



universidad
de León



Máster Universitario en Gestión de Personal y Práctica

Laboral

Facultad de Ciencias del Trabajo

Universidad de León

Curso académico 2022 /2023

**"RETOS EN LA GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS
COMO RESULTADO DE LA DIVERSIDAD
GENERACIONAL EN LAS EMPRESAS"**

**"CHALLENGES IN HUMAN RESOURCES MANAGEMENT
AS A RESULT OF GENERATIONAL DIVERSITY IN
COMPANIES".**

Realizado por el alumno : Clarita Cortés Goyeneche

Tutorizado por la profesora : Ana Lanero Carrizo

INDICE

1.	RESUMEN	4
2.	ABSTRACT	4
3.	OBJETIVOS DEL TRABAJO	5
4.	METODOLOGÍA	6
5.	INTRODUCCIÓN	7
5.1	ESTADÍSTICAS ACTUALES DE OCUPADOS POR GENERACIÓN	8
6.	DIFERENCIAS GENERACIONALES Y SUS VISIONES DEL MERCADO LABORAL	10
6.1	CARACTERÍSTICAS GENERALES DE CADA GENERACIÓN	11
6.2	NIVEL DE MOTIVACIÓN LABORAL SEGÚN GENERACIÓN.....	15
6.3	COMPROMISO LABORAL (<i>WORK ENGAGEMENT</i>) SEGÚN GENERACIÓN	18
6.4	EFFECTOS DE LOS CAMBIOS GENERACIONALES EN LA GESTIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS.....	20
7.	GESTIÓN Y ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS	21
7.1	CONCEPTOS BÁSICOS: GESTIÓN Y ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS	21
7.2	FUNCIONES DE LA GESTIÓN Y ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS	23
7.3	EVOLUCIÓN HISTÓRICA DE LA GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS	24
7.4	ESTILOS DE GESTIÓN Y ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS	26
7.5	TENDENCIAS ACTUALES EN LA GESTIÓN DE RRHH: ORIENTACIÓN AL MERCADO Y MARKETING INTERNO	30
8.	ADAPTACIÓN DE LA GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS A LOS CAMBIOS GENERACIONALES ACTUALES: APLICACIÓN DEL MARKETING INTERNO COMO HERRAMIENTA DE RECURSOS HUMANOS.	32
8.1	INVESTIGACIÓN DEL MERCADO INTERNO.....	32
8.2	ANÁLISIS ESTRATÉGICO SITUACIONAL	33
8.3	SEGMENTACIÓN Y POSICIONAMIENTO	33
8.4	MARKETING MIX INTERNO	36
9.	PROPUESTA PARA ABORDAR LA DIVERSIDAD GENERACIONAL DESDE LOS DEPARTAMENTOS DE RECURSOS HUMANOS	42
9.1	ESTADO INICIAL	42
9.2	SEGMENTACIÓN	43
9.3	INVESTIGACIÓN DEL MERCADO INTERNO.....	44
9.4	IDENTIFICACIÓN DE MARKETING MIX	44
9.5	DISTRIBUCIÓN Y COMUNICACIÓN	45
9.6	MARKETING AUDIT	46
10.	CONCLUSIONES	47
11.	REFERENCIAS	49

1. Resumen

En el presente trabajo de fin de máster (TFM) se abordan los retos que enfrentan las empresas como consecuencia de las diferencias generacionales que existen en sus empleados. Dado lo anterior, se analiza cuáles son las visiones, expectativas y motivaciones de las generaciones Baby boomers, X, millennials y Z al momento de incorporarse al mundo laboral y mantenerse en él. El resultado de dicho análisis tendrá por objetivo construir una propuesta teórica que permita a las compañías, utilizando herramientas de marketing interno, gestionar programas basados en ambientes laborales productivos y motivadores.

Asimismo, este trabajo propone la concepción del trabajador como un cliente interno, cuyas necesidades deben ser satisfechas y consideradas como parte esencial del objetivo organizacional. Este tipo de estrategias tendrá un impacto tanto en la motivación como en el compromiso y rendimiento de los empleados, todos elementos de interés para el éxito empresarial.

Dado lo anterior, este trabajo propone una forma de detectar políticas organizacionales que tomen en consideración las distintas necesidades de los empleados en razón de las diferencias generacionales.

2. Abstract

This master's thesis (TFM) addresses the current challenges faced by companies as a result of the generational differences existing between their employees. For this purpose, the visions, expectations, and motivations of Baby Boomers, Generation X, Millennials, and Generation Z are analyzed regarding their entry into and retention in the workforce. The latter is done with the aim at developing a theoretical proposal allowing companies to manage programs based on productive and motivating work environments.

Moreover, this work suggests a different approach, conceiving employees as an internal customer whose needs should be satisfied and considered as an essential part of the organizational goals. Thus, this study proposes the development of innovative organizational policies that consider the distinct needs of employees resulting from generational differences.

Palabras claves: Diversidad Generacional, Marketing Interno, Motivación laboral, Gestión de Recursos Humanos, Trabajo, Empresas, Recursos Humanos.

Keywords: Generational Diversity, Internal Marketing, Labor Motivation, Human Resources Management, Labor, Companies, Human Resources.

3. Objetivos del trabajo

El presente trabajo de investigación tiene como objetivos generales

Identificar cuáles son los retos y oportunidades que enfrenta la gestión de los recursos humanos producto de las diferentes generaciones que se encuentran hoy en el mercado laboral.

- Describir cuáles son las estrategias y herramientas adecuadas que los departamentos de recursos humanos deben utilizar para gestionar la diversidad generacional.
- Evaluar el marketing mix interno como estrategia para gestionar la diversidad generacional dentro de las organizaciones.

Objetivos específicos:

- Describir los distintos tipos de generaciones y sus visiones respecto al trabajo y el rol que este cumple en sus vidas.
- Describir la importancia de considerar a los trabajadores como clientes internos y la necesidad de crear un producto que sea atractivo y motivador.
- Identificar el rol que cumple el marketing mix interno en el aumento de la motivación y crecimiento de los empleados dentro de las empresas.
- Proponer mejoras para la gestión de la diversidad generacional usando el marketing interno como herramienta.

Concordante con lo anterior, la utilidad práctica de este trabajo es que esta pueda ser usado como fuente de información relevante para las empresas que busquen administrar de manera más eficiente las diversas generaciones que coexistan en su interior y, por medio de la sistematización, emplear este trabajo como manual de acción.

4. Metodología

Para la elección de la temática a tratar, se empleó inicialmente una metodología de brainstorming (lluvia de ideas) con el fin de determinar una temática que fuera atingente con el Máster de Gestión de Personal y que pudiera evidenciar la realidad que viven hoy las empresas. El resultado de dicho proceso permitió determinar objetivos generales y específicos que dieron paso a las directrices necesarias para la revisión teórica de la literatura.

Para lo anterior, se identificaron palabras claves y temáticas relevantes, lo que llevó a la elección de bases de datos, artículos y revistas científicas atingentes. Se determinaron criterios de inclusión y exclusión para poder hacer la búsqueda más precisa y adecuada, tales como año, países e idioma.

Una tercera parte de la información se recopiló mediante páginas web de empresas de recursos humanos y memorias anuales de diversas compañías que abordaban la temática de la diversidad generacional y aportan información relevante. Este tipo de información contribuyó en gran medida, a la creación de una propuesta de valor para abordar el cambio generacional en las empresas. Este enfoque práctico, tiene por objetivo que el presente trabajo pueda ser utilizado como manual útil para afrontar los cambios generacionales. Se tuvo a la vista los diversos elementos aprendidos durante las clases sobre marketing interno, comunicación interna y nuevas tendencias de dirección de recursos humanos, los que resultaron provechosos para la construcción de la base teórica del presente trabajo.

Finalmente, para poder mostrar cómo las empresas han estado llevando a cabo la gestión de la diversidad generacional, se procede a un estudio de caso de la empresa Coca Cola, donde se evidencian ejemplos concretos de gestión y herramientas utilizadas para abordar la diversidad generacional. Esto, con la finalidad de dar ejemplos prácticos de cómo se debería proceder. El estudio de caso práctico de Coca Cola resulta relevante para esta investigación ya que esta compañía durante el año 2015, se adhirió al código de Principios para la Diversidad Generacional, impulsado por el Observatorio Generación & talento. Con lo anterior, lo que hacen es reconocer el desarrollo favorable de la gestión de personas basada en la igualdad de oportunidades independiente de la edad que estas tengan.

5. Introducción

La existencia de diferentes generaciones tales como: baby boomers, X, millennials y Z, dentro de una empresa, puede significar un problema en la administración interna. Desde una mirada clásica, el tratar a todas las personas de manera igual podría ser visto como una buena idea para no generar diferencias y repercusiones negativas (Pereyra & Otero, 1996). Sin embargo, se ha demostrado que la gestión igualitaria de los empleados podría implicar ciertas dificultades debido a que no todas las generaciones se sienten recompensadas y motivadas de una misma manera en los ambientes laborales. Por ello, poder atender a las diferentes perspectivas sobre el trabajo y la vida laboral, puede ayudar al aumento de la eficiencia y eficacia de las organizaciones (Burke, 2005). En este sentido, un estudio desarrollado por la empresa Workmeter (s.f), identifica que en la actualidad el mundo laboral se encuentra dividido en cuatro generaciones que responden al trabajo con actitudes y visiones diferentes. Los recursos humanos deberían abstenerse de tratarlas bajo los mismos criterios. En consecuencia, deberían generar políticas adecuadas para cada grupo. Las generaciones son baby boomers nacidos entre 1945 y 1964, generación X nacida entre 1965 y 1980, generación Y o millennials nacida entre 1981 y 1997 y generación Z nacida entre 1997 y 2010.

Es por esta información que la temática es interés para abordar desde los departamentos de recursos humanos, ya que al tratarse de personas que crecieron en circunstancias mundiales distintas, han desarrollado intereses, valores, motivaciones y perspectivas hacia el ámbito laboral completamente distintas. Esto ha llevado a que no todas las generaciones le entreguen el mismo valor y motivación al trabajo o la vida laboral, por lo que la retención del talento y la gestión de las personas al interior de las organizaciones no puede ser manejada de la misma manera y bajo las mismas políticas.

A mayor abundamiento, no solo hay un efecto sobre cómo se llevan a cabo los objetivos organizacionales, sino también sobre cómo se manejan las relaciones interpersonales al interior de la empresa, lo cual se relaciona con los estilos de liderazgo y qué efectos tienen estos en la cultura organizacional y el compromiso que ponen los trabajadores en sus labores (Ortiz, Salanova & Martínez, 2013).

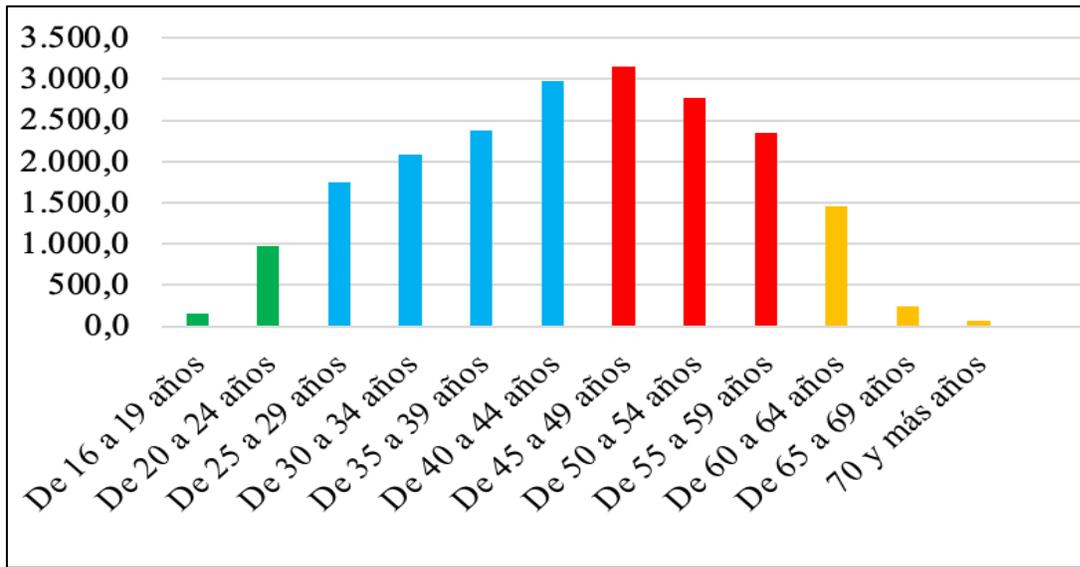
No necesariamente la disparidad de edades tiene que ser un problema en una empresa, también puede ser entendida como una oportunidad para sacar provecho de ellas y crear ambientes más diversos y seguros que permitan aprender de cada generación. Esto permite la creación de ambientes laborales estimulantes y un negocio fructífero. Resultará relevante considerar aspectos como la responsabilidad social corporativa, que es definida por el observatorio de responsabilidad corporativa como una forma de dirigir las empresas basado en la gestión de los impactos que sus actividades generan sobre sus clientes, empleados, accionistas, comunidades locales, medioambiente y sobre la sociedad en general (Observatorio de Responsabilidad Corporativa, s.f). En el caso de este trabajo se pondrá mayormente el foco en cómo la empresa administra la responsabilidad con sus empleados y procura generar ambientes de trabajo que sean adecuados y respondiendo a las necesidades y expectativas de sus trabajadores como una estrategia de eficacia empresarial. Asimismo, para que se puedan llevar a cabo estas gestiones, será necesario recurrir a diversas herramientas organizaciones como lo son el marketing interno, el liderazgo transformacional y una adecuada comunicación interna que permitan que las personas pertenecientes a las generaciones tales como: baby boomers, X, millennials y Z se sientan reconocidas, valoradas, comprometidas y motivadas por su trabajo.

5.1 Estadísticas actuales de ocupados por generación

En la actualidad nos encontramos con cuatro grupos que componen el mercado laboral y que serán analizados a lo largo de este trabajo con el objetivo de responder a cuál es la mejor manera de gestionar a cada uno de ellos y cómo una organización puede realizar estrategias especializadas y segmentadas por generación.

En el presente gráfico se muestra cómo en España se encuentran las cuatro generaciones en términos de ocupación, separadas por edad en los cuatro trimestres del año 2022 en valores absolutos y en unidad de medida por miles de personas.

Gráfico 1: Personas ocupadas en España en 2022

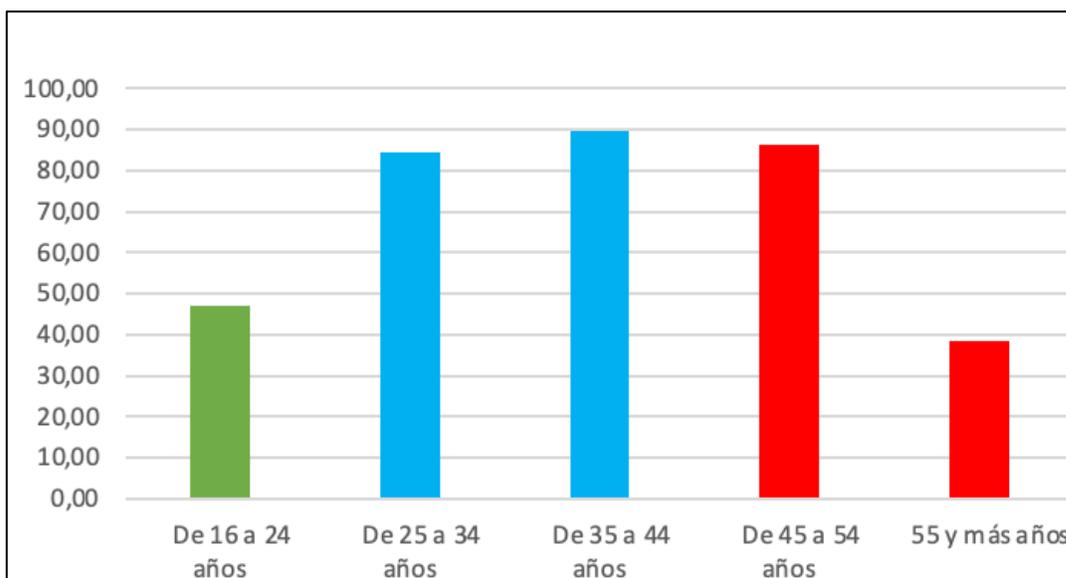


Fuente: INE, consultado mayo 2023.

En color verde se muestra al grupo que a lo largo del trabajo se identificara como “Generación Z”, seguido por el color azul que representa a la “Generación millennials”, rojo representado a la “Generación X y amarillo para la “Generación baby boomers”. Si bien se evidencia que la mayor cantidad de personas se concentra en las generaciones millennials y X dado que están en un momento de mayor productividad, es posible observar la presencia simultánea de las cuatro generaciones, las que pueden generar conflictos y dificultades en su gestión producto de sus diferencias. Esto demuestra la relevancia del análisis y la temática.

En cuanto a los países de la Unión Europea, se puede apreciar en el siguiente gráfico cómo se encuentran en una situación similar con la presencia de múltiples generaciones. Se identifican las generaciones por color, en donde se recogen las personas ocupadas por edad en los cuatro trimestres del año 2022 en valores absolutos y en unidad de medida por miles de personas. A diferencia del gráfico anterior, se aprecia que los baby boomers ya casi no son parte de la actividad laboral en Europa, sin embargo, las generaciones X, millennials y Z sí se ven presentes.

Gráfico 2: Personas ocupadas Unión europea 2022



Fuente: INE, consultado junio 2023.

Los dos gráficos anteriores responden a la relevancia de la creación de políticas empresariales que sean adecuadas para cada generación y que estas puedan ser tratadas de manera segmentada y reconociendo sus necesidades, intereses y motivaciones laborales.

6. Diferencias generacionales y sus visiones del mercado laboral

Teniendo en cuenta la relevancia de la temática y cómo es trascendental que las organizaciones administren las diferencias generacionales para un buen clima organizacional, motivación y cumplimiento de las metas empresariales se han definido estos grupos en función de sus intereses y orientación al trabajo.

El término generación hace referencia a la agrupación de personas que por su edad comparten, sucesos históricos, distintas experiencias vivenciales y de formación que determinarán su manera de razonar y entender el mundo (Real Academia Española, s.f, definición 5). Se identifica cómo las actitudes y valores de las personas son el resultado de las situaciones económicas, sociales y políticas que han vivido. Es por que la mayoría de estas segmentaciones se hacen en base a las memorias de eventos que han marcado a los distintos grupos (Lasierra, 2019). Por ello, la separación y entendimiento teórico de las

aspiraciones y metas de cada grupo puede llevar a entender en mayor profundidad la forma en que las personas se comprometen y se relacionan con su espacio laboral y así mismo, cómo pueden ser gestionadas (Chirinos, 2009).

6.1 Características generales de cada generación

6.1.1 Baby Boomers: nacidos entre 1945 y 1964

Esta categoría comprende a individuos que en la actualidad tienen entre 78 a 59 años, es la generación de mayor edad en las empresas y muchos aún no se han jubilado a pesar de estar en edad de poder hacerlo. Se les percibe con una gran experiencia debido a la extensión de su vida laboral. En este grupo de personas nace luego de las últimas guerras mundiales por lo que se les suele llamar profetas por su mirada idealista del mundo y las ganas de que este sea un mejor lugar. Tienen características de personalidad más introvertida y moralista, lo que les puede generar efectos negativos en contraste con las nuevas generaciones dados sus divergentes puntos de vista y manera de comprender el mundo y por consecuencia el mercado laboral (Díaz, López, & Roncallo, 2017).

Un aspecto importante a considerar de esta generación es que no son nativos digitales, lo que en el mercado laboral actual los puede poner en una desventaja en comparación con las otras generaciones, ya que con la tecnología pueden llegar a tener tasas de aprendizaje más lento (Chirinos, 2009). Es recién en el año 1965 Olivett lanza la primera computadora de escritorio, luego en el año 1975 Bill Gates y Paul Allen fundan Microsoft, en 1976 Steve Jobs, Steve Wozniak y Mike Markkula fundan Apple y res en 1977 cuando se presenta el primer computador personal que se comienza a vender a gran escala (Enciclopedia Humana, 2019). Sumado a esto, en el año 1981 IBM lanza su primera computadora portátil que se convierte en éxito y revoluciona el mercado de las tecnologías (Enciclopedia Humana, 2019). Se ha visto que dependiendo de la persona pueden responder con más facilidad e intentar integrarse, pero en otros casos las personas llegan a considerar que la tecnología no es esencial para su trabajo, por lo que la dejan completamente de lado.

Dentro de sus características se evidencia el optimismo y las ganas de tenerlo todo producto de sus vivencias de la escasez por las guerras o por eventos como el primer hombre a la luna, lo que los hace tener esta visión esperanzadora y de crecimiento constante (Chirinos, 2009).

Esta generación tenderá a tener una alta lealtad y fidelidad con su empresa, lo que los lleva a creer en la idea de tener un solo empleo para toda la vida. Suelen darle alta importancia a la autoridad por lo que no tenderán a cuestionarlas. A este grupo de personas le puede llegar a costar más la capacidad de adaptación producto de que en su época laboral no ocurrieron cambios significativos en el mercado del trabajo (Lasierra, 2019).

6.1.2 Generación X: nacidos entre 1965 y 1980

Son personas que van desde los 58 a los 43 años por lo que se consideran la fuerza laboral adulta. Este grupo creció siendo más independientes, ya que suelen venir de familias donde pasaban tiempo solos debido a que sus padres solían trabajar jornadas completas. Dado lo anterior, son personas altamente resolutivas y que no se bloquean ante situaciones estresantes, pero pueden llegar a sobrestimar sus capacidades, como al momento de tener que dirigir a distintos grupos de personas (Díaz, López, & Roncallo, 2017).

Suelen trabajar de manera enfocada, tratando de hacer lo más posible, por lo que delegar no es un de sus fuertes, les puede llegar a costar más el trabajo en equipo y perder más tiempo en labores de supervisión. En algunas ocasiones se les puede considerar como personas más individualistas y con dificultad para trabajar con diversas generaciones (Chirinos, 2009). Buscan obtener validación por medio de su trabajo por lo que podrían ser personas que organizan su vida en torno al trabajo con una mirada orientada a los resultados. El trabajar y ganar dinero es algo trascendental ya que entraron al mercado laboral en la época de los 80, cuando encontrar un trabajo no era una tarea simple (Lasierra, 2019).

En cuanto a la tecnología, la tiene con mayor incorporación que los baby boomers. Si bien no crecieron con un ordenador en casa o un teléfono celular viven la masificación del internet en 1983 y en la actualidad se han integrado con bastante normalidad a hacer uso de estas herramientas e incluso a entrar al mundo de las redes sociales (Salamanca & Sagredo, 2022)

Existe la competitividad con los pares ya que el tener un trabajo les permitía asegurar el bienestar de sus familias, esto los hace ser más ambiciosos debido a que para ellos cubrir las necesidades primarias es lo principal. Serán los padres de la generación Millennials y

buscarán que sus hijos tengan “la vida que ellos no pudieron tener”, por lo que serán protectores y darán prioridad a los estudios superiores de sus hijos (Lasierra, 2019).

6.1.3 Generación Millennials: nacida entre 1980 y 1997

Son personas consideradas adultos jóvenes con edades entre 18 y 26 años. No son exactamente nativos digitales, pero se logran desenvolver en el mundo de la tecnología con bastante facilidad y consideran que esta sí cumple un rol fundamental en la vida y trabajo de las personas (Díaz, López & Roncallo, 2017).

Al tener una mirada emprendedora suelen ser capaces de abordar trabajos con multitareas y colaborar en equipos con gran facilidad, si bien esto puede ser una ventaja en muchas ocasiones se ha transformado en un problema, por la dispersión de su actividad laboral. Lo anterior viene por haberse desarrollado en sistemas escolares en donde se les hacían constantes actividades y su día generalmente tenía programadas varias actividades (Lasierra, 2019).

Son altamente flexibles y adaptables a los cambios, pero pueden llegar a ser arrogantes con generaciones mayores por su sobreestimación de la capacidad de la tecnología y digitalización (Chirinos, 2009). Asimismo, esta generación vive la tecnología con mayor normalidad, es probable que hubiera ordenadores en su casa o escuelas, sus padres ya tenían móviles y en el año 2007 viven la aparición del primer iPhone. Existe la conexión a internet y tienen integrado como algo natural en su vida buscadores como Google para todo tipo de información (Enciclopedia Humana, 2019).

Es importante considerar que los últimos grupos de personas que componen esta generación suelen haber estado formados por sistemas escolares en donde se potenciaban mucho los elogios y la mayoría hoy alcanza al menos algún estudio de posgrado (Chirinos, 2009).

Son muy abiertos con la diversidad al punto de considerarla un valor agregado, por lo que miden el valor de las personas por su capacidad de entendimiento. Se identifica que es una de las primeras generaciones donde la similitud de sus miembros alrededor del mundo es altísima. El motivo es simple, la globalización se los ha permitido, como también el acostumbrarse a trabajar en ambientes diversos y viajar (Chirinos, 2009). Son personas que

tienen una mirada más idealista, buscan la felicidad de manera constante, algunos ya han identificado el trabajo únicamente como una fuente de ingresos para lograr la felicidad y no como una fuente de validación personal (Lasierra, 2019), lo que las diferencia de las generaciones anteriores.

Este grupo es de un pensamiento social activo, el cual está en la mayoría de los proyectos que inventan, tiene un alto respeto por el otro e índices mayores de creatividad. Al estar en una era globalizada las oportunidades laborales son mayores que las de sus padres, pudiendo optar por trabajos en cualquier parte del mundo (Chirinos, 2009). No están dispuestos a sacrificar su vida por el trabajo y al ser personas altamente preparadas valoran su propia carrera profesional, por lo que suelen conformar familias donde ambos miembros trabajan por lo que la flexibilidad es un requisito. Son muy exigentes con lo que esperan de su trabajo y empresa, por lo que las recompensas económicas no son suficiente para que un trabajo se califique de “bueno” y decidan quedarse (Chirinos, 2009).

Tienen una mayor facilidad para dejar trabajos que no cumplen con sus expectativas y se dice que no buscan desarrollar su carrera profesional en una sola empresa, sino que adquirir varias experiencias (Chirinos, 2009). No se acomodan a estructuras rígidas de liderazgo y prefieren la informalidad en las relaciones lo cual ha sido un choque en comparación con las dos generaciones que los preceden (baby boomers y X). Al estar en búsqueda del cambio es complejo que desarrollen un gran compromiso con la empresa en cuanto a sus valores y visión, donde rara vez los asumirán como propios, lo que dificulta el que adquieran una fuerte cultura organizacional (Lasierra, 2019).

6.1.4 Generación Z: nacida entre 1997 y 2010

Es la fuerza laboral más joven de las empresas, son personas entre los 26 y 13 años por lo que una gran parte aún no se incorpora al trabajo formal. Son altamente educadas y 100% digitalizadas, con una alta capacidad de aprendizaje de las nuevas tecnologías. Este grupo de personas nace en un mundo en donde los celulares inteligentes, ordenadores e internet no son una novedad, sino algo común y esperado en cada familia y persona. Crecen con las redes sociales como Twitter (2006), WhatsApp (2009), Instagram (2010) y Tiktok (2016), que hoy es considerado el nuevo buscador de información de la generación Z, incluso para la

búsqueda de empleo, información de lugares, ciencia, etc. (Huerta, 2018). Esto será un punto muy relevante para considerar por parte de las empresas cuando se abordan las estrategias de comunicación internas y externas.

Producto de la rapidez con la que reciben la información de las redes sociales, celulares y masiva conexión a internet, pueden llegar a desmotivarse con más facilidad y si bien consideran el trabajo como algo importante, no es algo por lo que están dispuestos a desgastarse (Díaz, López, & Roncallo, 2017). Se hace referencia a que logran tener un buen equilibrio entre lo laboral y personal por lo que no están dispuestos a renunciar a sus actividades recreativas para poder crecer y desarrollarse en términos profesionales.

En términos de salario, es una generación que pedirá que se le recompense de manera justa en función de su trabajo y formación, siempre exigirán beneficios sociales (Lasierra, 2019).

En cuanto a la motivación, rinden más en ambientes creativos, donde pueden pensar de manera independiente y libre de juicios, por lo que es bueno siempre tratar de entender sus puntos de vista y valorar su transparencia (Chirinos, 2009).

6.2 Nivel de motivación laboral según generación

Es relevante destacar que producto de las diferencias generacionales, los niveles motivacionales de las personas en cuanto a su trabajo varían y, por lo mismo, aquellos aspectos que consideran relevantes son distintos y debieran gestionar de manera independiente. Esto genera un desafío para las empresas y los departamentos de recursos humanos, ya que es un mercado laboral complejo para retener y mantener a las personas. Atraer el talento humano no será una tarea simple, ya que se debe tomar en cuenta el ambiente laboral y el comportamiento de las personas en las organizaciones para poder generar políticas atingentes de motivación y desarrollo profesional (Díaz, López, & Roncallo, 2017).

La motivación en las personas es lo que las lleva a realizar un determinado comportamiento para poder satisfacer una necesidad o deseo (Montoya, 2015). En lo que respecta a el área organizacional, el que una persona tenga altos niveles de motivación implicará que pueda satisfacer sus necesidades personales y familiares lo que lo llevará a realizar un trabajo de

manera eficiente y exitoso de lo que finalmente se termina por beneficiar la organización (Montoya, 2015).

Es por lo anterior que lograr generar políticas empresariales que permitan responder a la motivación de sus empleados se vuelve fundamental. Asimismo, la motivación se puede dividir en dos tipos. En primer lugar, se encuentra la motivación intrínseca, que viene dada por la personalidad de las personas y suele impulsar a hacer acciones solo por el placer que provoca, sin la necesidad de un reconocimiento o premio. Por otra parte, la motivación extrínseca requiere que exista un beneficio para que se lleve a cabo un determinado comportamiento (Stover, Bruno, Uriel, & Fernández, 2017). Considerando esto, será importante comprender qué es lo que motiva a cada generación y bajo qué estilo de motivación opera la manera de actuar de cada uno de estos grupos.

En lo que respecta a los aspectos que motivan a cada generación se destaca:

6.2.1 Aspectos motivacionales para generación baby boomers

Al tener una alta dedicación al trabajo buscan de manera constante mantener y subir su estatus para aumentar su calidad de vida. Por ende, un mercado laboral estable, altos niveles de desarrollo y contratos indefinidos aumentarán sus niveles motivación (Díaz et al., 2017). Es una generación en la que ha aumentado la esperanza de vida, por lo que el poder mantenerse activos les genera satisfacción (Montoya, 2015). Tal como se mencionaba anteriormente, este grupo está dispuesto a sacrificar todo por el trabajo por lo que en términos de motivación intrínseca el poder desarrollar relaciones con el equipo de trabajo y ser lo más fiel a la empresa, no les genera autorrealización, sino que el poder ser personas activas y útiles.

En cuanto a aspectos de motivación extrínsecos los beneficios sociales no son considerados algo relevante para esta generación, pero sí el poder tener un espacio de trabajo que sea favorable y les permita realizar sus tareas. Se destaca que el poder ser promocionado y aumentar su nivel de formación no son aspectos que consideren relevantes para su carrera profesional y aumentar su motivación laboral (Stover, Bruno, Uriel, & Fernández, 2017).

6.2.2 Aspectos motivacionales para generación X

A esta generación le produce motivación el poder ser reconocidos por sus superiores además del salario. En cuanto a las motivaciones extrínsecas, valorará más a su organización por los beneficios sociales que esta le pueda ofrecer a los empleados y considerarán la posibilidad de ser promovidos y aumentar su formación como algo positivo. Esta generación es más propensa a permanecer en un empleo si es que este le entrega incentivos y desafíos profesionales e intelectuales, lo que hará que aumente su nivel de compromiso y permanencia (Stover, Bruno, Uriel, & Fernández, 2017).

6.2.3 Aspectos motivacionales para generación millennials

En esta generación el reconocimiento es relevante, pero no es suficiente para mantenerlos motivados, sino que necesitan realizar actividades en las que sobresalgan y puedan demostrar sus habilidades teniendo libertad en la toma de decisiones (Pulgarín, 2019).

Los beneficios sociales para esta generación sí son motivacionales, pero no les sorprenden, ya que es lo mínimo que esperan de una organización. Necesitan un puesto de trabajo que sea desafiante en términos intelectuales, pero valoran más las buenas relaciones de trabajo, un entorno laboral adecuado y el poder tener un buen equilibrio entre la vida personal y profesional. Estos factores conseguirán que se retenga al talento en mayor proporción que únicamente un buen salario (Sainz, 2018).

6.2.4 Aspectos motivacionales para generación Z

Es una generación marcada por la necesidad de libertad y flexibilidad en ambientes que sean estimulantes. Suelen exigir responsabilidad social en términos ambientales y en cuanto a causas humanas, además esperan que las empresas sean tecnológicas y digitalizadas con innovación constante. Los entornos autoritarios suelen generar una desmotivación y además consideran que las interacciones con las personas son importantes y ayudan al aumento de su rendimiento (Quiroga, Cuervo & Benavides, 2022). Lo anterior muestra que es una generación que no solo aprecia a las empresas y su puesto de trabajo por un salario, sino que necesita conocer y estar de acuerdo con aspectos más profundos para involucrarse (Quiroga, Cuervo & Benavides, 2022). Únicamente un salario para esta generación no es suficiente.

Lo antes señalado muestra la importancia de poder gestionar la motivación de cada una de las generaciones de manera distinta para poder responder a sus necesidades de manera adecuada y oportuna. Esto permitirá que las organizaciones puedan alcanzar sus objetivos y metas empresariales.

6.3 Compromiso laboral (*work engagement*) según generación

Otro factor al que le deben poner atención los departamentos de recursos humanos, además de la motivación, es el cómo mantener un alto nivel de compromiso en sus empleados. Por compromiso se entiende las ganas de realizar esfuerzos por el bien de una organización, con la intención de permanecer en esta por un periodo largo de tiempo y aceptar sus valores y metas organizacionales (Mowday, Porter & Steers, 1982). Debido a esto es que se considera un aspecto relevante en las personas, ya que en la medida que tenga un alto nivel de compromiso organizacional podrán hacer su trabajo con mayor dedicación.

Concordante con lo anterior se destaca el concepto del *work engagement* (Salanova & Schaufeli, 2009), el cual describe nuevas formas de relacionarse con el trabajo. Este fenómeno hace referencia a un estado psicológico en donde se identifica la importancia de tres componentes que permiten predecir como actuaran las personas en su entorno laboral.

En primer lugar, el vigor. Hace referencia a los niveles de energía, activación o resistencia que tienen las personas frente a una tarea. En segundo lugar, la dedicación. Muestra los niveles de entusiasmo, inspiración y orgullo que tiene una persona por una determinada actividad. En tercer lugar, la absorción. Hace referencia a los niveles de concentración que se le dedica al trabajo (Salanova & Schaufeli, 2009). Cada uno de estos factores pueden llegar a variar en función de la manera en que las personas se relacionan con el trabajo debido a los distintos tipos de motivaciones, historia, personalidad que tiene por de la generación a la que pertenecen

Al analizar el compromiso laboral de la generación baby boomer a través de los factores vigor, dedicación y absorción, generalmente suelen puntuar más alto en comparación a las otras generaciones (Balan & Ovieda, 2018). Se habla de que tienen una gran ética y le dan una mayor importancia a lo que el trabajo significa en sus vidas. Suelen estar más

comprometidos con la visión, misión y objetivos empresariales sin hacer cuestionamientos y les basta con la retribución salarial para sentir que están siendo recompensados de manera justa por su compromiso y trabajo (Balan & Ovieda, 2018).

En cuanto a la motivación de la generación X, al tener más experiencia laboral que las generaciones Millennial y Z, suelen tener una perspectiva más amigable de su trabajo y se refieren de manera positiva hacia su empresa. Esta visión positiva de la empresa los hace más leales a la organización, aumentando su compromiso lo que los lleva a pasar, en promedio por lo menos más de 5 años en un puesto de trabajo (Muhammad, 2019). En lo que respecta al esfuerzo, energía e iniciativa, les motiva contribuir al negocio, lo que lleva a que tengan un mayor compromiso. En cuanto al vigor, el cual hace referencia a la voluntad y determinación para hacer un trabajo, suelen ser más persistentes y apisonados (Balan & Ovieda, 2018). Se identifica que en esta generación suelen buscar el “amor por el trabajo” por lo que están más satisfechos y comprometidos (Muhammad, 2019).

En términos de dedicación, la cual hace referencia al componente emocional del compromiso y que se relaciona con la inspiración, la generación X experimenta más esta emoción, lo que aumenta su lealtad con la organización. Mucho de lo anterior se obtiene producto de los despidos masivos de los años ‘70 y ‘80, haciendo que las personas valoren más su trabajo (Muhammad, 2019). Además, estamos frente a una generación en la que estar comprometidos con la empresa no es una tarea compleja, ya que valoran el trabajo y les gusta relacionarse y sentirse parte de las organizaciones ((Balan & Ovieda, 2018).

Por otra parte, la generación millennial tiene mayor probabilidad de abandonar la organización y tener mayor tasa de rotación, por no sentirse directamente comprometida con los valores y visión de la empresa. Sin embargo, es una generación que está dispuesta a entregar mucho esfuerzo y dedicación a la compañía si sienten que son recompensados como corresponde y experimentan satisfacción (Muhammad, 2019). En cuanto a la dedicación que le ponen a su trabajo, esta será una muestra del compromiso que tienen hacia la empresa. Consideran que el trabajo es importante, pero no se encuentra dentro de las principales prioridades de su vida, por lo que para sentirse comprometidos necesitarán ver algún futuro en su carrera profesional (Balan & Ovieda, 2018).

Finalmente, la generación Z es más propensa a tener visiones negativas de su trabajo por la facilidad que tienen para aburrirse. En términos de compromiso organizacional, se ha demostrado que si sienten que su trabajo es importante para la organización donde trabajan y este generara un impacto, tienen mayores probabilidades de poner más esfuerzo (Balan & Ovieda, 2018). En relación con el entusiasmo por el trabajo y la dedicación, esta generación es más crítica con las formas de trabajo, postula que hay que cambiar la manera en que los empleados se relacionan con las empresas, por lo que sus esfuerzos suelen estar puestos en luchas sociales más que en los objetivos empresariales (Muhammad, 2019).

6.4 Efectos de los cambios generacionales en la gestión de los recursos humanos

Uno de los principales efectos en la gestión de las personas para los departamentos de recursos humanos es la retención de talento. Producto de sus diferentes visiones y concepciones de la vida laboral necesitan ser recompensados, valorados y motivados de distinta manera.

En primer lugar, la manera de retener a cada generación no es la misma, la consultora de recursos humanos “Fundación del Factor Humano (2015)”, identifica que a la generación baby boomers se puede retener mediante la creación de ambientes tranquilos, estables y seguros, además de que para ellos es importante el estatus, por lo que cualquier reconocimiento, como viajes o valoración de su trayectoria, hará que pasen largo tiempo en la organización, con una alta probabilidad de que sea para siempre.

En lo que respecta a la manera de retener a la generación X, ayudará el hacerles ver que son valiosos para la empresa y que les importa su bienestar y vida personal. Esto lleva a que le aumenten el valor con el que ven a su empresa. Les gusta sentirse únicos por lo que un incentivo que esté pensado especialmente para ellos hará que pasen más tiempo en la organización (Fundación del Factor Humano, 2015).

Por su parte, para la retención del talento millennial, se necesitará responsabilidad individual y libertad, un entorno de trabajo que fomente las relaciones sociales, oportunidades de más aprendizaje y retribuciones constantes por proyectos y resultados. Se dice que es la generación que creció con los videojuegos, donde obtenía recompensas por niveles pasados,

por lo que el ser retribuido por proyectos les genera satisfacción. Sumado a lo anterior, es necesaria la flexibilidad temporal y espacial, como más horas de almuerzo, gimnasio, etc. (Fundación del Factor Humano, 2015).

Un segundo efecto que han tenido que enfrentar las organizaciones producto de las diferentes generaciones, es el estilo de liderazgo por medio del cual se gestionan a las personas. Se ha demostrado que estilos como el liderazgo transformacional, el cual se caracteriza por que los directivos tengan la habilidad para motivar, inspirar y promover cambios en los grupos de personas (Bass & Avolio, 1994), genera buenos resultados. Lo que hace es poner atención a los valores, actitudes y motivaciones individuales de los empleados para poder llevarlos a que se alineen con los objetivos de la empresa. Se ha identificado que esta manera de liderar requiere de un cambio de perspectiva, ya que pone primero el foco en los trabajadores, lo que permite generar mayores niveles de satisfacción, motivación y compromiso (Ortiz, Salanova & Martinez, 2013).

Un tercer factor relevante en los cambios de perspectiva de los departamentos de recursos humanos y gestión de personal es la mirada de los trabajadores como clientes internos al que hay que satisfacer y que este no únicamente esta para cumplir un trabajo, sino que hay que atender sus necesidades y que viva una buena experiencia en el entorno laboral con el objetivo de que su rendimiento sea el más adecuado para los objetivos de la empresa. Este apartado será abordado con mayor profundidad más adelante ya que consiste la base para la propuesta de cómo abordar las diversas generaciones dentro de una organización.

7. Gestión y administración de recursos humanos

7.1 Conceptos básicos: Gestión y administración de recursos humanos

La gestión de los recursos humanos es uno de los elementos fundamentales en las empresas y organizaciones y se ha transformado en un aspecto que cada vez tiene más impacto en las personas. Esto ha llevado a cambiar la percepción que tiene de las empresas respecto a cómo se debe gestionar a las personas, pasando de entenderse como un recurso humano a ser visto como un talento que es potencialmente mejorable y trascendentales en los beneficios económicos y competitivos que puede llegar a obtener la organización.

Ya no se trata solo de satisfacer las necesidades de los clientes, sino de sumar a la ecuación el bienestar de sus clientes internos (los trabajadores) con el fin de distinguirse de competidores, aumentan la calidad de la eficacia y gestión, para lo que es necesario valorar el talento humano (Armijos, Bermúdez & Mora, 2019).

En lo que respecta a la conceptualización teórica de la gestión de los recursos humanos, esta tiene por objetivo ordenar todos los conocimientos, motivaciones, habilidades, experiencias, capacidades, competencias y técnicas que tienen las personas y aportan a las organizaciones, las que son uno de los elementos más importantes para el funcionamiento de una empresa independiente de área (Peñalver, 2018).

Asimismo, la gestión consiste en el conjunto de actividades que hace la empresa para organizar y ordenar cada uno de estos factores y así obtener lo mejor de las personas y alcanzar los objetivos personales, empresariales y sociales (Espinoza, 2018). En adición a lo anterior, se considera que el administrar los recursos humanos es una función directiva, dinámica y que está en constante transformación debido a los cambios del entorno y la empresa. Siempre tendrá en cuenta la flexibilidad y el desarrollo de los sistemas de trabajo para que sean los más eficientes y estratégicos posibles con el fin de obtener un buen clima laboral el cual influirá en la actitud de los trabajadores y la cantidad de tiempo que permanecen en la empresa (Peñalver, 2018).

Por otro lado, la gestión y administración de los recursos humanos siempre será un componente clave para poder perseguir los objetivos empresariales por lo que no basta con hacer un análisis interno de las relaciones, sino que siempre se debe tener en consideración el efecto de clientes, proveedores y empleados. En este sentido, siempre se debe contemplar un enfoque integrador, que permita establecer relaciones efectivas con los diferentes actores que interactúan con la organización. Esto permite establecer prácticas y políticas que fomenten el compromiso y la satisfacción tanto de los empleados como de los clientes y proveedores, lo que se traduce en un mayor rendimiento y una mejora en la competitividad de la empresa en el mercado (Gómez, Balkin & Cardy, 2008).

7.2 Funciones de la gestión y administración de recursos humanos

La gestión de los recursos humanos suele estar a cargo del departamento de recursos humanos y está conformado por personas que tienen capacidad de administrar y comprender las necesidades de las personas y empresas con el objetivo de generar políticas que permitan el surgimiento de la misión empresarial y bienestar de los trabajadores.

Dentro de sus funciones se destacan aspectos como (Gómez, Balkin & Cardy, 2008):

- Detección de candidatos potenciales, selección de los más adecuados para un puesto de trabajo y contratación. Gestionan procesos de socialización para integrar a la persona a la compañía. Desarrollo de procedimientos y estrategias atinentes de atracción y retención del talento humano, además de una buena descripción de cargo, tareas y funciones.
- Manejo de conflictos internos resolviendo los problemas e inquietudes de las relaciones con los trabajadores.
- Comunicación interna, donde el departamento se encargue de hacer llegar de manera oportuna, eficiente y adecuada la misión, visión y filosofía de la empresa, con el fin de que organización y empleados estén alineados en la misma dirección.
- Desarrollo de estrategias adecuadas para capacitar y mejorar las competencias de los trabajadores, las cuales deben ser lo suficientemente relevantes y motivadores tanto para trabajadores como para la empresa.
- Gestionar un adecuado sistema de beneficios para a los colaboradores que permita entregar una retribución y valor al trabajo, más allá de su salario pactado. Lo anterior tiene el objetivo de mantener una alta motivación de los empleados.
- Procurar que existan las instalaciones y herramientas adecuadas para las buenas condiciones y seguridad de los empleados.
- Administración de compensaciones, nóminas, vacaciones, ausentismos, etc.
- Evaluar el desempeño y trabajo de las personas.

La ejecución de cada una de estas funciones necesita de una planificación y gestión adecuada que permita tener un control sobre lo que ocurre con la fuerza laboral y obtener el mayor provecho de las personas.

7.3 Evolución histórica de la gestión de recursos humanos

Cabe destacar que la manera de administrar a las personas ha ido cambiando ya que han existido avances e investigaciones respecto a cuál es la mejor manera de tratar a las personas. A continuación, se presenta la evolución que esta ha tenido y como anteriormente la mirada de “cliente interno” era impensable, hasta llegar a la actualidad donde se le da una alta importancia y se considera un valor agregado.

7.3.1 La revolución industrial

Con la llegada de la revolución industrial del siglo XIX se hace evidente que debe haber personas encargadas de gestionar los recursos humanos. En esta época, las empresas más grandes comienzan a tener un departamento que se encarga de las contrataciones de los obreros necesarios para el funcionamiento de las máquinas (Hernando, 2007). Si bien estas personas no tenían conocimientos extremadamente especializados y técnicos, comenzó a generarse una insatisfacción en los trabajadores por las condiciones de las fábricas. Es por ello que los departamentos de bienestar se dedicaban a gestionar y resolver situaciones relacionadas a la salud y horarios de las personas (Bal, 2011).

En esta época los trabajadores eran vistos únicamente como un engranaje más de una maquinaria, lo que trajo consigo trabajos monótonos y específicos que impedían la mirada de las personas como ser social. Los trabajadores se consideran un recurso de producción por lo que se buscaba hacerla lo más eficiente posible y así poder aumentar la producción y los servicios (Bal, 2011).

7.3.2 Principios del siglo XX

En la época del 1950 al 1990 se evidencian las consecuencias de la segunda guerra mundial, se cambian las concepciones respecto las relaciones con los empalados y estos pasan a ser considerados un recurso, pero que está vivo por lo que se catalogan en una categoría superior a la de las máquinas. En los años 70 y 80 se comienza a considerar el factor psicológico en el rendimiento laboral. Aparecen conceptos como clima organizacional y los de carácter administrativos. Los encargados de recursos humanos comienzan a tener más importancia (Bal, 2011).

Sumado a lo anterior, ocurren diversos factores históricos que generan un cambio en la mirada de los recursos humanos: grandes cantidades de jóvenes entran al mundo laboral con altos estándares de preparación, las mujeres comienzan a hacer presión para obtener mejores condiciones laborales y luego de las guerras mundiales se inicia un acelerado crecimiento de los mercados, por lo que se necesitan departamentos encargados de gestionar a las personas con las nuevas reestructuraciones (Correa, 2013).

Se comienza a necesitar departamentos especializados en generar programas de formación y desarrollo para los empleados y que estos tengan mayores oportunidades y la empresa fabricara productos de mejor calidad y valor (Correa, 2013). Finalmente, la tecnología permite una mejor interconexión con las personas y facilita los programas de reclutamiento y especialización, además del acceso a programas informáticos que permiten hacer eficiente las remuneraciones y almacenamiento de datos de los trabajadores (Hernando, 2007).

7.3.3 Fines de los 1990 hasta la actualidad

Considerado todo lo anterior, es evidente cómo de manera acelerada se ha transitado por diversos modelos, pasando de la administración del personal hacia la gestión y desarrollo de los recursos humanos; luego a la gestión del capital humano para finalmente pasar a enfoques basados en la gestión del conocimiento o talento humano (Bal, 2011).

El departamento de recursos humanos pasa a ser fundamental y considerado como un socio estratégico y comercial más. Sus funciones van más allá de la contratación y el pago de remuneraciones, sino que se enfocan en la organización de los trabajos para que la compañía tenga éxito. Buscan generar soluciones integradas, con una mirada sistémica que tiene alineado el impacto estratégico y el cambio. Se enfocan en gestionar el conocimiento y el talento humano, con una mirada estratégica de la empresa y con foco en que las personas que son un recurso importante y fundamental, no uno equiparable a la maquinaria y tecnología (Bal, 2011). Así mismo, se pasa a evaluar la gestión de los recursos humanos teniendo en cuenta diversos factores como la eficacia dada por el uso de los recursos y el control de los gastos, que tan eficientes son las personas en el uso de sus recursos y que tan efectivo es el empleado en términos de cumplimiento de metas y objetivos organizaciones. Además de identificar en

que impacta lo anterior en la vida de los empleados, en la vida empresarial en términos sociales y económicos (Hernando, 2007).

Es decir, que el paso del tiempo ha hecho que se integren nuevas funciones a los departamentos de recursos humanos, sean más trascendentales y se valore a las personas de una manera distinta, hasta el punto de ser consideradas como el cliente interno que se debe poder satisfacer y tratar de retener.

7.4 Estilos de gestión y administración de recursos humanos

Los modelos de recursos humanos son el marco conceptual a través del cual se determinan una serie de principios que guían los procesos de las empresas y dirigen a los trabajadores. Siempre se busca el modelo que permita optimizar los recursos y que las personas puedan ser lo más eficientes posibles, desarrollando todas sus capacidades en el trabajo.

De lo que fundamentalmente se tratan los modelos de gestión de los recursos humanos es de la relación que existe entre la empresa y los empleados para alcanzar los objetivos organizacionales. Mediante la elección de un modelo se determinará cómo gestionar el trato con los empleados y esto tendrá efectos en los procesos de contratación, evaluación, formación, desarrollo, compensación, clima laboral, motivación y relaciones profesionales.

Para lo anterior existen diversos modelos en función del aspecto e importancia que quiera dar la organización a la relación con sus empleados. Por lo mismo, dependiendo de las circunstancias, habrá algunos más atingentes que otros, como cuando por ejemplo se trata de gestionar la diversidad etaria dentro de las empresas (Gómez, Balkin & Cardy, 2008).

A continuación, se repasan los más relevantes y usados por las organizaciones para luego dar paso a el mejor modelo para gestionar las diferencias generacionales dentro de una empresa.

7.4.1 Teoría de administración científica

Esta teoría se basa en la creencia de que los trabajadores están motivados únicamente por recompensas materiales y salariales, por lo que se tendía a explotarlos con la idea de que se está ayudado a que logren sus objetivos de motivación al darles mucho trabajo (Taylor & Fayol, 1973 citado por Medina & Avila, 2002). Esto llevó a que no se dedicaran recursos al

bienestar de los trabajadores o a generar intereses motivacionales más allá de la recompensa salarial, lo que hacía que se ignorara por completo el factor humano. Además de esto, se propone que lo más adecuado es que el trabajo sea estandarizado para que sea aún más eficiente. Con esto se pretendía aumentar la productividad en el menor tiempo posible. Junto con esta teoría se desarrollan tres factores que permiten gestionar a las personas.

La primera idea se conoce como “one best way”, la que consideraba hacer un estudio del movimiento y tiempo para descomponer los trabajos en pequeñas tareas y en los movimientos necesarios para realizarla en un tiempo determinado (Taylor & Fayol, 1973 citado por Medina & Avila, 2002). La creencia detrás era que a las personas no les gustaba trabajar y que debían ser controladas.

Un segundo factor es la idea de la remuneración basada en la producción, donde el trabajador que más producía más ganaba con el fin de que este fuera más eficiente.

Finalmente, establece que no basta con el componente salarial y la división de los trabajos en pequeñas tareas para alcanzar la eficiencia, sino que se debe garantizar el bienestar físico. Es por ello que se propone adecuar las máquinas y herramientas de trabajo a una posición cómoda que permitiera un buen ambiente (Taylor & Fayol, 1973 citado por Medina & Avila, 2002).

7.4.2 Teoría Clásica de la administración

Esta mirada organizacional considera que la empresa es más eficiente en la medida que haya mayor claridad y orden de la estructura organizacional. Se establece la idea de crear departamentos especializados e interrelacionados, con el objetivo de que la administración dirigiera a los trabajadores (Fayol, 1971). Además, se considera que la organización no es afectada por factores ambientales, centrándose en la conducta humana. Postula la necesidad de la supervisión y dirección hacia los mandos bajos para que fueran eficientes. Se agregan a estos aspectos la importancia de la administración del trabajo, la autoridad, la disciplina, las unidades de mando, la subordinación, la jerarquía, centralización, remuneración y el bien individual (Fayol, 1971).

Este enfoque se centra en la idea del diseño organizacional basado en la burocracia, ya que se considera que es la forma más adecuada de tener una alta eficiencia y control sobre las personas. Se establece la necesidad de que exista una jerarquía clara y con normas establecidas que les permitan a los trabajadores saber qué hacer. Además, considera que la estructura organizacional es lo más relevante para la eficiencia empresarial y que a mayor limitación menor impredecibilidad (Weber, 1947).

7.4.3 Teoría de las Relaciones Humanas

En esta etapa la conceptualización de la gestión de los recursos humanos se comienza a considerar el factor humano como relevante. Bajo esta mirada las personas tienen la necesidad de trabajar en grupos y que es más acertado un liderazgo participativo, donde las decisiones se puedan tomar en conjunto con los trabajadores (Fortado, 2011).

Así mismo se aborda conceptos como la “vida organizacional”, donde las empresas se consideran sistemas sociales que son efectivos para alcanzar sus metas y eficientes en satisfacer las necesidades de sus trabajadores. Se comienza a hablar del trabajador como un “factor estratégico”, por lo que se le da más importancia a su subjetividad, motivación y se aborda la importancia de la adaptación del trabajador, teniendo en cuenta factores como la motivación, la personalidad, estudios, liderazgo, comunicación e incentivos personales (Fortado, 2011).

7.4.4 Teoría científica del comportamiento

Esta teoría considera la importancia de la autorrealización de las personas y cómo esto podía predecir de mejor manera el nivel de motivación. Por lo mismo, existe una necesidad de que las administraciones de los recursos humanos deben poder adaptarse a las necesidades de las personas (Maslow, 1991). El factor humano comienza a ser visto como algo fundamental para el logro de los objetivos organizacionales. Esto lleva a considerar la pirámide motivacional como referente para actuar y desde donde se postula que las organizaciones deben satisfacer las necesidades económicas de sus empleados antes de intentar otra forma de motivación (Maslow, 1991).

7.4.5 Teoría de la Contingencia

Se centra en como el ambiente es un factor fundamental en la manera en que las personas dentro de la organización se desenvuelven y ejercen su trabajo (Sewell & Phillips, 2010). Dado lo anterior, y considerando que el ambiente tiende a variar en función de diversos contextos, se postula que la mejor manera de gestionar los recursos humanos y que contribuya más al logro de objetivos, va a variar en función de las circunstancias de la empresa.

El rol de la administración está en poder identificar estas variaciones y ordenar y gestionar las metas organizacionales. Se entiende a la empresa como un sistema abierto donde lo económico, la tecnología y el medio ambiente tienen un rol importante (Sewell & Phillips, 2010). Lo que se termina por postular es que no es adecuado establecer un método concreto, sino que en función de las contingencias tomar decisiones adecuadas para la resolución de conflictos y administración (Sewell & Phillips, 2010).

7.4.6 Teoría del desarrollo organizacional

El foco se centra en la cultura organizacional, estructura de puestos, liderazgo y procesos que pueden permitir revelar problemas para la mejora de la efectividad, productividad y eficacia en la empresa. Pone atención en los estilos de liderazgo y en las relaciones personales para poder generar el mejor ambiente y puesto de trabajo (Bennis, 1963).

Desde acá en adelante las empresas empiezan a hacer ajustes y poner mayor peso y atención a distintos aspectos en función de lo que estén buscando generar en sus empleados y en que es lo que consideran más importante para poder alcanzar los objetivos empresariales, motivación y productividad.

Algunas empresas se centrarán en las competencias y habilidades de sus emparedados, otros en la cultura de la organización como factor fundamental para obtener altos resultados y motivación. Algunas organizaciones podrán optar por un enfoque más estratégico que trata de unir la misión, visión y valores con las personas. Incluso, se podrá continuar con modelos más tradicionales, basados en la departamentalización y burocracia en los liderazgos.

Sin embargo, cuando el objetivo de la organización es gestionar a una empresa que está compuesta por múltiples generaciones que tienen interés, motivaciones, aspiraciones y formas de trabajar distintas (en algunos casos opuestas), es necesario desarrollar un modelo que permita entender las necesidades de las personas, motivarlas y que, a la vez, sean lo suficientemente eficientes para poder perseguir los objetivos de la organización. Es por lo anterior que las nuevas tendencias apuntan al marketing interno como un elemento de administración de los recursos humanos, una herramienta que puede llegar a ser de gran utilidad.

7.5 Tendencias actuales en la gestión de RRHH: Orientación al mercado y marketing interno

Tal como se adelantó anteriormente, la forma que se comprenda a las personas dentro de una empresa será el punto de partida para dar inicio a la creación de propuestas para la gestión de la diversidad generacional.

Para esto, es importante considerar la orientación al mercado interno la cual es una tendencia en la forma en la que se entienden las organizaciones con el objetivo de obtener más ventajas competitivas por medio de la obtención de información de la compañía para generar decisiones estratégicas y técnicas de coordinación que beneficien a las personas que trabajan y a su vez a la misión de la empresa (Redondo, 2000). Sumado a lo anterior, la orientación al cliente interno considera que los trabajadores son los que compran un producto a la organización con la intención de aumentar sus niveles de motivación y productividad. Es por ello que serían los equipos directivos y mandos medios los que están encargados de gestionar esta “venta” por medio de técnicas de participación y comunicación interna (Mendoza, Hernández & Taberner, 2011).

Al tener esta orientación al cliente interno, es pertinente hacer una investigación del mercado interno para poder identificar como son estas personas y segmentar al mercado para generar estrategias para cada grupo (Lings, 2000). Esto lleva aparejada la importancia de identificar como son las condiciones de trabajo, las tareas que se realizan y las actividades de un determinado puesto de trabajo, lo que permite reconocer la importancia del marketing interno

como una herramienta para generar técnicas de gestión de personal (Mendoza, Hernández & Tabernero, 2011).

Lo anterior da paso para considerar al marketing interno como una herramienta concreta para gestionar personas, esta viene de la idea de que los instrumentos utilizados en el marketing general pueden ser usadas para aumentar el compromiso, motivación y fruncimiento de los empleados (Piercy & Morgan, 1991). Sumado a lo anterior, autores como Sasser & Arbeit (1976) proponen una conceptualización teórica de visualizar a los empleados como “clientes que compran un empleo” (Sasser & Arbeit,1976). Luego es Greene, Walls & Schrest (1994) argumentan que para poder tener una alta productividad es esencial “vender” la idea de empresa con sus objetivos, estrategias estructuras, dirigentes y demás componentes, con el fin de que los empleados se sientan parte de la compañía. Otros autores proponen que el marketing Interno es el esfuerzo planificado de motivar a los empleados a través de las técnicas del marketing para implantar e integrar estrategias empresariales de orientación al cliente” (Ahmed & Rafiq, 2003, p. 9).

Pero a pesar de que ha existido una complejidad teórica con el concepto de marketing interno, hay una concordancia en que los objetivos de este son la motivación, el desarrollo, la retención del talento y el poder satisfacer las necesidades de los trabajadores para lograr una calidad de los productos y/o servicios, lo que trae como resultado la satisfacción del cliente externo y el crecimiento de la empresa (Mendoza, Hernández & Tabernero, 2011).

De lo que se puede concluir de estas definiciones es que el marketing interno hace referencia a un marco conceptual de estilos de gestión donde la empresa pone atención a el capital humano como un factor fundamental y motor de la actividad organización donde la participación y creatividad que entregan los trabajadores es fundamental para poder llevar a cabo el negocio.

Siempre será relevante el rol que cumple la comunicación al interior de la organización, ya que en la medida en que las personas entiendan su rol en la estrategia empresarial podrán sentir mayor satisfacción y motivación por la cual perseguir los objetivos empresariales. Concordante con esto es fundamental el considerar el empleo como un producto el cual tiene que ser lo suficientemente atractivo y valorable para el empleado (Ahmed & Rafiq, 2003).

Otra idea para destacar es que para que los empleados se orienten al mercado y se sientan motivados se necesitan de buenas prácticas de reclutamiento y selección, entrenamientos y formación atingente. Además de un sistema de gestión participativo donde los empleados tengan un cierto grado de libertad de actuación y poder cubrir sus necesidades (Ahmed & Rafiq, 2003).

8. Adaptación de la gestión de recursos humanos a los cambios generacionales actuales: Aplicación del marketing interno como herramienta de recursos humanos.

Tal como se ha mencionado anteriormente el marketing interno tiene por objetivo poder motivar a las personas al mismo tiempo que se las integra a un mercado laboral que pueda ofrecerles ventajas comparativas más allá de un salario, sino que exista una visión y misión atractiva que permita entender a las personas y aumenta la motivación. Para lo anterior existen diversas herramientas e instrumentos de análisis que los departamentos de recursos humanos pueden aplicar para llevar a cabo la gestión de las personas y por sobre todo las discrepancias por las diferentes generaciones, se destacan las siguientes:

8.1 Investigación del mercado interno

Es importante considerar toda la información de los trabajadores para poder identificar sus opiniones sobre la relación que hay entre la empresa-cliente interno (trabajador). Esto, con el objetivo de detectar sus necesidades y aspiraciones en el momento oportuno y poder hacer una buena gestión desde los departamentos de recursos humanos. Lo anterior se realiza a través de investigaciones cualitativas y cuantitativas, para recopilar información sobre el personal, clima laboral, niveles de autonomía, relación con los directivos y compañeros, expectativas de crecimiento y formación, niveles de motivación y además de las condiciones físicas y ambientales con las que se relacionan a diario. Es fundamental que este resultado sea analizado y se genere un plan de acción que sea comunicado a los empleados ya que de esta forma se aumenta el compromiso y la motivación (Ahmed & Rafiq, 2002). De lo contrario se podría generar el efecto contrario y una sensación de poca confianza hacia la empresa (Ahmed & Rafiq, 2002).

8.2 Análisis estratégico situacional

Se debe hacer una exhaustiva observación de los factores internos y externos que tiene que tener en cuenta la empresa desde el punto de vista del cambio generacional, por lo que se analizan las amenazas y oportunidades a nivel externo y las debilidades y fortalezas a nivel interno. Este apartado se ejemplificará con la empresa Coca Cola, en el siguiente capítulo. El análisis se expondrá mediante el modelo DAFO, el cual permite hacer una descripción detallada de la situación de una empresa, para luego desarrollar planes de acción.

Tabla 1: Análisis situacional

	AMENAZAS	OPORTUNIDADES
INFORMACIÓN EXTERNA	Empresas que estén realizando políticas de recursos humanos y gestión de personal para poder retener y atraer el talento en función de las necesidades generacionales de cada grupo.	Oportunidad para ser pioneras en el desarrollo e integración de la diversidad generacional. Oportunidad de aprender de las nuevas generaciones y experiencias de otras organizaciones.
	DEBILIDADES	FORTALEZAS
INFORMACIÓN INTERNA	La mayor debilidad de las empresas puede ser la falta de interés en gestionar de manera segmentada a las generaciones. Resto de importancia a la necesidad de políticas de integración. Coste del desarrollo de programas de motivación para cada generación.	A mayor implementación de estrategias de gestión de personas en función de su visión de vida, motivación y generación se podrá tener mayor motivación e interés por parte de los empleados que permitirá el aumento de las ganancias organizaciones y el cumplimiento de los objetivos empresariales.

Fuente: Elaboración propia

8.3 Segmentación y posicionamiento

Un segundo factor de análisis que es trascendental para poder aplicar medidas atingentes a las necesidades de los empleados es la segmentación. Esta consiste en agrupar a las personas en función de sus necesidades y características comunes, las cuales en este caso se ven reflejadas por la generación, visión de la vida en términos laborales y edad (Ahmed, Rafiq &

Saad, 2003). Esto permite identificar las personas que comparten los mismos valores, ideales y objetivos, para poder comprenderlos y desarrollar planes de retención del talento y motivación adecuados a cada generación (Ahmed & Rafiq, 2002).

Concordante con lo anterior, se deberá generar un buen posicionamiento interno, que llevará el desarrollo de beneficios diferenciados para cada grupo identificado dentro de una organización. Se espera que este tipo de medidas puedan permitir que la empresa de manera global pueda cumplir su visión, misión y objetivos corporativos (Ahmed, Rafiq & Saad, 2003).

Los criterios de segmentación se dividen en objetivos y subjetivos cada uno con características generales y específicas, respectivamente.

Tabla 1: Criterios de segmentación empresarial

	GENERALES	ESPECIFICOS
OBJETIVOS	Generación a la que pertenece Edad Hombres y mujeres. Cultura que pertenecen (relacionado con el valor que se le da al trabajo)	Cantidad de trabajo a realizar Tipos de tareas Tipo de relación que se espera de los compañeros Horarios y flexibilidad Beneficios
SUBJETIVOS	Personalidad Estilo de vida	Motivación hacia el trabajo Interés hacia el trabajo Expectativas Preferencias en el trabajo

Fuente: Elaboración propia

Teniendo en cuenta que en el marketing interno los criterios de segmentación generales se hacen de manera independiente de la relación del empleado con la empresa, en lo respecta con los criterios objetivos, la generación a la que la persona pertenece, la edad, su género, y cultura son trascendentales para poder entender su comportamiento en la vida y por consecuencia en el trabajo. Por su parte, los criterios subjetivos hacen referencia a la personalidad y estilo de vida que tiene la persona en su cotidianidad y que influyen en cómo se enfrenta al trabajo y a el espacio que le da a este en su vida.

En cuanto a los criterios de segmentación específicos, estos hacen referencia a las características que se dan producto del intercambio entre el trabajador y la empresa. Así, en cuanto a los criterios objetivos, como la cantidad de trabajo, las tareas, la relación del trabajador con sus superiores y compañeros, el horario y la flexibilidad, serán importantes de tener en cuenta para generar y atender a los grupos de personas y diseñar políticas de gestión de la multigeneracionalidad adecuadas. Del mismo modo, la visión que tiene el trabajador sobre su trabajo como la motivación, preferencias, expectativas e interés tendrán directamente relación con la generación a la que pertenece y la visión que tienen sobre cómo debe ser un lugar adecuado y motivante para trabajar.

Con este tipo de información los empleados podrán posicionar a la empresa dentro del siguiente cuadrante, identificando cuánto esfuerzo debe entregar a la empresa (coste) y si vale realmente lo que esta les está ofreciendo a cambio.

Gráfico 3: Nivel de esfuerzo en función de condiciones laborales.



Fuente: Elaboración propia a partir de Sánchez (2008)

En este caso, el análisis por generación es importante ya que dependiendo de la edad a la que el trabajador pertenezca podrá considerar que determinadas acciones no son de mucho esfuerzo mientras que otras generaciones podrán considerar la misma tarea como algo tremendamente complejo. En cuanto a las condiciones laborales y lo que se considera como positivo o negativo, también dependerá de la edad que se tenga, ya que se les atribuirá valor

e importancia a distintos factores. Un ejemplo de esto puede ser el teletrabajo o la vestimenta casual, para generaciones como Baby Boomer y X, puede no tener ninguna relevancia, sin embargo, para personas pertenecientes a las generaciones Millennials y Z, esto puede ser considerado como el estándar de “buenas condiciones laborales”.

8.4 Marketing Mix interno

Este hace referencia a la relación de la empresa con sus trabajadores, donde se organiza el trabajo de tal forma que genere motivación y desarrollo de las personas que luego pueda ser reflejada en la relación con los clientes y éxito del negocio (Gascó & Rabassa, 1999). Se considera relevante detectar factores como tales como: El producto, precio, distribución y comunicación.

A continuación, se explicará cada uno de estos puntos que abordan la forma en la que se relacionan trabajadores y empresa. Es relevante considerar que este tipo de análisis se podría hacer desde diversas perspectivas, sin embargo, para propósitos de este trabajo, se abordará poniendo el foco en la diversidad generacional y como la empresa se relaciona con los trabajadores y gestiona la diversidad generacional. Para lo anterior, se introducirán ejemplos de la empresa Coca Cola que acompañarán la explicación teórica a modo de poder hacer más claro el análisis.

Coca-Cola, es empresa en la que se refleja muy bien cómo se podría gestionar la diversidad generacional desde el marketing mix debido a que han desarrollado diversas medidas concretas y prácticas que promueven la integración y gestión de las múltiples generaciones en una empresa.

8.4.1 El producto

En el caso del marketing mix interno, el empleado se considera el cliente interno de la empresa y el producto que se le ofrece es la empresa y el trabajo que debe realizar. Este producto tendrá estructura organizacional y objetivos concretos que permitirá el diseño de políticas adecuadas que ayuden al crecimiento de las personas por medio de su puesto de trabajo (Booms & Bitner, 1981). Este producto debe ser lo suficientemente atractivo y trascendente y que vaya más allá de un simple puesto de trabajo y un salario.

Cuadro de ejemplo 1: El producto en Coca Cola

Dado que el producto es el trabajo que una organización ofrece a los trabajadores (clientes), este tiene diversas características.

En primer lugar, de manera general a todos los trabajadores se les ofrecen una empresa que tiene valores empresariales basados en la creación de una buena experiencia laboral y que integre una propuesta de valor. Por lo anterior aspectos como los siguientes estarán presentes para todos: excelencia, aptitud y disposición a colaborar, espíritu de innovación, integridad y respeto, sentido de responsabilidad, sencillez y actitud de servicio y pasión por aprender.

Es por ello, que tener el foco en el respeto, integración, creación de valor e innovación, se traduce en la creación de políticas empresariales atingentes y que fomenten el bienestar e integración de los empleados de distintas generaciones.

En este caso en particular, lo que se hacen es crear políticas que le entreguen una característica distintiva y atractiva al producto que ofrecen (trabajo). La diversidad de políticas viene dada debido a que cada generación valora aspectos distintos, donde si bien las políticas pueden ser usadas por todos, estas tendrán mayor éxito en algunas generaciones y en otras podrán no generar ningún efecto.

Ejemplo de lo anterior son los siguientes beneficios: Ofrecen planes de carrera y largo crecimiento en la empresa, lo que es positivo independiente de la generación. Sin embargo, dado que las generaciones Millennials y Z, suelen pasar poco tiempo en las compañías y rápidamente buscar un nuevo desafío, esta medida parece ir mayormente dirigida a las generaciones Baby Bomer o X, las cuales son conocidas por entrar jóvenes a una empresa y hacer carrera dentro de esta hasta jubilarse (sobre todo Baby Boomers). Para Millennials y Z no necesariamente le agrega valor al producto.

Otro ejemplo es que tienen políticas de vestimenta casual, horario flexible y teletrabajo lo que es mayormente valorado como una característica atractiva por generaciones Millennials y Z.

Lo anterior no quiere decir que el resto de las generaciones no acceda a este beneficio, sino que puede no generar un impacto grande en como perciben su trabajo o el producto que la empresa ofrece. Sin embargo, podría ser que personas pertenecientes a las generaciones Millennials y Z decidan entre una empresa y otro producto de la flexibilidad que esta puede mostrar

Esto muestra cómo esta organización hace esfuerzos por no solo ofrecer un lugar de trabajo, sino que este sea un producto completo y tenga diferenciación con otras empresas. Al poner atención en la diversidad, usan este criterio para segmentar a sus empalados y ofrecer beneficios que sean de interés para cada grupo y por lo mismo le entreguen un valor adicional a el lugar de trabajo. Ya que el hacer medidas aisladas sin tener en cuenta las diferencias puede llevar a desarrollar programas que no tengan trascendencia en los disantos grupos de trabajadores y no generen ningún efecto positivo.

Fuente: Coca Cola (2018)

8.4.2 El precio

El precio consiste en el coste psicológico que asume el empleado como consecuencia de la forma de hacer de su trabajo y de las tareas que necesita cumplir. Es importante considerar la necesidad de buenos métodos de comunicación para hacer llegar el producto de manera adecuada y eficiente (Booms & Bitner,1981).

Cuadro de ejemplo 2: El precio en Coca Cola

Los costes que implica trabajar en esta empresa por parte del trabajador dependerán de la generación en la que se encuentre. Esto debido a que por la forma de valorar y entender el trabajo no todas las exigencias de la empresa serán vividas como un problema.

- Coca Cola valora el trabajo en equipo y la colaboración lo cual es uno de los factores más difíciles de gestionar para la generación X debido a su alta autonomía e individualismo, por lo que en este caso es un coste que deben pagar. Sin embargo, en generaciones menores esto no ocurre por lo que no se percibe como problemático.

- Lo mismo ocurre en el caso de la innovación y el cuestionamiento estatus quo para transformar de manera constante el modelo de negocios. Esto no es un problema para la generación Z y Millennials ya que producto de la época en la que se desarrollan el cuestionar y pensar de una manera distinta es una de sus virtudes, lo anterior puede si podría ser un coste a pagar para generaciones Baby Boomer y X.
- Se espera que los trabajadores sean capaces de enfrentar retos de manera constante en un entorno que ellos describen como dinámico. Esto hace que no se pueda predecir y se necesite actuar con rapidez, lo que suma tensión sobre todo en la generación Baby Boomer, la cual no está acostumbrada a cambios significativos por lo que esta habilidad puede ser un coste emocional. Sin embargo, para las generaciones más jóvenes, al haber crecido en ambientes cambiantes y sobre estimulados, los retos constantes parecen parte de la vida cotidiana y no necesariamente son percibidos como un coste que pagar.
- Otro coste que implica trabajar en Coca Cola es que las personas sean altamente comprometidas, mesuradas responsables de sus acciones y errores. Esto puede significar un coste para las generaciones Z y Millennials debido a que estas características no identifican a estas generaciones ya no suelen ver el trabajo como uno de los aspectos más relevantes de su vida. Por otra parte, para generaciones Baby Boomer y X no significa ningún tipo de coste ya que le entregan una gran importancia y valor a la empresa en la que trabajan.

Lo anterior muestra como el precio a pagar por parte de los empleados dependerá de la generación en la que se encuentre, por lo que es importante que las empresas sean conscientes de estos factores con el objetivo de no aumentar en exceso los costes para una generación sin darse cuenta o no compararlo con beneficios adecuados.

Fuente: Coca Cola (2018).

8.4.3 La distribución

Consiste en los medios y procesos que hace la empresa para poder poner a disposición de sus empleados el producto. En este caso, dado que el producto consiste en el trabajo, este estará

directamente relacionado con el diseño estratégico y como se realiza las actividades dentro del departamento de personas. Tendrá conexiones con las políticas de comunicación interna ya será la manera de dar a conocer el producto a los empleados (Ahmed & Rafiq, 2003)

Cuadro de ejemplo 3: La distribución en Coca Cola

Este factor consiste en cómo la empresa Coca Cola pone a disposición el producto (trabajo) que ofrece a los clientes internos (trabajadores). Tiene tres formas de hacerlo, el primero de ellos es por medio de la plataforma LinkedIn, el cual puede acceder todo tipo de público, pero puede tener un mayor alcance en personas sobre los 30 años.

En segundo lugar, la empresa ofrece el trabajo por medio de la página web ccep.job, donde las personas pueden filtrar por puesto y ubicación y aplicar con su CV. Este método es menos común, pero puede ser adecuado para personas desde la generación X en adelante, ya que habría que tener buen dominio de la tecnología y conocimiento de este tipo de páginas web.

Además de esto por medio de redes sociales como Instagram y Tiktok, anuncian pasantías y muestran sus oficinas para motivar a empleados más jóvenes a postular a trabajos. Se muestran como una empresa más joven y divertida, lo que permite atraer a otro tipo de generaciones. Este tipo de distribución está dirigida a la última parte de la generación Millennials y a la Z, ya que son las que consumen este tipo de medios como fuentes de búsqueda de información.

Esto muestra como la empresa ha identificado y segmentado al grupo de personas a las que quiere llegar y ha desarrollado estrategias distintas que permiten llegar a grupos diversos.

Fuente: Coca Cola (2018).

8.4.4 La comunicación

Parte importante de las herramientas del marketing mix interno es la comunicación. Esto consiste en todos los medios y procedimientos que la empresa realiza para dar a conocer a los trabajadores el producto que ofrece y difundir los objetivos y valores institucionales. Existen diversos medios para realizar esta actividad y que la información llegue a todas las personas como lo son las circulares, presentaciones, videos corporativos, revistas, boletines

informativos, redes sociales, intranet, etc. Sin embargo, con la ayuda de la segmentación y el posicionamiento se podrá decidir cuál es la mejor manera de comunicar en la organización, ya que dependiendo de la generación habrá mayor recibimiento de un método u otro. Es probable que generaciones mayores aprecien videos o charlas, mientras que nuevas generaciones prefieran información más concisa y que no les retenga mucho tiempo como son los videos cortos de las redes sociales.

Cuadro de ejemplo 4: La comunicación en Coca Cola

Se puede ver que hace un gran uso de su propia intranet, por la cual comunica políticas de la empresa y campañas, desde ahí administran los trabajos y la comunicación entre los mismos colaboradores. Esta es una forma de agrupar a todas las generaciones en un solo lugar, donde la información podrá llegar de manera clara, fluida y a tiempo. Este tipo de forma puede ser cómoda para generaciones X, Millennials y Z.

Para la generación Baby Boomer que está acostumbrada a las reuniones o boletines informativos de manera física les podrá costar un poco más el hábito de entrar a la plataforma y comunicarse con los demás colaboradores

Las comunicaciones vía LinkedIn, ofrecen a la comunidad los cambios y actualizaciones que realizan en sus espacios de trabajos, invasiones en cuanto la gestión de los recursos humanos y ofrecen la posibilidad de postular a puestos de trabajo. Tal como se comentó anteriormente, este puede estar en su mayormente dirigido a generaciones X y Millennial.

En las oficinas de la empresa mediante pantallas realizan distintos anuncios relevantes para los trabajadores. Esto es una forma de masificar la comunicación ya que, por el hecho de ser visual, atractiva y masiva, terminara por llegar a todos los trabajadores

Fuente: Coca Cola (2018).

Coca Cola es una de las empresas que reconoce la importancia de la multigeneracionalidad por lo que han creado dos programas que tiene relevancia. El primero de estos es “Generation Talks” el cual consiste en que empleados de distintas generaciones responden a una misma

pregunta o problema con el objetivo de poder integrar las visiones de cada grupo y generar soluciones más adecuadas y que abarquen un mayor espectro.

Un segundo programa es la “Liga de Entrenadores” donde lo que se hace es reunir a dos trabajadores de generaciones completamente distintas y que aporten su visión sobre un determinado asunto. El encargado de este tipo de prácticas en Europa afirma que los resultados han sido excelentes y sorprendentes (Coca Cola, 2018)

Lo anterior permite evidenciar que la utilidad del marketing interno ha ido en aumento dado que permite generar estrategias para la gestión del cambio que ayudan a hacer transformaciones atingentes que permiten comunicar y mantener el desarrollo de una cultura organizacional. Además, la segmentación y el entendimiento del estilo de cada generación, potencia la creación de nuevas maneras de comunicar y relacionarse con los trabajadores más adecuada a su estilo.

Es importante establecer que el mercado laboral ha ido teniendo transformaciones donde los empleados han pasado a trabajar de manera online, por lo que los esfuerzos por comunicar la visión y cultura empresarial se vuelve más relevante. Lo anterior con el fin de mantener y aumentar las relaciones de intercambio entre la empresa y sus trabajadores, generar confianza, motivación y desarrollar objetivos compartidos (Ahmed & Rafiq, 2003).

9. Propuesta para abordar la diversidad generacional desde los departamentos de recursos humanos

A continuación, se presenta una propuesta de acción para cuando una empresa decida gestionar la diversidad generacional y así poder aumentar la motivación y eficiencia por medio de programas adecuados para cada grupo y se obtengan tengan resultados y efectividad.

La idea es que esta se realice siguiendo los pasos a continuación para una mejor coherencia.

9.1 Estado inicial

Realizar un estudio del estado actual de la organización determinado la cantidad de personas presentes por generación, actividades y tareas que realizan. Luego se deberá identificar qué resultados están teniendo en términos de productividad y eficiencia.

Además, se debe identificar qué estilo de administración de los recursos humanos se está llevando a cabo en la actualidad. Este no siempre es de manera consciente, pero se podrá distinguir entre: Administración Científica, Administración Clásica, Teoría de las Relaciones Humanas, Teoría Científica del Comportamiento, Teoría de la Contingencia o la Teoría del Desarrollo Organizacional.

Una vez identificado el estilo, será importante determinar hacia dónde quiere avanzar la organización y con qué estilo le gustaría gestionar a los trabajadores a la vez que se ajuste con la visión y misión empresarial. En este punto será relevante saber que generaciones están presentes en la empresa y que estilos son más adecuados para cada tipo. Siempre se podrá optar por una mezcla de varios modelos, pero esto deberá ser analizado y gestionado mediante un plan de acción concreto. El proceso anterior podrá conllevar a que se necesiten desarrollar habilidades nuevas en los cargos de liderazgo y sean atingentes con el grupo al cual dan instrucciones.

9.2 Segmentación

Dado que el punto anterior lleva a identificar el estilo más adecuado según la generación, se debe proceder a la etapa de segmentación. En este punto lo adecuado es hacer una caracterización y segmentación de los trabajadores para poder identificar:

- Datos geográficos y demográficos como: edad, generación a la que pertenece, origen, nivel de estudios, ingresos.
- Datos de relación con la empresa: como su antigüedad, puestos por los que ha pasado y el nivel de desempeño.

Se podrán incluir datos del perfil profesional como la formación académica y competencias. Será pertinente usar esta información y relacionarla con el nivel de vinculación que tienen los trabajadores hacia la empresa, lo cual incluye analizar aspectos como el nivel de motivación/desmotivación y expectativas frente al trabajo.

Con este tipo de información, se podrá identificar como el estilo de motivación dependerán de las vivencias que las personas hayan tenido, en términos familiares, históricos, económicos, generacionales y emocionales, por lo que el segmentar a las personas por medio

de la generación a la que pertenecen será de gran ayuda para el diseño de un producto que sea valorado por los trabajadores.

Esto permite diversos beneficios para la empresa como el poder identificar las necesidades de los trabajadores y así crear una oferta de empleo y servicio adaptada las necesidades del trabajador y que a su vez se ajusten a los recursos empresariales. Una vez determinado lo anterior se podrá hacer un estudio de cuáles son las maneras de comunicar dicha información de forma eficiente y que estilo de liderazgo es el más adecuado.

La empresa deberá focalizar qué aspectos quiere identificar en cada generación y cuáles son los más relevantes al momento del análisis, ya que las aristas de análisis pueden ser muy diversas. Un buen punto inicial son las segmentaciones por edad, generación, visión hacia el trabajo, motivación y aspiraciones laborales. Esto dará una idea de que es lo que buscan y esperan los trabajadores de la empresa y además cual es la percepción que tiene de su puesto de trabajo actual y cómo esto se relaciona con la generación a la que pertenece.

9.3 Investigación del mercado interno

Luego se deberán determinar qué factores internos y externos están actuando como amenazas y debilidades y oportunidades y fortalezas están presentes. El objetivo es poder identificar en qué factores se debe centrar el plan de gestión para mejorar y generar buenas políticas motivacionales y de eficacia laboral. Una buena herramienta para la recopilación de esta información es por medio un análisis DAFO que permita evidenciar con mayor detalle las características de la organización y las posibles necesidades de mejora y cambio.

Se recomienda hacer un análisis de la empresa y luego de la segmentación un análisis de las amenazas, debilidades, oportunidades y fortalezas por generación. Esto permite que se pueda comenzar a identificar donde se puede mejorar y que planes se pueden crear que los beneficie.

9.4 Identificación de marketing mix

Se debe poder definir cuál es el producto que la empresa le quiere presentar a sus trabajadores, teniendo en cuenta la segmentación realizada anteriormente. Esto mostrara que

tan atractivo está siendo el trabajo para cada grupo de personas. Esto ayudará a distintas estrategias y puestos de trabajo motivantes en función de la diversidad generacional.

Por otro lado, se deberá diseñar medidas de bienestar y motivacionales adecuadas para las necesidades que presenta cada generación, ya que el no hacerlo de esta forma puede generar que no todas las personas sientan que la empresa les entrega algo valioso por lo que trabajar.

Se deberá hacer una evaluación de cuál es el coste actual de los trabajadores y qué percepciones tienen estos sobre el trabajo que realizan. Lo anterior servirá en el futuro para la creación de programas que permitan generar una compensación justa frente a los costes y beneficios que perciben los empleados. Los costes que perciba el trabajador serán en función de la generación en la que vive, ya que no todos los aspectos de la vida laboral son percibidos como problemáticos, desgastantes y que implican un sobre esfuerzo por igual.

Otro punto a investigar en este apartado que puede ayudar a entender mejor a los empleados es su nivel de work engagement y tal como se mencionó anteriormente identificar:

- Estado del vigor: Niveles de energía, activación o resistencia que tiene las personas frente a una tarea.
- Nivel de dedicación: Cantidad de entusiasmo, inspiración y orgullo que tiene una persona por una determinada actividad.
- Absorción percibida: Niveles de concentración que se le dedica al trabajo.

Cada uno de estos apartados se recomienda que se haga luego de la segmentación y se analice cada generación de manera independiente para así generar programas para cada grupo.

9.5 Distribución y comunicación

La empresa deberá identificar cómo es la comunicación con sus trabajadores en la actualidad y definir si esta es la manera más adecuada en función de la distribución de la multigeneracionalidad. De lo contrario será pertinente diseñar más de una forma de comunicación para poder llegar a todas las personas de la manera que se espera.

Es probable que se necesite de intranet como medio más tradicional o revistas semanales, por su parte para las generaciones más jóvenes, debido a su alta afinidad por las redes sociales e

información audiovisual corta, probablemente necesite otro tipo de medios para captar su atención.

Esto hace que no será útil que una empresa diseñe las mejores políticas especializadas en cada generación si no es capaz de comunicarlas de manera eficiente y llamar la atención de los empleados. Acá nace la importancia de la auditoria constante.

9.6 Marketing Audit

Todo lo que la organización decida hacer y realizar deberá ser medido y evaluado de manera periódica para poder identificar en qué aspectos se debe mejorar y cuales están trayendo resultados en la empresa y trabajadores.

Es importante que esta auditoría sea comprehensiva, donde se aborden todas las áreas del marketing interno, no sólo las problemáticas, además de esto con un carácter sistemático, donde se persiga un determinado orden en el que exista una etapa de diagnóstico, determinación e implementación. La periodicidad de esta auditoría también será relevante, aunque no existan problemas, ya que si las estrategias están dando resultado, será importante saber el motivo de esto para poder comprender aún más a los empleados.

Así mismo, esta auditoria deberá centrarse en dos factores relevantes:

- Auditoría de la estrategia de marketing interno: donde se revisen los objetivos y estrategias del marketing interno, para valorar su nivel de adaptación al entorno de cada momento.
- Auditoría de funciones de marketing interno: En la cual se valoren en profundidad los principales componentes del marketing-mix interno.

10. Conclusiones

Se puede evidenciar cómo la gestión de la diversidad generacional en el departamento de RRHH por medio del marketing mix y la segmentación puede llevar a un mejor entendimiento de los trabajadores y por consecuencia a el aumento de la eficacia y eficiencia organizacional.

Concordante con esto, se sugiere generar políticas concretas que se inicien por medio un enfoque secuencial: Iniciando por un análisis del estado inicial de la organización, la investigación del mercado interno, la segmentación de los trabajadores, la identificación del marketing mix, la distribución y comunicación efectiva, y finalmente la realización de una auditoría periódica

Será tremendamente relevante comprender el estado actual de la organización y su alineación con la visión y misión empresarial, ya que desde ahí se asentarán las bases para desarrollar estrategias de gestión de la diversidad generacional. La investigación del mercado interno proporciona información clave sobre las amenazas, debilidades, oportunidades y fortalezas de los empleados, las cuales se relacionan con la multigeneracionalidad presente en las empresas. Este análisis permite que los recursos de la empresa se puedan distribuir de manera focalizada en beneficios y planes en las áreas más relevantes. Es por lo anterior que en el trabajo se pone énfasis en la importancia de la segmentación de los trabajadores según su generación, edad, visiones sobre el trabajo y motivación, ya que esto permite adaptar las estrategias de gestión de recursos humanos a las características y necesidades específicas de cada grupo.

Otro de los beneficios de la gestión de la multigeneracionalidad es que las empresas se puedan adaptar a los ambientes cambiantes, sabiendo cómo responder a las necesidades de sus trabajadores, sin perder de vista el objetivo empresarial. Esto hace que las diversas generaciones sean vistas como una fuente de conocimientos y aprendizajes para la cúspide estrategia, mandos medios y trabajadores.

El poder responder a un ambiente empresarial dinámico viene dado la valoración que hace la empresa de las constantes auditorias, las cuales de forma periódica permite evaluar la

efectividad de las estrategias implementadas, identificar áreas de mejora y determinar aquellas prácticas que están generando resultados positivos tanto para la empresa como para los empleados.

Tal como se mencionó en el apartado de los objetivos de este trabajo, se esperaba que este pudiera generar un plan de acción práctico que pueda ser usado por las empresas como una manera inicial de aproximarse a la gestión de la multigeneracionalidad. Lo cual se puede dar por cumplido en los últimos apartados, entregando ejemplos prácticos de una empresa y generando un plan por pasos para poder ser aplicado como una aproximación inicial al problema. Este plan practico viene dado de las herramientas del marketing mix, el cual también se consideraba dentro de los objetivos el poder evaluar su utilidad para la gestión de la multigeneracionalidad.

En lo que respecta a las limitaciones de este trabajo, se destaca que el foco está puesto únicamente en las diferencias generacionales, pudiendo existir otros factores que afectan en la manera en la que las personas se desenvuelven y valoran su trabajo. Como por ejemplo su cultura, el género, los estudios y el nivel socioeconómico. Por ser este un estudio enfocado en la gestión de los recursos humanos en las empresas, podría haber limitaciones respecto a la realidad que viven instituciones del sector público y organizaciones sin fines de lucro.

En resumen, la gestión de la diversidad generacional en los departamentos de recursos humanos requiere un enfoque estratégico y personalizado que tenga en cuenta las características, expectativas y motivaciones de cada generación o la temática que la empresa quiera poner atención. Al adoptar esta perspectiva, las organizaciones pueden aprovechar el potencial de cada grupo generacional, fomentar la colaboración y el intercambio de conocimientos, y crear un entorno laboral inclusivo y motivador. La gestión exitosa de la diversidad generacional contribuye al éxito empresarial en un entorno empresarial competitivo y en constante cambio.

11. Referencias

- Ahmed, P. K., & Rafiq, M. (2002). Internal marketing issues and challenges. *European Journal of Marketing*, 37(9), 1177–1186. <https://doi.org/10.1108/03090560310498813>
- Ahmed, P., Rafiq, M. & Saad, N. M. (2003): Internal marketing and the mediating rol of organizational competencies. *European Journal of Marketing*, 37(9), 1221-1241. https://www.researchgate.net/publication/32116419_Internal_marketing_and_the_mediating_role_of_organisational_competencies
- Armijos, F. B., Bermúdez B, A. I., & Mora, N. V. (2019). *Gestión de administración de los recursos humanos. Universidad y Sociedad*, 11(4), 163-170. <http://rus.ucf.edu.cu/index.php/rus>
- Bal, Y. (2011). *The new human resources management in the 21st century: a strategic view*. (Resumen de presentación de la conferencia). Annual Conference on Innovations in Business & Management, Londres, UK. <https://www.cibmp.org/Papers/Paper519.pdf>
- Balam, S. & Ovieda L. (2018). *Generation Z: Challenges for Management and Leadership*. (Resumen de presentación de conferencia). 12th International Managemet Congerence, Bucharest, Romania. https://www.researchgate.net/publication/349988400_Generation_Z_Challenges_for_Management_and_Leadership
- Bass, B., & Avolio, B. (1994). *Improving Organizational Effectiveness Throught Transformacional Leadership*. Thousand Oaks: Sage Publications. <https://mysl.nl/fqtN>
- Bennis, W. G. (1963). A New Role for the Behavioral Sciences: Effecting Organizational Change. *Administrative Science Quarterly*, 8(2), 125–165. <https://doi.org/10.2307/2390897>

- Booms, B.H. & Bitner, M.J. (1981) Marketing Strategies and Organizational Structures for Service Firms. Marketing of Services, American Marketing Association, Chicago, 47-51.
- Burke, M.E. (2005). *SHRM Generational Differences Survey Report: A Study by the Society for Human Resource Management*. Society for Human Resource Management. <https://www.shrm.org/hr-today/trends-and-forecasting/labor-market-and-economic-data/Documents/Generational%20differences.pdf>
- Chirinos, N. (2009). Características generacionales y los valores. Su impacto en lo laboral. *Observatorio Laboral Revista Venezolana*, 2(4), 133-153. <https://www.redalyc.org/pdf/2190/219016846007.pdf>
- Coca Cola. (2018), Integrated Report. *Coca Cola Femsa*. <https://cocacolafemsa.com/reportes/KOF2018/cultural-evolution.ht>
- Correa, E. (2013). Evolución del concepto de recursos humanos, desde el punto de vista de la psicología y la administración: discusiones y aciertos. *Suma de Negocios*, 4(1), 109-119 http://www.scielo.org.co/scielo.php?pid=S2215-910X2013000100109&script=sci_arttext
- Díaz, S. C., López, L. M., & Roncallo, L. L. (2017). Entendiendo las generaciones: una revisión del concepto, clasificación y características distintivas de los Baby Boomers, X y Millennials. *Clío América*, 11(22), 188 -204. doi:10.21676/23897848.244
- Espinoza, E. (2018). Gestión del conocimiento mediado por tic en la Universidad Técnica de Machala. *Fides et Ratio-Revista de Difusión cultural y científica de la Universidad La Salle en Bolivia*,16(16), 199-219. http://www.scielo.org.bo/scielo.php?script=sci_abstract&pid=S2071-081X2018000200011&lng=pt&nrm=iso
- Fayol, H. (1971). *Administración industrial y general*. Herrero Hermanos, S.A. https://isabelportoperez.files.wordpress.com/2011/11/admc3b3n_ind_y_general001.pdf

- Fortado, B. (2011). A Field Exploration of Informal Workplace Communication. *Sociology Mind*, 1(4), 212-220. DOI:10.4236/sm.2011.14027
- Fundación factor Humano. (2015). *El Choque Generacional en las Organizaciones: problemas y oportunidades*. SOLO consultores en cambio. https://factorhuma.org/attachments_secure/article/11575/annex_Nuria_Povill.pdf
- Quiroga, J., Cuervo O., L & Benavides, F. J. (2022). *Análisis de estrategias de retención laboral implementada en las empresas para suplir las expectativas de los milenials y generación Z (Tesis doctoral)*. Fundación Universitaria del Área Andina. <https://digitk.areandina.edu.co/handle/areandina/4545>
- Gascó, M. y Rabassa, N. (1999). Marketing interno mix: Análisis de la variable comunicación interna. *Capital Humano*, 12(122), 38-48. https://www.researchgate.net/publication/28255815_Marketing_interno_mix_Analisis_de_la_variable_comunicacion_interna
- Gomez, M. L., Balkin, D., & Cardy, R. (2008). *Gestión de recursos humanos*. Madrid: Pearson Educación, S.A. <http://190.57.147.202:90/xmlui/bitstream/handle/123456789/516/Gestion%20de%20Recursos%20Humanos.pdf?sequence=1>
- Greene, W. & Walls, G. & Schrest, L. (1994). The Key to External Marketing Success. *Journal of Services Marketing*, 8(4), 5-13. <https://www.deepdyve.com/lp/emerald-publishing/internal-marketing-the-key-to-external-marketing-success-0pyidH5G96>
- Hernando, M. (2007). *Las Buenas Prácticas en la gestión de Recursos Humanos en las Organizaciones de Mar del Plata (Tesis Doctoral)*. Universidad Nacional de Mar del Plata. http://nulan.mdp.edu.ar/id/eprint/657/1/hernando_mp.pdf
- Huerta, A. (2018). La Generación Z y los Millennials, líderes en la búsqueda de trabajo. Recursos Humanos Digitales. https://www.rhhdigital.com/secciones/seleccion/131753/La-Generacion-Z-y-los-Millennials-lideres-en-la-busqueda-de-trabajo?target=_self

- Enciclopedia Humana. (2019). *Historia de la Computadora*. Enciclopedia Humana.
<https://humanidades.com/historia-de-la-computadora/>
- Lasierra, J, M. (2019). Generational differences in work in Spain. A review. *Revista Brasileira de Gestão de Negócios*, 21(04), 953-969.
<https://doi.org/10.7819/rbgn.v21i5.4024>
- Lings, I.(2000). Internal marketing and supply chain management. *Journal of Services Marketing*, 14(1), 27-43.
https://www.academia.edu/699678/Internal_marketing_and_supply_chain_management
- Maslow, A. H. (1991). *Motivación y personalidad*. Ediciones Díaz de Santos.
<https://batalloso.com/wp-content/uploads/2021/09/Maslow-Abraham-Motivacion-Y-Personalidad.pdf>
- Montoya, M. J. (2015). Evaluación de la satisfacción laboral y valor percibido por el empleado en la cámara de comercio de Santa Rosa de Cabal. *Repositorio institucional Universidad Tecnológica de Pereira*.
<https://repositorio.utp.edu.co/server/api/core/bitstreams/85e6d0f0-4bfa-43f7-ac99-156acc971bad/content>
- Muhammad, Q. (2019). Comparative Analysis Of Employee Engagement In Employees Generation X, Y, And Z. *Al-Amwal Jurnal Ekonomi dan Perbankan Syariah*, 11(2), 285-299. 10.24235/amwal.v11i2.487
- Observatorio de Responsabilidad Corporativa. (s,f). Que es la RSC. *Observatorio de Responsabilidad Corporativa*. <https://observatoriorsc.org/la-rsc-que-es/>
- Ortiz, V., Salanova, M., & M. Martínez, I. (2013). Liderazgo transformacional: investigación actual y retos futuros. *Universidad & Empresa*, 15(25), 13-32.
<https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=187229746002>

- Pereyra, R. & Otero, A. (1996). Solow y el mercado de trabajo: una propuesta de sus límites y los límites de la propuesta. *Desarrollo Económico*, 35(140), 672–676. <https://doi.org/10.2307/3467378>
- Peñalver, A. (2018). Las 12 tendencias más relevantes de RRHH para 2020. *Observatorio de Recursos Humanos*. <https://www.observatoriorh.com/blogosfera/12-tendencias-relevantes-rrhh-2020.html>
- Piercy, N. & Morgan, N. (1991). Internal marketing the missing half of the marketing programme. *Long Range Planning*, 24(2), 82-93. [https://doi.org/10.1016/0024-6301\(91\)90083-Z](https://doi.org/10.1016/0024-6301(91)90083-Z)
- Medina, A. & Avila, A. (202). Evolución de la Teoría Administrativa. Una Visión desde la Psicología Organizacional. *Revista Cubana de Psicología* 19(3), 262- 272. <http://pepsic.bvsalud.org/pdf/rcp/v19n3/12.pdf>
- Mendoza, J., Hernández C. & Taberner, C. (2011). Retos y oportunidades de la investigación en marketing interno. *Revista de Ciencias Sociales*, 17(1), 110-125. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=28022755010>
- Mowday, R.T., Porter, L.W. & Steers, R.M. (1982) *Employee-Organization Linkages: The Psychology of Commitment, Absenteeism and Turnover*. Academic Press, New York. <https://acortar.link/S05VNM>
- Pulgarín, H. L. (2019). *Factores motivacionales para el trabajo de los diferentes grupos generacionales que componen una empresa manufacturera del oriente Antioqueño en el 2019* (Tesis doctoral). Universidad de Antioquia, Medellín, Colombia. <https://hdl.handle.net/10495/11904>
- Real Academia Española. (s.f.). Cultura. En Diccionario de la lengua española. Recuperado en 20 de Junio 2023, de febrero de 2019, <https://dle.rae.es/semajante>

- Redondo, I. (2000). Evolución del marketing como disciplina. *Revista Alta Dirección*, 213(36), 328-338.
https://www.researchgate.net/publication/277017033_Evolucion_del_marketing_como_disciplina
- Sainz, Á (2018). Factores que influyen en el perfil motivacional laboral de los millennials. *Psychology Research*, 1(1), 41-60. doi: 10.33000/mlspr.v1i1.111
- Salamanca, I. & Sagredo, E. (2022). Diversidad generacional y patrón de uso de Tecnologías de Información y Comunicación. *Revista Ibérica de Sistemas y Tecnología de la información*, 47(9), 70-86. DOI: 10.17013/risti.47.70-86
- Salanova, M. & Schaufeli, W. (2009). *El Engagement en el trabajo*. Alianza Editorial.
https://www.want.uji.es/wp-content/uploads/2017/11/2009_Salanova-Schaufeli.pdf
- Sanchez, H. M. (2008). *Marketin internio para inovar en Servicios*. Delta publicaciones.
- Sasser, E. & Arbeit, S. (1976). Selling jobs in the service sector. *Business Horizons*, 19(3), 61-65. [https://doi.org/10.1016/0007-6813\(76\)90053-7](https://doi.org/10.1016/0007-6813(76)90053-7)
- Sewell, G. & Phillips, N. (2010). Introduction: Joan Woodward and the study of organizations. In *Technology and organization: essays in honour of Joan Woodward*, 29, 3-20. [10.1108/S0733-558X\(2010\)0000029005](https://doi.org/10.1108/S0733-558X(2010)0000029005)
- Stover, J. B., Bruno, F. E., Uriel, F. E., & Fernández Liporace, M. (2017). Teoría de la Autodeterminación: una revisión teórica. *Revista de Psicología y Ciencias Afines*, 14(2), 105-115. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=6224835>
- Weber, M. (1947). *Economía y sociedad*. Fondo de cultura económica de España. Fondo de Cultura Económica. <https://zoonpolitikonmx.files.wordpress.com/2014/08/max-weber-economia-y-sociedad.pdf>
- Workmeter. (s.f). *4 Tipos de Generaciones y su Gestión del Tiempo de Trabajo*. Work Meter.
<https://www.workmeter.com/blog/tipos-de-generaciones/>