

MOTIVACIÓN INTRÍNSECA Y SOSTENIBILIDAD DEL TALENTO. UN ESTUDIO PILOTO DE LA INDUSTRIA AUTOMOTRIZ EN EL ESTADO DE PUEBLA

Montaudon Tomas, Cynthia María,¹ Cruz Calderón, Joel,² & Gil Acosta, Edicson Jair³

Universidad Popular Autónoma del Estado de Puebla , UPAEP (México)

*cynthiamaria.montaudon@upaep.mx¹, joel.cruz@upaep.mx², 21 Sur 1103, Col. Santiago, Puebla, México,
Tel. (222) 229-94-00 Ext. 7454¹ y (222) 2299443²*

Universidad EAN (Colombia)

egil@ean.edu.co, Calle 71 Número 9-49, Bogotá, Colombia, Tel: (571) 5936464 ext. 3341

Fecha de envío: 08/Abril/2016

Fecha de aceptación: 16/Mayo/2016

Resumen

Este estudio analiza las problemáticas y tendencias en la motivación del talento humano en empresas del sector automotriz en el Estado de Puebla. El énfasis está puesto sobre la motivación intrínseca de practicantes, empleados en niveles que van desde líderes de proyectos y mandos medios, hasta mandos directivos. Se analizan los retos actuales del sector, donde existe una complejidad particular que hace necesaria la evaluación de la motivación intrínseca desde la óptica de las distintas generaciones, misma que permitirá desarrollar estrategias sostenibles del talento. El instrumento está basado en una adaptación del Inventario de Motivación Intrínseca, del modelo de Motivación Intrínseca y en sesiones de trabajo basadas en la metodología de *focus groups*.

Palabras clave

Generaciones, industria automotriz, Inventario de Motivación Intrínseca, motivación, sostenibilidad del talento

Abstract

This study analyzes trends and problems in motivating human talent in the automobile industry in Puebla. Special attention is given to intrinsic motivation of employees from different organizational levels as well as trainees. Current challenges that the automobile industry faces are briefly studied, specifically with regards to complexity. This led to the evaluation of intrinsic motivation practices from the perspective of different generations in order to develop sustainable talent strategies. The instrument used was based on an adaptation of the Intrinsic Motivation Inventory, the Intrinsic Motivation Model and the use of focus groups.

Key words

Automobile industry, generations, motivation, talent sustainability, Intrinsic Motivation

Introducción

La globalización ha traído consigo numerosos cambios en el ambiente laboral. Los últimos años hemos sido testigos de mercados volátiles, y ambientes complejos y ambiguos, donde predomina la incertidumbre. La competencia global, la guerra de talentos, las condiciones económicas difíciles, las reestructuras organizacionales, los cambios en las formas de trabajo y la incorporación de nuevas tecnologías, parecen ser la regla general.

Un cambio importante que comienza a observarse en el empleo es la combinación de personas procedentes de distintas generaciones trabajando juntas. De hecho, se afirma que por primera vez en la historia cinco generaciones diferentes compartirán el ambiente laboral, lo cual genera retos importantes en cuestiones de interacción, que podrían afectar el desarrollo de las metas por falta de identificación de las necesidades clave y de la motivación intrínseca inherente a cada grupo generacional. Es necesario idear los mecanismos para mantenerlos juntos, que colaboren y que compartan sus conocimientos.

Las realidades del mercado, en relación con la gestión del talento, de acuerdo con la firma Deloitte (2015) son:

1. Los mercados globales requieren de gente talentosa.
2. La gente talentosa es escasa.
3. Las nuevas generaciones valoran el trabajo de manera distinta.

En el sector empresarial esto se manifiesta, en ocasiones, con falta de compromiso de los empleados, rotación intensiva, o falta de integración, entre otros, debido, en gran medida, a la falta de conocimiento sobre las metas organizacionales o lo que se espera de su puesto y su

trabajo, e incluso debido a que en algunas empresas se han desarrollado ambientes de trabajo hostiles que no favorecen la colaboración.

La sostenibilidad de las empresas depende en gran medida del compromiso y del bienestar de los empleados. A fin de lograr el compromiso y mejores condiciones en la vida laboral, algunas empresas recurren a la motivación intrínseca; sin embargo, ésta puede resultar en una carga económica de importancia y en ocasiones ni siquiera logra el objetivo para el cual fue desarrollada, como el caso de los incrementos salariales.

Este estudio se centra en el análisis de la motivación intrínseca como eje central del mejoramiento de la calidad de vida de los empleados y, por ende, en un mayor compromiso de su parte para con la organización.

Diversos estudios han sugerido que la sostenibilidad vinculada a través de la motivación intrínseca se logra mediante una comunicación oportuna y permanente sobre las metas organizacionales, la integración del personal en la toma de decisiones, el establecimiento de reglas del juego claras, principios de justicia y equidad laboral, la posibilidad de conectar las metas personales con las organizacionales, la revisión periódica del desempeño, la retroalimentación constante, la valoración de los empleados y el desarrollo de ambientes de trabajo agradables. Un ejemplo de este tipo de empresas son aquellas que obtienen la denominación de *Great Place To Work* (2015), que mide la cultura y el comportamiento deseables desde la perspectiva de los empleados, la cual se basa en el establecimiento de relaciones de confianza; es decir, los colaboradores sienten que pueden confiar en las personas para las cuales trabajan, sienten orgullo por lo que hacen y disfrutan con las personas con quienes

trabajan. Los más valiosos que se obtiene al lograr un excelente lugar de trabajo es el poder lograr los objetivos de la organización, ya que las personas trabajan como equipo y dan lo mejor de sí.

Marco teórico

Desde la introducción de la industria automotriz a México con la instalación de la primera planta del sector en 1925, su crecimiento ha mantenido un ritmo constante, aun pese a las diversas crisis económicas que han afectado a este segmento productivo. En México se trata del sector manufacturero de mayor tamaño, en el cual el talento humano es una de las principales fuentes de competitividad.

Reportes de la industria indican que en 2019, habrá 18 armadoras de automóviles en el país con 26 plantas en operación. México se ha posicionado como el 7° fabricante a nivel mundial y la 4ª potencia exportadora de automóviles (ProMéxico, 2014).

Uno de los cambios más importantes de la industria a nivel global ha sido la apertura de unidades productivas en economías emergentes. Ejemplo de lo anterior es la industria automotriz en Puebla, la cual se ha convertido en el primer motor de la economía. La llegada de la armadora Audi y más de 40 empresas proveedoras ponen de manifiesto el crecimiento, dinamismo y la internacionalización del sector. Este crecimiento ha generado numerosas vacantes. Para las empresas que recién se instalan, el reto principal es contratar a gente capacitada, talentosa y motivada. Para las demás, el reto radica en mantener a su personal, tratando de que otras ofertas, seguramente más atractivas económicamente, no sean una razón para dejar el empleo.

Comprender cuáles son los factores que inciden en la motivación humana permite el desarrollo de estrategias empresariales que favorezcan la retención de personal, o bien, que disminuyan de manera significativa la rotación en un momento en que la demanda de talento está aumentando

de forma considerable, mientras que la oferta se ha mantenido constante. La industria automotriz, consiente de crear procesos sostenibles, le ha apostado más a la motivación intrínseca que a la motivación extrínseca reduciendo así costos financieros (VW, 2016).

En esta época de cambios acelerados, las expectativas de los empleados están cambiando: se encuentran cada vez más interesados en contar con un empleo que sea retador y significativo; son más leales a su profesión que a la organización, no se adaptan fácilmente a estructuras de autoridad tradicionales, se preocupan más por lograr un balance entre su vida personal y laboral, y están preparados para tomar posesión de sus propias carreras y desarrollo.

Uno de los retos más importantes que enfrentan las empresas alrededor del mundo consiste en retener al mejor talento, logrando que los empleados se mantengan comprometidos con la empresa (KPMG, 2012). La gestión del talento es un tema que ha adquirido mayor relevancia debido a la creciente movilidad laboral, y a la cada vez más necesaria competitividad empresarial, permitiendo generar indicadores sobre productividad (Karatop, Kubat y Uygun, 2015), nivel de compromiso de los empleados, nivel de rotación y permanencia (Call, Nyberg y Ployhardt, 2015), índice de satisfacción en el trabajo (Noordin, y Daud, 2015), competencia global (Cascio yBoudreau, 2016), desarrollo del talento (Newhall, S. 2015),y la incidencia de la gestión del global del talento en el modelo de negocios (King, 2015).

De acuerdo con el Institute for Management Development (IMD), (2015), se estima que en México el tamaño de la fuerza laboral es de 52.11 millones de personas, lo cual representa el 43.45% de la población. El crecimiento de la fuerza laboral durante 2015 fue de -1.08%, es decir, un crecimiento negativo.

A nivel internacional, México ocupa el lugar 49 en términos de competitividad, y el lugar 43 en cuanto a productividad. De hecho, el IMD (2015) ha establecido a México en la posición 16 de

productividad de la fuerza laboral, motivo por el cual nuestro país es especialmente atractivo para inversiones extranjeras. Es necesario considerar, además, que dichas estadísticas colocan a México como el país en el que más horas se trabajan en el mundo, con 2375 horas trabajadas por año. Uno de los problemas principales es que pese a ser altamente productiva la mano de obra, el nivel de compensación es uno de los más bajos del mundo, de acuerdo con el estudio del IMD (2015), con un salario con compensaciones incluidas, de apenas 2.71 dólares norteamericanos la hora.

El IMD (2015) coloca a México en el lugar 33 del índice de motivación al trabajo, en el lugar 25 en cuanto al grado de eficiencia de sus relaciones laborales, y el lugar 43 de entre los países en los cuales las empresas le confieren un valor elevado a la capacitación. La fuerza laboral capacitada de nuestro país se ubica en el lugar 43, y las empresas mexicanas se ubican en el nivel 46 en cuanto a su capacidad para atraer y retener talento.

A través de los años, las prácticas relacionadas con la gestión del talento (GT) se han adaptado en respuesta a la necesidad de prever los cambios en el entorno (Kerr y Staudohar, 1994), tales como megatendencias y megacambios. La gestión del talento es una actividad evolucionaria y revolucionaria (Frank y Taylor) que está en constante movimiento y que no va a detenerse.

La gestión del talento ocupó la escena central en la administración de recursos humanos a partir del fin de la década de los 90's, cuando la empresa Consultora McKinsey proclamó una llamada "Guerra de Talento" (Minbaheva y Collings, 2013), (Festing, Schäfer y Scullion, 2013). Esta "guerra" se refirió al incremento en la competencia entre las empresas norteamericanas y sus esfuerzos por atraer personal talentoso.

A partir del año 2000, la gestión del talento se convirtió en un elemento clave de la administración (Thunnissen, Boselie y Fruytier, 2013) que se ve afectado por diversas tendencias

y factores, como la movilidad, la globalización, factores demográficos, y la sostenibilidad, entre otros. La gestión del talento se basa en el diseño e implementación de estrategias, culturas, sistemas y procesos necesarios para la sostenibilidad del mismo.

Walsh (2008) define la sostenibilidad del talento como la habilidad de atraer, retener y desarrollar personas de forma continua con las capacidades y el compromiso necesario para el éxito actual y futuro de las organizaciones.

La sostenibilidad del talento se basa en los criterios de responsabilidad, cultura y comportamientos deseables del talento de una organización. Al respecto, KPMG (2016) asegura que se los criterios de sostenibilidad del talento se pueden vincular con el ambiente económico, la madurez y la comprensión, las responsabilidades, la integridad, la formación y la educación; la diversidad, la calidad de vida y el bienestar laboral. De acuerdo con PWC (2015), para la sostenibilidad del talento lo individual es la característica; la tendencia es buscar reunir profesionales con intereses diferentes, experiencias de vida diversas y antecedentes étnicos y geográficos distintos, que producen ambientes donde se requiere colaboración, autenticidad, personalización, innovación y conexión social.

Un ejemplo de la sostenibilidad del talento es la designación de *Great Place to Work* (2015) (Mejor Lugar para Trabajar) la cual establece nueve áreas culturales divididas en tres grandes grupos, en los que se construyen los ambientes de confianza, que son:

- Logro de los objetivos de la organización: inspirar, comunicar, escuchar.
- Dar lo mejor de sí: agradecer, desarrollar, cuidar.
- Trabajar como equipo o familia: contratar, compartir y celebrar.

La recomposición de la fuerza laboral es esencial dentro del análisis de la sostenibilidad del talento. Como se mencionó en la introducción, en menos de cinco años, a nivel mundial habrá personas de cinco generaciones diferentes trabajando juntas (Knight, 2014).

La definición de las diferentes generaciones en la historia de la humanidad es un tema ampliamente discutido, ya que no existe un acuerdo común o único, ni tampoco sobre los periodos de años que abarcan. Las designaciones son por lo general norteamericanas, en ocasiones referencias de marcas hacia grupos o segmentos específicos o libros que fueron expuestos a través de los medios de comunicación, generalizándose su uso (Oxford University Press, 2008). Cabe destacar que algunos autores señalan como elementos de clasificación la fecha de nacimiento, mientras que otros definen la fecha en función del momento en que las personas alcanzarán la mayoría de edad. La siguiente tabla muestra algunas posturas diferentes.

Tabla No. 1 *Diferencias generacionales*

Lancaster y Stillman (2003)	Harris y Hawley (2005)	Hamil (2005)	Heller y D'ambrosio (2009)	Mc Crindel (2015)
	Senior 1915-1935	Veteranos 1922-1943	G.I 1901-1924	
Tradicionalistas Antes de 1946	Generación olvidada 1936-1945		Generación silenciosa 1925-1946	
BabyBoomers 1946-1964	Babyboomers 1946-1964	Babyboomers 1946-1965	BabyBoomers 1943-1960	
Generación X 1965 y 1976	Generación X 1965-1976	Generación X 1965-1980	Generación X 1961-1981	
Millenials 1977-1997	Eco boomers 1977-1994	Generación Y 1981-2000	Generación Y 1981-2020	
Generación Z A partir de 1997			Generación <i>Homeland</i> A partir del 2020	Generación Z 1995-2010
				Generación Alfa A partir de 2010

Fuente: Elaboración propia con datos de los autores antes señalados.

Como puede observarse en la tabla anterior, las generaciones que se mantienen más constantes son aquellas de los *BabyBoomers*, y la generación *Y*, en lo concerniente a los años que abarca y su denominación. Para efectos de este estudio, las generaciones se consideraron realizando una combinación de las anteriores como se presenta en la Tabla No. 2.

Tabla No. 2 *Clasificación de las generaciones*

Clasificación de Generaciones				
Tradicionalistas Antes de 1946	<i>Babyboomers</i> 1946-1964	Generación X 1965-1976	Generación Y 1977-1994	Generación Z* 1995-2010

En el grupo de estudio no se registraron participantes de ese grupo de edad.

Las generaciones que estarán colaborando en el ambiente laboral en los próximos años son los Tradicionalistas y los *BabyBoomers*, así como las generaciones X, Y y Z.

Muchos puestos de importancia en las empresas están siendo ocupados por personas mayores de 60 años, llamados tradicionalistas o veteranos (Manpower, 2016). Son leales a las empresas, cambian una o dos veces de empleo en sus vidas. Por lo general, el cambio es difícil para ellos.

Es una generación disciplinada y sacrificada. Sus verdades son verdades absolutas y son muy tradicionalistas. Necesitan sentirse necesitados en todos los ámbitos de la vida. Estudios han demostrado que estas generaciones son más resilientes y son capaces de trabajar bien bajo presión, además de que se alinean más fácilmente con los objetivos de la organización y están más dispuestos a aprender (BBC Capital, 2013).

Los Babyboomers nacieron en una cultura de trabajo duro, influenciados por procesos de guerras a nivel internacional y un crecimiento exponencial de la población. Se volvieron individualistas por las condiciones del mercado, especialmente la escasez de empleos bien remunerados. Se encuentran bien establecidos en las empresas en las que trabajan y la mayoría tiene posiciones de autoridad. Buscan un trabajo que le dé significado a sus vidas (el trabajo es un refugio) y estabilidad. Definen los logros de la empresa como propios. Consideran que la experiencia es más importante que los estudios y títulos. Cambian pocas veces de empleo (PWC, 2013). Valoran el tiempo en el empleo. Son trabajadores incansables. Se adhieren a métodos probados. Necesitan que se les reconozca por su experiencia. La ética laboral se mide en el número de horas trabajadas. El trabajo en equipo es esencial. Esperan lealtad de la gente a su alrededor.

La generación X tiene amplios conocimientos del uso de tecnología, son auto-administrados y no requieren de supervisión constante. Es una generación que se siente estancada en el empleo

debido a que la generación de los *BabyBoomers* rechaza la idea del retiro. El aumento en la esperanza de vida al nacer, hace que esta generación permanezca en un puesto por más tiempo(PWC, 2013).Tienen una clara idea de su futuro laboral, buscan empleos divertidos, retadores y flexibles. Aprenden haciendo, odian las juntas, valoran la autenticidad. Si el empleo no les brinda las oportunidades que desean buscan otras opciones.

En los años siguientes, los *millennials* o generación Yocuparán los puestos de liderazgo en las empresas y se estima que, en 2016, más del 27% de los *millennials* ya se encuentren trabajando en posiciones de nivel gerencial y en los próximos diez años esa cifra se incrementará al 47%.Valoran más lo aprendido en la universidad que la experiencia laboral. Consideran que tienen una ventaja sobre otras generaciones por tener conocimientos más frescos.Les gusta el cambio y tienen habilidades múltiples (*multitasking*) quieren retroalimentación casi permanente. Para atraerlos, las empresas requieren implementar planes de carrera con oportunidades internacionales y horarios flexibles (Kelly Services, 2015). Han enfrentado situaciones en las que los empleadores no se comprometen con ellos de manera significativa y consideran que sus títulos no tienen el valor pretendido (Pacheco, 2015).

La generación Z integra a los jóvenes que actualmente se encuentran terminando sus estudios profesionales y que han comenzado a incorporarse en el ambiente laboral, algunos bajo el esquema de prácticas profesionales(Jacoby, 2015).Buscan la gratificación instantánea. Son completamente independientes, prefieren la comunicación digital a la comunicación cara a cara. No tienen buenas habilidades de comunicación no verbal. Viven en un mundo digital.No les preocupa la privacidad de la información. En la educación, la variedad es lo que vale. Sufrieron una inflación académica. Tienen una impresionante capacidad de análisis de la información con

el uso de las nuevas tecnologías Necesitan cambios constantes en sus vidas ya que se aburren fácilmente, incluso de empleo.

Para poder contar con una base de talento sostenible, las empresas deben entender las motivaciones de las diferentes generaciones, particularmente, la motivación intrínseca.

Este estudio está basado en la motivación intrínseca del talento por ser más estable y predecible que la motivación extrínseca, lo cual la hace inmune a la manipulación y a la presión externa.

Malone y Lepper (1987) aseguran que la motivación intrínseca es aquella que resulta en un reto para el individuo, que genera curiosidad, donde el individuo siente que puede estar en control y en competencia, que puede cooperar y recibir reconocimiento, y que está relacionada con un proceso emocional que provoca la determinación y voluntad (Kinicki y Kreitner, 2001); con la satisfacción (Butkus y Green, 1999), el empleado percibe una sensación de aprecio (Ajila y Abdiola 2004), lo cual provoca un efecto positivo en la lealtad (Malhotrva et al., 2007), que se vincula con el éxito de la organización (Lawler, 2003).

La motivación intrínseca ha sido ampliamente estudiada por Cirino (2012), la ha descrito como esa fuerza que energiza, dirige y provee persistencia en la conducta, mientras que Deci (1985) asegura que se trata de una tendencia inherente al ser humano que lleva a realizar actividades buscando placer, curiosidad, competencia, reconocimiento, aceptación, autonomía e interés.

Por su parte, Frey (1997) ha orientado sus estudios hacia el análisis de las consecuencias de la motivación intrínseca; Muller y Kolk (2010) en torno al rol de la persona en la motivación intrínseca. Se les puede relacionar con la co-creación, o con el *empowerment* (Paramanandam, 2013).

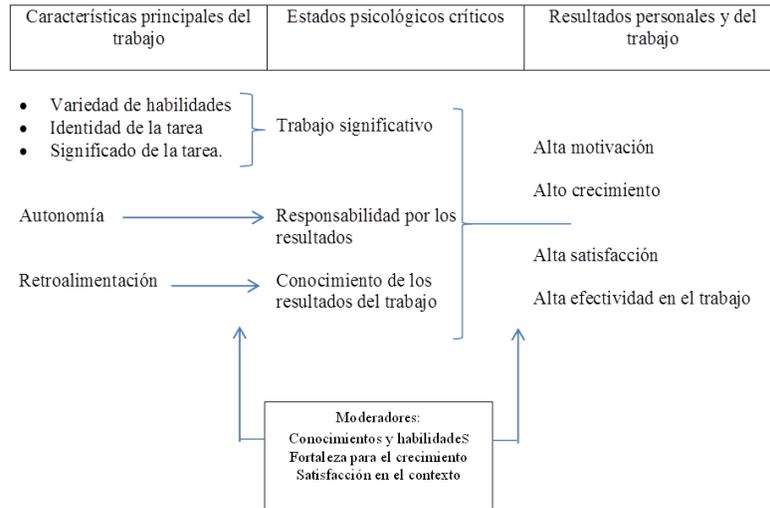
El análisis de la motivación intrínseca en el talento ha sido considerado como uno de los factores de atraktividadde las empresas. Sus efectos se traducen en estabilidad empresarial,calidad de la fuerza laboral, actitud positiva, productividad y competitividad.

Cualquier estrategia basada en innovación para el desarrollo económico requiere de una base sólida de talento. En este sentido, Sturman y Ford (2011) señalan que la mejor manera de evitar que el talento renuncie es a través de la motivación intrínseca.

Con respecto a estudios que analicen la motivación intrínseca en diversos sectores, destacan los de Kvorning Harley y Christensen (2012) en empresas de construcción y de reparación de autos; Malone y Lepper (1987) en la educación; Cowle y Smith (2013) y Dur (2014)en el sector público; Putra, Cho yLui (2014), en la industria de la hospitalidad, Ollila (2013), en la industria restaurantera.El análisis de la motivación intrínsecatambién se ha centrado en cuestiones relacionadas con la movilidad laboral; por ejemplo,las asignaciones laborales en el extranjero (Haines,V. Saba, yChoquette, 2008).

El modelo seleccionado para explicar la motivación intrínseca en el trabajo es el de Hackman y Oldman (1986). El uso de este modelo ha sido soportado por diversos autores (Fried y Ferry, 1987), (Humphrey, Nahrgang y Morgeson, 2007), (Saavedra y Kwun, 2000).

Figura No. 1 Modelo de Hackman y Oldman (1986)



En el caso concreto de la industria automotriz, el modelo fue utilizado por la empresa Volvo (Lunenburg, 2011) para mejorar la satisfacción y la productividad en el trabajo.

Método

Este estudio piloto se llevó a cabo a través de un muestreo intencional de 132 participantes de 8 empresas diferentes, quienes formaron parte de seis cursos de formación continua para la industria automotriz en la Universidad Popular Autónoma del Estado de Puebla durante el 2015, en los cuales, uno de los temas de los diplomados y cursos de especialización era la motivación. Como parte de los diferentes cursos, se incorporaron sesiones de trabajo a manera de *focusgroups* y sesiones de discusión, donde se analizaron las tendencias sobre motivación en la industria desde la perspectiva de las diferentes generaciones. El método empleado fue no experimental, transaccional, con sujetos tipo.

Los instrumentos utilizados fueron en modelo de Motivación Intrínseca de Hackman y Oldman (1986), el Inventario de Motivación Intrínseca, y sesiones de grupos de trabajo y discusión.

En las sesiones previas de los cursos se presentaron temas diversos de motivación, incluyendo las principales teorías, tendencias y prácticas más comunes a fin de nivelar los conocimientos y grado de comprensión de los participantes sobre las diferentes generaciones en el empleo y las variables a trabajar.

La investigación tuvo lugar a lo largo de tres sesiones de cuatro horas cada una. La primera sesión se realizó en cada grupo con todos los integrantes de manera conjunta y se aplicaron versiones del Inventario de Motivación Intrínseca modificados, el cual mide de manera multidimensional las experiencias con respecto a una actividad.

Durante la segunda sesión se establecieron mesas de discusión organizadas con base en la edad del participante y la generación a la que pertenecían. Cabe mencionar que no todos los grupos fueron homogéneos, ya que la distribución de los participantes por grupos de edades fue intencionalmente determinada. En esta sesión se solicitó a los participantes que discutieran cuáles eran aquellos elementos de la motivación intrínseca que consideraban como los más importantes para su generación y una vez definidos que los ordenaran de acuerdo a su importancia. En la tercera sesión se presentaron los resultados de cada mesa de trabajo y se validaron de manera conjunta.

Todos los integrantes de los diversos grupos participaron de forma activa de la investigación.

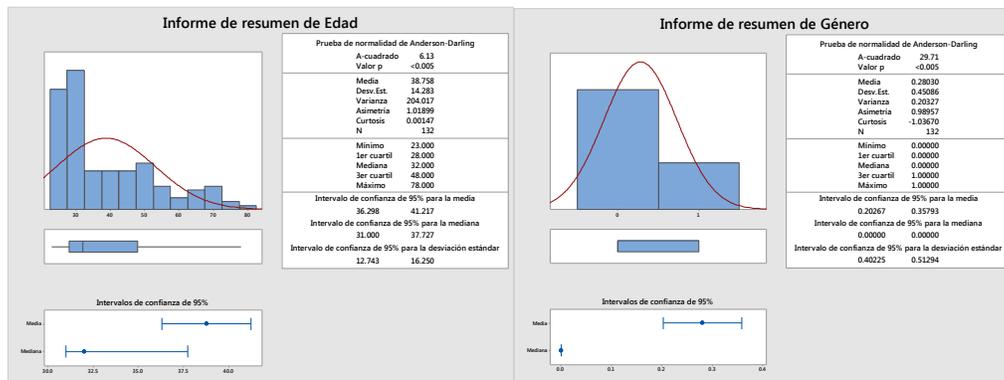
Tabla No. 3 *Características de los grupos*

Características	1	2	3	4	5
Número de participantes	30	28	22	26	26
Relación de género	M: 24	M: 20	M: 17	M: 19	M: 16

	F: 6	F:8	F: 5	F: 7	F: 10
Número de generaciones	4	4	4	4	4
Número de empresas distintas	3	4	4	5	4

Gráficas No.1 Edad

Gráfica No. 2.Género



Los resultados fueron procesados a través de las estadísticas simples y estudios de correlación.

Resultados

La siguiente tabla ilustra los resultados de mayor relevancia.

Tabla No. 4 *Cómo motivar a las diferentes generaciones*

Factores	Veteranos	Babyboomers	Generación X	Generación Y
Reconocimiento de la Experiencia	X	X	X	
Dedicación a la empresa y tiempo de servicio	X			
Respeto al nivel jerárquico	X			
Reconocimiento de la historia y el legado empresarial	X			
Reconocimiento de valores y la familia	X		X	
Difícil apropiación tecnológica y resistencia al cambio	X			
Valorar sus opiniones	X	X	X	
Valorar los resultados	X			
Puestos con nivel jerárquico		X		
Involucrarlos en la toma de decisiones		X		X
Invitaciones a participar en diferentes instancias		X		X
Invitaciones a participar en eventos de interés organizacional		X		X
Solicitarles su opinión o punto de vista		X		X
Evaluar su desempeño		X		
Visión positiva de los resultados organizacionales		X		
Ofrecer problemas a resolver de acuerdo a la experiencia		X		
Hacer reconocimientos públicos de su gestión		X		
Aprender de sus conocimientos y experiencia			X	
Necesidad de un lenguaje claro para las comunicaciones			X	
Manifiestar apoyo por su bienestar			X	
Ambientes de trabajo divertidos y relajados			X	X
Requieren de retroalimentación			X	
Respetar tiempos laborales			X	
Flexibilidad horaria			X	
Oportunidades de capacitación			X	
Reconocimiento de la organización				X
Multidisciplinariedad				X
Permitir relaciones sociales en el ambiente laboral				X
Posibilidades de crecimiento				X
Permitir la definición de proyectos				X
Movilidad laboral lateral				X

Movilidad internacional				X
Puestos intermedios y de responsabilidad táctica				X

Los resultados obtenidos de los diferentes grupos fueron presentados a manera de recomendaciones sobre qué es aquello que debe ocurrir en las empresas para lograr la motivación intrínseca y, por ende, la sostenibilidad del talento. Posteriormente los resultados fueron consolidados a través del análisis de contenidos.

Conclusiones

Los resultados obtenidos muestran una diferencia clara entre las motivaciones percibidas por los diferentes generaciones. Sin lugar a dudas cada grupo tiene ideales diferentes de lo que espera recibir en el ambiente laboral. Entender y atender dichas necesidades es esencial para una gestión sostenible del talento.

Las empresas del sector automotriz del estado de Puebla se encuentran enfrentando una guerra de talento debido al incremento en el número de empresas internacionales que han llegado a instalarse en la región y sus necesidades y demandas de talento. A partir de conocer qué motiva a su personal, podrían desarrollar estrategias puntuales para favorecer ambientes de trabajo sin tener que absorber costos importantes derivados de la motivación extrínseca. Este estudio permite concluir que la motivación intrínseca es una alternativa sostenible en las empresas.

Este estudio piloto pone de manifiesto la necesidad de realizar una investigación exhaustiva para determinar el impacto de la motivación intrínseca en la retención del talento en la industria automotriz y en la generación de ambientes de trabajo que promuevan la confianza y compromiso.

Bibliografía

- Ajila, C and Abiola, A. (2004). Influence of Rewards on Workers Performance in an Organization, *Journal of Social Science*, 8(1), pp.7-12.
- Osman, I., Noordin, F y Daud, N. (2015). The influence of intrapreneurship on talent retention among professional workers: A mediating effect of self-efficacy. *Journal of Scientific Research and Development* 2 (10): 93-104.
- Baron, R. A. (1983). *Behavior in organizations*. New York: Allyn & Bacon, Inc.
- BBC Capital (2013). Why your grandfather might land a job before you do. Recuperado de: <http://www.bbc.com/capital/story/20131024-older-workers-fogey-or-find>, el 26 de marzo de 2016.
- Besley, T. ; Ghatak, M. (2014). Solving Agency Problems: Intrinsic Motivation, Incentives, and Productivity. London School of Economics January, 2014 http://thred.devecon.org/papers/2014/2014-001_Ghatak_Solving_Agency_Problems.pdf
- Bloss, H. (1991). Motive und Einstellungen von Berufschülern zur sportlichen Betätigung. Motivation im Sport. En P:W: Henze (Eds). Schornorf: Karl Hofman
- Butkus, R. T. and Green, T. B. (1999). *Motivation, beliefs and organizational transformation*. Westport: Organizational Quorum Books.
- M Call, A Nyberg, R Ployhart, J Weekley. (2015) The dynamic nature of turnover and unit performance: the impact of time, quality, and replacement. *Academy of Management Journal*. 58 (4), 1208-1232
- Cascio, W. y Boudreau, J. (2010). *Investing in People: Financial Impact of Human Resource Initiatives* (2nd Edition). New York: Pearson FT Books.

- Cirino, G. (2012). Los intereses como motivación intrínseca. *Perspectivas Psicológicas*, Volúmenes 3 - 4, año IV. Disponible en línea: <http://pepsic.bvsalud.org/pdf/pp/v3-4/v3-4a08.pdf>. Recuperado el 30 de marzo de 2016.
- Cowley, E. y Smith, S. (2013). Motivation and mission in the public sector: Evidence from the World Values Survey. CMPO Working Paper Series No. 13/299. Centre for Market and Public Organisation Bristol Institute of Public Affairs. Disponible en línea: <http://www.bristol.ac.uk/media-library/sites/cmipo/migrated/documents/wp299.pdf>. Recuperado el 30 de marzo de 2016.
- Development Dimensions International DDI (2006). Nine best practices for effective talent management. White paper.
- Deci, E. L. & Ryan, R. M. (1985). *Intrinsic Motivation and Self-Determination in Human Behavior*. NY: Plenum.
- Deloitte (2015). *Global Human Capital Trends. Leading in the world of work*, Deloitte University Press. UK.
- Dur, R. (2014). *Intrinsic Motivations of Public Sector Employees: Evidence for Germany* Erasmus University Rotterdam, Tinbergen Institute, CESifo and IZA Robin Zoutenbier Erasmus University Rotterdam and Tinbergen Institute Discussion Paper No. 8239 June 2014
- Festing, M., Schafer, L & Scullion, H. (2013). Talent management in medium sized German companies: and explorative study and agenda for future research. *The International Journal of Human Resources Management*. Vol. 24, No. 9, 1872-1893.
- Frank, F.D. y Taylor C.R, (2004) *Talent management: trends that will shape the future*. Recuperado

- de:<http://search.proquest.com/openview/42f3a313078feb993e54288b52bcf238/1?pq-origsite=gscholar&cbl=52465> , el 5 de marzo de 2016.
- Frey. B. (1997). On the Relationship between Intrinsic and Extrinsic Work Motivation. *International Journal of Industrial Organization*, 15, p 427 – 439.
- Fried, Y., & Ferris, G. R. (1987). The validity of the job characteristics model: A review and meta-analysis. *Personnel Psychology*, 40, 287-322.
- Füller, Johann; Bartl, Michael; Ernst, Holger and Hans Mühlbacher (2006). Community Based Innovation: How to Integrate Members of Virtual Communities into New Product Development. *Electronic Commerce Research Journal*, Vol. 6, No. 1: 57-73.
- Great Places to Work (2015). About us. Recuperado de: <http://www.greatplacetowork.net/>, el 7 de marzo de 2015.
- IMD. (2015). World Competitiveness Yearbook. National Competitiveness profiles. México. IMD World Competitiveness Center. Laussane.
- Jacoby, M. (2015) Emerging human resources trends in 2050. Is your business ready? The Huffington Post. Recuperado de <http://www.huffingtonpost.com/margaret-jacoby/emerging-human-resource-t b 6369388.html>. Recuperado el 30 de marzo de 2016.
- Karatop, B; Kubat, C; Uygun, O. (2015). Talent management in manufacturing system using fuzzy logic approach, *Computers and Industrial Engineering*, Vol. 86, pp. 127-136.
- Kelly Services (2015). The promise of generation X. Recuperado de: <http://www.kellyservices.com/US/Business-Services/Industry-Verticals/The-Promise-of-Generation-X/?hid=RC#.VwgriDYrJsM>, el 29 de marzo de 2016.

Kerr, C y Staudohar, P.-D. (eds) (1994). *Labor Economics and Industrial Relations*. Cambridge: Harvard University Press.

Kinicki, R. y Kreitner, A. (2001). *Organizational Behavior*. Mc Graw Hill Education.

Knight (2016) Managing people from 5 different generations. Harvard Business Review. Recuperado de: <https://hbr.org/2014/09/managing-people-from-5-generations>, el 30 de marzo de 2016.

KPMG (2012). Rethinking Human Resources in a Changing World. KPMG International. Disponible en línea: <https://www.kpmg.com/Global/en/IssuesAndInsights/ArticlesPublications/hr-transformations-survey/Documents/hr-transformations-survey-full-report.pdf>. Recuperado el 1 de abril de 2016.

Kvorning, L. V., Hasle, P., & Christensen, U. (2015). Motivational factors influencing small construction and auto repair enterprises to participate in occupational health and safety programmes. *Safety Science*.71(Part C), 253- 263. 10.1016/j.ssci.2014.06.003

Lancaster, L. y Stillamn, D. (2005). *When Generations Collide*. New York: Harper Collins Business.

Lunenburg (2011). Motivating by enriching jobs to make them more interesting and challenging. *International Journal of Management, Business, and Administration*. Volume 15, number 1, 2011.

Hackman, J. R., & Oldham, G. R. (1980). *Work redesign*. Reading, MA: AddisonWesley.

Haines, V., Saba, T. & Choquette, E. (2008) Intrinsic motivation for an international assignment", *International Journal of Manpower*, Vol. 29 Iss: 5, pp.443 – 461

Hammill, Greg. (2005, Winter/Spring). Mixing and managing four generations of employees.

FDU Magazine Online, 12(2). Recuperado de:

<http://fdu.edu/newspubs/magazine/05ws/generations.htm> , el 30 de marzo de 2016.

Harris, P. (2005) Boomers vs ecoboomers. The workwar?.*American Society for Training and Development*, 59 (5), 44-49.

Heller, D.E y d'Ambrosio, M. (eds.) (2009). *Generational Shockwaves and the Implications for Higher Education*.Massachussets:Edward Elgar Publishing.

Humphrey, S. E., Nahrgang, J. D., & Morgeson, F. P. (2007). Integrating motivational, social, and contextual work design features: A meta-analytic summary and theoretical extension of the work design literature. *Journal of Applied Psychology*, 92(5), 1332-1356

Lawler, E. E. (2003). *Treat People Right*. San Francisco: Jossey-Bass Inc. McGraw-Hill Irwin.

Malone, T. & Lepper (1987). Making Learning Fun: A Taxonomy of Intrinsic Motivations for Learning. in Snow, R. & Farr, M. J. (Ed), *Aptitude, Learning, and Instruction Volume 3: Conative and Affective Process Analyses*. Hillsdale, NJ.

Mccrindle (2015). What comes after generation z? Introducing generation alpha. Recuperado de: <http://mccrindle.com.au/the-mccrindle-blog/what-comes-after-generation-z-introducing-generation-alpha> , el 30 de marzo de 2016.

Malhotra, N., Budhwar, P., & Prowse, P. (2007). Linking rewards to commitment: An empirical investigation of four UK callcentres. *International Journal of Human Resource Management*, 18(12), 2095–2017.

Manpower (2015) Talent shortage survey. UK. Recuperado de: <http://www.manpowergroup.co.uk/wp->

- [content/uploads/2015/06/2015_TalentShortageSurvey_FINAL_lores.pdf](#), el 3 de abril de 2016.
- McAuley, E., Duncan, T., & Tannen, V. V. (1989). Psychometric properties of the Intrinsic Motivation Inventory in a competitive sport setting: A confirmatory factor analysis. *Research Quarterly for Exercise and Sport*, 60, 48-58.
- Minvaheva, D, y Collings, D.G. (2013). Seven myths of global talent management. *The International Journal of Human Resources Management*, Vol 24, No. 9 1762-1776.
- Muller, A. y Kolk, A. (2010). Extrinsic and intrinsic drivers of corporate social performance: evidence from foreign and domestic firms in Mexico. *Journal of Management Studies*. Volume 47.
- Newhall, S. (2015). Aligning the talent development and succession planning processes: don't allow critical leadership talent to fall by the wayside. *Development and Learning in Organizations: An International Journal*. Volume 29, Issue 5.
- Oxford University Press (2015). What are the origins of generations names? Recuperado de: <http://blog.oxforddictionaries.com/2015/06/generation-name-origins/>, el 1 de abril de 2016.
- Pacheco; H. (2015). Millennials consideran hay desconexión entre educación y empleadores – PWC, Recuperado de: <http://www.pwc.mx/millennials-consideran-desconexion-entre-educacion-empleadores#sthash.megKNK8h.dpuf> el 30 de marzo de 2016.
- Paranamandam, P. (2013). Psychological empowerment and occupational stress among management personnel of the automobile industry. *SMS*, Vol IX, NO, 1, June 2013.

- Proméxico (2014). Industria automotriz. Perfil del sector. Recuperado de: http://mim.promexico.gob.mx/JS/MIM/PerfilDelSector/Automotriz/150213_DS_Automotriz_ESP.pdf, el 28 de marzo de 2016.
- Putra; E.D.; Cho, S. Lui, J. (2014). Extrinsic and intrinsic motivation on work engagement in the hospitality industry: Test of motivation crowding theory. Department of Hospitality Management, University of Missouri, Columbia.
- PWC (2012) 10th annual global talent survey. Recuperado de www.pwc.com/perople el 30 de marzo de 2016.
- PWC (2013). Talent mobility 2020 and beyond .Recuperado de: www.pwc.com/people, el 30 de marzo de 2016.
- PWC (2015). Attracting, motivating and retaining employees. Recuperado de: <http://www.pwc.co.uk/services/human-resource-services/insights/attracting-motivating-and-retaining-employees.html>, el 28 de marzo de 2016.
- Ryan, R. M. & Deci, E. L. (2000). Self-Determination Theory and the Facilitation of Intrinsic Motivation, Social Development and Well-Being. *American Psychologist*, 55, 68-78
- Saavedra, & Kwun, S. K. (2000). Affective states in job characteristics theory. *Journal of Organizational Behavior*, 21, 131-146.
- Sturman, M. C., y Ford, R. (2011). Motivating your staff to provide outstanding service [Electronic version]. Disponible en la página de Cornell University School of Hospitality Administration. Disponible en línea <http://scholarship.sha.cornell.edu/articles/239>, Recuperado el 25 de marzo de 2016.

Thunnissen, M., Boselie, P. y Fruytier, B. (2013) A review of talent management: Infancy or adolescence?. *The international journal of Human Resources management*, 2013. Vol. 24, NO. 9, 1744-1761.

VW (2016). Tendencias en la motivación de empleados. Sesiones de trabajo en UPAEP, curso de Liderazgo. México: UPAEP.

Walsh (2008). Talent Sustainability: Frameworks and Tools for Developing Organizational Capacity Center for creative leadership
<http://www.ccl.org/leadership/pdf/community/TalentSustainabilityWalsh.pdf>

,Recuperado el 30 de marzo de 2016.