

GENERACIONES ORGANIZACIONALES

AUTOR: EDUARDO SANCHEZ CASTRO

MARZO: 2021



San Marcos

Tabla de contenido

Introducción	3
Generaciones organizacionales	5
Programas de retención.....	8
Recompensas: sistemas de compensación; salarios, salario emocional, contrato psicológico.	10
Motivación y Calidad de vida Laboral.....	13
Referencias bibliograficas	16

Introducción



Figura 1.

Fuente: <https://pixabay.com -2447163/>

El mundo laboral conlleva muchas explicaciones acerca de motivos, expectativas, motivaciones y otros elementos que lo enriquecen, trabajar con personas es una tarea difícil, pero que disfrutan los profesionales. Conocer a su personal es la principal tarea de Recursos Humanos y su equipo disciplinario.

En este módulo conoceremos las principales características de las generaciones organizacionales, así como otros temas de interés.

Ingresamos tomando en cuenta que el fuerte contenido psicológico que conlleva las relaciones laborales hace participe de primera fila al psicólogo especialista en esta área.

Generaciones organizacionales

Las personas en el trabajo comparten semejanzas y diferencias, en un pulto alto, esto se debe a las generaciones organizacionales, es decir, la edad de cada trabajador.

Importa la edad de cada trabajador porque eso significa que en los años que nació y su primera infancia compartieron eventos y situaciones en común con otras personas de su misma época y no hablemos solo de gustos por la ropa, genero musical entre otros.

Nos referimos a como era la situación socio-economica de esos primeros años de nuestros colaboradores, por ejemplo, un trabajador de 40 años (nacido entre los años 80) debe su forma de ser y personalidad al ambiente en que creció, posiblemente las cosas eran más duras en ese tiempo y aprendió a valorar algunas cosas de acuerdo con las costumbres de su época.

Señala Bateman y otros (1999) que un punto muy importante para conocer a nuestros candidatos es ubicarlos por edades, fechas aproximadas de nacimiento y así estudiar la forma de pensar y la cultura propia de cada generación, ante el mercado laboral.

BABY BOOMERS (1956/1964)

Esta generación, nacida entre 1956 y finales de los sesenta, se reconoce como la de los románticos que se vinculan a las cosas y las personas y que depositan sus afectos en esas tradiciones que han ido construyendo. Este apego que da estabilidad y seguridad tiene también una cara B que ya se deja sentir en muchas organizaciones: su miedo a soltar lo que se conoce para aferrarse a algo que cambia continuamente. Su fidelidad laboral no tiene discusión. Valoran lo que han conseguido y se sienten muy orgullosos de sus trayectorias.

Son conscientes de los privilegios que han conseguido, lo que influye también en su miedo al cambio, por eso muchos entran en pánico cuando pierden su trabajo: se sienten indefensos porque no disponen de las herramientas necesarias para enfrentarse a un mundo nuevo que desconocen.



No sienten esa amenaza ante el relevo generacional. Casi no hacen mención a la Generación X, los ven muy cercanos, los respetan y entienden su lenguaje, se sienten cómodos y a salvo. Califican a los *Millennials* de retadores e inconformistas, que no respetan la autoridad y que no están dispuestos a hacer los sacrificios que ellos han realizado.

GENERACIÓN X (1965/1980)

Suelen ocupar los puestos intermedios en la organización. Tienen la presión desde arriba de los sénior -que tienen cuerda para rato en los puestos de alta dirección- y, desde abajo, la de los empleados más jóvenes que vienen pisando fuerte. Es la generación de la consolidación de la mujer en el mercado laboral y sienten la presión de las demandas de una buena carrera profesional y de sus vidas privadas. Responsables y adaptables, se describen como la generación atrapada entre la conciliación de la vida familiar y el trabajo.

Cuando se les preguntó por aquello que les hacía sentir más orgullo sobre su desempeño profesional, hablaron poco o nada de los logros personales y del éxito y mucho de ayudar a clientes, ser honesto con los otros y crear buenos equipos de trabajo. En contacto con los más jóvenes, se ven en la obligación de tener una mente muy abierta ante las nuevas ideas, y creen que deben ser flexibles y no estar cerrados a sus propias ideas. Su opinión de los *Baby Boomers* es contradictoria: ven cómo muchos de ellos están apartados y marginados por las organizaciones, pero son conscientes de que su frustración ante unas carreras profesionales que no se han cumplido es consecuencia del tapón que generan. Perciben a los *Millennials* como retadores e inconformistas y critican su falta de respeto a la autoridad. Consideran mejor a los Z porque piensan que son más luchadores porque, como ellos, han crecido en plena crisis.

MILLENNIALS (1981/1994)

Los *Millennials* son los que más conciencia tienen de su valor diferencial, se creen distintos, pero quizá porque desde fuera se insiste en esa diferencia. Protagonistas del cambio tienen, sin embargo, miedo a perder el control: están tan habituados a la inmediatez que temen su

desadaptación a la vida cotidiana y confundir lo virtual con lo real. Demandan más autonomía y confianza, y quieren crecer muy rápido. Ese no es su único temor: saben que los Z están mejor preparados que ellos, tienen un espíritu más libre y más emprendedor. Por eso manifiestan una sensación de vértigo por los que vienen, porque piensan que ellos son los verdaderos nativos digitales.

GENERACION Z (1994/2010)

Esta nueva generación, nacida en pleno auge de las redes sociales, irá desde los preadolescentes hasta los jóvenes de poco más de 20 años que comenzarán a entrar en el mundo laboral.

Es la generación del "aquí y ahora": están acostumbrados a tener a su alcance cualquier tipo de información al momento y su cerebro no funciona de manera lineal, sino más bien con la compleja profundidad con la que opera el *world wide web*. Suelen tener menos prejuicios sociales y generalmente están presentes en casi todas las redes, aunque viven sobre todo alternando Youtube, Snapchat e Instagram. Como nativos digitales que son, parte de sus habilidades están muy orientadas a un futuro tecnológico.

En primer lugar, debemos saber como trabaja la Gen Z (personas que han nacido entre el año 2000 y 2010)

El 75% de los miembros de la Gen Z consideran ser 'emprendedores': las empresas inteligentes se posicionan como espacios donde los jóvenes pueden llevar a la práctica su espíritu empresarial

Los jóvenes de esta generación desean trabajar en organizaciones que enfrenten los desafíos sociales: 70% considera que su decisión de permanecer en una compañía a largo plazo depende del impacto positivo que pueda generar sobre su entorno a nivel social.

Se trata de que los jóvenes con iniciativa se sientan atraídos y motivados para desarrollar e

incrementar sus habilidades empresariales, aplicándolas en innovaciones para la empresa.
En el trabajo valoran más la conciliación y los horarios flexibles

Saben escuchar: la Generación Z tiene muy claras sus convicciones y aspiraciones laborales, pero también sabe que debe aprender de los mejores para poder alcanzar esa excelencia. Por eso, tienen interiorizada la capacidad de escuchar bien desarrollada

Programas de retención

En las empresas de hoy el retener a los mejores empleados debería ser tarea primordial, ya que esto les permitirá mantener la competitividad al máximo.

En muchas situaciones hemos visto el valor que se le da a un empleado hasta el momento que este se va, ahí entonces es cuando empiezan las lamentaciones; es como el refrán que dice “Nadie sabe lo que tiene hasta que lo pierde”.

Aspectos como la remuneración va de la mano con este concepto, existe inequidad cuando la persona siente que se le paga menos o que se le paga más. Los invito a seguir esta clase para profundizar estos temas.

Proceso para retener a las personas

Para Desler (2009) la retención es de forma general alienta al personal a quedarse en la compañía, es decir, crear las condiciones necesarias para la permanencia de talentos a través de una mayor adaptación, mayor fidelidad, mejor clima y mayor satisfacción.

La retención y desarrollo implican tres elementos: el desarrollo personal en cuanto habilidades, conocimientos, actitudes, visión y posibilidades de cada una de las personas que la integran, el reconocimiento a las aportaciones, logros, los esfuerzos y los méritos de dichas personas y el crecimiento, considerado como la posibilidad de la persona de realizar

siempre actividades retadoras, novedosas y gratificantes.

Características de la Retención de Personal

La retención de personal debe ser un proceso equilibrado, si un empleador se excede con esto, da la impresión de estar demasiado desesperado por retener a los empleados y sino lo hace, podría dar la impresión de que los empleados no son su prioridad.

La retención de personal es a menudo una métrica clave que los directivos siguen para determinar si hay brechas críticas entre la capacidad de los equipos de liderazgo para atraer y retener gran talento.

Especialistas consideran que la retención del talento comienza en el reclutamiento; detectando aquellos nuevos empleados que son considerados particularmente valiosos para una organización. Los cuadros con talento son los que dirigirán la empresa en los próximos años, no hay futuro para las organizaciones sin talento.

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. Entre ellos tenemos de acuerdo con Chiavenato (2007);

El subsistema para la retención de los recursos humanos

La retención de recursos humanos se divide en los siguientes subprocesos:

Remuneración

Prestaciones sociales

Higiene y seguridad en el trabajo

Relaciones sindicales

Estos a su vez contienen actividades como:

Constituyen un factor esencial en la motivación. Cuando una persona es consciente de que

sus esfuerzos son eficaces y apreciados, y en consecuencia tienen posibilidades de traducirse en éxitos profesionales, se siente motivada para continuar esforzándose, y sus logros inciden de forma positiva en la autoestima y el deseo de superación. Por el contrario, quien está convencido de que no conseguirá nada se acomoda a la rutina o se refugia en la apatía, en el desinterés y en el rechazo a la empresa.

Los incentivos y la satisfacción laboral

Si aceptamos la idea de que la satisfacción en el trabajo tiene notable influencia en el buen funcionamiento de las organizaciones y tenemos en cuenta las teorías de la motivación, debemos analizar los incentivos que se pueden aplicar en la gestión de recursos humanos

Recompensas: sistemas de compensación; salarios, salario emocional, contrato psicológico.

Las empresas toman en cuenta el rendimiento de sus trabajadores; están al pendiente de sus logros y sus acciones, por lo que, a manera de incentivos y recompensas, premian a aquellos que han superado las expectativas propuestas por la organización y a manera de castigos, buscan reducir las incidencias en la empresa.

De acuerdo con Chiavenato (2007) el sistema de premios incluye el paquete total de prestaciones que la organización pone a disposición de sus miembros, así como los mecanismos y los procedimientos necesarios para distribuirlos. Los premios y las sanciones buscan cambiar la conducta del trabajador, sin embargo, la forma es diferente, veamos:

¿Para que sirven los premios?

Los premios refuerzan:

La conciencia y la responsabilidad del individuo o el grupo

La interdependencia con terceros y con el todo



El control que el todo ejerce sobre el colaborador

¿A quienes puedo premiar y de que manera?

La mayoría de las empresas premian mediante remuneración que busca lograr el cumplimiento de algún objetivo de la organización:

1. Premios directamente vinculados al criterio de alcance de los objetivos de la empresa, como lo referente a las pérdidas y ganancias. Si bien este criterio se limita a pocas personas, como directores y gerentes, su potencial encierra un verdadero valor de motivación.
2. Premios relacionados con el tiempo de servicio de las personas y que son otorgados, automáticamente, en ciertos intervalos, esto depende de que la persona no haya tenido un desempeño insatisfactorio. En general, estos incentivos son pequeños y pretenden mantener el equilibrio de los salarios.
3. Premios que exigen diferenciación en el desempeño, que implican mejoras salariales con un valor motivacional. Estos premios llegan a una pequeña proporción de personas que tienen un desempeño excepcional y están situadas dentro de cierto nivel salarial.
4. Premios relacionados con resultados objetivos y cuantificables, sean de departamentos, de divisiones o globales. Estos son divididos, dentro del grupo, en forma de porcentaje sobre la base salarial de cada uno.

Esto lleva a definir a los colaboradores premiados como aquellos que destacan en la empresa con su desempeño laboral.

Reforzamiento Positivo

En psicología se usa para modificar la conducta de una persona el reforzador positivo que es un acontecimiento que, presentado inmediatamente después de una conducta, provoca que la frecuencia o la posibilidad de que ocurra la conducta aumenten. El término reforzador positivo es a grandes rasgos, sinónimo de premio o recompensa. Una vez que se ha establecido que un evento funciona como reforzador positivo para una persona concreta en



una situación determinada, puede usarse para fortalecer otros comportamientos de esa misma persona en otras situaciones. En conjunción con el concepto de reforzador positivo, el principio de refuerzo positivo estipula que si, en una situación determinada, alguien hace algo que es seguido inmediatamente de un reforzador positivo, es más probable que repita la misma acción la próxima vez que se enfrente a la misma situación.

Principio del reforzamiento positivo.

El psicólogo Skinner basado en la premisa de que la conducta está determinada por sus consecuencias, señala que las personas desempeñan sus actividades de manera que les permita obtener premios más grandes y los premios ofrecidos actúan en el sentido de que refuerzan, cada vez más, la mejora del desempeño.

El principio de Premack

Este principio psicológico señala que se pueden incrementar las conductas de baja probabilidad logrando que las conductas de alta probabilidad sean contingentes a ellas, pues como es sabido, el objetivo principal de todo refuerzo es incrementar la frecuencia de aparición de las conductas meta o adaptativas.

Conductas de alta probabilidad: tiene una alta posibilidad de aparición en circunstancias normales, ejemplo: ¿Ir de compras? ¿Jugar algún deporte? ¿Ir a bailar? ¿Tener sexo?

Conductas de baja probabilidad: la que no aparecería de forma usual en eventos cotidianos, lo que menos le gusta hacer. Ejemplo: ¿Lavar los platos? ¿Limpiar la perrera? ¿Hacer las tareas escolares?

Aplicación del principio de Premack

Menciona Robbins (2004) Lo primero que debe saberse cual sería la conducta de alta probabilidad, y la conducta de baja probabilidad para poder crear una contingencia entre ellas.

Pongamos un ejemplo, si la conducta de alta probabilidad para un individuo es jugar fútbol, y la de baja probabilidad es estudiar, entonces según el Principio de Premack debe crearse la contingencia diciéndole al sujeto: No vas a ir a jugar fútbol hasta que estudies. Sugiramos un nuevo ejemplo, si la conducta de alta probabilidad para un individuo es visitar a la novia, y la de baja probabilidad es limpiar su habitación, entonces según el Principio de Premack debe decirse al sujeto: No vas a ir a visitar a tu novia hasta que limpies tu habitación. Es decir, no se refuerza con la conducta más placentera hasta que no se haya realizado la conducta menos apetecible, es por ello por lo que decirle al sujeto. Puedes a ir a visitar a tu novia, pero después limpias tu habitación, o puedes ir a jugar fútbol, pero luego vienes estudiar., suelen ser ejemplos de formas poco funcionales de aplicar el Principio de Premack.

¿Qué tanto debo incentivar a la persona?

Las personas tratan de actuar racionalmente, es decir, minimizan los costos y maximizan los beneficios que el desempeño de la tarea representa para si mismos, dos personas siempre son diferentes, el encargado de RH deberá equilibrar a cada uno de acuerdo a su manera de actuar y desempeñarse.

Motivación y Calidad de vida Laboral

El tema de motivación es un concepto muy usado por la mayoría de las personas, no obstante, no se trata de trabajar duro solamente, refiere a un concepto mucho más complejo que eso. La pregunta que nos podemos hacer es porque hay personas que sus conductas laborales señalan un alto grado de motivación y otras no.

En este sentido, señala Robbins (2004) que la motivación varía de una persona a otra. En la motivación existen tres elementos indispensables: intensidad, duración y meta; clasificamos de forma general a la motivación en motivación intrínseca y extrínseca, o sea, motivación



que nace del mismo individuo y motivación que es desarrollada a partir de premios o refuerzos en el sujeto.

Existen muchas teorías de la motivación, desde las clásicas hasta las contemporáneas, todas ellas intentan explicar la etiología de la motivación en el individuo.

No cabe duda, que es un tema de desarrollo amplio, aquí nos interesa asociar la motivación y la calidad de vida en el trabajo.

Pero definamos calidad, tarea difícil, ya que es un concepto subjetivo, es decir, interpretado desde el paradigma de cada uno.

Según Pérez (2016) la calidad de vida en el trabajo es “un concepto multidimensional relacionado con todos los aspectos del trabajo que son relevantes para la satisfacción, la motivación y el rendimiento laboral de los trabajadores” (p.123).

La motivación en el trabajo se refiere al conjunto de impulsos, deseos y expectativas que tienen los trabajadores para satisfacer sus necesidades personales, laborales y profesionales y alcanzar sus objetivos mediante su desempeño laboral. Se trata de un proceso que activa y dinamiza al trabajador para desempeñar su trabajo. Si éste es motivante y estimulante, el trabajador tendrá entusiasmo para realizarlo; en cambio, si es monótono y rutinario se corre el riesgo de ser desempeñado más por obligación que por convicción

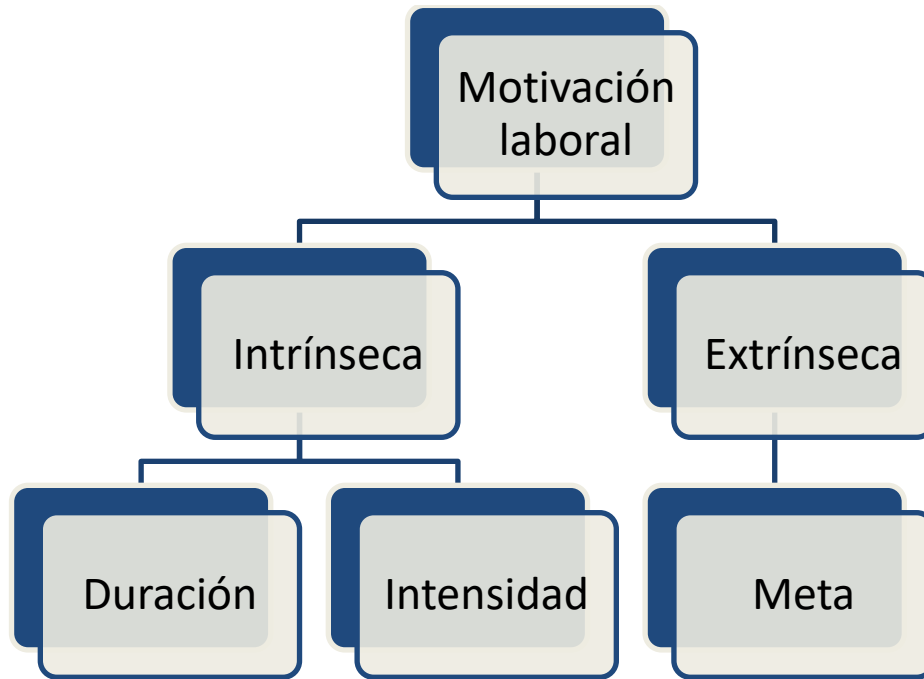


Figura 2.

Fuente: propia

Referencias bibliograficas

- Aguilar, A. H. (2004). Costa Rica en el siglo XX: luchas sociales y conquistas laborales (Vol. 10). Editorial Universidad de Costa Rica.
- Bateman, T. S., Snell, S. A., Cevallos Almada, M. G., Lozano Hirschfeld, A., Franklin Fincowsky, E. B., Nevado de Zelaya, M. R., & Velazquez Garaña, F. J. (1999). *Administracion: una ventaja competitiva*. McGraw-Hill.
- Chiavenato, I. (2007). *Administración de recursos humanos*.
- Desler, G. (2009). *Administración de recursos humanos*, México, Edit.
- Dessler, G., & Varela, R. (2011). *Administración de recursos humanos*. Pearson educación.
- López, S., & Ugarte, S. (2010). Analisis y evaluacion critica del rol desempenado por la Organizacion Internacional del Trabajo en desarrollar y asegurar principios y derechos fundamentales en el trabajo. *Panorama Socioeconómico*, 28(41), 200-213.
- Robbins, S. P. (2004). *Comportamiento organizacional*. Pearson educación.
- Varela, R. (2006). *Administración de la compensación: sueldos, salarios y prestaciones*. Editorial Prentice Hall. México.



www.usanmarcos.ac.cr

San José, Costa Rica