



**UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL
FACULTAD DE FILOSOFÍA, LETRAS Y CIENCIAS DE LA
EDUCACIÓN
CARRERA DE PSICOLOGÍA ORGANIZACIONAL**

TEMA:

Estudio del reconocimiento no monetario según la perspectiva generacional y su impacto en la motivación laboral de los colaboradores del área administrativa de un grupo empresarial comercial de la ciudad de Guayaquil.

AUTOR:

Solis Gallo, Gabriela Marcela

**Trabajo de titulación previo a la obtención del título de
LICENCIADA EN PSICOLOGÍA ORGANIZACIONAL**

TUTOR:

Mgs. Carrillo Saldarreaga, Sofía Viviana

Guayaquil, Ecuador

20 de febrero del 2020



UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

FACULTAD DE FILOSOFÍA, LETRAS Y CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN
CARRERA DE PSICOLOGÍA ORGANIZACIONAL

CERTIFICACIÓN

Certificamos que el presente trabajo de titulación, fue realizado en su totalidad por **Solis Gallo, Gabriela Marcela**, como requerimiento para la obtención del título de **Licenciada en Psicología Organizacional**.

TUTORA

f. _____

Mgs. Carrillo Saldarreaga, Sofía Viviana

DIRECTOR DE LA CARRERA

f. _____

Mgs. Galarza Colamarco, Alexandra Patricia

Guayaquil, a los 20 del mes de febrero del año 2020



UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

**FACULTAD DE FILOSOFÍA, LETRAS Y CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN
CARRERA DE PSICOLOGÍA ORGANIZACIONAL**

DECLARACIÓN DE RESPONSABILIDAD

Yo, **Solis Gallo, Gabriela Marcela**

DECLARO QUE:

El Trabajo de Titulación, **Estudio del reconocimiento no monetario según la perspectiva generacional y su impacto en la motivación laboral de los colaboradores del área administrativa de un grupo empresarial comercial de la ciudad de Guayaquil**, previo a la obtención del título de **Licenciada en Psicología Organizacional**, ha sido desarrollado respetando derechos intelectuales de terceros conforme las citas que constan en el documento, cuyas fuentes se incorporan en las referencias o bibliografías. Consecuentemente este trabajo es de mi total autoría.

En virtud de esta declaración, me responsabilizo del contenido, veracidad y alcance del Trabajo de Titulación referido.

Guayaquil, a los 20 del mes de febrero del año 2020

LA AUTORA

f. _____
Solis Gallo, Gabriela Marcela



UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

FACULTAD DE FILOSOFÍA, LETRAS Y CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN
CARRERA DE PSICOLOGÍA ORGANIZACIONAL

AUTORIZACIÓN

Yo, **Solis Gallo, Gabriela Marcela**

Autorizo a la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil a la **publicación** en la biblioteca de la institución del Trabajo de Titulación, **Estudio del reconocimiento no monetario según la perspectiva generacional y su impacto en la motivación laboral de los colaboradores del área administrativa de un grupo empresarial comercial de la ciudad de Guayaquil**, cuyo contenido, ideas y criterios son de mi exclusiva responsabilidad y total autoría.

Guayaquil, a los 20 del mes de febrero del año 2020

LA AUTORA:

f. _____
Solis Gallo, Gabriela Marcela



Guayaquil, 10 de febrero del 2020

CARRERA DE PSICOLOGÍA ORGANIZACIONAL

INFORME DE PLAGIO

URKUND	
Documento	Estudio del reconocimiento no monetario según la perspectiva generacional y su impacto en la motivación laboral de los colaboradores del área administrativa de un grupo empresarial comercial de la ciudad de Guayaquil.docx (D63074716)
Presentado	2020-01-27 20:44 (-05:00)
Presentado por	gsolisg96@hotmail.com
Recibido	sofia.carrillo.ucsg@analysis.orkund.com
	0% de estas 65 páginas, se componen de texto presente en 0 fuentes.

Tema: ESTUDIO DEL RECONOCIMIENTO NO MONETARIO SEGÚN LA PERSPECTIVA GENERACIONAL Y SU IMPACTO EN LA MOTIVACIÓN LABORAL DE LOS COLABORADORES DEL ÁREA ADMINISTRATIVA DE UN GRUPO EMPRESARIAL COMERCIAL DE LA CIUDAD DE GUAYAQUIL

Estudiante:

- Gabriela Marcela Solis Gallo

Docente Tutor: Psic. Org. Sofía Carrillo Saldarreaga, Mgs.

FIRMA

AGRADECIMIENTOS

A Dios, por bendecirme con la dicha de haber podido estudiar la carrera que me gusta, dándome sabiduría, resiliencia, paciencia y salud. Confió en ti y en los planes que has preparado para mí.

A mi familia: mi mamá, la luz de mi vida y razón de ser, sin ti nada de esto hubiese sido posible. A mis abuelitos y tías (†), quienes formaron parte vital de mi crianza, inculcándome valores y enseñanzas que me han permitido llegar alcanzar cada meta que me propongo. A mi tío Coco, por ser como un padre para mí y brindarme todo su cariño y apoyo. A Rosita, por cuidarme y siempre sacarme una sonrisa así sea en el momento más difícil o estresante por el que pase.

A mis amigas del colegio y mis amigos de la universidad, con quienes tuve la dicha de compartir grandiosos momentos durante esta etapa, y la oportunidad de crecer juntos. Gracias por demostrarme que los amigos son la familia que elegimos.

Finalmente, gracias a todos los profesores que me acompañaron en este trayecto, en especial a mi tutora, Mgs. Sofía Carillo, por todas sus valiosas enseñanzas impartidas y por haber creído en mí, empoderándome en creer en mi potencial, de todo corazón gracias.

DEDICATORIA

Dedico este trabajo de título a mi mamá, Marcela, el pilar fundamental de mi vida, quien siempre ha estado a mi lado de manera incondicional brindándome todo su amor y apoyo, enseñanzas y confianza en mí. Sin ti a mi lado no habría podido sobrellevar este largo camino, ni haberme convertido en la persona quien soy hoy en día.

A mis abuelitos, Lupe y Julio (†), gracias por haberme enseñado que quien cree en sí mismo, persevera y alcanza sus sueños. Se que siempre me cuidan y acompañan, y estarían orgullosos de verme culminar esta etapa de mi vida.



UNIVERSIDAD CATÓLICA

DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

FACULTAD DE FILOSOFÍA, LETRAS Y CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN

CARRERA DE PSICOLOGÍA ORGANIZACIONAL

TRIBUNAL DE SUSTENTACIÓN

f. _____

Mgs. Alexandra Patricia Galarza Colamarco

DECANO O DIRECTOR DE CARRERA

f. _____

Mgs. Belén Elizabeth Cabezas Córdova

COORDINADOR DEL ÁREA O DOCENTE DE LA CARRERA

f. _____

Mgs. Elba Narcisca Bermúdez Reyes

OPONENTE

ÍNDICE GENERAL

RESUMEN.....	XVI
INTRODUCCIÓN.....	2
CAPÍTULO I.....	8
MARCO TEÓRICO	8
1. Caracterización de la cultura organizacional	8
1.1 Concepto de cultura organizacional.....	8
1.2 Componentes de la cultura organizacional	9
1.3 Funciones de la cultura organizacional	10
1.4 Proceso de socialización y aprendizaje de la cultura organizacional ..	11
2. Diversidad generacional en el contexto laboral	15
2.1 Caracterización de la generación Baby Boomers	15
2.2 Caracterización de la generación X	16
2.3 Caracterización de la generación Y	17
3. Sistema de recompensas organizacionales	19
3.1 El reconocimiento laboral y su tipología.....	19
3.2 Importancia de la aplicación de reconocimientos laborales	22
3.3 Beneficios del reconocimiento no monetario en los colaboradores y en la organización	23
3.4 Comparación del reconocimiento laboral según la perspectiva generacional.....	25
4. La motivación en el contexto organizacional	28
4.1 Concepto de motivación	28
4.2 Beneficios de la motivación en el personal	29
4.3 Primeras teorías motivacionales desde la perspectiva organizacional	31
4.3.1 Teoría X y Y por Douglas Mc. Gregor.....	31

4.3.2 Teoría de los dos factores de la motivación por Frederick Herzberg	32
4.3.3 Teoría de las necesidades por David McClelland	34
4.4 Teorías motivacionales contemporáneas desde la perspectiva organizacional	35
4.4.1 Teoría de las expectativas por Víctor Vroom	35
4.4.2 Teoría de la equidad y justicia social por Stacy Adams	36
5. El reconocimiento laboral y su influencia en el <i>employee experience</i>	37
5.1 Antecedentes del <i>employee experience</i>	37
5.2 Concepto de <i>employee experience</i>	38
5.3 Etapas del <i>employee journey map</i>	40
5.4 Beneficios del <i>employee experience</i>	41
CAPÍTULO II.....	43
ANÁLISIS INSTITUCIONAL	43
CAPITULO III.....	45
MARCO METODOLÓGICO.....	45
1. Planteamiento del problema.....	45
2. Formulación de preguntas de investigación	47
2.1 Pregunta de investigación:	47
2.2 Preguntas secundarias:	47
3. Objetivos	48
3.1 Objetivo general	48
3.2 Objetivos específicos.....	48
4. Enfoque metodológico.....	48
4.1 Diseño de investigación.....	48
4.2 Tipo de investigación	49
4.3 Población y muestra	49
4.4 Variables	51

4.5 Métodos y técnicas de investigación.....	52
CAPÍTULO IV	54
ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS	54
CAPÍTULO V	98
PROPUESTA	98
CONCLUSIONES	114
RECOMENDACIONES.....	117
REFERENCIAS	118
ANEXOS	121

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: Caracterización del reconocimiento según las generaciones	25
Tabla 2: Personal encuesta grupo empresarial A	50
Tabla 3: Personal encuesta grupo empresarial B	50
Tabla 4: Personal encuesta grupo empresarial C	51
Tabla 5: Personal encuesta grupo empresarial D	51
Tabla 6: Personal encuesta grupo empresarial E	51
Tabla 7: Dimensiones de la encuesta	54
Tabla 8: Preguntas de la encuesta	56
Tabla 9: Sentido de pertenencia	59
Tabla 10: Ánimo y energía	59
Tabla 11: Satisfacción del trabajo realizado	60
Tabla 12: Auto valoración del trabajo	61
Tabla 13: Influencia del reconocimiento en la motivación	62
Tabla 14: Respeto y justicia	63
Tabla 15: Balance de vida	63
Tabla 16: Favoritismo	64
Tabla 17: Desarrollo y bienestar	65
Tabla 18: Retroalimentación	66
Tabla 19: Ideas y sugerencias	67
Tabla 20: Libertad de comunicar necesidades y expectativas a mi jefe	67
Tabla 21: Comunicación intradepartamental	68
Tabla 22: Mi trabajo es valorado y reconocido por mi jefe/a	69
Tabla 23: Mi trabajo es valorado y reconocido por mis compañeros	70
Tabla 24: Retribución monetaria	71

Tabla 25: Considero importante ser reconocido con un incentivo no monetario	72
Tabla 26: Considero que los colaboradores deben ser reconocidos por:	73
Tabla 27: Considero que los colaboradores deben ser reconocidos con incentivos no monetarios como:.....	74
Tabla 28: Personal entrevistado	79
Tabla 29: Respuesta del personal entrevistado	95
Tabla 30: Programa de innovación y emprendimiento	102
Tabla 31: Perfil del Instructor	102
Tabla 32: Programa de Comunicación e Innovación en el trabajo	107
Tabla 33: Perfil del instructor	108
Tabla 34: Programa Lideres del futuro.....	111
Tabla 35: Perfil del Mentor y Mentoree	113
Tabla 36: Presupuesto de la propuesta	113

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1: Modelo de componentes de la cultura según Edgar Schein	9
Gráfico 2: Modelo de socialización de la cultura	12
Gráfico 3: Teoría de las expectativas de Víctor Vroom	36
Gráfico 4: El mapa de la experiencia del colaborador	40
Gráfico 5: Género de los encuestados.....	57
Gráfico 6: Diversidad Generacional	58
Gráfico 7: Sentido de pertenencia.....	58
Gráfico 8: Ánimo y energía	59
Gráfico 9: Satisfacción del trabajo realizado	60
Gráfico 10: Auto valoración del trabajo	61
Gráfico 11: Influencia del reconocimiento en la motivación.....	62
Gráfico 12: Respeto y justicia	62
Gráfico 13: Balance de vida.....	63
Gráfico 14: Favoritismo.....	64
Gráfico 15: Desarrollo y bienestar.....	65
Gráfico 16: Retroalimentación	66
Gráfico 17: Ideas y Sugerencias.....	66
Gráfico 18: Libertad de comunicar necesidades y expectativas a mi jefe.....	67
Gráfico 19: Comunicación intradepartamental	68
Gráfico 20: Mi trabajo es valorado y reconocido por mi jefe/a.....	69
Gráfico 21: Mi trabajo es valorado y reconocido por mis compañeros	70
Gráfico 22: Retribución monetaria	71
Gráfico 23: Considero importante ser reconocido con un incentivo no monetario	72
Gráfico 24: Considero que los colaboradores deben ser reconocidos por: ..	73

Gráfico 25: Considero que los colaboradores deben ser reconocidos con
incentivos no monetarios como:.....74

RESUMEN

El presente trabajo de título se realizó en un grupo empresarial comercial de la ciudad de Guayaquil en el cual se identificó que dentro de las estrategias de gestión del talento humano no se encontraba incluido el reconocimiento no monetario como parte de ellas. Por lo que se convirtió en el objeto de estudio y se propuso el diseño de una propuesta de reconocimiento no monetario tomando en consideración la diversidad generacional. La propuesta en mención es denominada “*Aprendiendo entre generaciones*”, con el objetivo de influir directamente en la motivación de los colaboradores al haber escuchado e identificado sus necesidades y expectativas en relación con el tipo de reconocimiento que esperaban. De esta manera la organización vuelve a centrar su atención al cliente interno y en garantizar que la experiencia que viva dentro de la empresa sea percibida como satisfactoria al invertir en su desarrollo y bienestar, lo que conlleva a su fidelización y retención con la marca empleadora.

Palabras Claves: Reconocimiento no monetario, motivación, employee experience, marca empleadora, talento humano, diversidad generacional.

INTRODUCCIÓN

Hoy en día el desafío más grande que enfrentan las organizaciones apunta no solamente a la atracción de talento humano con potencial, si no a su retención y fidelización a la marca empleadora. Cada vez resulta ser más desafiante dicha gestión debido a que las expectativas y necesidades de las personas están en constante cambio acerca de los factores que valoran e influyen en su decisión de permanecer laborando en una misma organización por al menos un lapso de tres años.

Estos factores hacen referencia a las oportunidades de desarrollo profesional y personal, la cultura y clima corporativo, la responsabilidad social empresarial, el tipo de liderazgo y comunicación que se maneje, así como el reconocimiento que se otorgue de forma individual y como equipo a los colaboradores, entre otros; los cuales inciden el nivel de satisfacción, pertenencia y engagement de cada colaborador.

En los procesos de atracción y retención de personas las compensaciones empresariales siempre han sido factores decisivos para cada persona en su elección de permanencia en una compañía. No obstante, estas no solo hacen referencia a un valor monetario si no también al emocional o mejor conocido como reconocimiento no monetario.

El objetivo de este tipo de reconocimiento es poder demostrar y agradecer el talento, compromiso y desempeño de cada colaborador. Para lo cual es importante tener presente los aspectos motivacionales que difieren e inciden en cada uno de ellos puesto que toda organización está compuesta por personas está integrado por personas que provienen de distintas generaciones y por ende sus percepciones, aspiraciones y necesidades varían.

Por un lado, se encuentran los Baby Boomers, nacidos entre 1945-1964, quienes valoran las recompensas económicas, así como su estatus dentro de la empresa. La Generación X (1965-1980) quienes buscan un espacio laboral

participativo, que les permita tener un balance entre su vida personal y profesional.

Por otro lado, los Millennials (1980-2000) aspiran encontrar sentido a lo que hacen en un espacio de aprendizaje permanente, inclusivo y diverso, con autonomía y flexibilidad. Finalmente, los Centennials (1996-2002), quienes recién se insertan a este mundo laboral, buscan en este contexto el desarrollo profesional y bienestar personal, caracterizado por el uso de tecnología, libertad y creatividad.

Como consecuencia de la diversidad generacional, el diseño e implementación de un programa de reconocimiento de tipo no monetario se ha vuelto cada vez más relevante, como un mecanismo motivacional y de empoderamiento para los colaboradores mediante actividades direccionadas a brindar oportunidades de formación y desarrollo profesional como personal, flexibilidad de horarios y modalidades de trabajo, participación en la comunicación, entre otras.

La eficacia de los incentivos no monetarios sobre la motivación, desempeño y engagement de las personas en su lugar de trabajo ha sido comprobada por grandes empresas a nivel mundial como por ejemplo Cisco Systems, líder en fabricación y comercialización de equipos de telecomunicaciones, la cual ha sido reconocida y posicionada como número uno a nivel global en el ranking de El mejor lugar para trabajar del año 2019, según el estudio realizado por Great Place To Work.

Esta compañía destaca por su incesante gestión en la promoción de una cultura y ambiente de trabajo en la cual las personas sientan y sepan el valor que tienen para la compañía, a partir de la gestión del conocimiento y talento de los colaboradores, proporcionando espacios de trabajo caracterizado por la diversidad e inclusión, la integridad, el respeto, y la voz que tiene cada persona para poder expresar lo que piensa y ser escuchado.

Por consiguiente, para ellos es primordial la gestión del talento humano e inicia a partir de programas de reconocimiento tanto monetarios a través de salarios competitivos, bonos por desempeño y ayuda financiera, así como programas

de reconocimiento no monetario a través de recompensas como: flexibilidad de horario laboral, descuentos en locales afiliados, video consultas médicas, oportunidad de incursionar en nuevos proyectos y roles, así como de ser partícipes del cambio en la comunidad a través de programas de voluntariado.

A nivel nacional, Corporación Favorita C.A, también destaca por ser una de las empresas más respetadas del Ecuador por sus buenas prácticas laborales, entre las cuales cuentan con programas de recompensas no monetarias como alimentación gratis, convenio de formación universitaria, estabilidad laboral, flexibilidad de horarios, etc. Su programa está diseñado para satisfacer las expectativas de sus colaboradores tomando en cuenta la diversidad generacional.

El presente estudio en un grupo empresarial del sector comercial se caracteriza por ser una empresa familiar con 43 años en el mercado, la cual que está creciendo y adaptándose a las nuevas necesidades de sus stakeholders, entre ellos de sus colaboradores, con el objetivo de convertirse en una organización que apuesta por la excelencia, pasión e integridad que demuestran sus colaboradores, mostrando interés en conocer acerca de la importancia del reconocimiento como factor motivacional para su personal.

El reconocimiento no monetario es un medio que permite comunicar directamente a quienes componen la organización que son considerados importantes para la misma, atendiendo las necesidades particulares de su fuerza de trabajo y de esta manera incentivando la motivación, satisfacción, desempeño del colaborador y la productividad organizacional.

El presente trabajo de título está organizado de la siguiente manera: en el primer capítulo se describe la “Caracterización de la cultura organizacional”, en el segundo capítulo se explica la “Diversidad generacional en el contexto laboral, en el tercer capítulo se define el “Sistema de recompensas organizacionales”, en el cuarto capítulo se aborda “La motivación en el contexto organizacional”, y finalmente se presenta “El reconocimiento laboral y su influencia en el employee experience”. Adicional, como punto relevante se presenta una propuesta de reconocimientos no monetarios para la

organización según la perspectiva de las generaciones que conviven en la empresa.

JUSTIFICACIÓN

Actualmente las tendencias en el mercado laboral denotan que para las personas el salario ya no es el único factor motivacional para ingresar y permanecer en las organizaciones, pues inciden otros factores que caracterizan a la marca empleadora como su cultura y clima laboral, acciones de responsabilidad social, recursos, tecnología utilizada, y los beneficios otorgados no vinculados a un factor económico que inciden en su decisión.

Las organizaciones se encuentran en constante transformación por lo que plantear y desarrollar estrategias de atracción, retención y fidelización del talento humano se ha vuelto clave para el éxito de esta. Las empresas se preocupan por valorar y tener a su personal contento en términos de buenas prácticas organizacionales, condiciones de trabajo, competitividad de las funciones, empoderamiento, y su reconocimiento.

Es así como el reconocimiento de tipo no monetario ha cobrado vital importancia como una estrategia motivacional de atracción y retención del personal, convirtiéndose en una ventaja competitiva frente a la competencia pues para el ser humano es una necesidad el ser motivado y reconocido, atendiendo sus necesidades, expectativas e intereses, que varían entre las personas pero que según el grupo generacional comparten ciertas demandas en común.

Un plan de reconocimiento no monetario debe estar incluido como parte de los objetivos estratégicos de la organización, enmarcados en una política corporativa alineados a su cultura y las necesidades del personal. El departamento de talento humano debe plantear estas estrategias tomando en consideración los factores motivacionales que influyen en cada grupo generacional, de esta manera al priorizar velar por que tan motivado se encuentra el personal se podrán plantear propuestas realistas que apunten a solucionar dichos indicios.

Es indispensable para toda organización rentable y productiva tener colaboradores motivados, pues al comprender y atender directamente lo que al personal le preocupa y prioriza, se percibirá que la empresa está pendiente por su bienestar integral. Al influir los factores extrínsecos proporcionados por

la empresa como su reconocimiento, oportunidades de formación y desarrollo, beneficios extra empresariales entre otros, se incrementará la motivación del colaborador y como consecuencia su desempeño, satisfacción y compromiso, convirtiéndose en una retribución bidireccional.

Por lo cual, por medio del presente trabajo de título se busca poder afianzar la concepción de que el reconocimiento no monetario es indispensable hoy en día en las organizaciones, como una alta inversión al estar alineada a la filosofía corporativa y al plan estratégico organizacional.

Las organizaciones que invierten en este tipo de plan a largo plazo evidencian resultados como la disminución de rotación del personal y en el incremento de índices de satisfacción, puesto que desde sus prácticas construyen la percepción de que se preocupan por la calidad de vida laboral de su personal, están conscientes del valor de su talento humano transformando la experiencia del colaborador, desde los procesos de reclutamiento y selección hasta cuando formalmente se incorpora y permanece en ella.

Por consiguiente, todo colaborador al experimentar ese tipo de realidad empresarial en la cual tiene oportunidades de ser escuchado y empoderado a través de su aprendizaje continuo y desarrollo, promociones, flexibilidad y autonomía, libertad para poder comunicarse entre otros aspectos que engloban el reconocimiento no monetario, son piezas claves que permitirán la construcción de la marca empleadora que no solamente es percibida por su cliente interno como la mejor sino que también por sus stakeholders, al promover dichas prácticas que están alineadas a uno de sus pilares corporativos más importante: su gente.

CAPÍTULO I

MARCO TEÓRICO

1. Caracterización de la cultura organizacional

1.1 Concepto de cultura organizacional

El concepto de cultura organizacional fue introducido en el contexto empresarial definido como “un sistema de significados pública y colectivamente aceptado por un grupo determinado en un tiempo dado” (Pettigrew, citado por Gabini, 2017. p. 156). A su vez empezaron a surgir otras conceptualizaciones del término como “conjunto de programas mentales que controlan las respuestas de un individuo en un momento dado” (Hofstede, citado por Gabini, 2017, p. 156).

La cultura organizacional se convierte en el sello característico de cada empresa conformado por sus valores, principios y compartimientos que definen el ADN de sus miembros y la distingue de otras, pues cada una de ellas tienen un determinado conjunto de cómo actuar, sentir y pensar que es compartido por quienes la componen. Como acotan Robbins y Judge (2009) “se refiere a un sistema de significado compartido por los miembros, el cual distingue a una organización de las demás” (p.551).

Entonces se puede decir que la cultura es la base para que los miembros que la componen puedan comprender y adherirse a cómo deben comportarse y el modo en que deben hacer las cosas, promoviendo entendimiento compartido y aceptado por todos; es decir cuando se hace referencia al término cultura, se lo relaciona como un término descriptivo pues los colaboradores perciben y visualizan a la misma de acuerdo con su día a día.

Los autores mencionados coinciden en este significado no obstante en lo que difieren es en la forma que la definen más no su fondo. De esta manera se puede constatar la cultura organizacional es el conjunto de significados compartidos por un grupo humano, en este caso por los colaboradores de una determinada organización, que la distingue, identifica y orienta en su accionar, ya que genera un conocimiento en común acerca de los comportamientos

apropiados y significativos entre sus miembros, de acuerdo con los valores y normas institucionalizados por su fundador.

Por lo tanto, es necesario acotar que “la cultura, se verá reflejada en cada una de las actividades que realiza la organización, hacia su interior o exterior, en especial en la relación con sus grupos de interés” (Llanos, 2016, p. 13). Convirtiéndose así en una ventaja competitiva pues define su esencia, o también llamado “sentido de ser”, que la distingue y hace única frente al resto de empresas.

1.2 Componentes de la cultura organizacional

De acuerdo con el modelo propuesto por Edgar Schein la cultura está compuesta por tres niveles diferentes: artefactos, valores compartidos y presunciones básicas; representada por un iceberg pues solo una fracción de ella aparece sobre el agua representando lo visible, y las otras partes de la estructura por debajo de ella, y no a simple vista siendo la más compleja de descifrar.



Gráfico 1: Modelo de componentes de la cultura según Edgar Schein
Elaborado por: Solis Gallo, Gabriela Marcela

El primer nivel constituido por los artefactos caracterizado por ser “el más superficial, visible y perceptible” (Chiavenato, 2009, p. 179). Estos artefactos son fáciles de percibir de manera visual y auditiva a través del comportamiento de las personas. Así como de aspectos operacionales del negocio como las

políticas, procedimientos y métodos, la estructura organizacional, la tecnología adoptada, el uniforme, logo, slogan, entre otros.

La cultura del grupo empresarial se caracteriza a partir de sus artefactos por la línea gráfica estandarizada y utilizada en todos sus recursos físicos (instalaciones), como materiales (insumos y recursos de oficina), y humanos en la vestimenta y credenciales utilizadas por los colaboradores, siendo elementos observables y de fácil identificación con la empresa.

Segundo, los valores compartidos están representados por las justificaciones relevantes, aceptas y compartidas que provienen de la filosofía, estrategia y objetivos corporativos, adquiriendo importancia para los miembros ya que según Chiavenato (2009) “definen y explican las razones por que hacen lo que hacen” (p. 179). En cuanto a los valores corporativos compartidos por los colaboradores, estos son: pasión, confianza, comunicación, perseverancia, e integridad, cuya finalidad es guiar el accionar de todos los colaboradores.

Tercero, el nivel de los supuestos o presunciones básicas, las cuales son creencias inconscientes internalizadas por el sujeto que guían su accionar; convirtiéndose en la fuente más profunda de sentimientos, pensamientos y percepciones en los que creen los colaboradores.

Se traduce en la compañía tomando el caso del valor de la perseverancia el cual los colaboradores lo viven en su vida personal y profesional, invirtiendo en seguir desarrollándose y adquiriendo experiencia en temas de su interés a través de cursos, seminarios entre otros. Estos supuestos básicos hacen referencia a la internalización y práctica diaria tanto en el ámbito laboral como personal de los valores corporativos.

1.3 Funciones de la cultura organizacional

La cultura organizacional tiene varias funciones entre ellas la consolidación de una imagen e identidad corporativa constituida a partir de la filosofía corporativa y manifestada a través del comportamiento organizacional, así como los recursos físicos, tecnológicos, materiales que son propios de ella.

Según la perspectiva de Robbins y Judge la cultura tiene cuatro funciones: la primera es definir fronteras, pues permite diferenciar a las organizaciones

entre sí; la segunda es transmitir un sentido de identidad a sus miembros; la tercera es facilitar la generación de compromiso organizacional dejando a un lado el interés individual de cada sujeto. La cuarta es mejorar la estabilidad del sistema social. Finalmente, la quinta es ser un mecanismo de control para guiar el comportamiento de los colaboradores. (Robbins y Judge, 2009, pp.555-556)

Todas las organizaciones poseen una cultura, la cual se aspira que debe de ser sólida y alineada a su estrategia corporativa para que pueda traer múltiples beneficios y cumplir con su función principal, otorgar una identidad a partir del establecimiento de pautas y guías de conducta, brindando dirección al alinear a los colaboradores a ella, con la finalidad de ir desarrollando un sentido de pertenencia y engagement a la marca empleadora.

La cultura corporativa constituye un factor importante para determinar el éxito o fracaso de una organización, pues “es el aglutinante social que ayuda a mantener unida la organización al proveer estándares apropiados de lo que deben decir y hacer los empleados” (Robbins y Judge, 2009, p.555).

Además de que la cultura proporciona una identidad única a la organización y sus miembros, también es una fuente determinante en la atracción y retención de personas con talento debido a que, si sus prácticas empresariales están orientadas a velar por el interés de sus stakeholders y del medio ambiente, van generando continuamente a través de su marca empleadora el deseo en otros de querer trabajar y permanecer en ella.

Adicional la cultura empodera a sus líderes a que sean ellos quienes generen una implicación por parte de sus miembros en vivirla, al direccionarlos a partir de su propio accionar. Transmitiendo a través de su comportamiento y comunicación asertiva la operacionalización de la filosofía corporativa en su diario vivir con la finalidad de preservar la identidad corporativa.

1.4 Proceso de socialización y aprendizaje de la cultura organizacional

El proceso de socialización de la cultura se lleva a cabo a través de la comunicación y tiene como propósito el permitir al sujeto que recién se inserta a una organización el poder adaptarse y formar parte de esta. Según Robbins

y Judge (2009) el proceso está compuesto por tres etapas “pre-arribo, encuentro, metamorfosis” (p.561).

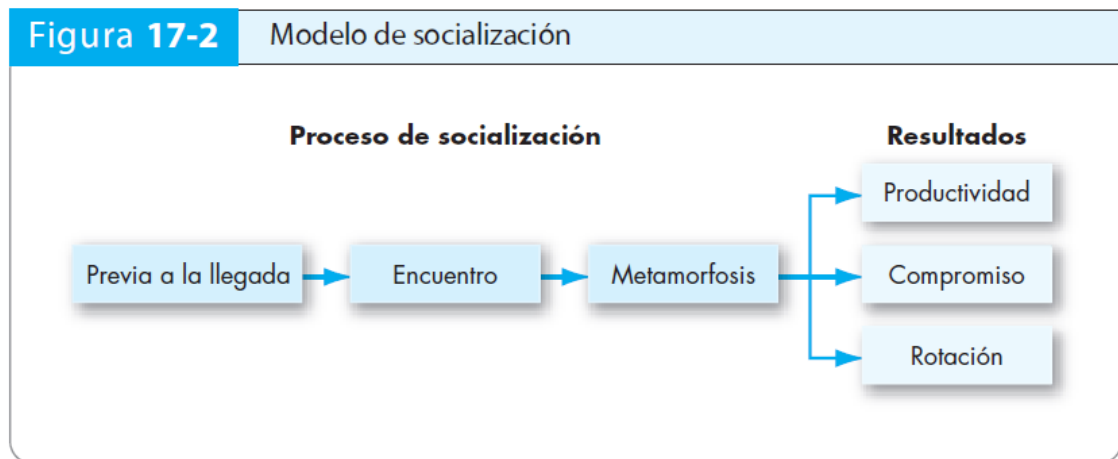


Gráfico 2: Modelo de socialización de la cultura
Fuente: Robbins, Stephen y Judge, Timothy, Comportamiento Organizacional (2009).

Primero, el pre-arribo es el subproceso que agrupa todo el aprendizaje del sujeto sobre la organización, pero sin ser todavía parte de ella. Aquí se conocen las expectativas y propuestas de valor tanto del sujeto como de la empresa. Ej. En una entrevista en el proceso de reclutamiento y selección.

La empresa a través del departamento de talento humano busca poder conocer al sujeto tanto en su lado profesional (competencias, conocimientos) como en lo personal (motivación, necesidades, expectativas), para verificar si se ajusta al perfil deseado. No obstante, el sujeto también lo hace con la organización al indagar acerca de la realidad empresarial y si sus expectativas podrán ser desarrolladas allí.

El proceso de socialización de la cultura del grupo empresarial se puede visibilizar desde el proceso de reclutamiento a través de plataformas como LinkedIn y Hiring Room en las cuales dan a conocer brevemente el giro del negocio y el perfil deseado, dando paso a que y lo que se espera de los aspirantes que desean laborar en ella.

Segundo, el encuentro es cuando el sujeto una vez que ha sido seleccionado ya pasa a ser miembro de la organización. Es aquí cuando muchas veces ocurre una dicotomía entre lo que el colaborador esperaba de la organización

y la realidad empresarial que puede conllevar a que desista de trabajar en ella por múltiples factores entre ellos el clima laboral que abarca el estilo de liderazgo de sus líderes, la comunicación y grado de apertura a ser escuchado y participar entre otros.

Sin embargo, “si sus expectativas demuestran haber sido más o menos correctas, la etapa de encuentro sólo es la reafirmación de las percepciones obtenidas antes” (Robbins y Judge, 2009, p.562).

La etapa del encuentro en el grupo empresarial se caracteriza al momento de ya haber elegido al aspirante que ocupara determinado cargo y se le da una inducción, en la conoce la realidad empresarial y determina si esta de acorde a lo que aspiraba. El aspirante por si solo debe leer documentación en relación con políticas, procedimientos, reglamentos internos y profundizar en contenido de la filosofía corporativa como tal. Luego su inducción es personalizada con cada departamento para que así conozca más acerca del giro del negocio y finalmente se desarrolla la inducción específica a su nuevo puesto de trabajo.

Por último, la tercera etapa denominada metamorfosis es la que tiene más larga duración pues implica un proceso de cambios en el cual el nuevo colaborador aprende, se adapta y domina exitosamente el rol y funciones para las que fue contratado, a su vez que va internalizando los valores y normas institucionales como parte de su vida laboral. Cuyo efecto se va a constatar en la productividad, el compromiso y el deseo de permanencia del colaborador en la institución.

En preciso acotar que en este subproceso se puede revertir cualquier malestar generado en la etapa del encuentro del nuevo miembro con la organización mediante un acompañamiento ya sea de un compañero de área en su proceso de adaptación o mediante una reinducción, capacitación, gestión del desempeño, que le permita interiorizar la cultura y normas de la empresa resultando en que se sientan a gusto siendo parte de ella.

En el caso de que la metamorfosis haya sido exitosa los nuevos colaboradores van a haber internalizado las normas, las comprenden y aceptan, sintiéndose a gusto con su trabajo y el contexto en el que se encuentra porque han

comprendido todo el sistema de significados y practicas compartidas. Por consiguiente, un adecuado proceso de socialización cultural resulta en mayor compromiso bidireccional entre las partes, mayor productividad y menor rotación, como se ilustra en el grafico superior.

En el grupo empresarial de estudio se espera que los nuevos miembros hayan pasado el periodo de prueba dentro de la organización y retener personas con talento evaluando su gestión de desempeño, para así poder contar con personal que cumpla objetivos y resultados planteados.

Dicho proceso de socialización incluye cuatro elementos claves que forman parte del proceso de adaptación y aprendizaje de la cultura organizacional para el colaborador ya que le permiten tener una visión más clara acerca de la organización. Estos son: “las historias, rituales, lenguaje y símbolos materiales” (Robbins y Judge, 2009, p.564).

La primera forma de transmitir la cultura es a partir de las historias, es aquí donde el colaborador conoce acerca de cómo se fundó la organización, cuales han sido los éxitos y fracasos que ha tenido, como surge la filosofía corporativa (misión, visión, valores) que la traído y consolidado hasta el presente.

Segundo están los rituales, que hacen referencia a las actividades repetitivas que se desarrollan dentro de la organización, para mantener viva la filosofía corporativa como por ejemplo gritos de guerra al empezar cada semana, ceremonias o premiaciones por motivos especiales.

Tercero, el lenguaje utilizado por los miembros tambien caracteriza la cultura pues dependiendo el giro del negocio, localización, departamentos se utiliza una jerga distintiva y propia de cada uno. Finalmente, la cuarta forma de transmisión es mediante los símbolos materiales, haciendo referencia a las condiciones de trabajo y recursos materiales, físicos, tecnológicos que poseen elementos distintivos de la línea grafica corporativa.

En el proceso de socialización de la cultura del grupo empresarial se ponen de manifiesto elementos que facilitan el proceso de adaptación y aprendizaje del nuevo miembro a la cultura empresarial. El único ritual existente dentro es

del departamento comercial, el cual aborda el toque de una campana cada vez que se realiza una gran venta, celebrando el trabajo en equipo y los resultados esperados.

Adicional los símbolos materiales también son elementos presentes en todo aspecto de la empresa, desde él envió de un correo hasta en las instalaciones de la oficina que permiten asociar al nuevo miembro la empresa en la cual se encuentra. El lenguaje utilizado también es característico de cada área en general debido al uso de tecnicismo, y de otros idiomas como el inglés en el área de importaciones.

2. Diversidad generacional en el contexto laboral

Este capítulo se aborda la diversidad generacional desde los estudios realizados por Paula Molinari en el 2011, en su libro *Turbulencia Generacional*, Andrés Hatum en el 2014 en su libro *Yrrupción: Los cambios generacionales y el futuro de la organización*, y, Alejandro Mascó, 2012, en su libro *Entre Generaciones*.

Para lo cual es necesario aclarar que la generación a la cual pertenece una persona está determinada desde lo cronológico (fecha de nacimiento) pero también puede contener rasgos significativos de otras generaciones, debido a la convivencia y periodo de tiempo en el cual desarrollan su vida cotidiana, que influirán en sus percepciones, costumbres, creencias y comportamientos imperantes de la época.

2.1 Caracterización de la generación Baby Boomers

Los Baby Boomers nacidos entre 1945 y 1964, fueron denominados de esta manera por la explosión demográfica de la época post guerra. Se caracterizan por ser una generación idealista y liberalista con aspiraciones de cambiar el mundo, quienes desde esa época expresaban lo que pensaban por medio de grandes movimientos estudiantiles y a través de la música.

A diferencia de sus padres, los tradicionalistas, no son sumisos ni austeros, pues fue una época de auge con relación al poder adquisitivo de las personas y los productos y marcas de consumo en el mercado. Adicional de las diversas oportunidades laborales que existían que les permitía llevar el estilo de vida

deseado posicionándose como un referente en la sociedad. En el contexto laboral, según Molinari (2011)

Las organizaciones empiezan a estructurarse por niveles con símbolos de estatus ligados a objetos (reflejo del mundo del consumo): el automóvil, el tamaño de la oficina, la mesa de reuniones... castas bien diferenciadas en una generación sectaria y excluyente: profesional o técnico, gerente o empleado, con auto o sin auto, joven o viejo. (p.46).

Los Baby Boomers al igual que sus padres viven para trabajar, pues como menciona Molinari (2011) “habían construido su identidad sobre el éxito laboral” (p.46). Convirtiéndose en *workaholics* debido a querer estar permanentemente activos con el fin de mantener su estatus en la sociedad y en el trabajo, lo que ocasiona un total desequilibrio en su vida.

Adicional, priorizan alcanzar resultados y valoran las recompensas relacionadas a los ascensos, pues la jerarquía y autoridad que mantuviesen en la empresa es importante.

En la actualidad esta generación suele ocupar altas posiciones jerárquicas en las organizaciones, no obstante, en un número mínimo pues durante los años se ha dado el ascenso a los de la GenX a estos puestos; por lo que esta generación se encuentra prácticamente en el proceso de jubilación o le faltan algunos años para hacerlo.

2.2 Caracterización de la generación X

Nacidos entre 1965 – 1980 la generación X es la más pequeña de todas en relación con las otras debido a que se vio afectada por la época del consumismo. Algunos estudios indican que el nombre que se le dio a esta generación fue por la no identificación con posturas ideológicas o algún grupo de pertenencia en particular, por su gran escepticismo ante las organizaciones. Apareció el internet y dispositivos móviles (beeper) que para muchos era un lujo cambiando radicalmente la forma antigua en que se realizaban las cosas como el llamar a alguien o escribir un documento con estos dispositivos. Con relación al aspecto político y sociocultural presenciaron la caída del muro Berlín y el descubrimiento del VIH.

Caracterizada por su individualismo y escepticismo en relación con las organizaciones y el estado, porque al ver que sus padres depositaron toda su

fe y años de trabajo en estas estas compañías terminaron siendo desplazados, debido a reingenierías y a la crisis económica de la época.

Por lo cual en el mundo laboral tienen claro en que no pueden confiar en la organización ni en sus directivos y ni jefes inmediatos, “la apuesta más segura es en ellos mismos, en su propio desarrollo” (Molinari, 2011, p. 48).

Esta generación como sus sucesores, los Millennials, trabajan para vivir ya que lo importante es alcanzar los objetivos y resultados esperados y no la forma ni el lugar desde donde lo haga. No toleran la intromisión del trabajo en su tiempo privado, pues tratan de equilibrar su vida personal y laboral. Manifiestan un total rechazo a la burocracia y a la autoridad legitimada por una jerarquía pues prefieren un trato equitativo, de par a par, en el que se sientan partícipes e involucrados en la toma de decisiones y procesos.

Una diferencia importante que Andrés Hatum recalca en sus ponencias es que la principal diferencia entre un X y un Y es que la generación X es individualista por naturaleza, confía en sus capacidades y por si solo está en un proceso continuo de aprendizaje; en el contexto organizacional esperan y valoran una atención personalizada para cada uno de ellos, para poder sentirse especiales y reconocidos.

Con los GenX se produce el gran quiebre generacional entre los Boomers y los Millennials, pues principalmente el concepto de liderazgo cambia, a no solo seguir ordenes por una jerarquía, si no a liderar a través del ejemplo. A buscar integrar el tiempo familiar con el laboral.

2.3 Caracterización de la generación Y

La generación Y o también conocidos como Millennials son los nativos digitales nacidos entre 1980 – 2000 en un contexto dominado por el cambio constante. Devastadores sucesos que abarcaron atentados terroristas como el de las Torres Gemelas y las guerrillas. Sin embargo, también por hitos históricos positivos como la transición de la dictadura a la democracia en la mayoría de los países del mundo, avances en descubrimientos científicos como la clonación de la oveja y tecnológicos al desarrollar videojuegos y dispositivos móviles como las *tablets* y *smartphones*, así como las redes

sociales, transformando totalmente la comunicación y búsqueda de información.

Caracterizados por ser idealistas, creativos, innovadores y *multitasking*, quienes se sienten incomprendidos por las organizaciones ya que su deseo cambia constantemente pues no le gusta el estatus quo. Viven en el presente y se plantean proyectos a corto plazo que sean desafiantes y les permita innovar.

Esta generación valora que se les proporcione libertad de poder participar y comunicar sus ideas, de ser escuchado, pues consideran que es un derecho adquirido ya que crecieron formando activa al ser considerados en la toma de decisiones ya sea de su familia, amigos, comunidad.

En el mundo laboral su permanencia está determinada por varios factores pues como afirma Molinari (2011) “esta generación ha resignificado la actividad laboral: busca placer y diversión en el trabajo” (p. 52).

De esta manera el trabajo no lo es todo, pues están buscando constantemente aprender y desarrollar carreras paralelas y su empleabilidad está determinada dependiendo que tan significativo sea el trabajo que realicen, no solo para ellos si no en pro de la sociedad y del ambiente. Además de que ellos no buscan un equilibrio entre trabajo y vida personal pues ellos la integran como una sola.

Buscan contar con flexibilidad de horarios y autonomía para poder tomar decisiones en relación con su trabajo. Prefieren estar en espacios laborales donde primen valores como la transparencia, el respeto, la inclusión y diversidad, así como buen clima laboral multicultural y relaciones interpersonales satisfactorias entre compañeros y jefes pues valoran la comunicación transversal.

Los Millennials desarrollan fidelidad hacia una marca por los valores que esta tiene y proyecta, mas no por el trabajo que realizan o el lugar de trabajo. Buscan autonomía en sus conductas en lo personal y laboral. impulsan la diversidad para la eliminación de las etiquetas sociales. Viven y valoran el

presente. Para ellos no existe equilibrio de vida, sino la calidad de vida que incluye al trabajo.

La vida es una sola para esta generación, y buscan vivirla feliz incluyendo al trabajo. Por lo que se reconfiguran las estructuras organizacionales respecto a la jornada laboral, jerarquización, división de vida laboral – familiar, sesiones de retroalimentación.

Los Millennials valoran la flexibilidad de la jornada laboral, nuevas modalidades de trabajo como el teletrabajo, home office, freelance; buscan jerarquías planas y horizontales, y la integración de las esferas de la vida familiar en el trabajo, así como el feedback constante. (Mascó, 2012)

3. Sistema de recompensas organizacionales

3.1 El reconocimiento laboral y su tipología

El reconocimiento proviene del verbo del latín *cognoscere* que significa saber o ver de nuevo, en el reconocer esta implica el identificar los atributos característicos que tiene una determinada persona para poder así reconocerla de nuevo.

El reconocimiento laboral se enfoca en destacar los atributos y logros de una persona, alentándola a obtener y exceder sus resultados en un futuro. Este tipo de reconocimiento tiene una influencia positiva sobre el desempeño del colaborador, y busca reforzar los comportamientos deseados por la organización.

Cuando hablamos de reconocimiento,

No se trata, en este caso, de otorgar a los empleados recompensas económicas o premios de cualquier índole. Se trata de hacerles saber que existen, que se les tiene en cuenta, que son importantes, que aportan valor a los procesos organizativos y que contribuyen a los resultados obtenidos por la organización. (Ares, 2013, p. 193)

Todo tipo de reconocimiento y recompensa que se otorga se tiene la suposición de que si das algo vas a obtener algo a cambio, sin embargo, esta hipótesis no es congruente ya que no todas las personas responden de la misma manera a la recompensa que se le otorga pues el tipo de

reconocimiento va a tener efecto en la persona dependiendo de cómo lo perciba, sus necesidades y expectativas.

El reconocimiento laboral es una de las fuentes primarias de satisfacción de todo colaborador puesto que saber cómo estimular y reconocer de forma apropiada a las personas trae consigo buenos resultados influyen en todo el ambiente laboral y propiciara alcanzar los objetivos de la empresa.

Según Bowen citado por Jogler (2014) es entendido como “prácticas diseñadas para premiar y/o felicitar a sus colaboradores buscando reforzar comportamientos y conductas positivas que se encuentren alineadas con la estrategia de su empresa y orientadas a incrementar la productividad” (p.11).

Existen diversas formas de reconocimiento en el contexto laboral. La primera de ellas y la más común son los incentivos monetarios, debido a que más fáciles de identificar pues son tangibles a partir del sueldo que recibe una persona que ha sido contratada para un determinado cargo.

A esto se suma las demás prestaciones económicas de acorde a la ley que debe cancelar al empleador a sus colaboradores, tomando de ejemplo a Ecuador se relaciona al pago de las aportaciones aportes al IESS (Instituto Ecuatoriano de Seguridad y Salud), el décimo tercero (bono navideño) y décimo cuarto (bono escolar) proporcional al sueldo que recibe la persona. Entre otras retribuciones económicas propias y diferentes en cada empresa pueden estar considerados los bonos, utilidades, aumentos de sueldo que se les otorgan al colaborador.

Por otro lado, los incentivos no monetarios como dice su nombre no tienen carácter de lo económico y están orientados a satisfacer las necesidades y expectativas de cada grupo de colaboradores. Estos algunas veces no son fáciles de descifrar ya que no están a simple vista y se traducen en acciones como el escuchar y valorar las ideas u opiniones de los colaboradores, el empoderamiento y creación de espacios de participación para los mismos, brindándoles oportunidades de ascensos no solo verticalmente si no horizontal mediante la generación de proyectos y retos que los desafíen a ser mejores, entre otros.

Una buena forma de decir esto con recompensas extrínsecas es utilizar una amplia gama de ellas: dinero, viajes, artículos de valor, días libres, acciones, formación y otros. Para que funcione bien es mejor disponer una gama variada de premios porque las necesidades del personal son amplias, y mediante el uso de diferentes tipos de premios, las organizaciones pueden cubrir esas diferencias en necesidades y por tanto explotar mejor la creatividad y el entusiasmo de las personas. (Domínguez, 2013, p.20).

Desde el estudio del Dr. Ares (2013) acerca de la importancia del reconocimiento para fomentar el buen desempeño laboral identificó seis tipos de reconocimiento: “individual/colectivo, publico/privado, hablado/escrito, espontaneo/programado, persona/tarea” (p.195).

Primero el individual o colectivo hace referencia a que puede estar dirigido a una sola persona o a un equipo de trabajo; segundo, el público o privado, la persona puede ser reconocida directamente o al frente de otras personas o aún sin estar presente al hablar de ella. Tercero, puede ser de manera oral o escrita.

Cuarto, espontaneo o programado, el espontaneo es frecuente e informal entre compañeros o jefe y colaborador pues suele ocurrir con frecuencia mediante elogios y agradecimientos por la labor diaria. En cambio, el programado ya es estandarizado su frecuencia y protocolo, como por ejemplo en sesiones de retroalimentación.

Quinto puede estar centrado ya sea en la persona, si es valorada y reconocida por quién es y por lo que hace, pero también puede ser en base a la función que desempeña y el valor que agrega a la organización. sexto, puede ser de tipo material, tangible, mediante un apretón de manos, una palmada al hombro, o puede ser simbólico mediante un diploma o felicitación.

Adicional, los diversos tipos de reconocimientos pueden ser “sin costo hasta contener un alto costo; y pueden ser formales como informales. El reconocimiento informal comúnmente se da de los gerentes mientras que el reconocimiento formal surge desde la organización (Bowen, citado por Joglar,2014, p.14)

Los reconocimientos informales según el autor se caracterizan por actos de aprecio de los altos mandos hacia sus seguidores por su esfuerzo o logros,

mediante un agradecimiento o elogio. Los de bajo costo son los representan un gasto a la empresa, pero mínimo como: entradas a espectáculos, un día libre por cumpleaños, etc. Por otro lado, el reconocimiento de tipo formal hace referencia un programa ya estandarizado y sistemático en la organización en el cual se reconocen y recompensan a los colaboradores por varios factores como: su desempeño, ideas, años de servicio, resultados alcanzados entre otros.

3.2 Importancia de la aplicación de reconocimientos laborales

“El reconocimiento es una buena herramienta que puede influenciar el comportamiento humano de forma efectiva” (Joglar, 2014, p.12). La finalidad del reconocimiento laboral es generar un sentimiento de aprecio hacia los colaboradores por su contribución y talento, demostrando que el cliente interno es tan valioso como el externo y que se gestiona constantemente su satisfacción y motivación a partir de los programas de reconocimiento que se implementen por los líderes de la organización.

Cuando se considera al reconocimiento laboral como una herramienta estratégica de la marca empleadora, alineada a los objetivos de la organización y sustentado en lineamientos equitativos y transparentes para todos, alineada a factores como el desempeño, ideas, talento, trabajo en equipo, u otros factores que se consideren importantes en relación con la realidad empresarial. De esta manera todos podrán comprender que es lo que se espera de ellos y las recompensas generadas.

Así se convierte en una ventaja competitiva frente al resto de empresas, influyendo en los procesos de atracción, fidelización y retención de personal. Pues como acota Joglar (2014) “esto fortalece el compromiso y la fidelidad de los empleados, lo que hace más complicado el robo de talento a esas compañías” (p.16).

Las recompensas son herramientas imprescindibles en la gestión del talento humano de debido a que actúan como factores motivacionales en el personal y su satisfacción. Por lo que su aplicabilidad abarca de manera holística “potencializar de manera directa la productividad organizacional” (Jiménez y Hernández citado por González, Medina y Pérez, 2018, p.3).

La importancia de aplicar un sistema de reconocimiento laboral, indiferentemente de su tipología, debe tener como objetivo principal el de propiciar altos índices de motivación, satisfacción, traducidos en el desempeño de los colaboradores. Creando una cultura en la cual se gestiona el aprendizaje individual y organizacional, y se vela por la disminución de riesgos psicosociales, creando una cultura encaminada al éxito, que genere como resultado incrementar la productividad y rentabilidad de la organización.

Para poder establecer un sistema de reconocimiento debemos estar conscientes de que éste debe predicar la justicia y distribución equitativa, y debe también tener en cuenta la competitividad externa. (Joglar, 2014, p.12).

Desde la perspectiva de la organización esta retribuye a sus colaboradores mediante la retribución económica, así como no económica mediante capacitaciones, oportunidades de desarrollo, autonomía, flexibilidad, respeto, entre otros. Y del colaborador surgirá compromiso, iniciativa, desempeño excepcional.

Según el *Total Rewards Model* del *World at Work* “todo programa de recompensas debe generar valor tanto para la organización como para el colaborador y debe estar integrado por las siguientes dimensiones: compensación, beneficios, balance vida-trabajo, desempeño y reconocimiento, desarrollo y oportunidades, oportunidades de carrera” (Joglar, 2014, p.17)

3.3 Beneficios del reconocimiento no monetario en los colaboradores y en la organización

El sistema de recompensas de una organización siempre va a incidir en el colaborador, pero también en la empresa como tal ya que el cumplimiento de metas, productividad y la rentabilidad estarán supeditadas al desempeño de su cliente interno.

El principal beneficio del reconocimiento en el contexto laboral,

Se trata de hacerles saber que existen, que se les tiene en cuenta, que son importantes, que aportan valor a los procesos organizativos y que contribuyen a los resultados obtenidos por la organización. Si damos por supuesto que las contribuciones que realizan los trabajadores “son su obligación”, “se les paga por ello”, cada vez obtendremos menos

sugerencias de mejora porque “no les pagan para pensar” y menos “para que digan lo que piensan”. (Ares, 2013, pp.193-194)

No se puede pensar que el reconocimiento no monetario va a sustituir completamente al sistema de retribución monetaria, pero este si va a ser un fuerte estímulo para el colaborador incidiendo en su percepción sobre la empresa, en sentirse valorado y retribuido de forma personalizada, pues “las personas necesitamos también aceptación, afecto, respeto, tiempo compartido, escucha atenta” (Ares, 2013, p.201). Lo cual va a potenciar un ambiente laboral productivo, satisfactorio y armónico.

Las recompensas no financieras pueden utilizarse eficazmente para motivar el rendimiento de los empleados. Uno de los hechos más básicos de la motivación es que la gente se mueve para conseguir lo que quiere o desea, aunque el dinero es sin duda, una fuerte motivación, no motiva por igual a todo el mundo. (Mejía, Balkin, y Cardy, citados por Domínguez, 2017, p.17)

El reconocimiento no monetario, como parte de este sistema organizacional, apunta a potenciar la experiencia del cliente interno a través de programas de reconocimiento que lo motiven, mejoren su eficiencia y eficacia, y refuercen su alineación a la cultura corporativa, incidiendo positivamente en la persona y su satisfacción y orgullo de pertenecer a dicha marca empleadora. A su vez la organización también se ve beneficiada al contar con mayor productividad y competitividad, pues se debe pensar como un proceso de ganar-ganar.

Por lo cual la mayoría de las organizaciones no solo utilizan lo económico debido a la diversidad generacional que compone su estructura no prioriza el dinero como fuente de motivación para quedarse por tiempo indefinido en una empresa o aceptar una oferta laboral, pues sus aspiraciones y necesidades varían totalmente ya que valoran variables como el ambiente, liderazgo, comunicación. Por lo que esta retribución monetaria va perdiendo su eficacia y pueden resultar contraproducentes a la organización como un refuerzo al desempeño, compromiso y satisfacción del colaborador.

Investigaciones prueban que la gente quiere en su trabajo, más que dinero reconocimiento, por realizar su trabajo, o retribución a la organización, entonces el personal quiere ser valorado y jamás olvidado, por tanto, tiene sentido pensar que cuando más se ligue la recompensa al mensaje, el empleado es valorado. (Domínguez, 2017, p.20)

Las recompensas no monetarias son factores motivacionales a largo plazo, y se debe pensar según Gonzáles (2015) como “un factor clave para la mejora del ambiente y del compromiso laboral” (p.49).

3.4 Comparación del reconocimiento laboral según la perspectiva generacional

El significado de reconocimiento varia para cada persona, aún más cada generación tiene una distinta percepción acerca de lo que consideran que la empresa les dé y que influya en ellos como un incentivo a su motivación, satisfacción y por ende desempeño. Hoy en día no es posible solo pensar que el reconocimiento monetario es el único factor que impulsa y mueve a las personas a aceptar una propuesta laboral o a permanecer por años dentro de una misma organización, pues hay otros incentivos no económicos como el liderazgo, comunicación, ambiente de trabajo que influye en su toma de decisiones.

Según Lancaster y Stillman en su libro *When Generations Collide*, citado por Molinari (2011), el reconocimiento según las cuatro generaciones se caracteriza de la siguiente manera:

Tradicionalistas	La satisfacción de un trabajo bien hecho
Baby Boomers	Dinero, cargo, estatus, promoción
Generación X	Libertad
Generación Y	Un trabajo que tenga sentido

Tabla 1: Caracterización del reconocimiento según las generaciones
Fuente: Lancaster y Stillman, *When Generations Collide*, citado por Molinari (2011) p.85.

Los Baby Boomers ingresaron al contexto organizacional en un periodo caracterizado por una cultura empresarial orientada a las reglas y procesos, donde prevalecían las normas y el deber hacer, así como las relaciones formales de trabajo, dando como resultado, citando a Mascó (2012) “un estilo de gestión centrado en un yo que en un nosotros” (p.15).

Como se sabe esta generación se insertó en las compañías en un ambiente donde mientras mejor posición y salario tenía la persona, mayor era el éxito y estatus social que lo definía, por lo cual esta concepción o paradigma deja a un lado todo tipo de sensación de logro

individual en torno a sentimientos y necesidades individuales. Por eso las recompensas de carrera “deben ser tangibles y materiales, pero vinculadas al desempeño personal” (Mascó, 2012, p.15).

Por lo que las recompensas y reconocimientos están orientadas mucho más orientadas a lo económico, ya que un ascenso de puesto conlleva un aumento de sueldo, acompañado de símbolos u objetos materiales que representen el estatus que tiene la persona, como por ejemplo una oficina más grande, espacio privado para estacionar su auto, su propia secretaria, etc.

Para las demás generaciones mencionadas a continuación, se transforma totalmente el tipo de reconocimiento que valoran pues ya no lo vinculan con objetos de estatus ni poder económico, por lo que este tipo de reconocimiento extrínseco ya no es considerado un factor primario de atracción y retención del talento proveniente de las nuevas generaciones, pues consideran relevantes otros aspectos relacionados a las condiciones de trabajo y cultura organizacional.

Para la generación X, el reconocimiento se centra en tener libertad para manejar su tiempo y forma de trabajo. Ellos tienen una concepción diferente acerca del espacio y tiempo laboral, pues lo que les interesa son los resultados independientemente del lugar donde estén y número de horas en que realicen la tarea, por lo que brindarles autonomía y flexibilidad para realizar sus gestiones influye en sentirse valiosos y reconocidos.

Nuevas modalidades de trabajo como el teletrabajo, dependiendo el cargo que ejerza la persona, o el home office al menos una vez a la semana son estrategias que hoy en día se está aplicando para mantener a esta generación motivada.

Para la generación Y, el reconocimiento se centra en el foco de lo grupal, pues por naturaleza valoran el trabajar en equipo y ser reconocidos todos ya sea por un alcanzar una meta organizacional, pero también logros personales, de manera inmediata, pública y divertida.

Adicional, esta generación presenta una diferencia clave como lo es encontrar sentido al trabajo que realizan y de ahí surge el reconocimiento al sentir que su trabajo agrega valor para los *stakeholders*.

Según Mascó (2012) para retener a un Millennial “hay que cumplir con una condición clave quererlos, alentarlos y recompensarlos como lo hicieron mamá y papá” (p.79). Es decir, los programas de reconocimiento no solamente deben estar orientados al factor económico si no también a brindarles oportunidades de desarrollo mediante desafíos y proyectos, flexibilidad horaria y espacial como a los X, reconocimiento diario a través de sesiones de retroalimentación, retribución por resultados y no por horas trabajadas, acceso a beneficios

La importancia de la implementación del reconocimiento laboral no monetario laboral radica, de acuerdo con el análisis acerca de la gestión de la diversidad generacional por Martínez y Novo (2015) en que “en la actualidad el salario como factor de retención va perdiendo fuerza y empieza a aparecer el llamado salario emocional como un factor diferencial a la hora de elegir por una organización” (p.27).

Las empresas hoy en día al aplicar el concepto del reconocimiento no monetario incluyen muchas de ellas beneficios de mayor interés para sus colaboradores como días libres por cumpleaños, disponibilidad de tiempo para diligencias personales, programas de cuidado del personal (gimnasio, salas de estar, cafetería), de riesgos psicosociales, códigos de vestimenta informales, certificados de felicitaciones y entradas a eventos artísticos, deportivos, cursos lúdicos para a familia, entre otros. Puesto que el reconocimiento hoy en día ya no solo es monetario si no que toma protagonismo otras retribuciones de tipo emocional.

El salario emocional es la parte no económica de los conceptos retributivos, utilizada como refuerzo y destinada a satisfacer algunas de las necesidades personales, familiares y profesionales. Tiene como objetivo atraer y mantener el talento a partir de la satisfacción del empleado. Las últimas investigaciones indican que el salario emocional en las generaciones más jóvenes tiene igual o incluso más peso que el salario monetario. Por lo tanto, deberán revisarse y reformularse las estructuras salariales, incorporando estas nuevas formas retributivas. (Martínez y Novo, 2015, p.32)

Actualmente empresas a nivel global reconocidas cuentan con programas de reconocimiento laboral no monetario, enfocados desde la diversidad

generacional, aplicando estrategias de acuerdo con las necesidades de las personas.

Se puede tomar de ejemplo a Colgate-Palmolive que ofrecen servicios de guardería para los hijos de los colaboradores o Johnson & Johnson que cuentan con gimnasios dentro de sus instalaciones, o Google, que cuenta con instalaciones recreativas, restaurantes, gimnasios, canchas entre otros para mantener motivados a sus colaboradores de acuerdo con sus preferencias. Este tipo de programas tienen grandiosos beneficios que disminuyen índices de rotación, reducción en niveles de ausentismos y mayormente colaboradores felices, pues este tipo de retribución actúa como agente motivador para mejorar la percepción del colaborador sobre la organización.

4. La motivación en el contexto organizacional

La motivación es la base del comportamiento humano pero varía en cada persona debido a las necesidades que tiene cada sujeto. En las organizaciones ocurre lo mismo debido a que la motivación va condicionada a los objetivos personales de cada persona, por lo que se debe buscar confluencia aquellos con los objetivos organizacionales, en un proceso de ganar-ganar, obteniendo el compromiso de ambas partes con el éxito organizacional.

4.1 Concepto de motivación

“Etimológicamente, el término motivación procede del latín *motus*, que se relaciona con aquello que moviliza a la persona para ejecutar una actividad” (Trechera, citado por Vaca, 2017, p.102). Siendo el elemento central que conduce el comportamiento de las personas orientadas al alcance de sus objetivos. “Es decir, la motivación corresponde a una serie de impulsos o deseos, los cuales fomentan cierto comportamiento” (Flores citado por Araya y Pedreros, 2013, p.46).

El motivo que impulsa el accionar de una persona puede ser provocado por dos clases de estímulos: “un estímulo externo (proveniente del ambiente) y también puede ser generado internamente por los procesos mentales del individuo. En ese aspecto, la motivación está relacionada con el sistema de cognición de la persona” (Chiavenato, 2011, pp.41).

Según Robbins y Judge (2009) la motivación es “el proceso que involucra la intensidad, dirección y persistencia del esfuerzo de un individuo hacia el logro de un objetivo” (p.175). Los autores delimitan el concepto a el comportamiento de las personas en el trabajo y el logro de los objetivos organizacionales para efecto de su estudio.

Indican que la intensidad es la “energía” que posee una persona sobre el logro de una acción, la cual debe estar canalizada a través de una direccionalidad establecida para el logro de los objetivos organizacionales de manera satisfactoria. Sumado a la calidad del esfuerzo desempeñado por la persona, es decir la persistencia que esta mantenga para la consecución de los resultados.

En el contexto organizacional el motivar a las personas resulta ser una tarea compleja pues el comportamiento del colaborador va a depender de impulsos internos propios característicos de sus valores, percepciones, deseos y necesidades singulares. Así como de factores externos característicos de la realidad empresarial, en la que se encuentra inmerso, como el ambiente laboral, el sistema de recompensas y políticas organizacionales, la cultura, y la calidad de las relaciones interpersonales constituidas como grupo en el trabajo.

4.2 Beneficios de la motivación en el personal

Una empresa exitosa es la que se preocupa, toma conciencia e invierte en su capital humano, pues sabe que si ellos están altamente motivados lograrán que sean personas mayormente productivas, con un alto sentido de pertenencia y compromiso con la empresa, debido al constante desarrollo de estrategias que fidelicen el talento y se alcancen objetivos compartidos, tantos propios del sujeto como de la organización.

Por lo que desde la perspectiva organizacional se puede afirmar que “la ausencia de mecanismos motivacionales para los colaboradores de la organización puede conducir a la desaparición operacional de la empresa” (Acosta, Arango, Osorio, 2016, p.25)

A pesar de que la motivación sea relativa y este en constante cambio para cada persona debido a su situación personal, familiar y económica, se ha

comprobado que las organizaciones al priorizar comprender las necesidades, sentimientos, expectativas de los colaboradores y gestionar planes de acción encaminadas a esas necesidades obtienen colaboradores con mayor satisfacción reflejado en el desempeño de sus funciones y su comportamiento alineado a la cultura de la organización. Es así como cuando las personas se encuentran motivadas:

Se expresan de manera positiva instintivamente, denotan optimismo frente a sus errores, aprenden a escuchar y aceptar consejos o sugerencias, son dinámicos, proponen, crean e innovan, denotan gratitud, se responsabilizan de sus actos, transpiran alegría y solidaridad con sus pares, volviéndose de esta forma motivadores para otros. (Acosta, Arango, Osorio, 2016, p.33)

La motivación del personal apunta a que se establezca un compromiso a largo plazo entre las partes, es una estrategia de retención del capital humano, disminuyendo índices de rotación del personal que generan altos costos económicos e intelectuales a la empresa. Los siguientes autores señalan que cada vez que una empresa se preocupa por su capital humano la imagen organizacional mejora y esto se deriva por los siguientes resultados:

Mayor compromiso con la empresa que genera mayor implicación de parte del empleado.

Mejora el rendimiento laboral ya que, al sentirse bien en el trabajo, producen con eficiencia y eficacia, generando mayores beneficios para la empresa.

Generación de más y mejores que se transmiten a los superiores, las personas se vuelven creativas y rinden más en el trabajo.

Menores inconvenientes para la empresa, menos accidentes laborales, asistencia puntual del personal, mejores relaciones interpersonales, disminuyen los niveles de stress; esto conlleva a evitar o disminuir pérdidas económicas para el negocio.

Incrementa los niveles de competitividad empresarial, debido a que el personal se siente bien y a gusto en su trabajo y preparado para enfrentar mejor los cambios del mundo globalizado en que hoy se compete.

Menos fugas de cerebros, ya que al sentirse bien en su área de trabajo y motivados en su empleo, tienden a quedarse, aunque otras les ofrezcan mejores condiciones.

Mejor imagen de la empresa como buen empleador, aspecto que atrae empleados valiosos.

(Prieto citado por Castro, Huilcapi y Jácome, 2017, pp.322-323)

Al estar un colaborador motivado su desempeño aumentará porque sabe que la empresa valora su talento y las funciones que realiza, y no solo lo sabe por se lo dicen si no porque lo ve tangibilidad con hechos mediante un ambiente laboral ameno, líderes que se preocupan por escucharlos e incentivarlos, etc. El invertir en el bienestar del colaborador es una situación de ganar-ganar, pues la empresa cuenta con colaboradores que al sentirse bien en su trabajo y realizando las funciones para las cuales se ha preparado.

Sumado de un ambiente en el cual es colaborativo, participativo y sin trabas en la comunicación, podrá aumentar su interés, empeño y compromiso con la empresa y por tanto la empresa va ganando competitividad, así como su marca empleadora va a ser reconocida por otros atrayendo nuestros talentos. El ambiente laboral influye directamente en la motivación de los colaboradores y en su productividad hacia objetivos compartidos. Si existe un buen clima laboral que genere confianza, seguridad y estabilidad a los colaboradores se sentirán motivados y desaparece cualquier sentimiento de estrés o incertidumbre, valorando como la empresa invierte en ellos y que son tomados en cuenta como parte importante de ella.

4.3 Primeras teorías motivacionales desde la perspectiva organizacional

4.3.1 Teoría X y Y por Douglas Mc. Gregor

Douglas McGregor citado por Vaca (2017) establece que “después de cada decisión o acción gerencial existe una serie de supuestos acerca de la naturaleza del comportamiento humano” (p.103). Planteando así la teoría de la naturaleza humana en la cual caracteriza dos comportamientos opuestos que determinan y clasifican a las personas y el tipo de liderazgo ejercido sobre estos grupos.

La teoría X establece que el ser humano ordinario siente repugnancia intrínseca hacia el trabajo y lo evitara siempre que pueda, debido a esa tendencia las personas deben ser obligadas a trabajar, controladas, dirigidas y amenazadas con castigos para que desarrollen el esfuerzo adecuado para la realización de los objetivos, su único incentivo es el salario. (Koenes citado por Vaca, 2017, p. 103)

Esta concepción de la administración tradicional por medio de la teoría X, caracteriza al sujeto como ajeno a adquirir responsabilidades e incapaz de

poseer autocontrol y auto disciplina para lograr metas. Por lo que debe ser estimulado con principalmente con incentivos monetarios para que se motive y desempeñe correctamente las funciones que se le ha asignado.

Su desinterés en el trabajo parte de que sus objetivos individuales no están alineados a los de la organización y la única condición por la que laboran en un lugar es para poder cubrir sus necesidades fisiológicas y de seguridad, por lo que se ejerce un estilo de liderazgo autocrático para que se logren las metas organizacionales.

La teoría Y, por el contrario, propone que la integración de los objetivos individuales con los objetivos de la organización, dependiendo de algunas condiciones, el trabajo es una fuente de satisfacción y no solo acepta, sino que busca responsabilidades; una recompensa importante para el individuo es la satisfacción de la necesidad de autorrealización. (Koenes citado por Vaca, 2017, p. 103)

La teoría Y plantea al sujeto como una persona que sabe conducir por sí mismo sus esfuerzos hacia la consecución de los objetivos organizacionales puesto que encuentra satisfacción en el trabajo que realiza. El trabajo no es solo un medio para poder satisfacer necesidades del sujeto si no que el sujeto se prepara para poder desempeñar un determinado cargo. Este tipo de personas se sientan motivadas cuando le permiten satisfacer sus necesidades de autorrealización personal, es decir al brindarles reconocimiento acerca de lo que hacen y el valor que tiene para el equipo y la organización, además de darles la oportunidad de desarrollar su potencial, adquirir nuevas responsabilidades, y participar en dar soluciones.

En este grupo el estilo de administración funcional es democrático, consultivo y participativo, porque se descentralizan las decisiones y se delegan a otras personas. Es una administración que da apertura a la participación y escucha de las opiniones de los colaboradores, motivando a los colaboradores a satisfacer sus necesidades sociales, de estima y autorrealización.

4.3.2 Teoría de los dos factores de la motivación por Frederick Herzberg

Herzberg propuso su teoría bifactorial en la cual determina que el comportamiento de una persona en el trabajo va a estar determinado por dos factores que orientan su accionar: los intrínsecos denominados factores motivacionales, y los extrínsecos denominados factores higiénicos, los cuales

influyen en la actitud que el sujeto tenga hacia el trabajo y determinara su éxito o fracaso en la realización de este. La teoría propuesta radica la importancia de las practicas organizacionales y condiciones del puesto de trabajo como factores que influyen directamente a la satisfacción de insatisfacción del colaborador en la organización.

Según Chiavenato (2011), en esencia la teoría bifactorial afirma que:

La satisfacción en el puesto es función del contenido o de las actividades desafiantes y estimulantes del puesto: éstos son los llamados factores motivacionales. La insatisfacción en el puesto es función del ambiente, de la supervisión, de los colegas y del contexto general del puesto: son los llamados factores higiénicos. (p.45-46)

Los factores higiénicos “son las condiciones que rodean al individuo cuando trabaja” (Barrio, p.83). Implican las condiciones físicas y ambientales del lugar de trabajo, las políticas y reglamentos internos, el sueldo, el estilo de liderazgo de los jefes, las relaciones interpersonales establecidas con compañeros y superiores, la estabilidad laboral y las oportunidades de desarrollo.

Según Joglar (2014) “estos factores por sí mismos no motivan a la gente sin embargo la carencia de ellos puede llevar a insatisfacción” (p.8). Debido a que todas estas condiciones se encuentran fuera del control de los colaboradores

Este tipo de factores según Barrios (2009) “muestra que sólo se destinan a evitar fuentes de insatisfacción en el ambiente como amenazas potenciales que puedan romper su equilibrio” (p.83). Por tanto, si estos factores son óptimos van a evitar que se produzca insatisfacción en los colaboradores, por lo que el sujeto va a poder satisfacer sus necesidades fisiológicas, de seguridad y de tipo social. No obstante, en caso contrario si las condiciones son precarias van a producir la insatisfacción.

Los factores de motivación “son los relacionados con la naturaleza del trabajo en sí y de los desafíos que este conlleva” (Joglar, 2014, p.9). Plumise citado por Vaca (2017) afirma que “Los sentimientos de satisfacción, intrínsecos o motivadores se experimentan en el desempeño de sus labores como la autorrealización, reconocimiento, progreso, desarrollo profesional y responsabilidad” (p.103).

Los factores motivacionales conducen el comportamiento de las personas cuando son óptimos, elevando la satisfacción de los colaboradores, puesto que se ha llegado a un equilibrio entre las necesidades propias del sujeto alineadas a la estima y autorrealización por medio del trabajo. Debido a que el sujeto tiene control sobre las situaciones señaladas ya que están relacionadas directamente a las funciones que desempeña.

Estos factores involucran sentimientos de crecimiento y desarrollo profesional al tener la oportunidad la persona de adquirir tareas desafiantes, ser delegado mayores responsabilidades, autonomía en la toma de decisiones respecto a cómo realizar su trabajo, y en general un reconocimiento por sus labores.

4.3.3 Teoría de las necesidades por David McClelland

La teoría desarrollada por el psicólogo David McClelland se fundamenta en que todas las personas buscan satisfacer tres necesidades puntuales: de logro, poder y afiliación. A pesar de que estén presentes las tres necesidades en una misma persona, generalmente habrá unas que tienden a ser más fuertes para cada sujeto, puesto que son adquiridas a través del tiempo y desarrolladas a partir de las vivencias y la cultura en la que están inmersos cada persona.

La tipología de las necesidades es descrita por Robbins y Judge (2009) de la siguiente manera:

Necesidad de logro: Impulso por sobresalir, por obtener un logro en relación con un conjunto de estándares, de luchar por el triunfo.

Necesidad de poder: Es la necesidad de hacer que otros se comporten de una manera que no lo hubieran hecho por sí mismos.

Necesidad de afiliación: Deseo de tener relaciones interpersonales amistosas y cercanas. (p.180)

Por lo cual las personas con alto grado de necesidad de logro están en constante búsqueda de la excelencia, por lo que para motivarlas se les debe dar la oportunidad de participar en proyectos o tareas desafiantes, proporcionándoles una retroalimentación constante respecto a su desempeño.

Por otro lado, quienes tienen alta necesidad de poder se sienten motivados cuando se les otorga incentivos relacionados al estatus y jerarquía que

mantienen como autonomía para que puedan tomar decisiones con relación a como planean y organizan su trabajo, así como apertura para que puedan participar en la toma de decisiones al ser escuchadas sus opiniones.

En quienes predomina este tipo de necesidad van a tener el deseo de poder ya sea personal es decir de influenciar y dirigir a otras personas en su alrededor, o institucional al desear dirigir a un grupo de personas hacia la consecución de objetivos organizacionales.

Por otra parte, una persona con alto grado de afiliación se siente motivadas al brindarle la oportunidad de ser integrada como parte de un equipo de trabajo, y permitirle contribuir a la consecución de las metas. Sin embargo, siempre va a primar su deseo por generar y conservar un ambiente de trabajo colaborativo, donde no exista competencia si no relaciones interpersonales armoniosas.

4.4 Teorías motivacionales contemporáneas desde la perspectiva organizacional

4.4.1 Teoría de las expectativas por Víctor Vroom

Víctor Vroom afirma en la teoría expuesta que el sujeto estará motivado cuando sabe que su esfuerzo por desempeñar sus funciones va a tener un efecto positivo al alcanzar resultados determinados y de esta manera va a ser recompensando por ello, siendo estas retribuciones atractivas para satisfacer sus necesidades y expectativas propiciando un aumento en su grado de motivación y satisfacción laboral.

Los conceptos definidos por Vroom en esta teoría son: la valencia, instrumentalidad y expectativa.

La valencia el valor que el sujeto le atribuye al resultado de su esfuerzo en la realización de una determinada tarea. La instrumentalidad, es la relación entre el resultado deseado por el individuo y el rendimiento laboral de este. Y la expectativa, la cual es la relación entre el esfuerzo realizado por un sujeto en la consecución de una determinada tarea, y el rendimiento obtenido. (Domínguez, 2013, pp. 29-30)

Como lo grafican Robbins y Judge (2009), la teoría se centra en tres relaciones:

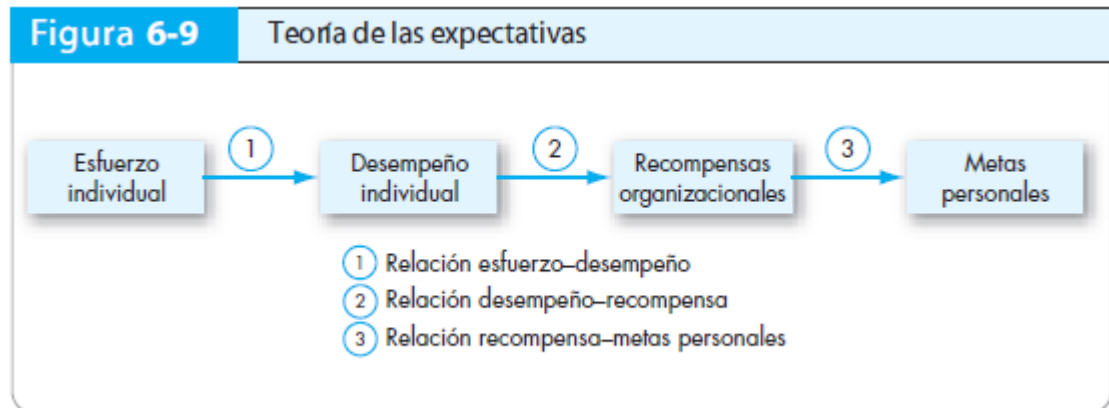


Gráfico 3: Teoría de las expectativas de Víctor Vroom
Fuente: Robbins, Stephen y Judge, Timothy (2009) Comportamiento Organizacional, p.197.

El grafico ilustrado demuestra como la motivación del colaborador va a estar condicionada a la percepción de que su esfuerzo individual desempeñando una determinada función va a influir a que alcance los objetivos planteados obteniendo los resultados deseados y siendo retribuido por la compañía con recompensas que sean consideradas necesarias para satisfacer necesidades personales de cada sujeto.

4.4.2 Teoría de la equidad y justicia social por Stacy Adams

La teoría de Stacy Adams en el ámbito laboral se fundamenta en que el colaborador analiza y compara si lo que el aporta a la organización como sus conocimientos, habilidades, competencias y experiencia, es proporcional a lo que el recibe por parte de la compañía (sueldo, reconocimiento, bonificaciones, etc.). Además, realiza la comparación entre su situación con las personas que considera relevantes, dentro de la organización como fuera de ella.

Es así como el colaborador percibe el grado de equidad y justicia existente en la organización, lo cual puede resultar en: inequidad si la compensación es inferior o superior a la que otros reciben, y en un estado de equidad, si percibe que lo que recibe es igual a aquellos con quienes se comparó. Como consecuencia en base a esta teoría se pueden predecir seis comportamientos de los colaboradores cuando perciben que no hay equidad:

Cambiar sus aportes (por ejemplo, no esforzarse demasiado); cambiar sus resultados (un ejemplo sería que aquellos a quienes se paga por pieza incrementen su salario con la producción de una cantidad mayor de unidades de menor calidad); distorsionar las percepciones de sí mismo (“Pensaba que trabajaba a un ritmo moderado, pero ahora me doy cuenta de que trabajo más duro que nadie”).

Distorsionar las percepciones de los demás (“El trabajo de Mike no es tan bueno como yo pensaba”); elegir una referencia distinta (“No hago tanto como mi cuñado, pero sí mucho más que mi papá cuando tenía mi edad”); abandonar (renunciar al empleo). (Robbins y Judge, 2009, p. 194)

Por consiguiente, la equidad y justicia en la organización cumplen como factores motivacionales que influyen en el grado de satisfacción, desempeño, y compromiso del colaborador, incidiendo en el proceso de retención a la organización.

5. El reconocimiento laboral y su influencia en el *employee experience*.

5.1 Antecedentes del *employee experience*

Según Factor humana (2016)

El término se ha tomado prestado del marketing donde hace tiempo que se habla de experiencia del consumidor o del cliente. Esa atención al detalle y al componente emocional de las interacciones se está proponiendo ahora como una posible vía para reinventar y reforzar la función de RH. (p.2)

“El concepto de *employee experience* surge en el contexto de la economía de la experiencia y es análogo a otro concepto más conocido como es el *customer experience*” (Ávila, 2019). Alrededor del año 2014 el concepto empezó a popularizarse por varios autores como Jacob Morgan. Este autor hace referencia en su libro “*The Employee Experience Advantage*” la evolución que tuvo el concepto. Primero surgió la utilidad, la cual estaba relacionada a la obligación de todo empleador de proveer de los recursos necesarios al personal para desempeñar sus funciones.

Luego surge el concepto de productiva el cual conlleva que no solo se necesitaban recursos óptimos si no también que las personas fuesen productivas y hagan apropiado uso de ellos. Después surgió el conocido compromiso, transformando radicalmente la concepción que se tenía sobre el colaborador, enfocándose las organizaciones a valorarlos y reconocerlos.

Por último, surgió la nueva tendencia de la experiencia del empleado que hace referencia a esa percepción del ambiente de trabajo, de las relaciones interpersonales, la infraestructura y recursos que hace que día a día el colaborador vaya a laborar a una determinada empresa y permanezca en ella.

Por otro lado, Calleja y Méndez (2018) comentan que: “el término nace del “término “Economía de la experiencia” acuñado en 1999 por B. Joseph Pine II y J. H. Gilmore en el libro que lleva su nombre y en que planteaban que los clientes no sólo compraban productos, sino que también buscaban soluciones y experiencias” (p. 54).

Así es como se enfoca la atención a esas experiencias que serían determinantes en la calidad del servicio al cliente la cual estaría caracterizada no solo por el servicio o producto que se ofrece si no por una vivencia diferente brindada por el cliente interno quien debe de ser un sponsor de la marca, de los comportamientos y valores de la cultura corporativa. Por lo que surge la necesidad de gestionar primero la experiencia de los colaboradores al ser parte de la empresa.

En la evolución hacia el Customer Experience se toma conciencia de que los empleados tienen un papel fundamental en la experiencia de los clientes porque ellos son los auténticos creadores de esa experiencia; no es posible una “Experiencia de Cliente” excepcional con una pobre “Experiencia de Empleado”. P.55

Así que la propia terminología evoluciona y en vez de hablar ya sólo de CX “Experiencia del Consumidor” se habla de la “experiencia de la persona” y se incorpora también la gestión de la experiencia del empleado (EX).

5.2 Concepto de employee experience

“Tradicionalmente las empresas han priorizado sus *stakeholders* poniendo primero a sus accionistas, luego a sus clientes y después... a sus empleados” (Calleja y Diaz, 2018, p.54). Sin embargo, en la actualidad gran parte de las organizaciones a nivel global han cambiado esta percepción pues están conscientes que en la cadena de valor de personas sus colaboradores deben estar primeros pues ellos son los embajadores de la marca quienes están en

contacto con los *stakeholders* y por ende si este proceso es satisfactorio al igual sus accionistas se verán beneficiados.

El EX es un nuevo enfoque que plantea un proceso participativo con el que visualizamos las principales etapas que un empleado vive en la organización desde su perspectiva y que nos ofrece así una perspectiva diferente que nos ayuda a entender y mejorar la experiencia que viven los profesionales en nuestras empresas. (Calleja y Diaz, 2018, p.54)

Por lo que varios autores han definido al employee experience (EX) o experiencia del empleado como:

El recuerdo que se genera en la mente del trabajador después de interactuar racional, física, emocional y/o psicológicamente con la empresa, desde el mismo momento en que se interesó en unirse a la organización, pasando las entrevistas, incorporación, capacitación y desarrollo hasta finalmente su salida e incluso después de ella. (Ávila, 2019, p.1)

La organización Factor Humana (2016) lo describe como

El término experiencia del empleado (employee experience) hace referencia a la suma de interacciones significativas y memorables que definen la relación entre una persona trabajadora y la organización, desde el reclutamiento hasta la eventual desvinculación. Como toda experiencia, se configura a partir del recuerdo de momentos especialmente importantes, pero también a partir de factores más inefables del día a día: la configuración del espacio, la comida, la tecnología que se emplea, etc. (p. 2)

Según Sánchez (2018) “se entiende por employee experience todos aquellos elementos que influyen directamente en la estancia profesional de una persona en una empresa” (p.8).

En síntesis, la experiencia del empleado es el resultado de la suma de las percepciones de los colaboradores acerca de las experiencias e interacciones que tienen antes, durante y al desvincularse con una determinada compañía. La cual se convierte en un factor que fortalece la propuesta de valor otorgada al cliente interno, pues este debe de estar posicionado como uno de los pilares fundamentales que sostiene a cualquier negocio.

De esta manera se pueden diseñar estrategias que diferencian a la marca de su competencia mediante la inversión de programas que apunten a mejorar la satisfacción, compromiso y fidelización del cliente interno ya que de esta

manera percibirán a la marca empleadora no solo como un medio de trabajo para poder vivir si no que les genere un sentimiento de felicidad y satisfacción por ser parte de esta o querer incorporarse a una de ellas.

5.3 Etapas del employee journey map

Para poder tener una visión clara acerca del ciclo de estadía de un colaborador en una empresa y poder mapear su experiencia dentro de ella englobando sus necesidades, aspiraciones, percepciones y emociones en relación con las distintas etapas. El employee journey map es una herramienta que muestra las etapas por las que generalmente pasa una persona al incorporarse en una empresa, su permanencia y desvinculación. Tomando de referencia el grafico realizado por Calleja y Méndez (2018) se realizó el siguiente conformado por las etapas que caracterizan el EX.

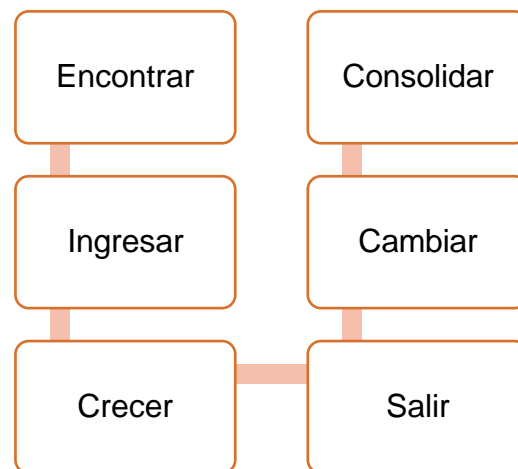


Gráfico 4: El mapa de la experiencia del colaborador
Elaborado por: Solís Gallo, Gabriela Marcela

Primero el encuentro, como dice es cuando una persona está interesada en formar parte de una empresa, y realiza la búsqueda de información acerca de ella, y de las vacantes a las cuales podría aplicar. En talento humano este sería el proceso de reclutamiento y selección, en el cual los aspirantes van a vivir de manera diferente este proceso y es la primera impresión acerca de la realidad empresarial.

Segundo es la incorporación a la organización como un nuevo miembro; la persona se enfrenta a la realidad empresarial y es donde se debe de hacer un match entre sus expectativas y lo que la organización le ofrece. Tercero está el crecimiento o desarrollo profesional, en relación con las oportunidades que

tiene el colaborador de desempeñar retos o tareas desafiantes, poder aprender continuamente, recibir retroalimentación constante y constructiva, es decir una gestión de su desempeño y conocimientos retribuida no solamente con la parte económica si no la emocional o no monetaria.

Cuarto es la consolidación de la persona al puesto es decir permanecer en el estatus quo de las funciones que se han venido realizando, pero en este proceso que sugiere estabilidad laboral se debe de cuestionar cuales son las actuales expectativas del colaborador vs las que tenía a su inicio para poder motivarlo.

Quinto, trae consigo el cambio es decir las personas en una etapa de su vida laboral si dentro de la empresa se sienten atascados de no poder crecer, no cuentan con retribuciones proporcionales a su esfuerzo, o con oportunidades de aprender y poner en práctica sus conocimientos y habilidades van a querer realizar un cambio de trabajo.

Por último, el sexto punto es la desvinculación de la persona de la organización o del cargo que actualmente desempeña. En la que se debe determinar cuáles son las razones que los incentiva a querer realizar el cambio.

5.4 Beneficios del employee experience

El enfoque del employee experience permite gestionar el talento humano desde la perspectiva de los propios colaboradores a poder ver las cosas como ellos las perciben y así optimizar su experiencia dentro de ella. El EX muestra las etapas que atraviesan las personas en las empresas y lo que necesitan y aspiran en cada una de ellas.

Estos momentos ayudan a prevenir momentos críticos como la desvinculación de las personas ya que al ser identificados permitirán influir en los índices de satisfacción y desempeño, así como en “atracción y engagement de los profesionales, nos ayudará a retener a los mejores y a generar una relación que va más allá de lo contractual” (Calleja y Méndez, 2018, p.58).

El employee experience afecta de manera directa a toda la organización su productividad y rentabilidad pues busca planificar estrategias que influyan el

comportamiento del personal y permanezcan dentro de ella, propiciando su sentido de pertenencia al gustarles no solo la función que desempeñan si no también el lugar, ambiente, la cultura, las relaciones de trabajo, que generan un vínculo emocional.

Es una estrategia centrada en lo que verdaderamente les importa a las personas y no en lo que imaginamos que necesitan; una nueva forma de gestionar que nos permite diseñar experiencias que marcan la diferencia para el empleado y para la organización poniendo en valor el trabajo que desde RH se hace. (Calleja y Méndez, 2018, p.58)

De la misma forma incide en que como se dice los colaboradores tengan puesta la camiseta de la empresa pues son los embajadores de la marca quienes si cuentan con una grata experiencia de ella van a comunicarlo a las demás personas y promocionando la marca. Como consecuencia los colaboradores al contar con una experiencia dentro del trabajo de calidad esto va a incidir en su motivación, compromiso y desempeño a realizar siempre un esfuerzo extra por alcanzar las metas organizacionales.

En ese sentido, me interesa destacar que la generación de compromiso o engagement, aun siendo imprescindible, no produce por sí misma un nivel de desempeño alineado con los intereses de la organización; de allí, que es necesario alinear la experiencia del trabajador con la del cliente, inspirando a los primeros con la visión y valores de la empresa, de forma tal que se sientan orgullosos de pertenecer a ella, y en consecuencia, se esfuercen día a día en hacer su trabajo mejor que el día anterior, repercutiendo de manera positiva en el estado de cuenta de la organización. (Ávila, 2019, p.1)

Como resultado es clave que las organizaciones se replanteen las estrategias en relación a la gestión del talento humano implementando el employee experience que trae sin número de beneficios a la organización ya que estas interacciones que inicia desde el primer contacto con la empresa para saber más de ellas hasta la última como su desvinculación ya sea por renuncia, jubilación o despido, se va a poder comprender lo que piensan los colaboradores desde su perspectiva en relación a variables como el ambiente y cultura, la comunicación establecida, el tipo de liderazgo que prefieren, el reconocimiento de tipo no monetario que aspiran obtener entre otros factores.

CAPÍTULO II

ANÁLISIS INSTITUCIONAL

El grupo empresarial comercial del presente estudio es una empresa familiar fundada en 1976 en la ciudad de Guayaquil, líder nacional en la comercialización de equipos e insumos hospitalarios/médicos, así como de equipos industriales. Debido a su crecimiento cuenta con su matriz y una sucursal en la región sierra. Su visión es poder llegar a posicionarse como la primera elección de sus clientes comercializando productos de alta calidad, e incrementando su ventaja competitiva, así como la mejora continua de las relaciones interpersonales de sus colaboradores.

El grupo está compuesto por dos macro líneas de negocio, la hospitalaria y la industrial. La hospitalaria está compuesta por tres empresas, la primera línea es la división médica dedicada a la importación y comercialización de insumos médicos a nivel nacional tanto a hospitales y centros de salud pública como servicios médicos privados, desde 1996.

Se caracteriza por sus insumos médicos de alta calidad, asesoramiento en la compra y atención personalizada, así como envíos a nivel nacional con personal de venta capacitado. La misión de negocio es poder cumplir con las expectativas y necesidades de los clientes proporcionándoles productos de alta calidad contribuyendo a mejorar la calidad de vida de los pacientes y preservando el medio ambiente.

La segunda línea es la división de equipos médicos, dedicada a la venta y mantenimiento de estos, cuya misión es proporcionar al sector hospitalario equipos confiables y de alta tecnología. La tercera es la línea de equipos médicos dedicada a la renta y/o distribución de productos de segunda mano los cuales han recibido un respectivo mantenimiento adecuado para su correcta funcionalidad y tienen un precio menor.

La cuarta línea especializada en distribuir instrumentación quirúrgica y softwares especializados para cirugías. Finalmente, la quinta es la división industrial, dedicada a brindar soluciones eficientes y ecológicas con el objetivo

de reducir el consumo de energía, agua, producción de CO2, etc. priorizando el ahorro de sus clientes. Realizan estudio y asesoría, instalación y servicio técnico, así como de post venta.

CAPITULO III

MARCO METODOLÓGICO

1. Planteamiento del problema

En la actualidad debido a la globalización el contexto de las organizaciones está en un constante proceso de transformación, pues el estilo de vida y de trabajo cambia y surgen así nuevas necesidades y expectativas en las personas que deben ser atendidas a través de estrategias dinámicas en la gestión del talento humano.

Las organizaciones deben estar preparadas para adaptarse a estos cambios e incursionar en nuevas formas de gestionar el capital humano, desde el proceso de reclutamiento y selección hasta el desarrollo y fidelización del personal, mediante beneficios empresariales otorgados. Los cuales van más allá de compensaciones económicas si no como la calidad de vida laboral, el desarrollo profesional, el balance de vida, el clima organizacional; representando así factores diferenciadores y competitivos de la marca empleadora.

Ante esto no se puede pretender esperar que las personas solamente se encuentren motivadas intrínsecamente a la contribución del logro de los objetivos organizacionales, puesto que si esta no percibe y encuentra que la organización le permite satisfacer sus expectativas y necesidades en relación con su desarrollo personal y profesional o de tipo económico y/o social, su motivación decrecerá al igual que su compromiso, satisfacción y desempeño laboral.

Por tanto, surge una nueva tendencia, que permitiría solucionar esta situación, el salario emocional conocido como recompensas no monetarias, asociadas a factores emocionales. Esta herramienta influye e incide en la motivación que experimenta el colaborador pues percibe que es un socio importante para la compañía y que sus esfuerzos son reconocidos, influyendo en su compromiso, desempeño y deseo de permanencia en la organización.

Hoy en día el incluir propuestas de salario emocional en una organización se ha vuelto vital para su desarrollo y sostenibilidad, pues los colaboradores no

son un recurso más para la empresa, sino que se han convertido en ese capital sin el cual no pudiese funcionar ni existir por si sola.

Sin embargo, todavía persisten compañías cuyas filosofías han apartado un tanto de vista el valor del cliente interno, porque existe una insuficiente potenciación en los procesos de retención y fidelización del talento humano, debido a esto no se invierte en programas que propicien su desarrollo, empoderamiento ni reconocimiento.

En el sector empresarial ecuatoriano esto se evidencia de forma recurrente, en su mayoría en empresas familiares. El grupo empresarial comercial sujeto bajo el presente estudio tiene una amplia trayectoria, con 43 años, en el sector médico, con cuatro líneas de negocio, y una en el sector industrial.

Dichas líneas de negocio se caracterizan por ser líderes en la importación, comercialización y mantenimiento de equipos e insumos médicos como de los industriales, así como por ser representantes exclusivos en el país de aclamadas firmas internacionales de la rama de la tecnología médica e industrial.

Para ellos el cliente externo es su prioridad, cuyos objetivos apuntan a proveer con la más alta tecnología, de manera responsable cumpliendo estándares de calidad y siendo sostenibles con el medio ambiente, los mejores productos y servicios a profesionales e instituciones médicas al igual que a compañías de diversa índole.

En cuanto al cliente interno, la organización gestiona el reconocimiento hacia los mismos delimitándose a lo monetario, es decir la remuneración mensual, la cual varía dependiendo al cargo ejercido por la persona; además solo se otorgan comisiones a una sola área del negocio, la de ventas. Como consecuencia se percibe que la gestión de esa área se la prioriza por encima de las otras que forman parte de la estructura organizacional del negocio.

Por otro lado, la organización considera como beneficios extras empresariales, una bonificación alimenticia mensual, sumada al sueldo otorgado, y, prestaciones monetarias a los colaboradores, a partir de haber cumplido un año dentro de ella, por los siguientes motivos: enfermedad,

vivienda, calamidad domestica (muerte familiar, accidentes, robos, atención medica) y educación, cuya cuantía está determinada por un valor de uno hasta tres sueldos del colaborador, que son descontados de manera mensual de los roles de pago.

Adicional, únicamente se considera como un incentivo extra el ofrecer un día libre por cumpleaños. A pesar de que se capacita y entrena al personal: técnico, asesores comerciales y promotores, esto no se lo ha considerado bajo este concepto.

En resumen, las políticas institucionales del grupo empresarial se caracterizan por una estructura en la que prima el control de los procesos sobre la gestión del talento humano, ya que a pesar de mediante el discurso el cliente interno es parte importante para la funcionalidad de la organización, no se ha llegado a poner en la práctica en su totalidad.

Debido al contexto histórico, es necesario el poder centrar la atención en el cliente interno, el cual es diverso ya que conviven tres generaciones dentro del mundo del trabajo: Baby Boomers, Generación X y Millennials, cuyas percepciones varían acerca de lo que buscan y valoran en una marca empleadora. Con la finalidad de alinear las necesidades de estos grupos y reconocerlos mediante políticas de incentivos no monetarios, asegurando su bienestar y calidad de vida laboral, propiciando engagement, motivación y sentido de pertenencia a la organización.

2. Formulación de preguntas de investigación

2.1 Pregunta de investigación:

¿Qué impacto tendría la relación de los reconocimientos no monetarios y la perspectiva generacional en la motivación de los colaboradores?

2.2 Preguntas secundarias:

¿Los actuales reconocimientos no monetarios del grupo empresarial influyen en el nivel de satisfacción de los colaboradores?

¿Las recompensas no monetarias influyen en el employee experience y la percepción que los colaboradores tienen sobre la marca empleadora?

¿Qué impacto tendría el diseño de una propuesta de incentivos no monetarios, como estrategia motivacional, para los colaboradores del grupo empresarial hospitalario?

3. Objetivos

3.1 Objetivo general

Establecer una comparación de los tipos de reconocimientos no monetarios que valoran e inciden en la motivación y desempeño de los colaboradores de un grupo empresarial comercial a partir de un estudio generacional.

3.2 Objetivos específicos

1. Identificar qué tipos de reconocimientos no monetarios otorga el grupo empresarial a sus colaboradores.
2. Caracterizar el employee experience de los distintos grupos generacionales que forman parte del grupo empresarial.
3. Diseñar una propuesta de incentivos no monetarios, a partir de un estudio generacional, como estrategia motivacional para los colaboradores del grupo empresarial.

4. Enfoque metodológico

4.1 Diseño de investigación

El tipo de diseño de esta investigación es la no experimental porque no se modifica ningún procedimiento al interior de la organización de estudio. Es decir, este tipo de estudios “se realizan sin la manipulación deliberada de variables y en los que solo se observan fenómenos en su ambiente natural para analizarlos” (Hernández, 2014, p. 152).

El alcance del presente estudio es descriptivo porque su finalidad es indagar y determinar las características predominantes de un grupo de personas sujetas al análisis de la investigación. Como enfatiza Hernández (2014) este tipo de estudio “busca especificar propiedades y características importantes de cualquier fenómeno que se analice. Describe tendencias de un grupo o población” (p.92).

La metodología de la presente investigación tiene un enfoque mixto, puesto que la recolección de datos responde a un enfoque cuantitativo y cualitativo,

mediante los respectivos instrumentos de medición denominados como encuesta y entrevista; cuya finalidad fue explorar y levantar información pertinente de las fuentes de origen, es decir de los colaboradores del área administrativa de la ciudad de guayaquil.

4.2 Tipo de investigación

La tipología de la investigación es descriptiva cuyo propósito es determinar y describir desde la perspectiva de los colaboradores pertenecientes a las distintas generaciones su percepción acerca de una situación, en este caso de los reconocimientos no monetarios, y así desarrollar una propuesta tomando en cuenta las expectativas y necesidades de estos.

4.3 Población y muestra

La población considerada como parte del estudio fueron 92/100 colaboradores del grupo empresarial en guayaquil; no se consideró dentro de la población a los 8 gerentes de los departamentos que integran la empresa.

La muestra estuvo determinada a partir de la aplicación de una **fórmula**, cuyo resultado fue **75** de ellos. El nivel de confianza es del 95% y el margen de error del 5%.

La fórmula empleada:

$$\text{Tamaño de la muestra: } \frac{\frac{z^2 \times p(1-p)}{e^2}}{1 + \left(\frac{z^2 \times p(1-p)}{e^2 N} \right)}$$

Los 75 colaboradores encuestados fueron seleccionados entre las cinco empresas pertenecientes al grupo empresarial, tomando en consideración el tamaño de la empresa y la generación a la que pertenecían los colaboradores, como se detalla a continuación. Cada empresa esta denominado bajo un carácter alfabético para una mayor comprensión.

A		
Generación	# Colaboradores	Departamento
GEN BB	1	Importaciones
GEN X	1	Bodega
	2	Contabilidad
	1	Administración
	3	Ventas
	1	Sistemas
	5	Técnico
GEN Y	3	Ventas
	2	Cobranzas
	5	Técnico
	1	Administración
	3	Contabilidad
	1	Logística
	2	Marketing
	1	Talento Humano
	2	Importaciones
TOTAL	34	

Tabla 2: Personal encuesta grupo empresarial A
Elaborado por: Solis Gallo Gabriela Marcela

B		
Generación	# Colaboradores	Departamento
GEN BB	1	Logística
GEN X	1	Administración
	1	Contabilidad
	1	Logística
	1	Sistemas
	1	Promoción
	4	Ventas
	3	Promoción
GEN Y	6	Ventas
	1	Logística
	3	Importaciones
	2	Administración
	5	Contabilidad
	2	Cobranzas
TOTAL	32	

Tabla 3: Personal encuesta grupo empresarial B
Elaborado por: Solis Gallo Gabriela Marcela

C		
Generación	# Colaboradores	Departamento
GEN BB	0	-
GEN X	1	Ventas
GEN Y	1	Administrativo
	2	Ventas
Total	4	

Tabla 4: Personal encuesta grupo empresarial C
Elaborado por: Solis Gallo Gabriela Marcela

D		
Generación	# Colaboradores	Departamento
GEN BB	0	-
GEN X	0	-
GEN Y	1	Administrativo
Total	1	

Tabla 5: Personal encuesta grupo empresarial D
Elaborado por: Solis Gallo Gabriela Marcela

E		
Generación	# Colaboradores	Departamento
GEN BB	1	División Industrial
GEN X	1	División Industrial
GEN Y	2	División Industrial
Total	4	

Tabla 6: Personal encuesta grupo empresarial E
Elaborado por: Solis Gallo Gabriela Marcela

4.4 Variables

Las variables consideradas en la encuesta son descritas a continuación:

Grupo generacional: registrar la edad cronológica de los colaboradores, desde la conceptualización de la autora Paula Molinari, y así clasificarlos a la generación que pertenecen. Los datos serán obtenidos a partir de la encuesta aplicada y corroborados mediante una base de datos proporcionada por la organización.

Motivación: es considerada el impulso que toda persona necesita para poder realizar y cumplir las metas que se propone; en el ámbito laboral se relaciona a los procesos organizacionales que influyen en el direccionamiento e intensidad del esfuerzo que realiza cada colaborador para cumplir las metas organizacionales, así como su desarrollo personal y profesional.

Condiciones de trabajo: Realidad empresarial caracterizada por el estado de los recursos físicos, técnicos, materiales, ambientales y humanos en los que un colaborador desarrolla su vida laboral.

Liderazgo y comunicación: Ambas variables están fuertemente relacionadas ya que el liderazgo es la capacidad del sujeto (líder) de influir, motivar e incentivar sobre sus seguidores, a través de una comunicación clara y directa, facilitando la consecución de metas individuales y organizacionales.

Reconocimiento laboral: es una fuente de satisfacción y motivación, de tipo monetaria y/o no monetaria, que la organización proporciona a sus colaboradores por factores como: su desempeño, antigüedad, logros personales / profesionales, acciones de responsabilidad social, entre otros.

Reconocimiento no monetario: incentivos cuyo valor no recae en lo económico pues se fundamentan en programas de actividades de tipo recreativas que inciden en la satisfacción y motivación de los colaboradores.

4.5 Métodos y técnicas de investigación

El método utilizado es analítico/sintético debido a que consiste en revisar minuciosamente la información recopilada durante el proceso investigativo, y sintetizarla para encontrar elementos en común y diferencias entre la muestra considerada de la población del grupo empresarial.

Como el enfoque de la investigación es mixto, se utilizó la técnica de la encuesta en la cual se desarrolló un cuestionario de afirmaciones, en relación con las seis variables determinadas. Las cuales debían ser calificadas a partir de ponderaciones en una escala de Likert; su presentación fue en un formato físico.

Adicional, post la aplicación y análisis de los resultados de las encuestas se implementó la técnica de la entrevista, y se desarrolló un cuestionario de preguntas estructuradas con el objetivo de explorar las percepciones y opiniones acerca del reconocimiento no monetario a seis gerentes de distintas áreas de la estructura organizacional; es relevante mencionar que se eligió por cada generación a dos mandos medios y altos pertenecientes a ella. Fueron entrevistadas de la generación Baby Boomer a la Gerente Comercial y a la Jefa de Logística; de la generación X, a las dos Contadoras (jefas del departamento de Contabilidad); de la generación Y, a la Jefa de Talento Humano y Jefa de Marketing y Educación Continua.

CAPÍTULO IV

ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS

Técnica aplicada: la encuesta

La encuesta fue administrada a 75 colaboradores del grupo empresarial, pertenecientes a diferentes áreas y generaciones, con el objetivo de identificar los tipos de reconocimientos no monetarios que valoran e influyen en la motivación desde la perspectiva de las generaciones a las que pertenecen los colaboradores del grupo empresarial comercial, para poder elaborar una propuesta de reconocimiento no monetario que sea idónea para cada generación.

Dimensiones de la encuesta
1.Motivación
2.Condiciones de trabajo
3.Liderazgo y Comunicación
4.Reconocimiento
5.Reconocimiento no monetario

Tabla 7: Dimensiones de la encuesta
Elaborado por: Solis Gallo, Gabriela Marcela

Preguntas de la encuesta

ENCUESTA						
<p>Consideraciones generales: Esta encuesta tiene exclusivamente fines académicos, sus repuestas son anónimas y serán tratadas con confidencialidad, por lo que se garantiza un marco seguro de opinión en donde puede sentirse cómodo al expresarse.</p>						
<p>Año de nacimiento: _____ Edad: _____ Género: F _____ M _____</p>						
<p>Instrucción sección #1: Lea cuidadosamente cada uno de los enunciados y marque con una X en el recuadro correspondiente a la respuesta que mejor describa su opinión.</p>						
No.	Enunciado	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Indiferente	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
1.	Me siento orgulloso/a de ser parte de este grupo empresarial					
2.	Siento que dispongo de buen ánimo y energía para realizar mis actividades diarias					
3.	Me gusta el trabajo que realizo					
4.	Pienso y siento que el trabajo que realizo es valioso					
5.	Pienso y creo que el reconocer a un colaborador influye en su motivación positivamente					
6.	Recibo un trato respetuoso y justo en el trabajo					
7.	Existe un balance entre mi vida laboral y personal					
8.	En mi área de trabajo no existen favoritismo					
9.	Considero que la empresa se preocupa e invierte en mi bienestar y gestión de conocimiento					
10.	Mi jefe/a me proporciona retroalimentación constructiva sobre mi desempeño					

11.	Mis ideas y sugerencias son tomadas en cuenta por mi jefe/a					
12.	Me siento libre de comunicar mis necesidades y expectativas a mi jefe/a.					
13.	En mi puesto de trabajo fluye la comunicación entre compañeros					
14.	Siento que mi trabajo es valorado y reconocido por mi jefe/a					
15.	Siento que mi trabajo es valorado y reconocido por mis compañeros de trabajo					
16.	La retribución monetaria que me otorga la empresa es proporcional al esfuerzo que realizo					
17.	Considero importante ser reconocido con un incentivo no monetario (elogio, obsequios, eventos, etc.) y no solo económicamente					
Instrucción sección #2:						
Marque con una X en un solo recuadro correspondiente a la respuesta que mejor describa su opinión.						
18.	Considero que los colaboradores deberían ser reconocidos en la empresa por su:	Antigüedad	Desempeño	Logros profesionales/personales	Creatividad e Innovación	
19.	Considero que se debe reconocer a los colaboradores con incentivos no monetarios como:	Ascensos	Flexibilidad horaria y autonomía en la toma de decisiones	Oportunidad de aprendizaje permanente en temas de interés personal/profesional	Nueva modalidad de trabajo: home office	

Tabla 8: Preguntas de la encuesta
Elaborado por: Solis Gallo, Gabriela Marcela

El instrumento estuvo estructurado por diecinueve preguntas enfocadas en estudiar las siguientes dimensiones: de la pregunta número uno a la cinco fue planteadas para analizar la motivación laboral, y así identificar el grado de satisfacción y sentido de pertenencia de los colaboradores. La segunda

dimensión estuvo denominada como condiciones de trabajo, y se analizó a través de las preguntas número seis a la nueve, con la finalidad de identificar el ambiente de trabajo y por ende la calidad de vida laboral.

Las siguientes preguntas, de la número diez a la trece, estuvieron relacionadas a la dimensión liderazgo y comunicación para evaluar el estilo de liderazgo y comunicación que existe en relación con la apertura y escucha activa entre colaboradores. La siguiente dimensión estudiada fue el reconocimiento, evaluado en la pregunta número catorce a la dieciséis, por parte de jefes, pares y acerca de la retribución monetaria.

Finalmente, la dimensión de reconocimiento no monetario evaluada a partir de la pregunta diecisiete a la diecinueve fueron planteadas para poder identificar que consideran los colaboradores como un incentivo no monetario y el valor que tiene para ellos.

Análisis de los resultados de la encuesta

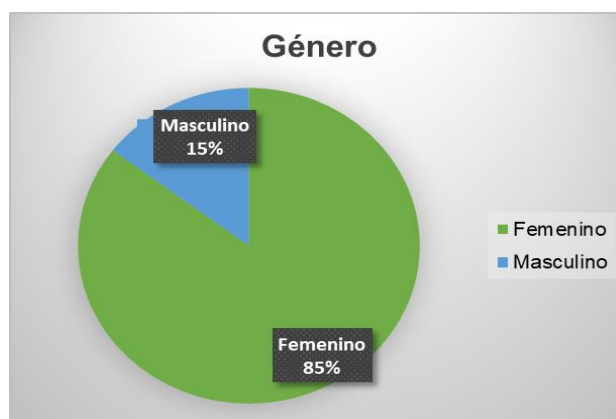


Gráfico 5: Género de los encuestados
Elaborado por: Solis Gallo, Gabriela Marcela

La plantilla de colaboradores del área administrativa del grupo comercial está mayormente compuesta por un gran porcentaje de mujeres que de hombres.

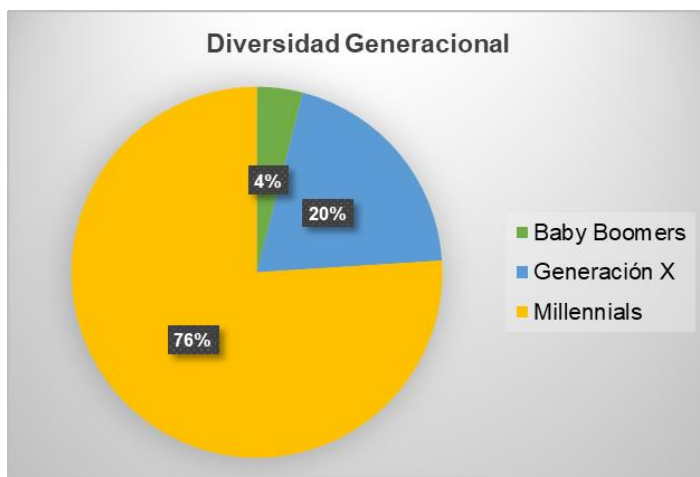


Gráfico 6: Diversidad Generacional
Elaborado por: Solis Gallo, Gabriela Marcela

El personal encuestado en su mayoría es perteneciente a la generación de los Millennials, seguido por la Generación X y por último un mínimo porcentaje de generación de Baby Boomers.

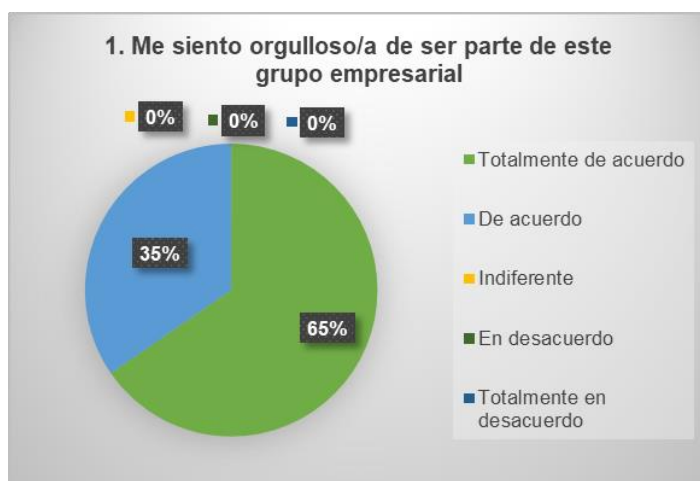


Gráfico 7: Sentido de pertenencia
Elaborado por: Solis Gallo, Gabriela Marcela

Opciones de respuesta	Frecuencia	%
Totalmente de acuerdo	49	65%
De acuerdo	26	35%
Indiferente	0	0%
En desacuerdo	0	0%
Totalmente en desacuerdo	0	0%
Total	75	100%

Tabla 9: Sentido de pertenencia
Elaborado por: Solis Gallo, Gabriela Marcela

Los colaboradores del grupo empresarial en su mayoría afirman sentirse totalmente orgullosos de pertenecer al grupo empresarial, esto puede ser debido al prestigio de la empresa en la comercialización de sus productos y servicios de sus diversas líneas de negocio, al contar también únicamente con el aval de marcas internacionales para su importación y comercialización dentro del país.



Gráfico 8: Ánimo y energía
Elaborado por: Solis Gallo, Gabriela Marcela

Opciones de respuesta	Frecuencia	%
Totalmente de acuerdo	45	60%
De acuerdo	27	36%
Indiferente	3	4%
En desacuerdo	0	0%
Totalmente en desacuerdo	0	0%
Total	75	100%

Tabla 10: Ánimo y energía
Elaborado por: Solis Gallo, Gabriela Marcela

Los colaboradores en su mayoría afirman tener una actitud proactiva y de servicio para realizar sus labores diarias, lo que se origina de un goce por las actividades que realizan. No obstante, un pequeño porcentaje de estos comentaron sentirse indiferentes ante la afirmación, por lo que se puede

suponer que netamente realizan el trabajo para poder cubrir sus necesidades personales y familiares.



Gráfico 9: Satisfacción del trabajo realizado
Elaborado por: Solis Gallo, Gabriela Marcela

Opciones de respuesta	Frecuencia	%
Totalmente de acuerdo	53	71%
De acuerdo	22	29%
Indiferente	0	0%
En desacuerdo	0	0%
Totalmente en desacuerdo	0	0%
Total	75	100%

Tabla 11: Satisfacción del trabajo realizado
Elaborado por: Solis Gallo, Gabriela Marcela

Los colaboradores mencionan sentirse a gusto con el trabajo que realizan, por lo continúan desarrollándose en actividades que se vinculan en el campo de su profesión.



Gráfico 10: Auto valoración del trabajo
Elaborado por: Solis Gallo, Gabriela Marcela

Opciones de respuesta	Frecuencia	%
Totalmente de acuerdo	59	79%
De acuerdo	16	21%
Indiferente	0	0%
En desacuerdo	0	0%
Totalmente en desacuerdo	0	0%
Total	75	100%

Tabla 12: Auto valoración del trabajo
Elaborado por: Solis Gallo, Gabriela Marcela

Los colaboradores consideran que las funciones que desempeñan son valiosas, pues están direccionadas de manera directa al correcto funcionamiento del negocio, su productividad y rentabilidad.

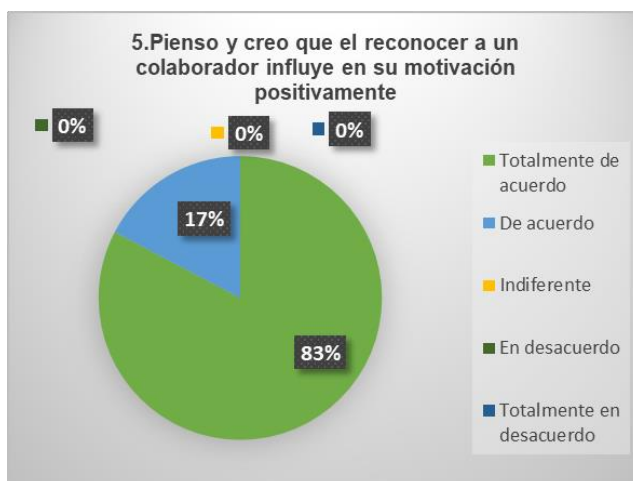


Gráfico 11: Influencia del reconocimiento en la motivación
Elaborado por: Solis Gallo, Gabriela Marcela

Opciones de respuesta	Frecuencia	%
Totalmente de acuerdo	62	83%
De acuerdo	13	17%
Indiferente	0	0%
En desacuerdo	0	0%
Totalmente en desacuerdo	0	0%
Total	75	100%

Tabla 13: Influencia del reconocimiento en la motivación
Elaborado por: Solis Gallo, Gabriela Marcela

Los colaboradores concuerdan en su gran mayoría que el reconocimiento es un factor que incide en la motivación de las personas directamente, esta sea de forma verbal, escrita o a través de algún objeto simbólico, el ser tomados en cuenta por su talento, logros, actitudes, influye en su satisfacción laboral.



Gráfico 12: Respeto y justicia
Elaborado por: Solis Gallo, Gabriela Marcela

Opciones de respuesta	Frecuencia	%
Totalmente de acuerdo	31	42%
De acuerdo	40	54%
Indiferente	4	4%
En desacuerdo	0	0%
Totalmente en desacuerdo	0	0%
Total	75	100%

Tabla 14: Respeto y justicia
Elaborado por: Solis Gallo, Gabriela Marcela

Los colaboradores afirman que valores como la justicia y el respeto se evidencian en el trato entre compañeros y jefes en el trabajo, no obstante, un mínimo porcentaje de ellos se muestra diferente ante la afirmación, por lo que se interpreta que tal vez no consideran relevantes estos valores y no los practican, o que ya se han acostumbrado a que no los traten de esa manera por lo que le restan importancia.

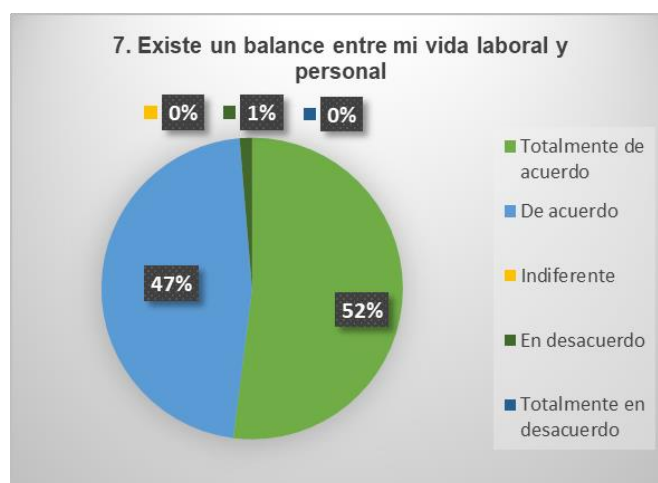


Gráfico 13: Balance de vida
Elaborado por: Solis Gallo, Gabriela Marcela

Opciones de respuesta	Frecuencia	%
Totalmente de acuerdo	39	52%
De acuerdo	35	46%
Indiferente	0	0%
En desacuerdo	1	2%
Totalmente en desacuerdo	0	0%
Total	75	100%

Tabla 15: Balance de vida
Elaborado por: Solis Gallo, Gabriela Marcela

Los colaboradores afirman contar con un balance entre su vida laboral y personal, ya que no sufren de sobre carga laboral pues se respetan los horarios y actividades fuera de oficina de cada persona. Sin embargo, se debe acotar que un 1% se encuentra en desacuerdo ante la afirmación, lo que

puede estar ocasionado ante una no correcta distribución de sus actividades o no se organiza para poder cumplirlas del todo.

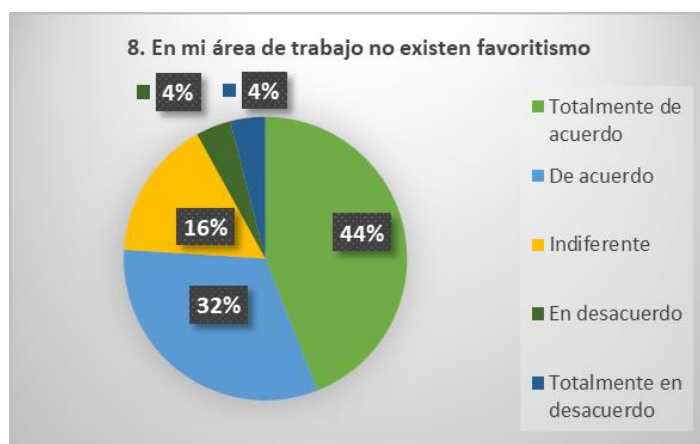


Gráfico 14: Favoritismo
Elaborado por: Solis Gallo, Gabriela Marcela

Opciones de respuesta	Frecuencia	%
Totalmente de acuerdo	33	44%
De acuerdo	24	32%
Indiferente	12	16%
En desacuerdo	3	4%
Totalmente en desacuerdo	3	4%
Total	75	100%

Tabla 16: Favoritismo
Elaborado por: Solis Gallo, Gabriela Marcela

Los colaboradores tienen diversas opiniones ya que a pesar de que la mayoría afirma que en su área de trabajo no existen actitudes de favoritismo por parte del jefe hacia un colaborador determinado, hay otros que piensan lo contrario debido a que se le da preferencia a ciertas personas en relación a las responsabilidades que se le otorgan, los permisos y/o reconocimiento que recibe por desempeño, ya sea que este sea objetivo o no.

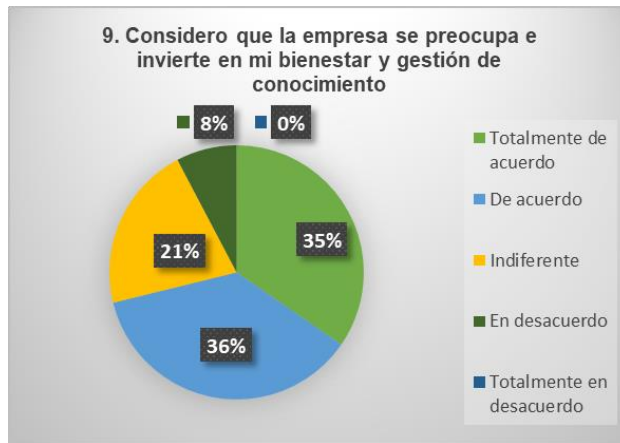


Gráfico 15: Desarrollo y bienestar
Elaborado por: Solis Gallo, Gabriela Marcela

Opciones de respuesta	Frecuencia	%
Totalmente de acuerdo	26	35%
De acuerdo	27	36%
Indiferente	16	21%
En desacuerdo	6	8%
Totalmente en desacuerdo	0	0%
Total	75	100%

Tabla 17: Desarrollo y bienestar
Elaborado por: Solis Gallo, Gabriela Marcela

Muchos de los colaboradores se muestran indiferentes ante la afirmación debido a que no esperan que la organización les proporcione programas en relación con la gestión de su conocimiento, habilidades ni en relación a su salud integral, si no que por su propia iniciativa buscan diversos recursos para potenciar su talento y cuidar de sí mismos.



Gráfico 16: Retroalimentación
Elaborado por: Solis Gallo, Gabriela Marcela

Opciones de respuesta	Frecuencia	%
Totalmente de acuerdo	26	35%
De acuerdo	33	44%
Indiferente	12	16%
En desacuerdo	3	4%
Totalmente en desacuerdo	1	1%
Total	75	100%

Tabla 18: Retroalimentación
Elaborado por: Solis Gallo, Gabriela Marcela

Los colaboradores se muestran de acuerdo en relación con la retroalimentación impartida por su jefe directo, no obstante, otros no coinciden con la afirmación debido a que es escaso el feedback que reciben o prácticamente no existe; en ciertos casos la retroalimentación casi nunca es constructiva o no se le da la debida importancia en hacer estas sesiones, solo únicamente cuando se evalúa el desempeño anualmente.



Gráfico 17: Ideas y Sugerencias
Elaborado por: Solis Gallo, Gabriela Marcela

Opciones de respuesta	Frecuencia	%
Totalmente de acuerdo	30	40%
De acuerdo	38	51%
Indiferente	4	5%
En desacuerdo	3	4%
Totalmente en desacuerdo	0	0%

Total	75	100%
--------------	----	------

Tabla 19: Ideas y sugerencias
Elaborado por: Solis Gallo, Gabriela Marcela



Gráfico 18: Libertad de comunicar necesidades y expectativas a mi jefe
Elaborado por: Solis Gallo, Gabriela Marcela

Opciones de respuesta	Frecuencia	%
Totalmente de acuerdo	35	47%
De acuerdo	31	41%
Indiferente	6	8%
En desacuerdo	3	4%
Totalmente en desacuerdo	0	0%
Total	75	100%

Tabla 20: Libertad de comunicar necesidades y expectativas a mi jefe
Elaborado por: Solis Gallo, Gabriela Marcela

Los colaboradores están en su mayoría de acuerdo respecto a la afirmación pues muchos de sus jefes directos han establecido una comunicación asertiva con ellos, donde la confianza, apertura y escucha activa priman. No obstante, con ciertos mandos altos esta no es la misma realidad, como se puede evidenciar, pues la comunicación básicamente es de forma descendente y acerca de temas netamente laborales.

De la misma forma, el estilo de liderazgo ejercido por la mayoría de los mandos medios y algunos altos han permitido crear un ambiente donde fluye la comunicación directa, transversal y transparente entre jefes y subordinados.

Pero se mantiene un porcentaje quien no está de acuerdo pues como se comentó ciertos mandos altos poseen un liderazgo autocrático.

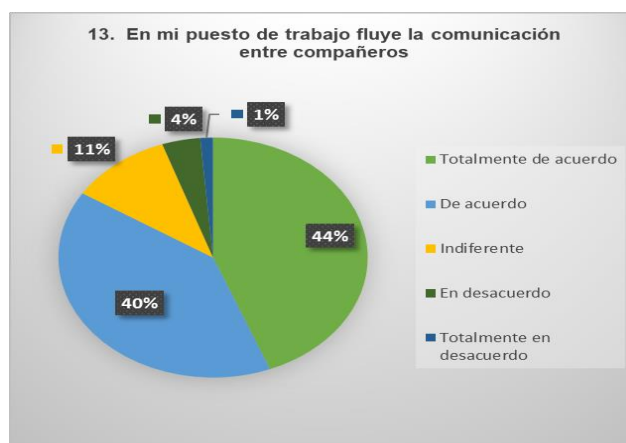


Gráfico 19: Comunicación intradepartamental
Elaborado por: Solis Gallo, Gabriela Marcela

Opciones de respuesta	Frecuencia	%
Totalmente de acuerdo	33	44%
De acuerdo	30	40%
Indiferente	8	11%
En desacuerdo	3	4%
Totalmente en desacuerdo	1	1%
Total	75	100%

Tabla 21: Comunicación intradepartamental
Elaborado por: Solis Gallo, Gabriela Marcela

La mayoría de las áreas de trabajo están compuestas por equipos de trabajo en donde la comunicación fluye de manera asertiva, no obstante, en otros los colaboradores de un mismo departamento no están en permanente contacto pues por el giro del negocio, no pasan en oficina por lo que en ciertos casos la comunicación no se da de manera adecuada por los diversos canales de la organización.

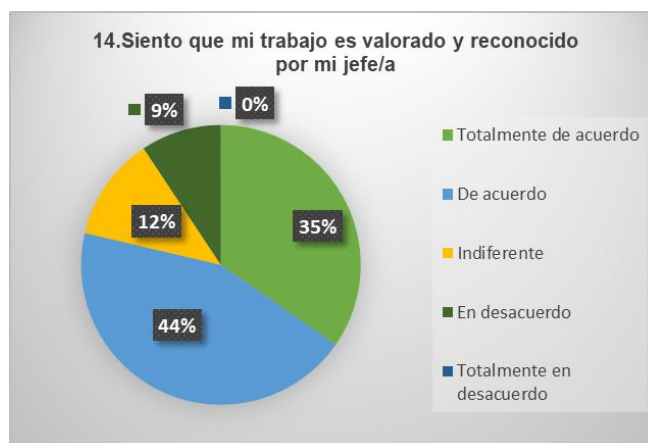


Gráfico 20: Mi trabajo es valorado y reconocido por mi jefe/a
Elaborado por: Solis Gallo, Gabriela Marcela

Opciones de respuesta	Frecuencia	%
Totalmente de acuerdo	26	35%
De acuerdo	33	44%
Indiferente	9	12%
En desacuerdo	7	9%
Totalmente en desacuerdo	0	0%
Total	75	100%

Tabla 22: Mi trabajo es valorado y reconocido por mi jefe/a
Elaborado por: Solis Gallo, Gabriela Marcela

Los colaboradores coinciden en la percepción de que su jefe inmediato conoce y valora la función que desempeña cada uno de ellos, como área indispensable para el correcto funcionamiento de la organización y el alcance de las metas corporativas. No obstante un 9% no piensa lo mismo, por lo que se puede evidenciar como los estilos de liderazgo influyen en las personas pues algunos mando medios y altos se caracterizan por ser transaccionales en donde solo reconocen a los colaboradores a la medida que hagan lo que ellos disponen, o autocráticos no dando paso ni siquiera al reconocimiento pues no lo valoran como esencial ya que solo fueron contratados para seguir órdenes, lo que genera poca importancia para los demás.



Gráfico 21: Mi trabajo es valorado y reconocido por mis compañeros
Elaborado por: Solis Gallo, Gabriela Marcela

Opciones de respuesta	Frecuencia	%
Totalmente de acuerdo	17	23%
De acuerdo	41	55%
Indiferente	13	17%
En desacuerdo	3	4%
Totalmente en desacuerdo	1	1%
Total	75	100%

Tabla 23: Mi trabajo es valorado y reconocido por mis compañeros
Elaborado por: Solis Gallo, Gabriela Marcela

Los colaboradores del grupo empresarial han tratado de mantener un buen ambiente de trabajo como equipo por las horas y años que han pasado juntos laborando, por lo que el reconocimiento hacia sus labores es apreciado por sus compañeros. No obstante, en ciertas áreas no ocurre esto ya que puede existir competencia o total desinterés hacia lo que hacen lo demás porque lo pueden considerar inferior a sus labores o simplemente porque no buscan entablar ninguno tipo de compañerismo con sus pares.

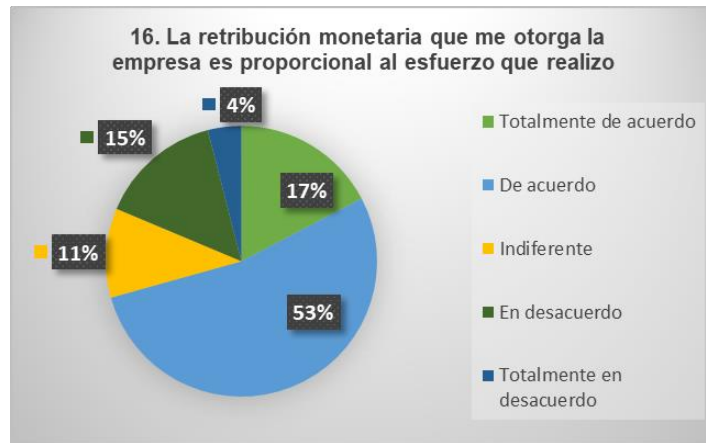


Gráfico 22: Retribución monetaria
Elaborado por: Solis Gallo, Gabriela Marcela

Opciones de respuesta	Frecuencia	%
Totalmente de acuerdo	13	17%
De acuerdo	40	53%
Indiferente	8	11%
En desacuerdo	11	15%
Totalmente en desacuerdo	3	4%
Total	75	100%

Tabla 24: Retribución monetaria
Elaborado por: Solis Gallo, Gabriela Marcela

Los colaboradores en su mayoría creen que la retribución económica que reciben por el cargo que desempeñan es justa y equitativa, no obstante, otros discrepan de esta afirmación pues algunos de ellos desempeñan muchas más funciones que las descritas en su perfil de cargo, por lo que presentan sobrecarga la cual no es considerada dentro del valor monetario que reciben mensualmente.

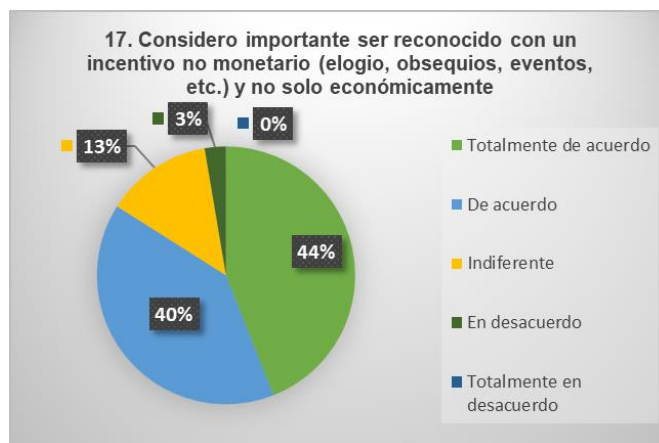


Gráfico 23: Considero importante ser reconocido con un incentivo no monetario

Elaborado por: Solis Gallo, Gabriela Marcela

Opciones de respuesta	Frecuencia	%
Totalmente de acuerdo	33	44%
De acuerdo	30	40%
Indiferente	10	13%
En desacuerdo	2	3%
Totalmente en desacuerdo	0	0%
Total	75	100%

Tabla 25: Considero importante ser reconocido con un incentivo no monetario

Elaborado por: Solis Gallo, Gabriela Marcela

Debido a la diversidad generacional la percepción acerca de la relevancia de los tipos de reconocimiento no monetario tiene una diversa valorización para los colaboradores. A pesar de que la gran mayoría está totalmente de acuerdo en que son necesarios como una fuente de motivación extrínseca, otros discrepan pues para ellos el factor económico es lo que los atrajo y retiene dentro de la empresa, pues cuentan con sueldos competitivos versus la competencia.



Gráfico 24: Considero que los colaboradores deben ser reconocidos por:
Elaborado por: Solis Gallo, Gabriela Marcela

Opciones de respuesta	Frecuencia	%
Desempeño	51	68%
Creatividad e Innovación	9	16%
Antigüedad	3	4%
Logros personales/profesionales	12	12%
Total	75	100%

Tabla 26: Considero que los colaboradores deben ser reconocidos por:
Elaborado por: Solis Gallo, Gabriela Marcela

Por consiguiente, en relación con el reconocimiento no monetario los colaboradores respondieron de forma consistente que cualquier recompensa que se les otorgue debería estar basada en el desempeño, pues es la opción objetivo al ser medida por el logro de objetivos y resultados a partir de por ejemplo una evaluación de desempeño de forma semestral. La segunda opción con mayor cantidad de respuestas fueron los logros personales y profesionales pues muchos piensan que la inversión que realizan en ellos acerca de la gestión de sus conocimientos, de habilidades artísticas, lingüísticas entre otras, deberían ser reconocidas pues a su vez están desempeñándose mejor y aportando elementos diferenciadores a su gestión diaria.



Gráfico 25: Considero que los colaboradores deben ser reconocidos con incentivos no monetarios como:
Elaborado por: Solis Gallo, Gabriela Marcela

Opciones de respuesta	Frecuencia	%
Ascensos	22	29%
Flexibilidad horaria y autonomía en la toma de decisiones	8	11%
Oportunidades de aprendizaje permanente en temas de interés personal/profesional	34	45%
Nueva modalidad de trabajo: Home Office	11	15%
Total	75	100%

Tabla 27: Considero que los colaboradores deben ser reconocidos con incentivos no monetarios como:
Elaborado por: Solis Gallo, Gabriela Marcela

Las tendencias mayormente acogidas por los colaboradores como medio de reconocimiento fueron: primero las oportunidades de aprendizaje permanente, pues sienten que la empresa debería invertir mucho más en ellos y no solo gestionar su conocimiento en temas que les permitan hacer mejor su trabajo actual sino que también aporte a su gestión integral sobre temas de interés general que aporten valor a sus vidas. Segundo, los ascensos también son otra opción, ya que muchos de los colaboradores se han mantenido en la misma posición por bastante tiempo, lo que no les permite adquirir nuevas responsabilidades y desafíos que involucren cargos que estén al nivel de preparación de ellos.

Análisis de los resultados obtenidos en la encuesta

En relación con la primera dimensión estudiada: la motivación, en el contexto organizacional estudiado los colaboradores concuerdan y aseguran que el reconocimiento es un factor extrínseco motivacional, percibido con un alto grado de relevancia por cada uno de ellos puesto que saben y creen, ya sea porque lo han experimentado ellos mismos o han sido fuente del desarrollo de aquellas acciones, que mediante el desarrollo de diversas estrategias de reconocimiento cada persona modifica su comportamiento y actitud ante la realidad empresarial que lo rodea.

Por consiguiente, los colaboradores del grupo empresarial se caracterizan porque muestran un alto sentido de pertenencia a la marca empleadora y demuestran tener generalmente una actitud positiva ante el trabajo que realizan diariamente ya que consideran que el cargo desempeñado es trascendente tanto para ellos como para la productividad de la organización.

Con respecto a la segunda dimensión: condiciones de trabajo, la existencia de favoritismos es una variable emergente destacada ya que existe la percepción de que no hay equidad en el trato y beneficios otorgados por los mandos medios y altos a los colaboradores en la misma área de trabajo. Debido a que esta es sesgada por el nivel de afinidad y estatus jerárquico que mantienen, suscitando la percepción de poco interés por conocer el talento, necesidades y expectativas de cada colaborador.

Lo cual es ocasionado primero porque no todas las personas reciben un trato respetuoso por parte de sus superiores o pares; segundo, la alta demanda de trabajo para ciertos sujetos no les permite conciliar su vida personal y familiar; tercero, ha sido originado porque no existe formalmente una política y programa de reconocimiento laboral, por tanto, conlleva a que una parte de los colaboradores perciban que la organización no se preocupe por su bienestar ni desarrollo integral.

En la tercera dimensión se evaluó el liderazgo y comunicación y se pudo determinar que están presentes diversos estilos de liderazgo como el transaccional y transformacional, los cuales son totalmente opuestos

incidiendo en cómo son direccionados los equipos de trabajo, el tipo de comunicación establecida, el nivel de participación y empoderamiento otorgado a los colaboradores.

Por lo que a pesar de que gran parte de los colaboradores afirman sentirse a gusto con el estilo de liderazgo de sus jefes otros sienten que no se les proporciona una retroalimentación constructiva acerca de su desempeño, ni tampoco se les toma en consideración sus ideas y sugerencias ni sus necesidades y expectativas, porque existe generalmente una apertura para la misma.

Por otro lado, en relación con sus compañeros el flujo de la comunicación no es del todo la adecuada, pues la transmisión ya sea de forma verbal o escrita no tiene un feedback ni se aseguran de que los mensajes hayan sido comprendidos, debido a que los colaboradores son se encuentran en oficinas o en otras zonas.

En la cuarta dimensión se analizó el reconocimiento, como factor motivacional, proveniente de los superiores y compañeros de trabajo. En el cual se pudo constatar que un considerable porcentaje de colaboradores no sienten que son tomados en consideración con relación a su talento ni desempeño. A su vez, esto mismo ocurre en relación con el reconocimiento proveniente de sus pares lo cual puede ser provocado porque cada quien está enfocado solo en su desarrollo y crecimiento, pero no en el de los demás.

Adicional, la retribución monetaria sigue siendo el factor predominante para la estabilidad de la mayoría de los colaboradores en la organizacional, no obstante, ya su predominancia en sus niveles de satisfacción y motivación no son proporcionales pues funciones que desempeñan por el sueldo que reciben no lo consideran que este correctamente distribuido.

Por último, la quinta dimensión evaluada fue: el reconocimiento no monetario. En la cual casi la totalidad de los colaboradores manifestaron la vital importancia que tiene este tipo de incentivo para ellos debido a que tan solo el sueldo y otras bonificaciones económicas de manera periódica ya no son consideradas como las únicas variables que atraen y retienen a un colaborador dentro de una organización, si no que también inciden

condiciones de trabajo como el ambiente y la cultura, en el cual está inmerso el reconocimiento no monetario, desde lo cotidiano como un elogio verbal o escrito hasta programas de desarrollo, beneficios extra empresariales que sean considerados según las necesidades de los colaboradores.

Como resultado de la diversidad generacional en la organización, la percepción acerca del tipo de incentivo no monetario preferido varía entre los colaboradores del grupo de estudio, sin embargo, destaca el desempeño como la alternativa de mayor acogida por su objetividad al deber ser medida según parámetros estandarizados y por consiguiente retribuida de acorde a los resultados de las personas en relación al alcance de metas; seguida por la creatividad e innovación y logros personales y profesionales.

Por otro lado, la tendencia predominante para el personal de como deberían ser reconocidos no monetariamente fue la oportunidad de aprendizaje permanente mediante una inversión de la empresa en su talento, en temas que influyan y sean de su interés para su desarrollo personal como profesional.

En síntesis, a partir del levantamiento de la información se puede corroborar que el reconocimiento no monetario ha sido valorizado de alta importancia para el personal, pues consideran importante una marca empleadora para la cual el talento y desarrollo de su cliente interno sea uno de sus principales intereses.

Y se materialice a través de estrategias que propicien una cultura y ambiente de trabajo enfocado en brindar condiciones de trabajo, comprendiéndose no solo a la infraestructura y recursos materiales, si no a la experiencia interna del colaborador en relación a la calidad de vida laboral, el tipo de liderazgo de sus jefes, los flujos de comunicación, niveles de autonomía, participación, flexibilidad entre otras, que inciden en su motivación, desempeño y por ende permanencia en la organización.

Actualmente la organización carece de programas de incentivos no monetarios por ello la propuesta del diseño de uno respondería en efecto directamente a la demanda de los colaboradores por ser escuchados y tomados en cuenta sus motivaciones intrínsecas no solo en relación a su

crecimiento profesional si no tambien como equipos de trabajo. Contribuyendo a mejorar la experiencia del personal en la organización, para la cual muchos de ellos llevan laborando durante años y la razón que alguna vez los atrajo ha cambiado por completo. Generando una cultura en la cual se perciba y constate que el cliente interno es tan importante como el externo, reteniendo talento y suscitando emociones y mayor desempeño en los colaboradores al escucharlos y apostar en ellos.

Técnica aplicada: La entrevista

Guía de entrevista

Datos del entrevistado/a	
Cargo:	
Fecha de nacimiento:	
Edad:	

Motivación:

1. ¿Qué acciones realiza usted para motivar a sus colaboradores?
2. ¿Por cuales motivos considera usted que es adecuado reconocer a sus colaboradores?
3. ¿Qué incentivos considera usted que influirían positivamente en la motivación y desempeño de los colaboradores?

Reconocimiento laboral

4. ¿Cuáles son las políticas de reconocimiento y/o incentivos que la organización ha establecido para los colaboradores?

Reconocimiento no monetario

5. ¿En su área de trabajo los colaboradores reciben incentivos no monetarios? En el caso de ser su respuesta afirmativa ¿Cuáles son?; en el caso de ser negativa: ¿Cuáles consideraría usted que se deberían de implementar?

6. ¿Cuál incentivo considera más importante brindar a sus colaboradores, el monetario o no monetario? ¿Por qué?
7. ¿Cuál es su percepción acerca de la funcionalidad de los incentivos no monetarios como factor estimulante para la motivación y desempeño?
8. ¿Qué aspectos consideraría al establecer un programa de reconocimiento no monetario, tomando en consideración que existen tres generaciones que conviven en la empresa?
9. ¿Qué tan factible es considerar incorporar una nueva modalidad de trabajo como el home office para sus colaboradores?
10. ¿Considera oportuno el diseño e implementación de programas de desarrollo profesional como el e-learning en la empresa?
11. ¿Piensa usted que incorporar una política de promoción alineada al desempeño puede ser pertinente incorporar en la empresa?
12. ¿Consideraría usted como una estrategia de motivación la flexibilidad horaria teniendo en cuenta el desempeño de los colaboradores?

Personal entrevistado:

CARGO	FECHA DE NACIMIENTO	EDAD	GENERACIÓN
Gerente Comercial	20/12/1962	56	BB
Jefe de Logística	11/6/1961	58	BB
Jefe de contabilidad	06/09/1977	42	X
Jefe de Contabilidad	14/01/1977	42	X
Jefe de Marketing y Educación Continua	14/02/1990	29	Y
Jefe de Talento Humano	10/02/1986	33	Y

Tabla 28: Personal entrevistado
Elaborado por: Solis Gallo, Gabriela Marcela

Transcripción de las entrevistas

No.	PREGUNTA	ENTREVISTADO/A		RESPUESTA
1	¿Qué acciones realiza usted para motivar a sus colaboradores?	Baby Boomers	1.	Primero que nada, trato de velar que todos se lleven bien, a veces hay conflictos que se pueden originar por cuestiones propias del trabajo, pero trato de mediar y hacer entender porque se toman las decisiones o las situaciones que acontecen. Busco crear un ambiente de trabajo en el que todo el equipo este integrado, yo los reúno en fechas especiales como el día de reyes o navidad y les compro algún pequeño detalle, o hay días que sin motivo alguno compro algo para compartir entre todos. Así sea un pequeño detalle trato de que todos se integren, para que se sientan motivados al trabajo.
			2.	Bueno realmente como nuestro trabajo es de logística, los chicos siempre están en constante movimiento entregando mercadería por lo que cuando los veo trato de reunirlos a todos y compartir algo de comer, como pequeño detalle por su arduo trabajo pues casi prácticamente trabajan de lunes a sábado y su día empieza muy temprano hasta terminar a horas que no siempre son las mismas.
		Generación X	1.	Me gusta proyectarlos a que su trabajo sea eficiente y pueda enriquecerlos profesionalmente, comparto mi conocimiento para que sientan que van aprendiendo un poco más y van evolucionando. Yo me enfoco en el conocimiento de las personas, creo que se debe sembrar para cosechar, ese es mi enfoque motivacional. Por eso considero la motivación enfocada en las capacitaciones y en el desarrollo profesional para ir evolucionando progresivamente.

			2.	Mi esquema de motivación es el acompañamiento, no solo se trata de dar órdenes a mis colaboradores si no de estar abierta a que puedan comunicar lo que piensan respecto a alguna duda del trabajo o si piensan que algo se puede mejorar y yo les doy la oportunidad, los escucho, para así poder tomar decisiones que permitan mejorar la situación determinada.
		Generación Y	1.	Cuando lideras a un grupo de personas debes liderar con el ejemplo, para reflejar lo que tú quieres que el colaborador de en sí. Los motivos siempre tratando de sacar la fortaleza de la persona, y recordárselos para que este motivada. Así mismo cuando hay puntos débiles o no cumple se le da la retroalimentación.
			2.	Para mí la base de la motivación es la confianza, es importante ya que a través de ella nace la inspiración de las personas y fluyen todas las ideas creativas y el compromiso de querer hacerlas, ser una persona fiable respetando los compromisos que se vayan creando en la relación siendo una guía de apoyo que permita desarrollar las habilidades y destrezas de nuestras personas.
2	¿Por cuales motivos considera usted que es adecuado reconocer a sus colaboradores?	Baby Boomers	1.	Considero que el reconocimiento no debe ser una gran cosa ni tampoco necesariamente monetario, si no el momento adecuado, por lo que se debe reconocer en el momento no después. Este debe ser por algo excepcional como cerrar un negocio difícil, en el que festejamos y felicitamos el esfuerzo de las personas como equipo.
			2.	Yo considero que siempre se debe reconocerlos por su responsabilidad, es decir su desempeño al entregar un numero de ordenes en el tiempo estipulado, demostrando ser personas eficientes en su trabajo.
		Generación X	1.	Me gusta reconocer a las personas por la eficiencia en su trabajo, su desempeño y proactividad al dar ideas y hacer sus funciones dándole un valor agregado más allá de lo que estaba establecido.

			<p>2. A mi criterio se debe reconocer a los colaboradores por su desempeño, destacando habilidades como la resolución de problemas y proactividad ya que valoro que las personas no solo se conformen con seguir ordenes si no que puedan aportar algo más a lo que hacen dando ideas en que se debería de mejorar y cómo hacerlo, y que no dependan de que alguien más les esté indicando como realizar las cosas si no que sean autónomos.</p>
		<p>Generación Y</p>	<p>1. Cuando toman iniciativa y no esperan a que les estés diciendo todo, una persona que sea independiente, que sea creativo. Para mí es un factor en el que se le puede dar un reconocimiento ya sea de tipo monetario o no monetario. Además de la preparación a nivel profesional y personal, porque la persona invierte en sus conocimientos para crecer y aprender más poniéndolo en práctica en el lugar de trabajo. Yo valoro mucho el que se sigan preparando.</p>
			<p>2. Se debe reconocer a los trabajadores que dan una milla extra con ideas, soluciones, que tengan una visión holística en su gestión y que aporte a la sostenibilidad de la compañía.</p>
<p>3</p>	<p>¿Qué incentivos considera usted que influirían positivamente en la motivación y desempeño de los colaboradores?</p>	<p>Baby Boomers</p>	<p>1. Considero que tienen un gran valor lo monetario como lo no monetario, porque dependiendo la situación de cada persona una palabras como "lo estás haciendo bien" p "en esto debes mejorar" le hace sentir que es importante y que me preocupo por él y su desempeño, pero para otros un bono por haber cumplido con las ventas del mes lo haga sentir satisfecho porque tiene otras preocupaciones con las cuales puede cubrir por esa retribución que le está dando la empresa y se sentirá agradecido.</p>
			<p>2. Bueno tomando en cuenta el trabajo que realizan los chicos considero que siempre influirá mucho el sueldo que reciben, ya que siempre debe ser proporcional al esfuerzo que realizan, pues como le comenté prácticamente no tienen horario pues tienen siempre ordenes de entregar y requiere tambien de un esfuerzo físico.</p>

Generación X	1.	Aparte de incentivos que no tienen un valor monetario como el invertir en el desarrollo de las personas a través de capacitaciones, considero que lo económico también influye en su motivación y desempeño al sentirse que estás ganando un sueldo de acuerdo a lo que tu entrega en tu trabajo, una retribución correctamente proporcional a tu esfuerzo.
	2.	A mi criterio no es un tema tanto económico. Puedes sacrificar tu tiempo personal, familiar y ni si quiera te dan un elogio, un comprendo tu situación. Muchas veces nos formamos en un esquema de resultados, pero no de decirte que has hecho bien tu trabajo. La participación humana debe ser meritoria por lo que, desde una capacitación, un bien hecho por lo que haces, un llamado de atención para reflexionar sobre lo que podrías mejorar hasta un incremento de sueldo, una promoción te hace sentir motivado porque sabes que la empresa está invirtiendo en el capital humano.
Generación Y	1.	Los incentivos emocionales, ya que día a día le generas al colaborador un buen ambiente, empatía. Sabes que, aunque no sea el mejor salario no sales con estrés ni una mala experiencia del trabajo que realizas. La parte emocional influye bastante, pero la económica también motiva. Es una combinación de ambos, y puedes influir en la persona en mantenerla en la empresa, valorándola en su reconocimiento personal y profesional.
	2.	Bueno estas acciones pueden ser emocional o salariales. Dependerá de cada generación no a todos impacta de igual manera, a una generación de puede motivar más la seguridad y estabilidad que estén más alineados a su aporte cómo jefe de familia y otras podrá interesarles el desarrollo individual, pero este análisis también debe ir enmarcado en el contexto de la cultura organizativa de cada empresa.

4	¿Cuáles son las políticas de reconocimiento y/o incentivos que la organización ha establecido para los colaboradores?	Baby Boomers	1.	En la organización no hay porque no he visto algo establecido. Yo considero que anualmente, que nazca por los mismos compañeros, que se elija el mejor compañero, pero por grupo de trabajo, por su afán de ayudar y servir a las personas. No el mejor colaborador si no el mejor compañero.
			2.	Durante los años que llevo trabajando en la empresa ha habido ciertos beneficios, pero actualmente no contamos con alguno. Al menos yo considero que en el área de trabajo mía los colaboradores sean recompensados con una bonificación de acuerdo al esfuerzo y desempeño que tengan, ya que no hay oportunidad de que sus sueldos sean mejorados.
		Generación X	1.	No hay algo estipulado por escrito, depende de la gestión propia de cada jefe de área. En mi caso yo gestione un reconocimiento por escrito y económico para mis colaboradores por el arduo trabajo en un proceso contable. Yo considero que debería de haber indicadores por el desempeño de los colaboradores y ser retribuidos con bonos o incentivos económicos, o mediante capacitaciones que vayan de acuerdo a las necesidades de la compañía y eso ayuda al colaborador.

	Generación Y	2.	<p>Lastimosamente no. Yo creo que se debería reconocer a los colaboradores por su gestión y el esfuerzo con que lo hacen. Como un vendedor en base a lo que vende lo reconocen, con los demás colaboradores debería suceder lo mismo. Se deberían implementar programas de financiamiento vehicular, o de casa, seguro médico privado absolviendo un porcentaje de acuerdo a la conveniencia de la empresa.</p>
		1.	<p>Actualmente en la empresa no hay. Antes si se daba un bono mensual por antigüedad por ciertos años de servicio de los colaboradores, también por la puntualidad se reconocía con entradas al cine al colaborador que llegaba temprano. Actualmente se existe lo que es un día libre de cumpleaños, pero yo considero que no es un tipo de reconocimiento normalizado mas no una política.</p> <p>1. Considero que se debe de premiar a quienes obtienen mejores notas por rangos en las evaluaciones de desempeño, porque considero que solo al área comercial no solo se lo debe reconocer si no también a las demás áreas. Además, se debería de enviar a las personas a cursos, certificaciones, por su cumplimiento, porque así estas motivando a la persona y haciéndole saber de qué crees en ella y además lo aprendido lo va a aplicar en su trabajo.</p>
		2.	<p>Existen políticas de incentivos tradicionales como las de remuneración variable por el cumplimiento de objetivos para las áreas score del negocio sin embargo considero que debería de haber reconocimientos para aquellas áreas de soporte como Becas en Universidades, membresías, planes de telefonía y otros.</p>

5	¿En su área de trabajo los colaboradores reciben incentivos no monetarios?	Baby Boomers	1.	Si, en el departamento siempre estoy en constante comunicación con mi equipo y me gusta poder saber que tal les va en su gestión y darles mi punto de vista en lo que deben de mejorar o lo que están haciendo bien por lo que si reciben unas palabras de aliento y elogios. Además, a mí me gusta ser detallista y siempre que puedo, aunque no sea de una forma económica pues les doy algún detalle por una festividad o por el cumpleaños, además de algo que podamos compartir todos juntos, fomentando la unión y el trabajo en equipo.
			2.	Bueno en lo posible trato de hacerlo mediando para que su trabajo sea reconocido con un valor monetario apropiado, así también me reúno con ellos y les dejo saber cómo están haciendo las cosas y en que deben mejorar, pero en lo personal son unos chicos excelentes en lo que hacen.
		Generación X	1.	Si, para mí el primer incentivo es el conocimiento, compartir conocimiento e invertir en el desarrollo profesional de los colaboradores día a día.
			2.	Si, yo trato siempre de poder acompañar a mis colaboradores en las funciones que realizan, y les doy retroalimentación acerca de lo que hacen tanto bien como en lo que deben mejorar, creo que es una estrategia de motivación implícita en mi gestión. A parte hay ciertas ocasiones en las cuales me gusta compartir pequeños detalles por mi cuenta con mi equipo como un dulce o almuerzo para compartir entre todos.

		Generación Y	1.	Si, siempre estoy dándole feedback de lo que hacen las personas a mi cargo con un "lo hiciste bien" o si debe mejorar en algo; siempre preguntándole como esta tanto en su vida personal y profesional, sus necesidades, porque eso influye en el trabajo. Y así mismo doy apertura a que me puedan decir lo que piensan y necesitan, siempre escuchándolos.
			2.	Considero importante que se reconozca lo logros de las personas ya sea que se gradué de la universidad, de su maestría, porque lo bueno fomenta que las demás personas tambien quieran lograrlo e influye en la empresa. Dar realce que la persona cumplido porque tuvo la puntuación más alta o cumplido con los resultados.
6	¿Cuál incentivo considera más importante brindar a sus colaboradores, el monetario o no monetario? ¿Por qué?	Baby Boomers	1.	Ambos son importantes y se deben alternar y depende mucho de las posibilidades de la empresa. Yo creo que no importa el premio pero que bonito es que te dan algo por ser el mejor colaborador. Otro día te dan un cheque que te ayudo en algún problema que tenías. Este tipo de reconocimiento crea un vínculo con la organización.
			2.	Considero que el monetario, porque para los colaboradores siempre va a ser importante la retribución económica que reciben ya que lo pueden utilizar según sus necesidades familiares y personales.
		Generación X	1.	Ambos. Porque cuando me siento capacitada y sé que la empresa invierte en mí y gano una retribución por lo que hago me siento bien.

			2.	Ambos, porque depende de la necesidad de cada persona. Es ya entrar en el mundo de cada quien, para unos pueden tener la ambición de tener una casa en una mejor ubicación es lo que les hace sentir más motivados, pero puede ser que otras personas ya esa parte la cubrieron y están enfocados en su formación.
		Generación Y	1.	Para mis ambos, porque el factor económico va a incidir en retener a las personas. Lo emocional motiva a que las personas den más de sí, no solo a lo que le mandaron, es un "te motivo que seas más creativo, innovador" y que me entregues lo que yo necesito. Y lo monetario en la actualidad mueve a las personas también es un estímulo.
			2.	Para mi ambos inciden en la motivación de los empleados, lo importante es saber decidir cuándo aplicar cada uno, no siempre las empresas estarán en capacidad de dar incentivos monetarios, pero existen los emocionales que permiten generar también un vínculo corporativo
7	¿Cuál es su percepción acerca de la funcionalidad de los incentivos no monetarios como factor estimulante para la motivación y desempeño?	Baby Boomers	1.	Claro, aunque sea un aplauso o que lo pongas en la cartelera es importante. Todos los seres humanos buscamos sobresalir y te hace sentir bien que te reconozcan por lo que hagas bien. Son detalles que te hacen sentir que la empresa esta agradecida contigo.
			2.	Considero en un 100% como un complemento que ayuda a las personas que se sientan motivadas a que sigan trabajando de una manera eficiente y que mejoren su rendimiento, cumpliendo los objetivos diarios y de la empresa.
		Generación X	1.	Depende de las expectativas de cada persona, porque hay personas que no les incentiva tanto ya que son limitadas a lo que desean o aspiran, hay otras que se futurizan profesionalmente, estoy adquiriendo conocimiento que me servirán a dar un mejor servicio y la empresa va a retribuírmelo.

			2.	Yo pienso que, si son estimulantes, desde el ejemplo yo considero que como líder no solo delego si no que desde tener la experiencia de esa situación al apoyar a los colaboradores con la experiencia es una buena fuente de motivación. Es una forma de alentar a los colaboradores que no es tan cara como algo económico si no que llega a lo emocional de cada persona y su satisfacción. Una forma de compartir con los colaboradores y que se sientan motivados
		Generación Y	1.	Lo emocional siempre va a motivar a las personas de manera directa hacia que se sientan más comprometidos, demuestren más esfuerzo y se sientan parte de la empresa, reteniéndolos y fidelizándolos, porque saben que la empresa apuesta por su capital humano y su bienestar.
			2.	Creo que son necesarios y que permiten un vínculo y sentido de pertenencia en las empresas; deberían las empresas analizar la creación de estos teniendo en cuenta la población que forma la muestra de los empleados
8	¿Qué aspectos consideraría al establecer un programa de reconocimiento no monetario, tomando en consideración que existen tres generaciones que conviven en la empresa?	Baby Boomers	1.	Se debe estandarizarlo primero que nada y me enfocaría en el desempeño. Considero que no se debe hacer diferencia entre el tiempo ni años dentro de la organización. porque no debe importar la edad si no la actitud frente al trabajo, puesto que el trabajo no es el cargo si no lo que haces y como lo haces. Todos debemos aprender que todos debemos hacer las cosas bien desde el principio y podemos empezar desde unas felicitaciones por medio de una carta, entre otras iniciativas.
			2.	Yo considero que habría que establecer las necesidades primordiales que tienen en común esos grupos de personas para así poder brindarles recompensas que sean verdaderamente utilizadas y sea una buena inversión por parte de la empresa.

		Generación X	1.	Pienso que deben de dar capacitaciones para llegar a las necesidades de todo con el mismo objetivo mezcladas con motivación en donde puedas llegar a los Millennials en la competencia, a los Den la reflexión y a los Baby Boomers donde cumplan un objetivo más concientizado. Así se busca obtener el mismo objetivo que es llegar a cada a uno a concientizar y proyectarse dentro de la compañía.		
			2.	Considero que primero se debería de analizar las necesidades de cada grupo de colaboradores, y de ese diagnóstico partir para desarrollar un programa que englobe las principales necesidades y expectativas de los colaboradores.		
		Generación Y	1.	Yo lo trabajaría atendiendo los tres mercados, primero empezaría por capacitar a las personas, luego a invertir en la gestión del conocimiento de quienes despuntaron, y por último una promoción. Así se atendería las tres generaciones ya que se está capacitando y retroalimentando a cada generación y dándole la oportunidad a quienes llevan más tiempo en la empresa a que puedan asumir nuevos retos en relación a su experiencia y preparación.		
			2.	Primero mapear a todas las generaciones que forman parte de la empresa posterior a ello también crearía un plan de recompensas por puntos habría que definir qué actividades generan valor son acumulables en puntos y luego asignaría los premios de similar valor en el mismo canje para que de acuerdo al gusto generacional lo pueda tomar		
		9	¿Qué tan factible es considerar incorporar una nueva modalidad de trabajo como el	Baby Boomers	1.	Me queda la duda si estamos preparados para eso a nivel general. porque debes ser responsable y autoeducado. Las personas están todavía acostumbradas a que las controlen y no supieran dividir bien el tiempo. La cultura juega un rol importante para esa transformación.

	home office para sus colaboradores?		2.	Bueno la verdad es que en mi área de trabajo no aplicaría, porque es entrega diaria de mercadería y no se lo puedo hacer desde otro lado, pero creo que en otras áreas administrativas podría resultar conveniente si una persona lo puede hacer desde casa por alguna razón en especifica que no le permita ir a las oficinas.
		Generación X	1.	Personalmente creo que no, porque la concentración que debes tener no te desvinculas totalmente del hogar en tu trabajo. Hay facilidades de que te puedes comunicar con el cliente interno y mientras no estás ahí pues resulta más difícil. Pero considero no debería mezclarse; considero que si debes cumplir objetivos y debes sacrificar tiempo personal y lo amerita debes hacerlo en casa.
			2.	Pienso que con la tecnología que se maneja actualmente se hace más fácil realizar el trabajo desde fuera de oficina. Se debe invertir primero en equipos tecnológicos y programas que permitan desarrollar el trabajo desde cualquier sitio y tambien mecanismos de control de la gestión de los colaboradores para verificar el cumplimiento de resultados.
		Generación Y	1.	Si, yo lo veo como una buena idea porque a la larga lo que importa son los resultados y el cumplimiento de la persona.
			2.	Pienso que las grandes empresas y multinacionales son las primeras en aplicarlos en el mercado ecuatoriano, es una tendencia de afuera que puede generar mayor productividad de acuerdo a estudios realizados sin embargo aún hay mucho por aplicar ya que empresas medianas, pymes y familiares tienen una cultura de control adicional a que no todos los colaboradores tienen la disciplina que requiere este tipo de tendencias
10	¿Considera oportuno el diseño e implementación de programas de desarrollo profesional	Baby Boomers	1.	Si es interesante implementarlo pero que sea optativa para no desperdiciar recursos. Para que lo tomen las personas que realmente quieran aprender y aprovecharlo. Es una muy buena herramienta de autoayuda para quienes queramos aprender más de algo, sobre todo

como el e-learning en la empresa?			para la generación más joven es más viable porque está acostumbrado a hacerlo todo vía internet.
		2.	Considero que es buena idea el auto educarse por medio de la red, pero hay que estar verdaderamente seguros si las personas ven esos programas como interesante y si van a ser aplicados en su trabajo.
	Generación X	1.	Yo creo que no, porque las capacitaciones te enriquecen depende quien te las da. Muchos profesionales te dan experticias, ejemplos prácticos para que puedas adquirir una experiencia. La web es algo leíble o intercomunicación.
		2.	Considero que es factible porque no necesariamente debes estar en un lugar físicamente, si no que te permiten ajustarte a tu tiempo y disponibilidad. Sin embargo, en lo personal el manejo de estas plataformas muchas veces no es muy amigable y dificulta el proceso de aprendizaje.
	Generación Y	1.	Este tipo de tecnología se acopla más a tu estilo de vida, en relación al horario, lugar, es más asequible. Lo veo factible, pero hay que pensar que las personas también depende como manejan la tecnología porque se les puede no hacer tan amigable y eso no funcionaria.
		2.	Si creo que son importantes que permiten llegar a más colaboradores, que estás plataformas a parte se lo externo también pueden servir para conocer y estudiar procesos internos, por ello ahora también está llegando la Universidad Corporativa que lo están implementando las grandes empresas

11	¿Piensa usted que incorporar una política de promoción alineada al desempeño puede ser pertinente incorporar en la empresa?	Baby Boomers	1.	Al menos en nuestra empresa si existe, porque si ha habido la oportunidad de que si existe una vacante se puede dar la postulación de colaboradores mediante un proceso de selección interna. En nuestro organigrama organizacional hemos dado ejemplo de oportunidades. Igual todo depende de que tengas el perfil adecuado.
			2.	Considero que sí, pero siempre y cuando los cargos a medida que tengan más responsabilidad y funciones sean retribuidos de la misma forma, porque o si no las personas no van a querer tener otro estatus por un mismo sueldo, como es lo que ocurre actualmente.
		Generación X	1.	Completamente, siempre considero que para el desarrollo profesional de cada persona debe tener oportunidades porque si no la buscan afuera. Todos tienen derecho a crecer. Primero debemos dar importancia a quienes se desarrollan más tiempo en la compañía, quienes su perfil y desenvolvimiento se acepta y sus conocimientos o si no buscar un recurso de afuera.
			2.	Totalmente, debido a que muchos colaboradores han permanecido durante varios años en el mismo cargo a pesar de que se han preparado académicamente, han adquirido experiencia y desarrollado habilidades que deberían ser puestas en práctica, pero no se han abierto oportunidades para ellos, lo que conlleva a que se sientan ya desmotivados y algunos hasta con intenciones de desvincularse de la compañía.
		Generación Y	1.	Se debería establecer primero el perfil de la persona y los parámetros. Debe ser un punto dentro del programa de preparación, en el cual se busque retener a los colaboradores y no rigurosamente cumplir de que deben tener varios años de experiencia, porque a la larga la persona se va a ir.
			2.	Si debiese aplicarse una política de acuerdo a los planes de carrera de la empresa y que este orientada a salvaguardar la continuidad de los procesos y la sucesión de los cargos críticos

12	¿Consideraría usted como una estrategia de motivación la flexibilidad horaria teniendo en cuenta el desempeño de los colaboradores?	Baby Boomers	1.	Yo considero que, en nuestra realidad empresarial, no sería factible porque siempre las personas se quedan un poco más porque el tiempo no le da para terminar su trabajo. Que tanto la persona podrá discernir si termino el trabajo para irse antes, si no que por irse más temprano deja de hacer cosas y se la acumula para el día siguiente. Todo viene del factor cultural, las personas no saben si estarán aptas porque las personas se han acostumbrado a trabajar con horario.
			2.	Como le comenté en mi área no aplicaría este tipo de estrategia, pero de todas maneras considero que no sería apropiado pues por querer hacer las cosas rápido para tener tiempo a su favor las personas se pueden despreocupar de la prolijidad con las que las realizan causando un daño a la organización por la calidad de su trabajo.
		Generación X	1.	Considero que si pudiera darse flexibilidad de horario con tal de que presenten resultados. Se debe normalizarlo con normas y que quede claro para todos los colaboradores para que no genere algún tipo de celo o frustración. Y también evaluaciones de desempeño más periódicas para que no solo sea la percepción de que cumple un objetivo si no sustentable a través de indicadores
			2.	Pienso que si sería una buena estrategia ya que cada persona tiene sus asuntos familiares y personales que atender que muchas veces por falta de permisos o tiempo no puede lograr realizar. Con esta estrategia el colaborador sentiría que la empresa se preocupa por él, por su bienestar y su tiempo. No obstante, se debería establecer parámetros sobre por qué se da esta flexibilidad horaria, la frecuencia con la que se daría en el mes para que sea usada correctamente siempre y cuando los colaboradores cumplan con lo estipulado y sus gestiones en la empresa sin descuidarlas.
		Generación Y	1.	No veo ningún problema, pero no debería ser algo repetitivo en el mes.
			2.	Si es parte de compromiso y beneficio emocional para aquellas personas que brindan todo su potencial

Tabla 29: Respuesta del personal entrevistado
Elaborado por: Solis Gallo, Gabriela Marcela

Análisis de los resultados de las entrevistas

A partir de las entrevistas realizadas con los mandos medios y altos se puede concluir que las acciones de motivación ejercidas varían dependiendo a la generación perteneciente de los líderes, pero a pesar de aquello tienen puntos en común pues reconocen que el incentivo monetario no es lo único que influye en el desempeño de una persona si no que destacan los no monetarios, aunque no los reconocían bajo este nombre ciertas personas, pero realizan acciones pertenecientes a esta tipología.

Como líderes principalmente buscan velar por el desarrollo profesional de su equipo, y dan apertura a sesiones de retroalimentación que no necesariamente son formales si no que esporádicamente en el día a día de trabajo, además se trata de gestionar el conocimiento de las personas para que desempeñarse de forma eficiente y eficaz. Por otro lado, tratan de generar en lo posible un ambiente de trabajo ameno a partir del desarrollo de un trato con los colaboradores donde primen valores como el respeto y confianza.

Consideran que los colaboradores deben ser reconocidos por su desempeño en el trabajo, al demostrar ser eficientes, proactivos, autónomos y creativos. También el valorar y reconocer su experiencia y preparación, puesto que admiten que si una persona se siente motivada está consciente que la empresa invierte en su capital humano.

En la motivación y desempeño de los colaboradores todos coinciden que ambos tipos de reconocimiento influyen en el comportamiento de las personas, por una no descartan que lo económico influye en cierto grado en retener al personal si consideran que su retribución es proporcional al esfuerzo y carga de sus funciones. No obstante, los incentivos no monetarios agregan un valor extra debido a que diariamente permiten desarrollar y mantener un vínculo entre el colaborador y la organización, al invertir constantemente en el capital humano y su bienestar integral.

Es sumamente importante tener presente de que cada persona es un mundo diferente y para cada generación sus necesidades y expectativas en relación con lo que signifique un incentivo va a variar. Por lo cual para establecer un programa de reconocimiento no monetario primero se debe realizar un

diagnóstico de los puntos que consideran importantes por atender por cada generación, y así poder definir como se llevaría a cabo el programa mediante actividades que atiendan a los tres clientes internos.

Este programa debería estar principalmente enfocado en la gestión del conocimiento, puesto que el desarrollo profesional de los colaboradores es considerado de vital importancia. Este se podría llevar a cabo utilizando nuevas tendencias digitales como el e-learning, que ha ganado aceptación por su accesibilidad. De esta manera se atenderían necesidades puntuales de capacitación gestionando el conocimiento de los colaboradores no solo para que desempeñen de manera óptima sus funciones si no que les sirva también en su vida personal. Además de estar acompañado de un programa de planes de carrera y sucesión, que permitan identificar y promover oportunidades de crecimiento para el personal mediante promociones ascendente u horizontal según el organigrama empresarial. Por otra parte, invertir en una nueva modalidad de trabajo, con parámetros estandarizados, como el home office resulto ser una estrategia acogida mayormente por los jefes de área.

Entonces es así como los incentivos no monetarios son herramientas estimulantes para los colaboradores y su desempeño si no también para crear un ambiente en las cuales se sientan bien y cuenten con las condiciones necesarias para realizar sus funciones tratando de disminuir algún tipo de sentimiento de incertidumbre, temor o estrés.

Los incentivos no monetarios se transforman en una ventaja competitiva que caracteriza a la marca empleadora y que busca retener al talento actual que labora para ella y fidelizarlo, a su vez que busca volverse atractiva para futuros postulantes y ante su competencia.

CAPÍTULO V

PROPUESTA

PROPUESTA DE RECONOCIMIENTO NO MONETARIO:

APRENDIENDO ENTRE GENERACIONES

Una vez realizado el diagnóstico acerca del reconocimiento no monetario y las variables que influyen en la motivación de los colaboradores desde una perspectiva generacional se puede evidenciar que el personal debe ser reconocido por su desempeño, lo cual va a variar para cada generación acerca de la forma en hacerlo, por lo que se ha planteado tres programas dirigidos a cada generación en los que se tiene como finalidad propiciar la integración de los colaboradores a un espacio de aprendizaje en equipo y continuo, en el cual con la interacción entre todos, se generen conocimientos y desarrollen competencias útiles, lo que contribuirá al su nivel de motivación.

Generación: Baby Boomers

PROGRAMA DE INNOVACIÓN Y EMPRENDIMIENTO

A partir del estudio se pudo determinar que esta generación no nació con la tecnología, sino que se tuvo que adaptar a ella ya cuando estaba insertado en el mundo laboral. Para muchos de esta generación, las TICS siguen siendo herramientas complejas que se les dificulta manejar, no obstante, son indispensables en su trabajo diario como vida personal.

Los baby Boomers es la generación que actualmente en ciertas organizaciones todavía ocupa cargos en mandos altos, pues se valora sus conocimientos y experiencia, no obstante, esta generación esta próxima a dejar por completo las organizaciones ya que se han venido jubilando por su edad. Como se sabe, los baby Boomers dan todo por el trabajo, por lo que jubilarse no es una opción que les agrade más deben de hacerlo por cumplir lo que determina la legislación laboral del Ecuador.

Como resultado este programa tiene como objetivo desarrollar las competencias de innovación y emprendimiento de personas de esta generación, pues una vez desvinculadas de las organizaciones podrán iniciar

su negocio de manera independiente y vincularse de nuevo al contexto organizacional. Por lo cual el desarrollo de estas competencias les permitirá adaptarse a las nuevas demandas del entorno y a alcanzar y comunicar su estrategia de negocio a las personas de una forma eficaz.

Objetivo: Afianzar el desarrollo de competencias de Innovación y Emprendimiento de los Baby Boomers a través del aprovechamiento de las TICS.

Contenido

El programa denominado “Innovación y Emprendimiento” se sostiene en herramientas de TICS que permitirán al personal Baby Boomer adquirir conocimientos y habilidades acerca de cómo utilizar las redes sociales y plataformas digitales. Con el objetivo de que sean una ayuda para cuando estos puedan desarrollar el negocio que crean conveniente, desarrollando continuamente su vida profesional en la sociedad. Siendo referentes y consultores por su amplia experiencia en el mundo del trabajo.

El contenido del programa está dividido en dos unidades: redes sociales y plataformas digitales, a su vez subdivididas en los siguientes temas: plataforma digital de comunicación que permite la interconectividad como lo es Zoom; de almacenamiento como es la llamada nube colocando como referente a la herramienta Dropbox; y por último de Marketing, con WordPress.

Metodología:

El programa se desarrollará en talleres teóricos en un 40%, donde se darán a conocer las redes y plataformas digitales, su funcionalidad y beneficios. El 60% restante estará compuesto por talleres prácticos, en los cuales se pondrán en práctica la teoría aprendida, mediante el acompañamiento del instructor paso por paso acerca de cómo crear una cuenta y manejarla, entre otros aspectos relevantes necesarios para un adecuado uso de estas.

Dichos talleres tendrán una duración de dos horas cada día programado y estarán dirigidos por un instructor de la generación Y para cada taller, habiéndolos previamente seleccionados de acuerdo con el perfil, pues los

Millennials son los candidatos idóneos por ser nativos digitales y conocer acerca del uso y beneficios de las TICS.

Al culminar todo el programa se tomará una prueba practica de los conocimientos adquiridos como constancia de lo enseñado y aprendido. Adicional, se hará un seguimiento después de un mes mediante una prueba práctica a los colaboradores, y dependiendo sus calificaciones y dudas que presenten se realizará dos talleres más de refuerzo, solo en caso de que sea necesario.

Duración: 3 meses

PROGRAMA DE INNOVACIÓN Y EMPRENDIMIENTO				
DIRIGIDO A:	Generación Baby Boomer			
CONTENIDO		DURACIÓN		
Temáticas	Actividades	Meses/ Semanas	Días	Horario
Unidad 1: Redes sociales	1. LinkedIn	2 semanas	Martes jueves viernes	07:00 a 09:00
	1.1 ¿Qué es LinkedIn?			
	1.2 ¿Para qué sirve?			
	1.3 Beneficios del networking			
	1.4 ¿Cómo funciona?			
	1.5 Ejercicios prácticos en la red:			
	#1: Creación de un perfil en LinkedIn			
	#2: Publicar en la red			
#3: Búsqueda de personas y/o empresas de su interés				
Unidad 2: Plataformas digitales		2 semanas	Martes jueves viernes	07:00 a 09:00
Tema 1: Comunicación	1. Zoom			
	1.1 ¿Qué es Zoom?			
	1.2 Funcionalidades de Zoom			
	1.3 Beneficios de usar Zoom			
	1.4 ¿Cómo usar Zoom?			
1.5 Ejercicios prácticos:				

	#1: Creación de una cuenta			
	#2: Conocer el panel de control y su configuración			
	#3: Iniciar y finalizar una reunión			
	#4: Unirse a una reunión			
Tema 2: Almacenamiento	2. La Nube	1 mes	Miércoles Y viernes	07:00 a 09:00
	2.1 ¿Qué es la nube digital?			
	2.2 ¿Para qué sirve la nube digital?			
	2.4 Importancia del almacenamiento digital			
	2.5 Beneficios de la nube			
	2.6 Tipos de almacenamiento digital			
	2.7 Ejercicios prácticos:			
	#1: Creación de un perfil en Dropbox			
	#2: Administrar la página			
	#3: Almacenar archivos			
#4: Descarga de archivos				
Tema3: Marketing	3. WordPress	1 mes	Miércoles Viernes	07:00 a 09:00
	3.1 ¿Qué es?			
	3.2 ¿Para qué sirve?			
	3.3 Ejercicios prácticos			
	#1: Creación de una cuenta ¿Cómo crear tu página web?			
	#2: Pasos para crear tu propia página web			
	#3: Pasos para crear tu propio blog			
• Prueba post culminación del programa	1 día	Miércoles	07:00 a 09:00	
• Prueba de seguimiento de los conocimientos adquiridos	1 día	Viernes	07:00 a 09:00	

• Sesiones de refuerzo (en caso de que amerite)	1 semana	Miércoles Viernes	07:00 a 09:00
---	----------	----------------------	---------------------

Tabla 30: Programa de innovación y emprendimiento
Elaborado por: Solis Gallo, Gabriela Marcela

PERFIL DEL INSTRUCTOR	
Descripción del perfil:	Profesional encargado de organizar y ejecutar el programa de formación dirigido a los Baby Boomers, brindando un acompañamiento directo como guía en el proceso de aprendizaje para reforzar y despejar cualquier inquietud suscitada.
Responsabilidades:	Desarrolla un ambiente donde prevalezca el respeto y la cordialidad en el trato con las personas.
	Comunica de forma asertiva el contenido del tema a tratar e instrucciones en las prácticas.
	Planifica y organiza con anterioridad el taller programado.
	Despeja inquietudes o preguntas de los participantes.
	Proporciona feedback del progreso de los colaboradores después de cada sesión
Requisitos:	Generación: Y
	Sexo: Indistinto
	Tiempo en la empresa: Mínimo 2 años
	Conocimientos: Redes sociales, plataformas digitales, comunicación digital
	Competencias desarrolladas: Comunicación asertiva Orientación a las personas y resultados Trabajo en equipo Liderazgo

Tabla 31: Perfil del Instructor
Elaborado por: Solis Gallo, Gabriela Marcela

Generación: X

PROGRAMA DE COMUNICACIÓN E INNOVACIÓN EN EL TRABAJO

La generación de los X se caracteriza por ser una generación que no le tiene fe a ninguna organización, por lo que es individualista y se preocupa por su bienestar al invertir en su autodesarrollo y adquisición de nuevos conocimientos que le permitan desempeñar sus funciones obteniendo los resultados esperados.

Al contrario que la generación que le precede, los Millennials buscan y fomentan espacios de trabajo donde prime la apertura hacia la innovación, el uso de las TICS, las nuevas modalidades de trabajo como fuentes necesarias para adquirir conocimiento y que sea aplicable al convivir diariamente con varias generaciones y con las próximas a insertarse al mundo laboral.

Debido a la diversidad organizacional, la generación X debe prepararse para un contexto organizacional que se va a seguir transformando, en el cual se incorporarán nuevas generaciones con una mentalidad totalmente diferente a la suya, por esto se vuelve importante impartir el siguiente programa ya que está alineado a dos pilares fundamentales que toda organización debe de tener para adaptarse a los cambios: la innovación y comunicación, como ejes para poder no solo atraer sino también retener y fidelizar al cliente interno al conocer las necesidades, motivaciones y expectativas que valoran y difieren.

Objetivo: Desarrollar habilidades en la generación X necesarias para un trabajo en equipo intergeneracional eficaz.

Contenido

El programa denominado “Programa de Comunicación e Innovación en el trabajo” nace como una estrategia para desarrollar habilidades que permitan a la generación X, caracterizada por ser individualista, poder trabajar en equipo con personas de varias generaciones, estableciendo una correcta comunicación donde prevalezca la escucha activa y el reconocimiento a la multiculturalidad y diversos puntos de vista de las personas, evitando caer en conflictos interpersonales. Adicional de permitirles conocer tendencias actuales del contexto organizacional y saber comunicarse con las personas.

Por lo cual el desarrollo de estos conocimientos permitirá a esta generación aprender a convivir con los demás, aprovechando el potencial de cada persona, enfocándose en la mentalidad de ganar-ganar pues todos en la organización trabajan para lograr un mismo fin: la productividad de esta y por ende la satisfacción de sus stakeholders y otras prácticas organizacionales relacionadas con la sociedad.

Al ser la generación X la que se encuentra en el medio de dos polos opuestos de generaciones va a poder aprender de los más jóvenes enriqueciéndose de su mentalidad acerca del porque “juntos podemos lograr más”, mediante dinámicas como talleres, foros, y casos que permitirán profundizar el conocimiento acerca de la Innovación y Comunicación como ejes de la planeación de una organización.

Metodología

El programa se desarrollará en talleres teóricos en un 40%, donde se darán a conocer componentes teóricos como definiciones, características y elementos claves en cada tema. El 60% restante estará basado en talleres prácticos para poder ejercitar los conocimientos aprendidos, mediante el acompañamiento de un instructor quien será el guía en el proceso.

Los talleres tendrán una duración de una hora en los respectivos días asignados y estarán dirigido por un instructor de la generación Y para cada taller, habiéndolos previamente seleccionados de acuerdo con el perfil. Los Millennials fueron seleccionados como instructores pues se caracterizan por ser una generación nativa digital con un enfoque hacia la innovación y aprovechamiento de las TICS para optimizar los procesos de diversa índole. Además de su enfoque hacia el trabajo colaborativo, en donde prevalece la diversidad y su reconocimiento, haciendo énfasis en logros como equipo más no de manera individual.

Una vez finalizado el programa se harán sesiones de seguimiento con los colaboradores que asistieron al programa, mediante una sesión de retroalimentación junto a sus equipos de trabajo. A partir del feedback y si el caso lo amerita, se reforzará el desarrollo y aplicación de dichos

conocimientos aprendidas mediante un acompañamiento personalizado en dos talleres extras con esa persona.

Duración: 3 meses

PROGRAMA DE COMUNICACIÓN E INNOVACIÓN EN EL TRABAJO				
DIRIGIDO A:	Generación X			
CONTENIDO		DURACIÓN		
Temáticas	Actividades	Meses/ Semanas	Días	Horario
Tema 1: Tendencias que están transformando el mundo laboral	1.Teletrabajo: nueva modalidad de trabajo en el Ecuador 1.1 Contenido y formas de ejecución 1.2 Beneficios 1.3 ¿Por qué es importante implementarlo para las futuras generaciones? 1.4 Ejercicio práctico: Registro de personal bajo esta modalidad de trabajo	1 mes	Lunes Y Viernes	08:00 A 09:00
	2.Home Office: 2.1 ¿Qué es? 2.2 Beneficios de su implementación 2.3 Casos de análisis de empresas que lo han implementado 2.4 Análisis: ¿Por qué las nuevas generaciones abogan por su implementación?			
Tema 2: Comunicación digital	1.El impacto de la comunicación digital en el entorno laboral	1 semana	Lunes a Viernes	08:00 A 09:00

	<p>2.Las redes sociales como plataforma de comunicación con el cliente interno</p> <p>3.Blogs institucionales: Foro: Análisis de su funcionalidad para promover la participación de los colaboradores en el proceso de comunicación</p> <p>4.Comunicación co creada: Estrategia de empoderamiento y reconocimiento al cliente interno 4.1 Casos prácticos: Creación de un medio institucional de comunicación co creada</p>			
<p>Tema 3: El feedback y reconocimiento: Estrategias para motivar y fidelizar al personal</p>	<p>Foro: Discusión acerca de la importancia de la retroalimentación a los colaboradores</p> <p>¿Cómo realizar un feedback constructivo?</p> <p>Ejercicio práctico: Taller de creación de un escenario de sesión de feedback por equipos</p> <p>Foro acerca del tipo de reconocimiento mayormente utilizado y su funcionalidad</p> <p>Caso:</p>	1 semana	Lunes a Viernes	08:00 A 09:00

	Situación empresarial en la cual se debe determinar el tipo de reconocimiento idóneo según la generación.			
• Sesión de retroalimentación con equipo de trabajo	1 semana	Lunes y viernes	08:00 A 09:00	
• Sesiones de acompañamiento para refuerzo (en caso de que amerite)	1 semana	Lunes y viernes	08:00 A 09:00	

Tabla 32: Programa de Comunicación e Innovación en el trabajo
Elaborado por: Solis Gallo, Gabriela Marcela

PERFIL DEL INSTRUCTOR											
Descripción del perfil:	Profesional encargado de organizar y ejecutar el programa de formación dirigido a la generación X, brindando un acompañamiento directo como guía en el proceso de aprendizaje para reforzar y despejar cualquier inquietud suscitada.										
Responsabilidades:	<p>Desarrollo un ambiente donde prevalezca el respeto y la cordialidad en el trato con las personas.</p> <p>Comunica de forma asertiva el contenido del tema a tratar e instrucciones en las prácticas.</p> <p>Planifica y organiza con anterioridad el taller programado.</p> <p>Despeja inquietudes o preguntas de los participantes.</p> <p>Proporciona feedback del progreso de los colaboradores después de cada sesión</p>										
Requisitos:	<table border="1"> <tr> <td>Generación:</td> <td>Y</td> </tr> <tr> <td>Sexo:</td> <td>Indistinto</td> </tr> <tr> <td>Tiempo en la empresa:</td> <td>Mínimo 3 años</td> </tr> <tr> <td>Conocimientos:</td> <td>Comunicación digital, nuevas modalidades de trabajo, TICS.</td> </tr> <tr> <td>Competencias desarrolladas:</td> <td>Innovación Comunicación asertiva Creatividad Manejo de las TICS Orientación a las personas y a los resultados</td> </tr> </table>	Generación:	Y	Sexo:	Indistinto	Tiempo en la empresa:	Mínimo 3 años	Conocimientos:	Comunicación digital, nuevas modalidades de trabajo, TICS.	Competencias desarrolladas:	Innovación Comunicación asertiva Creatividad Manejo de las TICS Orientación a las personas y a los resultados
Generación:	Y										
Sexo:	Indistinto										
Tiempo en la empresa:	Mínimo 3 años										
Conocimientos:	Comunicación digital, nuevas modalidades de trabajo, TICS.										
Competencias desarrolladas:	Innovación Comunicación asertiva Creatividad Manejo de las TICS Orientación a las personas y a los resultados										

		Trabajo en equipo Liderazgo
--	--	--------------------------------

Tabla 33: Perfil del instructor
Elaborado por: Solis Gallo, Gabriela Marcela

Generación: Y

PROGRAMA: LÍDERES DEL FUTURO

La generación Y hoy en día está en la búsqueda constante de poder desarrollar conocimientos, competencias y habilidades que les permitan posicionarse en el mundo laboral como su propio jefe. En muchas organizaciones como las multinacionales han llegado ya a alcanzar cargos ejecutivos medios y altos, no obstante, en nuestro contexto organizacional en las empresas familiares todavía no se les da la oportunidad pues son percibidos como inexpertos.

Por lo cual se convierte relevante el poder cambiar ese paradigma y que estas empresas inviertan en su desarrollo y gestión del conocimiento pues son ellos quienes en unos años ocuparan puestos gerenciales y jefaturas, que alguna vez fueron ocupados por Baby Boomers, garantizando la continuidad de la existencia de la organización.

Este espacio de aprendizaje propiciará, para ambas partes involucradas, la convivencia intergeneracional mejorando relaciones interpersonales, y la potenciación del talento de las personas, así como su retención. Pues los Millennials valoran el tener la oportunidad de aprender de un referente, y a su vez el Baby Boomer se sentirá reconocido y orgulloso por ser denominado un mentor.

Objetivo: Capacitar a los futuros líderes de la organización mediante el mentoring de los baby Boomers en posiciones ejecutivas

Contenido

El programa denominado “Líderes del futuro” permitirá a aquellos Millennials que tengan una proyección de crecer y seguir siendo parte de la empresa, el adquirir conocimientos a partir de la guía personalizada de un líder baby boomer, quien le transmitirá experiencias significativas acerca de su trayectoria profesional con el objetivo de que el próximo líder del departamento llegue a gestionar equipos altamente efectivos.

El programa estará sustentado en el *mentoring*, como una metodología practica que permite desarrollar un proceso de aprendizaje entre un mentor, caracterizado por su *expertise* y conocimientos en determinados técnicos, y su *mentoree* (aprendiz), una persona con potencial por ser desarrollado para gestionar el cargo en un futuro. En este caso el mentor será un Baby Boomer que ocupe una posición ejecutiva, detallado en el perfil realizado; y los aprendices serán aquellos Millennials que cumplan con el perfil detallado, y tengan proyección a largo plazo de ser futuros líderes en la empresa.

El contenido del programa está dividido en dos temáticas, la primera enfocada en entablar una relación de transparencia y confianza entre el mentor y su aprendiz, a partir de dinámicas para conocerse. La segunda temática engloba el mentoring para desarrollar su liderazgo y aquellas competencias que son necesarios para liderar un equipo de trabajo.

Metodología:

El programa se desarrollará aplicando la metodología del mentoring, por lo cual serán sesiones ejecutivas, es decir personalizadas entre el mentor y el *mentoree*. Dichas sesiones abarcaran un contenido 30% teórico y 70% práctico. La parte teórica está basada en compartir conocimientos técnicos del cargo y en cómo realizar ciertas actividades en la práctica.

Por otro lado, la práctica será constante, mediante talleres y casos reales que permitirán paulatinamente al *mentoree* prepararse para asumir el rol del líder en el equipo de trabajo. Al ser sesiones personalizadas tendrán una duración de dos horas cada día programado y estarán dirigidas por un mentor de la generación Baby Boomer.

Al culminar los talleres teóricos – prácticos del programa, que durarán 6 meses, se realizarán sesiones de seguimiento mensuales por un año para supervisar directamente el desempeño del colaborador a partir de los conocimientos adquiridos. En caso de que sea necesario volver a reforzar ciertas competencias, conocimientos y/o aptitudes, se lo realizaría en sesiones ejecutivas extras una vez por semana.

Duración: 1 a 2 años

PROGRAMA: LIDERES DEL FUTURO				
DIRIGIDO A:	Generación Y			
CONTENIDO		DURACIÓN		
Temáticas	Actividades	Meses/ Semanas	Días	Horario
Get to know my job	1. Bienvenida al programa	1 mes	Lunes Viernes	09:00 A 11:00
	2. Reseña de la organización y su filosofía corporativa			
	3. Narración: ¿Who am I? Se comparte el perfil profesional del mentor			
	4. Reached goals Se comparten la trayectoria del mentor y logros destacados			
	5. Get to know you: Presentación del aprendiz, (su formación, aspiraciones, logros)			
	6. Taller: construcción de un proyecto de vida laboral			
	Casos: acerca de toma de decisiones en situaciones críticas			
	Casos: Como dirigir un equipo en situaciones adversas			
	1. Debate: ¿Líder se nace o se hace?	1 mes	Lunes Viernes	09:00 A 11:00
	2. Competencias de un líder			

Desarrollando habilidades de liderazgo	2.1 Comunicación 2.1.1 ¿Cómo comunicar de forma efectiva? 2.1.2 La empatía como clave para saber escuchar al otro			
	2.2 Visión estratégica: 2.2.1 Planeación estratégica: consecución de los objetivos. 2.2.2 ¿Cómo compartir un propósito con tu equipo de trabajo? 2.2.3 Taller: Planeación estratégica de la gestión de tu departamento.	1 mes	Lunes Viernes	09:00 A 11:00
	3. Trabajo en equipo 3.1 ¿Como gerenciar equipos de trabajo diversos? 3.2: Taller práctico: Acompañamiento en la gerencia del equipo de trabajo 3.3Taller práctico: Se el líder por un día. 3.4 Casos: Experiencias del mentor en situaciones difíciles de liderar.	1 mes	Lunes Viernes	09:00 A 11:00
	4.Adaptabilidad 4.1 La transformación organizacional 4.2Gestión del cambio continuo 4.3Gestión del cambio en las personas: ¿Cómo alinee a las personas a que cambien su comportamiento y mentalidad?	1 mes	Lunes Viernes	09:00 A 11:00
• Sesiones de seguimiento mensuales	Mensual	Lunes	09:00 A 11:00	
• Extra- sesiones ejecutivas	1 día c/semana	Viernes	09:00 A 11:00	

Tabla 34: Programa Lideres del futuro
Elaborado por: Solis Gallo, Gabriela Marcela

PERFIL DEL MENTOR		
Descripción del perfil:	Profesional encargado de organizar y ejecutar el programa de formación dirigido a la generación Y, brindando un acompañamiento directo como guía en el proceso de aprendizaje para reforzar y despejar cualquier inquietud suscitada.	
Responsabilidades:	Desarrolla un ambiente donde prevalezca el respeto y la cordialidad en el trato con las personas.	
	Comunica de forma asertiva el contenido del tema a tratar e instrucciones en las prácticas.	
	Planifica y organiza con anterioridad el taller programado.	
	Despeja inquietudes o preguntas de los participantes.	
	Proporciona feedback del progreso de los colaboradores después de cada sesión	
Requisitos:	Generación:	Baby Boomer
	Nivel del Cargo:	Ejecutivo
	Programación de desvinculación:	Dentro de un lapso de 2 a 4 años
	Conocimientos:	Planeación estratégica, manejo de equipos de trabajo, conocimientos técnicos del cargo.
	Competencias desarrolladas:	Comunicación asertiva Orientación a las personas y a los resultados Trabajo en equipo Liderazgo
PERFIL DEL MENTOREE		
Descripción del perfil:	Profesional que haya demostrado interés por crecer dentro de la empresa, con un desempeño sin novedades negativas. Persona propositiva, que busca aprender constantemente, comunicativo, innovador, con capacidad de adaptabilidad y de trabajar en equipo.	
Requisitos:	Generación a la que pertenece:	Y
	Tiempo en la empresa:	Mínimo 3 años
	Desempeño:	Calificaciones excepcionales, sin presentar novedades negativas (memorándums)
	Competencias demostradas:	Proactivo Iniciativa Innovador

		Trabajo en equipo Comunicación
--	--	-----------------------------------

Tabla 35: Perfil del Mentor y Mentoree
Elaborado por: Solis Gallo, Gabriela Marcela

PRESUPUESTO DE LA PROPUESTA

PROPUESTA DE RECONOCIMIENTO NO MONETARIO: “APRENDIENDO ENTRE GENERACIONES”			
DESCRIPCIÓN	CANTI DAD	VALOR UNITARIO	VALOR TOTAL
Sala de conferencias	-	Provisto por la organización	\$0,00
Proyector	1	Provisto por la organización	\$0,00
Laptops	-	Provisto por la organización	\$0,00
Diseño del folleto	1	\$60,00	\$60,00
Impresión de folleto (Papel couché)	100	\$1,00	\$100,00
Break (café, sanduche)	92	\$2,00	\$184,00
SUBTOTAL			\$344,00
IVA 12%			\$41,28
TOTAL			\$385,28
NOTA			
* No se toma en consideración en el presupuesto el valor de los recursos físicos ni materiales puesto son provistos por la organización			
* El folleto contiene los tres programas de formación de la propuesta			
* El número de folletos es para la población total de personal administrativo en la ciudad de guayaquil (incluidos gerentes)			
* El Break se toma en consideración la población de personal administrativo de 92 colaboradores por un día de capacitación			

Tabla 36: Presupuesto de la propuesta
Elaborado por: Solis Gallo, Gabriela Marcela

CONCLUSIONES

Finalmente, a partir del estudio generacional realizado en el grupo empresarial comercial localizado en la ciudad de Guayaquil se puede concluir que actualmente conviven tres generaciones: los baby Boomers, la generación X y la generación Y. Cada grupo está caracterizado por una mentalidad generacional que ha sido construida a partir del contexto socio cultural, histórico y político en el que viven. Por lo que van a diferir en sus motivaciones, expectativas y necesidades, así como en la percepción que tienen ante el contexto organizacional.

A partir de la investigación cuantitativa y cualitativa realizada en la presente organización se pudo constatar que no existe algún tipo de reconocimiento no monetario institucionalizado, por lo cual se convierte en un tema por atender necesario dentro de la gestión del talento humano debido a que está comprobado que el reconocimiento monetario ya no es el único factor que influye en la decisión de una persona para ingresar a laborar a una empresa o para permanecer en ella.

Por lo cual es trascendente que la marca empleadora no pierda de vista a su cliente interno e invierta en él, pues al desarrollar un ambiente de trabajo en el cual se perciba que se asegura el bienestar integral de su gente y la calidad de vida laboral, los colaboradores van a experimentar satisfacción, motivación y compromiso con la empresa al conocer que esta cree e invierte en ellos.

En la organización urge la necesidad de los colaboradores de ser escuchados respecto a lo que necesitan y valoran en esa realidad empresarial. Por lo que se pudo constatar que independientemente al grupo generacional al que pertenezcan, consideran importante que deben ser reconocidos no solo con una retribución económica proporcional a la carga de trabajo que tienen, sino también con incentivos no económicos como algo tan sencillo como un elogio por hacer bien el trabajo o hasta un obsequio, evento, entre otros. Ya que están conscientes que el reconocimiento como factor motivacional influye positivamente en ellos y su desempeño

A pesar de que los colaboradores reconocen el valor que tienen como profesionales y las funciones que desempeñan esperan poder contar con la misma percepción por parte de sus equipos de trabajo y jefes inmediatos. Debido a que el liderazgo ejercido por estos mayormente carece de empoderamiento a los colaboradores, ya sea a través de retroalimentación constructiva o apertura a ser escuchadas sus ideas y sugerencias, limitándolos solo a seguir instrucciones.

El diseño de la propuesta de reconocimiento no monetario “Aprendiendo entre Generaciones” busca poder disipar la actual percepción de los colaboradores acerca de que la empresa no prioriza en todos desarrollar su potencial a través de programas para su formación y desarrollo. Por lo cual la propuesta desarrollada permitirá brindar las oportunidades de aprendizaje permanente que demandan los colaboradores, mediante un trabajo en equipo intergeneracional que afianzará las relaciones interpersonales entre compañeros de trabajo, pues esta experiencia tiene como propósito que puedan aprender entre ellos y valoren los conocimientos y trayectoria de cada grupo generacional.

Contribuyendo a consolidar una experiencia satisfactoria para cada colaborador que trabaja dentro de la empresa, al hacerles saber no solo con palabras sino con hechos de que son un pilar fundamental para la misma. Mediante la potenciación de su talento, asegurando su desempeño óptimo, en un ambiente de trabajo donde prime el trabajo en equipo y un liderazgo transformacional, orientado no solo en los resultados sino también en las personas, permitiendo confluir los intereses y objetivos personales de cada colaborador con los de la organización, logrando así una sinergia.

A modo de cierre, el reconocimiento no monetario, como factor motivacional, es necesario ser implementado en la gestión estratégica de talento humano de la presente organización de estudio ya que influye directamente en la experiencia que vive el colaborador dentro de ella. Su experiencia engloba la percepción y emociones que sienten por ser parte de esa empresa a partir del ambiente generado, la cultura institucionalizada, el liderazgo ejercido, las oportunidades de crecimiento y desarrollo, la comunicación, y el

reconocimiento que reciben ya sea por su desempeño o por sus aptitudes, habilidades y competencias que forman parte de quienes son como profesionales.

De esta manera tanto la organización como los colaboradores se encontrarían en una situación de ganar – ganar, pues mientras más motivado se sienta el colaborador mejor será su desempeño y la productividad organizacional. Por lo cual se debe garantizar su satisfacción y compromiso, para retener y fidelizar a su gente al brindarles oportunidades de aprendizaje continuo que les permitan no solo hacer de forma eficiente y eficaz sus funciones, sino que aporten a su desarrollo integral como personas.

RECOMENDACIONES

Se recomienda al grupo empresarial comercial las siguientes acciones detalladas a continuación:

Comunicar sistemáticamente, a través de una campaña de expectativa, a los colaboradores sobre el plan de reconocimiento no monetario desarrollado para cada generación.

Socializar el plan de reconocimiento no monetario con el personal administrativo explicando sus antecedentes, el contenido y las dinámicas dirigidas para cada generación.

Evaluar el grado de satisfacción del plan de reconocimiento no monetario a priori de su desarrollo, en el transcurso de este y al final, para comparar el impacto de este en la satisfacción y motivación del personal.

Actualizar el contenido de la propuesta de reconocimiento no monetario en relación con las expectativas y necesidades de cada grupo generacional, tomando en consideración la inserción de nuevos colaboradores provenientes de otras generaciones.

Realizar un plan de capacitación anual mediante un diagnóstico de las necesidades de capacitación del personal, con el propósito de gestionar su conocimiento y desarrollo.

Promover el trabajo en equipo intergeneracional, mediante la continuación de programas de formación y desarrollo, en los cuales se afiance el trabajo en equipo, comunicación, reconocimiento, y liderazgo.

Promover y desarrollar otras estrategias de reconocimiento no monetario para los diferentes grupos generacionales, alineadas a su desempeño, antigüedad y logros personales como profesionales.

Considerar nuevas modalidades de trabajo, flexibilidad horaria y planes de carrera como estrategias dentro de un programa de reconocimiento no monetario, pues son factores que también tuvieron acogida por parte del personal.

REFERENCIAS

- Acosta, E., Arango, A., & Osorio, K. (2016). La motivación como un factor clave de éxito en las organizaciones modernas. *Colección Académica de Ciencias Sociales*, III(2), 23-35. Obtenido de <https://revistas.upb.edu.co/index.php/cienciassociales/article/view/6641>
- Araya, L., & Pedreros, M. (2013). Análisis de las teorías de motivación de contenido una aplicación al mercado laboral de Chile del año 2009. *Revista de ciencias sociales*, IV(142), 45-61. Obtenido de <https://revistas.ucr.ac.cr/index.php/sociales/article/view/14301/13574>
- Ares, A. (2013). Importancia del reconocimiento para fomentar el buen desempeño laboral. *Revista de Análisis Transaccional y Psicología Humanista*(69), 192-202. Obtenido de http://com.aespat.es/Revista/Revista_ATyPH_69.pdf
- Ávila, J. (2019). *Del Customer Experience al Employee Experience*. Obtenido de Medium: <https://medium.com/@everislatam/del-customer-experience-al-employee-experience-parte-1-53ccdd27600b>
- Barrios, R. (2009). *Motivación, satisfacción y desempeño laboral en profesionales de enfermería. Caso hospitales tipo iv de la región centrooccidental de Venezuela*. Obtenido de Repositorio TESEO: <https://www.educacion.gob.es/teseo/imprimirFicheroTesis.do?idFichero=8iiuzRjeEZM%3D>
- Calleja, R., & Mendez, E. (2018). Employee Experience: Un viaje con los zapatos de nuestros empleados. *Observatorio de Recursos Humanos y RR.LL.*, 54-58. Obtenido de http://barometroex.com/wp-content/uploads/EX_enEvoluci%C3%B3n_Buljan_art130.pdf
- Castro, G., Huilcapi, M., & Jácome, G. (2017). Motivación: las teorías y su relación en el ámbito empresarial. *Revista Científica Dominio de las Ciencias*, III(2), 311-333. Obtenido de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=5889721>

- Chiavenato, I. (2009). *Gestión del Talento Humano* (Tercera ed.). México: McGraw-Hill.
- Chiavenato, I. (2011). *Administración de recursos humano: El capital humano de las organizaciones* (Novena ed.). México: McGraw-Hill.
- Domínguez, T. (2013). *Incentivos no monetarios y su influencia en la motivación para el desempeño laboral*. Obtenido de Repositorio Digital Universidad Rafael Landívar: <http://biblio3.url.edu.gt/Tesario/2013/05/43/Dominguez-Tito.pdf>
- Gabini, S. (2017). Cultura organizacional: Una puesta al día. *Revista de Psicología GEPU*, 8(2), 155- 178. Obtenido de <https://revistadepsicologiagepu.es.tl/Cultura-organizacional-d--Una-puesta-al-d%EDa.htm>
- Gonzáles, W. (2015). *Clima, reconocimiento y compromiso laboral de los empleados de Vizcarra y asociados*. Obtenido de Repositorio digital Universidad de Montemorelos: <http://dspace.biblioteca.um.edu.mx/xmlui/bitstream/handle/20.500.11972/111/Tesis%20Willie%20Enrique%20Gonzales%20Regalado.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- González, P. M., Medina, S., & Perez, R. (2018). *Implementación de un Plan de Reconocimiento No Monetario: Estrategia para la Potencialización Empresarial a partir de las Mejores Prácticas*. doi:10.13140/RG.2.2.23196.13443.
- Hernández Sampieri, R. (2014). *Metodología de la Investigación*. México: McGraw-Hill. Obtenido de <http://observatorio.epacartagena.gov.co/wp-content/uploads/2017/08/metodologia-de-la-investigacion-sexta-edicion.compressed.pdf>
- Humana, F. F. (2016). *Experiencia del empleado*. Obtenido de Unidad de conocimiento : https://factorhumana.org/attachments/article/12599/exp_empleado_cast.pdf

- Joglar, N. (2014). *Motivación y Reconocimiento*. Obtenido de Biblioteca digital Universidad Panamericana: <http://biblio.upmx.mx/tesis/148492.pdf>
- Llanos, M. (2016). *La cultura organizacional: Eje de acción en la gestión humana*. Samborondón: Universidad ECOTEC. Obtenido de <https://www.ecotec.edu.ec/content/uploads/2017/09/investigacion/libros/cultura-organizacional.pdf>
- Martínez, B., & Novo, L. (2015). *Informe sobre Gestión de la Diversidad Generacional (2015)*. Montevideo. Obtenido de <https://www.bmartinez.com.uy/repo/arch/informe-gestion-de-la-diversidad-capitulo-1-empresas-bd.pdf>
- Mascó, A. (2012). *Entre Generaciones*. Buenos Aires: Temas Grupo Editorial.
- Medina, V. (2016). *Diseño de una plan de incentivos no monetarios para la motivación laboral en una institución pública municipal*. Obtenido de Repositorio digital Pontificia Universidad Católica del Ecuador: <http://repositorio.pucesa.edu.ec/bitstream/123456789/1715/1/76217.pdf>
- Molinari, P. (2011). *Turbulencia Generacional*. Buenos Aires: TEMAS.
- Robbins, S., & Judge, T. (2009). *Comportamiento Organizacional*. Mexico: Pearson Education .
- Sánchez, J. (2018). Employee experience, conquista a tu empleado y engancharas a tu cliente. *Contact Center Mag*, 1-90. Obtenido de https://files.epeldano.com/publications/pdf/70/contact-center_70_93.pdf
- Vaca, M. J. (2017). Motivación Laboral en los servidores públicos de Ecuador. *INNOVA Research Journal*, 2(7), 101-108. Obtenido de <https://doi.org/10.33890/innova.v2.n7.2017.235>

ANEXOS

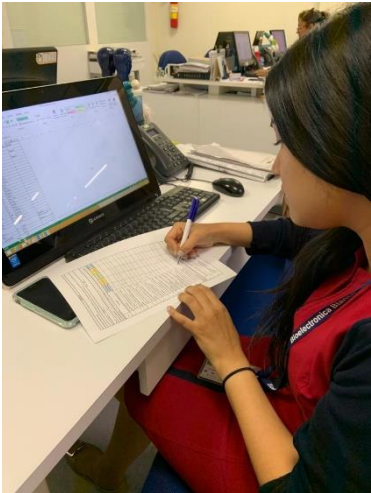
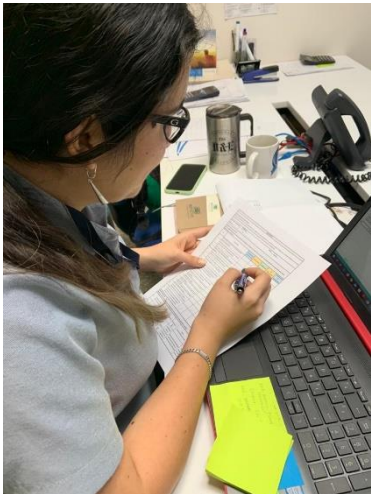
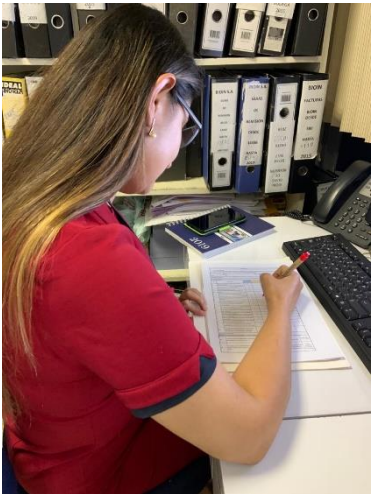
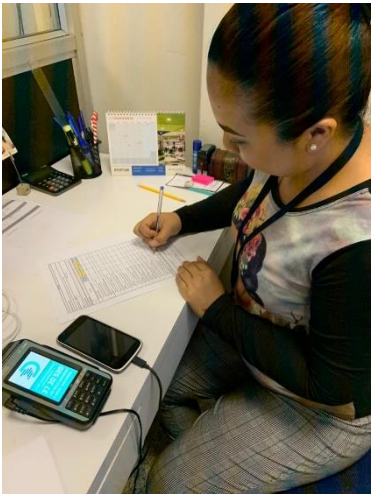
Formato de encuesta

ENCUESTA						
<p>Consideraciones generales: Esta encuesta tiene exclusivamente fines académicos, sus repuestas son anónimas y serán tratadas con confidencialidad, por lo que se garantiza un marco seguro de opinión en donde puede sentirse cómodo al expresarse.</p>						
Año de nacimiento: _____			Edad: _____			
Género: F _____ M _____						
ro: _____						
<p>Instrucción sección #1: Lea cuidadosamente cada uno de los enunciados y marque con una X en el recuadro correspondiente a la respuesta que mejor describa su opinión.</p>						
No.	Enunciado	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Indiferente	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
1.	Me siento orgulloso/a de ser parte de este grupo empresarial					
2.	Siento que dispongo de buen ánimo y energía para realizar mis actividades diarias					
3.	Me gusta el trabajo que realizo					
4.	Pienso y siento que el trabajo que realizo es valioso					
5.	Pienso y creo que el reconocer a un colaborador influye en su motivación positivamente					
6.	Recibo un trato respetuoso y justo en el trabajo					
7.	Existe un balance entre mi vida laboral y personal					
8.	En mi área de trabajo no existen favoritismo					
9.	Considero que la empresa se preocupa e invierte en mi bienestar y gestión de conocimiento					
10.	Mi jefe/a me proporciona retroalimentación constructiva sobre mi desempeño					

11.	Mis ideas y sugerencias son tomadas en cuenta por mi jefe/a					
12.	Me siento libre de comunicar mis necesidades y expectativas a mi jefe/a.					
13.	En mi puesto de trabajo fluye la comunicación entre compañeros					
14.	Siento que mi trabajo es valorado y reconocido por mi jefe/a					
15.	Siento que mi trabajo es valorado y reconocido por mis compañeros de trabajo					
16.	La retribución monetaria que me otorga la empresa es proporcional al esfuerzo que realizo					
17.	Considero importante ser reconocido con un incentivo no monetario (elogio, obsequios, eventos, etc.) y no solo económicamente					
Instrucción sección #2:						
Marque con una X en un solo recuadro correspondiente a la respuesta que mejor describa su opinión.						
18.	Considero que los colaboradores deberían ser reconocidos en la empresa por su:	Antigüedad	Desempeño	Logros profesionales/personales	Creatividad e Innovación	
19.	Considero que se debe reconocer a los colaboradores con incentivos no monetarios como:	Ascensos	Flexibilidad horaria y autonomía en la toma de decisiones	Oportunidad de aprendizaje permanente en temas de interés personal/profesional	Nueva modalidad de trabajo: home office	

Guía de entrevista	
Datos del entrevistado/a:	
Cargo:	
Fecha de nacimiento:	
Edad:	
<p>Motivación:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. ¿Qué acciones realiza usted para motivar a sus colaboradores? 2. ¿Por cuales motivos considera usted que es adecuado reconocer a sus colaboradores? 3. ¿Qué incentivos considera usted que influirían positivamente en la motivación y desempeño de los colaboradores? <p>Reconocimiento laboral</p> <ol style="list-style-type: none"> 4. ¿Cuáles son las políticas de reconocimiento y/o incentivos que la organización ha establecido para los colaboradores? <p>Reconocimiento no monetario</p> <ol style="list-style-type: none"> 5. ¿En su área de trabajo los colaboradores reciben incentivos no monetarios? En el caso de ser su respuesta afirmativa ¿Cuáles son?; en el caso de ser negativa: ¿Cuáles consideraría usted que se deberían de implementar? 6. ¿Cuál incentivo considera más importante brindar a sus colaboradores, el monetario o no monetario? ¿Por qué? 7. ¿Cuál es su percepción acerca de la funcionalidad de los incentivos no monetarios como factor estimulante para la motivación y desempeño? 8. ¿Qué aspectos consideraría al establecer un programa de reconocimiento no monetario, tomando en consideración que existen tres generaciones que conviven en la empresa? 9. ¿Qué tan factible es considerar incorporar una nueva modalidad de trabajo como el home office para sus colaboradores? 10. ¿Considera oportuno el diseño e implementación de programas de desarrollo profesional como el e-learning en la empresa? 11. ¿Piensa usted que incorporar una política de promoción alineada al desempeño puede ser pertinente incorporar en la empresa? 12. ¿Consideraría usted como una estrategia de motivación la flexibilidad horaria teniendo en cuenta el desempeño de los colaboradores? 	

Galería de fotos





DECLARACIÓN Y AUTORIZACIÓN

Yo, **Solís Gallo, Gabriela Marcela**, con C.C: # **0920315306** autora del trabajo de titulación: **Estudio del reconocimiento no monetario según la perspectiva generacional y su impacto en la motivación laboral de los colaboradores del área administrativa de un grupo empresarial comercial de la ciudad de Guayaquil** previo a la obtención del título de **Licenciada en Psicología Organizacional** en la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil.

1.- Declaro tener pleno conocimiento de la obligación que tienen las instituciones de educación superior, de conformidad con el Artículo 144 de la Ley Orgánica de Educación Superior, de entregar a la SENESCYT en formato digital una copia del referido trabajo de titulación para que sea integrado al Sistema Nacional de Información de la Educación Superior del Ecuador para su difusión pública respetando los derechos de autor.

2.- Autorizo a la SENESCYT a tener una copia del referido trabajo de titulación, con el propósito de generar un repositorio que democratice la información, respetando las políticas de propiedad intelectual vigentes.

Guayaquil, **20 de febrero de 2020**

f. _____

Nombre: Solis Gallo, Gabriela Marcela

C.C: 0920315306



REPOSITORIO NACIONAL EN CIENCIA Y TECNOLOGÍA

FICHA DE REGISTRO DE TESIS/TRABAJO DE TITULACIÓN

TEMA Y SUBTEMA:	Estudio del reconocimiento no monetario según la perspectiva generacional y su impacto en la motivación laboral de los colaboradores del área administrativa de un grupo empresarial comercial de la ciudad de Guayaquil.		
AUTOR(ES)	Gabriela Marcela Solis Gallo		
REVISOR(ES)/TUTOR(ES)	Psic. Sofía Viviana Carrillo Saldarreaga, Mgs.		
INSTITUCIÓN:	Universidad Católica de Santiago de Guayaquil		
FACULTAD:	Filosofía, Letras y Ciencias de la Educación		
CARRERA:	Psicología Organizacional		
TÍTULO OBTENIDO:	Licenciada en Psicología Organizacional		
FECHA DE PUBLICACIÓN:	20 de febrero de 2020	No. DE PÁGINAS:	142
ÁREAS TEMÁTICAS:	Talento Humano, Motivación, Reconocimiento no monetario, Generaciones		
PALABRAS CLAVES/ KEYWORDS:	Reconocimiento no monetario, motivación, employee experience, marca empleadora, talento humano, diversidad generacional.		
RESUMEN/ABSTRACT (150-250 palabras):			
<p>El presente trabajo de título se realizó en un grupo empresarial comercial de la ciudad de Guayaquil en el cual se identificó que dentro de las estrategias de gestión del talento humano no se encontraba incluido el reconocimiento no monetario como parte de ellas. Por lo que se convirtió en el objeto de estudio y se propuso el diseño de una propuesta de reconocimiento no monetario tomando en consideración la diversidad generacional. La propuesta en mención es denominada “<i>Aprendiendo entre generaciones</i>”, con el objetivo de influir directamente en la motivación de los colaboradores al haber escuchado e identificado sus necesidades y expectativas en relación con el tipo de reconocimiento que esperaban. De esta manera la organización vuelve a centrar su atención al cliente interno y en garantizar que la experiencia que viva dentro de la empresa sea percibida como satisfactoria al invertir en su desarrollo y bienestar, lo que conlleva a su fidelización y retención con la marca empleadora.</p>			
ADJUNTO PDF:	<input checked="" type="checkbox"/> SI	<input type="checkbox"/> NO	
CONTACTO AUTOR/ES:	CON	Teléfono:	E-mail: gsolisg96@hotmail.com



	+593- 0987596459	
CONTACTO CON LA INSTITUCIÓN (COORDINADOR DEL PROCESO UTE):	Nombre: Carrillo Saldarreaga Sofía Viviana, Mgs.	
	Teléfono: +593-4-3804600 ext. 1413 - 1419	
	E-mail: sofia.carrillo@cu.ucsg.edu.ec	
SECCIÓN PARA USO DE BIBLIOTECA		
Nº. DE REGISTRO (en base a datos):		
Nº. DE CLASIFICACIÓN:		
DIRECCIÓN URL (tesis en la web):		