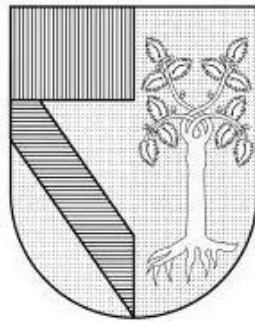


UNIVERSIDAD PANAMERICANA

FACULTAD DE FILOSOFÍA Y CIENCIAS SOCIALES

ESCUELA DE PEDAGOGÍA



“EL PAPEL DE LA GENERACION “Y” EN LA CULTURA Y VALORES DE LA ORGANIZACION”

C A S O

Q U E P R E S E N T A

KARINA ANTONIETA DURÁN LEZAMA

P A R A O B T E N E R E L G R A D O D E :

MAESTRA EN CAPITAL HUMANO

DIRECTOR DE LA TESIS:
Dr. David Rene Thierry García

DEDICATORIAS

Mami, gracias por haberme dado la vida, por las noches que pasabas en vela cuando me enfermaba de niña, gracias por enseñarme a rezar y a creer en Dios, por esos principios que me inculcaste y a los que jamás renunciaré. Hoy te doy las gracias Lulusa por llenar mi existencia de detalles hermosos, por abrazarme cuando estaba triste, por compartir mis alegrías y celebrar mis triunfos. Le agradezco a Dios por haberte tenido como mi madre, fuiste, eres y siempre serás el mejor ejemplo de alegría, sensatez y fortaleza; hasta el último día de tu existencia me enseñaste que vale la pena luchar hasta el final, a enfrentar la vida con alegría, sin rendirte nunca. . .

*Te amo y sé que aun cuando no te vea, estás conmigo.
Este logro también es tuyo Camilita!!!*

Papá, siempre has sido el mejor ejemplo de rectitud, honestidad y sabiduría. Gracias por inculcarme la ética del esfuerzo, la ilusión de ser una buena profesionalista y mejor persona. Gracias por enseñarme que la vida no es una carrera de velocidad, sino de persistencia y tesón constante. Aprender a aprender es mi reto!

Te amo papá y este es un nuevo comienzo para los dos

Vargas, gracias por acompañarme en esta aventura de aprendizaje, sin ti no hubiera sido posible, gracias por tus noches de desvelo, tus palabras de aliento, por hacer realidad cada uno de mis sueños. Te amo por ser y estar siempre!

Erika, gracias por tu apoyo, cariño y tolerancia. Desde niña fuiste mi ejemplo a seguir y aun lo sigues siendo!

Dale, gracias por siempre escucharme y estar conmigo en las buenas y en las malas

Gracias Dios por mi familia

A mis amigos, por acompañarme en este camino con un sinfín de palabras en positivo, por impulsarme a ser mejor cada día.

Al Instituto Panamericano de Alta Dirección de Empresas por el apoyo recibido en este proceso de formación y superación personal.

Condédme la serenidad para aceptar las cosas que no puedo cambiar, el valor para cambiar las que sí puedo, y la sabiduría para establecer esta diferencia.

Epícteto.

ÍNDICE

I.	INTRODUCCIÓN	6
II.	JUSTIFICACIÓN	7
III.	OBJETIVO.....	8
VI.	MARCO CONTEXTUAL	9
	IV.1 Historia.....	9
	IV.2 Misión General de IPADE	10
	IV.3 Visión General de IPADE	10
	IV.4 Valores Corporativos	10
	IV.5 Estructura Orgánica.....	11
	IV.6 Demografía.....	11
V.	CONTENIDO Y ESTRUCTURA	14
	V.1 Cultura Organizacional	14
	V.2 Valores	15
	V.3 Valores hacia el trabajo	19
	V.4 Teoría Generacional.....	19
	V.5 Convivencia Intergeneracional.....	20
	V.6 La “Generación Y” sus Valores, intereses y motivaciones ante el trabajo	24
VI.	DESCRIPCIÓN DE LA PROBLEMÁTICA	26
	VI.1 Realidad Observada.....	26
VII.	ALTERNATIVAS DE SOLUCIÓN.....	38
VIII.	CONCLUSIONES	44
IX.	ÍNDICE DE GRÁFICOS	47
X.	ÍNDICE DE TABLAS	48
	Bibliografía	49

EL PAPEL DE LA “GENERACIÓN Y” EN LA CULTURA Y VALORES DE LA ORGANIZACIÓN

I. INTRODUCCIÓN

La confluencia de los cambios macro ambientales, las nuevas formas de organización y los cambios demográficos de los últimos años han contribuido a los desafíos que las empresas enfrentan en relación con el talento (Hatum A. , 2011). La fuerza de trabajo se ha vuelto heterogénea, y desde hace algunos años comenzaron a trabajar y a interrelacionarse diversas generaciones. (Gladwell, 2008).

Hoy en día presenciamos una diversidad generacional nunca antes vista, cuatro generaciones de colaboradores comparten el mismo espacio laboral, pasando desde los “Baby Boomers” hasta la “Generación Y”, y por lo menos el 85% de los profesionales se relaciona con al menos tres generaciones distintas en su lugar de trabajo. Es por ello que la gestión adecuada y eficiente de esta diversidad generacional, desempeña un papel determinante a la hora de establecer la forma en que los empleados de la organización son dirigidos y liderados (Frances, Goldsmith, & Beckhard, 2006).

Aunado a lo ya mencionado, es importante recordar que estas generaciones se desenvuelven en el seno de una cultura organizacional, la cual ayuda a mantener unida a la organización al proporcionar normas adecuadas de cómo deben comportarse y expresarse los colaboradores; sin embargo, como lo veremos a lo largo del presente trabajo, cada una de estas generaciones imprime su propio sello en la interpretación de la cultura y valores en la empresa.

El presente trabajo, se enfoca en los jóvenes de la “Generación Y” quienes recientemente han iniciado su acceso al mercado laboral, pues resulta importante conocer y entender los razonamientos e intereses particulares de esta generación: ¿qué los motiva?, ¿cuáles sus principales competencias? y ¿Cuáles las aspiraciones y valores que los identifican?

II. JUSTIFICACIÓN

Implantar la estrategia de la organización, implica contar con un talento multi-generacional, las empresas se deben enfocar en generar una cultura que incluya la comunicación efectiva y la aceptación de la diversidad, en donde se exprese claramente la expectativa del trabajo, lo diferente sea reconocido como valioso y se acepte que para llegar a un objetivo se pueden seguir diversos caminos. Esta cultura deberá incluir que se fomente el aprendizaje continuo y el enriquecimiento profesional por medio de la interacción con gente de los diferentes grupos generacionales, en el que se acepte, que los jóvenes tienen mucho que aprender de las generaciones maduras y viceversa.

Con el fin de identificar el papel que juega la “Generación Y” en la cultura y cómo hacen suyos los valores de la organización, se pretende identificar en primera instancia cuatro elementos fundamentales: Relación con la tecnología, Características, Valores e intereses, Aspiraciones y Motivaciones en el trabajo, los cuales favorecen el desarrollo de los miembros de una organización, y que hacen que las relaciones sean más significativas, y en segundo lugar, se busca detectar la estructura de valores de estos colaboradores, los cuales influyen directamente en la forma en que se comprometen con la organización y en el funcionamiento general de la entidad.

Los intereses y valores de esta nueva generación de colaboradores, es un tema que despierta interés, es evidente, que las estrategias de gestión de talento que fueron exitosas con generaciones anteriores, ya no logran los mismos resultados. En consecuencia, esto obliga a repensar las prácticas de Recursos Humanos.

III. OBJETIVO

Este estudio de investigación, tiene como objetivo detectar los valores, los intereses y las motivaciones con relación al trabajo de la “Generación Y” que se incorporan al mercado laboral, de tal manera, que se puedan proponer prácticas de recursos humanos que ayuden a generar un enfoque de Talento que logre comprometerlos en el entorno laboral.

VI. MARCO CONTEXTUAL

IV.1 Historia

El Instituto Panamericano de Alta Dirección de Empresa –IPADE–, es la escuela de negocios de la Universidad Panamericana. Fué fundado en la Ciudad de México en 1967, por prominentes hombres de empresa y cuenta con más de 28,000 egresados y sedes permanentes en la Capital, Guadalajara y Monterrey, así como con presencia en las ciudades más importantes del país. La sede original del IPADE se encuentra en la Ciudad de México. Se ubica en el casco de la ex Hacienda de San Antonio Clavería, un monumento colonial del siglo XVIII que, con su carácter histórico, ofrece a los participantes un ambiente acogedor para el estudio, preparación y convivencia. Además, el IPADE cuenta con sedes permanentes en las ciudades antes citadas.

La misión fundamental del IPADE, es investigar, crear, innovar y transmitir con sentido cristiano, el conocimiento y la práctica de la dirección de empresas, para formar líderes con visión global y responsabilidad social, capaces de transformar a las organizaciones y a la sociedad, promoviendo así, el desarrollo socioeconómico de México.

Guían esa labor, los siguientes principios:

- Integrar el aprendizaje del liderazgo a una cultura internacional de la empresa.
- Plantear a cada participante, la necesidad de una mejoría personal, no sólo como director, sino en todos los ámbitos de su propia vida.
- Impregnar con un sentido ético y de responsabilidad social las actividades de los negocios, a la luz de un concepto trascendente del hombre.

El IPADE es la primera institución del país cuya labor central es el logro de la excelencia en la dirección general de una empresa, mediante un proceso caracterizado por una alta calidad del conocimiento y el ejercicio práctico del mismo, enfocado al desarrollo de habilidades directivas. Para lograr su objetivo, el Instituto utiliza el Método del Caso y cuenta con un claustro de profesores, con amplia experiencia directiva, permanente vinculación con la empresa y actualizados en las últimas tendencias del management.

El logro de la misión institucional, también es posible gracias a que se cubre el abanico completo de la acción directiva, ofreciendo una variada gama de Programas en Alta Dirección: desde los que están dirigidos a la Alta Dirección (Programas de Perfeccionamiento); a la Dirección de Empresas (Master en Dirección de Empresas, full-time MBA y Master en Dirección de Empresas para Ejecutivos con Experiencia, EMBA); Programas a la medida para empresas o In-Company (Programas Especiales); El Programa en Alta Dirección en Innovación y Tecnología (ADIT) y el Programa de Continuidad y Actualización para egresados del IPADE, entre otros.

Desde su fundación, el IPADE trabaja impulsando una filosofía amplia e integradora de la Dirección General; de esta manera, el directivo con altas responsabilidades comprende su labor no como la mera suma de procesos financieros, técnicos o aún

psicológicos, sino como una misión global que involucra todos los procesos productivos y humanos de la organización.

La calidad y la consistencia del IPADE también lo han hecho merecedor de una de las acreditaciones de Escuelas de Negocios más importantes en el mundo: la de la AACSB International – The Association to Advance Collegiate Schools of Business. A esto se suma su destacada posición en los más importantes rankings de Escuelas de Negocios globales publicados por prestigiosos medios de comunicación internacionales como Financial Times, The Wall Street Journal y la revista Forbes.

IV.2 Misión General de IPADE

La misión del IPADE es formar líderes con visión global, responsabilidad social y sentido cristiano capaces de transformar a las organizaciones y a la sociedad.

Para llevar a cabo su misión el IPADE se fundamenta principalmente en:

- Valorar el trabajo profesional
- Cuidar los detalles
- Investigar, crear, innovar y transmitir el conocimiento y práctica de la dirección de empresas
- Profesionalizar el quehacer directivo con mentalidad global, visión ética, libertad personal y responsabilidad social
- Abrir horizontes a las personas, proponer retos
- Formar personas con sentido cristiano
- Lograr organizaciones más humanas
- Trato personal, preceptoría, asesores de equipo, y
- Aprender y emprender

IV.3 Visión General de IPADE

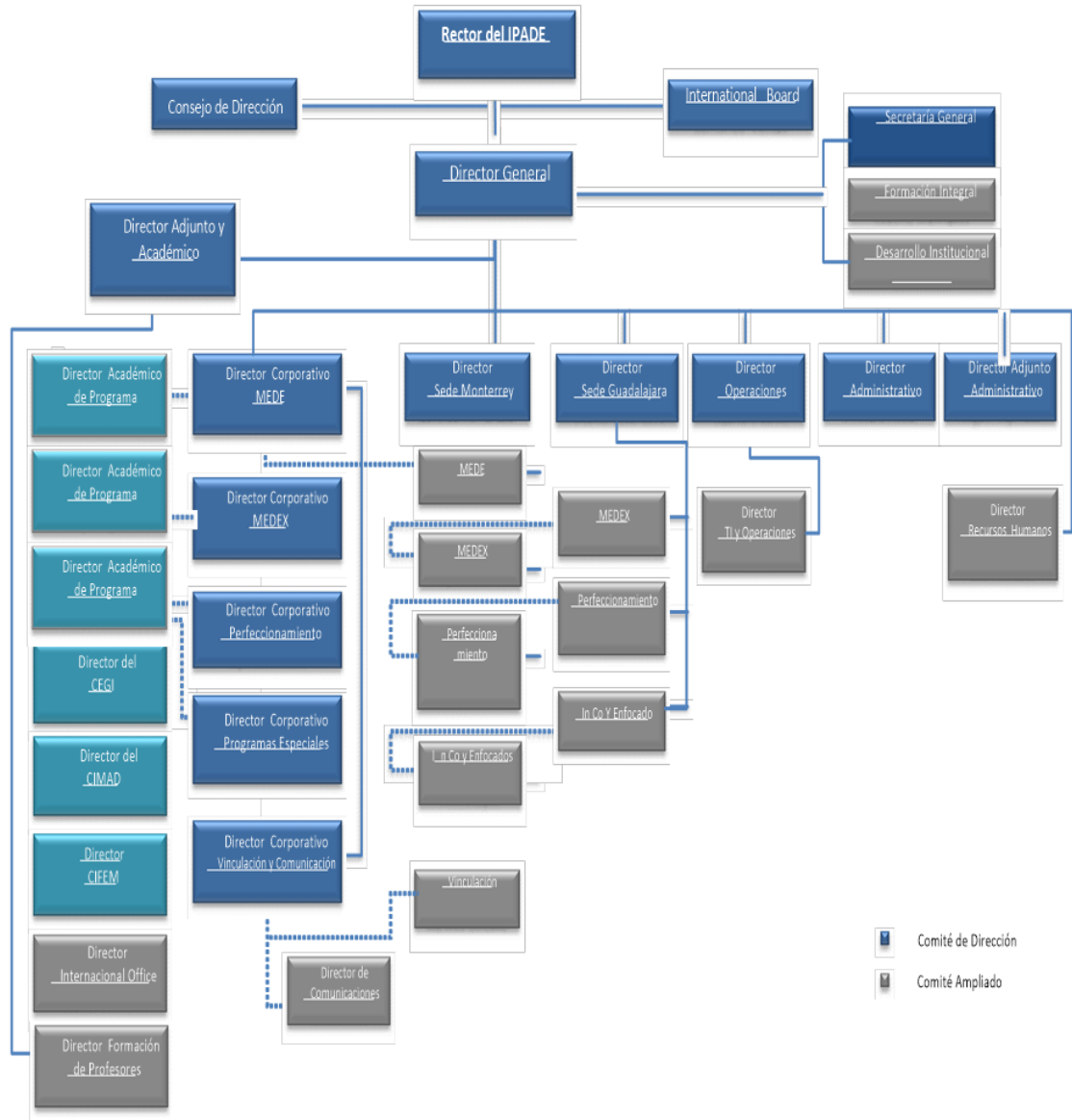
Ser una escuela de clase mundial, la mejor de América Latina, así como ser la mejor en humanismo en la empresa.

IV.4 Valores Corporativos

- El hombre, como centro y fin de toda la vida económica y social
- La unidad entre los miembros de la comunidad IPADE
- El trabajo como un medio para ser mejores personas
- El trabajo bien hecho, es decir, el cuidado de los pequeños detalles
- El trato personal a los participantes
- La función directiva y empresarial del director
- La colegialidad en las decisiones
- Abrir horizontes, desafiar y proponer retos, y
- Visión global

IV.5 Estructura Orgánica

Cuadro 1 Organigrama General Ipade



Fuente: Documento Interno IPADE

IV.6 Demografía

El Ipade está conformado actualmente por 519 colaboradores, los cuales se encuentran distribuidos en la sede México, Monterrey, Guadalajara y alguna sedes foráneas como son Chihuahua, Hermosillos, Tijuana, Veracruz, Puebla, Cancún y Mérida.

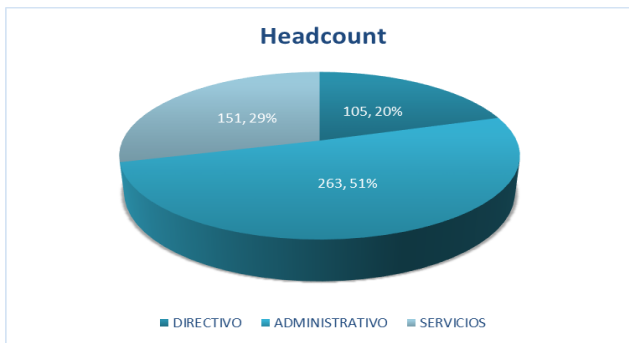


Gráfico 1: Headcount Actual

IPADE está conformado por 519 colaboradores, de los cuales el 20% lo conforman personal Directivo y Claustro Académico, el 20% personal Administrativo de diversas áreas y el 29% personal de servicios.

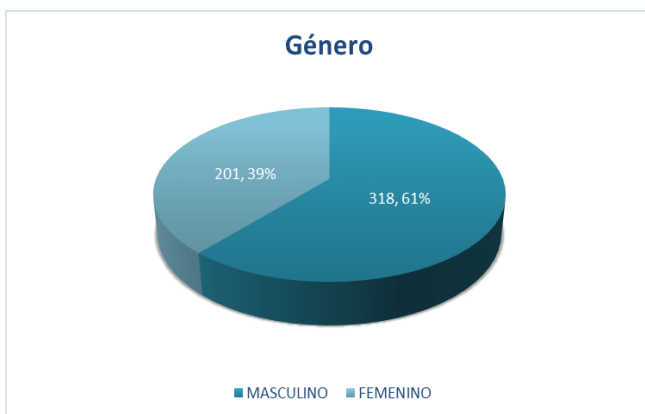


Gráfico 2: Población por Género

El 39% del personal del IPADE es del género femenino, esto se debe a que el 73% del personal directivo y más del 90% del personal de las áreas de servicios son del género masculino.

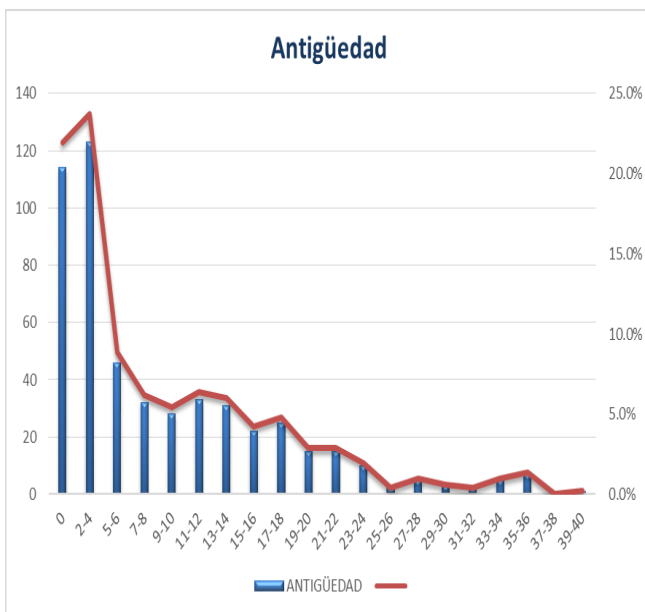


Gráfico 3: Antigüedad en la Institución

Este gráfico nos muestra que más del 45% de los colaboradores que conforman el IPADE, tienen igual o menos de cuatro años laborando en la institución; en contraste se puede observar que la población que tiene más de 5 años disminuye considerablemente más del 30%.

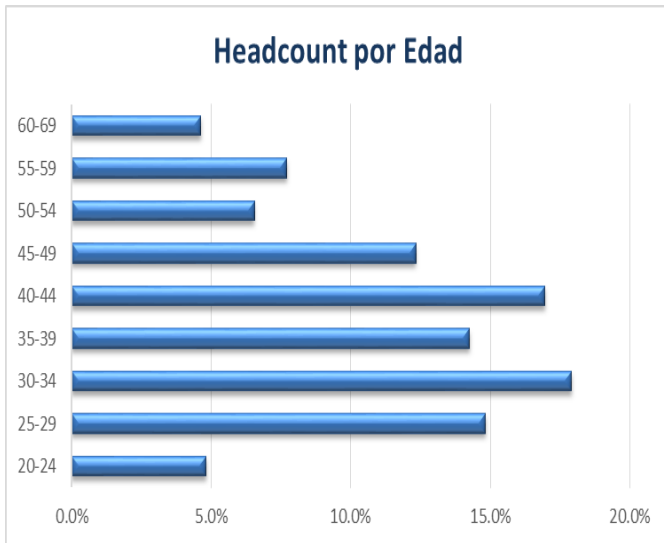


Gráfico 4: Headcount por Edad

En este gráfico podemos observar que existen tres grupos representativos en la población: aquellos colaboradores que tienen entre 30 y 34 años (17.9%), los que tienen entre 40 y 44 años (17%) y un grupo que está tomando fuerza, aquellos que tienen entre 25 y 29 (14.8%)



Gráfico 5: Personas por Generación

Con estas cifras podemos afirmar que el talento con el que cuenta el IPADE es multigeneracional, pues se encuentra integrado por tres generaciones: Los Baby-Boomers que representan el 19%, aquellos que integran a la generación X que representan el 36%, y la generación Y que conforma casi el 50% del headcount.

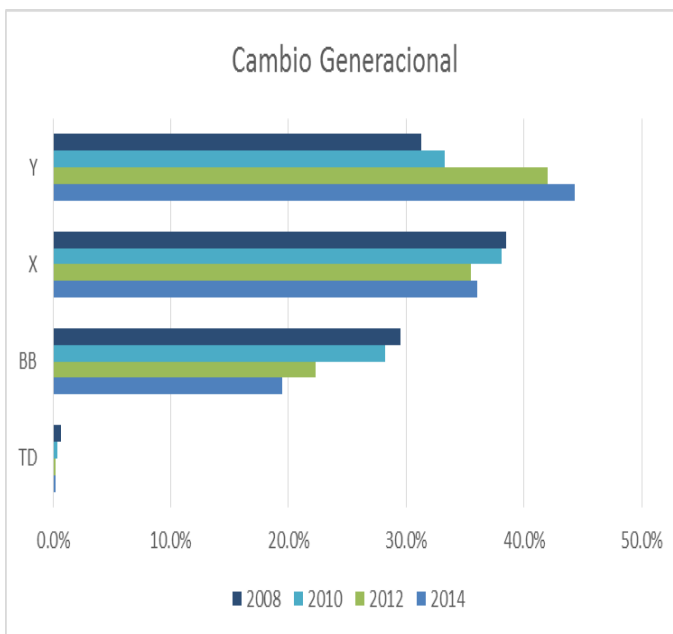


Gráfico 6: Cambio Generacional

Este gráfico nos permite observar que el cambio generacional comenzó hace algunos años, sin embargo, es a partir de 2010 y 2012 cuando es más notorio, pues disminuye la población de generación BB y aumenta considerablemente la de la Generación Y.

V. CONTENIDO Y ESTRUCTURA

V.1 Cultura Organizacional

Este concepto se integra por los términos cultura y organización: entendemos como cultura, el conjunto de comportamientos e ideas que parten del conocimiento histórico de la sociedad, y que encuentra en la organización, un espacio en el cual puede tener un impacto en su permanencia a partir de la recopilación de valores y comportamientos que fueron exitosos en el pasado; por su parte, las organizaciones, tienen sus propios comportamientos, procesos de comunicación, relaciones interpersonales, filosofías y mitos; los cuales en su totalidad constituyen la cultura, haciéndola única en su proceder al basarse en los valores que la constituyen y le imprimen su personalidad. (Valdés, Iglesias Huerta, & Gaviero Gutierrez, 2004).

Existen autores que señalan, que la cultura es un proceso de transformación, donde lo viejo se descarta y se introduce lo nuevo sin causar daño; Morgan confirma, que la cultura es un fenómeno que cambia constantemente, es un proceso de construcción de la realidad que nos lleva a un fenómeno de cultura viva (flexible ante la dinámica del ambiente de las organizaciones), donde es construida por los colaboradores de una organización, los cuales tienen puntos de vista diferentes. Es por ello, que en las organizaciones existen diversidad de valores según los grupos que la componen, porque existen distintas formas de ver el mundo, y entender la naturaleza de la organización. (Morgan, 1995).

Cuando un individuo ingresa a una organización, está sujeto a controles formales, relacionados con las funciones para las que fue contratado y a un control informal que le imponen los colaboradores con los que interactúa, por medio de la cultura organizacional. En este proceso de adaptación, que viven estos nuevos colaboradores, la cultura es el medio que trasmite símbolos, información y conductas como mecanismos de control, para gobernar la cultura de los individuos.

No obstante, en ocasiones los colaboradores de nuevo ingreso tienen un alto impacto ya que la cultura no transfiere la información al individuo; éste la modifica, con lo que se puede confirmar que la cultura es individual y colectiva al mismo tiempo: y por lo tanto el nuevo colaborador a través de su interpretación de la realidad puede modificar el contexto del equipo al cual se integra.

Es por ello, que a partir de la cultura, se forma la identidad en la organización, generando continuidad en el tiempo, coherencia, a pesar de la heterogeneidad de sus miembros, especificidad en su relación con el exterior y en sus valores, y permiten la identificación de sus miembros con ella (Bello Rodríguez, Bauza Vazquez, & Marañón Rodríguez, 2008). Precisamente esta identidad, es la que trasmite la personalidad a la empresa y permite que actúe de diversas formas ante una situación específica. Sin embargo, esto no implica que todos los miembros de la organización procedan igual, ya que la identidad de un grupo no implica que todos los miembros posean un mismo rasgo.

Como podemos observar, la cultura en la organización, es una estrategia y un activo difícil de cultivar, ya que requiere la participación de los individuos, adaptación social y promoción desde adentro para alcanzar un sólido conjunto de valores y expectativas compartidas dentro de la empresa. Podemos decir, que una organización logra ser efectiva cuando a partir del compromiso de los individuos y de sus acciones, puede permanecer vigente en la actividad que realiza.

V.2 Valores

El estudio de los valores, ha alcanzado gran relevancia dentro de la Psicología Social, desde los albores de los años ochenta, diversos investigadores comenzaron a estudiar el impacto de los valores hacia el trabajo, surgiendo obras como *Culture and Organization: Software of the Mind* de Hofstede (1991), *Managing by Values* de Blanchar y O'Connor (1997) y *Riding the Waves of Culture* de Trompenaars (1998), estas obras revelan interés por el estudio de valores hacia el trabajo y sus implicaciones en el ámbito organizacional. Las obras referidas, pueden ayudar en diversos procesos de la gestión del talento como son la atracción del talento, el desarrollo de colaboradores, comprender actitudes como la satisfacción del trabajo o bien, el compromiso organizacional. (Meyer, Irving, & Allen, 1998).

Los valores juegan un papel muy importante en lo que respecta a la predisposición de las personas a asumir determinadas acciones, por ser estándares que guían la conducta de la persona o concepciones que reflejan las características básicas de adaptación, a partir de los cuales se fabrican las actitudes (Schwartz S. , 1999), es así, que se puede decir que en función del tipo de la estructura de valores que posea un colaborador ejercerá su función adecuadamente.

En razón a lo anterior, una organización debe gestionar correctamente su filosofía traducida en valores, los cuales deberán ser compartidos por todos sus integrantes, de manera tal, que el trabajo personal genere confianza, responsabilidad, seguridad en el desempeño, considerando principalmente los valores como categorías contenidas en la visión y misión de las organizaciones.

Como fundamento del presente trabajo, es importante presentar algunas expresiones del concepto de valores:

Milton Rockeach (Rokeach, 1973) sostiene que los valores no existen de manera aislada y difícilmente una actitud o comportamiento singular son funciones de un solo valor, de modo que su meta era identificar todos los valores principales que existen a lo largo de las culturas humanas. En su momento asumió que los valores deberían estar asociados a necesidades básicas biológicas y sociales. Sus múltiples investigaciones demostraron la utilidad de examinar los efectos de los sistemas de valores en las actitudes y los comportamientos.

Para Romero (Romero, 1998) los valores tienen tres dimensiones: la cognitiva, la cual convierte al valor en una creencia prescriptiva, es decir, prescribe un comportamiento como preferible a otro; la motivacional, con la cual los valores energizan el comportamiento de la persona; y por último, la ética, donde los valores son por

definición socialmente positivos. Podemos deducir de esta manera, que los valores contribuyen a que tanto las personas como las organizaciones cuenten con creencias, motivos y comportamientos pro-sociales que conduzcan a los miembros de una organización a auto-aceptarse y a ser aceptados por los otros.

Por su parte Tunnermanh (Tunnermanh, 1999) define a los valores, como las creencias con las cuales dirigimos nuestra vida y hemos elegido después de una cuidadosa selección, agregándola a nuestra conducta, esto es, permiten elegir entre varias alternativas en un momento dado, siempre y cuando se tenga un sistema claro de valores para poder tomar la mejor decisión.

Desde la perspectiva de Schwartz (Schwartz S. , 1992) los valores son metas deseables que sirven como principios en la vida de una persona, los cuales tienen cuatro objetivos principales: a) sirven a los intereses de una entidad social, b) pueden dar dirección e intensidad emocional y por lo tanto motivar a la acción, c) funcionan como criterios para juzgar y justificar la acción y d) se adquieren a través de la experiencia personal de aprendizaje, así como, por medio de la socialización en los valores del grupo dominante. Es a través de los valores que los individuos les dan respuesta a tres requisitos universales: necesidades básicas (biológicas), interacción social coordinada, funcionamiento adecuado y bienestar de los grupos.

Es preciso, señalar que la diferencia existente entre valores y sistema de valores está en que los primeros, nos sirven de referencia para establecer si la conducta está a niveles adecuados con respecto a los establecidos y como base para racionalizar la conducta; mientras que el sistema de valores, es un conjunto de principios y reglas que guían al individuo a seleccionar conductas frente a una situación.

Para efectos del sustento teórico del presente trabajo, explicaremos a detalle la Teoría Universal del contenido motivacional de Valores de Schwartz:

La Teoría de referencia, es una de las más relevantes en este tema, pues representa el progreso más reciente en el estudio de valores, según esta teoría, cada tipo de valor (general) es representado por varios valores combinados (motivacionales), sostiene que la estructura de valores, se refiere al conjunto de relaciones dinámicas entre los tipos motivacionales de valores que nacen del supuesto de que las acciones emprendidas para realizar cada tipo de valor, tiene consecuencias psicológicas prácticas y sociales que pueden entrar en conflicto o ser compatibles con la realización de otro tipo de valores. El análisis de los conflictos y compatibilidades que pueden acontecer cuando las personas intentan realizar estos valores de forma simultánea, pueden ser la base de formulación de hipótesis sobre las relaciones entre prioridades de valores. (Schwartz S. , 1992)

Así mismo, Schwartz, supone que cada valor expresa un objetivo motivacional; en este sentido y dependiendo de la naturaleza del objetivo se puede llegar a una estructura dinámica de clasificación, donde los valores se organizan en dos dimensiones bipolares: Apertura al Cambio Vs Conservación y Autopromoción Vs Auto-trascendencia.

Tabla 1

Estructura dinámica de los valores de acuerdo con la Teoría Universal de Schwartz (1992)

Apertura al Cambio	Conservación
Valores que enfatizan la independencia de juicio y la acción, favoreciendo el cambio <ul style="list-style-type: none"> - Autodirección - Estimulación - Hedonismo 	Valores que ponen el énfasis en la auto-represión sumisa, la preservación de prácticas tradicionales, y la protección de la estabilidad <ul style="list-style-type: none"> - Seguridad - Conformidad - Tradición
Autopromoción	Auto-trascendencia
Valores que enfatizan la búsqueda del éxito personal y el dominio sobre otros <ul style="list-style-type: none"> - Poder - Logro 	Valores que destacan la aceptación de otros como iguales, así como la preocupación por su bienestar <ul style="list-style-type: none"> - Universalismo - Benevolencia

La estructura de estos diez valores individuales básicos y las relaciones dinámicas que entre ellos se dan, podemos entenderla de la siguiente manera:

Tabla 2

Descripción de las 10 tipologías descritas por la Teoría Universal del contenido motivacional de valores de Schwartz (1992)

Tipología	Descripción
Autodirección	Independencia en el pensamiento, toma de decisiones y acción, se refleja en los valores: creatividad, libertad, elección de metas, curiosidad e independencia. Esta autodirección, viene de la necesidad del control junto con la necesidad de la autonomía e independencia.
Estimulación	Hace énfasis en el cambio activo del medio ambiente y la autoafirmación. Supone cambio en el status quo. Se representa en la variedad, novedad y reto en la vida.
Hedonismo	Se basa en la consecución de experiencias afectivas-positivas, con lo que se procura obtener placer y gratificación sensual para la persona. Los valores motivacionales que se identifican, son: placer, disfrute por la vida, vida excitante y variada.
Seguridad	Se asocia con la consecución de seguridad, armonía y estabilidad en la sociedad, en las relaciones interpersonales y en la persona y se identifica con los valores seguridad familiar, seguridad nacional, orden social, salud y sentimiento de pertenencia.
Conformidad	Las acciones están limitadas con las inclinaciones e impulsos que puedan dañar a otros y violar expectativas o normas sociales. Los valores asociados son; obediencia, autodisciplina y buenos modales.
Tradición	Se vincula con el respeto, compromiso y aceptación de las costumbres e ideas que la cultura tradicional o la religión imponen a la persona. Los valores asociados son: respeto por la tradición, devoción, humildad y moderación.
Poder	Está asociado con la obtención de una posición y prestigio social, control o dominio sobre las personas y recursos. Sus valores son: poder social, autoridad, riqueza, conservación de imagen pública, y reconocimiento social.
Logro	Se traduce en la obtención de éxito personal como resultado de la demostración de competencia según normas sociales. Se refleja en los valores de ambición, capacidad, influencia e inteligencia.
Universalismo	Integra valores relacionados con la madurez, como son: tolerancia, sabiduría, protección del medio ambiente, justicia social, igualdad, aquí podemos asociar algunos tipos motivacionales como el aprecio, la tolerancia y la protección del bienestar de todas las personas y la naturaleza.
Benevolencia	Preserva y refuerza el bienestar de las personas cercanas con quien se está en contacto personal frecuente. Expresa una relación de preferencia hacia quien es considerado perteneciente a un mismo grupo social, los valores con los que se vincula son: ayuda, honestidad, perdón, lealtad y responsabilidad.

V.3 Valores hacia el trabajo

Los valores hacia el trabajo, son representaciones cognitivas de necesidades universales expresadas por medio de metas transituacionales que se organizan en forma jerárquica y que se manifiestan en el entorno laboral. Esta definición cubre los tres componentes básicos de los valores; cognitivo, conativo y afectivo. Además de ello nos permite diferenciarlos de otros conceptos como son las actitudes, al determinar que trascienden a objetos y situaciones y se ordenan en forma jerárquica.

Podemos afirmar, que existen tres enfoques que vinculan a los valores en general y a los valores hacia el trabajo: el primero sugiere la existencia de un flujo continuo entre éstos, es decir, propone la existencia de una relación positiva entre ellos (Champoux, 1980); el segundo enfoque, propone una acción compensatoria de los dos contextos (Faunce & Dubin, 1975); por último, se establece que ambos entornos son excluyentes, por lo tanto, se propone la existencia de vinculación entre los valores generales y los valores hacia el trabajo.

De acuerdo al estudio, realizado por Schwartz, podemos concluir, que los valores individuales y los culturales están relacionados conceptualmente y que estos últimos expresan ideas abstractas, socialmente compartidas de lo correcto y deseable en una sociedad o un grupo. En este sentido, aseveramos, que los valores laborales están integrados por un componente básico, valoración general de la ocupación propia del colaborador o las razones esenciales por las que trabaja una persona, y un componente específico, metas que se quieren obtener en el mismo.

V.4 Teoría Generacional

Una generación es definida, como un grupo de personas perfectamente identificable, la cual comparte años de formación (experiencia y aprendizajes), creencias, metas, valores y actitudes hacia el trabajo; igualmente, han sido influidos por haber vivido los mismos eventos socio-económicos-políticos e históricos, los que determinan su perspectiva ante la vida (orientación hacia los padres, interacción con compañeros, medios de comunicación, cultura, liderazgo, motivaciones, etc.) (Kupperschmidt, 2000).

Los rangos de nacimiento de las diferentes generaciones, sirve como directriz, para definir los rasgos de sus miembros, y aun cuando no todas las personas comparten las mismas características, comprender el contexto, en el cual fue formada cada generación, proporciona información esencial para entender que las diversas generaciones piensan diferente, observan su entorno social con expectativas distintas y, por consiguiente, se relacionan desde su propio estilo con otros individuos que los rodean (ya sea de su misma generación o de otras).

V.5 Convivencia Intergeneracional

Hoy en día, conviven en el entorno de trabajo cuatro generaciones, donde cada una de ellas posee vivencias y rasgos personales, que determinan su forma de relacionarse, contemplar la autoridad, respetar el liderazgo y asimilar los valores de una organización. A continuación mencionaremos algunas peculiaridades de cada generación:

Tradicionalistas (nacidos entre 1925 y 1945)

Esta generación está conformada por aquellos individuos nacidos en la época de la Primera y Segunda Guerra Mundial, la Gran Depresión, la Revolución Mexicana, la instauración del presidencialismo y la Expropiación Petrolera. La generación silenciosa como algunos autores le llaman, se crio en entornos de escasez, y ha seguido manteniendo valores relacionados con la austeridad y la defensa de un conjunto de bienes comunes fundamentales para la sociedad, como la paz y la prosperidad nacional. El valor de la lealtad, es el que mejor los define, así mismo, tienen confianza y fe en las instituciones, como son: la familia, el trabajo y a la creencia religiosa. Son personas dedicadas y sumamente responsables. La disciplina, el respeto por la autoridad y el liderazgo por jerarquía, han dominado las dinámicas sociales de este grupo.

Los pertenecientes a esta generación, se caracterizan por ser personas prácticas, fuertemente comprometidas, poco asertivos en su comunicación; piensan que un “trabajo es para toda la vida” y es un elemento básico en la vida de todo ser humano.

Un aspecto que no podemos pasar por alto, es que esta generación dominó el protagonismo de la vida empresarial en momentos clave del desarrollo económico. Actualmente, las organizaciones están marcadas por políticas y procesos diseñados por los tradicionalistas, lo que conlleva a valores paternalistas y corte jerárquico entre jefe y empleados.

Baby Boomers (nacidos entre 1946 y 1964)

A los integrantes de esta generación, les toca vivir el fin de la 2ª Guerra Mundial, la muerte de J.F. Kennedy y diversos movimientos pro derechos de la mujer. Los “Baby boom” son personas que buscan crecimiento personal constante, creen firmemente en la igualdad y colaboración. Sus esfuerzos se centran en la adquisición de poder, y en tener una gran cantidad de ingresos materiales. A través de la experiencia, han confirmado que el aprendizaje constante trae consigo una carrera plena y exitosa.

Esta generación, se caracteriza por ser optimistas, diplomáticos en su comunicación, y altamente competitivos, le profesan lealtad total a la compañía donde laboran y están dispuestos a sacrificar su vida personal, con tal de alcanzar éxitos profesionales. Los integrantes de esta generación, actualmente, ocupan puestos de mayor responsabilidad en la empresa y con ellos se acuña el término “work-aholic”.¹

Generación X (nacidos entre 1965 y 1976)

A la Generación X, le toca presenciar la Guerra Fría, la Guerra de Vietnam, el Movimiento Estudiantil de 1968 y la creación de empresas que generaron un parteaguas en tecnología, como son Microsoft y Apple. Se identifican por estar en contra de todos aquellos valores que han caracterizado a sus antecesores, son negativos, cínicos, escépticos, son individualistas e independientes (creen en sí mismos y difícilmente en otros). Son ellos, quiénes comienzan con esta cultura de la inmediatez.

Los Xs como también se les conoce, son considerados abiertos y directos en su comunicación, están enfocados en la consecución de resultados, tienden a esquivar reglas y procedimientos; siempre están estudiando-capacitándose- trabajando (nada es garantía para progresar). Esta generación se rebela contra la visión de trabajo de los Baby Boom y están a favor de las políticas de flexibilidad y del balance vida-trabajo; son leales a su profesión, no a su empleador (self-branding).

Esta generación, comienza una ruptura con los formalismos característicos de generaciones anteriores, buscan un entorno laboral más informal, estructuras más horizontales, horarios y lugares de trabajo más flexibles.

Generación Y (nacidos entre 1977 y 1997)

Los nacidos en este período, llegan al mundo en un clima de cambio y transformación, les toca vivir el fin de la Guerra Fría, la Guerra del Golfo Pérsico y la Era del Consumismo, la cual trajo consigo, el auge de los medios de comunicación (internet, celular y reproductores de discos compactos).

Los integrantes de esta generación reciben distintos nombres: “The next generación”, “Echo Boomers”, “iGeneration”, sin embargo son mejor conocidos como “Millennials” (del Campo, HaggertyA., Haney, & Knippel, 2011). Estos individuos se diferencian de generaciones anteriores por su convivencia con las tecnologías y su capacidad de interacción con ellas; el internet, la informática y las redes sociales, son parte de su rutina diaria y condicionan sus hábitos de vida, comunicación y por ende, la forma como se relacionan en el ámbito laboral. (Tapscott & Barnard, 2006|) Están acostumbrados al bombardeo de imágenes, a la información inmediata y visual y a la realidad 3D; lo cual repercute en su falta de paciencia y laboriosidad, en su enfoque a resultados y no a procesos y en una singularidad muy específica...el cortoplacismo.

Los “Millennials”, se identifican con valores como la justicia, el respeto por la diversidad y la lealtad hacia sus redes sociales (familia y amigos), son individualistas y reivindican la autonomía de sus opiniones y actuaciones, privilegiando su ámbito personal por encima de consideraciones de orden laboral y social. Es una generación que se distingue por buscar continuamente el balance vida-trabajo-beneficios y opinan que el trabajo es el lugar a donde vas a desempeñar la actividad que más te gusta, en consecuencia, “trabajan para vivir, no viven para trabajar” (Crampton & Hodge, 2007)

Esta nueva generación, suele tener un nivel educativo alto (MBA o especialización en una institución de prestigio), su diversidad e inmunidad al cambio, parecen buenas armas para moverse con éxito en su entorno; a diferencia de sus antecesores, son muy sensibles a las opiniones de sus pares, por lo que solicitan feedback constante.

Tabla 3
Características de la Generaciones

	Tradicionalistas (nacidos entre 1925 y 1942)	Baby Boomers (nacidos entre 1946 y 1964)	Generación X (nacidos entre 1965-1976)	Generación Y (nacidos entre 1977 y 1997)
Aspectos Relevantes	1ª y 2ª Guerra Mundial, Gran Depresión, en México: Revolución Mexicana, Presidencialismo, Expropiación Petrolera.	2ª Guerra Mundial, muerte de J.F. Kennedy, en México: se instaura el derecho de voto de las mujeres.	Guerra Fria, Guerra de Vietnam, en México: movimiento estudiantil de 1968, se fundó Microsoft y Apple Computer.	Fin de la Guerra Fría, Guerra del Golfo Pérsico, Globalización, Era del consumismo, en México: transición a la democracia, Firma del TLC,
Valores	Valores conservadores e idealistas, Fe, lealtad y confianza en las instituciones (familia, escuela, iglesia) Austeridad.	Crecimiento personal (educación como medio de progreso), juventud, igualdad, ambición, colaboración	Desilusionados con los valores de sus padres, solidaridad con su grupo, individualistas, Independencia, pragmatismo, orientación a resultados, flexibilidad, escépticos, creen en sí mismos y no en otros, cultura de la inmediatez	Justicia, respeto por la diversidad, lealtad hacia sus redes sociales: familia y amigos, solidaridad, Velocidad quieren todo ya, autenticidad
Aspiraciones	Progreso a través de la educación, guardar para el futuro, bienes durables para toda la vida.	Búsqueda continua del poder, competencia para alcanzar la cima, el éxito se mide por la cantidad de ingresos materiales	Aprendizaje continuo, desafíos, Tener éxito, escalar posiciones, participar en la toma de decisiones, equilibrio vida-trabajo	Sociables, listos, dialogantes, solidarios. Buscan sueldo alto (nivel de vida), alcanzar posiciones rápidamente, equilibrio vida-trabajo-beneficios es su prioridad
Actitudes	Obediencia, formalidad y buenos modales, dedicación, contacto, responsabilidad	Valor al aprendizaje, capacitación para hacer carrera, empleado full time, el balance no existe	Individualismo, autonomía, móvil impaciente, flexible, cínicos, rebeldes	Desafiantes, irreverentes, individualistas, alegres y energéticos, realistas,

Características	Prácticos, leales, alto compromiso, poco asertivos en su comunicación Retiro- el momento de disfrutar	Optimistas, diplomáticos en su comunicación, competitivos, Retiro- quiero seguir trabajando	Escépticos, son abiertos y directos en su comunicación, luchan por obtener resultados, tienden a esquivar reglas y procedimientos, siempre están estudiando- capacitándose- trabajando (nada es garantía para progresar), proyecto profesional y laboral sobre el personal	Esperanzadores, Libertad, personalización, análisis y escrutinio, integridad, colaboración, entretenimiento, velocidad, innovación, viven on/ off line, sofisticados en sus gustos, muy interesados por Balance vida- trabajo, viven con plazos cortos, bajo compromiso con las organizaciones
Ética profesional	Dedicados	Volcados	Equilibrados	Decididos
Jerarquía y Autoridad	Respeto por la autoridad Liderazgo por jerarquía	Amor/odio (las reglas pueden ser objetadas) Liderazgo por consenso	Desinterés por las jerarquías (las reglas son dinámicas) Liderazgo por competencia	Cortesía con las personas Liderazgo por colectivismo
Espíritu de	Sacrificio, compromiso, respeto basado en la autoridad. Los jefes mandan y los subordinados obedecen	Automotivación, grandes expectativas de éxito	Anti compromiso	Inclusión
Trabajo	Trabajo Para toda la vida (sacrificio) Es prioridad básica	Lealtad total a su compañía (work-aholic) Alta prioridad	Son leales a su profesión no a su empleador (self-branding) Buscan horarios flexibles, horario y lugar de trabajo	Trabajo no es lo que haces sino a dónde vas a realizar lo que más te gusta hacer (co-working) Buscan equilibrio entre los aspectos de su vida.

Fuente: Adaptación de la autora

V.6 La “Generación Y” sus Valores, intereses y motivaciones ante el trabajo

Lograr que los colaboradores de una organización, puedan alcanzar un balance entre construir con los procedimientos tradicionales e incorporar las nuevas flexibilidades y la creatividad como una nueva manera de armonizar las diferentes experiencias profesionales, es un reto de Recursos Humanos, y conocer los valores, intereses y motivaciones ante el trabajo de la “Generación Y” es imprescindible para conseguir ese balance.

Boschma indica que los jóvenes de esta generación comparten ciertas particularidades (Boschma, 2007):

- Parecen superficiales e indiferentes, sin embargo, tienen interés y pasión por las actividades que realizan.
- Se sienten cómodos en la sociedad de la información.
- A diferencia de las generaciones anteriores que aprendían de forma lineal (en base a patrones fijos), los “iGeneration” aprenden de forma lateral, es decir, por asociación de ideas, son dados a investigar y descubrir cómo hacer las cosas.
- Para estos jóvenes el valor de la justicia es el más importante y respetan a todo aquel que consideren auténtico y sincero.
- Se comunican perfectamente entre sí, viven- aprenden y trabajan en red.

Este mismo autor menciona algunas cualidades y valores característicos de la “Generación Y”:

Cualidades

- a. Son sociables: Valoran los lazos familiares y la amistad. Les interesan los trabajos de voluntariado como una forma de ayudar y hacer algo por los demás.
- b. Se implican en la comunidad: Están muy interesados en lo que pasa en la sociedad, exponen de manera abierta su opinión sobre temas políticos y temas de interés social
- c. Son leales: Se apegan a los lazos familiares, los cuales se basan en la igualdad y el respeto.
- d. Son Prácticos: Dado los medios de comunicación no tienen paciencia para lo irrelevante, prefieren invertir el menor tiempo posible ya sea para realizar trámites administrativos, allegarse de información o bien adquirir nuevos conocimientos a través de páginas web.

Valores

- a. Autenticidad: Los Millennials están interesados en el desarrollo de su propia identidad, por lo cual están prestos a experimentar, dar la cara por su punto de vista y defenderla.
- b. Respeto: Respetan las propias capacidades y la autenticidad, más allá de la edad o de la posición social.
- c. Autopromoción: Para estos jóvenes el desarrollo propio es muy importante, así como ser feliz y disfrutar la vida, es por ello, que lo importante de un empleo no es la paga sino el aprendizaje que obtengan de él y lo “bien que

se la pasen” haciendo lo que les gusta. Este último punto es un factor determinante para que estén dispuestos a cambiar de trabajo fácilmente.

Así mismo, hay otros autores como Dytchwald que se han encargado del estudio de las motivaciones de esta generación, entre las que destacan: (Dytchwald, Erickson, & Morrison, 2006)

- a. Responsabilidad individual y libertad para tomar decisiones
- b. Entornos de trabajo agradables, que fomenten las relaciones sociales
- c. Oportunidades de aprendizaje y crecimiento
- d. Colaboración y toma conjunta de decisiones
- e. Feedback continuo y revisiones constantes de su rendimiento
- f. Comunicación abierta y superiores cercanos y accesibles
- g. Respeto de los mayores a su estilo de vida y trabajo
- h. Retribución por resultados
- i. Flexibilidad temporal y espacial

VI. DESCRIPCIÓN DE LA PROBLEMÁTICA

La búsqueda del compromiso organizacional genera ciertas consecuencias deseadas y otras no tanto para las organizaciones. En primer lugar, se desea una expectativa de cuidar y robustecer los nexos entre la organización y sus colaboradores y por ende, generar experiencias positivas; con lo cual el compromiso crece y se traduce en un mayor esfuerzo por parte de los empleados (tiempo dedicado al trabajo, cantidad y calidad del trabajo). El IPADE, es una de estas empresas que están en la búsqueda constante, porque este esfuerzo construya junto con su gente una ventaja competitiva sostenible. Por otro lado, este esfuerzo representa una mayor inversión en tiempo y dinero por parte de la institución; esta reciprocidad de parte de la empresa, le implica un firme esfuerzo por comprender las expectativas y aspiraciones de los colaboradores y deberá responder con veracidad a lo que puede comprometerse; por su parte, la empresa esperaría un retorno positivo al esfuerzo invertido, reflejándose en la permanencia y el compromiso de los colaboradores, que deberá traducirse en la cultura de trabajo y en el desempeño de la organización.

Hoy más que nunca el IPADE se está enfrentado al cambio generacional, y a la nueva ponderación de los valores, esto ya que las expectativas de los colaboradores están cambiando y la Institución no ha contemplado aun dentro de sus prácticas de recursos humanos la flexibilidad necesaria para tomar en cuenta estas variaciones de expectativas laborales.

VI.1 Realidad Observada

El talento en el IPADE es multigeneracional, ya que está integrado por tres generaciones: Los “Baby Boomers” que representan el 19% del headcount, aquellos de la “Generación X” que representan el 36% y por los integrantes de la “Generación Y” que representan casi el 50% de la población activa. Todas estas, muy diferentes en su forma de pensar, actuar y trabajar; lo cual trae consigo diversas perspectivas en relación a la Cultura de la Organización y a los valores que en ella se establecen.

Generaciones

Aun cuando el presente trabajo se centra en la “Generación Y”, es necesario comparar los dos grupos generacionales más significativos dentro del IPADE. Es por ello que en el marco de este estudio, se aplicó una primera encuesta para identificar elementos que distinguen a estas dos generaciones. A continuación se presentan los aspectos más relevantes:

a. Relación con la Tecnología

Gráfico 7

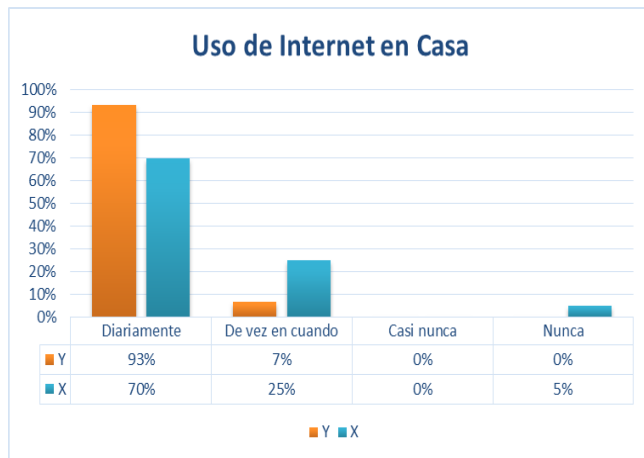
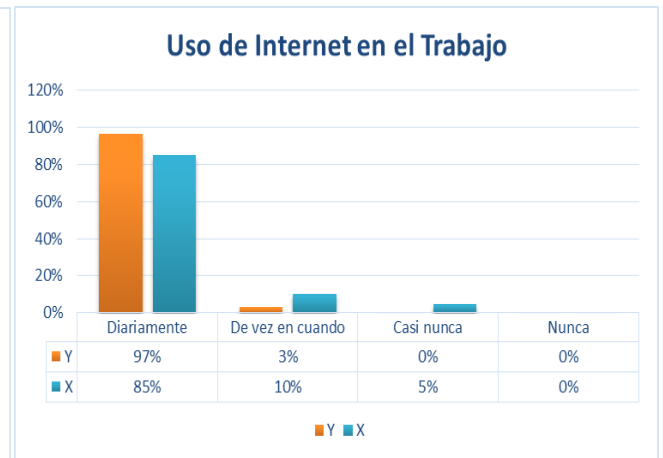


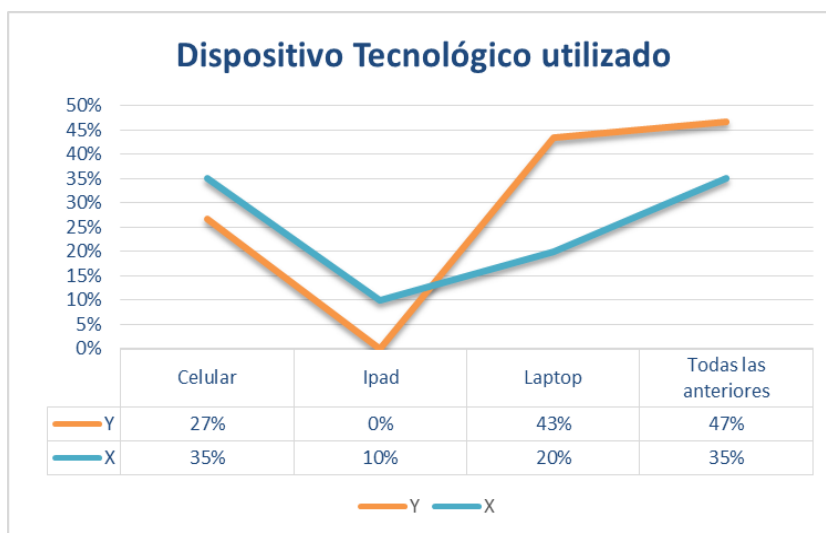
Gráfico 8



Los jóvenes de la “Generación Y” prefieren el contacto face-to-face para comunicarse con sus amigos y familiares, sin embargo, no imaginan su vida sin el uso de Internet, viven en un estado “On- Off” en relación con la tecnología: por lo que sus relaciones personales y de trabajo están influenciadas por el contacto “rutinario” con ellas.

Se puede observar que el 93% de los “Millennials” encuestados usan el Internet en sus casas contra el 85% de los “Xs”; en el ámbito laboral el 97% de los jóvenes utiliza el internet cotidianamente contra el 85% de los pertenecientes a la “Generación X”, esto se debe a las tareas que desarrollan en el área a la cual pertenecen.

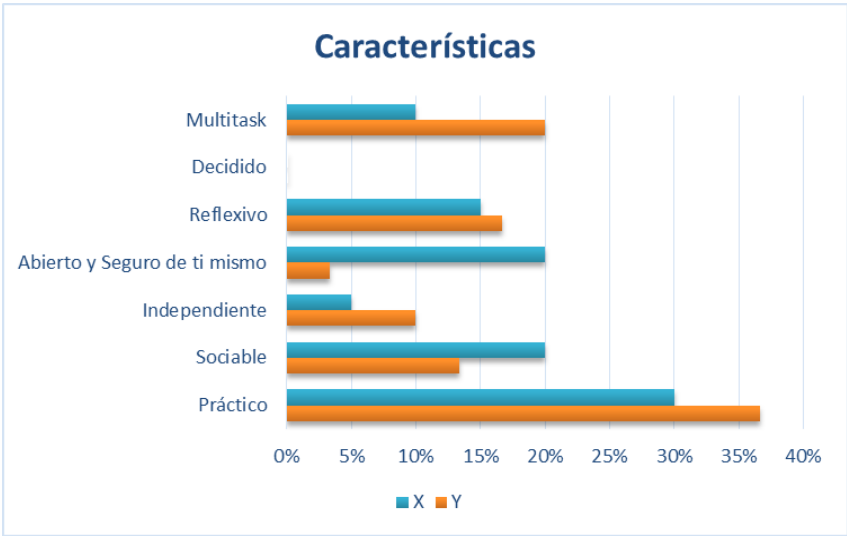
Gráfico 9



El 47% de encuestados pertenecientes a la “Generación Y”, confirmaron utilizar como dispositivos tecnológicos para acceder a internet el celular, el ipad y la laptop; lo que nos confirma su gusto y necesidad por estar en contacto con la tecnología.

b. Características

Gráfico 10



Según Simon y Allard (Simon & Allard, 2007) los “Millennials” son más individualistas que generaciones anteriores, defienden sus opiniones y actuaciones, ubicando sus necesidades e intereses personales por encima de las obligaciones laborales. Son jóvenes que se enfocan a la obtención de resultados, y se consideran aptos para desarrollar múltiples actividades a la vez.

Los integrantes de la “Generación Y” en el IPADE, consideran que la característica que mejor los identifica es la Practicidad (37%), lo cual corrobora la descripción que se plasma en el marco teórico, donde Boschma señala ésta, como una de sus cualidades más importantes; también encontramos aquella que indica que se consideran personas con capacidad de realizar varias actividades a la vez (20%), así mismo el 17% de ellos se saben reflexivos y solo el 13% se considera sociable.

c. Valores e Intereses

Gráfico 11

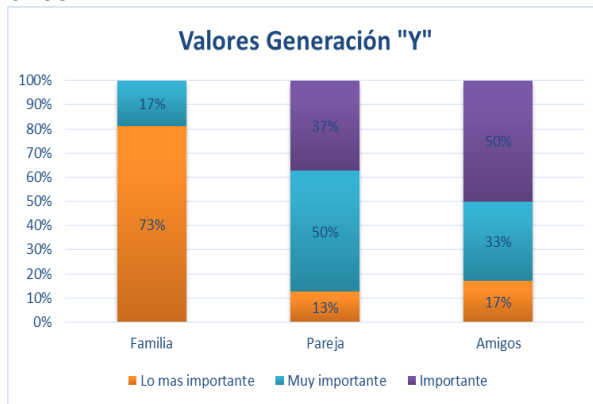
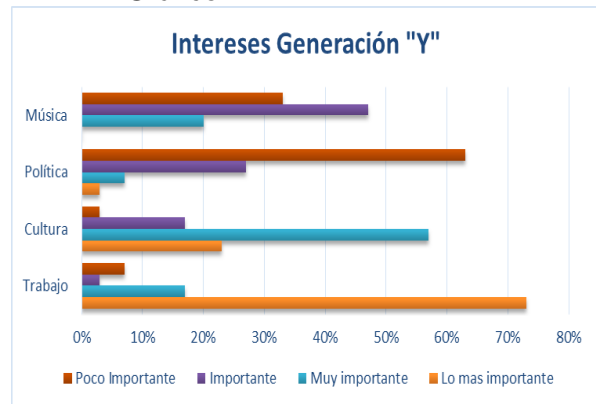


Gráfico 12



Los valores de la “Generación Y”, se desarrollan alrededor de sus redes sociales, por lo que se puede observar que el 73% de los encuestados, considera a la familia el ámbito personal más importante en su vida, seguido de la relación que guardan con sus amigos (17%) y por ultimo con su pareja (13%).

Así mismo, los “Echo Boomers”, priorizan los ámbitos de la sociedad, de acuerdo a sus necesidades: para el 73% de los encuestados el trabajo es lo más importante, ya que es el medio que les permite allegarse de los medios económicos para conseguir sus comodidades, como bien los señala Crampton & Hodge, estos jóvenes “trabajan para vivir y no al revés”; por lo que hace a la Cultura, un ámbito que consideran muy importante dentro de sus vidas, el 57% sienten especial interés por ella; en cuanto a la política Boschma, opina que esta generación se preocupa por la sociedad y lo que en ella acontece, sin embargo, no se involucran políticamente.

d. Aspiraciones y Motivaciones en el Trabajo

Como podemos observar, los Graficos 11 y 12, realizan un análisis comparativo de la Generaciones “X” y “Y”, el cual arroja muchos puntos en común. Ambas generaciones indican que lo más importante en sus vidas es conseguir desarrollarse como personas en lo individual: 75% para la “Generación X” contra el 77% para la “Generación Y”. En lo que respecta al resto de las respuestas, encontramos diferencias significativas: el 55% de los “Xs” busca alcanzar éxito en cualquier actividad que realice y por lo tanto conseguir muy buen nivel económico. Por su parte tan solo el 37% de los “Millennials” considera como “muy importante” tener éxito en lo que haga, y más del 30% considera participar en la sociedad, realizando actividades que contribuyan a su mejora.

Gráfico 13

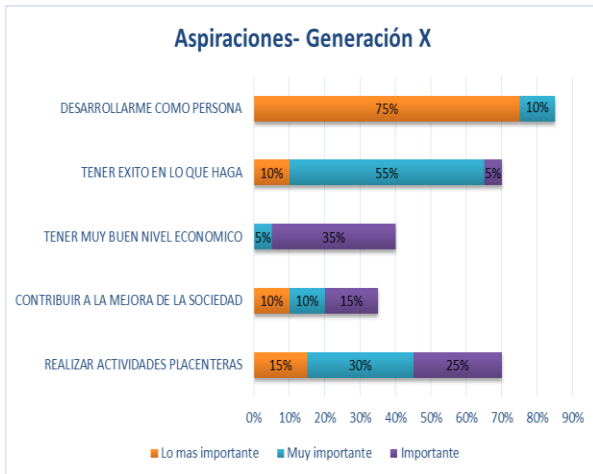
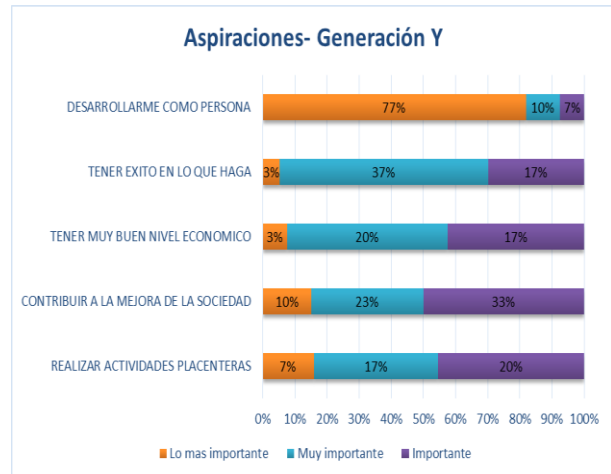
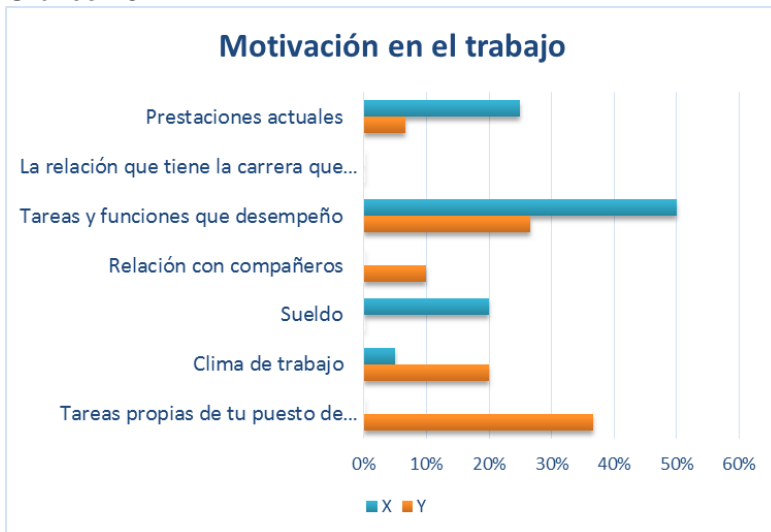


Gráfico 14



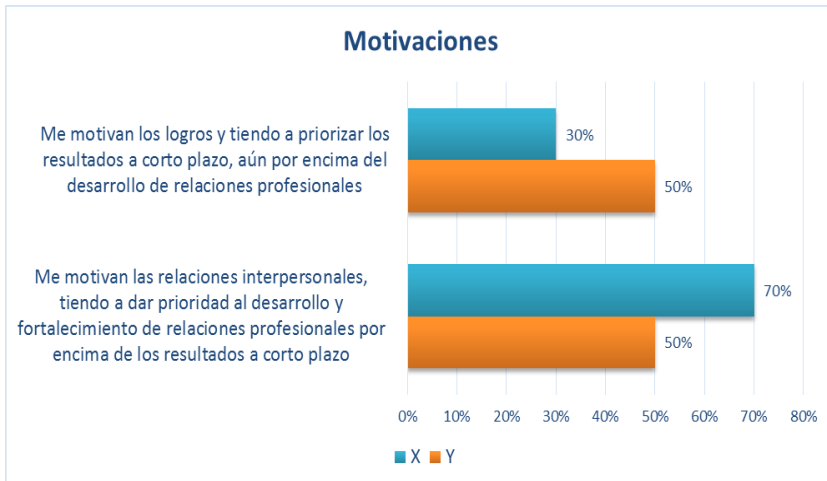
Es importante recordar que la motivación en el trabajo, es el resultado final de la interacción entre las características individuales y las características de la organización. (Cardona & Espejo, 2004). Y esta motivación explica porque las personas se motivan de maneras diferentes y en distintos tipos de trabajo, es decir, buscan o evitan determinados estímulos, ya sea de forma innata o adquirida.

Gráfico 15



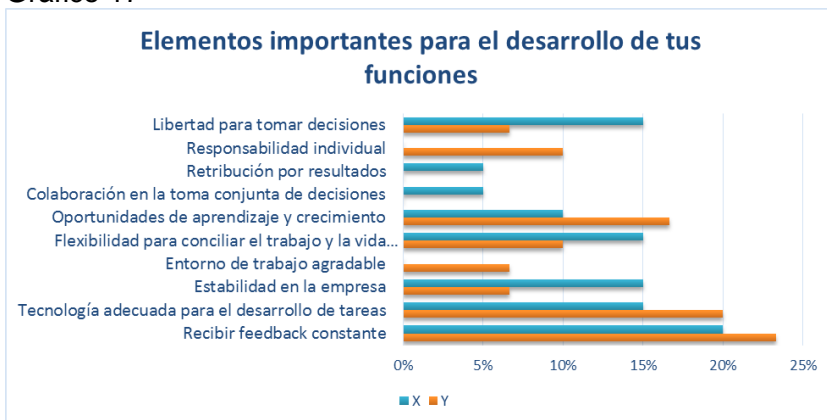
En la encuesta realizada al personal del IPADE, podemos descubrir que es la "Generación Y", la que encuentra mayor satisfacción, desarrollando las actividades propias de su puesto actual de trabajo (1er lugar), mientras que las funciones que realmente desarrolla ocupa el 2º lugar, siguiéndole el clima de trabajo (3er lugar), la relación con compañeros (4º lugar), las prestaciones actuales (5º lugar) y en último lugar el sueldo que perciben.

Gráfico 16



En el marco metodológico se señala que los jóvenes de la “Generación Y”, poseen la característica de ser cortoplacistas y buscan obtener resultados de manera inmediata. En los resultados de la presente encuesta se obtienen resultados muy parejos entre buscar establecer relaciones interpersonales y buscar obtener logros a corto plazo. Por su parte los encuestados de la “Generación X”, le dan más importancia a desarrollo de las relaciones profesionales.

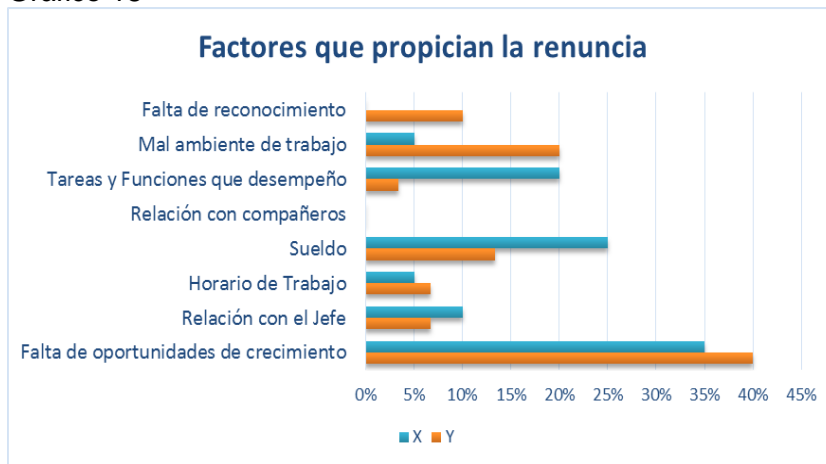
Gráfico 17



Recordemos que Dytchwald cita algunos de los factores motivantes para los “iGeneration”, como son el recibir feedback continuo sobre su rendimiento, lo cual está muy acorde a los resultados obtenidos en la encuesta; ya que el 23% de los integrantes de la “Generación Y”, lo refieren como uno de los elementos más importantes para estar en posibilidades de desarrollar su trabajo, y reafirman que la tecnología es un elemento esencial para el desarrollo de sus tareas y como tercera opción más relevante la obtención de oportunidades de aprendizaje y crecimiento.

e. Factores que propician la renuncia

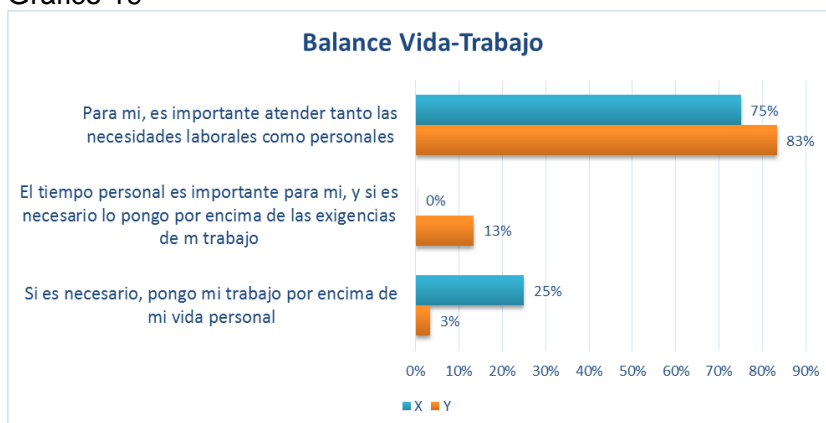
Gráfico 18



En este gráfico, se observa tanto para la “Generación X” como para la “Generación Y”, la falta de oportunidades de crecimiento es la principal causa que motivaría a la renuncia (35% y 40% respectivamente), así mismo las siguientes afirmaciones de los encuestados dan validez al marco metodológico, donde se afirma que para los “Millennials” el ambiente de trabajo (lealtad hacia sus redes sociales) es muy importante, pues buscan entablar relaciones de contacto, también podemos advertir que la falta de reconocimiento y el sueldo juegan un papel importante en el momento en que deciden renunciar a la Institución.

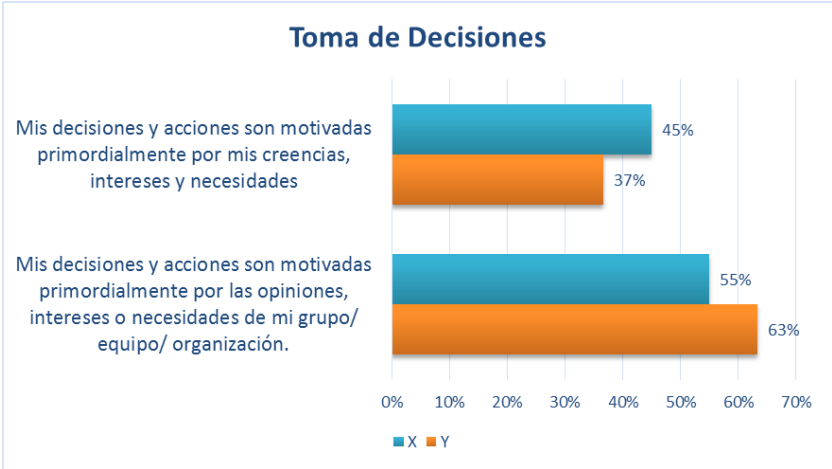
f. Diferencias generacionales en el trabajo

Gráfico 19



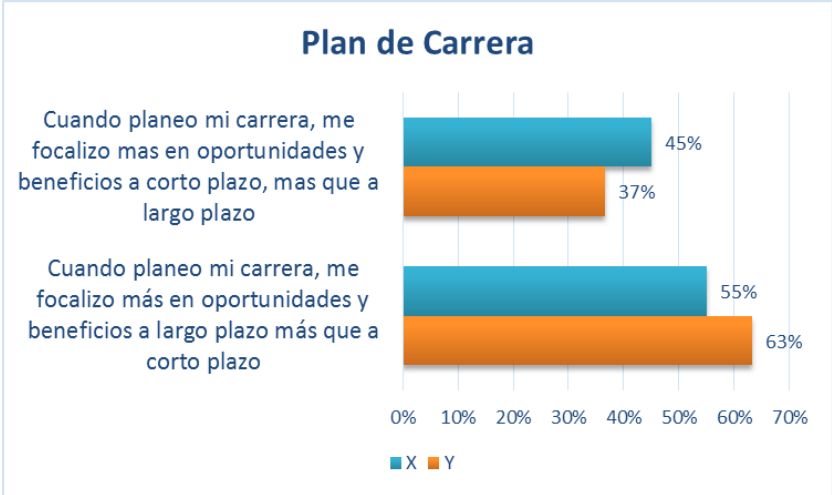
Para las dos generaciones de estudio, es importante atender tanto necesidades personales como laborales, sin embargo, el 25% de los integrantes de la “Generación X”, afirma que puede poner su trabajo por encima de su vida personal, en comparación solo el 3% de los encuestados de la “Generación Y” describe esta afirmación, y por supuesto, es la que mayor tiempo dedica a su vida personal, priorizando el balance vida-trabajo

Gráfico 20



El presente gráfico nos permite descubrir que la mayoría de los integrantes de los “Xs” y “Millennials” toman como base para elegir un camino las necesidades de su organización (55% y 63% respectivamente).

Gráfico 21



Como podemos contemplar en el Grafico 21, el 60% del total de la población encuestada planea su carrera a largo plazo. Tanto los integrantes de la “Generación X” como de los de la “Generación Y” buscan oportunidades y beneficios a 3 y 5 años.

Gráfico 22



En este gráfico, podemos observar, como es que la “Generación Y” a comparación con la “X”, es la que corre menos riesgos (7%), se atreve a explorar opciones de mejora en menor medida (30%) y la que más tiende a seguir procesos y mejores prácticas (20%)

Valores

Un análisis por grupos de edad, revela diferencias sustanciales en la forma en que cada uno considera el entorno laboral en el que se desarrolla; dichas diferencias están condicionadas por dos factores: los de tipo social (valores ante el mundo en general), así como por el contexto económico en que lleva a cabo su actividad, y ante el cual cada grupo establece sus expectativas y preferencia (sistema de valores).

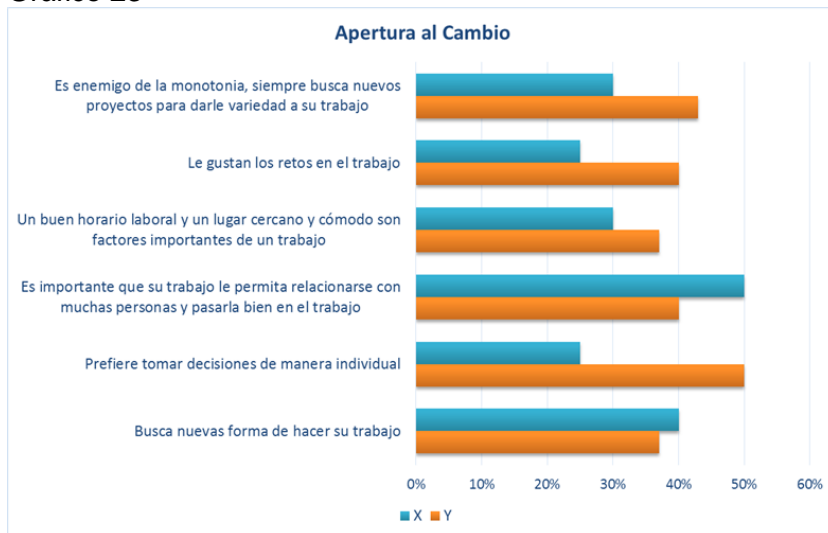
Para el desarrollo del presente trabajo, se realizó una segunda encuesta (EVAT30), que nos ayuda a medir valores hacia el trabajo, cuya estructura se fundamenta en la Teoría Universal del Contenido de Valores de Schwartz. Es preciso mencionar que los ítems que integran el cuestionario aplicado, plantean situaciones vivenciales en las que los colaboradores ponen en práctica sus valores hacia el trabajo; por lo que puede decirse, que el instrumento tiene carácter proyectivo, pues se pide al individuo que evalúe y califique el parecido de empleados de las situaciones que se plantean en el cuestionario con él mismo. A la luz de este cuestionario cada una de las diez tipologías que señala la teoría está operacionalizada por tres ítems, a partir de los cuales, se intentó identificar aquellos que representaran en forma consistente los cuatro valores bipolares (Apertura al cambio, Conservación, Autopromoción, y Autor-trascendencia).

Es necesario denotar que, para este cuestionario se realizó un comparativo entre las dos generaciones de jóvenes que predominan en el IPADE, sin embargo para efectos del presente trabajo, solo se analizarán los resultados de la “Generación Y”. A continuación se presenta de manera breve el análisis de los resultados obtenidos:

La Apertura al cambio está definida a partir de los valores de tipo motivacional como son Autodirección, Estimulación y Hedonismo. Tal como se aprecia en el gráfico 23, los jóvenes de la “Generación Y” muestran posiciones más fuertes en cuanto a la

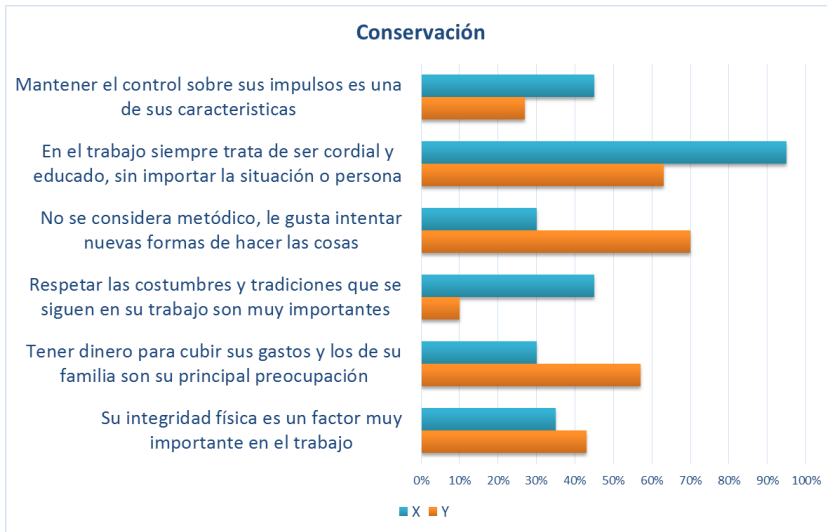
relevancia que le conceden a los valores orientados a ellos mismo, a sentir placer haciendo lo que les gusta y buscando continuamente nuevos retos que le den variedad a su trabajo, es por ello, que podemos afirmar que los “Millennials” son personas altamente auto-dirigidas, individualistas y que están en búsqueda de aspectos flexibles en el trabajo (horarios, cercanía, comodidad).

Gráfico 23



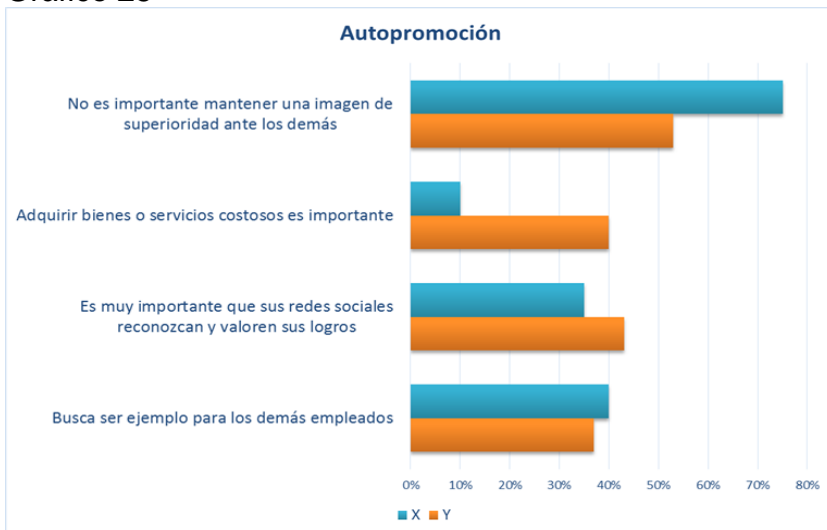
Como podemos observar a través del gráfico 24, los integrantes de la “iGeneration”, son buscan conseguir el valor de seguridad, ya que al estar fuertemente ligados a su familia, a pesar de ser jóvenes, se preocupan por su bienestar, y también el nivel alcanzado en el valor de conformidad es característico de su generación, ya que son cordiales con personas pero indiferentes, por lo que parecen irreverentes y poco controlados, si se les comparara con sus antecesores. Los integrantes de la “Generación Y”, se caracterizan por buscar respuestas inmediatas, de cierta manera puede afectar el respeto, compromiso, aceptación de costumbres y políticas en la cultura organizacional, todos esto ligado al valor de Tradición.

Gráfico 24



El valor de la Autopromoción, se acentúa en la búsqueda de valores motivacionales como son el Logro y el Poder. El gráfico 25 nos muestra que los “Millennials”, buscan demostrar sus competencias y alcanzar el éxito, logrando así reconocimiento total por parte de sus redes sociales; aun cuando para ellos no es vital el dominio sobre personas, si es muy importante adquirir bienes que les permitan ser competitivos en su ambiente (tecnología, bienes de consumo, etc.)

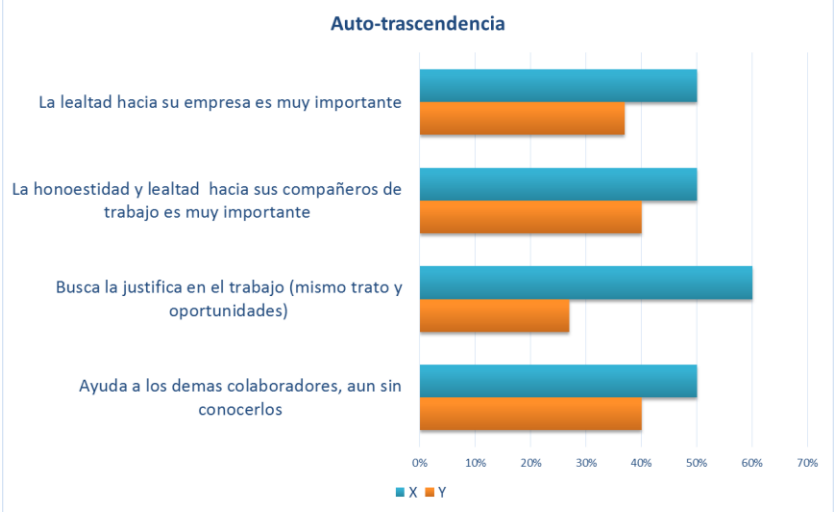
Gráfico 25



El gráfico 26 nos hace ver las respuestas de los integrantes de la “Generación Y”, en relación al valor de la Auto-trascendencia, el cual se asocia de forma directa con Universalismo y la Benevolencia; podemos destacar que esta generación es un gran desafío para la institución, ya que, a pesar de que son personas talentosas y creativas, se comprometen en menor nivel con la institución donde laboran, ni con los jefes, sino

que están comprometidos únicamente con sus carreras y además se caracterizan por ser personas justas y respetar la diversidad, pero no significa que tomen partido por algún lado de la balanza.

Gráfico 26



VII. ALTERNATIVAS DE SOLUCIÓN

Para iniciar con este apartado es conveniente citar a Sánchez- Runde sostiene: “Las nuevas formas de convivencia y competencia por el talento, amenazan la supervivencia de las empresas en prácticamente todos los sectores. Métodos de dirección que han dado buenos resultados en el pasado pueden perder su utilidad en estos tiempos de cambio”. (Sanchez-Runde)

A decir verdad, las empresas están viviendo grandes cambios y en ocasiones no le dan gran importancia a la gestión del talento, pues están únicamente preocupados por los resultados financieros. Sin embargo, hoy en día las empresas debe diferenciarse por dar a los colaboradores alternativas que les permitan vincularse con ella, esto se puede lograr a través de la generación de **un Sentido de Compromiso**, lo que significa que el colaborador asume como propios los objetivos de la empresa y desear permanecer en ella; a través del fortalecimiento de su **Propuesta de Valor para el Empleado** (PVE) la que entendemos como la suma holística de todo lo que la gente experimenta y recibe mientras forma parte de una compañía: desde la satisfacción intrínseca por el trabajo, el ambiente, el liderazgo, los pares, la compensación y más (Michaels, Handfield-Jones, & Axelroad, 2001); y de la gestión del talento a través de un **Modelo de Retención a largo plazo**, el cual debe abordar temas como recompensas, identidad organizacional, plan de carrera y empleabilidad.

Sentido de Compromiso

Los sistemas tradicionales de gestión de personal, basan la eficacia del trabajador en el alcance de resultados y calidad del trabajo. Empero, el colaborador puede tener diferentes percepciones del trabajo que realiza en la institución y como la valora, por un lado, él puede estar especulando que lo que aporta a la organización es demasiado, pero lo que recibe de ella no lo motiva para satisfacer sus expectativas, lo mismo puede pasar en la organización, en donde los directivos piensan que sus colaboradores tienen todo lo necesario para dar buenos resultados pero esto no es así. Es por ello que se tiene que equilibrar esta situación y no hacer esta brecha más grande.

La institución de estudio, debe hacer lo posible por generar un equilibrio entre lo que aporta el colaborador a la organización y lo que la organización recibe de él e invierte en sus colaboradores, para que siga creciendo y obtenga mejores resultados. De ahí que, un factor imprescindible, sea incrementar el talento de la organización, por medio del compromiso y las competencias de cada colaborador, generando así credibilidad.

Donald Sull, define el compromiso como una acción hecha en el presente que une a una organización en su trayecto en el futuro. (Sull, 2003). En momentos de transformación como los que se viven actualmente, los compromisos son más que necesidades, ya que proveen beneficios internos al dar a los colaboradores claridad en su trabajo y certeza en los procesos.

En definitiva, los mejores colaboradores son los que tienen talento y motivación para elevar su propia productividad lo suficientemente rápido como para alimentar más aún

su motivación, produciendo mayores resultados, incluso en servicio y productividad y, por tanto, un creciente valor para la empresa y sus clientes, y por ende debe dar valor a sus colaboradores, haciendo que se sientan orgullosos y comprometidos con la empresa.

Es importante aclarar, que la relación colaborador – organización, tiene un grado de responsabilidad, de compromiso y construcción de acuerdos, que recae en ambas partes y no solo depende de uno u otro. Los líderes comprometidos con la empresa ofrecen a sus colaboradores una experiencia de trabajo que los enaltece y los hace enorgullecerse de la cultura, basada en valores y no en la conveniencia mercenaria. En resumen, el colaborador decide con estas bases, si la organización vale la pena y con el paso del tiempo confirma o modifica su percepción sobre la empresa.

Sucintamente, el compromiso de los colaboradores solo se alcanza a través de:

- generar satisfacción en el colaborador, pues repercute directamente en su comportamiento organizacional,
- gestionar de mejor forma factores como:
 - Liderazgo y prácticas de dirección (dirección, asesoría directiva, etc.).
 - Sistema formal y la estructura de la organización (sistema de comunicaciones, relaciones de dependencia, promociones, remuneraciones, etc.).
 - Consecuencias del comportamiento en el trabajo (sistemas de incentivos, apoyo social, interacción con los demás miembros, etc.).

Además, de la satisfacción del colaborador, es importante facilitar el logro de resultados, se deben alinear las expectativas de la organización y las expectativas de los colaboradores, por lo que es conveniente, conocer las características individuales de las personas que integran a la organización, sus valores e intereses, así como hacer explícitos los grandes objetivos estratégicos que la empresa está buscando. (Davis & Newstrom, 1995)

Si bien es cierto, el generar un alto sentido de compromiso en la institución es importante; hablando de la “Generación Y”, es todo un reto; ya que, sus integrantes son jóvenes que se caracterizan por estar totalmente desvinculados de las organizaciones. Por lo tanto el IPADE debe resaltar algunas acciones con las que ya cuenta, e implementar algunas otras que le permitan incrementar el compromiso en los “Millennials”:

- Resaltar la importancia de la transparencia y la comunicación interna
- Establecer la formación como un pilar fundamental sobre el cual se fundamente la mejora continua en el desarrollo profesional de las personas
- Crear un catálogo de temas a revisar como son: Compensación, Flexibilidad en los Planes de Beneficios y Salud.
- Flexibilidad temporal y espacial (reducciones de jornada laboral, permisos y ayudas)
- Desarrollo y competencia profesional (plan de carrera definido, desde el ingreso a la institución)

- Desarrollo de liderazgo basado en el respeto a las personas, la participación, autonomía, planificación, asignación de objetivos y feedback continuo.

Propuesta de Valor para el Empleado

Las organizaciones deben tener una “marca” que represente el alma de la misma y que transmita los sentimientos y las experiencias de las personas en su lugar de trabajo, es decir, que tenga la capacidad de generar “un vínculo emocional”, transmitiendo tres mensajes: que es una buena empresa para trabajar, que es una buena empresa para quedarse, y que es una buena empresa que construye para el futuro. Es este vínculo emocional, el que puede ayudar a una organización no solo a atraer al mejor talento, sino, ayudar a retener al personal talentoso con el que ya cuenta.

En este sentido, la PVE está compuesta por cinco elementos:

- Oportunidades: Se refiere a las posibilidades de capacitación y desarrollo que mantienen a los colaboradores en la institución
- Organización: Incluye aspectos como la reputación, cultura, estrategia de negocio y responsabilidad social
- Trabajo: Comprende aspectos relacionados con el tipo de trabajo, clima organizacional y balance vida-trabajo-beneficios
- Gente: Implica valores y la forma de trabajar, en donde se considera si los colaboradores se sienten valorados, respetados y alentados por sus jefes y colegas.
- Compensación y beneficios: Considera la percepción sobre si son suficientemente reconocidos y recompensados en su trabajo.

En definitiva el IPADE debe realizar algunas acciones orientadas a la Generación Y:



De igual manera, debe construir una fuerza laboral con altas competencias, e involucrar a estos jóvenes, en proyectos clave, motivándolos para asumir nuevas responsabilidades; darle continuidad a la organización, desarrollando a los futuros líderes, generar una cultura de aprendizaje, en donde los colaboradores estén dispuestos a identificar sus necesidades de capacitación y esforzarse para cubrirlas, promover la movilidad interna y los ascensos y desarrollar una red de trabajo en la que los equipos cooperen e intercambien información eficientemente a lo largo y ancho de la estructura organizacional, sin importar la diversidad de generaciones.

Modelo de Retención a largo plazo

La retención es el esfuerzo de un empleador por mantener a los trabajadores deseables para cumplir con sus objetivos de negocios (Frank, Finnegan, & Taylor, 2004), y retener el talento, exige que las organizaciones dediquen tiempo a planear de manera creativa un programa de retención que no solo ofrezca un plan atractivo de beneficios, sino también aborde los problemas de rotación y desarrolle prácticas efectivas de retención.

El modelo de retención a largo plazo debe incluir las recompensas, la identidad organizacional, el plan de carrera y la empleabilidad, de tal manera que estos elementos en conjunto, puedan conectar estrechamente al colaborador con la institución, mejorando el reconocimiento, el compromiso, el involucramiento y la satisfacción.

Para efectos del presente trabajo al hablar de identidad organizacional nos estamos refiriendo a los valores de la institución, ya que los valores son aquellos elementos centrales y perdurables que desarrollan una identidad clara, estable, que permite que los colaboradores se identifiquen con la institución, y así asuman el compromiso (Hatun, Silvestri, & Vassolo, 2008). Entre más fuerte sean los valores de una organización, más probable es que las acciones de los colaboradores estén alineadas entre sí; lo cual brinda una sensación de estabilidad y continuidad, así como una sensación de coherencia e inspiración para los empleados.

De acuerdo con un estudio de Tower Perrin, los principales impulsores de la retención entre las distintas generaciones que conviven en un mismo lugar de trabajo son la satisfacción que reciben con las decisiones organizacionales referidas a las personas; una buena relación con los jefes inmediatos y la reputación de la organización como un buen lugar para trabajar (Tower, 2008). Es vital vivir los valores con acciones puntuales y específicas.

En cuanto a este punto, en la organización de análisis los valores corporativos: “el hombre como centro y fin de toda la vida económica y social”, “valorar el trabajo bien hecho” y la “proposición de retos”, son considerados fundamentales e interrelacionados: para lograr organizaciones más humanas es necesario ubicar al colaborador en el centro de la organización, pues de su trabajo bien hecho y del desafío que se les proponga, depende la continuidad de la institución. Estos valores hacen del individuo el actor principal.

El IPADE, debe fortalecer sus valores institucionales y ofrecer programas de capacitación los cuales ayudarán a los “Baby Boomers” y a la “Generación X” a recordar los valores organizacionales, y por su parte a los jóvenes de la “Generación Y”, les permitirá asumir los valores desde un nuevo enfoque, pudiendo reflexionar cuestiones como la persona, sus ideales, su espiritualidad, humanidad, organización, sociedad y trabajo. De tal forma, los colaboradores estarían en posibilidades de identificarse y conectarse con la empresa, ayudando así a un crecimiento sostenido en un ambiente cambiante.

Recordemos que los “Millennials” son una generación que busca pertenecer a Instituciones que estén alineadas con acciones sociales. Así mismo, es importante que el IPADE le permita a estos jóvenes darle un significado social a sus carreras, promoviendo actividades de caridad, donde participen como voluntarios en actividades que les permitan “vivir” de una manera más activa la misión y los valores de la organización.

Por otro lado, en la era de la gestión del talento las recompensas deben estar vinculadas con el análisis del desempeño y el potencial de la Institución. La estrategia de retención para el largo plazo debe ser flexible y adaptarse a las diferentes generaciones que conforman el headcount de la Institución; una combinación de recompensas al desempeño individual y grupal, puede ayudar a arraigar el talento en la vida organizacional.

Atendiendo a las diversas características, intereses y motivaciones de cada generación el IPADE, debe pensar en un programa de recompensas personalizado, acorde a las necesidades de los integrantes de la “Generación Y”; es decir, debe armar varios programas de beneficios, donde cada joven pueda escoger el que mejor se adapte a sus necesidades e intereses personales actuales, esto generará un alto sentido de identificación y arraigo con la institución.

Es importante hacer énfasis que hoy en día las personas ya no tratan solo de conseguir empleo, sino que han desplazado su centro de atención a la empleabilidad, la cual es conceptualizada como la oportunidad relativa de conseguir y mantener diferentes tipos de empleos (Brown & Hesketh, 2004), es decir, en lugar de tratar de conseguir un trabajo, los individuos tratan de hallar las condiciones que las ayuden a cotizarse mejor en el mercado laboral.

En relación al punto anterior, recordemos que estamos viviendo una nueva historia, marcada por las aspiraciones e intereses de los “Millennials”, los cuales han perdido la fe en sus organizaciones y están dispuestos a cambiar frecuentemente de trabajo si éste no les permite desarrollar habilidades que les aseguren seguir teniendo valor en el mercado. Las oportunidades para adquirir conocimientos y experiencia son, por ende, un imperativo para retener a los colaboradores que quieran permanecer en la Institución.

En este contexto, es vital que el IPADE, implemente diversos enfoques respecto al desarrollo de la carrera, donde los colaboradores puedan aprender y desarrollarse

continuamente, de tal manera, que puedan aumentar sus capacidades para mantener la empleabilidad a largo plazo. Esto requiere identificar las habilidades actuales de los colaboradores en contraposición con las deseadas, de tal forma que, las oportunidades que se ofrezcan, los involucren y los conecten con la organización.

VIII. CONCLUSIONES

Con base a la información obtenida en las encuestas realizadas y a la luz del marco de referencia conceptual desarrollado, se pueden puntualizar algunos aspectos que permiten identificar el papel que juega la “Generación Y” en la Cultura y como es que hacen suyos los valores de la organización:

Para los “Millennials” la relación que tienen con la tecnología es vital, pues forma parte de sus vidas, más del 90% de los encuestados accesa a internet tanto en casa como en el trabajo, esto nos habla de una generación hiperconectada, la cual se mueve en relación con las redes sociales y la mensajería instantánea. Esta nueva generación quiere y está acostumbrada a recibir una respuesta inmediata (Uso de Facebook) y buscan reafirmación y autopromoción continua (uso de LinkedIn)

Los jóvenes de la Institución analizada se caracterizan por ser prácticos, ya que intentan hacer las cosas de la manera más simple y en el menor tiempo posible, se consideran multitask, pues para ellos, realizar varias tareas al mismo tiempo es una forma de vida, son reflexivos, ya que se toman su tiempo para hacer valer sus opiniones y discernir sobre lo que hay a su alrededor y por ultimo, son sociables, pues invierten tiempo en cultivar sus relaciones tanto offline como online.

En relación a sus valores, estos se centran alrededor de sus ámbitos más cercanos como son la familia, amigos y pareja. Lo que confirma, que buscan conseguir el “Valor de Seguridad”. La valoración del trabajo, cultura y política son importantes, le dan el justo valor a cada una, sin “apasionarse” por alguno de ellos.

Casi el 80% de los “Millennials” encuestados refirió como una de sus mayores aspiraciones el desarrollarse como personas, lo cual podemos vincularlo con el “Valor de Autopromoción”. En palabras de Boschma (Boschma, 2007), esta generación vive en el quinto nivel de la pirámide de Maslow, pues es impulsada por el propio crecimiento y necesidad de desarrollo.

Estos jóvenes, en primer lugar encuentran como un gran motivador en el trabajo, las actividades propias de su puesto, recordemos que para ellos “trabajo no es lo que hacen, sino el lugar al que van a realizar la actividad que más les gusta”, en segundo lugar, disfrutan la relación que guarda las actividades que desempeñan con su formación académica y por último, el clima laboral y la relación con compañeros, con lo cual, satisfacen sus necesidades sociales.

Así mismo, a través de los resultados, podemos confirmar que los jóvenes de la “iGeneration” no están dispuestos a sacrificar su vida personal por la laboral, por lo que buscan continuamente un balance vida-trabajo. Sin embargo, un punto de oportunidad, es que los colaboradores del IPADE buscan permanecer en la institución de 3 a 5 años, siempre y cuando, encuentren las oportunidades de crecimiento que buscan y reciban los beneficios que esperan.

En cuanto a la estructura de valores de la “Generación Y”, encontramos que los valores prevalecientes en orden de importancia en los jóvenes encuestados fueron la Apertura al Cambio, Auto-trascendencia, Conservación y Autopromoción.

Podemos afirmar, sin temor a equivocarnos, que los “Millennials” valoran la independencia de pensamiento, su individualidad, la acción y creación de nuevos métodos para llegar al resultado, así mismo, supervaloran la flexibilidad en el trabajo (espacial y tiempo), lo cual les permite conseguir el balance vida-trabajo, todos estos elementos del “Valor Apertura al Cambio”.

En lo que se refiere al “Valor de Auto-trascendencia” los integrantes de la “iGeneration” muestran benevolencia hacia los demás, proporcionando ayuda, sin embargo aun cuando el valor de justicia es característico de esta generación, no apuestan por ningún lado de la moneda. También recordemos que estos jóvenes muestran más lealtad hacia sus compañeros de trabajo que a hacia la Institución donde laboran, lo cual lo podemos reafirmarlo con los resultados obtenidos.

El “Valor de Conservación”, podemos verlo a través de los resultados obtenidos en los ítems que se refieren a la seguridad que buscan para su familia como prioridad número uno; seguido de la cordialidad y poco control que muestran en sus impulsos, lo cual podría dañar la interrelación con personas a su alrededor, al mostrar falta de respeto, indisciplina o desobediencia a ciertas políticas o normas de la misma institución. En este punto, los “Millennials” se preguntan ¿y porque no?, lo que los lleva a parecer irreverentes ante ciertas costumbres.

En consecuencia, el “Valor Autopromoción” es el menos importante para ellos, quizá un factor determinante sea la edad de los encuestados, ya que su prioridad no es la obtención de poder social o conservación de imagen pública. Por el contrario, si buscan alcanzar éxito personal, pero demostrando sus competencias y habilidades y de alguna forma obtener los recursos que les permitan allegarse de los bienes materiales (sobre todo tecnológicos) que les dan status quo a comparación de sus pares.

Como podemos darnos cuenta gestionar el talento dentro de una cultura multigeneracional es todo un reto, y solo las empresas que se atrevan a implementar prácticas innovadoras en el área de Recursos Humanos (crear nuevas oportunidades, mejorar la competitividad, reducir costos e incrementar beneficios), lograrán conseguir esa ventaja competitiva que hace la diferencia entre permanecer en el tiempo o desaparecer en el mercado.

Generar un *sentido de compromiso*, crear una *propuesta de valor para el empleado* de manera creativa e implementar *un modelo de retención a largo plazo*, conlleva a una consistencia interna, complementariedad y refuerzo entre las prácticas implementadas por recursos humanos para desarrollar y retener el talento. Es más, poner atención en la consistencia, ayuda a alinear la gestión del talento con la cultura corporativa, el sistema de valores, la estrategia de negocios y las metas de largo plazo de la Institución.

Los vínculos de relación entre empresa y colaborador tienen mucho campo de estudio a cubrir. La mayoría de las empresas se concentran en el vínculo de interés (sueldos y prestaciones) y no contemplan factores como el fortalecimiento del compromiso por medio de la satisfacción que proporciona el trabajo bien efectuado y los procesos de identificación con la empresa.

La cultura de trabajo, los valores organizacionales, la forma en que se viven por cada una de las generaciones podrían mostrar áreas de interés para profundizar en este campo.

IX. ÍNDICE DE GRÁFICOS

- Gráfico 1- Headcount Actual
- Gráfico 2- Población por Género-
- Gráfico 3- Antigüedad en la Institución
- Gráfico 4- Headcount por Edad
- Gráfico 5- Personas por Generación
- Gráfico 6- Cambio Generacional
- Gráfico 7- Uso de Internet en Casa
- Gráfico 8- Uso de Internet en el Trabajo
- Gráfico 9- Dispositivo Tecnológico utilizado
- Gráfico 10- Características
- Gráfico 11- Valores Generación Y
- Gráfico 12- Intereses Generación Y
- Gráfico 13- Aspiraciones- Generación X
- Gráfico 14- Aspiraciones- Generación Y
- Gráfico 15- Motivaciones en el trabajo
- Gráfico 16- Motivaciones
- Gráfico 17- Elementos importantes para el desarrollo de tus funciones
- Gráfico 18- Factores que propician la renuncia
- Gráfico 19- Balance Vida- Trabajo
- Gráfico 20- Toma de Decisiones
- Gráfico 21- Plan de Carrera
- Gráfico 22- Apertura al Reto
- Gráfico 23- Apertura al Cambio
- Gráfico 24- Conservación
- Gráfico 25- Autopromoción
- Gráfico 26- Auto-trascendencia

X. ÍNDICE DE TABLAS

Tabla1- Estructura dinámica de los valores de acuerdo con la Teoría Universal de Schwartz

Tabla 2- Descripción de las 10 tipologías descritas por la Teoría Universal del contenido motivacional de valores de Schwartz

Tabla 3- Características de la Generaciones

Bibliografía

- Bello Rodriguez, C., Bauza Vazquez, C., & Marañon Rodríguez, C. (2008). De la cultura general a la cultura organizacional. *Folletos Gerenciales*, 7,3.
- Boschma, J. (2007). *Generación Einstein. Mas listos, más rápidos y más sociables. Comunicar con los jóvenes del siglo XXI*. España: Ediciones Gestión 2000.
- Brown, P., & Hesketh, A. (2004). *The Mismanagement of Talent*. Oxford: Oxford University Press.
- Cardona, P., & Espejo, A. (2004). Las claves de la motivacion en el trabajo. *IESE Publishing*, 2.
- Champoux, J. (1980). The world of nonwork: Some implications for job redesign efforts. *Personnel Psychology*, 33, 61-76.
- Crampton, S., & Hodge, J. (2007). Generation in the Workplace: Understanding Age Diversity. *Business Review*, 16-22.
- Daulatram, B. (2003). Organizational Culture and Job. *Journal Proquest*, 2.
- Davis, K., & Newstrom, J. (1995). *Comportamiento Humano en el trabajo*. Mc Graw Hill.
- del Campo, R., HaggertyA., L., Haney, M., & Knippel, L. (2011). *Managing The Multi-Generational Workforce*. England: Gower Publishing Limited.
- Dytchwald, K., Erickson, T., & Morrison, R. (2006). Workforce Crisis: How to Beat the Coming Shortage of Skills and Talent. *Harvard Business School Press*.
- Faunce, P., & Dubin, R. (1975). *Individual investment in working and living*. New York: Free Press.
- Frances, H., Goldsmith, M., & Beckhard, R. (2006). *La Organización del Futuro*. Barcelona: Deusto.
- Frank, F., Finnegan, R., & Taylor, C. (2004). *The race for talent. Retaining and engaging workers in the 21st century*. Human Resource Planung.
- Gladwell, M. (2008). *Outliers: the Story of Sucess*. Nueva York: Little, Brown and Company.
- Hatum, A. (2011). *El Futuro del Talento*. Buenos Aires: Temas.
- Hatum, A., Silvestri, L., & Vassolo, R. (2008). "Organizational identity as an anchor for adaptation: an emerging market perspective". Anaheim, California: Academy of Management Annual Meeting.
- Kupperschmidt, B. (2000). Multigeneration Employees: Strategies for Effective Management. *Health Care Manager*, 65-76.
- Meyer, J., Irving, G., & Allen, N. (1998). Examination of the combined effects of work values and early work experiences on organizational commitment. *Journal of Organizational Behavior*, 19, 29-52.
- Michaels, E., Handfield-Jones, H., & Axelroad, B. (2001). *The war for talent*. Boston: Harvard Business School Press.
- Morgan, G. (1995). *Imágenes de la organización*. México: Alfaomega.
- Rokeach, M. (1973). *The nature of human values*. New York: Free Press.
- Romero, O. (1998). *Valores en la transición organizacional*. Venezuela: Centro de Investigaciones Psicológicas.
- Sanchez-Runde, C. (s.f.). *Fundamentos para la dirección estratégica de recursos humanos*. Obr.Cit.
- Schwartz, S. (1992). Universal in the content and structure of values: Theoretical advances and empirical test in countries. *Advances in Experimental Social Psychology*, vol.25.
- Schwartz, S. (1999). A theory of cultural values and some implications for work. *Applied Psychology: An International Review*, 23-47.
- Simon, C., & Allard, G. (2007). Generacion "Y" y mercado laboral: Modelo de Gestion de Recursos Humanos para los jovenes profesioanles. Espana: Instituto de Empresa Business Scholl.
- Sull, D. (2003). Managing by Commitments. *Harvad Business Review*, 4.
- Tapscott, D., & Barnard, R. (2006). La Generación Net llegó a las empresas. *Revista Gestión*.

- Tower, P. (2008). *Closing the Engagement Gap: A road Map for Driving Superior Business Performance*. Tower Perrin Global Workorce Study 2007-2008.
- Triandis, H. (1994). *Culture and Social Psychology*. New York: McGraw Hill.
- Tunnermanh, C. (1999). *Los valores una perspectiva universal*. Obtenido de Universidad de Guanajuato: <http://www.guanajuato.gob.mx>
- Valdés, F., Iglesias Huerta, E., & Gaviero Gutierrez, V. (2004). Cultura e imagen organizacional: una integración necesaria. *Folleto Gerenciales*, 8,4.

ⁱ El Work and Family Institute desarrolló en 2004 el estudio “Overwork in America”, en el cual señala que la generación de “Baby Boomers” es la que trabaja más horas, realiza un mayor número de tareas a la vez, ostenta más responsabilidades y percibe mayores salarios; así mismo son aquellos que demandan más horas de trabajo y tienen menos expectativas de conciliar su vida personal y profesional.