



UNIVERSIDAD NACIONAL DE RIO CUARTO

FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS

LICENCIATURA EN ADMINISTRACION

LA MOTIVACION DE LA GENERACION MILLENNIALS EN EL AMBITO LABORAL

Alumna: Pereyra, Johana Belén

DNI: 36.133.176

Director: Barovero, Luis Alberto

Co-Director: Barovero, Raúl

Carrera: Lic. En Administración.

Año: 2019

Universidad Nacional de Río Cuarto
Facultad de Ciencias Económicas
Licenciatura en Administración
Trabajo Final De Grado
2019

Mi Agradecimiento a:

La U.N.R.C por formarme como
Lic. En Administración brindando
educación Gratuita y de Calidad.

Y a mis amigos y mi Familia por el
apoyo incondicional en estos
años de formación académica
Universitaria.

ÍNDICE

INTRODUCCION	1
Objeto de estudio	1
Alcance	1
Fundamentación	1
OBJETIVOS.....	2
METODOLOGIA DE TRABAJO	3
MARCO TEORICO	4
INTRODUCCION	5
LA MOTIVACION	6
<i>Ciclo Motivacional</i>	7
<i>Motivación en el ámbito laboral.</i>	7
<i>Principales teorías sobre motivación.</i>	8
I. Jerarquía de las necesidades de Maslow.....	8
II. La teoría de los dos factores de Herzberg.....	9
III. El modelo situacional de motivación de Vroom.....	10
IV. Teoría de las expectativas	11
V. Teoría X e Y de McGregor.....	11
<i>La motivación en cada etapa del proceso de Administración de Recursos Humanos.</i>	12
I. Subsistema de Integración de Recursos Humanos.....	12
II. Subsistema de Organización de Recursos Humanos.....	13
III. Subsistema de retención de los Recursos Humanos.....	14
IV. Subsistema de desarrollo de los Recursos Humanos	15
V. Subsistema de auditoria de Recursos Humanos	16
<i>Clima Organizacional.</i>	16
GENERACION MILLENNIALS	18
<i>Datos Estadísticos</i>	18
<i>Los Millennials en el mundo laboral</i>	19
<i>¿Qué buscan los Millennials en el trabajo?</i>	19
<i>Como se ven a sí mismos los Millennials</i>	20
CONCLUSIONES.....	21
BIBLIOGRAFIA	23

INTRODUCCION

Objeto de estudio

El objeto de estudio del trabajo es el análisis de las técnicas de motivación de personal, específicamente aplicadas a la Generación Millennials.

Alcance

Se realizará un análisis documental sobre la motivación del capital humano en la generación Millennials y propuestas de aspectos motivacionales que pueden aplicarse en la actualidad en el ámbito laboral.

Fundamentación

La motivación consiste en todos aquellos factores que conducen a una persona hacia el logro de un objetivo determinado.

En el contexto actual, en donde las empresas están enfocadas en lograr cada vez mejores resultados, lo cual involucra una rentabilidad cada vez más alta, producción de mejor calidad, y en mayor cantidad para satisfacer a un mercado globalizado y cada vez más exigente, los directivos de las organizaciones deben recurrir a todos los medios que tengan a su alcance para adaptarse a este mercado y poder lograr los objetivos organizacionales.

En la actualidad los recursos humanos son considerados como el capital más valioso de las organizaciones y por lo tanto su desarrollo se considera un punto clave para el buen desempeño organizacional.

Para lograr un efectivo desarrollo humano, se hace imprescindible conocer los aspectos centrales que movilizan a las personas, pudiendo los mismos ser muy diferentes para cada generación en particular, saber cómo motivarlos juega un papel clave en el proceso, y este es el motivo por el que se abordara el tema en profundidad en este trabajo.

OBJETIVOS

Objetivo General

Analizar las técnicas de motivación de personal efectivas a la generación Millennials.

Objetivos Específicos

- Describir la importancia y las técnicas de motivación de personal efectivas para aplicar a la generación Millennials.
- Analizar las ventajas y desventajas de aplicar técnicas de motivación de personal.
- Presentar un conjunto de propuestas de utilidad para aquellas empresas que trabajen con personal integrante de la generación Millennials a fin de que se los motive correctamente.

METODOLOGIA DE TRABAJO

En primera instancia, se realizará un análisis documental y bibliográfico sobre la Motivación de Personal, y también se llevará adelante el estudio de la generación Millennials, y sus principales teorías, para poder explicar en qué consiste la motivación, la importancia de que se motive al personal, y específicamente las técnicas de motivación eficientes a aplicar al personal que forma parte de la generación anteriormente mencionada.

Posteriormente se realizarán una serie de propuestas y sugerencias que se consideren pertinentes a esta situación con el objetivo de sanear las posibles dificultades que aparecen al no tener en cuenta estos aspectos.

MARCO TEORICO

INTRODUCCION

La motivación interviene en todos los ámbitos de la existencia del ser humano, como un mecanismo o impulso para lograr determinados objetivos o alcanzar diferentes metas; es un elemento de gran importancia en el comportamiento organizacional, en especial en los últimos años, en los cuales se ha aceptado la inmensa importancia que tiene el Recurso Humano en las organizaciones, y la necesidad de mantenerlo enfocado al logro de los objetivos de la organización, los cuales involucran la obtención de una rentabilidad cada vez más alta, producción de mejor calidad y en mayor cantidad para satisfacer a un mercado cada vez más exigente y globalizado.

Dada la importancia que actualmente tienen los recursos humanos en las organizaciones, su desarrollo se considera un punto clave para lograr un óptimo desempeño organizacional.

Para lograr un efectivo desarrollo humano, se hace imprescindible conocer los aspectos centrales que movilizan a las personas, difiriendo en gran medida para cada generación en particular.

Desde hace ya unos años, se han definido distintas generaciones que forman parte de un intervalo de tiempo en la historia, las últimas cuatro, de las que tanto se habla en la actualidad, son las siguientes:

- Baby Boomers (1945-1964)
- Generación X (1965-1981)
- Generación Y o Generación Millennials. (1982-1994)
- Generación Z (1995 – Actualidad).

Cada generación está formada por los acontecimientos, novedades y tendencias de sus tiempos.

Este trabajo estará enfocado en la realización de un análisis documental, tanto de Motivación y sus teorías y técnicas, como de la Generación Millennials con el objetivo de concluir con una serie de propuestas que sirvan para lograr una óptima motivación del personal perteneciente a ésta generación en el ámbito laboral.

LA MOTIVACION

La motivación es un estado interno que activa, dirige y mantiene la conducta de una persona hacia metas o fines determinados; es el impulso que mueve al ser humano a realizar determinadas acciones y persistir en ellas para su culminación.

Hoy en día es un elemento importante en la administración de personal por lo que se requiere conocerlo, y más que ello, dominarlo, sólo así la empresa estará en condiciones de formar una cultura organizacional sólida y confiable.

Stoner (1.996) define la motivación como “Una característica de la Psicología humana, incluye los factores que ocasionan, canalizan y sostienen la conducta humana. Lo que hace que las personas funcionen”.

Por su parte, Chiavenato (2.000) la define como “el resultado de la interacción entre el individuo y la situación que lo rodea”.

Según Chiavenato, existen tres premisas que explican la naturaleza de la conducta humana. Estas son:

- a) El comportamiento es causado. Es decir, existe una causa interna o externa que origina el comportamiento humano, producto de la influencia de la herencia y del medio ambiente.
- b) El comportamiento es motivado. Los impulsos, deseos, necesidades o tendencias, son los motivos del comportamiento.
- c) El comportamiento está orientado hacia objetivos. Existe una finalidad en todo comportamiento humano, dado que hay una causa que lo genera. La conducta siempre está dirigida hacia algún objetivo.

Ciclo Motivacional

El ciclo motivacional comienza cuando surge una necesidad, fuerza dinámica y persistente que origina el comportamiento. Cada vez que aparece una necesidad, ésta rompe el estado de equilibrio del organismo y produce un estado de tensión, que lleva al individuo a desarrollar un comportamiento o acción capaz de descargar la tensión y liberarlo de la inconformidad y del desequilibrio. El ciclo motivacional se esquematiza en la figura siguiente:



Sin embargo, en el ciclo motivacional, no siempre puede satisfacerse la necesidad. Ésta también puede frustrarse o puede compensarse (o sea, puede ser transferida a otro objeto, persona o situación). En el caso de frustración de la necesidad, en el ciclo motivacional, la tensión ocasionada por el surgimiento de la necesidad encuentra una barrera o un obstáculo para su liberación. Al no encontrar una salida normal, la tensión acumulada en el organismo busca un medio indirecto de salida, ya sea por vía psicológica (agresividad, descontento, tensión emocional, apatía, indiferencia, etc.), o por vía fisiológica (tensión nerviosa, insomnio, repercusiones cardíacas o digestivas, etcétera).

Motivación en el ámbito laboral.

La motivación vista desde el ámbito laboral se podría definir como el impulso de diferente origen que orienta a la persona a desempeñarse de una forma positiva o negativa en el trabajo.

Una persona satisfecha logra apreciar su trabajo, disfruta lo que hace manifestándolo en su desempeño logrando en el caso de una organización alcanzar sus objetivos.

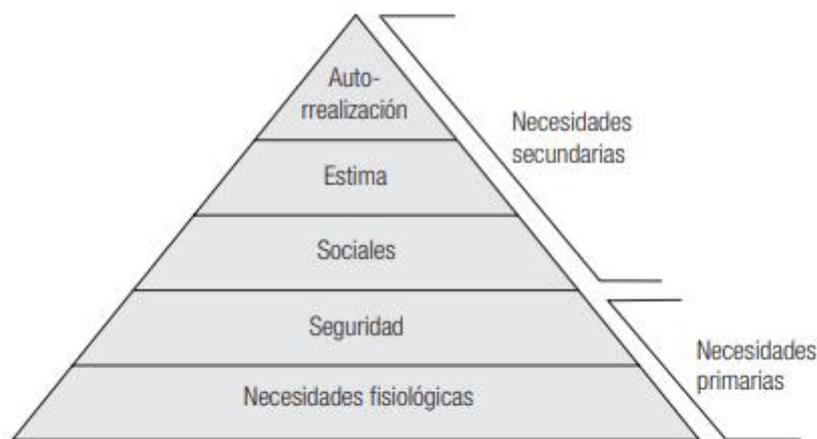
Esta motivación tiene que ver con la satisfacción de los empleados en el trabajo, ya que dicha satisfacción es lo que va a contribuir al cumplimiento eficiente de los objetivos organizacionales.

Los empleados al principio se interesan por satisfacer las necesidades de existencia (paga, condiciones de trabajo, seguridad del cargo, etc.) para luego enfocarse en las de relación, persiguiendo la comprensión de sus superiores, subalternos. Por último, se centrará en las necesidades de crecimiento o autorrealización personal, fortaleciendo su autoestima. (Davis y Newstrom, 1993)

Principales teorías sobre motivación.

I. Jerarquía de las necesidades de Maslow.

Según Maslow, las necesidades humanas están organizadas en una pirámide de acuerdo con su importancia respecto a la conducta humana. En la base de la pirámide están las necesidades más bajas y recurrentes (las llamadas necesidades primarias), mientras que en la cúspide están las más sofisticadas e intelectuales (las necesidades secundarias). La idea principal es que sólo se satisfacen las necesidades superiores cuando se han satisfecho las de más abajo



- **Necesidades Fisiológicas:** constituyen el nivel más bajo de necesidades humanas. Son necesidades innatas, como la necesidad de alimentación, sueño y reposo, abrigo o deseo sexual. Se denominan necesidades biológicas o básicas y exigen satisfacción cíclica y reiterada, con el fin de garantizar la supervivencia del individuo.
- **Necesidades de Seguridad:** constituyen el segundo nivel en las necesidades humanas. Llevan a las personas a protegerse de cualquier peligro real o imaginario, físico o abstracto. La búsqueda de protección contra una amenaza o privación, huir del peligro, la búsqueda de un mundo ordenado y previsible son manifestaciones típicas de estas necesidades. Aparecen en la conducta humana cuando las necesidades fisiológicas están relativamente satisfechas.
- **Necesidades Sociales:** son las necesidades que surgen de la vida social del individuo con otras personas. Son las necesidades de asociación, participación, aceptación por parte de sus compañeros, intercambio de amistad, afecto y amor. Aparecen en la conducta cuando las necesidades más bajas (fisiológicas y de seguridad) se encuentran relativamente satisfechas.
- **Necesidades de Estima:** son las necesidades relacionadas con la manera en que la persona se ve y valora, es decir, con la autovaloración y la autoestima. Comprende la autoestima, la confianza en sí mismo, la necesidad de aprobación y reconocimiento social, el estatus, el prestigio, la reputación y el orgullo personal.

- *Necesidades de Autorrealización:* son las necesidades humanas más elevadas y se encuentran en lo más alto de la jerarquía. Llevan a la persona a tratar de emplear su propio potencial y a desarrollarse continuamente a lo largo de la vida como humano. Esta tendencia se expresa mediante el impulso de la persona a ser más de lo que es y a llegar a ser todo lo que puede ser. Las necesidades de autorrealización están relacionadas con la autonomía, independencia, control de sí mismo, competencia y plena realización de aquello que cada persona tiene de potencial y como virtud, así como la utilización plena de sus talentos individuales. Mientras las cuatro necesidades anteriores pueden ser satisfechas por recompensas externas (extrínsecas) a la persona y que tienen una realidad concreta (como alimento, dinero, amistades, elogios de otras personas), las necesidades de autorrealización sólo se pueden satisfacer mediante recompensas que las personas se dan a sí mismas intrínsecamente (como el sentimiento de realización) y que no son observables ni controlables por los demás.

II. La teoría de los dos factores de Herzberg.

Herzberg basa su teoría de la motivación en el ambiente externo, para éste autor la motivación para trabajar depende de dos factores:

- *Factores Higiénicos:* Se refieren a las condiciones que rodean a la persona en su trabajo, comprende las condiciones físicas y ambientales del trabajo, el salario, los beneficios sociales, las políticas de la empresa, el tipo de supervisión, el clima de las relaciones entre la dirección y los empleados, los reglamentos internos, las oportunidades existentes, etc. Corresponden a la motivación ambiental y constituyen los factores que tradicionalmente utilizan las organizaciones para motivar a los empleados. Sin embargo, los factores higiénicos tienen una muy limitada capacidad para influir de manera poderosa en la conducta de los empleados. La expresión higiene refleja precisamente su carácter preventivo y profiláctico e indica que están destinados únicamente a evitar fuentes de insatisfacción en el ambiente o amenazas potenciales al equilibrio. Si estos factores higiénicos son óptimos, únicamente evitan la insatisfacción, ya que su influencia sobre la conducta no logra elevar la satisfacción de manera sustancial y duradera. Pero, si son precarios, provocan insatisfacción, por lo que se les llama factores de insatisfacción.
- *Factores Motivacionales:* Se refieren al contenido del puesto, a las tareas y las obligaciones relacionados con éste; producen un efecto de satisfacción duradera y un aumento de la productividad muy superior a los niveles normales. El término motivación comprende sentimientos de realización, de crecimiento y de reconocimiento profesional, que se manifiestan por medio de la realización de tareas y actividades que ofrecen desafío y tienen significado en el trabajo. Si los factores motivacionales son óptimos, elevan la satisfacción; si son precarios, provocan la ausencia de satisfacción. Por eso se les denominan factores de satisfacción.

En esencia, la teoría de los factores afirma que:

1. La satisfacción en el puesto es función del contenido o de las actividades desafiantes y estimulantes del puesto: éstos son los llamados factores motivacionales.
2. 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.

Herzberg llegó a la conclusión de que los factores responsables de la satisfacción profesional están desligados y son diferentes de los factores responsables de la insatisfacción profesional. Lo opuesto a la satisfacción profesional, no es la insatisfacción, es no tener ninguna satisfacción profesional; de la misma manera, lo opuesto a la insatisfacción profesional es carecer de insatisfacción, y no es la satisfacción.

III. El modelo situacional de motivación de Vroom.

La teoría de motivación de Víctor H. Vroom se restringe exclusivamente a la motivación para producir, rechaza nociones preconcebidas y reconoce las diferencias individuales. De acuerdo con Vroom, en cada individuo existen tres factores que determinan su motivación para producir:

1. Los objetivos individuales, es decir, la fuerza del deseo para alcanzar objetivos.
2. La relación que el individuo percibe entre productividad y logro de sus objetivos individuales.
3. Capacidad del individuo para influir en su propio nivel de productividad, a medida que cree poder influir en él.

Según Vroom, una persona puede desear aumentar la productividad cuando se dan tres condiciones:

1. *Objetivos personales del individuo:* que pueden comprender dinero, seguridad en el puesto, aceptación social, reconocimiento y trabajo interesante. Existen otras combinaciones de objetivos que una persona puede tratar de satisfacer simultáneamente.
2. *Relación percibida entre logro de los objetivos y alta productividad.* Si un trabajador tiene como objetivo importante tener un salario elevado y si trabaja con base en la remuneración por la producción, tendrá una fuerte motivación para producir más. Pero si es más importante su necesidad de ser aceptado socialmente por los otros miembros del grupo tendrá una productividad inferior al nivel que considere como patrón informal de producción. Producir más puede costarle el rechazo del grupo.
3. *Percepción de su capacidad de influir sobre su productividad.* Si un empleado cree que la realización de un gran esfuerzo tiene poco efecto sobre el resultado, tenderá a no esforzarse mucho, como ocurre con personas en un puesto sin la capacitación adecuada o con un operario en una línea de montaje con velocidad fija.

IV. Teoría de las expectativas

Según esta teoría, el dinero puede motivar el desempeño y otros tipos de comportamientos, como compañerismo y dedicación a la organización.

A pesar del resultado obvio, encontró que el dinero ha presentado poco poder motivacional en virtud de su aplicación incorrecta en la mayor parte de las organizaciones. Para las personas el dinero es un medio, no un fin; un medio para satisfacer sus necesidades.

V. Teoría X e Y de McGregor.

Esta teoría propone que hay dos puntos de vista distintos sobre el ser humano. Uno de ellos es básicamente negativo, al cual denomino como "Teoría X", y el otro es básicamente positivo, al cual denomino "Teoría Y".

- La teoría X se basa en las siguientes suposiciones negativas que hacen los gerentes:
 1. El ser humano ordinario siente una repugnancia intrínseca hacia el trabajo y lo evitara siempre que pueda.
 2. Debido a esta tendencia a rehuir del trabajo, la mayor parte de las personas tienen que ser obligadas a trabajar por la fuerza, controladas, dirigidas, y amenazadas con castigos para que desarrollen el esfuerzo adecuado para el cumplimiento de los objetivos de la organización.
 3. El ser humano común prefiere que lo dirijan, quiere soslayar responsabilidades, tiene poca ambición y desea seguridad.

- La teoría Y se basa en los siguientes supuestos:
 1. El esfuerzo físico o mental en el ámbito laboral, es considerado algo muy natural y que puede ser comparado con un juego placentero o momento de descanso.
 2. Los funcionarios demuestran actitudes de autocontrol y autodirección, por lo que son capaces de cumplir con los objetivos a los que se comprometen.
 3. El grado de compromiso con los objetivos y metas alcanzadas es equivalente a la recompensa por realizar determinado trabajo. Por consiguiente, los funcionarios se sienten motivados a superar sus metas dentro del ambiente laboral, dado que saben que pueden obtener más logros, según el tipo y la calidad del trabajo realizado.
 4. En este tipo de ambiente, los funcionarios no solamente entienden las responsabilidades, sino que empiezan a buscarlas. Esperan mejorar su rendimiento y destacar en la empresa.

La motivación en cada etapa del proceso de Administración de Recursos Humanos.

La administración de Recursos Humanos (Área de RRHH), es un área de estudio relativamente nueva. El profesional de Recursos Humanos es un ejecutivo en organizaciones grandes y medianas. Sin embargo, el área de Recursos Humanos es perfectamente aplicable a cualquier tipo y tamaño de organización.

El ciclo de la administración de Recursos Humanos se cierra en cinco procesos básicos: Integración, organización, retención, desarrollo y auditoría de personas. Son cinco procesos interrelacionados e interdependientes.

Dentro de una visión sistémica, los cinco procesos pueden considerarse como subsistemas de un sistema mayor. Los cinco subsistemas forman un proceso global y dinámico mediante el cual las personas son captadas y atraídas, integradas a sus tareas, retenidas en la organización, desarrolladas y evaluadas. (Chiavenato, 2007).

I. Subsistema de Integración de Recursos Humanos

Los procesos de integración se relacionan con el suministro de personas a la organización y comprenden todas las actividades relacionadas con la investigación de mercado, reclutamiento y selección de personal, así como su integración a las tareas organizacionales. Los procesos de integración representan la puerta de entrada de las personas al sistema organizacional. Se trata de abastecer a la organización de los talentos humanos necesarios para su funcionamiento.

La Investigación de mercado de Recursos Humanos tiene por objeto segmentar al mercado y diferenciarlo para facilitar su análisis y posteriormente abordarlo. Así, en la investigación externa sobresalen dos aspectos importantes: la segmentación del mercado de Recursos humanos y la identificación de las fuentes de reclutamiento.

Por segmentación del mercado se entiende la división del mercado en diferentes segmentos o clases de candidatos con características definidas para después analizarlo y abordarlos de manera específica. La segmentación se hace de acuerdo a los intereses específicos de la organización.

El reclutamiento implica un proceso que varía de acuerdo con la organización. Puede ser Interno o externo.

El reclutamiento es interno cuando, al haber una determinada vacante, la empresa trata de llenarla mediante el reacomodo de sus empleados, los cuales pueden ser promovidos o transferidos, o transferidos con promoción.

El reclutamiento externo, en cambio, funciona con candidatos que provienen de fuera. Cuando hay una vacante la organización trata de cubrirla con candidatos externos atraídos mediante técnicas de reclutamiento.

La **selección del personal** es el paso que sigue al reclutamiento. El reclutamiento y la selección deben ser consideradas como dos fases que pertenecen a un mismo proceso: el ingreso de recursos humanos a la organización.

Mientras en la tarea de reclutamiento se trata de atraer con selectividad, a través de varias técnicas de comunicación a los candidatos que posean los requerimientos mínimos del puesto vacante, en la selección la tarea básica es escoger entre esos candidatos reclutados aquellos que tengan más probabilidades de adecuarse al puesto y desempeñarlo bien.

Tanto en el reclutamiento como en la selección, es muy importante brindar al nuevo candidato la motivación suficiente para que mantenga sus aspiraciones de ingresar y permanecer dentro de la organización. En esta etapa de reclutamiento y selección la motivación consiste en informar a los candidatos de forma certera y específica las condiciones de contratación, definir adecuadamente el puesto en que se pretende ubicar al candidato dentro de la organización, comunicar de forma certera que es lo que la organización espera de su desempeño en cuanto a exigencias y tareas a desarrollar. En resumen, serle completamente sincero al candidato respecto a lo que se va a encontrar una vez ingrese a la organización, para evitar desmotivación en el mismo por sentirse desinformado en esta etapa.

II. Subsistema de Organización de Recursos Humanos.

El proceso de organización de Recursos Humanos incluye la integración a la organización de los nuevos miembros, el diseño del puesto y la evaluación del desempeño en el puesto.

Una vez reclutadas y seleccionadas, las personas ingresan a las organizaciones. Una vez aceptadas, y antes de emplearlas en sus puestos, las organizaciones tratan de inducir a las personas al contexto organizacional, sociabilizándolas y adaptándolas mediante actividades de iniciación y difusión de la cultura organizacional, a las prácticas y filosofías predominantes.

La **socialización organizacional** trata de exponerle al nuevo integrante las bases y premisas con las cuales funciona la organización y como podrá él colaborar en este aspecto.

De esta manera la organización trata de inducir un ajuste en el comportamiento del individuo a sus necesidades y objetivos; y por otro lado el nuevo integrante tratará de influir en la organización y en su gerente para crear una situación de trabajo que le proporcione satisfacción y le permita el logro de sus objetivos personales. Se trata de un proceso bilateral, en el que cada una de las partes trata de influir y adaptar a la otra.

Para conocer el contenido de un puesto es necesario describirlo. La **descripción de puestos** es un proceso que consiste en enunciar las tareas o responsabilidades que lo conforman y lo hacen distinto al resto de los puestos de la organización. Asimismo, su descripción es la relación de las responsabilidades o tareas del puesto, la periodicidad de su realización, los métodos para el cumplimiento de las tareas y los objetivos.

Una vez identificado el contenido, se lleva adelante el **análisis del puesto** en relación con los aspectos extrínsecos, es decir, en relación con los requisitos que el puesto impone a su ocupante. Es decir, que la descripción y el análisis de puestos son dos técnicas perfectamente distintas. Mientras la descripción se preocupa por el contenido del puesto, el análisis pretende estudiar y determinar los requisitos, responsabilidades y condiciones que el puesto exige para su adecuado desempeño.

La evaluación de desempeño es una apreciación sistemática de cómo cada persona se desempeña en un puesto y de su potencial de desarrollo futuro. Es un concepto dinámico, las organizaciones siempre evalúan a sus empleados, formal o informalmente, con cierta continuidad.

La evaluación de desempeño es un medio que permite detectar problemas en la supervisión del personal, y en la integración del empleado a la organización o al puesto, así como discordancias, desaprovechamiento de empleados que tienen más potencial que el exigido por el puesto, etc. La evaluación de desempeño servirá para desarrollar una política de recursos humanos acorde a las necesidades de la organización.

Los estándares de evaluación de desempeño deben estar fundamentados en información relevante del puesto y debe definirse claramente a que apunta dicha evaluación para evitar una desmotivación en los empleados que están siendo evaluados.

Muchas veces este proceso no alcanza los resultados esperados por que en su desarrollo suelen surgir conflictos entre el evaluador y el empleado, al surgir sentimientos de explotación, o algún tipo de distanciamiento o choque de intereses. Por lo que un reto muy importante del profesional de recursos humanos es encontrar un método adecuado para mejorar la interacción entre el empleado y la empresa en pos de un beneficio mutuo.

También juega un papel muy importante en la inducción del trabajador a la empresa el compañerismo y la predisposición del resto de los miembros del equipo de trabajo, ya que contribuyen a que el nuevo integrante se sienta parte del grupo. También es importante, si es posible, brindarles un manual de procedimientos de forma que cuente con este documento como una forma de respaldo acerca de cómo se desarrollan las actividades en la empresa.

Estos aspectos repercuten de forma positiva en el trabajador, ayudándolo en la solución de problemas, aumenta su confianza en sí mismo y su desarrollo, sube el nivel de satisfacción con el puesto y permite el logro de metas individuales.

III. Subsistema de retención de los Recursos Humanos.

La retención de los recursos humanos exige una serie de cuidados especiales, entre los cuales sobresalen los planes de remuneración económica, de prestaciones sociales y de higiene y seguridad en el trabajo.

La remuneración representa la recompensa recibida por el trabajador, a cambio de prestar servicios a la organización. Se trata de una relación de intercambio entre las personas y la organización. La remuneración económica puede ser **directa**, hace referencia a la paga que recibe el empleado en forma de salario, bonos, premios y comisiones; o **indirecta**, es el salario indirecto que se desprende del convenio colectivo de trabajo, incluye vacaciones, gratificaciones, horas extras.

Las Prestaciones sociales representan un aspecto importante del paquete de remuneración, las mismas hacen referencia a las comodidades, facilidades, ventajas y servicios que las empresas le ofrecen a sus empleados con el fin de brindarles facilidades. Suelen ser financiadas total o parcialmente por la organización y se consideran indispensables para mantener la fuerza de

trabajo en un nivel de satisfacción óptimo. Sus elementos más importantes son, entre otros, la asistencia médica, seguridad social, transporte, etc.

La calidad de vida en el trabajo implica mejorar las condiciones, tanto físicas como psicológicas y sociales del ambiente laboral. Todo esto trae un ambiente laboral agradable, lo que se lleva a una mejora sustancial en la calidad de vida de las personas dentro de la organización, y también fuera de ella.

Una de las principales bases para conservar la fuerza laboral en la organización es la salud y la seguridad de las personas en la organización.

También las personas se ven motivadas al recibir una remuneración acorde a sus responsabilidades y tareas, por realizar actividades que se correspondan con el puesto que desempeñan y que no consideren ajenas.

La realización de tareas que son desagradables para el trabajador juega un rol desmotivador importante, así como la falta de consideración de sus opiniones para la toma de decisiones.

IV. Subsistema de desarrollo de los Recursos Humanos

Los procesos de desarrollo de recursos humanos incluyen las actividades de capacitación, desarrollo del personal y desarrollo organizacional. Representan todas las inversiones que la organización hace en su personal.

La capacitación es el proceso educativo de corto plazo, aplicado de manera sistemática y organizada, a través del cual las personas adquieren conocimientos y habilidades en función a un objetivo específico. La capacitación se basa en la transmisión de conocimientos específicos relativos al trabajo, actitudes frente a determinados aspectos de la organización, y al desarrollo de habilidades y competencias.

Los objetivos de la capacitación son tres: (1) Preparar a las personas para realizar las tareas del puesto. (2) Brindar oportunidades para el desarrollo personal continuo. Y (3) Cambiar la actitud de las personas, ya sea para crear un clima más satisfactorio, o para volverlas más receptivas a nuevas tendencias de la administración.

Las organizaciones y las personas que trabajan en ellas cambian constantemente. Las organizaciones establecen nuevos objetivos, nuevos departamentos, las personas salen de la organización o cambian de un puesto a otro. Algunos de los cambios que surgen en las organizaciones son planeados, mientras que otros ocurren de acuerdo a determinadas oportunidades. Cuando dicho cambio es planeado con anticipación e intencionado se habla de desarrollo organizacional.

La capacitación de los trabajadores juega un papel fundamental como herramienta de motivación, ya que pasar por un adecuado proceso de capacitación le permitirá al empleado sentir seguridad en la realización de sus tareas, no sentirse perdido en el nuevo puesto de trabajo y le va a permitir encontrar un orden y un mecanismo de trabajo que facilite su desempeño.

V. Subsistema de auditoria de Recursos Humanos

Este subsistema debe existir en la organización con el fin de permitir que las distintas partes de la organización asuman sus responsabilidades de línea respecto al personal.

El control busca que las distintas unidades pertenecientes a la organización trabajen según lo previsto, ya que si no lo hacen la organización deja de funcionar con eficiencia.

El control se aplica a personas, cosas y actos, los sistemas de control se diseñan con el fin de lograr que un proceso se adapte a un comportamiento específico. El proceso de control consta de cuatro etapas: establecer los estándares deseados, monitorear el desempeño, compara el desempeño con los estándares deseados, y aplicar medidas correctivas en caso de que se produzcan desviaciones.

El control se basa en información, la cual es obtenida por medio del procesamiento de datos, ya sea manual, o automático. Exige la existencia de una base de datos a partir de la cual se pueda planear un sistema de información de recursos humanos que sirva de base para la toma de decisiones sobre las personas.

Este proceso puede mostrar diferentes resultados, en caso de que el desempeño real se corresponda con los estándares deseados, es importante hacérselo saber a los trabajadores, brindarles reconocimiento y recompensas, o un plan de mejoras en el desarrollo del trabajador en la organización, lo cual juega como un factor motivacional importante. Y en el caso contrario, cuando el desempeño no alcance a cubrir los estándares deseados, serán muchos los trabajadores excluidos de los sistemas de compensaciones, ascensos y promociones.

Niveles altos de empleados que no se desempeñan bien pueden indicar la presencia de errores en varias facetas de la gestión de recursos humanos. Puede ocurrir que el plan de recursos humanos sea erróneo, por información incompleta en el análisis de puestos, etc.

Las fuentes de error pueden ser múltiples y requieren de un cuidadoso estudio por parte de profesional en recursos humanos. Los resultados de la auditoria de recursos humanos constituyen el termómetro de las condiciones humanas en la organización.

Clima Organizacional.

El concepto de motivación – a nivel individual- conduce al de clima organizacional – a nivel de la organización-. Los seres humanos están continuamente implicados en la adaptación a una gran variedad de situaciones con objeto de satisfacer sus necesidades y mantener su equilibrio emocional. Eso se puede definir con un estado de adaptación. Tal adaptación no solo se refiere a la satisfacción de las necesidades fisiológicas y de seguridad, sino también a la satisfacción de las necesidades de pertenencia a un grupo social de estima y autorrealización. La frustración de esas necesidades causa problemas de adaptación.

El clima organizacional, entonces, se refiere al ambiente interno que existe entre los miembros de la organización y está íntimamente relacionado con el grado de motivación de

sus integrantes. El termino clima organizacional se refiere específicamente a las propiedades motivacionales del ambiente organizacional, es decir, a los aspectos de la organización que llevan a la estimulación o provocación de diferentes tipos de motivación en los integrantes. Así, el clima organizacional es favorable cuando proporciona satisfacción a las necesidades personales de los integrantes y eleva la moral. Es desfavorable cuando proporciona frustración de esas necesidades. El clima organizacional influye en el estado motivacional de las personas y, a su vez, este último influye sobre el primero. (Chiavenato, 2007).

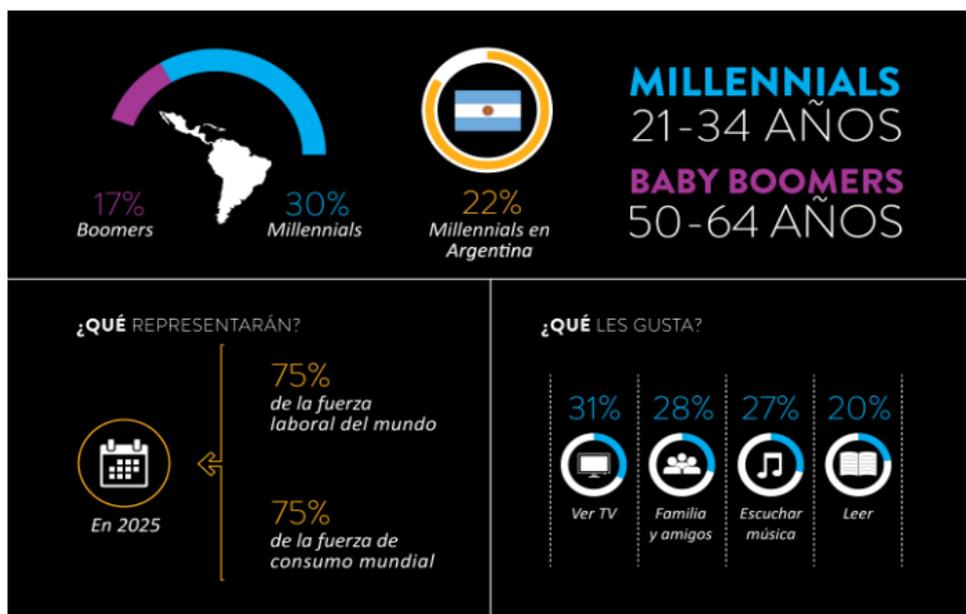
GENERACION MILLENNIALS

La generación más mencionada en los últimos años, es sin dudas la Generación Millennials, también conocida como Generación Y, nacidos entre 1982 y 1994, aunque es bastante debatido todavía el momento en el tiempo del comienzo de la misma.

Los Millennials extendieron su periodo de adolescencia y dependencia familiar, lo que plantea un retraso en la independencia económica, y en consecuencia de los ciclos convencionales para la construcción del propio hogar. En una encuesta realizada por el INDEC (2014), se pudo corroborar que 6 de cada 10 jóvenes de la generación Y aún viven con las personas que los criaron, y tiene sus prioridades bien marcadas, poniendo en primer lugar, en la mayoría de los casos, el estudio y posteriormente la independencia del hogar. Es una generación que no se preocupa demasiado por el futuro, sino que valora el placer inmediato pensando en el presente. Fueron en gran medida protegidos por sus padres, quienes evitaron que trabajaran de temprana edad, dando prioridad a la formación académica, por lo que están muy calificados para puestos laborales especializados, pero su falta de experiencia laboral muchas veces los margina del mercado y esto les genera una desmotivación a vincularse laboralmente con una organización específica. (Molina Blandón, 2016)

Datos Estadísticos

En Argentina la cantidad de población, según Censo realizado por INDEC en 2010, es de 40.117.096 de habitantes. Según una realizada por Nielsen en 2016, los Millennials representan el 22% de la población, y junto a los Baby Boomers son los grupos generacionales más grandes en la actualidad.



Fuente: <http://www.nielsen.com>

Los Millennials en el mundo laboral

Esta generación tan nombrada en la actualidad, presenta características distintivas a la hora de desarrollarse laboralmente, lo que los hace ser, tal vez, la generación mejor preparada de la historia. Veamos por qué:

1. *Son nativos digitales:* Tienen una amplia capacidad para dominar la tecnología digital, lo que los vuelve capaces de integrarla de forma más intuitiva y rápida en sus trabajos. El menor esfuerzo para aprovechar las ventajas de la tecnología los sitúa un paso adelante, sobre todo respecto a los trabajadores de mayor edad.
2. *Tienen mayor capacidad multitarea:* Están acostumbrados a manejar paralelamente varias fuentes de información al mismo tiempo y de forma eficiente. Es por esto que su capacidad multitarea es mucho más amplia que las generaciones anteriores.
3. *Son hijos de la globalización:* Es una generación que está más conectada al mundo y más abierta al cambio. Están más acostumbrados a la diversidad cultural, en gran parte debido a su conocimiento de otros idiomas.
4. *Son menos conformistas:* Es una generación para la cual las prioridades han cambiado, siendo la más importante en la mayoría de los casos su desarrollo profesional. El conformismo con que sus padres fueron educados ya no tiene el mismo efecto en ellos.
5. *Intentan vivir de lo que aman hacer:* Tienen amplias expectativas en cuanto a realizar trabajos que se correspondan con sus gustos y preferencias.

¿Qué buscan los Millennials en el trabajo?

Los jóvenes que pertenecen a esta generación quieren sentirse importantes en sus trabajos: quieren que su trabajo sea significativo y sus opiniones sean relevantes, no se conforman con esperar a que sus ideas y puntos de vista sean bienvenidos, sino que para ellos es un factor clave participar y que sus ideas se tomen en serio.

Buscan formar parte de un “gran” equipo; aunque con mucha frecuencia se etiqueta a los Millennials como una generación individualista, trabajar en equipo se encuentra al principio de su lista de prioridades.

Los Millennials quieren un dialogo constante, quieren aprecio y reconocimiento, les resulta gratificante ser valorados; lo que los lleva también a esperar críticas constructivas y transparencia.

Buscan libertad en el trabajo, fueron criados en una etapa de la historia en la que la búsqueda del equilibrio vida-trabajo dominaba las discusiones acerca de la carrera profesional.

Estos jóvenes buscan oportunidades, no pretenden estancarse en un empleo sin futuro. Buscan lograr una trayectoria, la mayoría no se ven a sí mismos con un trabajo o en una sola

compañía durante toda su carrera; saben que se tienen que hacer cargo de sus propias vidas laborales y ven una serie de distintos trabajos como peldaños en la larga trayectoria profesional. (Lee Caraher, 2016).

Como se ven a sí mismos los Millennials

Son innumerables los artículos, blogs, comentarios y videos en YouTube que retratan a los Millennials, sin embargo, esta generación tiene un punto de vista muy diferente a cerca de ellos mismos y su generación. (Lee Caraher, 2016).

Se definen como:

1. *Capaces*: es una generación que se cree capaz de lograr objetivos, se consideran productivos, con muchas habilidades y un alto potencial para aportar.
2. *Contribuyen*: Para los Millennials es importante contribuir al trabajo real desde el primer día. No les agrada la idea de ascender dentro de la empresa, un proceso considerado como la normal por Baby Boomers y Generación X. De hecho, muchos prefieren ir a compañías pequeñas donde tienen más posibilidades de tener mayor impacto y un papel de hacedor. Este deseo de trabajos importantes es un factor clave para los Millennials, de quienes se piensa que brincan de un trabajo a otro. Casi el 91% de los Millennials esperan estar menos de tres años en sus trabajos, los empleados más jóvenes, al igual que sus contrapartes más grandes se quedan por más tiempo cuando entienden en donde encajan y la contribución de su trabajo.
3. *Generan Cambios*: Mas allá de sentirse capaces y querer contribuir, la mayoría de los empleados Millennials se sienten alentados y con el poder de cambiar el mundo o al menos la parte que les corresponde. Muchos Millennials expresaron su deseo de cambiar el mundo para bien con su trabajo o con la dedicación de sus jefes para hacer trabajos voluntarios o servicios comunitarios. En la actualidad, que una empresa permita hacer trabajo voluntario o dedique días laborales a ese fin es un factor importante para que un Millennials solicite o acepte un puesto.
4. *Confían en ellos mismos*: Es una generación de jóvenes que confían en que pueden contribuir, están seguros de que pueden aprender. Sienten confianza en que pueden lograr una diferencia en el trabajo y en el mundo que los rodea. Se consideran importantes y creen que pueden estar satisfechos con su trabajo como parte de una vida significativa.

CONCLUSIONES

En base a lo visto a lo largo del trabajo, donde analizamos las principales teorías de la motivación y brindamos conceptos según distintos autores, el ser humano puede verse motivado de diferentes maneras y seguir distintos impulsos que no son iguales para todas las personas. Comprender este proceso es muy importante para las organizaciones, ya que la motivación se constituye en un proceso clave para el logro de los objetivos tanto individuales como de la organización.

Es un proceso que consiste en una serie de impulsos que mueven al ser humano a realizar distintas acciones con el fin de cumplir un objetivo o lograr un resultado.

Si analizamos la motivación centrándonos en el ámbito laboral, entonces lo que podemos decir es que son aquellos impulsos que mueven a la persona a comportarse de forma positiva o negativa en el trabajo.

Por lo expuesto, es importante para las organizaciones conocer cuáles son los elementos que motivan a los empleados, y como maximizarlos para obtener un buen rendimiento del personal, lo que conlleva a una mayor rentabilidad.

También en el trabajo se habló de una generación en particular, la Generación Millennials. Esta generación está compuesta por personas nacidas entre 1982 y 1994, aunque como se dijo anteriormente aún sigue siendo debatido el año exacto de inicio y finalización de esta generación.

Los Millennials forman gran parte de la fuerza laboral actual, y tienen intereses, objetivos y creencias muy particulares, sobre todo en lo que esperan de una organización y de un trabajo en específico. Es una generación que tiende al cambio constante, que pretende ser escuchada, que busca el reconocimiento tanto de sus compañeros como de sus jefes, y muchas veces al no encontrar estas cosas en una organización opta por abandonarla y buscar otro empleo.

En base a lo dicho anteriormente a continuación se brindarán una serie de propuestas, a modo de plan motivacional, para motivar a la Generación Millennials con el fin de lograr fidelizarlos y que crezcan dentro de la organización.

Propuestas

- ✓ *Horario Flexible:* Este aspecto se enfoca en considerar como importante la correcta realización de las tareas del empleado, y no darle prioridad absoluta a que cumpla las ocho horas diarias en la oficina.
- ✓ *Trabajo por objetivos:* Plantear esta forma de trabajo ayuda a mejorar la productividad. Consiste en ofrecer al trabajador retribuciones variables, en base al trabajo realizado y los objetivos alcanzados. Sin considerar el tiempo empleado en conseguirlos.
- ✓ *Teletrabajo:* El trabajo a distancia y desde casa, es muy valorado por las nuevas generaciones, entre ellas la generación Millennials.
Al aplicar esta propuesta la empresa debe considerar hacerlo con precaución, planteando determinada cantidad de días de asistencia obligatoria, por ejemplo, para que no se diluya el sentido de pertenencia empresarial de los empleados.

- ✓ *Planes de formación:* Brindar ayudas económicas a los empleados para su desarrollo profesional.
- ✓ *Días libres:* Es muy valorado por los empleados, y no solo por los más jóvenes, sentir el apoyo de la organización en momentos difíciles, en este sentido la organización puede optar por darle el día libre al empleado para que pueda solucionar tranquilamente sus asuntos.
De la misma manera que puede darle el día libre al empleado en su día de cumpleaños.
- ✓ *Beneficios sociales:* Seguros, planes de educación, ayuda para la educación de sus hijos, entre otros.
- ✓ *Espacios de distracción:* Es muy importante tener en la empresa espacios destinados a la distensión y distracción del empleado, sobre todo para ser usados en momentos en los que el empleado está muy cargado de trabajo y necesita algunos minutos para despejarse.
- ✓ *Capacitación:* Brindar formación en tareas o en áreas que no estén directamente relacionadas con el trabajo diario del empleado. Esto es algo muy valorado sobre todo por las generaciones más nuevas. La generación Millennials valora mucho las oportunidades de aprendizaje y capacitación que se les brindan en el trabajo.
- ✓ *Reconocimiento:* Es gratificante para el empleado decirle cuando hace las cosas bien, que los superiores les expresen su conformidad respecto al trabajo que realizaron puede ser un motivador muy poderoso.
- ✓ *Asignarles proyectos con principio y fin:* Los jóvenes Millennials ven la mecánica de trabajo como algo que comienza y termina, los trabajos demasiado extensos les generan aburrimiento. Las actividades tediosas se convirtieron en el principal enemigo de los empleados más jóvenes.
- ✓ *Proponerle desafíos:* Hacerle notar al empleado que cuenta con las competencias requeridas para realizar una tarea muy compleja funciona como un factor de impulso.
- ✓ *Explicarle los "para que" de una tarea específica:* Ya no es suficiente con que el jefe de una orden para que el empleado la cumpla sin argumentar, explicarle al empleado los objetivos de las tareas que se le solicitan permite lograr un mayor involucramiento del mismo en la correcta ejecución de las tareas.
- ✓ *Demostrarle al empleado que permanecer en la empresa puede fortalecer su carrera:* dándole ejemplos de personas que lograron un crecimiento profesional íntegro mediante los programas de capacitación que la empresa ofrece.
- ✓ *Procurar ser flexibles:* La flexibilidad en el trabajo es muy valorada por los Millennials, al trabajar en una organización flexible el empleado aumenta su productividad, mejora el rendimiento y la organización logra fidelizarlo.

Cada empresa en particular deberá estudiar y seleccionar las propuestas que más beneficiosas resulten a su organización, y que le sirvan para mejorar el desempeño de sus empleados en el trabajo.

BIBLIOGRAFIA

- Idalberto Chiavenato. (2007). *Administración de Recursos Humanos. El capital humano en las organizaciones*. (8º ed.). McGraw-Hill/INTERAMERICANA EDITORES, S.A. DE C.V.
- Idalberto Chiavenato. (2009). *Gestión del talento Humano*. (3º Ed.). McGraw-Hill/INTERAMERICANA EDITORES, S.A. DE C.V.
- Idalberto Chiavenato. (2000). *Administración de Recursos Humanos*. (5ta Ed.). McGraw-Hill, Bogotá.
- Lee Caraher. (2016). *Millennials en la oficina. Como lidiar con una generación que no sigue las reglas*. 1ra edición. Ciudad Autónoma de Buenos Aires: Paidós. 256pp.
- DAVIS, K y NEWSTROM, J (1993): *Comportamiento Humano en el Trabajo*. (8º ed.), McGraw-Hill, México, D.F.
- James A. Stoner, R. Edward Freeman, & Daniel R. Gilbert, Jr. (1996). *Administración*. (6ta Ed.) Prentice Hall Hispanoamericana, S.A, México.