



UNIVERSIDAD LA SALLE

FACULTAD DE NEGOCIOS

Con Reconocimiento de Validez Oficial de Estudios de la Secretaría de Educación Pública según acuerdo número 954318 de fecha 30 de octubre de 1995

Estudio de Caso:

“Impacto del liderazgo en la motivación y desempeño laboral en población de la generación Y en la empresa de dispositivos médicos Beta de México.”

QUE PARA OBTENER EL GRADO DE
MAESTRA EN ADMINISTRACIÓN

PRESENTA:

NANCY SAY YIP ORTUÑO

Asesor: Mtra. María del Carmen Pereda Barrios

Ciudad México.

2023

Ciudad de México, D.F., a 14 de noviembre de 2023

ESP. GABRIEL NUÑEZ GONZÁLEZ
DIRECTOR DE GESTIÓN ESCOLAR
UNIVERSIDAD LA SALLE
P R E S E N T E

Le informo que el (la) C.

Nancy Say Yip Ortuño

Egresada (o) de la Facultad de: Negocios

de la **UNIVERSIDAD LA SALLE**, de la Maestría en:


ADMINISTRACIÓN

Con reconocimiento de validez oficial de estudios de la Secretaría de Educación Pública según acuerdo número 954318 de fecha 30 de octubre de 1995

Ha elaborado el trabajo de Estudio de caso titulado: “Impacto del liderazgo en la motivación y desempeño laboral en población de la generación Y en la empresa de dispositivos médicos Beta de México”.

De conformidad con la modalidad para la obtención de grado aprobada para esta Maestría, de acuerdo a lo establecido en el Reglamento General de las Universidades La Salle Integrantes del Sistema Educativo de las Universidades la Salle.

Cumplió con todos los requisitos y el trabajo, que fue elaborado bajo la conducción de la Mtra. María del Carmen Pereda Barrios que fungió como asesora, tiene la calidad suficiente para ser la base de sustentación de su Examen de Grado por lo que se le autoriza presentarlo.



Mtro. Markel Israel Lehman Elizondo
Director de la Facultad de Negocios

A mi madre, padre y novio,

Gracias por su paciencia, amor incondicional y apoyo en este proyecto de vida.

Solo puedo estar agradecida, los mejores días están por venir. SLQ.

Tabla de contenido

Resumen	6
Abstract.....	7
1. Introducción.....	8
2. Problemática y justificación	9
3. Objetivo de la investigación	11
3.1 Objetivo general.....	11
3.2 Objetivos específicos	11
4. Revisión de la literatura (marco teórico o estado del arte).....	11
4.1 Características y espectro de la generación Y.....	11
4.2 Estilos de liderazgo y su impacto en la motivación laboral en la generación Y.....	13
4.3 Motivación laboral y su importancia en el desempeño de los empleados	17
4.3.1 Factores motivacionales de Koziol:.....	19
4.3.2 Teoría de la Autodeterminación	20
4.4 Factores más relevantes de la motivación laboral.....	21
4.5 Motivación laboral extrínseca e intrínseca en la generación Y	21
4.5.1 Motivación intrínseca	22
4.5.2 Motivación extrínseca.....	23
4.6 Motivación laboral en la generación Y	25
5 Método.....	26
5.1 Participantes:.....	26
5.2 Diseño:	27
5.3 Variables:	27
5.4 Instrumento de medición:	28
5.5 Procedimiento:	29
5.6 Técnica:.....	29
6 Resultados.....	30
6.1 Fundamentos de liderazgo para la empresa de dispositivos médicos Beta.....	37
6.2 Propuesta de matriz de liderazgo - desempeño por Nancy Yip	38
6.2.1 Matriz de liderazgo – desempeño por Nancy Yip	39

6.2.2 Factores para desarrollar alto desempeño y motivación	41
6.2.2.1 Comunicación activa	41
6.2.2.2 Negociación	42
6.2.2.3 Orientación a resultados	43
6.2.2.4 Equipo de alto desempeño	44
6.2.2.5 Negocio del futuro	45
6.2.2.6 Sistema de recompensas económicas	46
6.2.2.7 Sistema de recompensas emocionales	46
6.2.2.8 Sistema de evaluación constante	47
7 Discusión	48
8 Conclusión General	50
9 Referencias	52

Resumen

En esta investigación se exploró el impacto de la motivación ejercida por los líderes principalmente en la generación Y de la empresa de dispositivos médicos Beta. El instrumento utilizado mide dos rubros principales basados en la motivación intrínseca y extrínseca, así como compromiso y cultura inclusiva; la información presentada consiste en el análisis de las respuestas de 142 empleados de dicha empresa. Luego de la aplicación del instrumento, se realizó el análisis de datos para determinar el nivel de motivación intrínseca y extrínseca, así como el impacto que tiene el liderazgo relacionado con desempeño el laboral en un entorno multigeneracional.

Los datos obtenidos se analizaron mediante la prueba Alpha de Cronbach, medida estadística que sirve para evaluar el instrumento. Los resultados demostraron la situación en la que se encuentra la empresa de dispositivos médicos Beta, así como los factores motivacionales y de desempeño que infieren en los empleados, aportándose una matriz de acción con cuatro escenarios correlacionados con motivación y desempeño con mayor enfoque en la generación Y.

Palabras clave: Liderazgo, motivación laboral, motivación laboral intrínseca, motivación laboral extrínseca, desempeño, generación Y, generación Millennial.

Abstract

This research explored the impact of the motivation executed by leaders directly on the generation and the Beta medical device company. The instrument used measures two main items based on intrinsic and extrinsic motivation, as well as engagement and inclusive culture; the information presented consists of the analysis of the responses of 142 employees of the company, mainly of Y generation. After the application of the instrument, data analysis was carried out to determine the level of intrinsic and extrinsic motivation, as well as the impact that has the leadership in a multigenerational company and how is related to work performance.

The data obtained were analyzed using Cronbach's Alpha test, a statistical measure used to evaluate the instrument. The results demonstrated the current situation for the Beta medical device company, as well as the motivational and performance factors that they infer in employees, providing an action matrix with four scenarios correlated with motivation and performance with focus at Y generation.

Keywords: Leadership, work motivation, intrinsic work motivation, extrinsic work motivation, performance, generation Y, Millennial generation.

1. Introducción

Existe numerosa literatura y evidencia que demuestra la relación de motivación y desempeño laboral, en esta época nos encontramos con la mayor convivencia generacional en el ambiente laboral, desde Baby Boomers hasta generación Z, el objetivo de este documento es analizar en qué situación motivacional intrínseca y extrínseca se encuentra la empresa y principalmente la generación Y en la empresa de dispositivos médicos Beta, así como analizar el liderazgo que lleva a un estado motivacional.

Ha sido notorio que cuando los empleados se encuentran motivados, suelen esforzarse más por alcanzar sus metas y las de la organización, generando un sentido de satisfacción, permanencia y pertenencia en la organización (Charaja y Mamani, 2013).

El presente estudio tiene como objetivo general determinar el impacto del liderazgo y los motivadores intrínsecos y extrínsecos que rigen a la generación Y, así como analizar las diferencias que existen entre ellos, esta información se va a proporcionar al personal de la empresa de dispositivos médicos Beta con la finalidad de que puedan elaborar las estrategias para mejorar o mantener el estado actual de motivación laboral intrínseco y extrínseco, actualmente en la empresa de dispositivos médicos Beta las generaciones de acuerdo a la cantidad de empleados que en total son: 144, se encuentran seccionadas de la siguiente forma: Baby Boomer: 1 (1.2%), Generación X: 14 (6.8%), Generación Y: 137 (72.9%) y Generación Z: 36 (19.1%), por eso el enfoque en la generación Y.

En la revisión literaria se presentan aspectos generales de la motivación en el ambiente laboral y estilos de liderazgo. Las diferencias entre motivación intrínseca y extrínseca, así como los aspectos generales de la generación Y en el ambiente laboral, y los espectros que existen en la misma; en la tercera parte se muestra el aspecto metodológico y posteriormente los resultados obtenidos de la aplicación del cuestionario para finalizar con el método propuesto y las conclusiones.

2. Problemática y justificación

Actualmente en el ambiente laboral de la mayoría de las empresas se encuentra una mezcla poblacional de las generaciones Baby Boomers, X, Y y Z con diferentes motivadores en el aspecto laboral (Ali y Mahmoud, 2020) donde los hallazgos particulares de la generación Y son más propensos a sentirse desmotivados. En la mayoría de las empresas los puestos directivos se encuentran en la generación X, mientras que la fuerza laboral actual de México recae en la generación Y, esto nos invita a analizar el nivel de consciencia que pueden tener los directivos respecto al tipo de motivación que necesitan los trabajadores (Rodríguez y Elizondo, 2020) y a su vez, cómo determinar los tipos de motivación específicos para cada generación, ya que, en gran medida son ejercidos por distintos estilos de liderazgo, que se dan de la combinación de los diversos factores naturales del líder con algún estilo funcional que se determina por la empresa.

A nivel general se reconoce la motivación laboral como clave en el desempeño de los empleados, y la definición de motivación abarca grandes aspectos, como Chiavenato que afirma que la motivación se relaciona con la conducta humana, que genera un comportamiento causado por factores internos y externos (Chiavenato, 2009). Por otro lado, Delgado afirma que es un proceso mediante el cual las personas, al ejecutar cierta actividad que se transmitan en el cumplimiento de metas u objetivos van a determinar el nivel de satisfacción y esfuerzo que determinen en futuras acciones (Delgado, 1999).

Con lo que respecta a la motivación laboral, se entiende como el resultado de la interrelación del individuo y el estímulo realizado por la organización con la finalidad de crear elementos que impulsen e incentiven al empleado a lograr un objetivo (Rivas, 2017).

En las últimas décadas se ha notado un cambio en la fuerza laboral desde los *Baby Boomers* (nacidos entre 1943-1960), la generación X (nacidos entre 1961-1979), generación Y o *Millennials* (nacidos entre 1980 – 1994), donde es importante que los directivos y departamentos de recursos humanos entiendan el potencial y motivadores de cada generación con la finalidad de crear estrategias específicas que permitan obtener el máximo potencial sin importar la edad (Fishman, 2016) cabe mencionar que los Y o *Millennials* radican entre 1981 – 1996 de acuerdo con Pew Research Center, para efectos de este estudio de caso, la generación Y será de 1980 a 1994, es decir, un rango de edad de 25 a 41 años.

A lo largo el tiempo la población ha sufrido una serie de cambios sociales, económicos, tecnológicos, políticos y finalmente con la pandemia de COVID-19 que ha cambiado todas las posibles normalidades que conocimos y esto finalmente termina en cambio de paradigmas y modelos mentales (Lagos, 2015), especialmente, la generación Y ha sufrido cambios en sus motivaciones laborales, ya que son más profundas, menos económicas a comparación de los directivos que se encuentran a cargo de una empresa.

Para entender la importancia de la motivación laboral, es importante entender que se ha migrado a nuevas prácticas para motivar los empleados, una de ellas es volverse un “Coach” o entrenador de los empleados con la finalidad de lograr la motivación y mantener el compromiso laboral para cumplir los objetivos de la empresa (Haryanto, 2021) y para ello es necesario realizar un diagnóstico de la plantilla laboral que se encuentre en ese nicho generacional.

Existen numerosas investigaciones que concluyen en la importancia de la motivación en el ambiente laboral como uno de los aspectos más importantes para que una empresa sea exitosa y muchas veces existe una especie de falta de reconocimiento por ciertos logros o tipos de empleados (Moody, 202) y a su vez, estos reconocen dos tipos de motivación, la intrínseca y extrínseca, siendo la intrínseca la que se apega más a los motivadores de la generación Y.

Es importante determinar las diferencias generacionales para lograr una competitividad y funcionalidad exitosa, dado que históricamente vivimos la mayor diversidad generacional en el ambiente laboral y, por lo tanto, se presentan nuevos retos relacionados al manejo de personal y en la motivación necesaria para cubrir las necesidades de los empleados y así, impactar en la motivación de la plantilla laboral (Glass, 2007).

De acuerdo a un censo realizado por el INEGI, la población total de México es de 126,014,024 habitantes, en el año 2000 la edad media era de 22 años y para 2020 la edad media es de 29 años, lo que significa que el grueso de la población se encuentra en el limbo en la generación Y. (INEGI, 2020).

Por otro lado, hablar de liderazgo laboral en esta nueva era donde la relación del líder con la motivación laboral tiene un efecto inmediato, pues el liderazgo que adopte una empresa tiene una completa influencia en la motivación, la parte moral y la satisfacción de los empleados (Naile y Slesho, 2014).

Definir líder puede ser muy amplio, pero lo podemos ver como un grupo de individuos dentro de una organización que definen el tono y cultura de la misma (Alcázar, 2020), y sobre estos recaen diferentes teorías y aspectos que generan un modelo integral de liderazgo que puede ser de utilidad y adaptable para cualquier compañía.

Pues existe una correlación directa entre liderazgo y motivación que genera un impacto en la eficiencia del negocio (Lorincova et al., 2019), de tal forma que una empresa exitosa es consciente de la importancia de su personal y motivación.

Finalmente, la motivación juega un rol crucial en el cumplimiento laboral tanto individual como colectivo en todas las empresas, es importante prestar atención en los cambios motivacionales relacionados con la edad de los empleados y los incentivos, metas,

compromisos, liderazgo, tipo de trabajo y otras condiciones que tienen injerencia en la motivación de los empleados (Ackerman, 2020), como lo analizamos en la empresa de dispositivos médicos Beta, podemos notar que existe un interés especial en anticiparse a entender los motivadores de los empleados que se encuentran en la generación Y, mismos que conforman más del 70% de la plantilla laboral.

3. Objetivo de la investigación

3.1 Objetivo general

Realizar la evaluación del estado actual de motivacional laboral intrínseco y extrínseco, compromiso y cultura inclusiva mediante un cuestionario online, de los empleados de la empresa de dispositivos médicos Beta.

3.2 Objetivos específicos

- Observar las diferencias de los motivadores intrínsecos entre la generación Y y las demás generaciones.
- Estudiar las diferencias de los motivadores extrínsecos entre la generación Y y las otras generaciones.
- Examinar la evaluación de los empleados de a los líderes de la organización.
- Analizar la relación entre la motivación y el desempeño.

4. Revisión de la literatura (marco teórico o estado del arte)

4.1 Características y espectro de la generación Y

Existen diversas variantes respecto al parámetro de edades de la generación Y, para efectos de este estudio de caso determinamos que será de 1980 al 2000.

Cabe resaltar el espectro, dónde se llaman Millennials por la relación con el inicio del milenio, o Y por el seguimiento a la generación X, Nexus o Baby Boom Echo por las características similares con Baby Boomers, GenMe por el característico egocentrismo y “Why” por la constante crítica que suelen hacer (Ramírez, 2022).

La globalización y el auge de la información digital, ha llevado a esta generación a ser más críticos, más conscientes y muy afanados de la búsqueda de cambios para ellos mismos y para el mundo, por lo que, es probable que se sientan constantemente insatisfechos, ya que, es justamente la confrontación con su sentido crítico y estar cara a cara con la realidad lo que los hará sentirse insatisfechos entre su expectativa y realidad (Rubio, 2021).

Es por ello, que se torna importante entender que esta generación fue criada en ambientes estables relativamente hablando, en cierta medida, casi teniendo una vida planificada desde que nacieron, lo que los ha llevado a ser más positivos, pero también más críticos con lo que quieren, y sobre todo en lo que concierne a la estructura de una empresa o producto (Rubio, 2021).

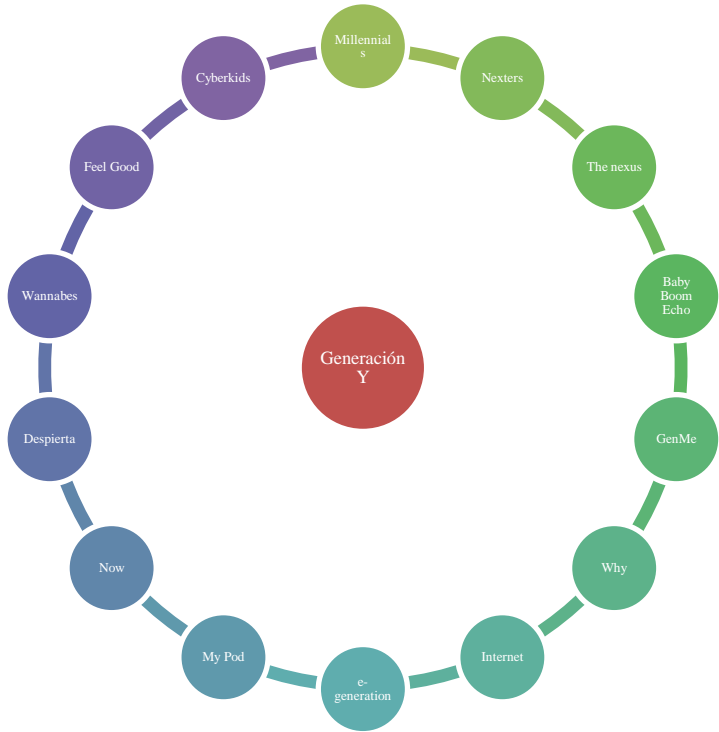


Ilustración 1- Formato propio basado de la información recabada de (Ramírez Angel, 2022).

La generación Y creció en la era digital, por lo que se apegan a la tecnología, suelen estar estresados y ocupados, no les gusta que les den órdenes y buscan retroalimentación constante (González y Landero, 2021), en la siguiente tabla se pueden analizar los diferentes aspectos de la generación Y referente a las características psicológicas, familiares, sociales y laborales.

Tabla 1- Formato propio basado de la información recabada de (Ramírez Angel, 2022).

Características		Aspectos		
Psicológicas	Sensación de inmediatez.	Urgencia por tener éxito.	Autoestima exagerada.	Buscan empresas donde se sientan bien y se puedan desarrollar.
Familiares	Hijos de Baby Boomers con tendencia a protegerlos.	Retroalimentación de padres generalmente positiva y dando la razón.	Tendencia individualista por el alto número de divorcios.	Presión constante de lograr debido a la presión social y familiar.
Sociales	Prefieren interacciones digitales sobre cara a cara.	Manejo de redes sociales para establecer relaciones globales.	Buscan flexibilidad de horarios para dedicar tiempo a hobbies, deportes, estudios, voluntariados.	Se consideran multirraciales y multiculturales, buscan lugares donde puedan convivir con otras culturas.
Ámbito laboral	Retroalimentación y reconocimiento constante.	Buscan crecimiento rápido con poco esfuerzo.	Tienen dificultad ante la frustración y es un detonante para cambiar de trabajo.	Son abiertos al cambio, aprenden rápido y se adaptan fácilmente.

La familia ha sido una figura importante para la generación Y, ya que sus padres siempre han estado ahí para guiarlos y orientarlos hacia una mentalidad de opulencia y despreocupación, además de impulsar la búsqueda de retos y reconocimiento en la que el dinero se ha convertido en un valor secundario. Esta generación es conocida por su capacidad multitarea y su educación diversa y autodidacta, por lo que muchos de ellos aprenden a través de tutoriales en línea (Madero, 2019).

4.2 Estilos de liderazgo y su impacto en la motivación laboral en la generación Y

El liderazgo se entiende como un proceso mediante el cual, una persona llamada líder, influye directamente sobre sus seguidores o viceversa, esto, con el objetivo de que se alcancen las metas de una empresa u organización a través de los cambios contantes.

Es en esta vertiente, el liderazgo está conformado por diversos elementos, tales como: la influencia, presencia de líder y seguidores, personas, cambios y objetivos de la organización. Por lo que, los líderes se enfrentan a diversas tareas con el propósito de que se asegure un buen trabajo para poder producir para una empresa grandes logros y poder alcanzarlos, el líder debe conocer sus propias emociones y poder gestionarlas adecuadamente, ya que ello sumará el alcance de la visión y misión de una empresa, y asegurará que la cultura pueda durar en el tiempo y que se pueda adaptar al mundo que es cambiante constantemente (Cahuancama et al., 2017).

Para el 2025 la generación “Y” será del 50% al 75% de la fuerza laboral en el mundo, como lo vimos en el capítulo anterior dadas sus características, en el ámbito laboral no se encuentran satisfechos con las condiciones laborales, salario y buscan mucha flexibilidad, esto se ha reflejado en una tendencia de rotación laboral que impacta directamente en los costos de selección, capacitación y entrenamiento de las empresas (Vásquez et al., 2021), la generación Y busca principalmente tiempo libre, flexibilidad laboral y balance entre el trabajo y su vida personal (Sarwono, 2020).

El liderazgo en la actualidad, en un entorno *VICA* (Volátil, Incierto, Complejo y Ambiguo o sus siglas en inglés *VUCA*) posicionan a las empresas en una fase de buscar líderes extraordinarios que enfrentan nuevos retos, crisis, cambios y problemas de la vida real (Iorganoglou, 2018).

Hay una relación íntima entre liderazgo y clima organizacional, que deriva en la motivación de todos los empleados teniendo como efecto mejores resultados, los líderes son los principales catalizadores de cambios positivos, atribuidos principalmente en crear confianza, transmitir la importancia de tener calidad de vida y el compromiso de mejorar las condiciones laborales (Durán et al., 2019).

Algunas teorías sobre líderes indican que un buen líder se determina por características genéticas que sociales, mismas que determinan las habilidades principales del líder y por otro lado la teoría de contingencia del liderazgo donde los factores situaciones y personalidad del líder definen la relación líder-seguidor (Pedreja et al., 2008).

Recién existe la teoría del “liderazgo paradójico” que se centra en la importancia de abrir el liderazgo efectivo, se basa en que el buen liderazgo ocurre cuando un líder puede manejar el reto de trabajar bajo presión, persiste en el tiempo y existe simultáneamente (Sarwono, 2020), de la misma forma el autor indica que el “liderazgo paradójico” es capaz de incrementar su proactividad a través de sus subordinados, dado que la generación Y por si misma es proactiva, demostrando que el “líder paradójico” puede transferir a estos empleados su energía para realizarse, otra característica de estos líderes es la comunicación y mente abierta.

Existen otras cinco teorías que se adaptan al tipo de liderazgo para la generación Y:

Tabla 2 - Cinco estilos de liderazgo en generación Y - Autoría propia basada en (Wolor, Nurkhin, & Citriadin, 2021)

Tipo de liderazgo	Características	Efecto
Participativo	<ul style="list-style-type: none"> - Permite participación en toma de decisiones, opiniones e ideas - Incentiva la participación y contribución de cada miembro - Genera decisiones cuantitativas 	<ul style="list-style-type: none"> - Sentido de pertenencia a la organización - Genera mayor compromiso
Transforsaccional (Transformacional y transaccional)	<ul style="list-style-type: none"> - Motiva y atiende las necesidades de los miembros del equipo - Incentiva las actividades como entrenamiento, mentoría y educación - Establece acuerdos con los miembros para asegurar la continuidad de la relación, políticas y regulaciones - Se basa en un sistema de recompensas y castigos establecidos como sistema de recompensas, salarios y comisiones. - Liderazgo transaccional se basa en motivadores extrínsecos, mientras que el liderazgo transformacional se basa en intrínsecos 	<ul style="list-style-type: none"> - Genera mayor apertura en los miembros - Se generan acuerdos entre ambas partes - Se atienden las necesidades particulares de los miembros - Se tiene mayor enfoque y crecimiento

Relacional	<ul style="list-style-type: none"> - Se generan relaciones sociales positivas - Se enfoca en aspectos laborales e interpersonales - Gran intercambio interpersonal entre el líder, miembros y la organización - Se puede perder el respeto cuando no se generan reglas de convivencia 	<ul style="list-style-type: none"> - Genera un mayor sentido de pertenencia e impacto positivo - Mayor retención y compromiso
Ético/Moral	<ul style="list-style-type: none"> - Promueve el comportamiento ético, moral y con valores - Utiliza un sistema de recompensas - Se basa en acciones que motivan de forma altruista y no hacia el ego - Se definen estándares claros de ética 	<ul style="list-style-type: none"> - Los miembros aprenden a distinguir lo bueno y lo malo - Se rigen por el ejemplo y conducta de su líder
e-Liderazgo	<ul style="list-style-type: none"> - Se basa en el uso de tecnología para potencializar la comunicación y redes de interacción - Mediante el uso de tecnología, el líder y los miembros cumplen sus objetivos - Existe la comunicación constante incluso si no hay asistencia a la oficina o se encuentra en algún lugar remoto - Ocupa la tecnología para atender las necesidades de los miembros y construir relaciones con ellos 	<ul style="list-style-type: none"> - Se fomenta la colaboración y comparte el conocimiento - Se cumplen los objetivos usando la tecnología

4.3 Motivación laboral y su importancia en el desempeño de los empleados

La motivación laboral implica una serie de factores que generan conductas de tipo biológico, psicológico, social y cultural, la motivación es diferente en cada persona y a su vez existen factores en común que derivan de la generación a la que pertenezcas (Rodríguez y Elizondo, 2020).

La motivación laboral es prioritaria para el mejor rendimiento de un trabajador respecto a su productividad y el trabajo que cada persona realiza en sus entornos laborales, por lo que se logra un aumento en su satisfacción general, generando orgullo por las tareas realizadas y rigiéndose por los valores y principios que rigen a la empresa.

Esto también hará que los empleados sean conscientes de que contribuyen al éxito de la organización y que les reconozcan sus esfuerzos. Se debe promover la participación de los trabajadores en la toma de decisiones, así como en la estrategia de la empresa para que se sientan motivados e involucrados, esto hará que sientan un profundo compromiso y pertenencia hacia la compañía, contribuyendo así al buen funcionamiento de la misma (Barrientos, 2019).

Los líderes en las organizaciones son responsables de crear y permear la motivación entre los empleados misma que va acompañada de las políticas de recursos humanos, si bien la parte medular radica en el cumplimiento de los objetivos establecidos y el mercado altamente competitivo en el que vivimos, todo va relacionado en la capacidad que deben tener los líderes para mantener a los empleados motivados y comprometidos para que puedan lograr las metas establecidas (Singh et al., 2016).

La motivación laboral es un aspecto fundamental para lograr un desempeño óptimo en el trabajo, pues permite que los empleados se sientan comprometidos y entusiasmados con el desarrollo de su trabajo, esta motivación se deriva principalmente del sentido de propósito y satisfacción que un individuo obtiene al realizar una tarea y alcanzar los objetivos propuestos (Adam, 2015)

Una definición básica de motivación laboral es el impulso que da la dirección hacia la conducta de un individuo. Puesto de otra manera, es el interés interno en lo que se está haciendo, proporcionado por el entorno organizacional, que incentiva a un individuo para trabajar con disciplina y rendimiento. La motivación proviene de la adquisición de habilidades, de la satisfacción de utilizarlas para lograr metas individuales y de la sensación de reconocimiento por parte de la organización (Cox et al., 2019).

Según la literatura existente, hay muchos factores que pueden motivar a los empleados para mejorar su desempeño. Estos incluyen la comunicación efectiva, el respeto, la presencia de retroalimentación constructiva, la satisfacción profesional, la flexibilidad de horario, el aumento salarial y el reconocimiento, de igual manera, pueden existir otros factores motivacionales clave como el significado del trabajo, la autonomía, la estructura y la colaboración. Estos factores pueden contribuir a una motivación laboral positiva y, a su vez, a un mayor desempeño (Rose, 2019).

Existen distintas estrategias que se pueden implementar para mejorar la motivación laboral entre los empleados. Estas incluyen el uso de incentivos financieros y no financieros para recompensar a los empleados por su desempeño y fomentar el compromiso. Otras estrategias sugeridas en la literatura son proporcionar un ambiente de trabajo flexible, brindar claridad sobre las expectativas del trabajo, promover las habilidades de los empleados, proporcionar capacitación permanente, fortalecer el liderazgo y la comunicación dentro de la organización (Muogbo, 2013).

Es evidente la relación que existe entre la motivación y el desempeño. Esta relación es bidireccional, es decir, una motivación positiva conduce a un mejor rendimiento, pero también un buen desempeño se traduce en una mayor motivación. Esto significa que cuando un empleado recibe el reconocimiento y los incentivos adecuados por un buen trabajo, es más probable que siga esforzándose (Agrawal y Singhal, 2020).

En las instituciones y empresas es vital que se considere la motivación para obtener resultados óptimos de sus subordinados, ya que, la motivación significa llevar a cabo actividades alineadas con el trabajo, lo que a menudo se une a incentivos para lograr el entusiasmo de los trabajadores. Esto proporciona una influencia positiva en el comportamiento individual que desencadena el cumplimiento de objetivos del individuo y de la organización, y por ende un mayor nivel de satisfacción por los trabajos realizados. El motivar a los individuos ayuda a que alcancen sus metas de manera consciente y estratégica (Bohórquez et al., 2020).

Un estudio realizado por Zuta et al. (2019), encontró que, la motivación juega un papel importante en el desempeño de los profesores de la Práctica Clínica de la Escuela Profesional de Enfermería, las técnicas motivacionales aplicadas en dicho estudio, influyeron en el rendimiento laboral de los profesores, por lo que, la motivación es un elemento crítico para el éxito de los maestros de práctica clínica, esto se debe a que, les permitió construir resiliencia, perseverancia y determinación mientras llevan a cabo sus labores educativas.

La cantidad de motivación puede tener un efecto directo en el rendimiento de los profesores. Los profesores motivados se esfuerzan por lograr los objetivos académicos asignados a la escuela profesional de enfermería. Pueden desarrollar habilidades clínicas innovadoras, introducir estrategias de enseñanza creativas y ofrecer orientación y apoyo a los estudiantes. Estas características permiten a los profesores desempeñar un mejor papel como educadores clínicos. Por otro lado, una falta de motivación por parte de los profesores puede hacer que se sientan aislados y desanimados, lo que podría afectar su rendimiento laboral (Zura et al., 2019).

Además, la motivación laboral contribuye de manera significativa a la producción, la productividad y la satisfacción laboral. Cuando los empleados están motivados, pueden realizar su trabajo con mayor rapidez, esfuerzo y eficiencia, lo que ayuda a mejorar la calidad de los productos y a reducir los costes. Al mismo tiempo, se producen menos errores humanos y la satisfacción laboral mejora, lo que beneficia tanto a empleados como a empresas.

4.3.1 Factores motivacionales de Koziol:

Existe una clasificación de factores de motivación (Koziol, 2020):

- 1.- Tipo de necesidades satisfechas: Básicas o superiores
- 2.- Dirección de impacto: Positivo o negativo
- 3.- Alcance del impacto: Interno o externo
- 4.- Conducta del impacto: Individual o grupal
- 5.- Forma: Financiero o no-financiero
- 6.- Carácter: Material o no-material
- 7.- Alcance: Constitución ambiental del trabajo o el resultado del ambiente laboral

Por otro lado, las situaciones que generan desmotivación que describe el mismo autor son:

1.- Psíquicos: Pocas posibilidades de autorrealización, falta de información para desarrollar proyectos, incumplimiento de las promesas que se hicieron en la entrevista laboral, castigos injustos, recompensas y promociones.

2.- Organización laboral: Métodos administrativos inapropiados, falta de empoderamiento en los empleados, condiciones laborales poco favorables, incumplimiento en el código de conducta, relaciones poco amigables, falta de recursos.

3.- Económicos: Sistemas de compensación ineficientes, recompensas inapropiadas por el tiempo dedicado, sistema de compensaciones y bonos inalcanzables.

4.- Externos: Políticas de la compañía o gubernamentales inapropiadas, los objetivos a largo plazo de la compañía no son compatibles con las expectativas de los empleados, regulaciones administrativas poco favorables.

Esto deriva en la capacidad de generar técnicas motivacionales que son utilizadas en las empresas con la finalidad de ayudar a los empleados a que realicen con mayor productividad sus actividades laborales (Ortiz, 2018).

Actualmente existen diversas teorías para identificar, mejorar e implementar formas de motivación en el ambiente laboral, una de las primeras y más importantes fue la de Abraham Maslow en 1954 con “La teoría humana de la motivación” donde se basa en la identificación de necesidades y posteriormente identificarlas para implementar el plan de acción para cada una de ellas (McLeod, 2020) donde las necesidades van desde las fisiológicas a las trascendentales mediante una pirámide de prioridades.

4.3.2 Teoría de la Autodeterminación

Un factor para considerar radica en la teoría de la Autodeterminación, también llamada “TAD” que tiene un enfoque hacia la motivación humana orientada al contexto social y los procesos naturales de la automotivación y el desarrollo psicológico, considera que la motivación intrínseca se manifiesta por tres necesidades psicológicas importantes: competencia, autonomía y capacidad de relacionarse (Motte y Espinosa, 2020) por lo tanto, cuando estos factores no están presentes genera una falta de auto-motivación.

Dicha teoría hace énfasis en los escenarios interpersonales, donde estos tienen una tendencia al desarrollo de la motivación intrínseca, como generar una sensación de seguridad y de estar relacionado. La motivación intrínseca radica en aquellas personas con sentido de pasión o deseo de realizar algo que generará satisfacción si lo cumplen (Motte y Espinosa, 2020).

La motivación es crucial, incluso para sobrevivir y ha sido el motor del progreso y el éxito, generando grandes diferencias entre empresas con empleados motivados y lo opuesto, la motivación se puede dividir en dos tipos, la intrínseca que radica en las actividades que generan una satisfacción inherente y se genera de forma individual, mientras que la extrínseca trata de actividades con factores externos que generan motivación, tales como aumento en el sueldo, promociones o cualquier incentivo externo (Ryan, 2000).

Es importante que las empresas se mantengan actualizadas con las diversas formas de motivación que se apeguen al tipo de trabajo, empleados y objetivos con la finalidad de lograr la máxima productividad y compromiso en los empleados, existen dos factores para lograr organizaciones exitosas, una es la eficiencia de los directivos y la segunda es la motivación que brindan a la organización (Bhavikatti, 2021).

4.4 Factores más relevantes de la motivación laboral

Las razones que influyen en la presencia de motivación laboral de los trabajadores de una empresa son múltiples y diversas, por lo que, para una empresa se torna importante el conocer qué aspectos se deben tomar en cuenta para mejorarlas. Algunos factores, son los siguientes:

Puesto de trabajo: Las empresas deben estar al tanto de los factores que puedan contribuir a la motivación laboral de su personal. Esto incluye ofrecerles puestos de trabajo seguros y cómodos, así como la oportunidad de mejorar sus habilidades como profesionales, ya que puede ser una herramienta eficaz para alentar a los trabajadores (Lesmes et al., 2020).

Autonomía y participación: Las compañías deberían otorgarles a sus empleados responsabilidades, así como la oportunidad de participar y contribuir con nuevas ideas que mejoren la organización en todas sus áreas y actividades. Reconociendo el trabajo de los empleados, esto les hará sentir que sus tareas son valiosas.

Ambiente de trabajo: Las empresas deben establecer un entorno de trabajo amigable desde el principio para garantizar el bienestar y la comodidad de los empleados. Esta creación del ambiente favorable también permite que los colaboradores se familiaricen con los valores de la empresa (García et al., 2019).

Condiciones laborales: El salario, la agenda laboral, las bonificaciones, los horarios flexibles y cualquier otra condición acordada en el contrato de trabajo generan una mayor satisfacción del trabajador con su puesto laboral, repercutiendo directamente en su bienestar personal (Amado et al., 2019).

4.5 Motivación laboral extrínseca e intrínseca en la generación Y

La Teoría de la Autodeterminación afirma que existen dos tipos principales de motivación, la intrínseca que se basa en realizar una tarea por el placer mismo que esta produce, mientras que la extrínseca trata de desempeñar una actividad por las consecuencias o recompensas que estas generan (Dávila, 2014).

La motivación intrínseca fue nombrada por Harry Frederick Harlow en 1949 dónde se añade un tercer impulso a la conducta humana, mismo que radica en la motivación intrínseca. De

acuerdo con la teoría la motivación, sale de adentro y existe un interés por mejorar y avanzar, por lo que se genera mayor eficiencia en el desempeño del trabajo (Bes, 2015).

La motivación intrínseca se ha relacionado positivamente con el desempeño de los empleados, mientras que la motivación extrínseca no siempre genera el desempeño deseado, sin embargo, no puede omitirse. Por lo tanto, las organizaciones deben crear planes de acción por separado para cada tipo de motivadores y evitar generalizarlos (Kuvaas et al., 2017).

La motivación laboral se considera como una herramienta útil para que las empresas incrementen su desempeño y tengan mejores resultados, ya que, ayuda a incentivar a los trabajadores que llevan a cabo actividades, logrando con esto que se puedan incrementar la producción, la creatividad y las ventas de los trabajadores (Díaz, 2017).

En cierta medida, a la generación Y le importa trabajar en un puesto que le suponga desafíos y que le resulte interesante, en donde se le ofrezcan responsabilidades que desafíen sus límites, de igual manera, que les sea de interés para poder desarrollarse en su potencialidad y que le aporte aprendizajes continuos y significativos. Si se perciben en un puesto con dichas características, además de tener buenas relaciones laborales y un entorno agradable en donde se pueda equilibrar su vida laboral y personal, es probable que se mantengan y sientan privilegiados de ser parte de dicho puesto, aun por encima de algún trabajo bien pagado (Pozzi, 2013)

Algunas investigaciones sugieren que, las personas que pertenecen a la generación Y, muestran mayores niveles de motivación laboral a comparación de las personas que pertenecen a la generación de los Baby Boomers y generación X (Pedroza et al., 2021).

4.5.1 Motivación intrínseca

En primera instancia es necesario identificar las características de la motivación intrínseca (Bes, 2015):

- La motivación propia generada por las características de la actividad laboral a realizar
- Satisfacer objetivos superiores, derivadas de la actividad laboral y con control interno
- No desaparece y evoluciona con la persona
- La propia actividad laboral

Otra forma de determinar el impacto de la motivación intrínseca en la generación Y en una escala con porcentajes es (Martínez et al., 2020):

- Reconocimiento: 52%
- Relaciones interpersonales: 59%
- Salario: 66%
- Capacitación: 54%
- Aprendizaje: 59%

También se puede determinar en tres pilares básicos que son (Paranagama et al., 2021):

- Logros: Lograr motivar es base para conseguir el éxito y cumplir lo que nos inspira en la vida
- Promociones: Se refiere al cambio actual del puesto y jerarquía que ocupas dentro de la organización, las promociones generan un sentir de mejorar en cuestión de compromiso, título y salario.
- Reconocimiento: Es la apreciación de aceptación de un cumplimiento o comportamiento positivo de un individuo o equipo.

Los miembros de la generación Y o millennial son personas que persiguen un propósito, ya sea el de ser innovadores o cambiar algo en la sociedad. Esta generación es muy exigente con las empresas donde trabajan, y si estas no cumplen con sus expectativas, los jóvenes buscarán nuevas alternativas laborales (Montalvo, 2016).

Según un estudio del año 2016, el 60 por ciento de los millennials deseaban dejar su empleo actual para el año 2020, lo cual se debía a que querían tener más influencia sobre las decisiones claves, la idea principal de esta generación es poder trabajar en algo que les entusiasme, de lo contrario, consideran que no es satisfactorio. De igual manera, quieren ser emprendedores y poder generar suficiente dinero para solventar los gastos a edades tempranas, por lo tanto, es el sueño de convertirse en sus propios jefes (Pontón y Márquez, 2016).

4.5.2 Motivación extrínseca

Las características extrínsecas se refieren a los factores externos que se obtienen mediante el cumplimiento de lo solicitado, es decir, se pueden dividir en los siguientes pilares de acuerdo con Paranagama (2021):

- **Pagos y beneficios:** Pago se define como la recompensa básica que recibe el empleado en retorno de su contribución, y beneficio se refiere a una facilidad indirecta que se retribuye por ser miembro de la organización.

- **Condiciones de trabajo:** Se crea mediante la interacción de los empleados y el clima laboral, implica las condiciones físicas y psicológicas en las que se desenvuelve el empleado.
- **Políticas y administración de la compañía:** Consiste en los principios, reglas y guías que son adoptadas por la organización para lograr objetivos a largo plazo y son del conocimiento general de todos los empleados.

Otra definición de características extrínsecas según Bes (2015) son:

- Recompensa e incentivos derivados de la acción o conducta
- Recompensa externa a la actividad laboral
- Factores que funcionarán si no se poseen, se desean y son posibles
- Actividades laborales que permitan llegar a un fin

También podemos considerar lo que propone (Acar, 2014) que consiste en los siguientes factores:

- Seguridad laboral
- Condiciones de trabajo
- Salario adecuado
- Beneficios complementarios
- Supervisores considerados y comprensivos
- Horas de trabajo restringidas

Las personas que son parte de la generación Y o millennial, están interesados en tener flexibilidades y libertades en sus horarios, esto puede ser beneficioso para retenerlos y para que puedan desempeñarse más productivamente, ya que, quieren tener un equilibrio en su vida laboral y personal. Se torna de importancia su carrera profesional, esto se ve reflejado en la búsqueda de empresas que inviertan en ellos, y quieren sentirse parte del negocio, para que se les comparta información, como el de nuevos empleos, planes, e información financiera.

Para esta generación, es indispensable que el trabajo tenga tintes de diversión, como, por ejemplo, el hecho de tomarse un descanso para observar redes sociales es considerado como algo bueno, es su manera de tomar respiro para después continuar con el trabajo. En cierta medida, esta generación desea aportar éxito a la empresa en donde colaboran, por lo que pueden desarrollar un alto nivel de desafíos e innovación (Noj, 2015).

4.6 Motivación laboral en la generación Y

Un factor a considerar en la motivación laboral es el trabajo en equipo, dónde en la generación X se reconoce el trabajo en equipo como un factor para el éxito, mientras que en la generación Y y Z es necesario entender la importancia de los equipos desde el punto de vista virtual (Kutlák, 2019) y, debido a estas nuevas formas de trabajar en equipo, existen hallazgos de que la generación Z opta por trabajar a solas y prefieren trabajar en oficinas privadas y equipos pequeños.

En otro rubro relacionado con la selección de personal, la población de la generación Y que se encuentra en posiciones gerenciales tiene una tendencia en la selección de personal que se inclinan en rasgos similares a su personalidad, mientras que la generación X suelen inclinarse por la experiencia (Ancin, 2018).

Para la generación Y, conocida como la generación de internet, que creció en la expansión económica y prosperidad, se considera una generación con expectativas claras sobre el futuro. En la parte laboral optan por estilos de liderazgo inclusivo y con retroalimentación continua en ambas partes que le permitan ser ambiciosos y precisos en los puestos que quieren lograr y finalmente, dan prioridad a trabajos flexibles donde exista balance con su vida personal (Toprakçı et al., 2020), la actitud ante el trabajo de la generación Y se puede basar en la búsqueda de equilibrio laboral y personal, búsqueda acelerada del desarrollo profesional, salario ligado a objetivos y buscar experiencias o actividades que aporten en su formación (Chirinos, 2009).

En cuanto a la generación Z, se puede decir que es una generación completamente digital, caracterizada por sentirse seguros de sí mismos, libres, con individualidad, velocidad e independencia tecnológica. En el contexto laboral, dicha generación busca actividades que se relacionen justamente con el uso de las tecnologías, y aprecian la autoridad y disciplina, por lo que su interés mayor es el de la recompensa monetaria y poder encontrar trabajos con un sentido y propósito (Toprakçı et al., 2020), por otro lado siempre van a buscar estar conectados, serán independientes, les gustan las actividades multi-tareas y tienden a analizar y pedir asignaciones extras (Lucca, 2021).

En esta generación, todo lo relacionado con los incentivos tiene un papel importante pues, son determinantes en la motivación laboral, donde en la medida en que se reciba un incentivo, las personas serán capaces de realizar mejor su trabajo, mismo que se liga a la motivación extrínseca (Téllez, 2013), por otro lado, las organizaciones deben poner atención al momento de aplicar demasiado control en los empleados como el monitoreo constante, evitar comparar a los empleados y tener sueldos competitivos (Kuvaas et al., 2017).

Un estudio realizado por Heyns y Kerr (2018) demostró que la Generación Y o millennial tiene una mayor regulación introyectada, es decir, muestra más motivación para llevar a cabo sus tareas o actividades para evitar la culpa, internamente obligatoria, la ansiedad o mejorar su autoestima. Esto significa que las recompensas motivacionales intrínsecas y extrínsecas son necesarias para mantener el nivel actual de motivación de esta generación, por lo que las organizaciones deben prestar atención a ambos tipos de recompensas.

5 Método

La metodología del presente caso se basa en el método cuantitativo, fundamentado en la recolección de datos para su análisis, confía en la medición numérica, conteo y uso de la estadística para determinar el estado laboral en el que se encuentran los participantes basados en la encuesta interna de la empresa en cuestión (Charaja y Mamani, 2013).

5.1 Participantes:

Se seleccionaron a los 144 empleados activos de la empresa de dispositivos médicos Beta, de los cuáles, más del 70% son de la generación Y (nacidos entre 1980 a 2000) con un índice de respuesta del 99% dando un total de 142 participantes como se muestra en las siguientes gráficas:

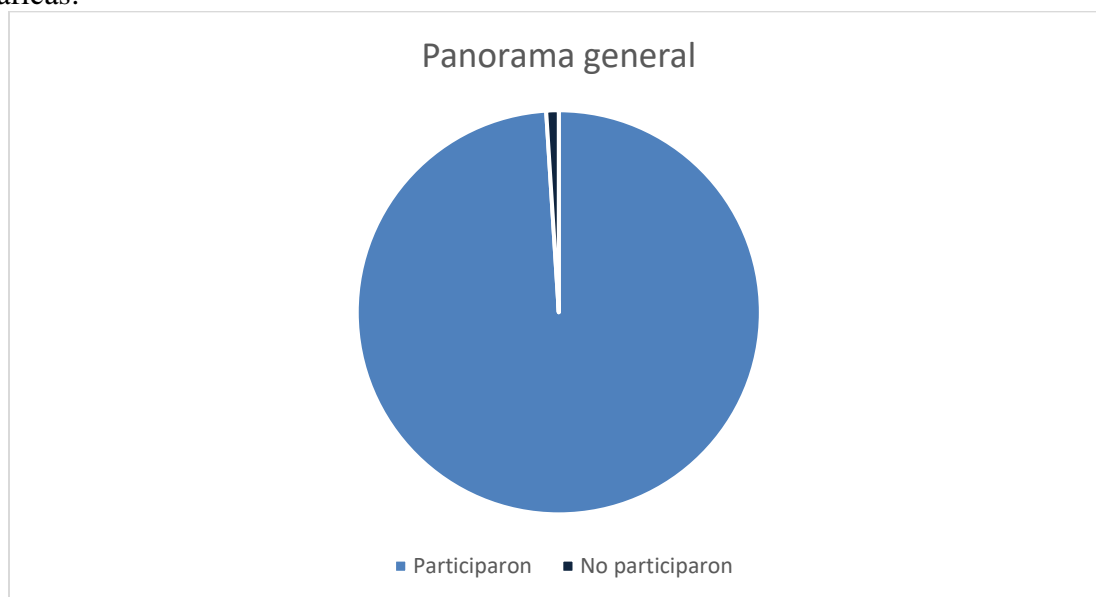


Ilustración 2 - Distribución de participación de la población encuestada - Autoría propia

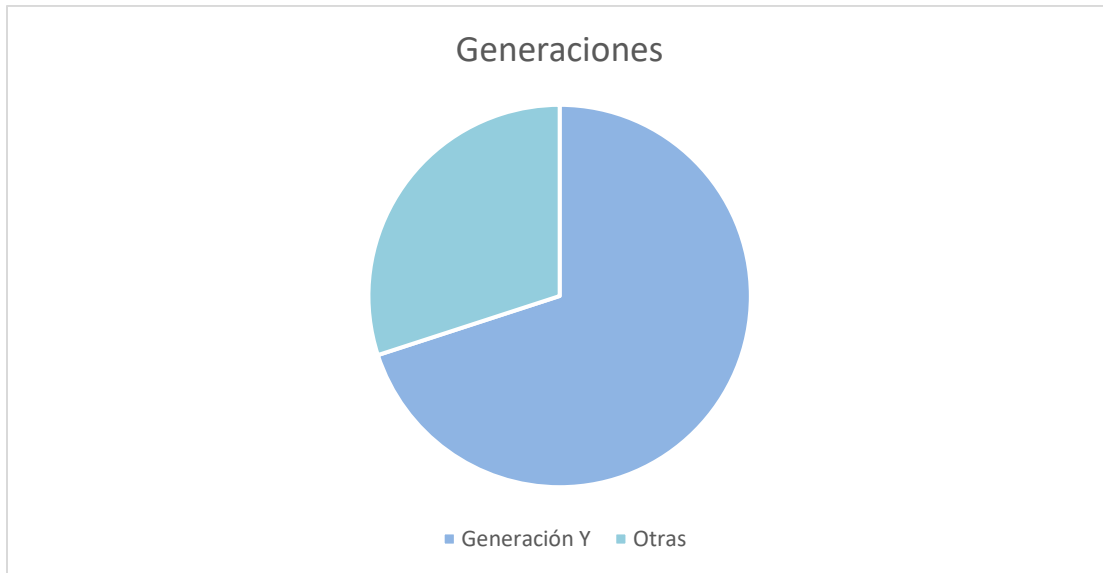


Ilustración 3 - Distribución de la generación de la población encuestada - Autoría propia

5.2 Diseño:

Cuantitativo, transversal de comparación de dos grupos.

Se hará un contraste entre las respuestas recolectadas en 2022 con la media global para conocer las diferencias de cada una.

5.3 Variables:

Se evaluaron tres factores principales en la encuesta interna relacionada con índice de compromiso (de la traducción simple inglés-español de “engagement index”), índice de facilitación (de la traducción simple inglés-español de “enablement index”) y cultura inclusiva (de la traducción simple inglés-español de “inclusive culture index”), se analizaron las respuestas respecto a los índices mencionados.

- Áreas prioritarias de enfoque relacionadas con los motivadores de compromiso de acuerdo con la encuesta enviada son:
 - A) Se pueden cumplir objetivos de carrera en la empresa
 - B) Mi trabajo es retador e interesante
 - C) Siente que pertenezco a la empresa
 - D) La empresa valora mi contribución
 - E) Los líderes en la empresa muestran interés genuino en mi bienestar
 - F) Mi sientoy apoyado durante los cambios en la organización
 - G) Mi supervisor hace un gran trabajo en el manejo de tareas y al definir prioridades

- Áreas de la encuesta:
 - A) Compromiso
 - B) Facilidades
 - C) Cultura inclusiva
 - D) Efectividad de los gerentes
 - F) Crecimiento, desarrollo y reconocimiento
 - G) Liderazgo
 - H) Mi trabajo
 - I) Bienestar
 - J) Seguimiento de la encuesta

5.4 Instrumento de medición:

Se utilizó el instrumento “Índice de Compromiso”, “Índice de facilitación” e “Índice de Cultura Inclusiva” de la encuesta interna de la empresa de dispositivos médicos Beta que consta de 43 afirmaciones o ítems para evaluar el grado en que perciben la organización respecto al compromiso, facilidades y cultura inclusiva que esta genera, consta de tres dimensiones que pretenden brindar datos que permitan a la empresa desarrollar las acciones correspondientes para que los empleados se sientan más motivados, comprendidos e incluidos; mientras que para los empleados brinda confianza en la empresa y líderes, y por lo tanto fomenta buen ambiente de trabajo, consta de rubros específicos de evaluación al liderazgo y efectividad gerencial.

El instrumento “Índice de Compromiso”, “Índice de facilitación” e “Índice de Cultura Inclusiva” con sus 43 afirmaciones o ítems, que se divide en tres dimensiones de las cuáles se derivan los apartados anteriormente enunciados, mismos que serán utilizados para hacer el análisis, el tiempo promedio para responder es de 10 a 15 minutos y se utiliza la Escala Likert del número 1 al 7 para medir la actitud respecto a la posición, donde (Matas, 2018):

- 1.- Muy pobre
- 2.- Pobre
- 3.- Deficiente
- 4.- Regular
- 5.- Bien
- 6.- Muy bien
- 7.- Excelente

5.5.1 Instrumento de validación

Para la elaboración y aplicación del instrumento se tomó en cuenta el objetivo de medir confiablemente el nivel de compromiso, facilidades y cultura inclusiva, se utilizó el análisis de confiabilidad y validación.

5.5.2 Análisis de validez

Validez de contenido, para validar el instrumento utilizado, se obtuvo ayuda del departamento de recursos humanos con los criterios establecidos previamente y de acuerdo con los criterios establecidos en las políticas de la empresa de dispositivos médicos Beta.

Validez de constructo, el medio utilizado para determinar la confiabilidad del instrumento del cuestionario es la prueba Alpha de Cronbach, que trata de una medida estadística que sirve para evaluar la fiabilidad del instrumento, para efectos de este estudio de caso, Alpha de Cronbach se presenta con la medición a partir de las correlaciones entre los ítems, relacionando las preguntas y las respuestas con base al instrumento realizado (Padilla & Quiroz, 2019).

Validez de criterio, para la validez del criterio del instrumento del cuestionario se realizaron comparaciones con otros instrumentos que evaluaban los índices de compromiso, facilidades y cultura inclusiva bajo el modelo de la encuesta interna de la empresa de dispositivos médicos Beta.

5.5 Procedimiento:

El instrumento fue enviado a los 144 participantes vía correo electrónico, las respuestas fueron anónimas y los participantes tuvieron un plazo de 2 semanas para responder el instrumento.

5.6 Técnica:

El procesamiento de datos se efectuará mediante el uso de herramientas estadísticas, cuadros y gráficas. Los hallazgos serán interpretados de acuerdo con la teoría, objetivos y análisis del objeto y marco del estudio.

6 Resultados

Se obtuvo un 99% de respuestas, de los cuáles el nivel de satisfacción obtenido de las respuestas a los tres pilares son los siguientes:

- 88% - Índice de compromiso
- 83% - Índice de facilitación
- 90% - Índice de cultura inclusiva

Los aspectos o áreas adicionales que incluye la encuesta son:

- Compromiso
- Facilidades
- Cultura inclusiva
- Efectividad gerencial
- Crecimiento, desarrollo y reconocimiento
- Liderazgo
- Mi trabajo
- Bienestar

Los resultados obtenidos en el rubro de Compromiso fueron los siguientes:

Tabla 3 Resultados del rubro de compromiso - Autoría propia basada en la recolección de datos.

Aspectos	Respuestas	Distribución 0 – 100%	Promedio global
A nivel general, estoy extremadamente satisfecho con la empresa como un lugar para trabajar	140	91%	83%
Yo recomendaría a esta empresa como un gran lugar para trabajar	140	94%	83%
Estoy orgulloso de trabajar en esta empresa	142	95%	89%
Rara vez pienso en buscar un nuevo trabajo con otra empresa	140	69%	65%

Los resultados obtenidos en el rubro de Facilidades fueron los siguientes:

Tabla 4 Resultados del rubro de facilidades - Autoría propia basada en la recolección de datos.

Aspectos	Respuestas	Distribución 0 – 100%	Promedio global
Me siento apoyado durante el cambio organizacional	141	83%	72%
Recibo la información y comunicados que necesito para hacer mi trabajo de forma eficientes	142	76%	79%
En donde trabajo, se definen estándares de desempeño precisos por calidad de producto/servicio	142	91%	88%
Los departamentos colaboran efectivamente para ayudar a la organización a ser más exitosa	141	71%	72%

Los resultados obtenidos en el rubro de Cultura inclusiva fueron los siguientes:

Tabla 5 Resultados del rubro de cultura inclusiva - Autoría propia basada en la recolección de datos.

Aspectos	Respuestas	Distribución 0 – 100%	Promedio global
Cada empleado es tratado con justicia como un individuo ajeno a su pasado o identidad	142	96%	84%
Empleados diversos de habilidades similares, educación y experiencia tienen oportunidades equitativas de promoción	139	78%	77%
Yo estoy apropiadamente involucrado en las decisiones que afectan mi trabajo	141	91%	75%
Soy tratado con dignidad y respeto en el trabajo	142	99%	89%
Puedo emitir una opinión contraria sin miedo de consecuencias negativas	142	80%	74%
Me siento cómodo siendo auténtico en mi trabajo	141	92%	82%
Siento que pertenezco a la empresa	141	96%	81%

Los resultados obtenidos en el rubro de Efectividad gerencial fueron los siguientes:

Tabla 6 Resultados del rubro de efectividad gerencial - Autoría propia basada en la recolección de datos.

Aspectos	Respuestas	Distribución 0 – 100%	Promedio global
Mi supervisor hace un gran trabajo en la administración del trabajo y definir prioridades	142	79%	80%
Mi supervisor es bueno en la administración del equipo	142	75%	79%
Mi supervisor guarda sus comentarios	142	82%	83%
Mi supervisor me brinda retroalimentación en tiempo y de utilidad	142	70%	80%

Los resultados obtenidos en el rubro de Crecimiento, desarrollo y reconocimiento fueron los siguientes:

Tabla 7 Resultados del rubro de crecimiento, desarrollo y reconocimiento - Autoría propia basada en la recolección de datos.

Aspectos	Respuestas	Distribución 0 – 100%	Promedio global
Soy reconocido cuando hago un buen trabajo	142	87%	79%
Creo que mi salario es justo comparado con personas de otras compañías que tienen puestos similares	141	56%	58%
La empresa me brinda la oportunidad de aprender y desarrollarme	142	88%	82%
Tengo oportunidades de avanzar en esta empresa	141	67%	68%
En general, siento que mis objetivos de carrera se pueden cumplir en esta empresa	141	72%	69%

Los resultados obtenidos en el rubro de Liderazgo fueron los siguientes:

Tabla 8 Resultados del rubro de liderazgo - Autoría propia basada en la recolección de datos.

Aspectos	Respuestas	Distribución 0 – 100%	Promedio global
La empresa valora mi contribución	142	85%	82%
Existe un canal abierto, honesto y bilateral de comunicación en la empresa	142	81%	72%
Los líderes de esta empresa han comunicado una visión del futuro que me motiva	142	77%	69%
Puedo ver un claro enlace entre mi trabajo y la visión de la empresa	142	89%	76%
Los líderes de la empresa hacen un buen trabajo al comunicar las razones detrás de los cambios importantes que se han hecho en la empresa	142	70%	72%
La empresa muestra un compromiso para tomar decisiones de negocio y conducta éticas	142	94%	88%
La empresa es social y ambientalmente responsable	140	94%	89%
Yo creo en los líderes de la empresa (p.e. equipo del comité ejecutivo)	142	89%	79%

Los resultados obtenidos en el rubro de Mi trabajo fueron los siguientes:

Tabla 9 Resultados del rubro de mi trabajo - Autoría propia basada en la recolección de datos.

Aspectos	Respuestas	Distribución 0 – 100%	Promedio global
Mi trabajo hace buen uso de mis talentos, habilidades y competencias	142	87%	79%
Mi trabajo es retador e interesante	141	56%	58%
Me siento alentado para proponer nuevas y mejores formas de hacer las cosas	142	88%	82%
Soy capaz de administrar mis responsabilidades de una forma que me permite mantener un balance saludable entre mi casa y el trabajo	141	67%	68%

Los resultados obtenidos en el rubro de Bienestar fueron los siguientes:

Tabla 10 Resultados del rubro de bienestar - Autoría propia basada en la recolección de datos.

Aspectos	Respuestas	Distribución 0 – 100%	Promedio global
Los líderes de BSC muestran un interés genuino en mi bienestar	141	79%	72%
A mi supervisor realmente le importa mi bienestar	141	87%	81%
Yo estoy satisfecho con las acciones que la empresa ha tomado en respuesta a la pandemia de COVID19	141	82%	88%

Los resultados obtenidos en el rubro de Seguimiento de la encuesta fueron:

Table 11 Resultados del rubro seguimiento de la encuesta - Autoría propia basada en la recolección de datos.

Aspectos	Respuestas	Distribución 0 – 100%	Promedio global
Yo creo que habrá cambios positivos con los resultados de esta encuesta	139	79%	62%

A continuación, se muestran los resultados relacionados con las áreas prioritarias que define la compañía como puntos a favor con mayor porcentaje de evaluación:

Tabla 12 Resultados del foco en áreas prioritarias - Autoría propia basada en la recolección de datos.

FOCO EN ÁREAS PRIORITARIAS	Respuestas	Distribución 0 – 100%	Promedio global
A nivel general, siento que mis objetivos de carrera se pueden cumplir en la empresa	141	72%	69%
Mi trabajo es retador e interesante	142	92%	82%
Siento que pertenezco a la empresa	141	96%	81%
La empresa valora mi contribución	142	85%	82%
Los líderes de la empresa muestran un interés genuino por mi bienestar	141	79%	72%
Me siento apoyado durante los cambios en la organización	141	83%	72%
Mi supervisor hace un gran trabajo con la gestión del trabajo y definición de prioridades	142	79%	80%

Mientras que en la siguiente tabla se muestra los puntos con menor porcentaje que requerirán un plan de acción por parte de la compañía con miras a que mejoren los resultados en la próxima encuesta en 2023.

Tabla 13 Resultados de los aspectos con menor porcentaje - Autoría propia basada en la recolección de datos.

Aspectos	Respuestas	Distribución 0 – 100%	Promedio global
Rara vez pienso en buscar un nuevo trabajo con otra empresa	140	69%	65%
Los procesos y procedimientos me permiten cumplir efectivamente las necesidades de mis clientes	142	68%	77%
Mi supervisor me provee retroalimentación en tiempo y de utilidad	142	70%	80%
Yo creo que mi salario es justo comparado con personas de otras compañías con el mismo puesto	141	56%	58%
Tengo oportunidades de crecimiento en la empresa	141	67%	68%
Los líderes de la empresa hacen un gran trabajo comunicando las razones detrás de los cambios que se realizan	142	70%	72%
Yo soy capaz de manejar mis responsabilidades en el trabajo de una manera que me permita mantener un balance saludable entre el trabajo y mi casa	141	63%	71%

Los resultados obtenidos promedio de todos los rubros fueron los siguientes:

Tabla 14 - Resumen de resultados de la encuesta Spark - Autoría propia basada en la recolección de datos

COMPROMISO – 4 afirmaciones	PROMEDIO	141	87%
DISPONIBILIDAD – 8 afirmaciones	PROMEDIO	142	83%
CULTURA INCLUSIVA – 7 afirmaciones	PROMEDIO	141	90%
EFFECTIVIDAD GERENCIAL – 4 afirmaciones	PROMEDIO	142	77%
CRECIMIENTO, DESARROLLO Y RECONOCIMIENTO – 5 afirmaciones	PROMEDIO	141	74%
LIDERAZGO – 8 afirmaciones	PROMEDIO	142	85%
MI TRABAJO – 4 afirmaciones	PROMEDIO	142	84%
BIENESTAR – 3 afirmaciones	PROMEDIO	141	83%

Con base en los resultados obtenidos, destacan los rubros de Cultura inclusiva (90%) y Compromiso (87%) mientras que las áreas de oportunidad radican en Efectividad gerencial (77%) y Crecimiento, desarrollo y reconocimiento (74%) como se muestra en la siguiente gráfica:



Ilustración 4 - Visión global del porcentaje de los rubros analizados en la encuesta - Autoría propia

De acuerdo con estos datos, las fortalezas de la empresa de dispositivos médicos Beta radican principalmente en las siguientes afirmaciones:

- Soy tratado con dignidad y respeto en el trabajo
- Siento que pertenezco a la empresa de dispositivos médicos Beta
- Estoy orgulloso de trabajar en la empresa de dispositivos médicos Beta
- Podría recomendar a la empresa de dispositivos médicos Beta como un gran lugar de trabajo

Sin embargo, las áreas de oportunidad radican en:

- Mi supervisor brinda retroalimentación de ayuda y en tiempo
- Siento que mi salario es justo comparado con otras personas de otras compañías con el puesto similar
- Tengo oportunidades de avanzar en la empresa de dispositivos médicos Beta

6.1 Fundamentos de liderazgo para la empresa de dispositivos médicos Beta

Con base en el análisis del marco teórico y los resultados obtenidos, la propuesta de liderazgo para los empleados de la generación Y de la empresa de dispositivos médicos Beta se basa en una mezcla entre el modelo Participativo, Transaccional y Relacional como se muestra en la tabla:

Tabla 15 - Tres estilos de liderazgo para generación Y - Autoría propia basada en (Wolor, Nurkhin, & Citriadin, 2021)

Tipo de liderazgo	Características	Efecto
Participativo	<ul style="list-style-type: none"> - Permite participación en toma de decisiones, opiniones e ideas - Incentiva la participación y contribución de cada miembro - Genera decisiones cuantitativas 	<ul style="list-style-type: none"> - Sentido de pertenencia a la organización - Genera mayor compromiso
Transaccional y Transformacional (Transaccional y transformacional)	<ul style="list-style-type: none"> - Motiva y atiende las necesidades de los miembros del equipo - Incentiva actividades como entrenamiento, mentoría y educación - Establece acuerdos con los miembros para asegurar la continuidad de la relación, políticas y regulaciones - Se basa en un sistema de recompensas y castigos establecidos como sistema de recompensas, salarios y comisiones. <p>Liderazgo transaccional se basa en motivadores extrínsecos, mientras que el liderazgo transformacional se basa en intrínsecos</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Genera mayor apertura en los miembros - Se generan acuerdos entre ambas partes - Se atienden las necesidades particulares de los miembros <p>Se tiene mayor enfoque y crecimiento</p>

Relacional	<ul style="list-style-type: none"> - Se generan relaciones sociales positivas - Se enfoca en aspectos laborales e interpersonales - Gran intercambio interpersonal entre el líder, miembros y la organización <p>Se puede perder el respeto cuando no se generan reglas de convivencia</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Genera un mayor sentido de pertenencia e impacto positivo <p>Mayor retención y compromiso</p>
-------------------	---	---

Así como complementarlo con la metodología actual de la compañía que se basa en Liderazgo Situacional que se dio a conocer en mayo de 1969 en la revista Training and Development Journal por Hersey y Blanchard (Sánchez & Rodríguez, 2010).

Con esta combinación de estilos de liderazgo podemos tener un espectro de mayor cobertura para continuar motivando a los empleados de la generación Y y empezar a marcar el camino de la generación Z.

Por otro lado, se deben tomar en cuenta los siguientes aspectos:

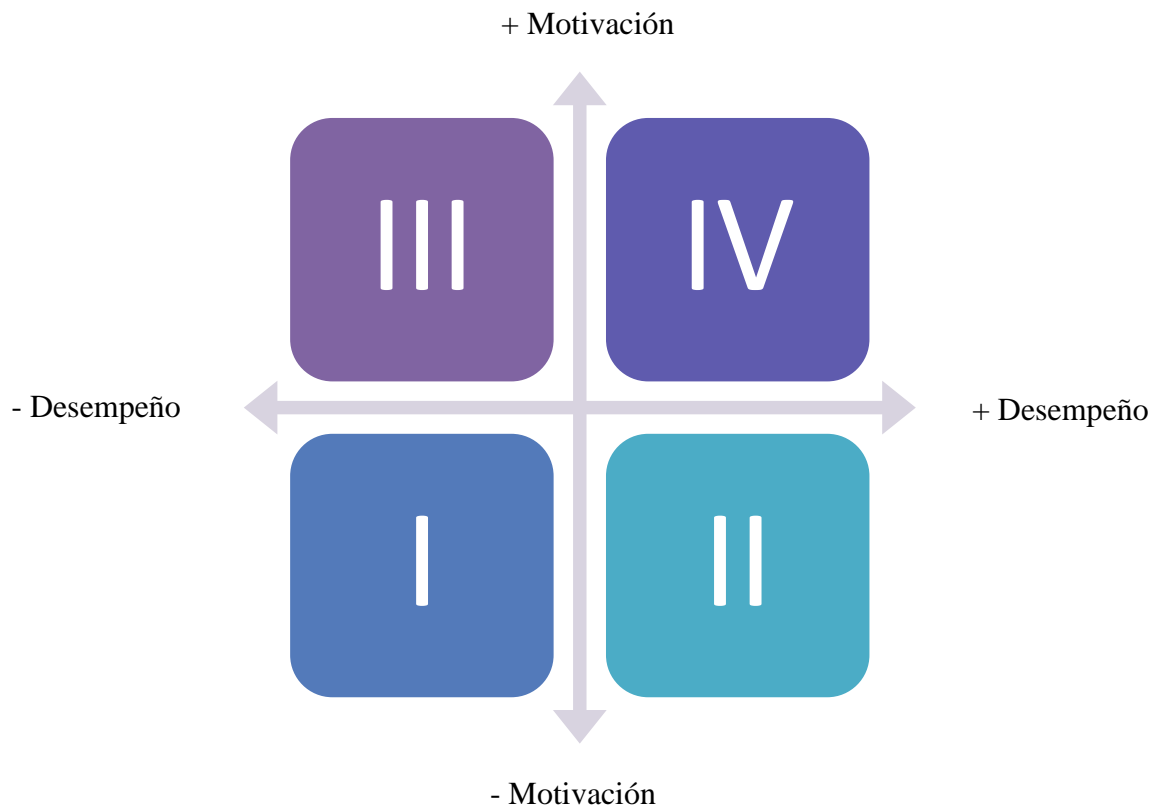
- 1.- Recompensa financiera: Implementar modelos flexibles (según aplique y conforme a la ley laboral de México) así como paquetes atractivos de compensaciones y reconocimiento.
- 2.- Satisfacción personal: Implementar sistemas de reconocimiento constante con indicadores de desempeño definidos y el impacto del ambiente laboral.
- 3.- Flexibilidad: Considerar horarios flexibles y modalidades híbridas (según aplique y conforme a la ley laboral de México).
- 4.- Reclutamiento: Incorporar el uso de redes sociales y en la búsqueda y difusión de las actividades de la empresa que compartan el ambiente laboral, visión, valores, etc.

6.2 Propuesta de matriz de motivación - desempeño por Nancy Yip

La matriz está basada en la orientación de resultados y motivación de un equipo donde predomina la generación Y, es importante entender que de acuerdo con la revisión del estudio, esta generación necesita que primero entendamos sus características, necesidades y motivaciones, es importante que como líderes de estos equipos seamos capaces de entenderlos, en resumen buscan entornos colaborativos, entender el propósito de la empresa

y saber hacia dónde va su crecimiento personal, priorizan el equilibrio entre su trabajo y vida personal de tal manera que buscarán empresas con sentido y donde se sientan valorados, el modelo propuesto estará basado en cuatro escenarios que abarcarán diferentes aspectos que el líder podría aplicar en los colaboradores relacionado con su nivel de desempeño y motivación.

6.2.1 Matriz de motivación – desempeño por Nancy Yip



En la matriz podemos identificar a los colaboradores en cuatro cuadrantes con los diferentes escenarios, si bien será complejo mantener a todo el equipo en alta motivación y alto desempeño, es importante saber que puede haber comportamientos cíclicos y entender la raíz de los cambios, por ejemplo, los relacionados al desempeño pueden identificarse con cambio de posición, reubicación geográfica, nuevas tareas, ajustes en las funciones, mientras que la motivación puede estar relacionada con la alineación de expectativas, de igual forma situaciones de frustración externas que serán temporales, mientras que las internas será importante tener claridad de las remuneraciones aplicables.

- Nivel IV: Alta motivación y alto desempeño.
 - Este nivel representa un estado donde se cuenta con un amplio conocimiento y confianza para realizar las labores. Esta combinación implica un alto desempeño en las tareas diarias y asignadas, la alta motivación en el área laboral refuerza la satisfacción personal y estado de pertenencia por lo que los resultados contribuyen al logro del objetivo individual y colectivo del equipo y de la empresa. Es muy importante que el líder reconozca y mantenga este nivel en el colaborador brindando apoyo continuo, empoderando hace la autonomía y brindar oportunidades que permitan el desarrollo y desafíen al colaborador para superar sus propios límites e incluso más allá de la empresa, llevarlos a una superación personal constante.

- Nivel III: Alta motivación y bajo desempeño.
 - En esta situación, el colaborador cuenta con una buena actitud, positivismo y gran motivación, factores que alimentan el alto desempeño. Sin embargo, es importante detectar las razones del bajo desempeño que pueden deberse a diversos factores como: falta de entrenamiento, falta de desarrollo en ciertas habilidades, o necesidad de orientación y seguimiento. Es crucial que el líder, identifique la causa del bajo desempeño y proporcione la asesoría y herramientas para elevar el rendimiento del colaborador.

Es importante que en este nivel se mantenga una comunicación activa, bilateral y orientar los esfuerzos a obtener una solución donde el colaborador se sienta apoyado y que entienda que es parte del proceso de mejora y entender qué significa alto desempeño dentro del equipo y de la compañía.

- Nivel II: Baja motivación y alto desempeño
 - En esta fase, el colaborador cuenta con un nivel de experiencia que le facilita brindar los resultados deseados o cumplimiento de las tareas, pero se ve afectado por una baja motivación. Es importante que el líder aplique las estrategias para subir la motivación bajo los estándares que rigen a la empresa, y así puede llevarlo a un nivel IV, esto incluye reconocimiento por su rendimiento o resultados, asignación de nuevas tareas que impliquen un mayor reto o nivel jerárquico en la empresa o buscar dentro del sistema de recompensa establecido si puede haber un ajuste.

Si bien queda claro que no es un tema por falta de entrenamiento o habilidad, es fundamental que el líder aborde directamente las causas de falta de motivación, ya que esto puede impactar negativamente su desempeño y por lo tanto afectar al equipo.

- Nivel I: Baja motivación y bajo desempeño.
 - o En este nivel ambos aspectos son bajos, es importante que el líder establezca comunicación activa, directa y bilateral, así como retroalimentación del estado actual del colaborador. Las causas pueden ser multifactoriales como problemas personales que afectan la integridad del colaborador o una desalineación de las expectativas y con las recompensas recibidas. El líder puede implementar soluciones conforme a lo expresado por el colaborador, como apoyo emocional, capacitación extra o incluso considerar cambio de rol o de área. Es importante mantener la comunicación y confianza para que juntos puedan abordar las causas y brindar las soluciones necesarias para cambiar este estadio.

6.2.2 Factores para desarrollar alto desempeño y motivación

6.2.2.1 Comunicación activa

El líder debe establecer una comunicación clara y abierta, es importante la retroalimentación constante y el enfoque debe ser colaborativo evitando la imposición jerárquica que puede resultar abrumadora para los colaboradores, contar con la capacidad de compartir activamente información importante, transmitir y generar un ambiente de confianza y apertura con el equipo, en este rubro es importante que el líder sea capaz de orientar al equipo hacia el objetivo.

Para lograrlo, se requiere:

- Apertura en toma de decisiones: El líder puede involucrar al equipo en la toma de decisiones importantes que impactan de forma individual y colectiva, invitarlos a llevar a cabo un análisis de la situación actual, compartir precedentes, determinar en equipo las acciones que pueden llevar a cabo y crear lluvia de ideas en entornos confiables donde todos los miembros del equipo puedan participar y sentirse involucrados en la dirección que estará tomando el equipo.
- Escucha activa y empatía: Practicar la escucha activa implica prestar atención consciente al mensaje y mostrar empatía con el equipo, entender que va más allá de entender las palabras y ser capaz de identificar sus emociones y expectativas.

- Reuniones uno a uno: Pueden ser de forma presencial o virtual, estos espacios serán fundamentales y privados para generar cercanía con cada miembro del equipo, serán un termómetro para el líder donde podrá entender el estado actual en el aspecto laboral, emocional y físico, es un buen momento para ser abiertos y abordar inquietudes y desafíos acotados a cada miembro del equipo y a su vez revisar el progreso de objetivos, ofrecer apoyos, etc.
- Manejo de diferentes formas de comunicación: En un entorno moderno como en el que vivimos actualmente, es importante que el líder tenga la capacidad de comunicarse de forma eficiente haciendo uso de reuniones presenciales, reuniones virtuales, llamadas telefónicas, correo electrónico, CRM (Customer Relationship Management) y mensajería instantánea, debe entender que cada herramienta tendrá sus ventajas y tipo de información que debe aplicar con el mensaje a transmitir, incluso considerar el uso de emojis en los diferentes contextos e interpretaciones.

Estas prácticas ayudarán al líder a generar un mejor vínculo con su equipo, donde estos factores influyen en la comunicación activa, una vez que logramos esta parte podemos partir a negociación.

6.2.2.2 Negociación

En este punto se ligan los objetivos de la compañía y sus valores, es importante que las metas sean claras desde el inicio y a su vez realistas, si bien es importante poner un toque de reto constante para exceder resultados, es necesario mostrar con datos y casos de éxito que es posible lograrlo para generar un entorno de credibilidad, el líder debe entender los intereses de la compañía para transmitirlos al equipo y que en conjunto puedan llevar a cabo las acciones, tareas, eventos, etc. que sean necesarios para cumplir los objetivos desde el nivel individual, grupal y a nivel general.

Para lograrlo se requiere:

- Uso de datos para toma de decisiones: Aprovechar al máximo la información disponible para que la toma de decisiones tenga un respaldo cuantitativo y cualitativo, esto implica un análisis de información de forma integral para tomar decisiones basadas en evidencias, hechos y circunstancias internas y externas.
- Planeación a corto, mediano y largo plazo: Es importante que el líder y el equipo puedan desarrollar una visión a corto, mediano y largo plazo basada en objetivos que a su vez deben ser específicos, medibles, alcanzables, realizables en un periodo de tiempo y que lleven el objetivo general.

- **Visión integral:** Implica una visión del entorno y cada miembro del equipo, se trata de conocer a fondo estos rubros para tener al mejor talento en las actividades que exploten su potencial, con la finalidad de que cada miembro del equipo sepa que puede aportar de forma única y efectiva, de esta forma el líder estará fomentando un equipo que tendrá un gran talento y se desempeña en un entorno que le permite ser constante.

La negociación permitirá una toma de decisiones basada en datos y la optimización de talento que precede a la comunicación activa y será fundamental para el siguiente punto relacionado con orientación a resultados.

6.2.2.3 Orientación a resultados

Este punto nos invita a entender y aceptar un ambiente de trabajo flexible, es decir, tener apertura en horarios y lugares de trabajo, si bien en el caso de la empresa de dispositivos médicos Beta es necesario que el área comercial se desempeñe físicamente en los hospitales como requiere el perfil de puesto, como líderes debemos dejar claro el objetivo y las herramientas disponibles para lograrlo, cuando haya situaciones “obligatorias” es importante que sepamos transmitir la importancia de su presencia y aportación, ser empáticos y entender que su tiempo es tan valioso como el nuestro y que la búsqueda constante será la obtención de resultados en un entorno flexible y con sentido.

Para lograrlo se requiere que haya claridad en los siguientes aspectos y su definición en el equipo:

- **Resultados:** Son consecuencias tangibles de las acciones realizadas para lograr el objetivo definido, es muy importante que como líderes sepamos reconocer y celebrar cada logro del equipo, los resultados implican logros en ventas, alcance y superación de indicadores clave de desempeño, etc. esto incentiva el sentido que el equipo necesita y por lo tanto los motiva.
- **Satisfacción:** Es el sentimiento de placer y orgullo de los miembros del equipo y del líder por haber cumplido el objetivo o tarea propuesto, el líder debe buscar reconocer los logros individuales y grupales que logran con los objetivos asignados.
- **Recompensas:** Se basan en la forma económica o simbólica de reconocer el logro realizado aunado a que los empleados deben conocer las condiciones, límites y alcance, estos pueden ser basados en resultados, rendimiento, mejora, etc.
- **Actividades extras:** Son las relacionadas con la formación constante y estar en proyectos dentro o fuera de su zona de confort bajo supervisión, el líder debe transmitir estas actividades como una oportunidad de formación y aprendizaje relacionado con su carrera individual y en la compañía, es importante estar alineados

para evitar que se tome como una carga extra de trabajo, es por eso que el líder debe buscar asignaciones especiales, actividades de impacto, proyectos con desafíos que generen cambios importantes y esto ayudará a mantener el compromiso y motivación.

Estos aspectos en conjunto fomentan la satisfacción, crecimiento y madurez del equipo, esta engloba los principios básicos para desarrollar un equipo orientado a resultados, donde preceden la comunicación activa y negociación para dar pase a un equipo de alto desempeño.

6.2.2.4 Equipo de alto desempeño

Un equipo de alto desempeño tiene muchas implicaciones, para este punto en particular el enfoque radica en fomentar los valores de la compañía y la capacitación constante enfocada en entornos reales, los equipos comerciales de la empresa de dispositivos médicos Beta se desempeñan en ambientes complejos y han sido capaces de generar resultados ejemplares, para ellos es importante que se siga fomentando la colaboración, trabajo en equipo, capacitación continua, apego a procesos y buscar una motivación constante, para ello es importante conocer al equipo como se menciona en el punto 6.2.1.

Para lograrlo, se requiere alinear los siguientes conceptos en el equipo:

- Actitud: La actitud positiva será importante para crear predisposición a la acción, el líder debe buscar la mentalidad positiva en el equipo, predicar con el ejemplo y reconocer de forma constante esta actitud en el equipo.
- Seguimiento: Es la capacidad de seguir el proceso de inicio a fin para garantizar el logro de objetivos, en este periodo puede existir mucha frustración o tener una percepción de que los resultados se obtendrán con el mínimo esfuerzo o rápido, en este punto el líder se asegura de llevar el seguimiento y progreso de cada miembro del equipo, puede brindar apoyo y usar herramientas tecnológicas que faciliten el seguimiento de las tareas asignadas.
- Ejecución: Implica generar las tareas y gestión correspondientes para lograr el objetivo, el líder es capaz de asignar plazos y herramientas que permitan a los miembros del equipo lograr cada tarea asignada que los lleve a lograr el objetivo establecido.
- Intercambio de información: Es la capacidad de compartir de forma efectiva para generar acciones y ajustes de forma proactiva, en este punto es importante lo mencionado en el punto 6.2.1 para que la comunicación activa sea constante y no solo en uno a unos.
- Empoderamiento: Implica otorgar a miembros del equipo el poder e independencia para tomar decisiones bajo el marco de la compañía acompañada de la ejecución y

seguimiento de inicio a fin, en este punto el líder muestra su capacidad de delegar, confiar y dirigir.

- Plan de desarrollo: Es un plan con una visión clara de cada miembro del equipo con su líder, es una revisión precisa de las áreas de oportunidad y su mejora continua.
- Supervisión integral: Es la capacidad de entender a los miembros del equipo para ocupar el modelo de liderazgo y comunicación que los lleve a su máximo potencial.

Las características de un equipo de alto desempeño son clave para lograr los objetivos, mismos que se ven acompañados de comunicación activa, negociación y orientación a resultados para partir al último punto que trata sobre la capacidad de visualizar el negocio del futuro.

6.2.2.5 Negocio del futuro

Una vez revisados los puntos anteriores, la visión de todo el método propuesto termina en lograr la capacidad de anticiparse al futuro, es decir, fomentar de forma proactiva la generación de ideas para la mejora y mitigación de riesgos, innovación de negocio, mejorar rentabilidad e incluso buscar nuevos negocios.

Para lograrlo se requiere desarrollar los siguientes aspectos en el equipo:

- Anticipar escenarios: A estas alturas tanto el líder como los miembros del equipo son capaces de analizar la situación actual, su evolución y los efectos probables en un futuro cercano o lejano, en este punto el análisis de datos es claro para todos, se estudian las tendencias del mercado y factores globales, el equipo podrá ser capaz de preparar escenarios y medidas para seguir logrando los objetivos establecidos.
- Innovación de negocio: Es clave para incentivar la generación de ideas que mejoren resultados que impacten el alcance, tiempo o costo, esto implica el uso de tecnología avanzada, tendencias y metodología creativas, incluso disruptivas para el área del negocio que puede detonar soluciones nuevas para problemas que sigan afectando la operación de la empresa.
- Soluciones y contrapropuesta: Es la capacidad del equipo de generar soluciones y contrapropuestas ante adversidades que pudieran afectar el objetivo, en este rubro el líder fomenta un enfoque proactivo y resolución de problemas, hay una credibilidad en el líder y en el equipo que genera un optimismo y energía donde se sabe la factibilidad de superar obstáculos con soluciones creativas, innovadoras e incluso atrevidas.

El conjunto de todos los elementos impulsa al éxito constante en el equipo, que integran los aspectos del negocio del futuro, mismos que cuentan con un equipo que tiene comunicación activa, capacidad de negociación, es orientado a resultados y de alto desempeño con visión del negocio del futuro.

6.2.2.6 Sistema de recompensas económicas

Si bien las generaciones han cambiado y el tema económico no será prioritario para algunas generaciones comparado con otras, el tema económico debe estar claro para ambas partes, por eso es importante que quede claro lo siguiente:

- Recompensa económica: Si bien debe existir un salario fijo o base, es importante desarrollar un esquema de bonificaciones o beneficios adicionales, sobre todo para los empleados que no se encuentran en el área de ventas, pues esa área está altamente influenciada por el esquema de bonos o comisiones, las áreas de soporte son las que se encuentran en un nivel diferente y es importante que todos tengan esquemas económicos que los motiven o tengan satisfechos.

- Rendimiento y recompensa: Sería de alto impacto que el salario y bonificaciones estén altamente relacionados con el nivel de rendimiento, las generaciones actuales se encuentran bajo un sistema de hiper comunicación, por lo que sería atractivo estar en un lugar donde el desempeño es visto y recompensado, esto podría evitar la apatía y conformismo.

- Recompensas a largo plazo: La alta rotación y búsqueda de otras empresas donde puedan tener los beneficios que desean es evidente, por lo tanto, implementar un sistema de recompensas por antigüedad laboral puede ser atractivo para los colaboradores.

6.2.2.7 Sistema de recompensas emocionales

Este punto está relacionado con la motivación intrínseca, con esos intangibles que se pueden volver imperceptibles para los colaboradores, y este rubro es el que genera el sentido de pertenencia en la empresa e influye de manera positiva en la motivación y alto desempeño, es necesario aclarar que estas recompensas están relacionadas con los valores de la compañía, por actividades paralelas al cumplimiento de métricas, por lo que es importante considerar los siguientes puntos:

- Reconocimiento: Tener un sistema de reconocimiento público con estándares definidos que permitan generar un estadio aspiracional y que impacte en la motivación individual y colectiva.
- Pertenencia: Reforzar la cultura y valores, compartir experiencias y poner un toque de emocionalidad para las tareas diarias que permitan inspirar a los demás.
- Recompensas no monetarias: Si bien la parte monetaria es importante, en este rubro se puede establecer un sistema de trofeos, medallas o similar por hacer un acto relacionado con los valores de la empresa, por activismo o altruismo de un colaborador o equipo dentro de la compañía.

6.2.2.8 Sistema de evaluación constante

En este apartado podemos evaluar con retroalimentación definida y un plan de desarrollo establecido a los líderes y colaboradores, de tal forma que permea la motivación constante con un camino definido y con una cultura basada en credibilidad y acciones, los puntos importantes son:

- Retroalimentación continua, objetiva y constructiva: Es importante establecer una cultura de retroalimentación donde predomine la objetividad y constructivismo, es importante que los líderes guíen a los colaboradores a entender claramente estos temas y así poder llevarlos a identificar áreas de oportunidad, mejora, desarrollo y crecimiento.
- Plan de desarrollo: Implementar un plan de desarrollo claro, definido y retador para cada colaborador, es importante que conozcan el siguiente nivel y cómo lograrlo, esto ayudará a mantener la motivación y compromiso.
- Aprendizaje continuo: Es importante que las herramientas y capacitación estén disponibles con una visión clara de cómo esto impacta de forma directa en el colaborador haciéndolo más hábil y eficaz, y por lo tanto influyen en el equipo y empresa, igual buscar capacitaciones que fomenten su motivación.

Finalmente, mantener activos y cíclicos estos factores en el equipo, pueden lograr un equilibrio y estabilidad constante que permita alcanzar los objetivos definidos y también brindar la capacidad de la toma oportuna de decisiones ante las adversidades, es importante que cómo líderes tengamos esto presente para dar una mejor guía al equipo, partiendo de saber identificar su estado actual de desempeño y motivación para posteriormente ejecutar las acciones descritas anteriormente.

7 Discusión

Recapitulando todo lo anterior, este estudio de caso se basó en una encuesta con la escala de Likert, que constó de tres rubros basados en compromiso, facilidades y cultura inclusiva para evaluar la motivación laboral.

Donde los hallazgos importantes relacionados con la motivación, liderazgo y desempeño fueron los siguientes:

Tabla 16 Resultados de los aspectos con menor porcentaje y variación - Autoría propia basada en la recolección de datos.

Aspectos	Respuestas	Distribución 0 – 100%	Promedio global	Variación
Rara vez pienso en buscar un nuevo trabajo con otra empresa	140	69%	65%	-4%
Los procesos y procedimientos me permiten cumplir efectivamente las necesidades de mis clientes	142	68%	77%	-9%
Mi supervisor me provee retroalimentación en tiempo y de utilidad	142	70%	80%	-10%
Yo creo que mi salario es justo comparado con personas de otras compañías con el mismo puesto	141	56%	58%	-2%
Tengo oportunidades de crecimiento en la empresa	141	67%	68%	-1%
Los líderes de la empresa hacen un gran trabajo comunicando las razones detrás de los cambios que se realizan	142	70%	72%	-2%
Yo soy capaz de manejar mis responsabilidades en el trabajo de una manera que me permita mantener un balance saludable entre el trabajo y mi casa	141	63%	71%	-8%

En la tabla con menor porcentaje la fluctuación va del 1 al 10% en siete aspectos que se ubican en compromiso, mi trabajo, liderazgo y bienestar.

La acción con más impacto fue la retroalimentación, como se mostró con anterioridad este punto es muy importante y va de la mano con una comunicación activa y empática, así como la capacidad de analizar el estado actual del colaborador y buscar la mejor manera de proveerlo sin herir susceptibilidades o generar malentendidos.

Por otro lado, en la parte de procesos y procedimientos será importante actualizar los datos, generar repositorios o infografías, generalmente este tipo de empresas pueden generar una

sensación de complejidad, sin embargo, brindar la información de forma ágil, automatizada y actualizada permite dar herramientas que mejoran el entorno laboral.

Otro punto importante en el liderazgo estuvo relacionado con generar confianza, empoderar y brindar independencia bajo un esquema de supervisión acordado, van a permitir mejorar este punto, es importante que los líderes aprendan a delegar, y esto implica confianza, enseñanza, paciencia y seguimiento para así poder ampliar las habilidades y generar nuevas oportunidades de crecimiento dentro de la empresa.

Ahora, analizando la parte con mejor puntuación respecto al promedio global:

Tabla 17 Resultados de los aspectos con mayor porcentaje y variación - Autoría propia basada en la recolección de datos.

Aspectos	Respuestas	Distribución 0 – 100%	Promedio global	Variación
En general, me siento satisfecho con la empresa	140	91%	83%	+8%
Estoy orgulloso de trabajar en esta empresa	140	95%	89%	+6%
Los líderes de la empresa están comprometidos en brindar productos y servicios de alta calidad a nuestros clientes	142	95%	92%	+3%
Tengo acceso a recursos (materiales, equipamiento, tecnología, etc.) que necesito para hacer mi trabajo de forma efectiva	141	93%	85%	+8%
Cuando trabajo, se definen estándares de desempeño para la calidad de los productos/servicios	142	91%	88%	+3%
Cada empleado es tratado con justicia como un individuo ajeno a sus antecedentes e identidad	142	96%	84%	+12%
Estoy apropiadamente involucrado en las decisiones que afectan mi trabajo	141	91%	75%	+16%
Soy tratado con dignidad y respeto en mi trabajo	142	99%	89%	+10%
Me siento cómodo siendo yo mismo en mi trabajo	141	92%	82%	+10%
Siento que pertenezco a esta empresa	141	92%	82%	+10%
La empresa muestra un compromiso para tomar decisiones de negocio y conducta éticas	142	94%	88%	+6%
La empresa está social y ambientalmente comprometida	140	94%	89%	+5%
Mi trabajo hace buen uso de mis talentos, habilidades y destrezas	141	91%	79%	+12%
Mi trabajo es desafiante e interesante	142	92%	82%	+10%

En la tabla 17 con los porcentajes mayores podemos ver la fluctuación de +3 a +16% con un total de catorce aspectos por encima del estándar global comparado con los cuatro con diferencia negativa.

Comparado con la media global, el aspecto con mayor puntuación va muy de la mano con el liderazgo y la forma en la que se involucra al colaborador en las decisiones que afectan su trabajo, un ejemplo claro fue el tema de cambio de modalidad laboral después de pandemia, en este caso los empleados se sienten satisfechos por la forma en la que sus líderes los están considerando.

De igual forma se puede notar que el entorno y los valores que acompañan a la compañía generan este entorno de igual y equidad, así como generar ese sentir de tener la oportunidad de estar haciendo el trabajo en el que se desempeña mejor, que justo se toca en la parte de la matriz donde habla de capacitaciones que les permitan hacer mejor su trabajo, generando orgullo por laborar en la empresa y tener ese sentido de pertenencia que impacta directo en la recompensa emocional dentro de la motivación y la capacitación directamente en el desempeño.

8 Conclusión General

De acuerdo con los resultados mostrados se creó una matriz de acción que propone cuatro tipos de estados en los colaboradores y las acciones que los líderes pueden tomar para intentar mantener un equilibrio en su equipo dirigido a motivación y desempeño.

La relación en la matriz y las acciones propuestas van ligadas, y se puede ver en las recompensas físicas y emocionales, así como los valores de la empresa que se complementan para generar un entorno que abarque la mayoría de los estados motivacionales de los colaboradores e intentar mantenerlos en una alta motivación y alto desempeño.

El estudio de caso establece que existe un vínculo entre la motivación laboral y alto desempeño, así como los factores que influyen por las diferencias generacionales, es importante que como líderes identifiquen los niveles de nuestros colaboradores para aplicar las herramientas necesarias y mantenerlos en el mejor nivel posible, entendiendo que seguramente estarán pasando por diferentes procesos en su carrera laboral y es muy probable que haya fluctuaciones.

En el presente inmediato y el futuro será clave que la empresa de dispositivos médicos Beta refuerce e integre la guía para los líderes con la implicación del comportamiento de las generaciones venideras y cómo podrán interactuar con las anteriores, tomando en cuenta que hoy la fuerza laboral del mundo se encuentra en su mayoría en la generación Y y estos a su

vez estarán liderando a la generación Z. Donde ambas generaciones necesitan los dos tipos de motivación para generar un sentido de pertenencia y orgullo que abra el camino para el alto desempeño basado en capacitación constante apegada a la nueva tecnología.

La matriz propuesta integra los elementos para que los líderes de la compañía principalmente los que se encuentran en el área comercial sean capaces de generar un equipo motivado y de alto desempeño, con la finalidad de generar bienestar individual y colectiva que permita a la compañía cumplir sus objetivos.

La aplicación de la matriz permitirá a los actuales y nuevos líderes contar con un nuevo punto de vista que permite adaptarse a la volatilidad, incertidumbre, complejidad y ambigüedad que se vive actualmente con pandemias mundiales, cambios políticos y sociales, así como los fenómenos naturales que impactan al planeta, mismas que impactan el entorno en el que se desempeñan los empleados.

Será crucial que los líderes cuenten con una capacidad de adaptación e inteligencia emocional, así como brindar soluciones ágiles, para anticipar la necesidad de cambio y proponer los estímulos y esquemas aptos para cada temporalidad.

La motivación forma parte en todos los niveles jerárquicos, por lo que hacer un plan general que impacte a todas las áreas será clave para llevar la inercia del movimiento de forma sólida, así como la capacitación constante y motivación de los líderes que permitirá permear el efecto de alta motivación y desempeño a todos los empleados de la empresa Beta.

9 Referencias

- Acar, A. B. (Abril de 2014). Do intrinsic and extrinsic motivation factors differ for generation X and generation Y? *International Journal of Business and Social Science*, 5(5), 12-20. Obtenido de https://ijbssnet.com/journals/Vol_5_No_5_April_2014/3.pdf
- Adam, S. (2015). *Motivation in the Workplace: Definition, Types and Sources*.
- Agrawal, A. y Singhal, H. (2020). Impact of employee motivation on organizational performance. *International Journal of Multidisciplinary Educational Research*, 10, 143-150. Disponible en: [http://s3-ap-southeast-1.amazonaws.com/ijmer/pdf/volume10/volume10-issue2\(5\)/25.pdf](http://s3-ap-southeast-1.amazonaws.com/ijmer/pdf/volume10/volume10-issue2(5)/25.pdf)
- Alcázar, P. (2020). Estilo de Liderazgo y Compromiso Organizacional: Impacto del liderazgo transformacional. *Economía Coyuntural*, 5(4), 89-122. Obtenido de http://www.scielo.org.bo/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2415-06222020000400006&lng=es&tlng=es
- Ali, B. y Mahmoud, L. F. (2020). “We aren't your reincarnation!” workplace motivation across X, Y and Z generations. *International Journal of Manpower*, 42(1), 193-209. doi:10.1108/IJM-09-2019-0448
- Amado, L. P., Silvia, M. y Barrientos, E. J. (2019). La motivación y su influencia en el rendimiento laboral del personal de la empresa Agropecuaria de Norte de Santander – Coagronorte Ltda. *Convicciones*, 6(12), 74-83. ISSN 2389-7589.
- Ancin, I. (2018). Relación de las características de las sgeneraciones X y Y con las decisiones de selección de personal y su desarrollo laboral. *Revista Caribeña de Ciencias Sociales*, Abril. Obtenido de www.eumed.net/rev/caribe/2018/04/generacinesxy-desarrollo-laboral.html
- Barrientos, E. J., Hurtado, L. J., Lesmes, A. K. y Duarte, D.M. (2019). ¿Coaching en las empresas? La gerencia del coaching en las organizaciones contemporáneas. *Mundo FESC*, 10(S1), 223-236.
- Bencsik, A., Juhász, T. y Horváth-Csikós, G. (2016). Y and Z Generations at Workplaces. *Journal of Competitiveness*, 6(3), 90-106. doi:10.7441/joc.2016.03.06
- Bes, M. Á. (2015). *El papel de la motivación intrínseca en el ámbito laboral*. Recuperado el 2021, de Repositorio de la Universidad de Zaragoza: <https://core.ac.uk/download/pdf/289981216.pdf>
- Bhavikatti, S. H. (2021). Employee motivation and work performance in organization. *Journal of University of Shanghai for Science and Technology*, 23(2), 471-476. doi:10.51201/Jusst12617

- Bohórquez, E., Pérez, M., Caiche, W. y Benavides, A. (2020). La motivación y el desempeño laboral: el capital humano como factor clave en una organización. *Universidad y Sociedad*, 12(3), 385-390. Disponible en: <http://scielo.sld.cu/pdf/rus/v12n3/2218-3620-rus-12-03-385.pdf>
- Cahuancama, M., Montero, I. y Vargas, E. (2017). Liderazgo generacional y su impacto en el. *Repositorio Académico UPC*, 1-108.
- Charaja, Y. M. y Mamani, J. (2013). Satisfacción laboral y motivación de los trabajadores de la dirección regional de comercio exterior y turismo. *Revista de Investigación en Comunicación y Desarrollo*, 5(1), 5-13. Obtenido de <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=449844867001>
- Chirinos, N. (2009). Características generacionales y los valores. Su impacto laboral. *Observatorio Laboral*, 2(4), 133-153. Obtenido de: <https://www.redalyc.org/pdf/2190/219016846007.pdf>
- Cox, S., Farrell, C., Cormican, C. y Lyne, M. (2019). Motivation in the workplace. Emerald.
- Dávila, N. F. (Junio de 2014). *Clima, Motivación Intrínseca y Satisfacción Laboral en Trabajadores de Diferentes Niveles Jerárquicos*. Recuperado el 2021, de Pontificia Universidad Católica de Perú: <http://hdl.handle.net/20.500.12404/5431>
- Díaz, C. (2017). Entendiendo las generaciones: una revisión del concepto, clasificación y características distintivas de los Baby Boomers, X, Y, Millenials. *CLIO América*, 17.
- Durán, I., Gallegos, M. y Cabezas, D. (2019). Estilos de liderazgo y su influencia en el clima laboral: caso de estudio de una empresa exportadora de alimentos. *Revista Espacioes*, 40(40), 3.
- Fishman, A. A. (2016). How generational differences will impact America's aging workforce: strategies for dealing with aging Millennials, Generation X, and Baby Boomers. *Strategic HR Review*, 15(6), 250-257. doi:10.1108/SHR-08-2016-0068
- García, J., Paz, A. y Cantillo, N. (2019). Estrategia y habilidades para la competitividad: caso de pymes del sector construcción en Barranquilla. *Aglala*, 10(1), 312- 339.
- Glass, A. (2007). Understanding generational differences for competitive success. *Industrial and Commercial Training*, 39(2), 98-103. doi:10.1108/00197850710732424
- González, M. T. y Landero, R. (2021). Diferencias en tolerancia a la frustración entre Baby Boomers, Generación X y Millennials. *Ansiedad y Estrés*, 27(2-3), 89-94. doi:10.5093/anyes2021a12
- GPTW. (2021). *Great Place To Work*. Obtenido de <https://greatplacetowork-cayc.com/como-funciona-el-modelo-great-place-to-work/>

- GPW. (2017). *La camaradería como eje de motivación*. Great Place to Work. Obtenido de https://issuu.com/greatplacetowork/docs/la_2016_bestworkplacesreport_es
- Haryanto, B. (2021). Coaching for performance management: The role of rotation and commitment in the workplace. *International Journal of Social and Management Studies*, 2(4), 36-42. doi:10.5555/ijosmas.v2i4.49
- Heyns, M. y Kerr, M. (2018). Generational differences in workplace motivation. *SA Journal of Human Resource Management*, 16, 967. Disponible en: <https://sajhrm.co.za/index.php/sajhrm/article/view/967/1554>
- INEGI. (2020). *Censo de población y vivienda 2020*. Obtenido de <https://censo2020.mx/>
- Iorganoglou, D. (2018). Future trends in leadership development practices and the crucial leadership skills. *Journal of Leadership, Accountability and Ethics*, 15(2), 118-129. Obtenido de: <https://articlegateway.com/index.php/JLAE/article/view/648/601>
- Kutlák, J. (2019). Generations Y and Z in the workplace: perception of teamwork. *ACC Journal*, 25(2), 65-77. doi:10.15240/tul/004/2019-2-005
- Kuvaas, B., Buch, R., Weibel, A., Dysvik, A. y Nerstad, C. (2017). Do intrinsic and extrinsic motivation relate differently to employee outcomes? *Journal of Economic Psychology*, 244-258. doi:10.1016/j.joep.2017.05.004
- Lagos, C. V. (2015). *Repositorio Universidad del Bío-Bío*. Obtenido de La motivación laboral y su incidencia en el desempeño organizacional en empresas COPELEC: <http://repobib.ubiobio.cl/jspui/bitstream/123456789/1533/1/Lagos%20Cortes%2C%20Victor.pdf>
- Lesmes, A.K., Barrientos, E.J. y Cordero, M.C. (2020). “Comunicación asertiva ¿estrategia de competitividad empresarial? Aibi Revista de Administración e Ingeniería, 147-153.
- Leszek, M. K. (2020). The concept of the trichotomy of motivating factors in the workplace. *Central European Journal of Operations Research*, 28, 707-715. doi:10.1007/s10100-019-00658-5
- Lorincova, S., Štarchoň, P., Weberová, D., Hitka, M. y Lipoldová, M. (2019). Employee Motivation as a Tool to Achieve Sustainability of Business Processes. *Sustainability*, 11(13), 3509. doi:<https://doi.org/10.3390/su11133509>
- Lucca, S. D. (2021). *El comportamiento actual de la Generación Z*. Obtenido de Universidad de Palermo: https://fido.palermo.edu/servicios_dyc/proyctograduacion/archivos/2255_pg.pdf

- Madero, S. (2019). Modelo de Retención Laboral de Millennials, desde la Perspectiva Mexicana. *Redalyc*, 48(124), 1-20
- Martínez, R. I., Catache, M. D. y Huerta, Z. M. (2020). Diferencias en la motivación laboral entre la generación X y la generación Y, y su impacto en las organizaciones. *VinculaTégica*, 6(1), 993-1003. Disponible en: http://www.web.facpya.uanl.mx/Vinculategica/Vinculategica6_1/77%20MARTINEZ_CATACHE_HUERTA.pdf
- Matas, A. (2018). Diseño del formato de escalas tipo Likert: un estado de la cuestión. *Revista Electrónica de Investigación Educativa*, 20(1), 38-47. doi:10.24320/redie.2018.20.1.1347
- McLeod, S. (29 de 12 de 2020). *Simply Psychology*. Obtenido de Maslow's Hierarchy of Needs: <https://www.simplypsychology.org/maslow.html>
- Montalvo, M. (2016). La educación superior y los millennials. En *Docere*, (15), 64-67.
- Moody, K. G. (4 de 12 de 2022). *Seminar Research Paper of University of Wisconsin*. Obtenido de <https://minds.wisconsin.edu/bitstream/handle/1793/81138/Moody,%20Kurt.pdf?sequence=1>
- Motte, I. B. y Espinosa, K. D. (11 de Septiembre de 2020). *Repositorio Digital Universidad Católica de Santiago de Guayaquil*. Recuperado el 2021, de <http://201.159.223.180/bitstream/3317/15358/1/T-UCSG-PRE-FIL-CPO-295.pdf>
- Muogbo, U. S. (2013). The Impact of Employee Motivation On Organisational Performance (A Study Of Some Selected Firms In Anambra State Nigeria). *The International Journal Of Engineering And Science (IJES)*, 2, 70-80. Disponible en: <https://theijes.com/papers/v2-i7/Part.6/J0276070080.pdf>
- Naile, I. y Slesho, J. (2014). The Role of Leadership in Employee Motivation. *Mediterranean Journal of Social Sciences*, 5(3). doi:<https://doi.org/10.5901/mjss.2014.v5n3p175>
- Noj, L. (2015). La efectividad de un programa de motivación a los vendedores para incrementar las ventas del almacén de electrodomésticos de Mazatenango, Suchitepéquez. Universidad Rafael Landívar, Guatemala.
- Ortiz, J. O. (2 de 12 de 2018). *Emprendices*. Obtenido de <https://www.emprendices.co/origen-concepto-y-teorias-sobre-motivacion-laboral/>
- Padilla, D. y Quiroz, L. (2019). *Repositorio de la Universidad Católica de San Pablo*. Obtenido de <https://core.ac.uk/download/pdf/286342815.pdf>

- Paranagama, B., Aponsu, R., Dilan, H. y Karunarathna, J. (2021). The relationship between generational differences and work motivation of executive employees in the glass industry in Sri Lanka. *International Journal Of Advance Research, Ideas and Innovations in Technology*, 7(5), 752-763.
- Pedreja, L., Rodríguez, E. y Rodríguez, J. (Abril de 2008). Importancia de los estilos de liderazgo sobre la eficacia: un estudio comparativo entre grandes y pequeñas y medianas empresas privadas. *Revista de ciencias sociales*, 14(1), 20-29. Disponible en: <https://www.redalyc.org/pdf/280/28011673003.pdf>
- Pedroza, G., García, M. y Catache, M. (2021). Diferencias en la motivación laboral entre personas de las generaciones Baby Boomers, "X" y "Y", que residen en Nuevo León. *VinculaTégica*, 7(1), 319-330. Disponible en: <https://vinculategica.uanl.mx/index.php/v/article/view/30/30>
- Phillip L. Ackerman, R. K. (2020). Work in the 21st Century: New directions for aging and adult Development. *American Psychological Association*, 75(4), 486-498. doi:10.1037/amp0000615
- Pontón, E. y Márquez, C. (2016). El marketing como base para el emprendimiento de los millenials. *Palermo Business Review*, 65-82.
- Pozzi, S. (2013). Generación "Y": Sus expectativas laborales.
- Ramírez, L. M. (26 de Junio de 2022). Caracterización de la generación del milenio en el contexto laboral: una revisión de la literatura. *Revista Universidad y Empresa*, 24(42), e205. doi:<https://doi.org/10.12804/revistas.urosario.edu.co/empresa/a.8230>
- Richard, M. Ryan, E. L. (2000). Intrinsic and extrinsic motivations: Classic definitions and new directions,. *Contemporary Educational Psychology*, 25(1), 54-67. doi:10.1006/ceps.1999.1020
- Rivas, H. C. (2017). Motivación Laboral. Elemento fundamental en el éxito organizacional. *Revista Scientific*, 3(7), 177-192. doi:10.29394/Scientific.issn.2542-2987.2018.3.7.9.177-192
- Rodríguez, A. M., y Elizondo, X. (2020). Diagnóstico del impacto de la motivación laboral como medio para incrementar la productividad. Estudio de caso: Empresa TSR de Saltillo, Coahuila, México. *Revista Espacios*, 41(43), 53-68. Disponible en: <https://www.revistaespacios.com/a20v41n43/a20v41n43p05.pdf>
- Rose, C. (2019). Understanding employee motivation: Theory and practical tips.
- Rubio, M. (2021). Los jóvenes de la 'Generación Y': motivaciones y retos frente al trabajo., (págs. 2-70).

- Sarwono, R. (2020). Leading millennials to 4.0 organization. *Management science letters*, 733-740. doi: 10.5267/j.msl.2019.10.024
- Singh, S. K., F. Burges, T. y Heap, J. (2016). Managing performance and productivity for organizational competitiveness. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 65(6). doi:10.1108/IJPPM-05-2016-0090
- Téllez, J. A. (2013). Implicaciones de la teoría motivacional de la Autodeterminación en el ámbito laboral. *Nova scientia*, 5(9). Recuperado el 2021
- Toprakçı, G., Karacaoğlu, K. y Gungor, A. (2020). *New Perspectives and Studies in Economics and Administrative*. Antalya: Siyasal Publication.
- Vásquez, M. P., Inostroza, R. F. y Acosta, H. (Enero de 2021). Liderazgo transformacional: su impacto en la confianza organizacional, work engagement y desempeño laboral en trabajadores millennials en Chile. *Revista de psicología*, 30(1). Obtenido de <http://dx.doi.org/10.5354/0719-0581.2021.55066>
- Wolor, C. W., Nurkhin, A. y Citriadin, Y. (October de 2021). Leadership style for millennial generation, five leadership theories, systematic literature review. *General Management*, 22(184), 105-110. doi:10.47750/QAS/22.184.13
- Zuta, N., Castro, L. y Zela, L. M. (2019). Motivación profesional y desempeño laboral de los docentes de práctica clínica de la escuela profesional de enfermería. *Investigación Valdizana*, 12(3), 157-164. Disponible en: <https://www.redalyc.org/journal/5860/586062189005/html/>