



**PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR
FACULTAD DE PSICOLOGÍA**

DECLARACIÓN y AUTORIZACIÓN

Yo: **HENRY GALO ANDRADE CÁRDENAS, CC. 171748188-9**, autor del trabajo de graduación intitulado: **“DISEÑO DE UN PLAN DE INCENTIVOS BASADO EN EL ANÁLISIS Y EL ESTUDIO DE LAS GENERACIONES DE TRABAJO, PARA LA EMPRESA BMI IGUALAS MÉDICAS DEL ECUADOR, SUCURSAL QUITO, 2013”**, previo a la obtención del título profesional de **PSICÓLOGO ORGANIZACIONAL**, en la Facultad de **Psicología**.

1.- Declaro tener pleno conocimiento de la obligación que tiene la Pontificia Universidad Católica del Ecuador, 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 graduación 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 Pontificia Universidad Católica del Ecuador a difundir a través de sitio web de la Biblioteca de la PUCE, el referido trabajo de graduación, respetando las políticas de propiedad intelectual de Universidad.

Quito, enero 2015

HENRY GALO ANDRADE CÁRDENAS

CC. 171748188-9

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR

FACULTAD DE PSICOLOGÍA

PSICOLOGÍA ORGANIZACIONAL

**DISERTACIÓN PREVIA LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE PSICÓLOGO
ORGANIZACIONAL**

**DISEÑO DE UN PLAN DE INCENTIVOS BASADO EN EL ANÁLISIS Y EL
ESTUDIO DE LAS GENERACIONES DE TRABAJO.
PARA LA EMPRESA BMI IGUALAS MÉDICAS DEL ECUADOR, SUCURSAL
QUITO, 2013.**

HENRY GALO ANDRADE CÁRDENAS

DIRECTOR: DR. ARTURO MUÑOZ

2013

TABLA DE CONTENIDO

CAPITULO I.....	1
1. MARCO INTRODUCTORIO.....	1
1.1. TEMA.....	1
1.2. INTRODUCCIÓN.....	1
1.3. DATOS DE LA INSTITUCIÓN.....	3
1.4. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	5
1.5. ANTECEDENTES.....	6
1.6. JUSTIFICACIÓN.....	8
1.7. OBJETIVOS.....	9
CAPITULO II.....	10
2. MARCO TEÓRICO.....	10
2.1. GENERACIONES DE TRABAJO.....	11
2.2. RESUMEN DE LAS GENERACIONALES DE TRABAJO.....	24
2.3. GENERACIÓN “Z”.....	29
2.4. TEORÍAS MOTIVACIONALES.....	32
2.5. PRECURSORES EN APLICACIÓN DE LAS TEORÍAS GENERACIONALES.....	34
2.6. PLAN DE INCENTIVOS CARACTERÍSTICAS Y BENEFICIOS....	40
CAPITULO III.....	43
3. MARCO METODOLÓGICO.....	43
3.1. METODOLOGÍA.....	43
3.2. INSTRUMENTOS.....	44
3.3. RESULTADOS.....	47
CAPÍTULO IV.....	48
4. PRODUCTO.....	48
4.1. BENEFICIOS MONETARIOS Y NO MONETARIOS:.....	49
4.2. SOPORTE TEÓRICO Y CUANTITATIVO DE BENEFECIOS.....	52
4.3. MATRIZ DE MARCO LÓGICO.....	67
4.4. MONITOREO, EVALUACIÓN, DESTINATARIO.....	72
4.5. CONCLUSIONES.....	75
4.6. RECOMENDACIONES.....	75
BIBLIOGRAFÍA.....	77

CAPITULO I

1. MARCO INTRODUCTORIO

1.1. TEMA

Diseño de un plan de incentivos basado en el análisis y el estudio de las generaciones de trabajo. Para la empresa BMI Iguales Médicas del Ecuador, sucursal Quito, 2013.

1.2. INTRODUCCIÓN

La compensación laboral es un proceso o actividad clave de la GRH. Hay que gestionarla muy bien, pues significa lo que ofrece la organización al empleado a cambio del desempeño que la persona le entrega específicamente a la organización para el cumplimiento de sus objetivos estratégicos. Hay que considerar como “exclusividad” esa entrega, asumiendo el concepto de “cliente interno” que es el empleado (Cuesta A. 2010). La compensación laboral es una responsabilidad del departamento de Recursos Humanos, y es importante entregar un atractivo plan de incentivos, porque es el desempeño del cliente interno el que está en juego; además es importante tomar en cuenta este proceso y darle cierto nivel de exclusividad, porque es una de las maneras más explícitas de retribuir el trabajo del colaborador.

Los sucesos históricos como la Segunda Guerra Mundial, el aumento de la natalidad mundial, la inclusión de la mujer al mundo laboral, el auge de la televisión, el internet, son razones sociales por las cuales las personas han modificado su forma de ver al mundo, a la sociedad y a sí mismos como ciudadanos y trabajadores (Simón & Allard, 2007). Los hechos históricos han modificado la forma de percibir la realidad, y a su vez definen la forma de actuar de las personas frente a mismos estímulos; en este caso se intenta utilizar estos estudios para brindar beneficios focalizados a las preferencias de las personas según su generación.

Es importante encontrar similitudes generacionales, entre sucesos históricos que han afectado a sociedades desarrolladas y subdesarrolladas, porque de esta manera se podrán implementar las últimas tendencias de motivación de

personal basado en incentivos, desarrollado en países de primer mundo para adaptarlo al Ecuador. Una de estas similitudes es el alto nivel de natalidad tras la Segunda Guerra Mundial; ya que, según el informe de la CEPAL (2004: 18), indica que en 1950 el nivel de natalidad a nivel global tuvo una media de 5.01 hijos por mujer –los índices más altos registrados- y que ha iniciado su descenso años posteriores, es decir los 60's; en cuanto a América Latina, en 1950 fue de 5.91 hijos por mujer y su descenso inició a pocos años del comienzo de los sesenta. Como se puede apreciar en estas estadísticas, se comprueba el alto nivel de natalidad a nivel global –incluidos países de primer mundo y en vías de desarrollo-; siendo esta una similitud a nivel mundial que define a las personas nacidas en la postguerra, hasta 1960, a ésta generación Cheung E. (2007) la define como Baby Boomers o Boom de los bebés.

Las generaciones de trabajo están presentes en todas las empresas con personas que han sido afectadas por la historia global. La inclusión de la mujer al mundo laboral es otro factor global que define a otra generación, ya que ha transformado el modelo tradicional familiar (Simón & Allard, 2007). Ejemplo de esa transformación sería un mayor ingreso económico a las familias, menor dependencia económica de la mujer hacia el hombre, mayor independencia para cumplir sus necesidades de vestimenta, comida, salud, etc., y sobre todo ha causado hogares sin la presencia de una autoridad, en muchos casos los niños crecen solos. Y Simón et al. (2007) define como generación "X", a los niños que crecieron en un hogar sin sus padres es decir, en guarderías y/o con sus abuelos.

El internet es un ejemplo de lo globalizado que está el mundo, porque facilita el acceso a la información, el intercambio económico, tecnológico, social pero sobre todo, ideológico y cultural. Y según Chirinos (2009), el acceso a la información, los computadores, el internet, el calentamiento global, entre otros sucesos definen a la generación "Y", nacidos entre 1985-1994.

Aquí se muestra no solo los factores históricos que definen a las generaciones de trabajo, sino un plan de incentivos para obtener un comportamiento deseado, siendo el buen desempeño uno de los beneficios indirectos de ello. Un plan de incentivos que refuerce positivamente al colaborador, ya que,

según Robbins y Judge, (2004) el reforzamiento positivo o negativo da como resultado el aprendizaje, fortalecen una respuesta y se incrementa la probabilidad de su repetición.

El contenido del trabajo menciona también las etapas de desarrollo psicosocial en los individuos de todas las generaciones de trabajo. Por ejemplo, según Erikson (1959) los individuos desde la adolescencia hasta los 40 años se encuentran en la etapa adulta inicial y la generación “Y”, por su edad actual, se encuentra en plena etapa psicosocial. Esto quiere decir que estos individuos, según Le François (2001), pasan por un periodo de cambios físicos, intelectuales y sociales que ocurren por haber alcanzado determinada edad; así que se analizarán dichos cambios para poder desarrollar el presente plan de beneficios.

El rango de edad no es una determinante de las generaciones de trabajo sino una referencia numérica ya que, varios autores definen a las generaciones de trabajo entre diferentes años y pueden llegar a contradecirse así que, esta disertación utiliza una fecha promedio para referirse a las generaciones de trabajo.

En todas las empresas, en el Ecuador, los colaboradores tienen beneficios; estos beneficios dependen mucho de las leyes del país, la ideología, la visión estratégica, la cultura de la empresa, el presupuesto, el giro de negocio. Entonces este trabajo intentará desarrollar un plan de incentivos, basado en las características de las generaciones de trabajo, para la compañía BMI IGUALAS MÉDICAS DEL ECUADOR, Sucursal Quito, para focalizar los beneficios a las necesidades reales de los individuos.

1.3. DATOS DE LA INSTITUCIÓN

BMI Igualas Médicas del Ecuador es una empresa dedicada a la industria de Seguros de Salud, Vida, Incapacidad, que ha contribuido durante más de tres décadas a cubrir las necesidades de la comunidad internacional, proporcionando productos de alta calidad y contando con una red de

distribución de aproximadamente 300 Agencias Generales con operación en el Sur de la Florida, Gran Caimán y en ciudades principales de América Latina, Asia y Europa. **Los principios son:** Pronto y Bien, Aprendizaje y Crecimiento, Con ganas y en Equipo. **Los valores:** Transparencia, Eficiencia, Desarrollo, Entrega. **Misión-Visión:** Referentes de mercado, creadores de valor. (BMI INTERNACIONAL, 2013)

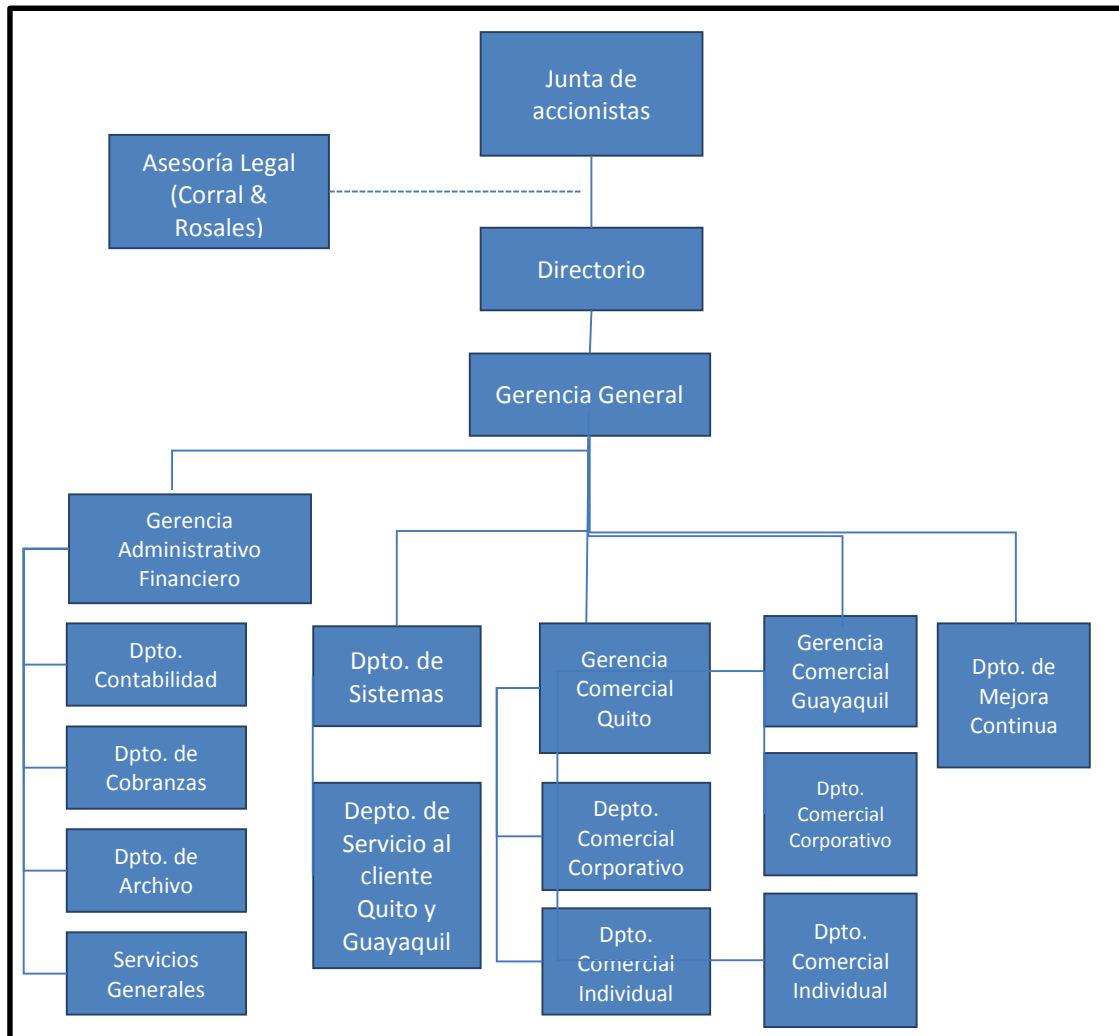
BMI Companies subsidiaria de BMI Financial Group Inc, se encuentra en el Ecuador desde 1997 (BMI INTERNACIONAL, 2013). Las líneas de negocio son:



(BMI INTERNACIONAL, 2013)

La estructura de la organización es piramidal y la jefatura de Recursos Humanos (Departamento de Mejora Continua) se encuentra a nivel de gerencia, esto quiere decir que es autónoma y podrá desarrollar cualquier proyecto, incluido este trabajo, bajo la aprobación de Gerencia General.

A continuación el organigrama de BMI Igualas Médicas:



(Cáceres. 2013)

En BMI, actualmente operan alrededor de 140 colaboradores en sus dos oficinas de Quito y Guayaquil (Cáceres. 2013). Pero el alcance del proyecto será en la sede Quito, donde se encuentran 60 empleados, incluyendo gerencias, jefaturas, mandos operativos y administrativos.

1.4. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

En la actualidad, BMI cuenta con un plan de beneficios como varias empresas en el país. Pero este trabajo se enfoca a tener no solo un plan de incentivos sino en uno basado en las necesidades de la empresa y también en las preferencias generacionales del cliente interno, en un acuerdo de beneficio ganar-ganar de Cuesta (2010). Es decir, incentivos que cubran las necesidades generacionales y las de la empresa para beneficiarse mutuamente.

1.5. ANTECEDENTES

Los beneficios que actualmente poseen los colaboradores de BMI se sustentan en la necesidad del área, en el mejor de los casos, pero en su mayoría se basan con el presupuesto que la empresa proporciona. Según Cáceres (2013) los beneficios de ley y de empresa dentro de BMI son:

Beneficio	Mandos operativos y administrativos	Mandos medios (Jefaturas)	Cargos Gerenciales
Bono Supermaxi	50\$ mensual	100\$ mensual	100\$ mensual
Plan Celular mensual	Incorporación al plan corporativo sin consumo. Área comercial 15 \$.	Subsidio de 20\$ de consumo en plan corporativo.	Subsidio de 20\$ de consumo en plan corporativo.
Almuerzo Diario	Subsidio del 80% en el local negociado.	Subsidio del 80% en el local negociado.	Subsidio del 80% en el local negociado.
Bono por Vacaciones	Bono por salida de vacaciones de 15% del salario mensual.	Bono por salida de vacaciones de 15% del salario mensual.	Bono por salida de vacaciones de 15% del salario mensual.
Seguro Médico mensual	Subsidio del 65% del costo del seguro.	Subsidio del 65% del costo del seguro.	Subsidio del 65% del costo del seguro.
Seguro de Vida mensual	Subsidio del 50% del costo del seguro.	Subsidio del 50% del costo del seguro.	Subsidio del 50% del costo del seguro.
Navidad	Bono de 100\$	Bono de 100\$	Bono de 100\$
Alimentación y transporte Nocturno	Solo si trabaja pasado las 8 pm.	Solo si trabaja pasado las 8 pm.	Solo si trabaja pasado las 8 pm.
Uniformes Cada 1 ½ años	Mujeres: 4 camisas, 2 levas, 2 pantalones, 1 chaleco, 1 saco, 1 cinturón. Hombres: 4 camisas, 2 pantalones.	Mujeres: camisas 4, levas 2, pantalones 2, chaleco 1, saco 1, cinturón 1. Hombres: camisas 4, 2 pantalones.	Hombres y mujeres, subsidio de 400\$.
Parqueadero	No recibe.	Uno por persona.	Uno por persona.
Reconocimiento de fechas culturales.	Con eventos o presentes, se reconoce los cumpleaños, día del padre, día de la madre, día de la mujer, día de los difuntos, navidad, fiestas de Quito.		
Viernes informales	Todos los viernes tienen la posibilidad de vestir un poco más informal a la semana, excepto jeans y zapatillas deportivas.		
Porcentaje de subsidio para capacitaciones	Dependiendo del costo de la capacitación se le brinda un porcentaje de subsidio.		
Sueldo Variable mensual	Está en plan de ser implementado, actualmente se está definiendo porcentajes.		

(Cáceres 2013).

La situación actual de los beneficios descritos, enfatizan la necesidad de desarrollar el presente trabajo porque no tienen un sostén teórico, ya que se basan en diferentes necesidades y fines, por ejemplo: en la necesidad del cargo (saldo telefónico), fines culturales (bono navideño, reconocimiento de fechas culturales), jerárquicos (estacionamiento, Bono Supermaxi), legales (uniforme), y algunos motivacionales (seguro médico, seguro de vida, ayuda comunitaria, bono de vacaciones, 80% del costo de almuerzo, transporte, sueldo variable, viernes informales, porcentaje de subsidio para capacitaciones y alimentación nocturna). Si no conocemos lo que los colaboradores buscan como beneficios empresariales, no estaríamos reforzando positivamente a los colaboradores para obtener comportamientos beneficiosos para la organización alineados a la cultura de la empresa como es la eficiencia y entrega (BMI ECUADOR, 2013)

Según Herzberg y Mausner et al. (Citado en González M. y Olivares S. 2001), el dinero constituye un factor de higiene que no produce satisfacción, pero si sirve para evitar la insatisfacción, es decir, el sueldo brinda las condiciones para seguir cumpliendo sus responsabilidades en el trabajo, pero no lo motivamos para que realice su trabajo de mejor manera. Este beneficio focalizado al esfuerzo, tiempo y energía del colaborador no es motivador pero al eliminarlo o reducirlo causaría insatisfacción.

Los incentivos no financieros conforman otro de los elementos de la motivación laboral, aunque se relacionan indirectamente con los incentivos financieros, tienen cierta dependencia y relación con el dinero, son vistos por el trabajador como algo muy diferente a una retribución directa por su trabajo (González M. & Olivares S., 2001). En el caso de BMI los beneficios no financieros son: el parqueadero, (focalizado para cargos gerenciales y mandos medios), el viernes informal, el reconocimiento de fechas culturales (enfocado para todos los cargos en BMI),

Además de los beneficios no financieros, se encuentran los financieros que están conformados por: el salario, el Bono Supermaxi, el saldo de teléfono, el almuerzo, el bono por vacaciones, el seguro médico, el seguro de vida, el transporte nocturno, el bono de navidad, el sueldo variable, el porcentaje de

subsidio para capacitaciones. Entonces tanto beneficios financieros como no financieros, serán revisados para medir el impacto motivacional que tiene en el colaborador, además de definir si se encuentran alineados a las características, preferencias o necesidades de su generación para que de manera indirecta se impulse un buen desempeño, atraiga talentos, y otros.

1.6. JUSTIFICACIÓN

Para la organización los beneficios son un costo, como el desempeño del empleado es un costo para ella. Al estar balanceada la relación costo-costo hay equidad en el intercambio. Expresado en otros términos, de balance beneficio-beneficio, el desempeño significa un beneficio a la organización ofrecido por el empleado, y la compensación extraída del valor añadido significa un beneficio al empleado ofrecido por la organización (Cuesta, 2010). Es decir que las compensaciones que brinde una empresa a sus colaboradores tienen un costo económico pero con un beneficio -promover atracción, retención de talentos, mejorar desempeño, entre otros-, y recibir dichos beneficios, por parte del empleado, se transforma en la compensación por el costo en tiempo, fuerza, energía que ellos dan a la empresa (costo-costo, beneficio-beneficio). Entonces a nivel social este trabajo pretende dar una guía a las empresas que estén interesadas en implementar beneficios basados en generaciones de trabajo, para favorecer a sus colaboradores con incentivos focalizados a las necesidades generacionales de sus clientes internos, basado en el balance beneficio-beneficio que menciona Cuesta (2010).

Las personas son complejas y no es fácil definir las, es por eso que a nivel personal, este proyecto pone a prueba los conocimientos adquiridos en la carrera universitaria, además de las habilidades analíticas y deductivas; para poder alinear las características de las personas de cada generación, según los diferentes autores, con las particularidades investigadas dentro de BMI, para así contribuir en la mejora del plan de incentivos actual.

Toda empresa brinda diferentes beneficios a sus colaboradores, en el caso de BMI, la creación y distribución de estos beneficios se basa en la necesidad del área, por ejemplo: el saldo de teléfono mensual que brinda BMI al área comercial, mandos medios y altos, que menciona Cáceres (2013). Otros

incentivos se sustentan en el presupuesto que tiene la empresa. Entonces, a nivel teórico es necesario implementar un plan de incentivos pero, basado en un estudio con los fundamentos teóricos, relacionando las características de cada generación –a través de entrevistas, encuestas, grupos focales- para diseñar un modelo de incentivos que pueda ser aplicado y focalizado a las preferencias de cada generación de trabajo.

Es importante desarrollar un plan de incentivos para los colaboradores de esta empresa porque, tendrán beneficios basados en las características de su personalidad generacional alineados a su necesidad real. En BMI por ejemplo, la generación “Baby Boomers” -nacidos después de la Segunda Guerra Mundial hasta finales de los años 60’s (Cheung. 2007)-, tiene como beneficio, una estabilidad laboral y un salario suficiente para cubrir los gastos de su familia. Pero para las últimas generaciones como la “Y” (nacidos entre 1985-1994) la estabilidad laboral es importante, pero no lo suficiente ya que, Simón et al. (2007) menciona que la flexibilidad en normas y sobre todo de horarios es muy importante para los “Y”. Así que es necesario poder diferenciar las preferencias de cada generación, con respecto a sus beneficios para focalizarlos y de manera indirecta motivarlos.

Este trabajo es indispensable realizar, ya que según Cáceres E. (2013) jefa del Departamento de Mejora Continua, el personal en la empresa se encuentra en constante crecimiento los últimos meses, entonces que mejor atraer talentos con un buen plan de incentivos. Además, este tema es factible porque se alinea con los principios organizacionales: Pronto y bien, aprendizaje y crecimiento, con ganas y en equipo; y también con los valores de la organización que son: la eficiencia y entrega.

1.7. OBJETIVOS

1.7.1. OBJETIVO GENERAL

Diseñar un plan de incentivos para BMI IGUALAS MÉDICAS DEL ECUADOR, que se encuentre alineado a las características de las generaciones de trabajo, para tener beneficios focalizados a las preferencias de cada colaborador dentro de la empresa.

1.7.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Indagar y definir las características de cada generación de trabajo que se utilizarán en el desarrollo del plan de incentivos.
- Alinear los grupos generacionales de BMI con sus respectivas preferencias a través de las diferentes herramientas de investigación.
- Diseñar el plan de incentivos basado en el análisis de la información recolectada.

CAPITULO II

2. MARCO TEÓRICO

González M. y Olivares S. (2001) mencionan que el aprendizaje requiere no solo del uso de todos los sentidos sino también de una fuerza impulsora, de un objetivo y un fin que lo motive. Los motivos se dividen en dos grupos: Fisiológicos y Sociales. Los Fisiológicos se originan en las necesidades fisiológicas y los procesos de autorregulación del organismo, son innatos como la supervivencia, hambre, sed. Los sociales son adquiridos en la convivencia con otros y la integración de estándares sociales, por ejemplo los hábitos del hombre -la predilección de algún alimento o la forma de comer-.

Los hechos históricos popularizados por la globalización han afectado en las personas la forma de ver al mundo y de actuar, ya que marcan a las personas por generaciones, es decir cada generación actuará de diferente manera frente al mundo laboral basado en González M. et al. (2001). Gracias a estos cambios, diferentes personas han dedicado su esfuerzo y tiempo para estudiar a las generaciones y definir la diferencia sustancial entre ellas; el autor más importante, en el tema de las generaciones de trabajo es Douglas Coupland porque es la primera persona que define a la generación "X" (Cheung. 2007).

Gracias a Coupland (1991) y su estudio, surgen diferentes autores que realizan estudios basados en el mismo impulso de identificar a las nuevas generaciones, como es el caso de Boschma y Groen en su libro "Generación Einstein más listos, más rápidos, más sociables". Otros autores son Simón C. &

Allard G. (2007), en su texto “Generación Y, y mercado laboral: Modelos de gestión de Recursos Humanos para los jóvenes profesionales”, en el que hacen referencia a la generación “Y”-nacidos a partir de 1985 hasta 1994-, También Edward Cheung (2007) en su trabajo “Baby Boomers, Generation X and Social Cycles”, que definen algunas características de los Boomers – nacidos desde 1946 hasta 1960- estos como otros autores relevantes.

Maslow (1943) menciona algunas de las necesidades humanas básicas que son: alimentarse, respirar, reproducirse, descanso, homeostasis. Todas las necesidades fisiológicas y procesos de autorregulación, se transforman en la fuerza impulsora o motivo innato de supervivencia del ser humano (González M. & Olivares S. 2001). Entonces, en el mundo laboral el salario percibido por los empleados ayuda a satisfacer estas necesidades fisiológicas y de autorregulación mencionadas anteriormente.

Entonces sabemos que los sucesos sociales históricos –como el auge de la televisión- definen algunas de las preferencias en las personas debido al aprendizaje de convivencia social con sus pares Gonzalez M. et al. (2001), ejemplo de ello es el espíritu de auto motivación de los Boomer, la carencia de valores familiares de los “X” o la actitud desafiante y retardadora de los “Y”, estos son comportamiento que han aprendido en grupo para adaptarse, que más adelante veremos los sucesos sociales que causaron dicho comportamiento.

A continuación mayor detalle de cada una de las generaciones, se empezará enumerando las características de cada una según estudios a nivel social, después a nivel psicosocial y por último detallando teorías motivacionales para definir la forma en la cual se va a motivar a cada una de las generaciones.

2.1. GENERACIONES DE TRABAJO

2.1.1. BABY BOOMERS (ENTRE 54-68 AÑOS)

2.1.1.1. A NIVEL SOCIAL

Son una generación categorizada por el nivel alto de natalidad en los años 1946-1960 (después de la Segunda Guerra Mundial). Este grupo de personas tienen una diferente perspectiva del significado de la vida ya que, viven para el

trabajo y no les importaría laborar más de las 40 horas a la semana (Edward Cheung, 2007). Esta característica –Vivir para el trabajo- es muy importante para las empresas porque, ciertamente necesitan un líder “Gerente” que dedique más de las 40 horas legales –en Ecuador- en la dirección de la empresa, en especial la de BMI Iguales Médicas.

Para confirmar que en Ecuador existía un nivel alto de natalidad, al igual que en el mundo, a continuación un cuadro que indica la demografía a nivel global.

Tasa Global de Fecundidad (Hijos Por Mujer)										
	1950	1955	1960	1965	1970	1975	1980	1985	1990	1995
	1955	1960	1965	1970	1975	1980	1985	1990	1995	2000
MUNDO	5,01	4,95	4,97	4,90	4,48	3,90	3,57	3,37	3,03	2,83
Regiones más Desarrolladas	2,84	2,82	2,68	2,37	2,13	1,91	1,85	1,83	1,69	1,58
Regiones en Desarrollo	6,16	6,01	6,03	6,01	5,42	4,62	4,13	3,83	3,40	3,11
África	6,74	6,80	6,86	6,80	6,71	6,59	6,43	6,08	5,63	5,22
Asia	5,88	5,53	5,64	5,68	5,07	4,17	3,66	3,38	2,95	2,72
Europa	2,66	2,66	2,58	2,36	2,16	1,97	1,88	1,83	1,58	1,42
América Latina (No Caribe)	5,91	5,95	5,99	5,57	5,05	4,5	3,94	3,42	3,01	2,76
Oceanía	3,87	4,10	4,01	3,59	3,25	2,82	2,62	2,56	2,55	2,45
EEUU y Canadá	3,47	3,72	3,34	2,54	2,01	1,78	1,8	1,89	2,02	2,01

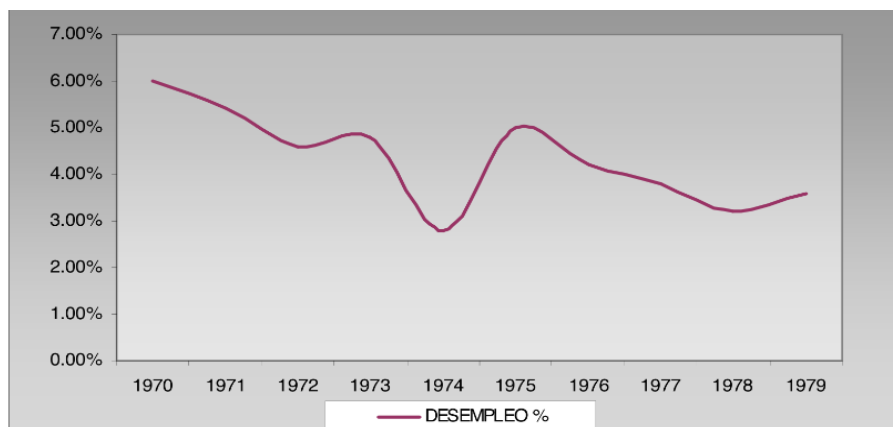
Adaptada por Naciones Unidas 2003 (citado en La Dinámica Demográfica en América Latina, CEPAL 2004: 18)

En el cuadro se puede apreciar el nivel de natalidad que hubo en los años posteriores a la Segunda Guerra Mundial, tanto en América Latina como en el mundo, y el descenso de la misma hasta el año que aparecen las siguientes generaciones. Sudamérica posee altos niveles de natalidad en los mismos años que los países desarrollados e inicia su descenso pocos años más tarde. En temas organizacionales, esto quiere decir que hubo una gran cantidad de personas que ingresaron al mundo laboral para sostener sus gastos y los de sus descendientes, en especial Latinoamérica que tiene un índice mayor de nacimientos que Europa, Estados Unidos y Canadá.

Según Cheung (2007) la generación Baby Boomer se incorporó al mercado de trabajo en una época en la que había un crecimiento económico en EEUU y disminución de desempleo, ya que se generaron muchas plazas de trabajo

para los Boomers. En Ecuador, el descubrimiento del petróleo en 1967 promovió el crecimiento económico del país. De la mano con lo mencionado, políticamente las personas apoyaron el Velasquismo <4ta y 5ta presidencia de José María Velasco Ibarra> debido a la cantidad de empleo que el gobierno generó en el ámbito público, ya que según Valdano J. (1976) menciona que la generación que vivió el Velasquismo dejó que creciera la marejada del populismo Velasquista, y muchos de ellos subieron al carro triunfal de la demagogia para participar, como tantos, en la distribución de cargos y prebendas. De esa manera el desempleo disminuía en el Ecuador en los 70's al igual que en Estados Unidos.

La disminución del desempleo en Ecuador también se puede apreciar con la siguiente tabla:



Banco Central del Ecuador. Presentada en el informe, “Estudio del desempleo en el Ecuador en el periodo 2000 - 2006” de la EPN (2006: 10)

Según Simón et al. (2007), la llegada del televisor a los hogares provocó dos grandes fenómenos en esta generación: primero, accesibilidad inusitada a noticias y eventos precedentes de todas las partes del mundo; segundo, las distancias y los tiempos se redujeron, acelerando el ritmo de vida personal y profesional. Es aquí también donde inicia la diferencia sustancial del estilo de vida de los Boomers con sus antecesores y predecesores, no solo con la llegada del televisor sino también de los sucesos sociales mencionados anteriormente, el desempleo y el crecimiento económico en la misma época.

Estas comparaciones entre Estados Unidos y Ecuador son necesarias porque según Cheung (2007) el crecimiento económico del país, el descenso de

desempleo, la llegada de la televisión, y el alto nivel de natalidad en los mismos años son factores sociales y políticos que definen a la generación Boomer de Estados Unidos y Canadá; así que se acaba de demostrar que dichos factores estuvieron presentes también en Ecuador y de esta manera poder adaptar sus estudios en el nuestro.

La llegada de la generación Baby Boom ha acumulado la mayor proporción de adictos al trabajo de la historia (Simón & Allard, 2007). La adicción al trabajo de esta generación ha sido favorable para las organizaciones, ya que ha habido mayor entrega de tiempo, esfuerzo y energía, de los colaboradores Boomers, para no rezagarse en un mundo industrializado y competitivo debido a la cantidad de personas que ingresaron en esa época al mundo laboral. Obviamente la competitividad generó personas más ambiciosas, además de muchos líderes exigentes.

2.1.1.2. A NIVEL PSICOSOCIAL

Adicional a los hechos históricos que definen a los Baby Boomer hay aspectos de carácter psicosociales y biológicos que influyen en las preferencias y necesidades de los individuos. Es por eso necesario revisar a algunos autores que realizan sus estudios basados en los cambios fisiológicos y psicosociales en las personas.

A nivel de Psicología del Desarrollo, Levinson (1978) menciona que la vida humana se divide aproximadamente en cinco grandes eras o edades. Y los Boomers de Coupland (entre 54-68 años) se encontrarían finalizando la etapa adulta media de desarrollo psicosocial de Levinson (41-65 años) y estarían cerca de ingresar a la etapa adulta avanzada (66-85 años). Debido a su edad esta generación se encuentra en la fase de culminación de su carrera profesional, sin olvidar que las oportunidades a los cargos son menores en el mercado laboral. Basado en la edad de los Boomers, actualmente se encuentran 7 colaboradores de BMI en la etapa adulta media; y ninguno en la etapa adulta avanzada.

Levinson (1978) menciona que las personas alrededor de los 50 años se encuentran en un periodo de transición de la mitad de vida, en el que examinan

de nuevo los logros y las relaciones en el contexto del sueño <principalmente de carácter laboral> abrazado en la etapa adulta inicial". Este autor nos aclara que las personas tienen sueños a nivel profesional y en caso de que aún no los cumplan éste trabajo intentará definir cuál es el sueño de los individuos que estén alineados a los objetivos organizacionales para acordar un ganar-ganar. Pero, ¿Por qué es importante cumplir dichos sueños? Pues Drebing y Gooden (1991) indican que las personas que no consiguieron definir sus sueños y las que fallaron en conseguirlo eran más deprimidas y angustiadas que los que han tenido éxito en sus sueños. Así que es importante cumplir dichos sueños, pero ¿Cuáles son estos sueños? Según Sheehy (1981) la etapa de transición de la mitad de vida es el estancamiento: para los hombres en más interés en el ambiente y relaciones sociales, en cambio las mujeres en compromisos más agresivos y directivos. Es decir que esta etapa psicosocial influye en el sueño del hombre que es buscar el reconocimiento y la mujer compromisos. Así que se alineará tanto los hechos históricos que definen personalidades de las generaciones de trabajo y las características psicosociales basadas en Psicología del Desarrollo para el presente plan de incentivos.

Además debido a su edad estas personas se están enfrentando a un cambio drástico en su ritmo de vida que sería iniciar una microempresa con su experiencia brindando consultorías o mantenerse trabajando hasta jubilarse. Entonces esta generación se encuentra en muchos conflictos que quisieran resolver, y este trabajo busca hacerlo con sus beneficios.

Los Boomers de Coupland (1991) se encuentran finalizando la etapa adulta media que según Erikson (1987) oscila entre los 41-65 años y estas personas se presentan con una crisis llamada productividad o estancamiento, que es el momento donde el individuo se cuestiona sobre diferentes campos de su vida entre ellos está el laboral, familiar e interés por los demás. Lo laboral hace patente al trabajo como una forma de ser alguien <éxito profesional>, de sentirse valioso, a través de contribución a la familia y a la sociedad. En cuanto a lo familiar, procreando hijos, actuando como padre o madre. En el interés por los demás, cuando contribuyen a la comunidad por medio de sus hijos o de su

participación política, social, económica, o cuando hacen aportaciones por intermediación de su trabajo.

La crisis que se presenta en la etapa del adulto media, genera un momento de reflexión en la que la persona se preguntará si lo que ha hecho hasta ese momento es lo que ha querido y si ese presente le brinda la facilidad de cumplir lo que aún necesita realizar como individuo psicosocial. En conclusión, esta generación tiene diferentes crisis que debe enfrentar debido a su edad en diferentes campos. En lo laboral es importante tomar en cuenta las necesidades que el colaborador mencione a nivel psicosocial además de sus características como generación de trabajo y la retroalimentación de ellos mismos para desarrollar un plan de beneficios estructurado con un ganar-ganar.

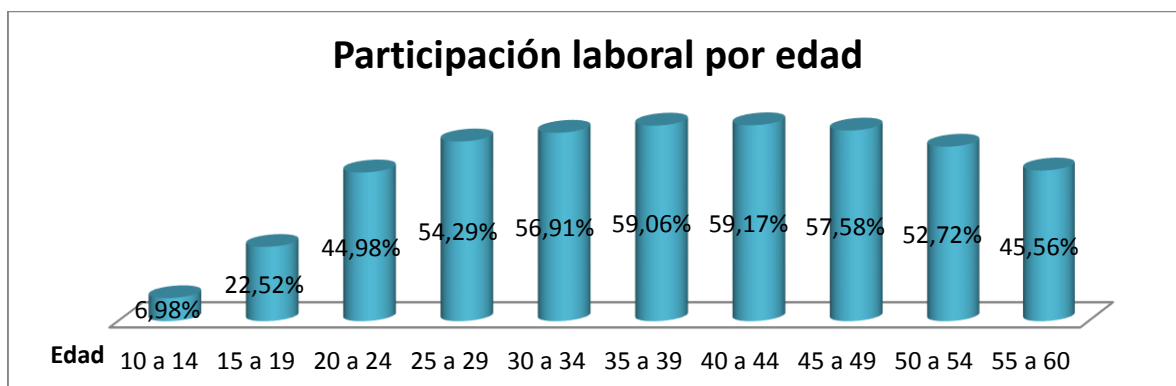
2.1.2. GENERACIÓN “X” (30-53 AÑOS)

2.1.2.1. A NIVEL SOCIAL

La generación “X” se ha formado a partir del descenso en el nivel de natalidad, ellos fueron muy jóvenes para vivir con la misma intensidad lo que sus antepasados los Boomers como por ejemplo: el descubrimiento del petróleo en Ecuador en 1967, el Velasquismo, el inicio de la dictadura militar en Ecuador con Guillermo Rodríguez Lara y el famoso Triunvirato Militar, etc. Crecieron en una época de baja actividad económica causada por la disminución del costo y la venta del petróleo al principal cliente, EEUU, que también sufría una baja actividad económica.

Graciela Martínez (1999) menciona que la Generación X es muy criticada por sus antepasados los “Baby Boomers”, además de ser faltos de motivación, apáticos, bultos enajenados por la televisión, son: incultos, carentes de valores familiares o ambiciones discernibles. La autora hace una importante aportación para este trabajo al definir las características de una generación que empezaba a diferenciarse de sus antecesores con tales rasgos de personalidad como el escepticismo, muy propio de los “X”.

Además hubo un crecimiento en la participación de la mujer al mercado laboral, como lo muestra el siguiente gráfico:



INEC (2012)

Como se aprecia en el gráfico, las mujeres de 50 hasta 60 años son más del 45% de mujeres ecuatorianas que en esa época ingresaron formalmente al mundo laboral, y actualmente se encuentra en las compañías a poco tiempo de jubilarse. La incorporación de la mujer en el mundo laboral causó que varios jóvenes no crecieran con sus padres, sino en guarderías o en deberes dirigidos hasta el final de la jornada laboral de alguno de los padres.

Muchas de las personas en la generación “X”, huyen de la carrera corporativa una vez que se dan cuenta que no todos pueden llegar a ser gerentes, por la estructura muy piramidal de la empresa, así que fundan microempresas donde pueden ser sus propios jefes, Martínez G. (1999). Esta generación es muy susceptible en el crecimiento y devoción en una sola empresa, por esa razón varias de estas personas prefieren formar microempresas y emprendimientos para ser sus propios jefes.

Los acontecimientos históricos como: la falta de oportunidades laborales, la estructura piramidal en las organizaciones, personas demasiado preparadas para los cargos disponibles en las organizaciones, baja actividad económica, incorporación de las mujeres al mundo laboral, crecer sin padre y madre, causaron personas escépticas, independientes, pragmáticas (Simón et al. 2007).

La Generación “X”, que actualmente se encuentra en las compañías, labora en su mayoría, en mandos medios, jefaturas y en algunos casos mandos

gerenciales; son las personas nacidas desde 1961-1984 (Boschma & Groen 2000). Estas personas se encuentran entre los Boomers y los “Y”, y se sienten presionados por las exigencias de sus superiores –Baby Boomers- para cumplir objetivos, basado en la adicción al trabajo que tienen; y también por sus subalternos –Generación Y- para acoplar su forma de dirigir la organización ya que, los “Y” demandan retroalimentación continua y libertad, contrario a los Boomers.

2.1.2.2. A NIVEL PSICOSOCIAL

La generación “X” de Coupland tiene un rango de edad de 30 a 53 años y a nivel psicosocial se encuentra finalizando la “etapa adulta inicial (adolescencia - 40 años)” e iniciando la etapa adulta media (40-60 años), esto quiere decir que se encuentran en plena transición de etapa de desarrollo psicosocial. ¿Porque es importante revisar esta etapa de desarrollo psicosocial en la generación “X”?

Pues según la edad, 30 colaboradores de la generación “X” de BMI se encuentran en la etapa adulta inicial. Y 7 colaboradores de la generación “X” se encuentran en la etapa adulta media.

Todas las personas pasan por estas etapas de desarrollo psicosocial y según Coleman (1974) para que a un individuo se lo definan como adulto, exige satisfacer dos clases de objetivos de desarrollo. Primero es la capacidad y habilidad del individuo y segundo la forma de cómo el individuo se relaciona con los demás. Estos objetivos se detallan a continuación en el siguiente cuadro:

#	Capacidad y habilidad del individuo	Útiles para
1	Destrezas laborales y ocupacionales	Lograr independencia económica
2	Destrezas de administración personal	Tomar decisiones razonables ante varias opciones
3	Destreza de consumidor	Aprender a aprovechar y disfrutar la cultura tanto como los bienes
4	Destreza de participación concentrada	Triunfar en las empresas; hacer aportaciones significativas en

		muchos campos
-	Relación del individuo con los demás	Útiles para
5	Destreza de trato social	Tratar con eficacia a diferentes personas en situaciones diversas
6	Destreza relacionada con el manejo de los demás	Asumir la responsabilidad por los dependientes
7	Destreza de Cooperación	Participar en cometidos conjuntos

Coleman (1974), Adaptado por Le François G. (2001: 67).

Ahora bien, tenemos las tareas que emprende una persona que se encuentra en transición hacia ser un adulto y los beneficios al ser cumplidas. En cuanto a la primera destreza se la puede conseguir al obtener un trabajo. La segunda, con un trabajo que le permita ejecutar dicha destreza, es decir independencia como parte de su proceso de desarrollo psicosocial. La tercera, se consigue al tener mayor tiempo para pasar con amigos, realizar actividades culturales, deportivas, etcétera; al igual que la anterior destreza son peticiones que exigen como generación "X". La cuarta, se logra con un trabajo que le permita opinar, tomar iniciativas. La quinta, sexta y séptima se facilitan en el lugar de trabajo, ya que ahí hay reuniones, almuerzos, cumpleaños, eventos, trabajos en equipo, etcétera.

Se utiliza esta referencia psicosocial, porque al tomar en cuenta la edad, la generación "X" de Coupland (1991) ha emprendido ya el camino de desarrollo psicosocial y se encuentra cumpliendo estas tareas de transición adaptado por Le François G. (2001). Y el presente plan de incentivos busca sustentar su teoría basado en la alineación de las necesidades de trabajo con las tareas que emprende una persona, en su etapa de desarrollo psicosocial, para obtener incentivos fortalecidos con sustento psicológico.

Ayudar a que el individuo pueda desarrollar esas destrezas facilita el camino para ser un adulto, para así tener colaboradores muy satisfechos ante su puesto de trabajo, porque según Le François G. (2001), al adquirir estas destrezas facilitará la transición a la vida adulta, por resultado, adultos mejor

adaptados y más felices. Así que no hay que dejar de lado éstas tareas de transición mencionadas y los hechos históricos popularizados por la globalización para desarrollar el presente plan.

2.1.3. GENERACIÓN “Y” (20 - 29 AÑOS)

2.1.3.1. A NIVEL SOCIAL

Según Boschma y Groen (2000), los “Y” son un grupo de personas nacidos en 1985-1994, se caracteriza por ser una generación inteligente, rápida y sociable, porque nacieron en el auge de la tecnología y comunicación; a más de tener acceso a la información las 24 horas al día, los 7 días a la semana. El acceso continuo a la información, a través de medios de comunicación y en especial internet, provoca que estén acostumbrados a que las cosas se hagan inmediatamente y haya resoluciones rápidas. Las características de la generación “Y” como las que nombraron Boschma y Groen, favorecen la gestión en las empresas por ejemplo: su nivel de socializar facilita el trabajo en equipo, el buen manejo de la tecnología promueve la eficiencia de sus trabajos.

El hecho de que este grupo de personas se hayan desarrollado en un mundo digital, desde más jóvenes que la generación “X”, y el calentamiento global, causó que estas personas desarrollen otra forma de ver al mundo (Boschma et al. 2000). A continuación lo que los “Y” esperan del trabajo:

1. Responsabilidad Individual, libertad para tomar decisiones.
2. Entorno de trabajo agradable que fomente las relaciones sociales.
3. Oportunidades de aprendizaje y crecimiento.
4. Colaboración y toma conjunta de decisiones.
5. Feedback continuo y revisión de su rendimiento.
6. Comunicación abierta y gestores cercanos y accesibles.
7. Respeto de los más mayores a su estilo de vida y trabajo.
8. Retribución por resultados.
9. Flexibilidad temporal y espacial, (entorno de trabajo más informal)

Adaptado por Dytchwald et al. 2006 (citado en Simón & Allard. 2007: 18)

Las particularidades que comenta Dytchwald en su estudio de la generación “Y”, influye mucho al momento de decidir trabajar en una empresa o de

mantenerse en la misma. Por ejemplo, si una organización tiene bloqueadas las redes sociales no están cumpliendo el punto número 7 del cuadro mencionado “respeto de los mayores a su estilo de vida y trabajo”, porque los “Y” crecieron en un mundo que está conectado todo el día, todos los días del año. Además el entorno de trabajo no sería agradable porque le prohíben hacer algo que le gusta y espera seguir haciéndolo en su mundo hedonista y flexible.

Cabe destacar que esta generación ha sido la más investigada por lo tanto se encontró mayor información de los “Y”; y en particular el siguiente trabajo tiene mucho sentido para este plan de incentivos, porque son investigaciones realizadas en Venezuela, país que se acerca a la realidad de Ecuador.

Actitud Ante El Trabajo De La Generación “Y”

- *Equilibrio laboral y personal.* No desean renunciar a sus actividades y aficiones aunque trabajen: el deporte, la música, la familia, los amigos y el voluntariado.
- *Desarrollo Profesional.* Pueden desempeñar una tarea por objetivos y saber cómo y cuándo si lo desean. Pueden escalar o ascender puestos en la empresa.
- *Salario ligado a objetivos.* Exigen que su salario se adecue al desempeño de sus tareas y recompense su trabajo y formación. Reclaman beneficios sociales.
- *Formación.* La institución forma parte del estado virtual de éstos jóvenes y no quieren renunciar a ella. Les gusta viajar y desenvolverse en un ambiente de trabajo.”

(Chirinos. 2009)

El equilibrio con lo personal mencionado por Chirinos (2009), es muy importante, porque hace referencia a la necesidad de diferenciarse de las anteriores generaciones, como los Boomers que se dedicaban más al trabajo que a su familia y el nivel elevado de divorcios de los padres de la generación “X” (Cheung. 2007). En cuanto al desarrollo profesional, los “Y” quieren que se reconozca los años, el esfuerzo, la energía que brindan a la institución; una de las maneras es el crecimiento profesional en la empresa por medio de un plan

de carrera, capacitaciones y feedback constantes. El salario ligado a objetivos es una recompensa de las organizaciones para demandar muchas horas de trabajo, y los “Y” conocen de ello, es por eso que reclaman salarios dignos e incluso el cumplimiento de los beneficios sociales, para cumplir esos objetivos demandados por la empresa. El siguiente cuadro explica cómo motivar a los “Y”:

Cómo Motivar a los “Y”

- *Recompensa.* La generación “Y” rinde más en un entorno creativo donde el pensamiento independiente es valorado. Hágale saber que las labores que desempeña son importantes. Permite sus éxitos profesionales.
- *Retos.* Para los candidatos de la era del internet el desafío forma parte del éxito. El conformismo no entra en la escala de valores. Conviene apelar a sus sentidos, interesarlos, entenderlos. Crear un entorno de trabajo variado y con objetivos.
- *Transparencia.* Quieren un jefe comprometido, justo y tienen tendencia a cuestionar status. Es impredecible siempre decirles la verdad. Para conseguir su apoyo conviene explicarles el porqué de cada decisión adoptada y recordarle los beneficios.

(Chirinos. 2009)

La recompensa para esta generación es muy importante porque su motivación sube cuando se sienten valorados, por ejemplo el retroalimentación constante es una de las actividades que el jefe puede desarrollar para que el colaborador de la generación “Y” se sienta valorado y por ende motivado. Son importantes los retos constantes para esta generación, porque permite que el trabajo sea dinámico y evita la rutina –mal de su presente-. Por ejemplo cuando se encuentran navegando por internet siempre están con muchas páginas abiertas, realizando diferentes actividades (Simón et al. 2007).

La transparencia es esencial en un mundo que no puede ocultar la verdad. Gracias a la velocidad de la comunicación actual, muchas de las noticias o acontecimientos sociales, culturales, históricos, etc., ahora se pueden encontrar desde diferentes puntos de vista disponibles en la web como videos, entrevistas, estudios, investigaciones, grabaciones. Como por ejemplo en el conflicto de Siria se puede obtener el punto de vista de las corporaciones de la

comunicación mundial –CNN, BBC, otros -, en videos, entrevistas, estudios, investigaciones, sobre el abuso del poder de Bashar al Assad; pero el internet nos brinda también la otra cara de la moneda al publicarse videos como los que dio a la luz Edward Snowden, en el que muestra el abuso de poder, pero en esta ocasión de la fuerza militar de EEUU. Así que el internet permite obtener información de diferentes puntos de vista de un suceso, acontecimiento social, accidentes de tránsito, etc. Ahora bien, a nivel organizacional, comunicar con transparencia las razones por las que se toman decisiones en la organización es esencial para que ésta generación pueda confiar, brindar su energía y tiempo para cumplir con las solicitudes u objetivos organizacionales según lo que menciona Chirinos (2009).

2.1.3.2. A NIVEL PSICOSOCIAL

La generación “Y” de Simón y Allard (2007) ingresa al mundo laboral desde los 20 hasta los 29 años; y según Le François G. (2001) son individuos que se encuentran en plena etapa de desarrollo psicosocial, llamada adulto inicial cuyo rango de edad parte desde el fin de la adolescencia hasta los 40 años. Cabe resaltar que en esta etapa psicosocial hay 23 colaboradores de BMI que pertenecen a la generación “Y”.

Según Kegan (1982) en esta etapa de desarrollo psicosocial hay una evolución del yo, consiste en cinco transformaciones fundamentales:

- El yo impulsivo.- Es el yo encarnado en impulsos y percepciones.
- El yo imperial.- Lucha por controlar el poder y control que tienen los padres. Buena parte de su energía se dirige a conseguir el poder y volverse autosuficiente.
- El yo interpersonal.- Reconoce el carácter mutuo de las relaciones y busca la reciprocidad. Se articulan en torno a los sentimientos que los otros articulan por él. En las mujeres se adquiere una imagen más interdependiente, de ahí acentúan más las relaciones.
- El yo institucional.- Es un yo impregnado de cultura, trabajo y amor.
- El yo interindividual.- Orientado a las relaciones adultas. La suma de los que vinieron antes. Sigue adquiriendo las habilidades y competencias que exige la admisión al mundo público de los adultos.

Ahora bien al tener todas las fases de evolución del yo por las cuales los individuos de esta edad tienen que pasar, es importante analizar cada una, según las necesidades que exige la generación “Y”. En cuanto al “yo impulsivo” se refiere a satisfacer las pulsiones e instintos que según Maslow (1943) son: alimentación, respiración, descanso, reproducción, homeostasis.

El “yo imperial” menciona la lucha por controlar el poder, y conseguir ser autosuficiente. La independencia económica es la primordial para independizarse y para eso hay que conseguir un trabajo en el que el salario sea el suficiente para satisfacer las necesidades básicas de su edad.

El “yo interpersonal”, buscan relacionarse con otras personas y el lugar de trabajo permite un ambiente para dicha necesidad ya que hay grupos de personas de diferentes áreas compartiendo el mismo espacio, como oficina, cafetería, sala de reuniones, además de salidas empresariales y otros.

El “yo institucional”, según Erikson (1959) crea su significado mediante la elección y cultivo de una identidad propia. Es similar a una de las necesidades que exige ésta generación, según Simón y Allard (2007) hacer escuchar sus opiniones y poder tomar iniciativas en el trabajo.

Es importante para esta generación poder realizar esta actitud de iniciativa, para estar motivado en su trabajo. Kegan menciona lo importante de esta necesidad individual para poder evolucionar al yo; en cambio Simón y Allard para poder escoger un nuevo lugar de trabajo.

El yo interindividual, es la etapa en la que los anteriores yo se hacen distinguir a más de intentar satisfacer a cada una de las necesidades, pulsiones, impulsos de cada nivel de evolución del yo.

2.2. RESUMEN DE LAS GENERACIONALES DE TRABAJO

A continuación se presenta cuadros comparativos de las características de cada generación desde la perspectiva de dos diferentes autores para poder consolidar un sumario que contenga la mayor cantidad de información acerca de las generaciones de trabajo.

La siguiente tabla citada en Simón et al. (2007) es basada en la abundante literatura norteamericana sobre el tema, a partir de la cual se extrajo también algunas de las características de cada generación norteamericana y europea adaptado por Zemke et al. 2000:

	Baby Boom	Generación X	Generación Y
Perspectiva	Optimista	Escéptica	Esperanzada
Ética Profesional	Volcados	Equilibrados	Decididos
Ante la autoridad	Amor/Odio	Desinterés	Cortesía
Liderazgo por	Consenso	Competencia	Colectivismo
Espíritu de	Auto motivación	Anti-compromiso	Inclusión

Simón et al. (2007), Adaptado por Zemke et al. (2000: 20).

En este cuadro se puede evidenciar claramente las diferencias, en cuanto a perspectivas y preferencias de las generaciones por ejemplo, cuando los Baby Boomers ingresaron al mundo laboral había un bajo nivel de desempleo y un alto crecimiento económico, por esas razones eran más optimistas en cuanto a su perspectiva de desarrollo profesional. Con los “X” había mayor nivel de desempleo que el de sus antecesores, además de un bajo crecimiento económico; que provocó un escéptico punto de vista del crecimiento laboral. En cuanto a los “Y”, ellos crecieron en situaciones sociales diferentes como el auge de los medios de comunicación y la evolución del internet que provocaron individuos más sociables e informados, esto a su vez cambió su perspectiva social, la cual es más esperanzada.

De esta manera se puede saber algunas de las preferencias de cada generación, para tomarlas en cuenta al elaborar el plan de incentivos para BMI de manera focalizada. Chirinos (2009) también realiza su investigación acerca de las características generacionales y su impacto en lo laboral, la tabla que ella realiza es contiene los rasgos de personalidad de las generaciones de trabajo:

Generación	Baby Boomers	Generación “X”	Generación “Y”
-------------------	---------------------	-----------------------	-----------------------

Rasgos de Personalidad	Dispuestos a dar la milla extra. Optimistas. Conducido Amor/Odio en relación con la autoridad. Idealistas. Quieren tenerlo todo.	Ferozmente independiente Orientado a resultados. Hemisferio izquierdo más desarrollado. Pragmático. Lealtad a la empresa. Balance Trabajo/Vida. Escéptico.	Idealistas. Buscan Felicidad. Conexión 24/7. Trabajo en equipo. Pensamiento social. Orientados al logro. Estructurados. Dinero es importante. Confidente. Entusiasta. Búsqueda de la mejor oferta. Hemisferio derecho más desarrollado. Excelente formación académica. Actitud desafiante y retadora.
-------------------------------	--	--	---

Chirinos (2009)

Esta tabla tiene mucha importancia para este trabajo, ya que fue realizado en Venezuela, país en vías de desarrollo como Ecuador; además, posee mayor información acerca de las preferencias y rasgos de personalidad de cada generación. Por ejemplo, los Boomers están dispuestos a dar la milla extra <mayor esfuerzo>, esta característica es importante en el mundo laboral porque el trabajo demanda energía, tiempo y sobre todo esfuerzo para cumplir los objetivos planteados del cargo, área, y de la organización, sin importar horarios, ya que ésta generación trabaja las horas que sean necesarias para cumplir esos objetivos. La generación “X” con su habilidad de ser más independientes -debido a que muchos de ellos crecieron sin sus padres en casa porque los dos trabajaban-, es ventajosa para los jefes de estas generaciones, ya que no necesariamente debía haber un seguimiento al trabajo de estas personas; a diferencia de los “Y” que busca constante retroalimentación.

Los “Y” y su gusto por el trabajo en equipo, causado por el auge de las telecomunicaciones, la conexión de los individuos a redes sociales el tiempo que ellos deseen, beneficia a las empresas porque permite compañerismo y buen clima laboral.

Tanto como el cuadro de Zemke (2000) y el de Chirinos (2009) tienen algunas coincidencias en sus investigaciones a pesar de que uno fue hecho en España y el otro en Venezuela. Entonces para consolidar las características de cada generación, a continuación los siguientes cuadros elaborados con toda la información investigada y expuesta anteriormente sobre las generaciones de trabajo.

Generación Baby Boomer		
Hechos históricos que la definen	Rasgos de personalidad	Cómo Motivarlos
<p>Crecimiento de la natalidad.</p> <p>Liberalismo como parte del desarrollo económico de USA.</p> <p>Llegada del televisor.</p> <p>Descubrimiento del petróleo en Ecuador 1967. Velasquismo.</p> <p>Fin de la Segunda Guerra Mundial.</p> <p>Dictadura Militar con Guillermo Rodríguez Lara. Triunvirato Militar. Inicio del acelerado ritmo de vida personal y profesional.</p>	<p>Vivir para el trabajo</p> <p>Personas más informadas que sus antecesores los tradicionales. Adictos al trabajo. Idealista.</p> <p>Optimistas. Dedicados.</p> <p>Grande expectativa de éxito. Amor u Odio hacia autoridad.</p> <p>Liderazgo basado en consenso.</p> <p>Espíritu de auto motivación. Quieren tenerlo todo. Saben direccionar una empresa. Practica lo que dice, poco flexible.</p> <p>Tendencia materialista.</p>	<p>Desafiarlos en habilidad de liderazgo.</p> <p>Dejarlos tratar directamente con el conflicto.</p> <p>Reconocer su experiencia y contribución.</p> <p>Estabilidad laboral.</p> <p>Proporcionar oportunidades de volver.</p> <p>Creen en generosos paquetes de compensación.</p> <p>Incentivos que brinden status.</p> <p>Dar oportunidad de expresar sus sugerencias y opiniones. Estimularlos como mentores.</p>

Chirinos (2009)

Generación "X"		
Hechos históricos que la definen	Rasgos de su personalidad	Cómo Motivarlos
<p>Descenso del nivel</p>	<p>Huyen de la carrera</p>	<p>Mayor flexibilidad para</p>

<p>de natalidad. Incorporación al mundo laboral en época de desempleo. Baja actividad económica. Auge de incorporación de la mujer al mundo laboral. Crecieron en guarderías. Criticada por sus antepasados. Alta tasa de divorcios. Vivieron la aparición de los videojuegos. Revolución de las comunicaciones con el celular y Tv</p>	<p>corporativa. Fundan microempresas Hemisferio izq. más desarrollado. Escépticos, Apáticos. Faltos de motivación. Poco materialista. Bultos enajenados por Televisión. Carentes de valores familiares. Su ética profesional es equilibrada. Desinterés hacia autoridad. Su liderazgo es por competencias. Orientados a resultados. Pragmáticos. Espíritu de anti compromiso. Buscan balance trabajo-vida.</p>	<p>tomar iniciativas. Les gusta relajarse. Intimidación no funciona con ellos. Incluir informalidad. Las políticas corporativas son un desafío de liderazgo. Proveer independencia. Brindar Planes de Desarrollo. Prefieren calidad a Cantidad. No buscan reconocimiento pero hay resentimiento si no lo hay. Invertir en tecnología. Reconocer el balance vida-trabajo. Nivel de ingresos.</p>
---	--	---

Chirinos (2009)

Generación "Y"		
Hechos históricos que la definen	Rasgos de su personalidad	Cómo Motivarlos
<p>Auge de la tecnología y comunicación. Acceso a la información. Desarrollaron en un mundo digital. Auge del tema "Calentamiento</p>	<p>Inteligentes, Rápidos. Sociables. Conectados 24/7. Les gusta aprender y crecer profesional y personalmente. Les gustan retribuciones por resultados. Flexibilidad temporal y espacial. Hedonistas,</p>	<p>Facilitar el trabajo en equipo. Libertad para tomar decisiones. Feedback continuo. Respetando su estilo de trabajo. No bloquear redes sociales. Tiempo para estudiar, viajar,</p>

Global". Aparición de redes sociales. Tv satelital. Boom de la diversidad cultural. Mundo más globalizado que sus antecesores. Ataques terroristas. Smarth phones. Ipods sofisticados. Bombardeo de marketing en todo medio de comunicación.	entusiastas. Les gusta instruirse constantemente. Reconozcan su esfuerzo. Desafío es parte del éxito. Cuestionan status. Decirles la verdad. Explicar razones para conseguir su dedicación. Reconocimiento. Tienen perspectiva esperanzada. Su ética profesional es ser decididos y confidentes. Cortesés ante autoridad. Liderazgo por colectivismo. Pensamiento social. Idealistas. Críticos. Hemisferio der. más desarrollado.	deportes, música, familia, amigos, voluntariado. Recompensa Salarial. Planes de Carrera. Reclaman beneficios sociales. Entorno creativo. Entorno de trabajo variado y con objetivos. Jefes comprometidos con feedback continuo. Reconocer esfuerzo y energía. Capacitaciones constantes. Con desafíos y retos.
--	---	--

Chirinos (2009)

2.3. GENERACIÓN "Z"

En todo el trabajo se nombraron solo a tres generaciones, los Boomers, los "X" y los "Y"; pero hay una generación más que se encuentra siendo diferenciada de sus predecesoras. Esta generación se la denomina "Z", su rango de nacimiento es desde 1995 hasta 2004 (Rubio 2010). Como se puede apreciar, algunos individuos recién cumplieron 19 años y se encontrarán cursando sus estudios universitarios, porque algunos aún no ingresarían como profesionales al mundo laboral empresarial; así que para anticipar las preferencias generacionales de los "Z" no hay que dejar de lado las características que han sido ya definidas por algunos estudios, que se mencionan a continuación.

La principal autora considerada para este análisis es la socióloga Rubio A. (2010) porque tiene una investigación focalizada al estudio de los "Z". Menciona que estas personas han crecido rodeado de nuevos medios, que los utilizan en su día a día para comunicarse, formarse, entretenerse y que

representan el segmento de la población más activo en su uso; consiguiendo una pericia superior a la de sus progenitores, lo que les ha llevado a entender las redes digitales como una oportunidad y forma de vida. Es decir que éstos individuos son nativos tecnológicos y su estilo de vida varía al de las anteriores generaciones porque dependen de la tecnología para socializar, investigar, divertirse, a diferencia de los “X” que se los identifica, por un contacto con el otro más personal y menos virtual, porque cuando los “X” crecieron, no había esta forma de comunicarse, sólo teléfono fijo y apenas aparecía el celular, no como ahora con el auge de las redes sociales y tecnología. Peor aún con los “Boomers”, porque esa generación tenía formas de comunicarse más tradicionales que los “X” como cartas y también el teléfono.

¿Cómo crecieron los individuos de esta generación?, pues simplemente tuvieron un estilo de vida diferente al momento de desarrollarse psicosocialmente, ya que los sistemas digitales “contribuyen desde el comienzo de la modernidad a redefinir las nociones de lo público y lo privado” (Certaue, 1992, citado por Rubio A., 2010). Para los “Z”, la forma de relacionarse con los demás es diferente, a más de modificar pensamientos de lo que es privado y lo que no por ejemplo, en las fotos de muchas personas en las redes sociales se puede conocer a la familia, mascotas, amigos incluso sus preferencias de programas, de libros; toda la información que haya sido publicada. Dicho en otras palabras la información expuesta en las redes sociales es como un “catálogo” de personas.

Según Rubio A. (2012), se trata de un grupo generacional que están condicionados a interesarse por el logro, debido a la distribución de información, las tareas, el juego y el aprendizaje presente en los videojuegos y en la auto instrucción *on-line*. El hecho de que estas personas les interesen constantemente conseguir logros, es un reto para las empresas y los futuros supervisores, ya que deberían brindar desafíos constantes para mantener involucrado y motivado al individuo.

La globalización ha permitido una conectividad a escalas impresionantes, porque “la radio, como dispositivo rupturista, tardó 38 años en llegar a 50 millones de usuarios; la TV, le bastaron sólo 13 para alcanzar esa misma

masividad; la Web, estuvo al alcance de 50 millones de usuarios en solamente cuatro años, mientras que el iPod lo hizo en tres, y Facebook, en dos”, Mascó A. (2012). Entonces con un mundo más conectado la influencia de sucesos y hechos históricos influyen más rápido y a más personas, como fueron los dispositivos móviles, redes sociales, cambio climático, terrorismo, otros.

Ecuador, a pesar de ser un país en vías de desarrollo, se encuentra híper conectado al mundo globalizado de la telefonía móvil, ya que hay más de 16.9 millones de líneas de teléfono móvil activas, es decir 1,5 millones de líneas telefónicas activas en Ecuador más que la población total del país, SUPERTEL 2013 (citado en El País 2013). Este dato es importante porque muestra a un país completo conectado, y la generación “Z” ecuatoriana se encuentra involucrada en esta red de comunicacional global.

Rubio A. (2010), también comenta que esta generación es más “Infornívora” es decir, que consumen información para existir. Están mucho más tiempo en el internet, su vida muchas veces depende de lo que encuentren en el mismo. Esta característica de la generación “Z” es beneficiosa para la organización porque ingresarán al mundo laboral individuos más informados, que investigar no es una barrera porque están acostumbrados a hacerlo y les gusta; a más de manejar muy bien los instrumentos tecnológicos y sistemas operativos; en el caso de haber un sistema nuevo para ellos, aprenden su manejo con rapidez.

Moscó A. (2012) dice que habrá nuevas profesiones, vinculadas con la economía digital, y una flexibilidad mayor en la que el trabajo móvil será la regla más que la excepción. Es decir que para estas personas la flexibilidad es lo importante al igual que la generación “Y”; y necesitarán que sea manifestada por sus empleadores, o simplemente no les serán fieles.

En conclusión, esta generación está tocando ya las puertas de la población económicamente activa, así que es necesario conocer un poco más de las nuevas tendencias generacionales; por eso se la menciona en este trabajo para no dejar de lado a individuos próximos a laborar en alguna empresa ecuatoriana, en caso de que aún no estén presentes; y si ya lo están, pues habrá que tomar las medidas necesarias, como investigar más de ellos,

conocer cuáles son sus preferencias y necesidades para incluirlas en los planes de beneficios empresariales, planes motivacionales, estilos de trabajo, etcétera.

2.4. TEORÍAS MOTIVACIONALES

En los cuadros anteriores se pudo apreciar hechos históricos que definen ciertos rasgos de la personalidad de las generaciones de trabajo, según González M. y Olivares S. (2001: 31) la personalidad de cada trabajador, en gran medida determinará la percepción, la motivación, el aprendizaje y finalmente la creatividad que muestre en lo que realiza (desempeño) y en como lo realiza (calidad y actitud de servicio). Entonces, la ventaja de saber ciertos rasgos de esa personalidad grupal permitirá brindar un plan de incentivos que impacte y pueda motivar a los colaboradores demostrando un buen desempeño y actitud de trabajo.

Pero definir los hechos que caracterizan a una generación, los rasgos de su personalidad y la forma para llegar a ellos para motivarlos no es suficiente, ya que para que tenga un mayor impacto, el plan de incentivos, es necesario apoyar estas teorías generacionales a través de las teorías motivacionales de: Herzberg et al. (1959), que ayuda a identificar qué tipo de beneficios se los considera como derecho adquirido, por los colaboradores, para mejorarlo o eliminarlo; igualmente Deckers (2001) dice que, para motivar a una persona, la intensidad de un estímulo es proporcional a la respuesta. Entender cómo funciona el proceso de motivación ayuda a distinguir los beneficios con impacto motivacional y los que no.

2.4.1. FACTORES DE HERZBERG

La motivación de las personas depende de dos factores: a) Higiénicos b) Motivacionales. El primer factor está compuesto por condiciones físicas y ambientales de trabajo, como es el salario, beneficios sociales, políticas de empresa, tipo de supervisión recibida, reglamentos internos, oportunidades existentes. El otro factor en cambio menciona que, la motivación depende del contenido del cargo (Herzberg, Bernard & Bárbara B., 1959).

En cuanto al primero, hace hincapié en que hay una capacidad muy limitada para influir en el comportamiento de los trabajadores es decir que, si privamos algunos de los beneficios a los colaboradores, como es el bono de vacaciones, generará insatisfacción considerada como una reducción salarial; y si este beneficio, está presente evitará insatisfacción pero no motivará, porque se lo considera un derecho adquirido. En cuanto al segundo factor, mientras se enriquezca el cargo con constantes responsabilidades, libertad de decisión, etc.; esto motivará al personal, de lo contrario, causará insatisfacción y desmotivación.

Entonces se utilizará esta teoría para comprobar el impacto motivacional, de un plan de incentivos basado en algunas de las características importantes para la generación “Boomer”, “X” y “Y”; ya que si no tienen un impacto motivacional, se descartará como opción de incentivo.

2.4.2. DECKERS

El proceso de motivación tiene 3 momentos: a) Elección del objetivo, es el motivo que el individuo satisfará. b) Dinamismo conductual, son las actividades que lleva a cabo un individuo para intentar conseguir la meta elegida. c) Finalización de la acción realizada, corresponde al análisis del resultado conseguido con las distintas actividades que ha llevado a cabo (Deckers, 2001).

De manera complementaria, la teoría de Deckers ayuda a medir el impacto motivacional de otras necesidades generacionales –que no se encuentra dentro de los factores que menciona Herzberg et al. (1959) - como es el caso del ejemplo de Simón et al. (2007) que menciona que la posibilidad de compatibilizar trabajo y familia, es un ejemplo de preferencia a la hora de escoger un trabajo.

Para todas las generaciones escoger un buen lugar de trabajo es importante, pero el nivel de preferencia de esta necesidad varía. Así que para medir el nivel de impacto que tiene satisfacer este ejemplo de Simón y Allard, es necesario evaluarla basado en los tres momentos del proceso de motivación de Deckers.

Y de ser comprobado un buen nivel de motivación, la particularidad será implementada en la generación que responda y suprimida en la que no.

2.5. PRECURSORES EN APLICACIÓN DE LAS TEORÍAS GENERACIONALES

Uno de los precursores más importantes a nivel mundial en la aplicación de estudios generacionales para brindar confort y sobre todo motivar al personal es la compañía multimillonaria y multinacional Google según Great Place to Work (2013) obtuvo el premio al mejor lugar para trabajar en el mundo en el año 2013 y segundo lugar en 2012, debido a la gestión de Talento Humano realizada durante esos años hacia sus colaboradores. Para participar en el ranking cumplen con requisitos, entre ellos, encuestas de medición de confianza, cultura, clima laboral, etc. (GREAT PLACE TO WORK. 2013)

Hay diferentes revistas que ratifican el trabajo de la información expuesta en Great Place to Work, donde se expone las empresas que la generación “Y” o millennials prefieren trabajar y Google se encuentra en el primer lugar de las empresas favoritas por los millennials, a nivel mundial, para trabajar los últimos 5 años, tanto por Ingenieros como por administradores (UNIVERSUM. 2013).

Entonces, ¿Que ha hecho Google para ser reconocido por dos revistas diferentes y además ser la preferida por los millennials? Pues se ha realizado una buena inversión en incentivos muy atractivos para las generaciones de trabajo para así atraer a los mejores talentos a su empresa y retenerlos con un llamativo plan de beneficios; pues aquí el top de incentivos del gigante navegador de internet:

1. Instalación deportiva al aire libre: campo de fútbol, de basquetbol, canchas de tenis, postes de lanzamiento de herradura, minigolf, pista de hockey en patines.
2. Un Estudio de Baile Google, donde puedes elegir entre las 31 clases que se imparten semanalmente como capoeira o la utilitaria. Impartidas por instructores profesionales.
3. Comida gratis. Aumentando en más del doble el número de cafeterías. Contando con comida gourmet: para vegetarianos y veganos, bares de pizza, ensalada, fruta. Además de una barra de postres al estilo de 1950 y sirven 18 tipos de cafés.

4. Durante todo el verano y una vez a la semana hay un mercado agrícola con productos cultivados localmente.
5. Dispositivos Android gratuitos.
6. Licencia pagada para los nuevos padres -12 semanas para las madres, 6 semanas para los padres-.
7. Habitaciones para lactancia para las nuevas mamás y nursery.
8. Los “viajes morales” que organiza la compañía anualmente a estaciones de esquí con todo tipo de lujos.
9. Salas decoradas con ambientes de barcos reales o paisajes agrícolas, como un establo con heno y un par de caballos de peluche gigantes, etc. Un rocódromo, mesas de billar, futbolines, sillones de masajes (además de fisioterapistas).
10. Sí uno de sus empleados fallece, el esposo o compañero sentimental que sobrevive recibirá un cheque por el valor del 50 % del salario por la siguiente década. Además del cheque, el esposo que sobrevive podrá tener acceso inmediato a las acciones de su pareja.

(ESTILO. 2013)

Obviamente esta empresa es multimillonaria, no limita sus gastos en brindar todos estos beneficios, que parecen estar fuera de cordura, pero saben lo que hacen porque, muchas revistas a nivel mundial la mencionan como favorita para trabajar. La manera de llegar a sus colaboradores con estos incentivos ha rendido frutos, ya que hay personas muy satisfechas con sus beneficios y otros serían los factores que influyen en la insatisfacción a cerca de los beneficios (Anexo 3).

Muchos de estos incentivos van direccionados para la generación “Y” y “X” como son las canchas, las salas de juegos, los reconocimientos de su trabajo, los viajes, el tiempo disponible para estar con la familia, dispositivos móviles gratuitos, ambiente de trabajo informal; y también para los Boomers, como son los bonos en caso de muerte de un colaborador, la comida gratis; estos beneficios también se enfocan a nivel psicosocial, por ejemplo las clases de capoeira, estudios de baile, las canchas para practicar deportes están focalizadas más para una generación joven que se encuentra en pleno desarrollo de su cuerpo, como es la etapa adulta inicial, mencionada anteriormente.

Los seguros médicos, bonos por muerte y centros para mujeres embarazadas son enfocados para generaciones con padres que están en la mitad del

desarrollo psicosocial de la etapa adulta inicial, ya que si recordamos según Le Francois (2001) los individuos de esta etapa quieren obtener algunas destrezas para convertirse en adultos, una de ellas es asumir la responsabilidad por los dependientes; y Google facilita satisfacer dicha destreza solo trabajando para ese lugar, eso hace que a nivel psicosocial sus beneficios sean muy atractivos.

La realidad de BMI es diferente porque no cuenta con esa cantidad de dinero para invertir en esa clase de incentivos para sus colaboradores, pero hay algunas cosas que se pueden adaptar para esta organización, obviamente basándose en estudios que lo permitan, como son la investigación de las preferencias y necesidades de los colaboradores dentro de BMI.

A pesar de que en América Latina la realidad económica es diferente que en Estados Unidos, Google de América Latina sigue en el primer lugar para trabajar seguida de Microsoft, Kimberly Clark y Telefónica (GREAT PLACE TO WORK. 2013).

Ahora bien se tomará en cuenta una empresa con menor ganancia y diferente estrategia para motivar a sus colaboradores como es Kimberly Clark. Esta empresa para estar en segundo lugar 2013 y primero en 2012, ha realizado un buen trabajo para mantenerse en el top de empresas preferidas. Además, se encuentra dentro de las 50 mejores empresas para trabajar en República Dominicana; el reconocimiento fue realizado al analizar cada uno de los beneficios que las principales empresas ofrecen a sus trabajadores, en conjunto con las opiniones recogidas durante dos meses (MERCADO. 2010). Uno de los beneficios que les hizo acreedores del premio es el salario basado en el parámetro de valoración del mercado local y el resultado individual obtenido por cada colaborador en el sistema de gestión de desempeño (MERCADO. 2010).

El beneficio mencionado fue una de las gestiones que le hizo merecer estar en las mejores empresas en República Dominicana. Así podemos dar connotación de que "Great Place to work" no es la única revista que reconoce el trabajo de la empresa en cuanto a incentivos. A continuación otras gestiones importantes realizada por esta empresa según la entrevista hecha a Rafael Ravettino,

director Recursos Humanos para Centroamérica y Caribe, de Kimberly Clark; por la revista SUMMA (2013) en la que menciona: "...impulsamos el bienestar de nuestros colaboradores a través de programas de salud y de balance de vida-trabajo. Todo esto, mientras dejamos legado en nuestras comunidades por medio de programas de voluntariado y responsabilidad social de alto impacto".

El reconocimiento a la GRH de Kimberly Clark, por las diferentes revistas mencionadas, no es solo por la presencia de los beneficios sino también por el enfoque a las diferentes características generacionales, por ejemplo: el impulsar el equilibrio entre trabajo-vida es muy importante para la generación "X" y "Y", según Simón et al. (2007). Además los programas de voluntariado y responsabilidad social también es importante para los "Y", según Boschma et al. (2000), para concluir los programas de salud, son focalizados no solo para los "X" y "Y" sino también para los Boomers, porque según Le François G. (2001) en esta edad las personas tienen un deterioro paulatino de su salud debido a su proceso natural de envejecimiento.

Una vez revisado la tendencia mundial y latinoamericana, en cuanto a los beneficios, es primordial ahora trabajar con la realidad de Ecuador. Telefónica se encuentra como mejor lugar para trabajar los dos últimos años (GREAT PLACE TO WORK. 2013).

Esta revista no es la única que reconoce el trabajo de Telefónica, ya que LÍDERES y PRICEWATERHOUSECOOPERS (PwC) también lo hacen, y en esta ocasión obtienen el premio como la empresa más respetada en Ecuador, por mejores prácticas de gestión de talento humano (LÍDERES. 2013). Este premio se otorga a aquellas empresas que han logrado desarrollar su talento humano, sobre la base de poner en marcha mejores prácticas en desarrollo de personal; además de implementar acciones de retención de talentos, gestión del desempeño, comunicaciones, cultura, clima organizacional, planes y programas de beneficios para sus colaboradores (LÍDERES. 2013).

Telefónica consta entre las 20 mejores compañías del mundo en el 2013, por su capacidad de gestión del liderazgo, promoción del talento e impulso de la

innovación en todos los niveles de la organización y en todos los países en donde opera, según el estudio de Hay Group (TELEFÓNICA. 2014).

Ahora bien, ¿Por qué esta empresa ha obtenido varios reconocimientos por diferentes instituciones?, pues para llegar ahí han trabajado en clima laboral, comunicación organizacional, desarrollo organizacional, motivación grupal, otros; pero sobre todo brindando beneficios llamativos para las generaciones de trabajo. Pues según los siguientes cuadros, Telefónica en el Ecuador ofrece a sus colaboradores los siguientes incentivos, causantes del reconocimiento de “Great Place to Work”, “Líderes”, “PWC” y “Hay Group”.

Innovaciones en comunicación: Desayunos en Confianza, el Presidente Ejecutivo y los vicepresidentes de área se reúnen mensualmente con grupos de trabajadores para entablar un diálogo abierto, donde se despejan interrogantes, rumores y se intercambian opiniones. Reuniones trimestrales de comunicación, a las cuales se convoca a todos los empleados para dar a conocer las estrategias y resultados de la Compañía.

Gestión de oportunidades: Aplicamos una sólida política de promoción interna de los empleados. Durante 2007, el 67% de las nuevas oportunidades laborales fueron ocupadas con personal de Telefónica.

Experiencias internacionales.- Seis empleados realizaron pasantías de un semestre de duración en otras operaciones de Movistar en América y Europa.

Compensaciones: A través de la herramienta *HAY* calculamos las remuneraciones de acuerdo al aporte de cada uno de los cargos a la consecución de las metas de la Compañía, lo que incorporó nuevos parámetros de equidad y motivación. Transparentar la política salarial y responder sus inquietudes elevó la confianza de los empleados frente a la organización.

Reconocimiento: El programa *El Efecto Telefónica* basado en los 4 ejes del Programa Ahora (Clientes, Sociedad, Empleados y Accionistas), los gerentes de área o los líderes de proyectos postulan a un colaborador o a un equipo de trabajo para una premiación trimestral de la que resulta un vencedor anual, previo análisis de un Comité de Evaluación. Los

ganadores reciben estímulos como viajes y bonos, motivando, de esta forma, la creatividad y capacidad de nuestros trabajadores. Se establecen así paradigmas de excelencia a seguir.

Beneficios de salud: El 100% de la plantilla permanente de Telefónica se benefició con un seguro médico privado, seguro de vida y subsidio de alimentación. Durante el ejercicio 2007 se ejecutaron 3.227 acciones enfocadas a medicina preventiva para el personal.

Desarrollo profesional: Durante 2007, nuestros empleados recibieron 74.694 horas de formación. La alta dirección participó en programas de liderazgo con el Instituto de Desarrollo Empresarial (IDE). Grupos de supervisores y mandos medios aprobaron diplomados superiores de habilidades gerenciales en el Instituto Tecnológico de Monterrey, sede Ecuador. De acuerdo a necesidades específicas de aprendizaje también implementamos programas de maestrías auspiciadas y talleres de gestión de desempeño y retroalimentación aplicada.

Reducción de la jornada: Debido a la necesidad de asistir a maestrías, diplomados y acceder al período de maternidad, el 9% de empleados gozaron de una reducción en jornada laboral, sin afectación de sus beneficios o ingresos.”

(Movistar. 2008)

Las razones por las cuales ha sido acreedora a diferentes reconocimientos en el país como la mejor empresa para trabajar, se reflejan también en el plan de incentivos que sus colaboradores reciben. Los beneficios mencionados son algunos de los incentivos hechos públicos por su página oficial, a continuación un breve análisis.

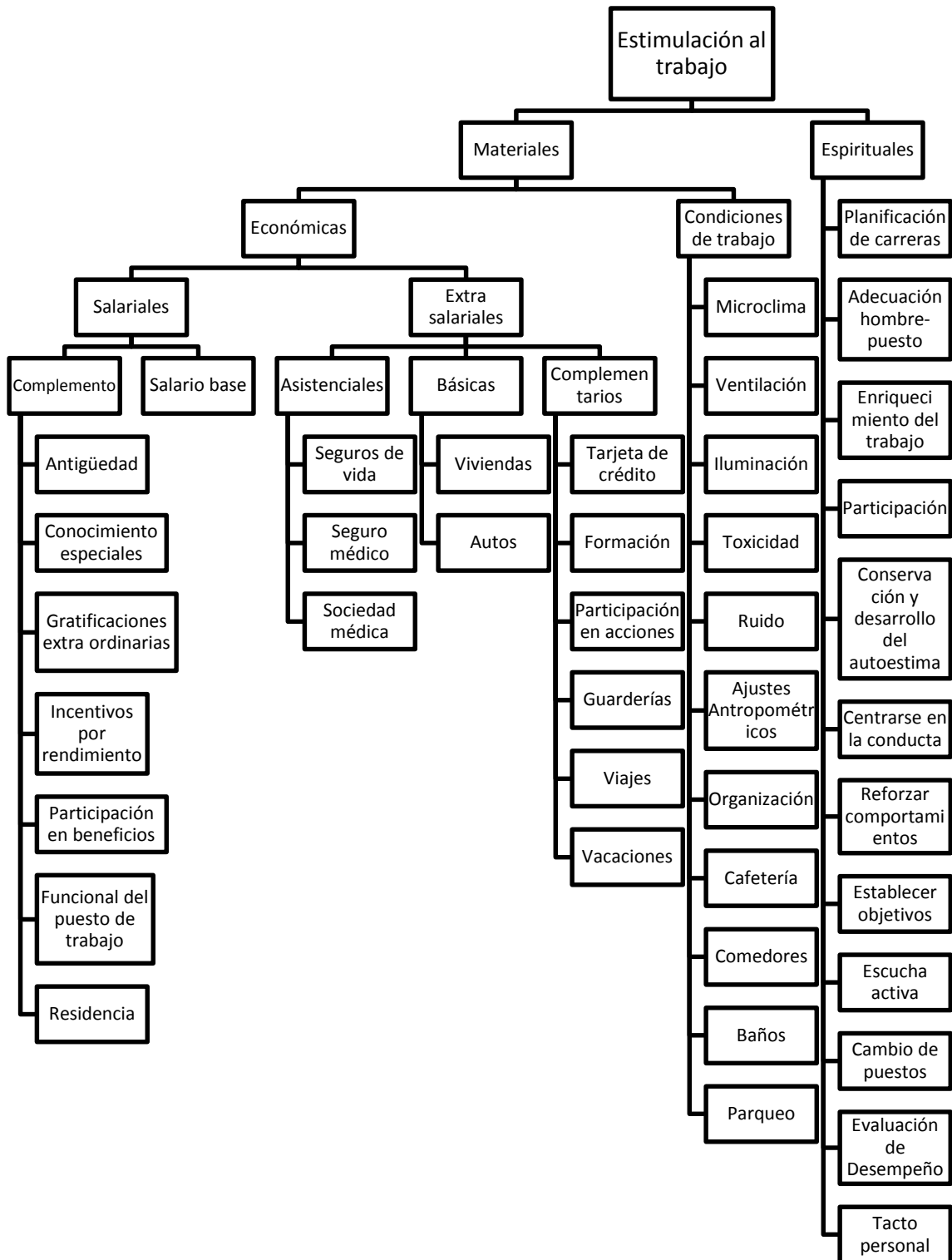
Los “Desayunos en Confianza” se enfocan en intentar mejorar la comunicación. La generación “Y” le gusta recibir comunicación continua, y la razón del porque se les encomienda las diferentes responsabilidades; los “Desayunos en Confianza” se orientan en esas necesidades, a su vez eso permite desarrollar identificación hacia la organización y satisfacción laboral. De la misma manera la gestión de oportunidades y las experiencias internacionales que brinda Telefónica, promueve el crecimiento profesional dentro de la empresa a través de un plan de carrera.

En cuanto a las compensaciones, reconocimiento, beneficio de salud, experiencia internacional, desarrollo profesional o capacitaciones que brinda movistar a sus colaboradores, promueven el desarrollo y la motivación de la generación tanto “X” como “Y”, según las bases teóricas expuestas anteriormente. En cuanto a la reducción de la jornada laboral, está enfocada a la preferencia de la generación “Y” y sobre todo la “X”, porque promueve la relación vida-trabajo que tanto buscan éstas generaciones, basado en los estudios presentados en éste trabajo.

2.6. PLAN DE INCENTIVOS CARACTERÍSTICAS Y BENEFICIOS

Ahora que se conoce las características de cada generación, las empresas que brindan beneficios focalizados a la necesidad de las generaciones y el proceso de motivación para definir si los beneficios están centrados a las necesidades de cada grupo de trabajo. Es importante hablar de los planes de beneficios, sus características, y las variedades que se pueden ofrecer al cliente interno.

Los premios otorgados por la organización conjuntamente por el trabajo realizado por el empleado, demuestra el carácter recíproco de la relación de intercambio existente entre el individuo y la organización. El primero ofrece su aportación, esfuerzo y trabajo altamente valioso para los objetivos de la producción y los segundos dan estímulos a manera de pagos por los servicios prestados González M. y Olivares S. (2001: 83). Hay una relación recíproca entre empleado y empleador al momento de brindar energía y tiempo por el uno y recursos por el otro; las maneras de retribuir al colaborador su esfuerzo son a través de un plan de incentivos que según Cuesta A. (2010: 370) son: incentivos materiales y espirituales; el siguiente cuadro explica mejor la postura del autor.



(Santos. 2010)

Según el autor, este recuadro contiene varios de los beneficios que son necesarios para motivar al cliente interno, pero lo que este plan busca es

focalizar todos estos beneficios de acuerdo a las características de las generaciones de trabajo, no generalizar las preferencias, es decir no asumir que a todos los colaboradores les gustaría tener todo lo que se encuentra en el cuadro, a algunos les gustaría pero a otros no les importaría tenerlo. Por ejemplo, las guarderías serían espectaculares para padres de familia, la generación "Y", en su mayoría, no lo son; los Boomers con sus hijos que no tienen edad para una guardería también, así que este beneficio no funcionaría del todo, además de ser costoso. La participación en acciones, es un beneficio que también favorecerá a los individuos que hayan estado varios años en la empresa, como serán algunos Boomers, que ya tengan mucho tiempo y algún cargo alto en BMI, difícilmente alguien de la generación "X" o "Y".

Las condiciones de trabajo como: ventilación, iluminación, ruido, organización, cafetería, comedores, otros, son las condiciones de trabajo que afectan a todas las personas dentro de la organización y según Herzberg et al. (1959) serían factores higiénicos porque si privamos de alguno de estos beneficios causará insatisfacción, pero si se lo mantiene evitará insatisfacción pero no motivará, porque se lo considera como derecho adquirido. La residencia es otro beneficio que tampoco pueden gozar todos los colaboradores, ya que solo aplicaría para las personas que no residan en la ciudad, donde se encuentra las oficinas de BMI, dicho de otra manera se enfocaría para extranjeros o ecuatorianos residentes en otra ciudad.

El seguro de vida y seguro médico son beneficios, que según las teorías investigadas, son las necesidades más importantes para las generaciones que están por terminar la etapa de desarrollo psicosocial adulta media e iniciar la etapa llamada madurez de Erikson, porque a nivel biológico el cuerpo humano se va deteriorando naturalmente y al tener un seguro de vida o médico ayuda brindando seguridad; cabe rescatar que es un beneficio que en la actualidad cuentan todos los colaboradores de BMI.

Entonces, en el presente plan no se implementarán beneficios costosos para un grupo limitado de beneficiados, porque no se cumpliría el balance costo-costo, beneficio-beneficio de Cuesta (2010). Sino también con beneficios

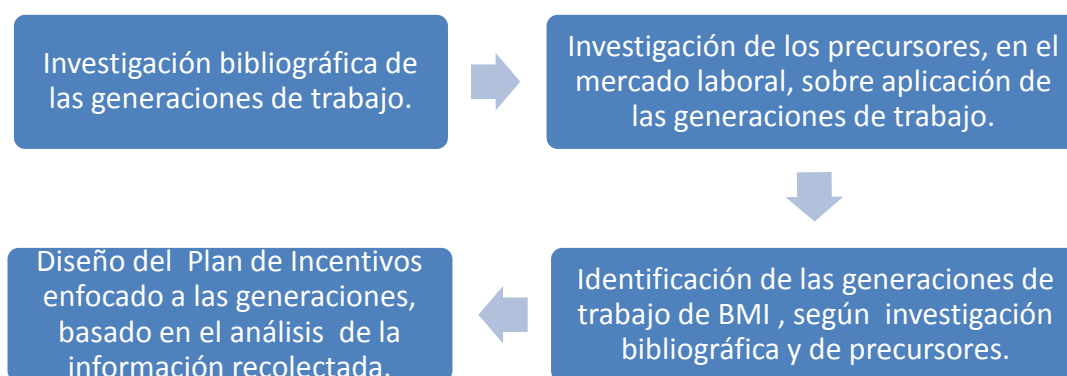
basados en las características generacionales, teorías motivacionales y de Psicología del Desarrollo para así cumplir el balance costo-costos de Cuesta (2010).

CAPITULO III

3. MARCO METODOLÓGICO

3.1. METODOLOGÍA

La metodología empleada fue la siguiente:



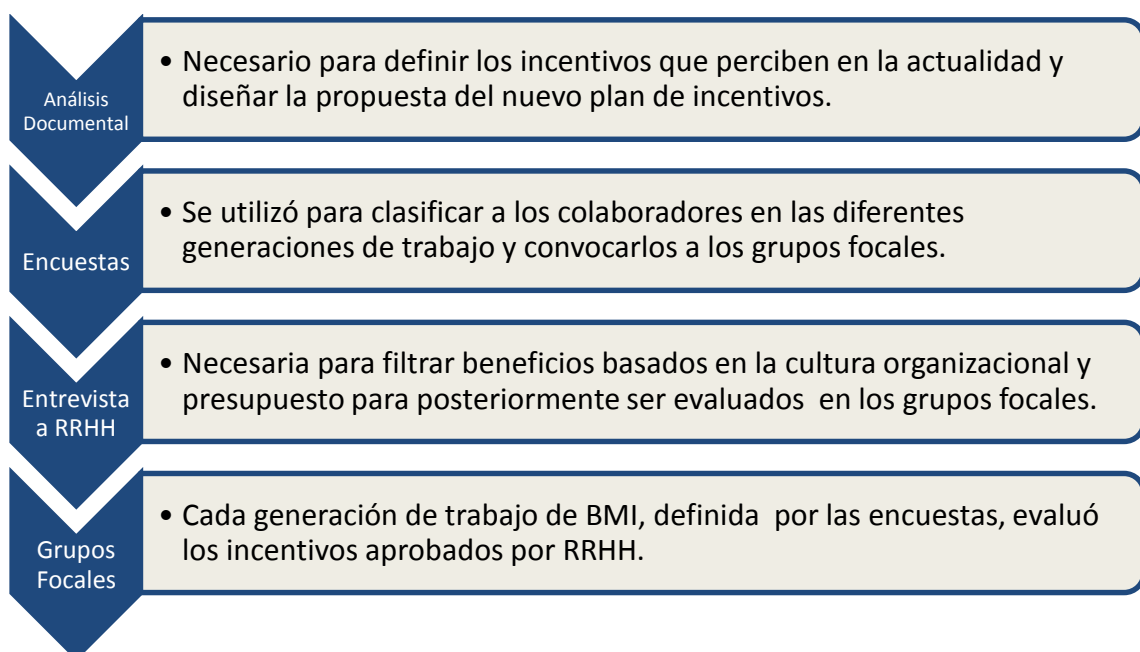
Los tipos de investigación empleados en la metodología de este trabajo fueron: investigación de tipo descriptiva, explicativa, de campo, cualitativa, cuantitativa, comparativa, analítica y proyectiva. Es descriptiva, porque se clasificó y relacionó los elementos tanto de factores generacionales como psicosociales, para lograr un mayor detalle de información presentada en el presente plan de incentivos. Explicativa porque, se expusieron las razones que definieron los diferentes rasgos de personalidad de cada generación de trabajo, siendo estas los hechos históricos popularizados por la globalización; también fue explicativa porque, se presentaron los hechos históricos que, según los autores, causaron los diferentes rasgos de personalidad de cada generación. Investigación de campo porque, este trabajo es una propuesta para la necesidad de mejorar el plan de incentivos para BMI Igualas Médicas.

Cualitativa porque, se utilizó diferentes disciplinas académicas para fortalecer el sustento teórico como son: Sociología (estudio de las generaciones de trabajo y su impacto), Psicología del Desarrollo (etapas psicosociales de cada

generación), Psicología Organizacional (en teorías motivacionales, estudios de las generaciones adaptado al mundo de Recursos Humanos, precursores en aplicación de teorías generacionales) e Historia (estudiando la historia de Ecuador para la adaptación de los sucesos históricos que definieron a las generaciones de trabajo en países desarrollados). Cuantitativa porque, se explicó los fenómenos sociales que definen a las generaciones a través de, datos estadísticos; además las herramientas de investigación implementadas en este trabajo brindaron mayor soporte cuantitativo a la viabilidad de implementación de los beneficios de este plan. Comparativa porque, se comparó semejanzas, diferencias de los comportamientos y la personalidad de las generaciones en aspectos: organizacionales, sociales, psicosociales e históricos. Analítica porque, se analizó la información recolectada y se sintetizó preferencias generacionales, en las que se basa este plan. Finalmente proyectiva porque, se propone soluciones alternativas de cambio para el plan de incentivos vigente, basado en un fortalecimiento teórico.

3.2. INSTRUMENTOS

A continuación las herramientas de investigación utilizadas en el desarrollo de este proyecto:



3.2.1. ANÁLISIS DOCUMENTAL

Consiste en la revisión de documentos previos a la investigación, con el objetivo de obtener una idea inicial de la gestión de los incentivos dentro de BMI. Con esta herramienta se encontró un listado de beneficios de la empresa, son los que se presentaron al inicio de este trabajo en “Antecedentes”.

El análisis documental permitió reconocer algunas características de la empresa como son: su organigrama, número de colaboradores, ubicación de la misma en el mercado global, el giro de negocio, entre otros.

3.2.2. ENCUESTAS

Trata de una serie de preguntas de elección múltiple para obtener información cuantitativa sobre la gestión de Talento Humano de los aspectos relacionados a los beneficios que actualmente recibe cada colaborador. La encuesta está compuesta por 25 preguntas cerradas, de las cuales: 20 son para categorizar a los colaboradores de BMI en generación "Baby Boomer" "X" y "Y", y 5 preguntas para medir el nivel de satisfacción de: la supervisión, comunicación con el supervisor, el salario, los beneficios recibidos en la actualidad y satisfacción de su permanencia en la empresa. Las primeras 20 preguntas tienen tres posibles respuestas en las que cada una pertenece a una generación a definir; las siguientes 5 preguntas tienen tres opciones de evaluación de satisfacción, para definir de la siguiente manera: 1 para nada satisfecho, 2 no tan satisfecho, 3 muy satisfecho.

Se aplicó la encuesta a 55 de las 60 personas en la nómina de BMI, porque las otras personas se encontraban en viaje de negocios, vacaciones y permisos. Para ver la encuesta, revisar el (Anexo 1).

Para calificar las respuestas y definir las generaciones se utilizó un cuadro de respuestas (Anexo 2), basado en todas las características que definen los autores a cada generación de trabajo. Entonces se definió a las generaciones dependiendo de la respuesta del cuadro de calificación generacional y los resultados de esta evaluación se encuentran en el (Anexo 3); que está compuesto por la lista de los colaboradores con la generación a la que pertenecen, además de las tabulaciones de resultados. Así que con esta

herramienta se pudo categorizar a los individuos de BMI dentro de las generaciones de trabajo, además de medir el índice de satisfacción de los beneficios que actualmente poseen.

3.2.3. ENTREVISTA

Se trata de una conversación entre dos personas con una finalidad investigativa. Se busca recolectar información cualitativa de un tema específico. Esta entrevista está compuesta por preguntas cerradas y abiertas, basada en la investigación de las preferencias de cada generación de trabajo (“Baby Boom, “X” y “Y”), y diseñada para definir, de un listado de beneficios, los más idóneos para BMI. Fue aplicada al jefe de RRHH para realizar un filtro y obtener la retroalimentación de los mismos, para aplicarla a los grupos focales. Los incentivos propuestos a RRHH (Anexo 4), y los aprobados serán considerados para la evaluación de las generaciones de trabajo de BMI; ya que, de esta manera se pudo definir un plan de incentivos basado también, en las características y preferencias de la organización.

3.2.4. GRUPOS FOCALES

Es una técnica de estudio de opiniones o de actitudes sobre algún tema específico. En este caso, se utilizó para opiniones del cliente interno –todas las áreas- sobre los beneficios, además de sugerencias que puedan mejorar los mismos incentivos. De la lista de los colaboradores en su respectiva generación (Anexo 3), se escogió una muestra, definida en (Anexo 5). En esta herramienta se encuentra un cuadro de evaluación de los beneficios actuales para saber el nivel de satisfacción de cada uno de ellos, se utilizó una escala de 4 valores (1=insatisfactorio, 2=regular, 3=bueno, 4=muy bueno) para disminuir la tendencia de evaluación media y tener valores más sesgados. A continuación en el análisis cualitativo, cada grupo focal brindará sugerencias para cada incentivo desde su perspectiva generacional. Finalmente hay un listado de características de personalidad de la generación “Boomer” y “X”, para autodefinirse como tal. Este literal es necesario realizar porque, en los resultados de las encuestas hay personas que tienen rasgos de personalidad de un “X” con una ligera tendencia a “Boomer”, entonces con éste listado la

persona se autodefinió como “Boomer” o “X”. Para poder tener una retroalimentación focalizada de cada beneficio. Entonces cada generación brindó sus sugerencias y comentarios acerca de los beneficios previamente aprobados por RRHH. Los resultados de éstos se encuentran en (Anexo 6) y en el Marco de Resultados.

3.3.RESULTADOS

A continuación, se presenta un breve resumen de la información cuantitativa de los resultados obtenidos con las diferentes herramientas de investigación, para más información revisar (Anexos 1, 3, 6 y 7).

Resumen de las encuestas de satisfacción:

Preguntas	Nada Satisfactorio	No tan satisfactorio	Muy satisfactorio
Satisfacción con la supervisión de Jefe inmediato.	9%	35%	56%
Satisfacción con la comunicación de su jefe inmediato.	9%	29%	62%
Satisfacción con el salario	9%	67%	24%
Satisfacción con los beneficios empresariales	2%	42%	56%
Satisfacción con permanencia en la empresa	2%	24%	74%

Encuesta Generacional (Anexo 1)

Como se puede apreciar, el 56% de personas en BMI se encuentran muy satisfechas con los beneficios empresariales y un 42% no tan satisfechas. Para saber cuáles son algunas de las razones de tal insatisfacción se aplicó la encuesta de satisfacción con los beneficios actuales (Anexo 6), y los resultados fueron:

Beneficios	Insatisfactorio	Regular	Bueno	Muy Bueno
Bono Supermaxi	0%	5%	24%	71%
Seguro Médico	0%	0%	29%	71%
Bono Navideño	5%	0%	24%	71%
Viernes Informal	9%	10%	38%	43%
Alimento y transporte nocturno	5%	10%	33%	52%
Reconocimiento de fechas culturales	9%	29%	33%	29%
Almuerzo	5%	5%	24%	66%

Bono por Vacaciones	5%	9%	24%	62%
Estacionamiento	76%	9%	5%	10%
Seguro de Vida	0%	9%	10%	81%
Sueldo Variable	10%	19%	38%	33%
Plan Celular	24%	19%	38%	33%
Subsidio para capacitaciones	24%	33%	14%	29%
Apertura para dar sugerencias a proceso y cuellos de botella	10%	33%	19%	38%

Encuesta de Satisfacción de Beneficios Actuales (Anexo 3)

Solo el 29% de colaboradores piensa que el reconocimiento de fechas culturales y el subsidio para capacitaciones son beneficios muy buenos. Una razón puede ser la forma de cómo se maneja el beneficio, porque apenas el 38% de los colaboradores piensan que la apertura de la empresa para recibir sugerencias a procesos y cuellos de botella es muy buena. Eso quiere decir que este beneficio puede ser mejorado, porque en el siguiente cuadro, el 96% de personas en BMI cree es muy importante que la empresa escuche sus sugerencias (Anexo 1):

Preguntas	Menos Importante	No tan Importante	Muy Importante
Empresa brinde estabilidad laboral	2%	5%	93%
Oportunidad de crecer en la empresa periódicamente	4%	2%	94%
Que la empresa escuche sus sugerencias	0%	4%	96%
Posibilidad de consolidar trabajo-familia	0%	18%	82%
Importancia de conectarse a las redes sociales	69%	25%	6%
-	No lo hago	Obligada	Voluntaria
Razón por las que trabajaron extra a las 40 horas.	11%	34%	56%
-	Consenso	Habilidades	Colectivismo
Como se debe otorgar un asenso	4%	65%	31%

Encuesta Generacional (Anexo 1)

CAPÍTULO IV

4. PRODUCTO

A continuación cada incentivo fue desarrollado con el fin de satisfacer las necesidades generacionales de trabajo de los colaboradores de BMI. La

persona encargada de Recursos Humanos realizó el primer filtro del listado de beneficios presentado, basado en la Cultura Organizacional y el presupuesto de la empresa (Anexo 4). A su vez las encuestas ayudaron a definir las generaciones de trabajo en BMI (Anexo 2).

Los beneficios filtrados por RRHH se presentaron en el grupo focal y esta herramienta permitió que las generaciones de BMI, brinden sus sugerencias y comentarios según sus necesidades. Para revisar el sustento teórico y el cuantitativo de los beneficios revisar (Anexo 7). Entonces una vez aplicado las herramientas de investigación se desarrolló los siguientes beneficios para BMI dependiendo de las necesidades generacionales y psicosociales de los colaboradores. Los beneficios se dividen en monetarios y no monetarios:

4.1. BENEFICIOS MONETARIOS Y NO MONETARIOS:

4.1.1. BENEFICIOS MONETARIOS:

- **Bono de inscripción** para participar en algún evento de atletismo amateur por ejemplo: 15k Últimas Noticias, media maratón de Quito 21Km, Nike 10k, Duo Run 5K, Liga 10 K, PUCE 7K, entre otros.
- **Bono de antigüedad.** Reconocer la experiencia y trabajo del colaborador.

Antigüedad en años	Porcentaje de bono del sueldo mensual
0 a 2	0%
3 a 5	4%
6 a 8	7%
9 a 14	10%
15 a 20	12%
21 a 25	15%
Más de 25	17%

Basado en Chiavenato (2000).

- **Concursos de Pintura, Dibujo, Poesía, Música, Literatura, Fotografía.** Premiación trimestral de cada categoría basado en votaciones. El premio consiste en un subsidio de inscripción para un

taller en la categoría que ha ganado o tickets para exposiciones y conciertos en la categoría participante.

4.1.2. BENEFICIOS MONETARIOS:

- **Horario de trabajo flexible.** La jornada laboral normal se extiende desde las 08:30 hasta las 17:30. Pues este beneficio permite ingresar a trabajar máximo a las 10:00, y salir del trabajo mínimo a las 16:00. Por ejemplo, “José” puede ingresar a trabajar a las 09:30 y salir a las 18:30 si desea recuperar, en ese mismo día, la hora que se tomó en la mañana, sino puede recuperarla otro día en la misma semana ya que, debe cumplir el mínimo de 40 horas semanales de trabajo. En éste beneficio se necesita la aprobación del jefe o supervisor ya que, pueden haber días en los que el supervisor necesite información de “José”, pero él no se encuentra en su lugar de trabajo. De esta manera si el empleado tiene alguna actividad extra a lo laboral la puede realizar en el horario de 08:30 a 10:00; de 16:00 a 18:30 y recuperar las horas en el mismo día o al siguiente para realizar actividades como: dejar a los niños en escuela, acudir a cursos, ir a la universidad, pico y placa, ir al doctor, etc.
- **Refrigerio de lunes saludable.** Vasos de frutas con costo menor a 1\$.
- **Enriquecimiento del cargo.** Brindar ciertos desafíos y responsabilidades; los desafíos consisten en sustituir tareas simples por tareas más complejas para promover la independencia en ciertas labores y actividades del cargo, además de generar un diálogo en el que se escuchen los aportes, cambios en procesos, cuellos de botella, etcétera.
- **Salida de Campo. Salida anual o semestral.** A la playa, Nanegalito, Mindo, Cuicocha, Cotopaxi, Vilcabamba, Cuenca, Otavalo, Mojanda, Pasochoa, entre otros. Después de la salida de campo, posponer una hora de trabajo no recuperable en la entrada del día lunes.

- **Plan de carrera.** Proceso en el que el trabajador establece sus metas de carrera y por medio de la ayuda de la empresa conseguirlos. Para generar colaboradores más motivados y comprometidos con la empresa, basado en las teorías expresadas anteriormente.
- **Feedback continuo.** Capacitar a los supervisores para brindar una correcta retroalimentación a sus subordinados, después de cada proceso, tarea, actividad ejecutada.
- **Flexibilidad de uso de Internet.** Con horarios para conectarse a redes sociales, páginas de ocio, etc. Siendo los horarios, la hora del almuerzo (13:00 a 14:00), y antes de la jornada laboral, (desde 06:00 hasta 08:30 am).
- **Reconocimiento por carta o correo electrónico por parte del supervisor de fechas importantes para el colaborador.** Consiste en el reconocimiento del cumpleaños del colaborador, de los hijos, esposa, aniversario de matrimonio, otros.
- **Revisión médica preventiva.** Consiste en “tiendas” de médicos, promocionando la salud en un área específica; en una semana por mes, 6 meses al año,; las tiendas consisten en ser de diagnóstico y gratuitas (no incluye costo de exámenes), los meses están compuestos de la siguiente manera:

Enero	Mes de la salud Oral
Marzo	Colesterol y presión.
Mayo	Cabeza Sana
Julio	Prevención enfermedades ocupacionales
Septiembre	Mes de la nutrición
Noviembre	Ojos sanos

Revisión médica preventiva. Autoría Propia.

- **Sala de relajación, no de juntas.** Ambiente diferente a una sala de juntas tradicional con pufs u otros. Con tiempo de uso de 15 a 30 minutos al día.

- **Los miércoles familiares y amigos.** Consiste en salir del trabajo a las 17:00 para poder pasar tiempo con sus familias y o amigos.
- **Último martes de cada mes comida extranjera.** Contratar un Chef o proveedor que brinde una vez al mes comida típica o del extranjero (hindú, coreana, mexicana, costeña, serrana, amazónica, americana, china, argentina, peruana, francesa, italiana, etc.) Facultativo con cuota de 3 dólares por persona más el consumo extra del día.
- **Acudir a hacer acción social.** El último sábado de cada mes en una ONG, orfanato, asilo de ancianos o a su vez organizando salidas a la calle a brindar sánduches con jugo o gaseosa a personas de bajos recursos económicos.

4.2. SOPORTE TEÓRICO Y CUANTITATIVO DE BENEFICIOS

4.2.1. SOPORTE TEÓRICO DE BENEFICIOS

- **Concursos de Pintura, Dibujo, Poesía, Música, Literatura, Fotografía.**

La generación "X" se encuentra en plena etapa de desarrollo psicosocial en la que tiene que desarrollar 7 destrezas para convertirse en adulto, según Le François G. (2001). La tercera destreza habla de aprender a aprovechar la cultura tanto como los bienes, es decir, realizar actividades con sus amigos, culturales y/o deportivas. De la misma forma Zemke (2000), y Chirinos (2009) coinciden en que la generación "X" lucha por obtener mayor flexibilidad en la organización. Para facilitarle el desarrollo de esa destreza Le François (2001) y satisfacer la necesidad mencionada por Zemke (2000) y Chirinos (2009), se recomienda este beneficio.

Chirinos (2009) menciona que los "Y" son una generación con excelente formación académica y son más informados, por ende son más cultos, además de tener una necesidad de salir de la rutina. Igualmente Kegan (1982), en Psicología del Desarrollo, menciona que el individuo supera 5 transformaciones fundamentales en la evolución del yo, el cuarto es el "yo institucional, que hace referencia a un yo impregnado de cultura, trabajo y amor. El presente beneficio

promueve la destreza de Kegan (1982) y satisface esa necesidad de Chirinos (2009).

- **Bono de antigüedad.**
- **Reconocimiento por carta o correo electrónico por parte del supervisor de fechas importantes para el colaborador.**

Tanto Zemke (2000) como Chirinos (2009) coinciden en que una forma de motivar a la generación “Boomer” es reconocer la contribución de tiempo, energía, conocimiento y experiencia de los colaboradores, además de que a esta generación y a las siguientes -“X” y “Y”- también les parece muy importante recibir generosos paquetes de compensación. El bono de antigüedad es monetaria y el reconocimiento por carta no monetaria y ambos son beneficios recibidos de manera directa. Simón et al. (2007) dice que a la generación Baby Boomer, le interesa mucho los incentivos que les brinden estatus dentro de la empresa, y el bono de antigüedad lo hace.

La generación “X” no busca el reconocimiento como un plan de vida, pero al no haberlo genera un resentimiento por parte de ellos hacia la empresa y por ende falta de empoderamiento; el primer factor de Herzberg et al. (1959) describe éste fenómeno de la siguiente manera: “El factor higiénico.- si privamos de algún beneficio causará insatisfacción, pero si se lo mantiene evitará insatisfacción pero no motivará, porque se lo considera como derecho adquirido”. Así que al brindar este beneficio motivaremos a la generación Boomer, evitaremos que la generación “X” se sienta insatisfecha, y motivaremos a los “Y” porque, Zemke (2000) menciona que para esta generación es importante el reconocer el esfuerzo, tiempo, dedicación. Estos beneficios se enfocan en el reconocimiento tanto en hechos importantes del colaborador como en la entrega de tiempo, esfuerzo, energía y experiencia del mismo.

- **Horario de trabajo flexible.**
- **Los miércoles familiares y amigos.**
- **Sala de relajación, no de juntas.**

Según Zemke (2000), la generación “X” pugna por obtener mayor flexibilidad en la organización porque sus padres (Boomers y antecesores) trabajan más horas de la jornada laboral normal, y se los considera adicta al trabajo, pero a los “X” les gusta relajarse y que les brinden más independencia y sobre todo poder tener un balance entre vida y trabajo; cabe resaltar que ésta generación es la precursora de la inclusión de los viernes informales en las empresas.

Éstos beneficios permitirán que los colaboradores puedan llegar más tarde para dejar a sus hijos en la escuela, salir antes el día que tienen pico y placa, organizar su tiempo para realizar trámites, citas con el médico, reuniones de sus hijos en la escuela, salir con sus amigos, etcétera; además de relajarse con sus compañeros de trabajo en un ambiente diferente.

De esta forma según Chirinos (2009), la generación “Y” lucha por tener libertad como la que están acostumbrados en el internet: libertad de comunicación, expresión, investigación, ocio, tiempo, otros. Así que con éste beneficio los “Y” de BMI pueden planear su tiempo como deseen, dormir más, salir con sus amigos, estar más tiempo conectado a las redes sociales, realizar deportes, etcétera.

Según Zemke (2000) los “Y” son individuos sociales, Simón y Allard (2007) a los “Y” les gusta el entorno creativo, variado, exigen flexibilidad temporal y espacial. Igualmente Kegan (1982), en Psicología del Desarrollo, menciona que el individuo supera 5 transformaciones fundamentales en la evolución del yo, el tercero es el “Yo interpersonal”, es decir que busca relacionarse. La forma de facilitar dicha transformación en la evolución del yo <Kegan> y satisfacer las necesidades <Chirinos y Simón & Allard>, es brindando éstos tres beneficios a los colaboradores de BMI.

- **Refrigerio de lunes saludable.**
- **Bono de inscripción para eventos atléticos.**
- **Revisión médica preventiva.**

Zemke (2000) menciona que a los Boomers les motiva que la empresa reconozca la experiencia y la contribución por la misma; una de las maneras es

preocupándose por la salud de sus colaboradores. Un rasgo de la personalidad de los Boomers es esa actitud de querer tenerlo todo, esto no sería posible sin un buen estado de salud. Además la psicología evolutiva de Levinson (1978) menciona que al finalizar la etapa adulta media “las personas a los 50 años (Boomers) se encuentran en un periodo de transición de la mitad de vida, en el que cuestionan sueños de su juventud en cuanto a logros <principalmente de carácter laboral>”. Entonces estos estudios nos dejan en claro que ésta generación empieza a cuestionarse a nivel profesional, y éste beneficio brindará la oportunidad de mejorar la salud para promover la calidad de vida para que puedan conseguir dichos sueños. Además ésta generación es considerada adicta al trabajo, así que muchos descuidarán sus hábitos alimenticios y por ende su propia salud.

En cuanto a la generación “X” Zemke (2000) menciona que “prefieren la calidad antes que la cantidad en los aspectos de su vida diaria”. Y los beneficios mencionados cumplen éstos requisitos porque es un complemento que promueve el ejercicio: con los bonos de inscripción para eventos deportivos, la alimentación sana: con los refrigerios saludables, finalmente el cuidado preventivo de enfermedades, causadas por la rutina, falta de alimentación o actividad física; el objetivo con éstos tres beneficios es desarrollar una cultura de prevención de enfermedades profesionales y también las causadas por un descuido de la calidad de vida, basado en las mismas necesidades psicosociales y de las generaciones de trabajo.

La generación “Y” tiene tantas particularidades, viajar, dedicarse a los deportes, música, estudiar, estar con sus amigos, etcétera. Además de que se encuentran en plena etapa de desarrollo psicosocial llamada adulta inicial, es decir que físicamente se cuerpo alcanza el mayor nivel de vigorosidad que puede tener a lo largo de su vida; promover esta característica en los “Y” a través de éstos beneficios, incita la preocupación de la empresa por el crecimiento y desarrollo de la salud en ésta etapa, reconociendo también el esfuerzo, energía tiempo del colaborador en la empresa.

- **Enriquecimiento del cargo.**

Según Simón et al. (2007) los “Boomer” son una generación de adictos al trabajo; brindar más desafíos y responsabilidades en el cargo promueve el desarrollo profesional de los colaboradores; para ésta generación que le gusta trabajar y crecer profesionalmente, éste beneficio los impulsará.

Según Coleman (1974) las personas que se encuentran cursando la segunda mitad de la etapa adulta inicial (generación “X”) están en un proceso de transformación de niño a adulto y para ello deben desarrollar ciertas destrezas. La segunda destreza a desarrollar para convertirse en un adulto menciona: “Destreza de administración personal: Tomar decisiones razonables ante varias opciones”; entonces, al enriquecer el cargo brindaremos más responsabilidades y desafíos en la que el individuo tendrá que aprender a tomar las decisiones en el mundo laboral. Con éste beneficio estaríamos promoviendo el desarrollo de una destreza necesaria para que el colaborador se desarrolle como individuo psicosocial. Además, en la tabla de resumen de la generación “X” de éste documento, podemos ver que a éstas personas les gusta que les brinden independencia, y éste beneficio lo hace.

Chirinos (2009) menciona que se motiva a la generación “Y” brindando un puesto de trabajo con un entorno variado y con objetivos. Según Kegan (1982) las personas que se encuentran en la etapa adulta inicial (generación “Y”) “inician una evolución del yo, y consiste en cinco transformaciones fundamentales”. En la segunda, “el yo imperial: menciona que buena parte de su energía se dirige a conseguir el poder y volverse autosuficientes”. Una de las maneras de dirigir esa energía de autosuficiencia es brindar un cargo enriquecido de desafíos y responsabilidades independientes.

- **Salida de Campo. Salida anual o semestral.**
- **Ultimo martes de cada mes comida extranjera.**

Según Erikson (1987) la etapa adulta media tiene una crisis de productividad o estancamiento, en la que se encuentra la generación “Boomer”, y consiste: “en el cuestionamiento de diferentes campos de la vida que son: el laboral, familiar

e interés por los demás”. En cuanto al interés por los demás estos dos beneficios ayudarán a superar éste cuestionamiento en la crisis que menciona Erikson, porque promueve el desarrollo de las relaciones interpersonales.

La generación “X” se encuentra en plena etapa de desarrollo psicosocial en la que tiene que desarrollar 7 destrezas para convertirse en adulto según Le François G. (2001). La sexta, séptima y octava se enfocan en la relación del individuo con los demás. Estos beneficios incitan desarrollar dichas destrezas para poder facilitar el desarrollo psicosocial.

En las cinco transformaciones fundamentales de la evolución del yo de Kegan (1982), la tercera, “El yo interpersonal: Reconoce el carácter mutuo de las relaciones y busca la reciprocidad. Se articulan en torno a los sentimientos que los otros articulan por él”; es decir que, buscan relacionarse con otras personas y para ello éste beneficio permite un ambiente para dicha necesidad. Además Zemke (2000) menciona que a la generación “Y” le motiva el trabajo en grupo; y estos beneficios lo impulsan también.

- **Plan de carrera.**

En la crisis de productividad o estancamiento que menciona Erikson (1987) ésta generación -Boomers- se cuestiona en lo laboral, familiar e interés por los demás. “En lo laboral hace patente al trabajo como una forma de ser alguien <éxito profesional>, un medio de descubrimiento o de expresión del yo, un aspecto esencial de sentirse valioso”. Éste beneficio promueve facilitar la superación de ésta crisis presentada en ésta etapa de desarrollo psicosocial porque, el plan de carrera permite el desarrollo profesional de los colaboradores. Simón y Allard (2007) además, mencionan que una característica de los Boomer es poder contar con estabilidad laboral y éste beneficio también lo hace.

Muchas de las personas en la generación “X”, huyen de la carrera corporativa una vez que se dan cuenta que no todos pueden llegar a ser gerentes, por la estructura muy piramidal de la empresa, así que fundan microempresas donde pueden ser sus propios jefes (Martínez G., 1999). Esta generación es muy susceptible en el crecimiento y devoción en una sola empresa, por esa razón éste beneficio se enfoca en brindar un plan de crecimiento profesional en el

que el colaborador desarrolla sus habilidades en una organización menos piramidal. Además Chirinos (2009) menciona que al brindar planes de desarrollo, como en éste beneficio, se motiva a los colaboradores de ésta generación.

Según Simón y Allard (2007) se puede motivar a la generación “Y” brindando tiempo para estudiar, planes de carrera, capacitaciones constantes, además que Chirinos (2009) menciona que para motivarlos hay que brindarles retos; de la misma forma, el “yo imperial” de Kegan (1982), menciona la necesidad de autosuficiencia que buscan los individuos de ésta edad para la evolución del yo en el desarrollo psicosocial. Y éste beneficio se enfoca en satisfacer esas necesidades, porque brinda planes constantes de crecimiento y capacitación.

- **Feedback continuo.**

Zemke (2000) menciona que se puede motivar a la generación Boomer, estimulándolos como mentores. De la misma manera Erikson (1987) habla de: “la necesidad de los individuos, en ésta edad, de reflexionar sobre lo que han hecho hasta ese momento en lo laboral, social, familiar; en lo laboral es esencial sentirse valorado con el conocimiento que puede brindar a sus sucesores”. Una manera de cumplir eso es siendo un mentor de alguien porque según Zemke (2000) es su deseo ser uno.

La generación “X” se encuentra en plena etapa de desarrollo psicosocial en la que tiene que desarrollar 7 destrezas para convertirse en adulto (Le François G., 2001). La séptima destreza es: “la relacionada con el manejo de los demás y se desarrolla al asumir la responsabilidad por los dependientes”. Este beneficio se enfoca en brindar la oportunidad a los supervisores de desarrollar dicha destreza necesaria para convertirse en adulto.

De la misma forma, Chirinos (2009) menciona que para motivar a los “Y”, debemos brindar Feedback continuo, con jefes comprometidos, que reconozcan el esfuerzo, energía, tiempo, además de crecer profesionalmente y aprender con una comunicación abierta.

- **Flexibilidad de uso de Internet.**

La generación Boomer no creció con ésta tecnología sino con la llegada del televisor, no se encontraron en un mundo híper-conectado como la actualidad, pero ya había radio, telégrafo, correspondencia, es decir que para esa época era un mundo más globalizado y conectado al respecto de sus antecesores. Pero de todas maneras estos individuos no tienen el afán de estar conectados en cada momento del día al internet. Así que éste beneficio no va dirigido para ésta generación.

La generación “X” creció en el auge de los videojuegos, un mundo más tecnológico en el que el internet no era un modo de vida. Los autores tampoco mencionan que los “X” viven para con las redes sociales y la tecnología como los “Y”. En cambio esta última generación se encuentra conectada al internet las 24 horas del día, los 7 días a la semana (Chirinos, 2009). Éste beneficio se focalizaba para ésta generación y también sus sucesores.

Es decir que este beneficio no se implementaría en éste presente, porque el resultado de las encuestas realizadas en la empresa, exponen que: el 69% de los individuos piensan que es nada importante estar conectado en las redes sociales durante el trabajo, mientras que el 25% dijo no ser tan importante y apenas el 6% dijo ser importante. Entonces con estos resultados en las encuestas y basados en los estudios de los autores, éste beneficio, en la actualidad no se ajusta a la cultura ni a la necesidad de las generaciones de trabajo de BMI.

- **Acudir a hacer acción social.**

En la crisis de productividad o estancamiento que menciona Erikson (1987) menciona que las personas que finalizan la etapa adulta media (generación Boomer) se cuestionan en lo laboral, familiar e interés por los demás. En el interés por los demás hace referencia cuando los individuos contribuyen a la comunidad por medio de su participación política, social, económica o de sus hijos, o cuando hacen aportaciones por intermediación de su trabajo. Entonces éste beneficio se enfoca a superar dichos cuestionamientos presentes en esta etapa de desarrollo psicosocial, mencionado por Erikson (1987).

La generación “X” se encuentra en plena etapa de desarrollo psicosocial en la que tiene que desarrollar 7 destrezas para convertirse en adulto según Le François G. (2001). “La quinta destreza hace referencia a la destreza del trato social que significa tratar con eficacia a diferentes personas en situaciones diferentes”.

Zemke (2000) menciona que los “Y” son personas con un espíritu de inclusión, entusiastas y sociables; de la misma manera Simón et al. (2007) dicen que a los “Y” les gusta el voluntariado, un entorno creativo además poseen pensamiento social. Igualmente Kegan (1982) en psicología del desarrollo menciona que el individuo supera 5 transformaciones fundamentales en la evolución del yo, el tercero es el “Yo interpersonal”, es decir que busca relacionarse. Entonces éste beneficio se enfoca en las características que menciona tanto Zemke (2000) como Simón et al. (2007) y Kegan (1982) a cerca de los “Y”. A continuación un breve resumen, de los beneficios con el soporte teórico mencionado anteriormente.

El hombre psicosocial, “Etapa adulta inicial”		Beneficios	Generación de Trabajo
Etapa adulta inicial Fin de la adolescencia hasta 40-45 años	Destrezas laborales y ocupacionales	Horario flexible. Sala de relajación.	Generación “Y” 20-29 años
	Destrezas de administración personal	Enriquecimiento del cargo. Plan de carrera.	Generación “Y” 20-29 años
	Destreza de consumidor	Concurso de pintura. Comida extranjera. Flexibilidad uso de internet.	Generación “Y” 20-29 años
	Destreza de participación concentrada	Enriquecimiento del cargo. Feedback. Plan de carrera.	Generación “Y” 20-29 años
	Destreza de trato social	Acción Social.	Generación “X” 30-53 años
	Destreza relacionada al manejo de los demás	Feedback Reconocimiento del supervisor por carta o email.	Generación “X” 30-53 años
	Destreza de Cooperación	Bono de inscripción a eventos atléticos. Salida de campo.	Generación “X” 30-53 años

		Comida extranjera. Miércoles de familiares y de amigos.	
--	--	--	--

Beneficios para etapa adulta inicial en el desarrollo del hombre psicosocial. Autoría propia basada en Le Francois. (2001)

El hombre psicosocial, “Etapa adulta media”		Beneficios	Generación de Trabajo
Etapa adulta media 40 hasta 60 años	Cuestionamiento Familiar	Miércoles familiares y de amigos. Refrigerio lunes saludable. Revisión médica preventiva.	Generación “X” 30-53 años
	Cuestionamiento Laboral	Bono de antigüedad. Reconocimiento del supervisor por carta o email.	Generación “X” 30-53 años
	Cuestionamiento de interés por los demás	Plan de carrera. Feedback. Acción Social.	Generación “Boomer” 54-68 años

Beneficios para etapa adulta media en el desarrollo del hombre psicosocial. Autoría propia, basado en Kegan (1982)

4.2.2. SOPORTE CUANTITATIVO DE BENEFICIOS

Eso en cuanto al soporte teórico de cada opción de beneficio a implementar en BMI. Ahora bien, ¿Por qué tomar en cuenta a estos beneficios para una futura implementación, además del soporte teórico? Pues este trabajo consta también con el soporte cuantitativo para cada incentivo expuesto. A continuación se presenta cada beneficio sustentado con las herramientas de investigación utilizadas. Para ver las herramientas y los resultados revisar (Anexo 3 y 6).

- **Concursos de Pintura, Dibujo, Poesía, Música, Literatura, Fotografía.**

El 89% de los colaboradores en BMI, han trabajado alguna vez, más de las 40 horas semanales, y brindar un beneficio como éste da otro punto de vista del trabajo, siendo éste, un lugar al que se concurre no solo a trabajar sino también a demostrar otras destrezas como le gusta a las generaciones post Baby Boomers. El 65% de individuos piensa que el lugar de trabajo debe mantenerse como una oficina tradicional pero con la flexibilidad de obtener objetos que hagan del lugar más creativo y el 29% cree que el lugar de trabajo debe ser un

lugar con un ambiente totalmente diferente a una oficina tradicional; es decir que el 94% de personas creen que debe haber algo diferente dentro del lugar de trabajo, éste beneficio lo es porque permite desarrollar habilidades reprimidas por el trabajo rutinario. Además en los grupos focales las tres generaciones tuvieron una buena aceptación de que este beneficio se aplicase.

- **Ultimo martes de cada mes comida extranjera.**

Para, el 94% de las personas en BMI piensan que el trabajo en grupo es esencial para cumplir los objetivos, a su vez el mismo 94% creen debe haber algo diferente dentro del lugar de trabajo. Entonces la comida extranjera mensual pretende, con salidas a restaurantes filiales, tomar un descanso de la jornada diaria de trabajo e intentar fomentar la comunicación, trabajo en equipo, y dejar de pensar en trabajo, brindando algo diferente. Además en los grupos focales mencionaron: (me parece buena idea porque mejoraría la comunicación entre el grupo, pero debería haber un menú llamativo y que no sea repetitivo, es bueno porque habría una actividad diferente. Permite variedad en el almuerzo); en general casi todos mencionaron tener aceptación de éste incentivo.

- **Bono de antigüedad.**

El Bono de antigüedad es un beneficio netamente económico, y el 93% de los colaboradores en BMI piensa que los ingresos económicos que perciben - salario, bonos, pago variable- son muy importantes, de la misma forma el 67% de colaboradores no están satisfechos con sus salarios y el 9% está nada satisfecho; así que al brindar éste beneficio, el salario aumentará proporcionalmente en las personas que ya estén trabajando mínimo de dos años, con el fin de que el índice de satisfacción salarial aumente, ya que para la mayoría de trabajadores es muy importante, retribuyendo el tiempo, la energía, conocimientos y esfuerzo. En los grupos focales, las tres generaciones mencionaron que el bono de antigüedad sería muy bueno por el reconocimiento del tiempo que se le dedica a BMI y consideran importante este beneficio.

- **Reconocimiento por carta o mail por parte del supervisor de fechas importantes para el colaborador.**

Sabemos que el 89% de las personas en BMI, han trabajado alguna vez, más de las 40 horas semanales, que mejor reconocer el trabajo de los colaboradores haciendo hincapié en las fechas importantes del colaborador y sus familiares. Además el 35% de los individuos en BMI dice no estar tan satisfecha con la supervisión recibida por sus jefes inmediatos, y el 9% dice estar nada satisfecho; de la misma forma el 29% de colaboradores dice no estar tan satisfecho con la comunicación que tiene con su supervisor y el mismo 9% dice estar nada satisfecho; entonces éste beneficio se enfocará en intentar mejorar la comunicación y satisfacción hacia la supervisión, retribuyendo la cantidad de horas trabajadas por los colaboradores. En cuanto a los grupos focales, las tres generaciones dijeron que éste beneficio, sea voluntario y no obligado, un acto desinteresado.

- **Horario de trabajo flexible.**

El 98% del personal en BMI piensa que es muy importante la estabilidad laboral (conservar el puesto de trabajo, garantizar los ingresos, brindar condiciones físicas y psicológicas adecuadas de trabajo. La disolución del vínculo laboral depende únicamente del colaborador y en casos muy excepcionales del empleador). Este incentivo se enfoca en brindar las condiciones psicológicas adecuadas, como es la organización de tiempo del empleado a través de la flexibilidad de horario. Para el 82% de los colaboradores es muy importante la posibilidad de consolidar trabajo-familia, además el 89% de las personas en BMI, han trabajado alguna vez, más de las 40 horas semanales; con éste beneficio podrán organizar su tiempo de manera eficaz, para consolidar el tiempo con la familia, amigos o actividades diferentes a lo laboral. Además en los grupos focales mencionaron que el horario de flexibilidad dependería mucho del área (servicio al cliente) pero se podría llegar a un acuerdo. Aunque la generación “Y” mencionó podría haber un abuso. Pero de manera general las tres generaciones tuvieron buena acogida a la idea.

- **Bono de inscripción para eventos de atletismo.**

Ya que el 89% de las personas en BMI, han trabajado alguna vez, más de las 40 horas semanales; y el 98% del personal en BMI piensa que es muy importante la estabilidad laboral (condiciones físicas y psicológicas en el

trabajo); la intención de éste beneficio es promover la salud, las condiciones físicas en el trabajo, mejorar la calidad de vida del colaborador, brindando bonos de inscripción para eventos de atletismo. En los grupos focales, las generaciones “X” y “Y” acordaron se debería dar el costo total de inscripción pero los “Boomers” dijeron que sería mejor un valor neutro (20\$); en general les agradó la idea.

- **Sala de relajación, no de juntas.**

El 89% de las personas en BMI, han trabajado alguna vez, más de las 40 horas semanales, se intenta con éste beneficio, que la estadía dentro de la empresa sea agradable en la mayor cantidad del tiempo, no solo trabajo. El 94% de personas creen que debe haber por lo menos algo diferente, dentro del lugar de trabajo. De la misma forma el 94% de las personas en BMI piensan que el trabajo en grupo es, esencial para cumplir los objetivos. Con éste beneficio se promueve un ambiente relajado diferente al tradicional para fomentar la comunicación y el trabajo en equipo. En los grupos focales los “Boomers” dijeron que sería buena idea implementarlo, pero que no haya abuso del mismo, culturizar un poco a la gente, pero creen posible añadirlo a la empresa.

- **Enriquecimiento del cargo.**

Para el 94% de las personas en BMI es muy importante la posibilidad de crecer en la empresa periódicamente, este beneficio pretende motivar a los colaboradores porque asumirían responsabilidades y tareas con mayores desafíos en las que irán creciendo profesionalmente de manera periódica. El 96% de los colaboradores piensan que es muy importante tomar iniciativas en el trabajo –que se escuchen sus aportes en la empresa y sean aplicados-; éste beneficio permite hacerlo porque tendrán más responsabilidades que permitan su crecimiento profesional. Conjuntamente en los focus group mencionan sería bueno debido a las actividades monótonas que actualmente tienen en el cargo, además de desafiarlos continuamente, mejora el empoderamiento y la productividad.

- **Salida de Campo. Salida anual o semestral.**

El 94% de personas en BMI creen que debe haber algo diferente dentro del lugar de trabajo, a su vez el mismo 94% de las personas piensan que el trabajo

en grupo es, esencial para cumplir los objetivos y el 89% de las personas, han trabajado alguna vez, más de las 40 horas semanales; entonces la salida de campo pretende, con excursiones, tomar un descanso de la jornada diaria de trabajo e intentar fomentar la comunicación, trabajo en equipo, empoderamiento y dejar de pensar en trabajo, brindando algo diferente. En los grupos focales mencionaron que tienen una sola actividad al año en la que comparten todas las áreas de BMI y éste evento ayudaría a mejorar la integración, compañerismo, hasta se podría incluir a la familia.

- **Plan de carrera.**

Para el 94% de personas en BMI es muy importante la posibilidad de crecer en la empresa periódicamente, de la misma manera el 96% piensa que es muy importante poder tomar iniciativas en el trabajo -que se escuchen sus aportes y sean aplicados-; Éste beneficio intenta brindar la posibilidad de crecer periódicamente de manera que el trabajador establece sus metas de carrera alineados a los objetivos de la empresa para un ganar-ganar. En los focus group mencionaron facilitaría e crecimiento dentro de la empresa y explotar las habilidades.

- **Revisión médica preventiva.**

Ya que el 98% del personal en BMI piensa que es muy importante la estabilidad laboral (condiciones físicas y psicológicas en el trabajo), y el 89% de las personas, han trabajado alguna vez, más de las 40 horas semanales; este plan de revisión médica pretende mejorar la calidad de vida, promoviendo la prevención de enfermedades profesionales, ya que hay un ligero descuido de su salud con la cantidad de horas que le dedican al trabajo; a su vez motivaríamos al personal, porque un porcentaje muy alto piensa que brindar las condiciones físicas y psicológicas en el trabajo es muy importante. En los grupos focales mencionaron que es interesante este beneficio porque la empresa se preocuparía por la salud de los colaboradores y eso es muy bueno.

- **Feedback continuo.**

Para el 94% de las personas en BMI es muy importante la posibilidad de crecer en la empresa periódicamente, a su vez el 96% de los colaboradores piensan que es muy importante tomar iniciativas en el trabajo –que se escuchen sus

aportes en la empresa-, de la misma manera el 35% de personas en la empresa dicen estar no tan satisfechos por la supervisión recibida de su jefe inmediato, el 29% dice estar no tan satisfechos en la comunicación con el mismo, a su vez el 9% dice estar nada satisfecho con la supervisión y la comunicación con su jefe. En fin, el feedback continuo pretende mejorar las habilidades del colaborador y reconocer las fortalezas del mismo, además de mejorar la comunicación con el supervisor y la manera de supervisar a los subordinados. En los focus group mencionan que es importante que el supervisor reconozca el buen trabajo así como las oportunidades de mejora, la comunicación y la supervisión.

- **Los miércoles familiares y amigos.**

Para el 82% de los colaboradores es muy importante la posibilidad de consolidar trabajo-familia; éste beneficio lo permite. Además el 89% de las personas en BMI, han trabajado alguna vez, más de las 40 horas semanales; con este beneficio se intenta promover el tiempo con la familia, amigos o actividades de preferencia de cada uno, como son: ir a cursos, leer, ver tv, realizar deportes, lo que la persona desee. En los miércoles familiares y de amigos, las tres generaciones mencionaron cambiarle mejor al día viernes, las razones son: (Mucho trabajo entre semana, viernes es mejor día porque el tráfico en el sector es terrible, es mejor salir antes, buena idea pero no se debería mezclar con el horario flexible, entre semana el trabajo es más productivo). Pero la idea es muy buena porque se enfoca en estar con la familia y amigos, además del trabajo.

- **Flexibilidad de uso de Internet.**

Apenas el 6% de los colaboradores dicen que es muy importante estar conectado a las redes sociales durante el trabajo para mantener una vida socialmente activa, así que éste beneficio no es uno que deseen tener los colaboradores de BMI, conjuntamente este resultado es coherente con la teoría porque apenas el 6,66% de los colaboradores en BMI son generación “Y” y son ellos los que exigen poder tener apertura total en el uso de internet durante el trabajo; entonces no es recomendable éste beneficio. En si los colaboradores en los grupos focales mencionaron no tener acogida a ésta idea

porque en la actualidad tienen datos en sus teléfonos, de igual forma genera distracción y no es tan importante esa clase de libertad porque ya la tienen.

- **Acudir a hacer acción social.**

El 91% de colaboradores tienen un pensamiento optimista y esperanzador a cerca de la visión del mundo, es decir creen que el mundo puede ser un lugar mejor para vivir, del mismo modo, el 94% creen debe haber algo diferente dentro del lugar de trabajo, y el mismo 94% de las personas en BMI piensan que el trabajo en grupo es, esencial para cumplir los objetivos; entonces con este beneficio se brinda una actividad diferente (enfocarse al pensamiento optimista y esperanzador del colaborador) en la que las personas de la empresa puedan realizar de manera directa un aporte personal haciendo acción social para promover un mundo mejor, además el beneficio intentará fortalecer los lazos afectivos entre colaboradores. De igual forma en los grupos focales, en su mayoría, dijeron que les gustaría ayudar a las personas y que sí hay personas, en BMI, que les gusta aportar a la sociedad.

- **Refrigerio de lunes saludable**

El 89% de las personas en BMI, han trabajado alguna vez, más de las 40 horas semanales y el 98% del personal piensan que es muy importante la estabilidad laboral. Así que el trabajar largas jornadas provoca que el cuerpo consuma bastante energía, una forma de recuperar la energía es con los alimentos; eso se intenta con éste incentivo, además de mejorar la calidad de vida de las personas en BMI con un refrigerio matutino. Generalmente en el focus group dijeron que les gustaría se aplique el beneficio, pero sería mejor si fuera tres veces a la semana para aportar a la salud de los colaboradores, si esa es la intención. En la investigación realizada en BMI se ha distinguido 3 temas relevantes para trabajar en la actualidad, estos son: Falta de feedback, falta de comunicación con el supervisor y trabajo en equipo. Entonces se decidió desarrollar un plan de acción explicando la actividad recomendada con los resultados esperados basado en los autores investigados (Anexo 7).

4.3. MATRIZ DE MARCO LÓGICO

	Descripción	Indicadores	Fuente de Verificación	Supuestos
Objetivo de desarrollo	Diseñar un plan de incentivos para BMI IGUALAS MÉDICAS DEL ECUADOR, que se encuentre alineado a las características de las generaciones de trabajo, para tener beneficios focalizados a las preferencias de cada colaborador dentro de la empresa.	Diseño del plan de incentivos para BMI IGUALAS MÉDICAS DEL ECUADOR, alineado a las características de cada generación de trabajo.	Plan de Incentivos, con soporte cuantitativo y cualitativo.	Las teorías de generaciones de trabajo, desarrolladas en países de primer mundo, pueden ser adaptadas a Ecuador. Relacionar y alinear generaciones de trabajo con Psicología del Desarrollo para el diseño del plan de incentivos.
Objetivo del Proyecto	Diseñar un plan de incentivos, basado en las generaciones de trabajo, para mejorar la satisfacción de los colaboradores de BMI con sus beneficios empresariales.	Definir los hechos históricos de las generaciones de trabajo.	Descripción de las generaciones de trabajo a nivel social. Resumen de las generaciones de trabajo.	Las teorías de generaciones de trabajo, desarrolladas en países de primer mundo, pueden ser adaptadas a Ecuador.
		Detallar los rasgos de personalidad de las generaciones de trabajo.		
		Puntualizar las preferencias de las generaciones de trabajo.		
		Definir las características psicosociales de las personas.	Descripción de las generaciones de trabajo a nivel psicosocial.	Relacionar y alinear generaciones de trabajo con Psicología del Desarrollo para el diseño del plan de incentivos.
		Definir aplicación de teorías generacionales en incentivos para el mercado laboral del mundo Latinoamérica y Ecuador.	Precursores en aplicación de teorías generacionales.	Las teorías de generaciones de trabajo, desarrolladas en países de primer mundo, pueden ser adaptadas a Ecuador.

		Elaborar encuesta de clasificación generacional, basada en teorías generacionales.	Encuesta de clasificación generacional (Anexo 1).	
		Evaluar las características generacionales de los colaboradores mediante tabla de respuestas.	Tabla resultados de encuestas (Anexo 2)	
		Definir las generaciones de trabajo en BMI basado en las encuestas de clasificación generacional.	Generaciones de trabajo de BMI (Anexo 3).	
		Utilizar grupos focales para filtrar los beneficios diseñados.	Beneficios filtrados por encuestas (Anexo 4).	
		Complementar justificación de los beneficios con información cuantitativa obtenida en las encuestas.	Soporte cuantitativo de beneficios (Anexo 7).	Las teorías de generaciones de trabajo, desarrolladas en países de primer mundo, pueden ser adaptadas a Ecuador. Relacionar y alinear generaciones de trabajo con Psicología del Desarrollo para el diseño del plan de incentivos.
		Justificar información del plan de incentivos con las preferencias de las generaciones de trabajo.	Soporte cualitativo de beneficios (Anexo 7).	Las teorías de generaciones de trabajo, desarrolladas en países de primer mundo, pueden ser adaptadas a Ecuador.
		Complementar soporte teórico del plan de incentivos con Psicología del Desarrollo.		Relacionar y alinear generaciones de trabajo con Psicología del Desarrollo para el diseño del plan de incentivos.

Resumen de resultados esperados	Mejorar la satisfacción con los beneficios empresariales.	Implementar un beneficio bimensualmente.	Cronograma de beneficios.	Las teorías de generaciones de trabajo, desarrolladas en países de primer mundo, pueden ser adaptadas a Ecuador.
		Evaluar la satisfacción con los beneficios de manera semestral para medir el impacto.	Encuesta de evaluación de beneficios (Anexo 9).	Relacionar y alinear generaciones de trabajo con Psicología del Desarrollo para el diseño del plan de incentivos.
Actividades	Insumos	Costos	Precondiciones	
Diagnóstico de las generaciones de trabajo.	Copias de formatos de encuestas. Formato de entrevista.	10\$	Rotación de personal bajo. Vacaciones, permisos de no asistencia, no permitidos mientras haya el diagnóstico.	
Definir las generaciones de trabajo de BMI.	Encuesta generacional	15\$	Rotación de personal. Vacaciones, permisos de no asistencia.	
Diseño del Plan de Incentivos, relacionando las herramientas de investigación e información bibliográfica.	Consultor	6000\$	Las teorías de generaciones de trabajo, desarrolladas en países de primer mundo, adaptadas a Ecuador.	
Implementación del plan de beneficios	Insumos	Costos	Precondiciones	
Beneficios	Bono de 10\$ inscripción a participaciones atléticas: No necesario insumos.	20\$ anuales por persona.	Disponibilidad del presupuesto. Haya al menos el 70% de beneficiados entre "X" y "Y".	
	Bono de antigüedad: No necesario insumos.	2% adicional al presupuesto de	Aumentar el presupuesto de salarios en 2%. Haya al menos el 80% de beneficiados entre "X", "Y" y	

		salario, basado en la antigüedad de los colaboradores.	"Boomers".
	Concursos mensuales de Pintura, Dibujo, Poesía, Música, Literatura, Fotografía: Cartelera de exposición de ganadores.	50\$ dólares trimestrales al ganador. 150\$ cartelera	Disponibilidad del presupuesto. Haya al menos el 70% de beneficiados entre "X" y "Y".
	Horario de trabajo flexible: No requiere insumos.	-	Haya al menos el 70% de beneficiados entre "X" y "Y".
	Refrigerio de lunes saludable: Refrigerio 3 veces por semana	1\$ diario por persona.	Disponibilidad del presupuesto. Haya al menos el 70% de beneficiados entre "X" y "Y"
	Enriquecimiento del cargo: Costo del Capacitador	5000\$ por diagnostico e implementación.	Disponibilidad del presupuesto. Haya al menos el 70% de beneficiados entre "X" y "Y".
	Salida de Campo por un día: Transporte, actividades al aire libre, comida.	30\$ por persona.	Haya al menos el 80% de beneficiados entre "X", "Y" y "Boomers". Disponibilidad del presupuesto.
	Plan de carrera: Costo del Consultor.	5000\$	Haya al menos el 80% de beneficiados entre "X", "Y" y "Boomers". Disponibilidad del presupuesto.
	Feedback continuo: Costo del Capacitador.	2000\$ por capacitación.	Haya al menos el 80% de beneficiados entre "X", "Y" y "Boomers". Disponibilidad del presupuesto. Apertura al cambio por parte de los jefes y supervisores.
	Flexibilidad de uso de Internet: No requiere insumos	-	Aprobación de sistemas su fiabilidad.
	Reconocimiento por carta o correo electrónico por parte del supervisor de fechas importantes para el colaborador: Cartas, regalos, flores.	Costo de las cartas personalizadas. 8\$ anuales por persona incluye regalo.	Haya al menos el 80% de beneficiados entre "X", "Y" y "Boomers". Disponibilidad del presupuesto.

	Revisión médica preventiva: Pago a 4 especialistas anuales.	2800\$ anuales	Haya al menos el 70% de beneficiados entre "X", "Y" y "Boomers". Disponibilidad del presupuesto.
	Sala de relajación, no de juntas: Dependiendo del modelo a implementar.	2000\$- 5000\$ dependiendo del modelo.	Haya el espacio suficiente para adaptar la sala. Haya al menos el 80% de beneficiados entre "X", "Y" y "Boomers". Disponibilidad del presupuesto.
	Los miércoles familiares y amigos: No requiere insumos.	1 hora menos a la jornada laboral por persona.	Haya al menos el 80% de beneficiados entre "X", "Y" y "Boomers".
	Último martes de cada mes comida extranjera. No requiere insumos.	2\$ - 4\$ por persona.	Haya al menos el 80% de beneficiados entre "X", "Y" y "Boomers". Disponibilidad del presupuesto.
	Acudir a hacer acción social: Refrigerio y materiales de juego	80\$ mensuales.	Haya al menos el 80% de beneficiados entre "X", "Y" y "Boomers". Disponibilidad del presupuesto.
Mejorar la satisfacción basado en el diseño del Plan de Incentivos.	Evaluar semestralmente la satisfacción con los beneficios empresariales: encuestas de evaluación.	5\$ semestrales	Todos evalúen las encuestas.

4.4. MONITOREO, EVALUACIÓN, DESTINATARIO.

Implementación de un beneficio cada mes, en el que se mide el impacto al ser ejecutado. Cada seis beneficios implementados en la empresa habrá una evaluación de satisfacción de los beneficios nuevos y los que ya poseían.

BENEFICIO	FECHA	MONITOREO	EVALUACIÓN	DESTINATARIO
Bono de inscripción a participaciones atléticas.	Ejecutar en Ene. 2015	Informe financiero de gastos mensuales. Registro de participantes, por generación de trabajo.	Evaluación del beneficio por los participantes, una vez recibido por primera vez. Segunda evaluación en junio 2015.	Todas las generaciones de BMI. En particular "Y" y "X".
Bono de antigüedad	Feb.	Roles de pago.	Evaluación del beneficio una vez	Todas las

	2015	Informe financiero de gastos mensuales	recibido por primera vez. Segunda evaluación en junio 2015.	generaciones de BMI.
Concursos de Pintura, Dibujo, Poesía, Música, Literatura, Fotografía.	Mar. 2015	Registro de participantes. Registro de ganadores.	Evaluación del beneficio una vez recibido por primera vez. Segunda evaluación en junio 2015.	Todas las generaciones de BMI. En particular "Y" y "X".
Horario de trabajo flexible.	Abr. 2015	Registro de aviso de llegada y salida.	Evaluación del beneficio una vez recibido por primera vez. Segunda evaluación en junio 2015.	Todas las generaciones de BMI. En particular "Y" y "X".
Refrigerio de lunes saludable	Mayo 2015	Registro financiero de gasto. Registro de las personas que consumen.	Evaluación del beneficio una vez recibido por primera vez. Segunda evaluación en junio 2015.	Todas las generaciones de BMI.
Enriquecimiento del cargo	Jun. 2015	Revisión de perfiles de cargo y cumplimiento de objetivos.	Evaluación del beneficio una vez recibido por primera vez. Segunda evaluación en junio 2015.	Todas las generaciones de BMI. En particular "Y" y "X".
Salida de Campo. Salida anual o semestral	Jul. 2015	Registro financiero de gasto. Registro de las personas que acuden.	Evaluación del beneficio una vez recibido por primera vez. Segunda evaluación en Diciembre 2015.	Todas las generaciones de BMI.
Plan de carrera	Ago. 2015	Revisión de perfiles de cargo. Cumplimiento de objetivos.	Evaluación del beneficio una vez recibido por primera vez. Segunda evaluación en Diciembre 2015.	Todas las generaciones de BMI. En particular "Y" y "X".
Feedback continuo	Sept. 2015	Cumplimiento de objetivos.	Evaluación del beneficio una vez recibido por primera vez. Segunda evaluación en Diciembre 2015.	Todas las generaciones de BMI. En particular "Y" y "X".
Flexibilidad de uso de	Oct.	Registro de las personas	Evaluación del beneficio una vez	Todas las

Internet.	2015	que han utilizado el beneficio en las horas definidas.	recibido por primera vez. Segunda evaluación en Diciembre 2015.	generaciones de BMI.
Reconocimiento por carta o correo electrónico por parte del supervisor de fechas importantes para el colaborador	Nov. 2015	Informe financiero. Satisfacción con la empresa.	Evaluación del beneficio una vez recibido por primera vez. Segunda evaluación en Diciembre 2015.	Todas las generaciones de BMI.
Revisión médica preventiva	Dic. 2015	Registro de colaboradores que utilizaron los stands.	Evaluación del beneficio una vez recibido por primera vez. Segunda evaluación en Diciembre 2015.	Todas las generaciones de BMI.
Sala de relajación, no de juntas	Ene. 2016	Registro de entrada a la sala.	Evaluación del beneficio una vez recibido por primera vez. Segunda evaluación en Abril 2016.	Todas las generaciones de BMI. En particular "Y" y "X".
Los miércoles familiares y amigos	Feb. 2016	Registro de salida del colaborador.	Evaluación del beneficio una vez recibido por primera vez. Segunda evaluación en Abril 2016.	Todas las generaciones de BMI. En particular "Y" y "X".
Último martes de cada mes comida extranjera	Mar. 2016	Registro de personas que solicitan el beneficio.	Evaluación del beneficio una vez recibido por primera vez. Segunda evaluación en Abril 2016.	Todas las generaciones de BMI. En particular "Y" y "X".
Acudir a hacer acción social	Abr. 2016	Registro de personas que acuden a hacer acción social.	Evaluación del beneficio una vez recibido por primera vez. Todas las generaciones de BMI. En particular "Y" y "X". Segunda evaluación en Abril 2016.	Todas las generaciones de BMI. En particular "Y" y "X".

4.5. CONCLUSIONES

En la investigación se definió las características de cada generación de trabajo que se utilizarán en el desarrollo del presente plan de incentivos y son: “Baby Boomer”, “X” y “Y”. Cada una de ellas tienen rasgos que las definen como por ejemplo: Los “Baby Boomer”, son adictos al trabajo, los “X” son escépticos y “Y” son muy sociables. Éstas características fueron tomadas en cuenta como guía de las preferencias de cada generación de trabajo presente en BMI Iguales Médicas.

Cada herramienta de investigación cumplió su objetivo que permitió alinear a los colaboradores de BMI Iguales Médicas, con el grupo generacional al que pertenecen, para obtener una retroalimentación de los beneficios creados y focalizados para cada generación. Por ejemplo, los autores investigados mencionan que los “Y” exigen retroalimentación del trabajo que realizan en la empresa, tal como los “Y” de BMI se expresan en los grupos focales y encuestas de éste trabajo. Los “X” exigen más flexibilidad en el trabajo que sus antecesores, según los autores; de la misma manera los “X” de BMI al demostrar una gran apertura al beneficio “horario de trabajo flexible”, propuesto en el presente plan de incentivos. De igual forma los “Boomer” según la teoría, les gusta el reconocimiento de su trabajo; y los “Boomers” de BMI exigen mayor reconocimiento del esfuerzo, tiempo, energía y dedicación a la empresa, según lo investigado.

Se diseñó el plan de incentivos basado en el análisis de la información de las generaciones de trabajo, de la misma manera se la correlacionó con Psicología del Desarrollo, para tener un enfoque complementario, a su vez las herramientas de investigación, usadas con los colaboradores de BMI, brindaron los comentarios y sugerencias de cada incentivo desarrollado en éste plan, para cada generación de trabajo presente en la empresa.

4.6. RECOMENDACIONES

Algunos eventos sociales que definen a las generaciones se desataron en países desarrollados pocos años antes que en Ecuador, pero la diferencia no era tan sustancial porque, la globalización y el libre mercado posterior a la

Segunda Guerra Mundial, permitió que éstos eventos se desarrollen sin mucha diferencia de tiempo en nuestro país, como por ejemplo, el auge de redes sociales y tecnología.

En la encuesta para definir las generaciones de trabajo en BMI, se encontró generaciones definidas como “X” o “Y”, pero también se encontró una ligera tendencia a otras generaciones. Es decir que una persona con características de una generación “X”, presentó ciertos rasgos de personalidad y preferencias de un “Y” y viceversa; de igual manera personas “X” con ligera tendencia a “Baby Boomer”. Entonces no todas las personas pueden ser o solo “X” o solo “Y”, o “Baby Boomer”, sino que tendrán una ligera tendencia a otra generación, que dependerá de cómo se desarrollan en su entorno; pero en su mayoría, las personas que han nacido en una época semejante, tendrán ciertas similitudes que caracterizan su generación.

Así como sociólogos brindan sus explicaciones del comportamiento de cierto grupo de personas de una misma época, algunos psicólogos se enfocan en el desarrollo psicosocial de los individuos, y ambos coinciden en algunas de sus explicaciones, por ejemplo Simón y Allard (2007) mencionan que los “X” son más independientes que otras generaciones debido la inclusión de la mujer al trabajo, la cantidad de divorcios, etcétera. Y Le François G. (2001) en la primera destreza que tiene que desarrollar una persona, de esa edad, para convertirse en adulto, es lograr independencia económica. Entonces hay similitudes de las características de cada generación tanto a nivel de hechos históricos, que definen ciertas características de su personalidad; como psicología del desarrollo que este trabajo las unifica.

Cheung E. (2007), “Desde el registro de la natalidad en Norteamérica <1789>, ha habido 4 holas de subida y bajada de la economía junto a las demografía; en cada época económica próspera hay una boom de bebés y en su descenso hay una generación similar a la actual “X”, es decir las generaciones sociales son cíclicas”. Esta propuesta es interesante para tener en cuenta la aparición de las siguientes generaciones, basado en la economía y demografía, obviamente no serán generaciones iguales, pero tendrán características similares a las de sus predecesoras.

BIBLIOGRAFÍA

- Ángeles Rubio, "Generación Digital: patrones de consumo de Internet, cultura juvenil y cambio social", Injuve, España, 2010.
- Arthur G. Lefrancois, "El ciclo de la vida", International Thomson, México, 2001.
- BMI ECUADOR (2013). BMI ECUADOR. Recuperado 28 de marzo de 2013, de <http://www.bmi.com.ec/index.php/acerca-de-bmi/bmi-ecuador>
- BMI INTERNACIONAL (2013). BMI INTERNACIONAL. Recuperado 28 de marzo de 2013, de <http://www.bmi.com.ec/index.php/acerca-de-bmi/bmi-ecuador>
- Cristina Simón y Gayle Allard, "Generación Y, y mercado laboral: Modelos de gestión de Recursos Humanos para los jóvenes profesionales", Instituto de Empresas Business School, España, 2007.
- Cuesta A. "Gestión del Talento Humano y del Conocimiento", Ecoe Ediciones, Colombia, 2010.
- Deckers, L. "Motivation. Biological, Psychological, and Environmental", Allyn and Bacon, Boston, 2001.
- Edward Cheung, "Baby Boomers, Generation X and Social Cycles", Longwave Press, United States of America, 2007.
- ESTILO (2013). *Beneficios Google*. Recuperado el 25 de diciembre de 2013, de <http://www.estilo.hn/estilodevida/385023-152/10-beneficios-de-trabajar-para-google>
- Friederich Herzberg, Bernard Mausner, Barbara B. Snyderman, "The Motivation to Work", Nueva York John Wiley & Sons, 1959.
- Graciela Martínez, "La generación X: Producto del conservadurismo", UNAM, México, 1999.

GREAT PLACE TO WORK (2013). *Best Companies around the world*. Recuperado 25 de diciembre de 2013, de <http://www.greatplacetowork.com/best-companies/worlds-bestmultinationals/the-lis>

GREAT PLACE TO WORK (2013). *Mejores empresas para trabajar*. Recuperado 25 de diciembre de 2013, de <http://www.greatplacetowork-ca.com/mejores-empresas/las-mejoresempresas-para-trabajar-en-america-latina/las-mejores-multinacionalespara-trabajar-en-america-latina>

GREAT PLACE TO WORK (2013). *Top 25 de las Mejores Empresas Para Trabajar en el 2013*. Recuperado 25 de diciembre de 2013, de <http://www.greatplacetowork.com.ec/mejores-empresas/mejores-empresas-enecuador/583-201>

Idalberto Chiavenato, "Administración de Recursos Humanos". Quebecor Impreandes, Colombia, 2000

Janeth Encarnación, "Estudio del desempleo en el Ecuador en el periodo 2000–2006", EPN, Quito, 2006.

Jeroen Boschma e Inez Groen, "Generación Einstein más listos, más rápidos, más sociables", Rotapapel, España, 2da Edición, 2000.

Juan Carlos García y Patricia Cortéz, "Análisis de la participación laboral de la mujer en el mercado ecuatoriano", INEC, Ecuador, 2012.

Juan Chackiel, "La dinámica demográfica en América Latina", CEPAL, Chile, 2004

Juan Valdano, "Panorama de las Generaciones Ecuatorianas", Casa de la Cultura Ecuatoriana, Cuenca 1976.

José Carlos Losada, Gestión de la comunicación en las organizaciones, Editorial Ariel, España, 2004.

EL PAÍS (2013). *Ecuador tiene 16,9 millones de líneas de teléfono móvil, más que su población*. Recuperado 22 de enero de 2013.

http://economia.elpais.com/economia/2013/01/22/agencias/1358893456_711530.html

Martha Alles, "Dirección estratégica de RRHH, Gestión por competencias", Ediciones Granica, Buenos Aires, 2006.

Martín González y Socorro Olivares, "Comportamiento Organizacional, Un Enfoque Latinoamericano", Editorial Continental, México 2001.

Mónica Vereá y Silvia Núñez, "Estados Unidos y Canadá: ¿signos Conservadores Hacia el Siglo XXI?", CISAM-UNAM. México, 1999.

Nilda Chirinos, "Características generacionales y sus valores. Su impacto en lo laboral", Observatorio Laboral, Venezuela, 2009.

Rafael Guízar, "Desarrollo Organizacional Principios y aplicaciones", Impresiones Editoriales, Tercera edición, México, 2008.

Stephen Robbins y Timothy Judge, "Comportamiento Organizacional", Pearson Educación, México, 2009.