapolarse a la población… El interés es que la muestra sea estadísticamente representativa. (pág. 236-237)

En este caso se tomó la población total de empleados, que correspondía a 385 trabajadores, considerando un 95% de confiabilidad (Z), una varianza del 50% (p), y un error muestral de 7,4% (d). Al aplicar la fórmula para poblaciones finitas dio un resultados de 121 empleados, el cual aproximamos a 120 siendo este nuestro número total de trabajadores a encuestar. Así mismo se seleccionaron trabajadores, sin importar el área, departamento o sede, que conviven en la empresa, pues el factor más relevante es a que generación pertenece cada empleado.

La fórmula para calcular dicha muestra es la siguiente:

$$n = \frac{N \times Z_a^{\ 2} \times p \times q}{d^2 \times (N-1) + Z_a^{\ 2} \times p \times q}$$

Donde:

n = tamaño de la muestra.

N = tamaño de la población, 385.

Z = nivel de confianza, 1,96.

p = probabilidad de éxito, 50%

q = probabilidad de fracaso, 50%

d = margen de error, 7,4%

Tipo de muestreo

Tomando en cuenta la Tabla 2, se realizó una regla de tres en función de la población total para así calcular el porcentaje que representa cada generación de trabajadores, como se puede demostrar en la Tabla 3. Luego, en función de dichos porcentajes, se realizó una segunda regla de tres tomando en cuenta el número de la muestra de estudio, es decir, 120, para así calcular que cantidad de trabajadores de cada generación representan los porcentajes en función a la muestra, como se puede apreciar en la Tabla 4.

Tabla 3 .
Porcentajes de las generaciones en función a la población total.

Millenials	385	100%
	250	65%
Generación X	385	100%
	113	29%
Baby Boomers	385	100%
	22	6%

Tabla 4.
Porcentajes de las generaciones en función a la muestra de estudio

Millenials	120	100%
	78	65%
Generación X	120	100%
	34,8	29%
Baby Boomers	120	100%
	7,2	6%

Luego de obtener los resultados anteriores, se realizó la Tabla 5 donde se calculó el número de personas que representan cada porcentaje en función a la población total de la empresa C.A Ron Santa Teresa. Seguidamente se realizó la Tabla 6 en el que se observa el número de personas que representan cada porcentaje en función a la muestra de estudio. La que se tomará en cuenta es la Tabla 6, ya que como se trabajará con una muestra representativa de 120 personas, se debe saber el número exacto de personas por cada generación a las que se le aplicara la encuesta, de manera que represente el porcentaje de cada rango de edad.

Tabla 5.
Número de personas por cada generación según la población total

Generación	Población	Porcentaje
Baby Boomers	22	6%
Generacion X	113	29%
Millennials	250	65%
Total	385	100%

Tabla 6.
Número de personas por cada generación según la muestra de estudio

Generación	Muestra	Porcentaje
Baby Boomers	7	6%
Generacion X	35	29%
Millennials	78	65%
Total	120	100%

Instrumentos y técnicas para la recolección y procesamiento de datos

Entrevista

Sierra Bravo (2001) cita en su libro *técnicas de investigación social* al Diccionario de Sociología de Fairchild, que definen la entrevista como "la obtención de información mediante una conversación de naturaleza profesional" (p.353). Así mismo Corbetta (2007) afirma que la entrevista cualitativa es aquella que "pretende obtener datos preguntando a los sujetos, pero con el objetivo característico de la investigación cualitativa de conocer la individualidad de la persona entrevistada y ver el mundo con sus ojos" (p.344).

Se realizó una entrevista a profundidad a la gerente de Recursos Humanos de la empresa C.A Ron Santa Teresa, con el objetivo de obtener la información necesaria para la construcción y elaboración de las encuestas, y definir cuáles podrían ser las variables. Sabino (1992) asevera que una entrevista desde el punto de vista del método es "una forma específica de interacción social que tiene por objeto recolectar datos para una investigación" (p.122).

Encuesta

En el libro *El Proceso de Investigación* de Sabino (1992), el mismo expresa que una encuesta "parte de la premisa de que, si queremos conocer algo sobre el comportamiento de las personas, lo mejor, lo más directo y simple, es preguntárselo directamente a ellas" (p.85). En cambio, López-Roldán y Fachelli (2015) establecen a la encuesta "como una técnica de recogida de datos a través de la interrogación de los sujetos cuya finalidad es la de obtener de manera sistemática medidas sobre los conceptos que se derivan de una problemática de investigación previamente construida" (p.8).

A partir de la información suministrada a través de la entrevista, se construyeron los ítems que conforman la encuesta aplicada para la recolección de datos, necesarios para el análisis de resultados de la presente investigación, ver ANEXO A.

Validez y Confiabilidad del instrumento

Validez

Hernández, Fernández y Baptista (2006) afirman que "La validez, en términos generales, se refiere al grado en que un instrumento realmente mide la variable que pretende medir" (p. 277). A su vez, Bohrnstedt, (citado en Hernández, Fernández y Baptista, 2006), define la validez de contenido como " el grado en que un instrumento refleja un dominio especifico de contenido de lo que se mide. Es el grado en el que la medición representa al concepto o variable medida" (p. 227 – 228).

En este caso se realizó un juicio de expertos, donde se entregaron copias del instrumento de medición, a tres expertos; el primero director de talento y organización de la empresa C.A. Ron Santa Teresa, el segundo un profesor de sociología de la Universidad Católica Andrés Bello y por último una profesora de psicología en la Universidad Central de Venezuela; en el que se

relataba un resumen del problema de investigación, así como los objetivos y se encontraba el cuadro de operacionalización.

Para lograr la validación se midieron los siguientes aspectos: claridad de redacción, coherencia con el indicador, inducción a la respuesta, lenguaje adecuado con el nivel del informe y por último si mide lo que se pretende. A su vez se colocó un espacio con la opción de colocar observaciones, ver ANEXO B.

Los tres expertos aportaron sus sugerencias en cuanto al instrumento de medición, entre las más importantes se encuentran:

- Cambiar la redacción de algunas preguntas para una mejor compresión de la misma.
- Ordenar y arreglar las preguntas pertinentes en una escala para poder analizarlas de mejor manera.
- Cambiar el orden de las preguntas para que el instrumento tenga una mejor coherencia y fluidez.

Confiabilidad

Según Hernández, Fernández y Baptista (2006) "la confiabilidad de un instrumento de medición se refiere al grado en que su aplicación repetida al mismo sujeto u objeto produce resultados iguales" (p. 227). Para garantizar la confiabilidad del instrumento se realizó una prueba piloto en la empresa EXIMA C.A. a 20 obreros de la misma. La razón por la cual se realizó en dicha empresa se debe a que como en nuestra población hay una gran cantidad de obreros se quería asegurar que este sector de empleados específicamente comprendiera la encuesta. Luego de realizar la prueba piloto se realizaron los cambios pertinentes de las dudas que surgieron de los empleados cuando la contestaron.

A través del Método de medidas de consistencia interna, se realizó el Alfa de Cronbach donde se midió el grado de confiabilidad del instrumento. El mismo dio como resultado 0,701 lo que se considera aceptable, como se puede observar en la Tabla 7.

Tabla 7.

Alfa de Cronbach

Estadísticas de fiabilidad

Alpha de Cronbach	N de elementos
0,701	77

Operacionalización de los objetivos

A continuación se puede observar la Tabla 8 en la cual se sintetiza la operacionalización tanto de los objetivos específicos. Esto se realizó a través de dimensiones e indicadores que se relacionan con cada uno de los objetivos específicos.

Tabla 8.
Cuadro de operacionalización de objetivos

Objetivo General	Analizar las prácticas de motivación de la empresa C.A. Ron Santa Teresa a sus empleados, tomando en cuenta sus diferencias generacionales, durante el período 2017 – 2018				
Objetivos específicos	**Variables**	**Dimensiones**	**Indicadores**	**Técnicas**	**Fuentes**
1. Establecer cuáles son las prácticas de motivación realizadas por la empresa Santa Teresa, en el período 2017 - 2018	Prácticas de motivación	Motivación general	Motivación intrínseca Motivación extrínseca	Análisis de contenido Entrevistas	Páginas Web y Biblioteca Gerentes y Directores
		Motivación por generaciones	Baby Boomers Generación X Millennials		
2. Determinar los niveles de motivación de los empleados de Santa Teresa, según las diferencias generacionales.	Niveles de motivación	Afectiva	Baby Boomers Generación X Millennials	Encuestas y Escala de Likert	Trabajadores
		Al logro	Baby Boomers Generación X Millennials		
		Poder	Baby Boomers Generación X Millennials		
3. Analizar la percepción que tienen los trabajadores de las prácticas motivacionales en la empresa y si estas los motivan de acuerdo a la generación a la que pertenecen.	Percepción de prácticas	Tipo de percepción	Positiva Negativa	Encuestas y Escala de Likert	Trabajadores
		Niveles	Alto Medio Bajo		
	Estructura Jerárquica	Jerarquía	Obrero Supervisor técnico Gerente		
		Tipo de función laboral	En planta En oficina Otros		
		Generaciones	Baby Boomers Generación X Millennials		

Consideraciones éticas

Para llevar a cabo la tesis de grado a continuación, de manera honesta, correcta y moral, se cumplirán voluntariamente las siguientes condiciones éticas:

- Respetar lo que el encuestado no quiera responder, es decir, no forzarlo a decir nada contra su voluntad. Es decisión del propio encuestado y entrevistado responder lo que le parezca pertinente.
- Toda la información brindada tanto por la empresa como por los encuestados y entrevistados, será confidencial, estrictamente para fines académicos o para la propia empresa.
- Aplicar adecuadamente las encuestas, con el trato apropiado hacia los encuestados y entrevistados.
- Proteger al individuo, en cuanto a la información que brinde. Por tanto, dicha información será utilizada para la investigación exclusivamente. No se otorgará información a la empresa C. A. Ron Santa Teresa que ponga en riesgo el cargo de los trabajadores encuestados o entrevistados.
- Mantener la absoluta confidencialidad de la información suministrada por todos los trabajadores de C.A Ron Santa Teresa.

CAPÍTULO IV
ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS

En el capítulo a continuación, se presentan los resultados obtenidos a través del instrumento de recolección de datos empleado en la investigación, el cual fue encuestas aplicadas a una muestra de trabajadores de la empresa C.A Ron Santa Teresa, ubicada en el estado Aragua y en la capital, Caracas en el periodo de tiempo de los años 2017-2018. Los resultados se presentan en gráficos y tablas con el fin de dar respuesta a la pregunta de investigación.

En primera lugar se presentaran los datos generales de la muestra de estudio, tomando en cuenta las variables sociodemográficas. Luego, se hará una descripción y análisis detallado de cada una de las variables a través de los ítems que las conforman.

Descripción general de la muestra

Sexo

De los 120 trabajadores, 68 son del género masculino, representando el 56.7% de la muestra total, y a su vez siendo el sexo dominante de la misma, mientras que 52 de los encuestados pertenecen al género femenino, con un porcentaje de 43.3%, como se puede observar en la Tabla 9 así como en el Gráfico 2. Esto quiere decir que por cada 1,3 hombres hay 1 mujer.

Tabla 9.
Distribución por sexo (valores absolutos y relativos)

Sexo	**Frecuencia**	**%**
Masculino	68	57%
Femenino	52	43%
Total	120	100%

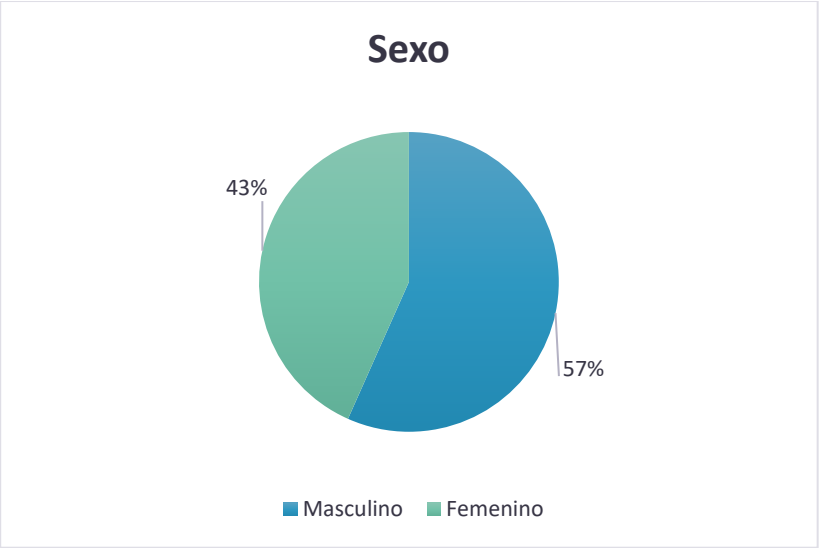

Gráfico 1. Porcentaje del sexo de la muestra.

Edad / Generación

En el Gráfico 1 tanto como en la Tabla 10, se puede observar que el 65% (78 personas) de los encuestados pertenecen a los Millennials, siendo la generación predominante de la muestra, comprendidos entre los 19 y 39 años de edad. Por su parte, la generación X representa el 29.2% (35 personas) de la muestra, con trabajadores de edades entre los 40 y 53 años, mientras que los Baby Boomers conforman el menor porcentaje de la muestra, con un 5,8% (7 personas), con personas entre los 54 y 72 años de edad. Lo que demuestra que la empresa de estudio, está

conformada en su mayoría por personas jóvenes, pertenecientes a la generación de los Millennials.

Tabla 10.
Distribución por edad (valores absolutos y relativos)

Generación	**Frecuencia**	**%**
Millennials	78	65%
Generación X	35	29%
Baby Boomers	7	6%
Total	120	100%

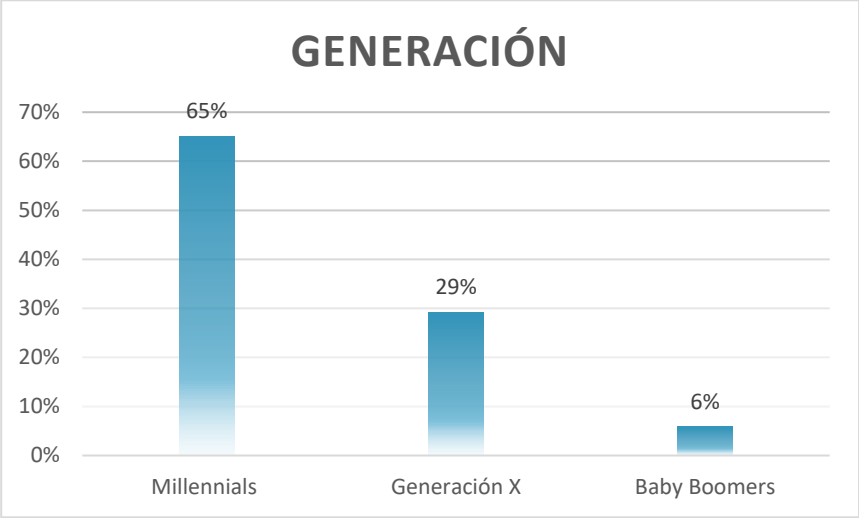

Gráfico 2. Porcentaje generacional de la muestra

Cargo

En la Tabla 11 y el Gráfico 3 se puede observar que los analistas son el cargo dominante de la muestra, con un total de 30 personas (25%), seguidos por lo gerente y operadores, pues ambos cargos cuentan con 16 personas cada uno, representando el 13.3%. Los supervisores representan el 10% (12 personas) de la muestra total, mientras que los coordinadores representan

el 9.2%, es decir, 11 de las 120 personas encuestadas. Por su parte, tanto los líderes como los especialistas conforman el 7.5% (9 personas) cada uno, y los consultores el 5.8%, con un total de 7 trabajadores. Hay un total de 5 jefes, que representan el 4.2% de la población de estudio, y un total de 4 asesores con un porcentaje del 3,3% de la misma. Por último, de los 120 trabajadores de la muestra, únicamente hay un auxiliar, el cual representa el 0.8% de la población.

Tabla 11.
Distribución por cargo (valores absolutos y relativos)

Cargo	**Frecuencia**	**%**
Analista	30	25%
Gerente	16	13%
Operador	16	13%
Supervisor	12	10%
Coordinador	11	9%
Especialista	9	8%
Líder	9	8%
Consultor	7	6%
Jefe	5	4%
Asesor	4	3%
Auxiliar	1	1%
Total	120	100%

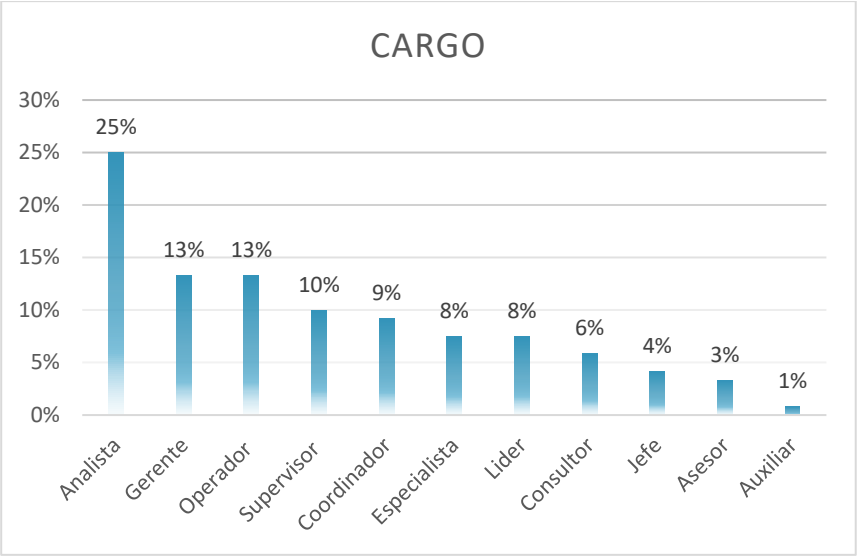

Gráfico 3. Porcentaje de cargos de la muestra.

Sede

Se puede observar tanto en la Tabla12 como en el Gráfico 4 que la mayoría de los trabajadores, 80, se encuentran en La Hacienda, representando el 66.7% de la muestra total, mientras que el restante, 33.3% se encuentran en las oficinas de Caracas, con un total de 40 trabajadores.

Tabla 12.
Distribución por sede (valores absolutos y relativos)

Sede	**Frecuencia**	**%**
Hacienda	80	67%
Oficinas de Caracas	40	33%
Total	120	100%

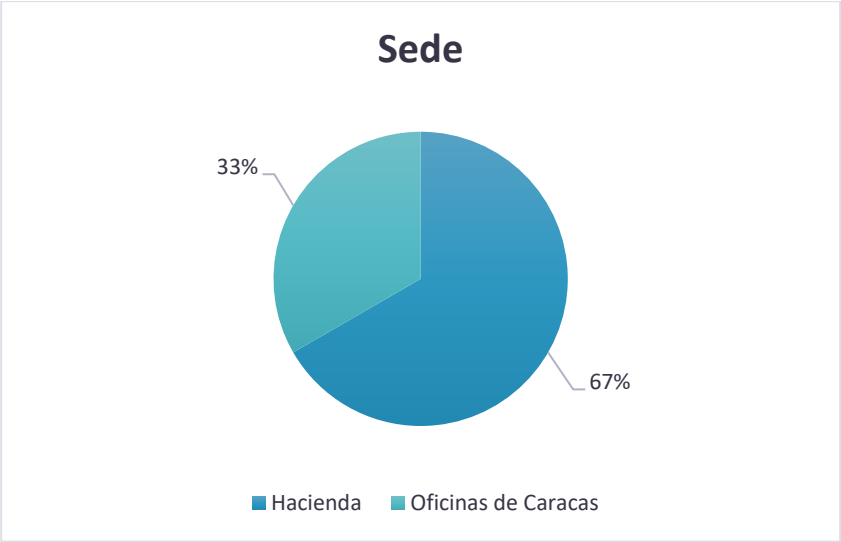

Gráfico 4. Porcentaje sobre la sede de la muestra

Descripción específica de cada variable

La encuesta aplicada en el trabajo de investigación cuenta con cuatro variables, donde cada una de ellas está conformada por una cierta cantidad de ítems. Es por ello que los resultados se analizarán individualmente por cada una de dichas variables, de manera de poder visualizar de manera más fácil las respuestas de cada una de las generaciones en los 21 ítems del instrumento de investigación.

A continuación se analizará cada una de las variables de estudio, a través de cada uno de los ítems que las componen. Dichas variables son: prácticas motivacionales, niveles de motivación, percepción de las prácticas y estructura jerárquica.

Variable prácticas motivacionales

Al preguntarle a los encuestados cuales son las prácticas motivacionales, destacó que el 73% de las personas encuestadas contestó que conocían dichas prácticas motivacionales aplicadas por C.A Ron Santa Teresa, específicamente un total de 88 trabajadores. Mientras que

el 16% (19) de los individuos revelaron que no conocen las prácticas motivacionales. Por último, un 11% (13) de la muestra no contestaron al ítem, como se puede observar en el tanto en la Tabla 13, como en el Gráfico 5.

Tabla 13
Distribución por respuesta (valores absolutos y relativos)

Respuesta	**Frecuencia**	**%**
Si las conoce	88	73%
No las conoce	19	16%
No contestó	13	11%
Total	120	100%

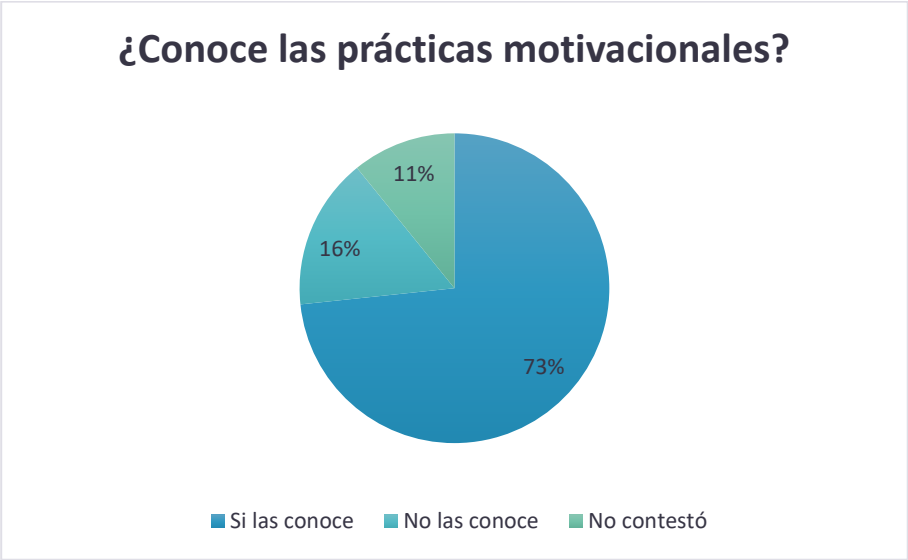

Gráfico 5. ¿Conoce las prácticas motivacionales?

Al detallar la Tabla 14, relacionada al ítem "¿cuáles son las prácticas motivacionales aplicadas por C.A Ron Santa Teresa?", se logra apreciar que las prácticas más nombradas por los trabajadores fueron: cursos de formación y desarrollo, actividades en días festivos, actividades de interacción y aumentos salariales. Sin embargo, esta última, no fue nombrada

por parte de los Baby Boomers, lo que deja ver que dicha generación no percibe los aumentos salariales como una práctica motivacional, en comparación con la Generación X y los Millennials.

Lo anterior es respaldado por Chirinos (2009), quien afirma que los Baby Boomers son una generación orientada a los reconocimientos e incentivos que puedan obtener en la empresa, así como en los cursos y talleres de desarrollo para formarse cada vez más como profesionales. Mientras que los Millennials son la generación que más importancia le da al salario económico, pues se preocupan más por el dinero, como se puede apreciar en los resultados obtenidos.

Por su parte, la práctica motivacional menos nombrada por los encuestados fue la de recibir feedbacks o evaluaciones por desempeño. Lo que pudiese indicar que a los trabajadores de C.A Ron Santa Teresa no les motiva que su desempeño laboral sea evaluado.

Tabla 14.
Prácticas motivacionales conocidas por generación (valores absolutos y relativos).

Generación / Prácticas motivacionales	Baby Boomers		Generación X		Millennials		Total	
Cursos (formación y desarrollo)	3	42,9%	9	26,1%	15	19,5%	27	22,4%
Actividades de interacción	3	42,9%	6	17,4%	10	13%	19	15,8%
Actividades en días festivos	1	14,3%	7	20,3%	10	13%	18	14,9%
Aumentos Salariales	-	0%	4	11,6%	8	10,4%	12	10%
Chupitos	1	14,3%	2	5,8%	8	10,4%	11	9,1%
Valores	1	14,3%	2	5,8%	8	10,4%	11	9,1%
Fundación / proyecto alcatraz	-	0%	1	2,9%	9	11,7%	10	8,3%
Comunicación transparente y continua	-	0%	-	0%	9	11,7%	9	7,5%
Beneficios sociales	1	14,3%	4	11,6%	4	5,2%	9	7,5%
Inducción corporativa	1	14,3%	3	8,7%	4	5,2%	8	6,6%
Sentido de pertenencia	-	0%	1	2,9%	7	9,1%	8	6,6%
Trabajo en equipo	1	14,3%	1	2,9%	6	7,8%	8	6,6%
Ambiente laboral agradable	-	0%	4	11,6%	3	3,9%	7	5,8%
Reconocimientos	1	14,3%	3	8,7%	2	2,6%	6	5%
Cesta Ticket	-	0%	1	2,9%	4	5,2%	5	4,1%
Regalos / Detalles	-	0%	2	5,8%	3	3,9%	5	4,1%
Eventos con directores	1	14,3%	2	5,8%	2	2,6%	5	4,1%
Bonos	-	0%	1	2,9%	4	5,2%	5	4,1%
Feedbacks/Evaluación por desempeño	1	14,3%	-	0%	3	3,9%	4	3,3%

En la Tabla 15 se puede observar cada uno de los cuatro ítems que se presentaron en la encuesta relacionados a la variable prácticas motivacionales, a su vez se aprecia el porcentaje de respuesta según el total de empleados por cada generación A continuación se presenta la descripción y análisis de cada uno de los ítems pertenecientes a dicha variable:

En cuanto al ítem “más allá de las remuneraciones económicas, las prácticas motivacionales de C.A. Ron Santa Teresa incrementan mi motivación”, se puede notar que los Millennials son la generación que contestaron con más frecuencia la opción “nada de acuerdo”, con un porcentaje del 3,8%, en comparación a los Baby Boomers y la Generación X, que a dicha opción le otorgaron un 0% y un 2,9% respectivamente. Lo que indicaría que los jóvenes trabajadores son los más propensos a no percibir un incremento de motivación gracias a las

prácticas motivacionales. Esto coincide una vez más lo que dice Chirinos (2009): los Millennials se preocupan y motivan más por el salario económico que el emocional.

Al observar la opción de “muy de acuerdo”, se aprecia que los que mayor porcentaje obtuvieron fue la Generación X, con un total de 57,1%, mientras que los Baby Boomers obtuvieron un 42,9% y los Millennials un 33,3%. Lo anterior mostraría que la Generación X le da una gran valoración a las prácticas motivacionales para el incremento de su motivación.

Por su parte, el ítem “la remuneración que recibo corresponde al trabajo que realizo”, indicaría de manera significativa que la generación de los Baby Boomers son los que menos de acuerdo están con dicha afirmación, pues en la escala de “nada de acuerdo” fueron los que mayor porcentaje obtuvieron (14,3%), seguidos por los Millennials, con un 3,8% y luego por la generación X con un 2,9%. La diferencia que hay entre los porcentajes de los Baby Boomers en comparación con las otras dos generaciones, lo que podría apuntar a que los trabajadores más adultos son los que menos satisfechos se encuentran en cuanto a su remuneración económica.

La mayoría de los encuestados optaron por la opción “de acuerdo” en el ítem nombrado en el párrafo anterior, un 71,4% de los Baby Boomers, un 42,9% de la Generación X y un 37, 2% de los Millennials. Cabe recalcar que el mayor porcentaje de cada una de las tres generaciones se encuentra en la escala de “de acuerdo”, haciendo ver que en general la mayoría de los trabajadores de C.A Ron Santa Teresa, sin importar su posición generacional, perciben de manera similar la remuneración que reciben en relación a sus tareas laborales.

Tabla 15.
Prácticas motivacionales por generación (valores absolutos y relativos)

Prácticas motivacionales	Generación	Nada de acuerdo		Poco de acuerdo		Indiferente		De acuerdo		Muy de acuerdo	
Más allá de las remuneraciones económicas, las prácticas motivacionales de C.A. Ron Santa Teresa incrementan mi motivación.	Baby Boomers	0	0.0%	1	14.3%	1	14.3%	2	28.6%	3	**42.9%**
	Generación X	1	2.9%	2	5.7%	2	5.7%	10	28.6%	20	**57.1%**
	Millennials	3	3.8%	8	10.3%	4	5.1%	37	**47.4%**	26	33.3%
La remuneración que recibo corresponde al trabajo que realizo	Baby Boomers	1	14.3%	0	0.0%	1	14.3%	5	**71.4%**	0	0.0%
	Generación X	1	2.9%	3	8.6%	5	14.3%	15	**42.9%**	11	31.4%
	Millennials	3	3.8%	9	11.5%	14	17.9%	29	**37.2%**	23	29.5%

Luego de conocer si los encuestados estaban al tanto de las prácticas motivaciones en la empresa C.A. Ron Santa Teresa se les realizó la siguiente pregunta “En su opinión, ¿Qué mejoras, en cuanto a las prácticas motivacionales, le recomendaría a C.A. Ron Santa Teresa?”. Según el Gráfico 6 se puede observar que un 95% de los encuestados sugirieron más de una recomendación de mejora, mientras que solo un 5% se abstuvo a dar alguna recomendación. Dicha información se puede observar en la Tabla 16 y en el Gráfico 6.

Tabla 16.
Distribución por recomendación (valores absolutos y relativos)

Recomendó	**Frecuencia**	**%**
Sí recomendó	114	95%
No recomendó	6	5%
Total	120	100%

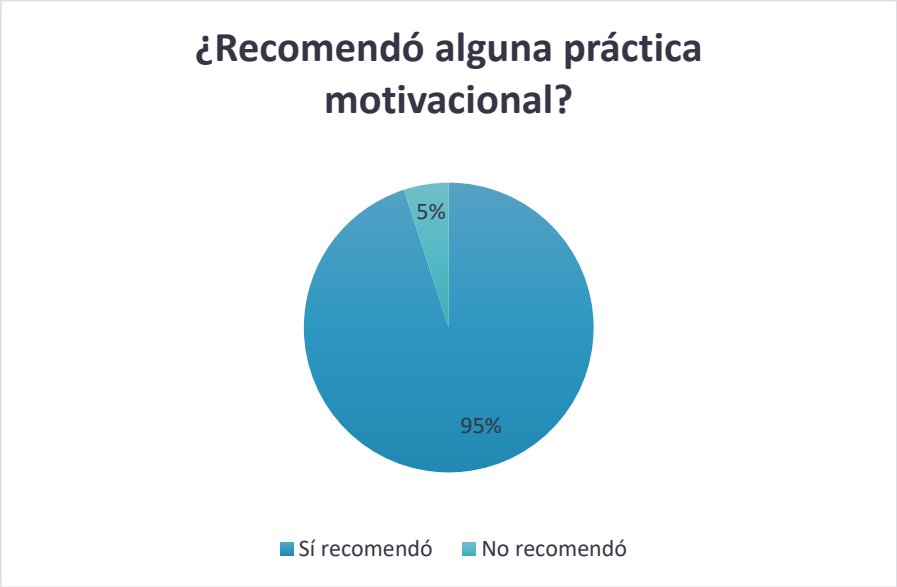

Gráfico 6. ¿Recomendó alguna práctica motivacional?

En cuanto a las posibles mejoras en las prácticas motivacionales, en la Tabla 17 se puede observar un total de 12 recomendaciones sugeridas por los encuestados. La recomendación más nombrada fue la de aplicar las prácticas motivacionales más seguido, señalando que la empresa ha disminuido la frecuencia de realizar las prácticas con el tiempo, lo que ha sido notorio para los trabajadores, pues como indican en la encuesta, aprecian y disfruta participar en ellas. La segunda recomendación que más se repitió es que los empleados buscan poder integrarse con el resto de la empresa, lo que da a entender que los empleados no conocen a todas las personas que trabajen en la misma sede que ellos. Por último la tercera recomendación con mayor porcentaje

de repetición es la de realizar más cursos de capacitación / talleres, con esto se puede observar que los empleados valoran las prácticas que los ayuda a crecer y formarse en el ámbito laboral.

Tabla 17.
Mejoras recomendadas sobre las prácticas motivacionales sugeridas por generación (valores absolutos y relativos).

Generación / Prácticas motivacionales	Baby Boomers		Generación X		Millennials		Total	
Hacerlas más seguido	2	28,6%	12	34,8%	40	52%	54	44,8%
Actividades de integración	3	42,9%	9	26,1%	16	20,8%	28	23,2%
Cursos de capacitación / talleres	1	14,3%	7	20,3%	10	13%	18	14,9%
Juegos Deportivos	1	14,3%	3	8,7%	4	5,2%	8	6,6%
Aumento del paquete salarial	-	0%	2	5,8%	4	5,2%	6	5%
Integración entre las oficinas de Caracas y la Hacienda	1	14,3%	2	5,8%	2	2,6%	5	4,2%
Bonos por desempeño	-	0%	2	5,8%	1	1,3%	3	2,5%
Charlas motivacionales	-	0%	1	2,9%	2	2,6%	3	2,5%
No aplican prácticas motivacionales. Hay que implementarlas	-	0%	2	5,8%	1	1,3%	3	2,5%
Incorporación de todo el personal indistintamente de la posición jerárquica	-	0%	2	5,8%	1	1,3%	3	2,5%
Aumentar comunicaciones e información	-	0%	-	0%	2	2,6%	2	1,7%
Trabajar el viernes medio tiempo	-	0%	1	2,9%	1	1,3%	2	1,7%

Variable niveles de motivación

En la Tabla 18 se puede observar cada uno de los cinco ítems que se presentaron en la encuesta relacionados a la variable niveles de motivación, a su vez se aprecia el porcentaje de respuesta según el total de empleados por cada generación A continuación se presenta la descripción y análisis de cada uno de los ítems pertenecientes a dicha variable:

La mayoría de los encuestados se decidieron entre las variables “de acuerdo” y “muy de acuerdo” en el ítem “me siento motivado trabajando en la empresa C.A Ron Santa Teresa”, siendo este último el que obtuvo porcentajes más elevados. El 85,7% de los Baby Boomers

marcaron dicha opción, seguidos por el 71, 8% de los Millennials y por el 65,7% de la Generación X. Al analizar dichos porcentajes, se puede observar que, aunque la gran mayoría de las personas tenga una motivación elevada, la generación que se podría sentirse más motivada en la empresa es la de los Baby Boomers.

A pesar que todas las generaciones obtuvieron altos porcentajes de motivación, como se puede apreciar en el párrafo anterior, la Generación X fue la que presentó el menor porcentaje. Lo cual tiene concordancia con el trabajo de grado de Vargas y Muñoz (2015), autores que obtuvieron como resultado que de las tres generaciones, la Generación X es la que presenta menores niveles de motivación en el ámbito laboral.

Al analizar los resultados del ítem "la empresa tiene prácticas motivacionales para mantenerme motivado en mis labores profesionales", resalta la escala "de acuerdo", ya que fue la que obtuvo los porcentajes más altos, donde contestaron el 57,1% de los Baby Boomers, el 45,7% de la Generación X y el 38,5% de los Millennials. Es importante destacar, que a pesar de que los trabajadores consideran que la empresa posee prácticas motivacionales eficientes, las opciones de respuesta de la mayoría no se encontraron en la escala "muy de acuerdo", lo que señalaría que no perciben en su totalidad dichas prácticas.

Otro aspecto a resaltar, es que el 5,7% de las personas pertenecientes a la Generación X se decidieron por la opción de "nada de acuerdo" en el segundo ítem de la Tabla 18, siendo el grupo generacional con mayor cantidad de respuestas en dicha escala, seguidos por el 1,3% de los Millennials y el 0% de los Baby Boomers.

En cuanto al ítem "los beneficios económicos que recibo cubren mis necesidades básicas", se aprecia que la alternativa que obtuvo los porcentajes más altos fue la de "de acuerdo", donde más de la mitad de las personas de cada una de las generaciones prefirieron dicha opción de respuesta: el 57,1% de los Baby Boomers, el 53, 8% de los Millennials y el 51,4 % de la Generación X. Sin embargo, un porcentaje de cada uno de los grupos generacionales, esta nada o poco de acuerdo con que los beneficios económicos cubren sus necesidades básicas. Por consiguiente, la empresa cuenta con trabajadores que no parecerían sentirse satisfechos con su paquete económico.

“Mi nivel de motivación dentro de la organización afecta en mi desempeño laboral”, es un ítem que obtuvo respuestas extremas, pues los porcentajes más elevados se encuentran entre los ítems “nada de acuerdo”, “de acuerdo” y “muy de acuerdo”, lo que hace notar que algunos de trabajadores consideran que su nivel de motivación no influye en su desempeño, mientras que otro número de trabajadores considera que su motivación si afecta su desempeño laboral. Los Millennials fueron los que mayor porcentaje obtuvieron en las escalas de “de acuerdo” y “muy de acuerdo”, con un 30,8% y 28,6% respectivamente, similar a la Generación X con un 28,6% en las escalas “de acuerdo” y “muy de acuerdo”, lo que señalaría que son las generaciones que más consideran que existe una relación directamente proporcional entre el nivel de motivación y el desempeño laboral.

Maldonado y Quevedo (2017) afirman que la motivación tiene un importante papel al hablar de desempeño laboral, ya que como la motivación se encuentra centrada en el trato de los empleados y la relación que existe entre estos, al mantenerlos motivados los individuos solo deben encargarse de cumplir sus objetivos, esto se debe a que sus necesidades y preocupaciones se encontrarían satisfechas al poseer altos niveles de motivación. Tanto Los Millennials como la Generación X parecerían corresponder con el hallazgo de estos autores.

Por otro lado, los Baby Boomers fue la generación que eligió con más frecuencia las opciones de “de nada de acuerdo” y “poco de acuerdo” en el cuarto ítem, con un porcentaje del 28,6% en cada una de las escalas. Lo anterior indicaría que dicho grupo generacional es el más propenso a no verse afectado por sus niveles de motivación al llevar a cabo sus tareas laborales.

Un aspecto interesante es que el ítem de “mi desempeño laboral es alto”, obtuvo el mismo porcentaje en la escala “muy de acuerdo” en cada una de las tres generaciones de estudio, con un 57,1%, lo que revela que independientemente de la edad de los trabajadores, la mayoría considera que su desempeño laboral es muy bueno. No obstante, la única generación que no obtuvo porcentajes fuera de las escalas “de acuerdo” y “muy de acuerdo” fue la Generación X, lo que podría señalar que son el grupo que más satisfecho se encuentra con respecto a su desempeño laboral.

Tabla 18.
Niveles de motivación por generación (valores absolutos y relativos)

Niveles de motivación	Generación	Nada de acuerdo		Poco de acuerdo		Indiferente		De acuerdo		Muy de acuerdo	
Me siento muy motivado trabajando en la empresa C.A. Ron Santa Teresa.	Baby Boomers	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	1	14,3%	6	**85,7%**
	Generación X	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	12	34,3%	23	**65,7%**
	Millennials	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	22	28,2%	56	**71,8%**
La empresa tiene prácticas motivacionales para mantenerme motivado en mis labores profesionales.	Baby Boomers	0	0,0%	0	0,0%	1	14,3%	4	**57,1%**	2	28,6%
	Generación X	2	5,7%	1	2,9%	2	5,7%	16	**45,7%**	14	40,0%
	Millennials	1	1,3%	5	6,4%	17	21,8%	30	**38,5%**	25	32,1%
Los beneficios económicos que recibo cubren mis necesidades básicas.	Baby Boomers	1	14,3%	1	14,3%	1	14,3%	4	**57,1%**	0	0,0%
	Generación X	2	5,7%	4	11,4%	4	11,4%	18	**51,4%**	7	20,0%
	Millennials	0	0,0%	18	23,1%	10	12,8%	42	**53,8%**	8	10,3%
Mi nivel de motivación dentro de la organización afecta en mi desempeño laboral.	Baby Boomers	2	**28,6%**	2	**28,6%**	1	14,3%	1	14,3%	1	14,3%
	Generación X	7	20,0%	4	11,4%	4	11,4%	10	**28,6%**	10	**28,6%**
	Millennials	15	19,2%	10	12,8%	7	9,0%	24	**30,8%**	22	28,2%
Mi desempeño laboral es alto.	Baby Boomers	0	0,0%	0	0,0%	1	14,3%	2	28,6%	4	**57,1%**
	Generación X	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	15	42,9%	20	**57,1%**
	Millennials	0	0,0%	1	1,3%	2	2,6%	32	41,0%	43	**55,1%**

Variable percepción de prácticas

En la Tabla 19 se puede observar cada uno de los cinco ítems que se presentaron en la encuesta relacionados a la variable percepción de prácticas, a su vez se aprecia el porcentaje de respuesta según el total de empleados por cada generación A continuación se presenta la descripción y análisis de cada uno de los ítems pertenecientes a dicha variable.

Al apreciar el ítem “he recibido incentivos en la empresa durante el último año”, el 28,6% de los encuestados pertenecientes a la generación de los Baby Boomers optaron por la alternativa “muy de acuerdo”, siendo el menor porcentaje de las tres generaciones en dicha escala. A su vez, el 28,6% de la generación más adulta contesto la opción de “nada de acuerdo”, siendo el mayor porcentaje de las tres generaciones en dicha escala, seguidos por los Millennials con un 5,1% y luego por la Generación X con un 2,9%. Lo que indicaría que la generación que percibe con más frecuencia que no ha recibido incentivos durante el último año son los Baby Boomers. Mientras que, los trabajadores que más perciben que han recibido incentivos en el mismo periodo de tiempo son los de la generación X, con un 51,4% de respuestas en la escala “muy de acuerdo”.

Lo mismo ocurre con el segundo ítem sobre los reconocimientos, donde el mayor porcentaje (28,6) de la escala “nada de acuerdo” pertenece a los Baby Boomers, y el menor (2,9%) pertenece a la Generación X, manteniendo los mismos resultados que en el ítem anterior. Sin embargo, el porcentaje de los Millennials en la misma escala aumenta a un 17,9% esto revelaría que las personas más jóvenes no han percibido con tanta frecuencia los reconocimientos de la empresa durante el último año.

Según Nichols (2011), los Baby Boomers se encuentran motivados en el lugar de trabajo al sentirse valorados y apreciados a través de promociones, oportunidades de desarrollo de carrera, incentivos y reconocimientos. Así mismo, afirman que dicha generación estaría dispuesta a recibir promociones aunque no estuviera incluido un aumento salarial. Por tanto, dicha generación le da más importancia al salario emocional que al salarial, y es por ello que esperan recibir con frecuencia reconocimientos e incentivos por parte de la empresa. A esto se debe que los Baby Boomers sea el grupo generacional que menos percibe el otorgamiento de los nombrados reconocimientos e incentivos, quizás porque son los que mayores expectativas tienen sobre ellos y lo que les genera mayores niveles de motivación.

“Las actividades recreativas realizadas por C.A. Ron Santa Teresa favorecen a mi nivel de motivación”, es un ítem que obtuvo respuestas similares en cada uno de los grupos generacionales, donde los porcentajes más elevados están posicionados en la escala “de acuerdo”, seguida por la escala “muy de acuerdo,” luego por la escala “indiferente”, a su vez

seguida por “poco de acuerdo”, y por último la que obtuvo los porcentajes más bajos fue la escala de “nada de acuerdo”. Por lo tanto, se puede deducir que, a pesar de sus diferencias generacionales, la mayoría de las trabajadores de C.A Ron Santa Teresa coinciden en que las actividades recreativas si favorecerían a sus niveles de motivación.

El 28,2% de la Generación X marcaron la opción de “indiferente” en el cuarto ítem de la Tabla 19, lo que señalaría que un grupo de dichos individuos les da igual obtener bonos monetarios o participar en actividades recreativas. Por su parte, los Baby Boomers obtuvieron su mayor porcentaje en la opción “poco de acuerdo” con un 42,9%, lo que mostraría que estas personas aprecian las actividades recreativas más allá del paquete económico. Al contrario de los Millennials, quienes en su mayoría optaron por la opción “muy de acuerdo” con un 28,2%, con lo que valorarían más recibir bonos económicos que las prácticas motivacionales.

El ítem “las actividades recreativas realizadas por la empresa contribuyen a tener buenas relaciones interpersonales con mis compañeros de trabajo”, arroja como resultado que la mayoría de los encuestados están de acuerdo con dicha afirmación, donde el 65,7% de la Generación X contesto “muy de acuerdo”, seguidos por el 52,6% de los Millennials y por el 42,9% de los Baby Boomers. A su vez que el 57,1% de la generación más adulta prefirió la opción “de acuerdo”, seguida por los Millennials que obtuvieron un 39,7% en dicha escala y la Generación X que obtuvo el 28,6%.

Aunque la mayoría de los encuestados de todas las generaciones consideran que las actividades recreativas contribuyen a tener buenas relaciones con los compañeros de trabajo, la generación de los más jóvenes obtuvieron los mayores porcentajes en las escalas de “nada de acuerdo” y “poco de acuerdo”, con un porcentaje del 2,6% y el 1,3% respectivamente, mientras que las otras dos generaciones tuvieron el 0% de respuestas en ambas escalas. Por lo tanto, a pesar que obtuvieron bajos porcentajes, se destaca que los Millennials son el grupo generacional percibirían que las actividades recreativas no generan un impacto en las relaciones interpersonales.

Sin embargo, tomando como base la investigación de Vuokko Essi (2016), los Millennials son la generación que más valoran el trabajo en equipo y las relaciones interpersonales en el lugar de trabajo. Por lo tanto, se podría deducir que dichas personas no

requieren de actividades recreativas para tener buenas relaciones con sus compañeros, ya que ellos mismos se encargan de profundizarlas en la cotidianidad del trabajo, pues tienen la necesidad de afiliación como lo apunta McClleland (1989) en su teoría de las necesidades.

Tabla 19.
Percepción de prácticas por generación (valores absolutos y relativos)

Percepción de prácticas	Generación	Nada de acuerdo		Poco de acuerdo		Indiferente		De acuerdo		Muy de acuerdo	
He recibido incentivos en la empresa durante el último año.	Baby Boomers	2	28,6%	0	0,0%	0	0,0%	3	**42,9%**	2	28,6%
	Generación X	1	2,9%	0	0,0%	4	11,4%	12	34,3%	18	**51,4%**
	Millennials	4	5,1%	3	3,8%	7	9,0%	27	34,6%	37	**47,4%**
He recibido reconocimientos en la empresa durante el último año.	Baby Boomers	2	28,6%	0	0,0%	1	14,3%	1	14,3%	3	**42,9%**
	Generación X	1	2,9%	1	2,9%	7	20,0%	15	**42,9%**	11	31,4%
	Millennials	14	17,9%	6	7,7%	11	14,1%	26	**33,3%**	21	26,9%
Las actividades recreativas realizadas por C.A. Ron Santa Teresa favorecen a mi nivel de motivación.	Baby Boomers	0	0,0%	1	14,3%	2	**28,6%**	2	**28,6%**	2	**28,6%**
	Generación X	2	5,7%	2	5,7%	3	8,6%	16	**45,7%**	12	34,3%
	Millennials	4	5,1%	7	9,0%	8	10,3%	30	**38,5%**	29	37,2%
Preferiría recibir bonos monetarios en vez de participar en las actividades recreativas.	Baby Boomers	1	14,3%	3	**42,9%**	0	0,0%	1	14,3%	2	28,6%
	Generación X	2	5,7%	7	20,0%	10	**28,6%**	8	22,9%	8	22,9%
	Millennials	8	10,3%	14	17,9%	17	21,8%	17	21,8%	22	**28,2%**
Las actividades recreativas realizadas por la empresa contribuyen a tener buenas relaciones interpersonales con mis compañeros de trabajo.	Baby Boomers	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	4	**57,1%**	3	42,9%
	Generación X	0	0,0%	0	0,0%	2	5,7%	10	28,6%	23	**65,7%**
	Millennials	2	2,6%	1	1,3%	3	3,8%	31	39,7%	41	**52,6%**

Variable estructura jerárquica

En la Tabla 20 se puede observar cada uno de los cuatro ítems que se presentaron en la encuesta relacionados a la variable estructura jerárquica, a su vez se aprecia el porcentaje de respuesta según el total de empleados por cada generación A continuación se presenta la descripción y análisis de cada uno de los ítems pertenecientes a dicha variable.

En cuanto al ítem "estoy de acuerdo con mi posición jerárquica dentro de la organización" se puede observar en la Tabla 20 que en el caso de los Baby Boomers existe un porcentaje igual de personas que se encuentran entre "indiferente", "de acuerdo" y "muy de acuerdo" sobre su posición jerárquica, con un 28,6%, a comparación de la Generación X donde la mayoría, al igual que los Millennials, se encuentran "muy de acuerdo" con su posición dentro de la organización, 48,6% y 41,0% respectivamente. Por tanto, la generación más longeva es la que más inconforme se encontraría respecto a su posición jerárquica.

Lo anterior es fundamentado por Nichols (2011), quien alega que los Baby Boomers valoran las promociones de cargo y la oportunidad de crecer profesionalmente en una empresa. Por esta razón, podría deducirse que dicha generación es la más inconforme en cuanto a su posición jerárquica porque sus expectativas son altas en cuanto a ser promovidos, a esto se suma que debido a su avanzada edad consideran que merecen los cargos más elevados de la empresa.

Al hablar del ítem "me siento cómodo al trabajar con personas de edades distintas a las mía" se puede observar que los resultados en su mayoría se inclinan a la opción "muy de acuerdo", siendo el 85,7% de los Baby Boomers, 77,1% de la Generación X y 82,1% de los Millennials. Dichos resultados apuntaría a que la mayoría de los encuestados no presentan problemas al trabajar con personas de edades distintas a la suya.

Referente al tercer ítem "me siento cómodo empleado las herramientas tecnológicas disponibles en la empresa" se puede apreciar que tanto la mayoría de los Baby Boomers, 71,4%, como de los Millennials, 56,4%, optaron por la opción "muy de acuerdo", en contraste con la Generación X donde la opción con mayor porcentaje fue "de acuerdo". Vale destacar que la única generación con algún tipo de porcentaje en la opción "nada de acuerdo" fue la de los Millennials, con un 2,6%, lo que llama la atención, ya que esta es la única generación que creció

con la tecnología. En líneas generales se puede destacar que la mayoría de la población encuestada se siente cómoda empleando dichas herramientas tecnológicas, pues no las consideran un impedimento para realizar sus funciones dentro de la empresa.

Con relación al último ítem “las prácticas motivacionales consideran a los trabajadores de todas las edades” la Generación X y los Millennials en su mayoría se encuentran “muy de acuerdo” con dicha afirmación, 45,7% y 55,1% respectivamente, mientras que los Baby Boomers se encuentran “de acuerdo” con un total de 57,1%. Dichos resultados señalarían que en su mayoría, los encuestados de todas las edades consideran que las prácticas motivacionales aplicadas por C.A Ron Santa Teresa toman en cuenta a todos los trabajadores, indiferentemente del grupo generacional al que pertenezcan.

Tabla 20.
Estructura jerárquica por generación (valores absolutos y relativos)

Estructura jerárquica	Generación	Nada de acuerdo		Poco de acuerdo		Indiferente		De acuerdo		Muy de acuerdo	
Estoy de acuerdo con mi posición jerárquica dentro de la organización.	Baby Boomers	0	0,0%	1	14,3%	2	**28,6%**	2	**28,6%**	2	**28,6%**
	Generación X	0	0,0%	2	5,7%	2	5,7%	14	40,0%	17	**48,6%**
	Millennials	1	1,3%	9	11,5%	5	6,4%	31	39,7%	32	**41,0%**
Me siento cómodo al trabajar con personas de edades distintas a la mía.	Baby Boomers	0	0,0%	1	14,3%	0	0,0%	0	0,0%	6	**85,7%**
	Generación X	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	8	22,9%	27	**77,1%**
	Millennials	0	0,0%	1	1,3%	1	1,3%	12	15,4%	64	**82,1%**
Me siento cómodo empleando las herramientas tecnológicas disponibles en la empresa.	Baby Boomers	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	2	28,6%	5	**71,4%**
	Generación X	0	0,0%	5	14,3%	0	0,0%	16	**45,7%**	14	40,0%
	Millennials	2	2,6%	6	7,7%	5	6,4%	21	26,9%	44	**56,4%**
Las prácticas motivacionales consideran a los trabajadores de todas las edades.	Baby Boomers	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	4	**57,1%**	3	42,9%
	Generación X	1	2,9%	2	5,7%	3	8,6%	13	37,1%	16	**45,7%**
	Millennials	3	3,8%	4	5,1%	6	7,7%	22	28,2%	43	**55,1%**

Aparte de la escala de Likert se realizó una pregunta abierta para poder analizar con más profundidad la perspectiva de los encuestados en cuanto al ámbito de la estructura jerárquica. Se buscaba indagar si el ser supervisado por una persona con un rango de edad distinto al del encuestado le causaba desmotivación, esto se debe a que aunque la persona se encuentre satisfecho con las prácticas motivacionales realizadas en la empresa C.A. Ron Santa Teresa, su desmotivación podría estar causada debido a que no se siente cómodo con su supervisor.

En el Gráfico 7 se puede notar que la mayoría los Baby Boomers cuentan con un supervisor menor a ellos, específicamente el 71% de dicha generación, mientras que un 14%

cuenta con un supervisor mayor. A su vez, una cantidad considerable de los Millennials cuentan con un supervisor con un rango de edad mayor al de ellos representando un 79% y solo un 10% tiene un supervisor menor. Por su parte, la Generación X afirmó que sus supervisores suelen tener un rango de edad igual al de ellos (43%), pero la mayoría cuenta con supervisor con un rango de edad distinto, 17% mayor y 37% menor, es decir, un total del 54%.

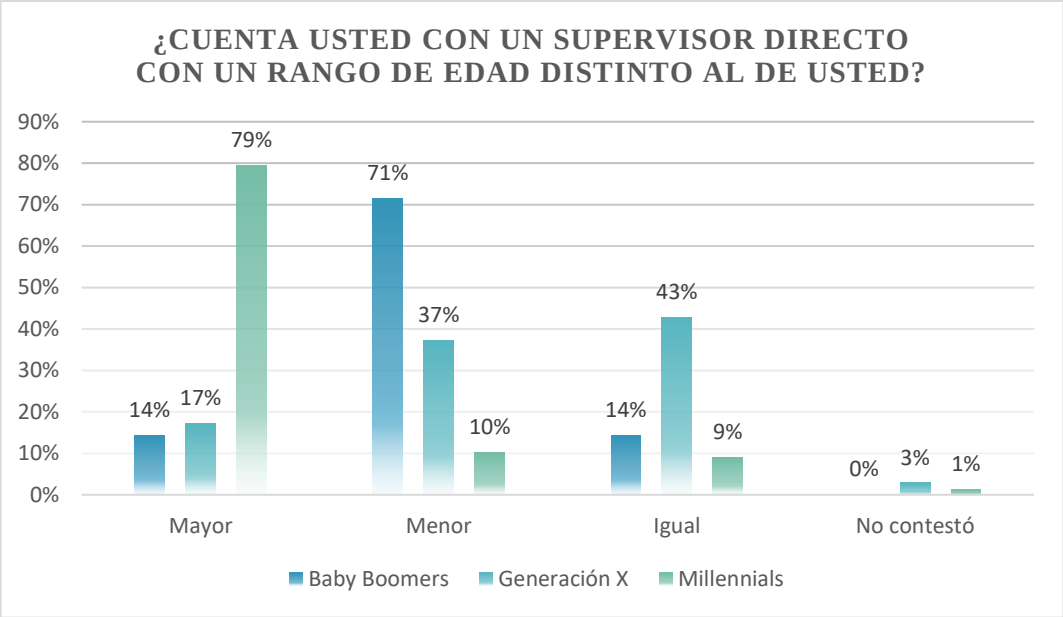

Gráfico 7. ¿Cuenta usted con un supervisor directo con un rango de edad distinto al de usted?

Al conocer el rango de edad del supervisor inmediato, se preguntó si se sentían desmotivados al ser supervisados por una persona con un rango de edad distinto al de ellos. Las tres generaciones afirmaron en su gran mayoría que no se sienten desmotivados con este hecho, un 86% de los Baby Boomers, 91% de la Generación X y 95% de los Millennials. A su vez, existe un porcentaje que si se sienten desmotivados al ser supervisados por personas con rangos de edad distinto, un 14% de los Baby Boomers, 3% de la Generación X y 1% de los Millennials, como se puede observar en el Gráfico 8.

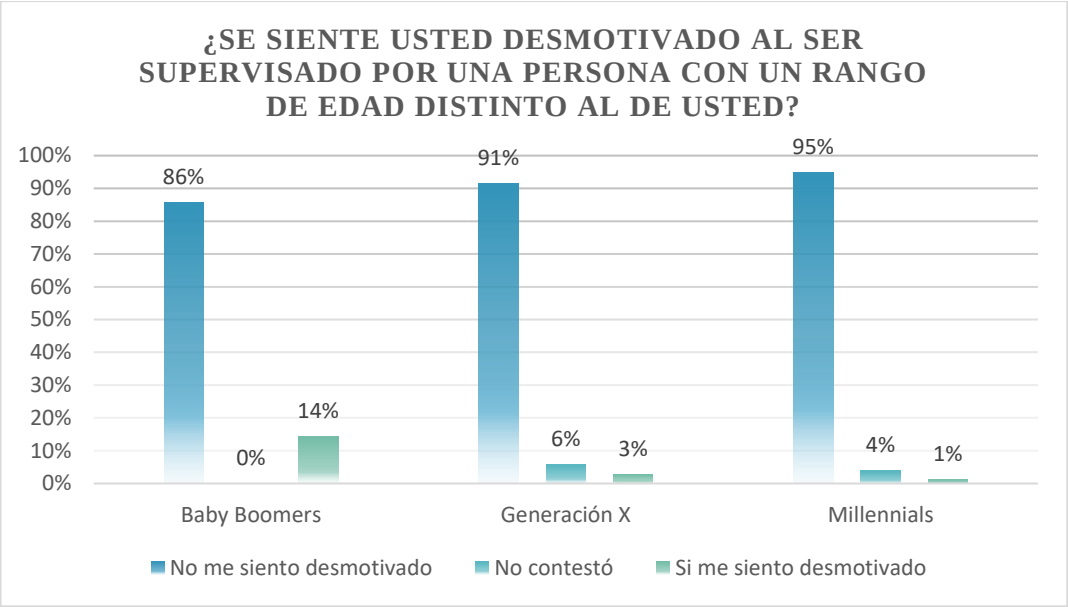

Gráfico 8. ¿Se siente usted desmotivado al ser supervisado por una persona con un rango de edad distinto al de usted?

Por último se preguntó cuál era la razón de sentirse desmotivado al tener un supervisor con un rango de edad distinto y en todos los casos la respuesta fue la misma. Las tres personas que en la pregunta anterior respondieron que se sentían desmotivadas, piensan que tienen más experiencia que sus supervisores. A su vez en este caso fueron seis personas que no contestaron la pregunta. Cabe resaltar que el 93% de los encuestados no se sienten desmotivados al tener un supervisor con un rango de edad distinto al de ellos. Lo dicho anteriormente se puede observar en el Gráfico 9.

Gráfico 9. ¿Por qué se siente desmotivado?

CAPÍTULO V
CONCLUSIONES

El estudio que hemos desarrollado pretende acercarse a un fenómeno que es producto de la postmodernidad. Las organizaciones empresariales en las postrimerías del siglo XX y en estas primeras décadas del siglo XXI, se vieron enfrentadas a un hecho inédito como lo es la presencia de trabajadores de distintas generaciones dentro de un mismo espacio. Los hoy llamados Baby Boomers, Generación X y Millennials se incorporan al entorno laboral, cada una de ellas, con sus propias necesidades, intereses, percepciones y cualidades, lo que permite caracterizarlas e identificarlas.

Las empresas, sus directivos y sus equipos gerenciales, se enfrentan a la diversidad en el manejo de las relaciones con y entre sus trabajadores, obligándoles a tomar acciones estratégicas que tengan en cuenta dicha variedad entre las personas que conforman la organización, cuyas necesidades y motivaciones se espera que varíen entre generaciones. A fin de cuentas los niveles de motivación de sus trabajadores está asociado al rendimiento de los mismos y este a su vez ha de dar cuenta de la productividad y rentabilidad de la organización.

Tal y como se señaló oportunamente, el objetivo final de la presente investigación consistió en analizar las prácticas de motivación de la empresa C.A. Ron Santa Teresa hacia sus empleados, tomando en cuenta sus diferencias generacionales, en el período 2017 - 2018.

Gracias al análisis de los datos obtenidos a través de encuestas se pudo identificar las prácticas motivacionales aplicadas por C.A Ron Santa Teresa, el nivel de motivación de cada una de las generaciones de trabajadores pertenecientes a la empresa y su percepción hacia dichas prácticas de motivación. Y aún cuando en esta investigación de corte descriptivo no se pretendió alcanzar representatividad ni generalización de los resultados, algunos de ellos, como se reportó en la sección anterior coinciden con los obtenidos en otros estudios de corte similar.

En este sentido, en base a los resultados obtenidos en la recolección de los datos, se puede concluir que:

En cuanto a las prácticas motivacionales, se puede observar que en su mayoría, los trabajadores de la muestra de investigación conocen cuales son dichas prácticas aplicadas por C.A Ron Santa Teresa. Sin embargo existe un número de personas reducido que no las conocen.

Las prácticas motivacionales más nombradas por parte de los trabajadores, independientemente de su generación fueron: cursos, actividades en días festivos, actividades de interacción y aumentos salariales. Sin embargo, en el caso de la empresa C.A Ron Santa Teresa, los Baby Boomers fue la única generación que no nombró el aumento salarial dentro de las prácticas motivacionales, lo que indicaría que el salario económico no es el factor que más favorece a su motivación, al contrario, le dan más importancia al salario emocional.

A pesar que la empresa C.A Ron Santa Teresa cuenta con una cantidad de actividades específicas, nombradas anteriormente, consideradas como prácticas motivacionales, la mayoría de los trabajadores no las perciben como tal, pues al contestar cuales son las prácticas motivacionales de la empresa, varias de dichas actividades no fueron nombradas, al contrario, nombraron una gran cantidad de actividades que la organización no considera como practica motivacional. De ahí se se observa que existe un contraste entre lo que afirma la empresa y lo que perciben los empleados.

Según los resultados obtenidos en la encuesta aplicada, en general los trabajadores de la empresa, indiferentemente de su edad, parecen poseer altos niveles de motivación trabajando en la empresa C.A Ron Santa Teresa. Dicha motivación estaría asociada a que la organización cuenta con las prácticas motivacionales necesarias para mantener motivados a sus empleados, quienes en su mayoría se encuentran satisfechos con las actividades que las componen.

Al hablar de la relación entre el desempeño laboral y el nivel de motivación, los Millennials son la generación que más perciben dicha relación, al igual que la Generación X, pues consideran que mientras más elevados se encuentren sus niveles motivacionales, su desempeño laboral será más eficiente o viceversa. Al contrario de los Baby Boomers, quienes opinan que sus niveles de motivación no generan efecto alguno en su desempeño laboral.

Pese a las diferentes edades de los trabajadores de la empresa a la que hace referencia esta investigación, la gran mayoría considera que las actividades recreativas si favorecen a mantener sus niveles de motivación elevados. Lo que concuerda con las repuestas de los trabajadores sobre cuáles son las prácticas motivacionales, donde unas de las más nombradas fueron las actividades de interacción y en días festivos, lo que indicaría la importancia que le dan y el efecto positivo que tienen sobre el rendimiento de los encuestados. Adicionalmente, la mayoría de las personas encuestadas consideran que dichas actividades contribuyen a tener buenas relaciones interpersonales con sus compañeros de trabajo. Por tanto, independientemente del grupo generacional al que pertenecen los trabajadores, estos últimos perciben de manera positiva participar en actividades que los involucren más allá de lo laboral.

Por otra parte, la mayoría de los encuestados se sienten cómodos trabajando con compañeros pertenecientes a diferentes generaciones, lo que podría evidenciar que en Santa Teresa las personas parecen no sentirse divididas ni calificadas por su edad, haciendo notar que la empresa se ha preocupado por integrar a todos sus empleados sin generar discriminación generacional. Por consiguiente, casi la totalidad de la muestra afirmó que no se siente desmotivada al tener un supervisor con un rango de edad distinto. Gracias a esto, los individuos consideran que las prácticas de motivación aplicadas por la organización toman en cuenta a los trabajadores de todas las edades, siendo integrativas e inclusivas a pesar de los distintos intereses y necesidades de cada una de las generaciones.

Se podría afirmar que las prácticas motivacionales aplicadas por la empresa C.A Ron Santa Teresa resultan adecuadas y positivas hacia sus empleados, independientemente del grupo

generacional en el que se ubiquen. Se observaron algunas diferencias entre los individuos de distintas edades, pero la empresa hace lo necesario y pertinente para mantener e incrementar los niveles de motivación entre sus trabajadores.

CAPÍTULO VI
RECOMENDACIONES

Al finalizar la realización de las conclusiones del presente trabajo de grado, en el presente capítulo se pretende aportar recomendaciones tanto a la empresa C.A. Ron Santa Teresa como a futuras investigaciones relacionadas a este tema.

Recomendaciones para la empresa C.A Ron Santa Teresa:

- Para lograr que todos los trabajadores estén al tanto de las prácticas motivacionales aplicadas por la empresa, se recomienda que la información sea divulgada constantemente y a través de medios con fácil acceso para todo tipo de cargo.

- Tomando en cuenta las recomendaciones de las personas encuestadas, se sugiere a la empresa realizar las prácticas motivacionales con más frecuencia para así garantizar que su motivación se mantenga en altos niveles, sin descuidarla ni darla por hecho.

- Se recomienda realizar con más frecuencia e ímpetu cursos de capacitación de crecimiento personal y actividades de integración, ya que dichas prácticas fueron unas de las más nombradas por parte de los trabajadores al brindar recomendaciones de mejora para la empresa.

Recomendaciones para futuras investigaciones de la misma naturaleza:

- Considerar la posibilidad de realizar una investigación que tome en cuenta las variables económicas políticas y sociales que en la actualidad viven los trabajadores en Venezuela.

- Realizar el estudio de investigación incluyendo a la Generación Z, ya que en unos años dicho grupo generacional se verá inmerso en el ámbito laboral.

- Aplicar el estudio en una empresa donde se tenga el conocimiento de que existe discriminación generacional, afectando la motivación de los trabajadores.

- Realizar el estudio en muestras mayores y de organizaciones distintas y el uso de pruebas de significación estadística con la intención de generalizar los resultados.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Arias Castilla, C. A. (2006). Enfoques teóricos sobre la percepción que tienen las personas. *Revista Iberoamericana, 8*, 2.

Arias, F. (2012). *El proyecto de investigación. Introducción a la metodología científica* . Caracas: Editorial EPISTEME, C.A.

Balestrini, M. (2006). *Como se elabora el proyecto de investigación* . Caracas : BL Consultores Asociades .

Bellver, E. (23 de Noviembre de 2017). *Pirámide de Maslow: DEPSICOLOGIA.COM*. Obtenido de DEPSICOLOGIA.COM: https://depsicologia.com/piramide-de-maslow/

C.A. Ron Santa Teresa. (2017). Ron de Venezuela, documento estratégico. Caracas, Miranda, Venezuela: C.A. Ron Santa Teresa.

Carrera, G., & Manzo, B. (2014). *Preferencia de los Elementos de Compensación Total de Estudiantes Millennials del Último Año de Carrera (Tesis de pregrado).* Venezuela: Universidad Católica Andrés Bello.

Casanovas, A. (2013). *Gestión de políticas de empresa.* Madrid: KPMG Abogados S.L.

Chiavenato, I. (2011). *Administración de Recursos Humanos.* México DF: McGraw-Hill.

Chirinos, N. (2009). Características generacionales y los valores. Su impacto en lo laboral. *Observatorio Laboral Revista Venezolana*.

Corbetta, P. (2007). *Metodología y técnicas de investigación social.* Madrid: McGraw-Hill.

Fayol, H. (1987). *Administración Industrial y General.* Buenos Aires: Libreria "El Ateneo" Editorial.

Foro de Marketing: Políticas de Motivación. (1997). Obtenido de Foro Marketing: http://www.foromarketing.com/diccionario/politica-de-motivacion/

Gonzales Arango, B. (Agosto de 2017). *Diferencias entre Baby Boomers y las generaciones XYZ: BegoñaGonzales.* Obtenido de BegoñaGonzales: http://begonagonzalez.com/generacionxyz/

Hernández Sampieri, R., Fernandéz Collado, C., & Baptista Lucio, P. (2006). *Metodología de la investigación.* México D.F.: McGraw-Hill.

Herzberg, F., Mausner, B., & Snyderman, B. (1959). *The motivation to work* . New York: John Wiley & Sons.

Howe, N., & Strauss, W. (Julio de 2007). *The Next 20 Years: How Customer and Workforce Attitudes Will Evolve*. Obtenido de Harvard Business Review : http://download.2164.net/PDF-newsletters/next20years.pdf

Jiménez, J. C. (2010). *El Valor de Valores en las organizaciones.* Caracas: Cograf.

Linares, R. (2018). *Teoría de las necesidades de McClelland: logro, afiliación y poder: Psicoportal*. Obtenido de Psicoportal: https://psicoportal.com/teorias-psicologicas/necesidades-de-mcclelland/

López-Roldán, P., & Fachelli, S. (2015). *Metodología de la Investigación Social Cuantitativa* . Barcelona: Creative Commons .

Maldonado, L., & Quevedo, L. (2007). *Motivación Laboral (Tesis de grado).* Colombia: Universidad de La Sabana .

Maslow, A. (1991). *Motivación y Personalidad* . Madrid: Ediciones Diaz de Santos, S.A.

McClelland, D. (1989). *Estudio de la motivación humana* . Madrid: Narcea .

Mendoza, C. (2008). Relación entre motivación y satisfacción laboral de los empleados de empresas prestadoras de salud del municipio de Riohacha (Colombia) y el municipio de Maracaibo (Venezuela). *Forum Humanes, Revista de investigación*.

Mintzberg, H. (1991). *Diseño de organizaciones eficientes* . Buenos Aires: El Ateneo .

Morris, C., & Maisto, A. (2005). *Introducción a la Psicología* . Naucalpan de Juárez : Pearson Education .

Nichols, N. (2011). *The Effects of Generational Differences on Workplace Motivation (Tesis de grado).* USA: University of Arkansas .

Nombela, C. G. (18 de Julio de 2018). *Generación Z: Así son los post-Millennials: Forbes*. Obtenido de Forbes: http://forbes.es/life/41764/generacion-z-asi-son-los-post-millennials/

Ohmer, W. (2014). *Generational Differences in the Workplace: How Does Dissimilarity Affect the Different Generations in Relation to the Work Teams? (Tesis de maestría).* USA: Xavier University .

Reed Cain, H. (2012). *Motivating generations in the work place: A look at hope and organizational commitment* . Gainesville: University of Florida .

Sabino, C. (1992). *El proceso de investigación* . Caracas: Panapo .

Sierra Bravo, R. (2001). *Técnicas de investigación social.* Madrird: PARANINFO, Thomson Learning .

Tamayo y Tamayo, M. (2003). *El proceso de la investigación científica* . México, D.F.: Limusa, S.A. .

Vargas, E., & Muñoz, M. (2015). *Grupos Generacionales y Actitud de Satisfacción Laboral (Tesis de grado)* . Perú: Universidad Católica Santa María.

Vuokko, E. (2016). *Understanding Motivational Factors in Business Environment: Difference Between Baby Boomers, Generation X, and Y (Tesis de pregrado).* Finlandia: Helsinki Metropolia University of Applied Sciences.

ANEXOS

ANEXO A: Instrumento de recolección de información.

A continuación se le presentan una serie de afirmaciones sobre su trabajo, lea con atención cada una de ellas y marque con una X la que considere más adecuada según su criterio. No hay repuestas buenas ni malas. La información de la encuesta es anónima y de carácter confidencial, será estrictamente para fines académicos.

Sexo: F____ M____ **Edad: 54 – 72: ____** **40 – 53: ____** **19 – 39: ____**

Cargo: _____ **Sede: Hacienda: ____** **Oficinas de Caracas: ____**

¿Cuáles son las prácticas motivacionales aplicadas por C.A Ron Santa Teresa?

_____
_____
_____
_____

Considero que:	Nada de acuerdo	Poco de acuerdo	Indiferente	De acuerdo	Muy de acuerdo
Me siento muy motivado trabajando en la empresa C.A. Ron Santa Teresa.					
La empresa tiene prácticas motivacionales para mantenerme motivado en mis labores profesionales.					
Los beneficios económicos que recibo cubren mis necesidades básicas.					
Mi nivel de motivación dentro de la organización afecta en mi desempeño laboral.					
Mi desempeño laboral es alto.					
He recibido incentivos en la empresa durante el último año.					

He recibido reconocimientos en la empresa durante el último año.					
Las actividades recreativas realizadas por C.A. Ron Santa Teresa favorecen a mi nivel de motivación.					
Preferiría recibir bonos monetarios en vez de participar en las actividades recreativas.					
Las actividades recreativas realizadas por la empresa contribuyen a tener buenas relaciones interpersonales con mis compañeros de trabajo.					
Más allá de las remuneraciones económicas, las prácticas motivacionales de C.A. Ron Santa Teresa incrementan mi motivación.					
La remuneración que recibo corresponde al trabajo que realizo.					
Estoy de acuerdo con mi posición jerárquica dentro de la organización.					
Me siento cómodo al trabajar con personas de edades distintas a la mía.					
Me siento cómodo empleando las herramientas tecnológicas disponibles en la empresa.					
Las prácticas motivacionales consideran a los trabajadores de todas las edades.					

En su opinión, ¿Qué mejoras, en cuanto a las prácticas motivacionales, le recomendaría a C.A. Ron Santa Teresa?

_____
_____
_____
_____

¿Cuenta usted con un supervisor directo con un rango de edad distinto al de usted? Menor ( ) Igual ( ) Mayor ( )

¿Se siente usted desmotivado al ser supervisado por una persona con un rango de edad distinto al de usted? ¿Por qué?

_____
_____
_____
_____

ANEXO B: Validación del instrumento de medición

ÍTEM	CRITERIOS A EVALUAR										**Observaciones** (si debe eliminarse o modificarse un ítem por favor indique)
	Claridad en la redacción		**Coherencia con el indicador**		**Inducción a la respuesta (Sesgo)**		**Lenguaje adecuado con el nivel del informante**		**Mide lo que pretende**		
	Sí	**No**	**Sí**	**No**	**Sí**	**No**	**Sí**	**No**	**Sí**	**No**	
1											
2											
3											
4											
5											
6											
7											
8											
9											
10											
11											
12											
13											
14											
15											
16											
17											
18											
19											
20											
21											
22											
23											
24											
25											
26											
27											
28											
29											
30											
31											
32											

ASPECTOS GENERALES	**Sí**	**No**	********
El instrumento contiene instrucciones claras y precisas para responder el cuestionario			
Los ítemes permiten el logro del objetivo de la investigación			
Los ítemes estan distribuidos en forma lógica y secuencial			
El número de ítemes es suficiente para recoger la información			

VALIDEZ			
APLICABLE		NO APLICABLE	
APLICABLE ATENDIENDO A LAS OBSERVACIONES			

Validado por:	C.I.:	Fecha:
Firma:	Teléfono:	e-mail: