



La productividad en los equipos de trabajo intergeneracionales

Castro-Arellano, Norma Leticia¹

¹Universidad Autónoma de Nuevo León, Facultad de Contaduría Pública y Administración
Monterrey, Nuevo León, México, normalcastroa@hotmail.com
Av. Universidad S/N Col. Ciudad Universitaria, (+52) 81 8329 4080, 81 1963 2612

Información del artículo arbitrado e indexado en Latindex:

Revisión por pares

Fecha de aceptación: Agosto de 2018

Fecha de publicación en línea: Diciembre de 2018

Resumen

El propósito de esta investigación es encontrar como los factores de comunicación, motivación, capacitación e incentivos en los equipos de trabajo que son un grupo de personas que laboran para alcanzar un mejor proceso pueden contribuir al logro de la productividad la cual es conocida como la capacidad para realizar más productos con la misma o menos cantidad de recursos, dichos equipos son intergeneracionales ya que están formados por los Baby Boomers (1946-1964) dedicados al trabajo, tienen dificultad para la tecnología y transferencia del conocimiento; Generación X (1965-1980) disfrutan del trabajo, trabajan para vivir, no viven para trabajar; y la Generación Y Millennials (1981-2000) seguidores de tecnologías, compras online, redes sociales y les gusta compartir sus experiencias (Manpower, 2010).

Por lo tanto se busca es que estas tres generaciones puedan enriquecer el logro de la productividad dentro de las organizaciones con sus diferentes características e intereses personales que las distinguen.

Abstract

The purpose of this investigation is to find out how the factors of communication, motivation, training and incentives in the work teams, which are a group of people who work to achieve a better process can contribute to the achievement of productivity, which is known as the ability to produce more and better products with equal or less resources, said equipment are intergenerational since they are formed by Baby Boomers (1946 to 1964) dedicated to work, have difficulty to adapt to technology and knowledge transfer; Generation X (1965 to 1980) seeks to enjoy their work, in other words they work to live not living to work; and the Generation Y Millennials (1981 to 2000) are big fans of technologies, online shopping, social networks, and are always willing to share their experiences (Manpower, 2010).

Therefore it is sought that these three generations can enrich the achievement of productivity within organizations with their different personal characteristics and interests that distinguish them.

Palabras claves: productividad, equipos de trabajo, generaciones.

Key words: productivity, work teams, generations.

I. INTRODUCCIÓN.

(Werther & Davis, 2008) comentan que los individuos aportan al incremento de la productividad dentro de las empresas a través de la identificación de maneras óptimas para lograr los objetivos y de forma indirecta a través de la perfección de la calidad de vida laboral de la fuerza laboral. También mencionan algunas formas para aumentar la productividad: centrarse en la práctica, implementar la gestión del conocimiento, eficientar la maquinaria y herramientas para ejercer un mínimo esfuerzo para producir más, motivar a los empleados al logro de los objetivos de manera más eficiente llevando a la formación, el desarrollo y a la cultura, para que a partir de la productividad puedan tener un mejor desempeño laboral.

Para eficientar estos procesos las empresas actualmente demandan que el trabajo debe ser en equipos los cuales ahora son intergeneracionales, ya que por primera vez se encuentran laborando en las organizaciones tres generaciones los llamados Baby Boomers, Generación X y la Generación Y con diferentes formas de ser, de pensar y sobretodo con diferentes perspectivas para el logro de la productividad (Vargas, 2013).

Los Baby Boomers, nacidos de 1946 a 1964, conocidos como la generación posguerra, son una totalidad de 78 millones de personas, son idealistas, profetas, quieren mantener el mundo, no sólo lo que se les ha dado, han sido factores de cambio en el mundo, en el ámbito social, legal, cultural, feminismo, los derechos civiles, propiciaron líderes sin fines de lucro con un sentido de ser irremplazables. Son socialmente liberales y radicales de pensamiento. Políticamente activos, su meta fueron los estudios universitarios, consideraron el valor del trabajo intelectual superior al del manual, por lo que en la actualidad existen un gran número de baby boomers profesionistas próximos a jubilarse (Izarry, 2009).

Para la Generación X, nacidos de 1965 a 1980, la vida laboral se encuentra orientada al trabajo colaborativo, y para ellos es importante mantener un buen ambiente de trabajo, gustan del balance de vida, se dice que trabajan para vivir y no viven para trabajar, gustan de la diversión en el lugar de trabajo, los pertenecientes a esta generación incorporan a menudo el buen humor y los juegos en las actividades de trabajo (Izarry, 2009). Son individualistas, autosuficientes, representan a una época de familias de dos ingresos, el aumento en las tasas de divorcio, la economía es tambaleante, valoran la igualdad de derechos donde las mujeres se unen a la fuerza laboral, se acelera la globalización, valoran la libertad y la responsabilidad en el trabajo, confían en los amigos tanto como en la familia, muestran desagrado ocasional por la autoridad y las horas de trabajo estructuradas (Vargas, 2013).

La tercera generación y más polémica por sus características es la Generación Y, nacidos de 1981 a 1999, es la primera que crece con la tecnología de vanguardia. También son conocidos como millennials. En su investigación Gravett & Throckmorton (2007), acerca de los millennials mencionan que ellos buscan un trabajo donde puedan usar las redes sociales, un ambiente con buenas relaciones interpersonales, más informal, que puedan ver rápidamente el fruto de su trabajo, sentirse seguros, que haya un buen juego de compensaciones, que existan buenos valores y la posibilidad crecimiento y desarrollo.

Ellos representan en América Latina un 30 % de la población. Según un estimado de la consultora Deloitte, en el año 2025 serán

el 75 % del total de trabajadores del mundo (Gutiérrez, 2014). En México los Millennials son 40.5 millones de personas aproximadamente, equivalente a 1/3 de la población, un 34% (INEGI, 2015). La generación Y cree que es un derecho adquirido el participar de las decisiones de organización. Ellos buscan placer y diversión en el trabajo (Molinari, 2011). Los millennials son muy demandantes y cuestionan sin temor todo aquello en lo que no están de acuerdo o no comprenden. Gustan de ser únicos, quieren un lugar de trabajo donde puedan innovar y ser creativos, la generación milenaria prefiere trabajar por objetivos y no sujetarse a horarios establecidos (Armour, 2005).

Actualmente la productividad está siendo afectada por la diversidad y brecha generacional que existe entre los equipos de trabajo que actualmente se encuentran laborando dentro de las organizaciones, debido a que se tienen diferentes perspectivas respecto a la comunicación, motivación, capacitación e incentivos, entre otros, representando el planteamiento del problema de esta investigación.

Lo cual se puede observar en un estudio realizado en Medellín, Colombia donde se aplicaron encuestas a 17 managers y a 15 obreros de 17 organizaciones seleccionadas al azar de una total de 36 Pymes del ramo textil; en el análisis se encontró que el 41.2% de los managers entrevistados opinaron que la comunicación si impacta en el incremento de la productividad (Muñoz, 2012).

En cuanto a la motivación laboral la empresa manufacturera Tuberia de Acero realizó un estudio en las ciudades de Monterrey, Apodaca, Villa de García en el Estado de Nuevo León, México, en diferentes niveles jerárquicos, la muestra estuvo compuesta por 10 personas del área operativa de los cuales 7 son operarios generales y 3 supervisores; y 10 empleados administrativos 2 managers, 3 jefes de área y 5 ayudantes generales.

El resultado fue que el 85% de los encuestados manifestaron estar de acuerdo en que la motivación laboral influye en la productividad (Ramírez, Abreu & Badii, 2008).

Los empleados del departamento de consultas generales del Banco de Crédito del Perú constituyen una población de 100 asesores, la empresa tomó un muestra de 79 para conocer cuál es el impacto de la capacitación constante en la productividad de sus ventas, los resultados fueron los siguientes: el 76 % manifiesta que una capacitación constante ayudará a elevar el nivel de productividad en las ventas, un 15 % indicó que no ayudaría y un 9 % considera que tal vez si ayudará a aumentar el nivel de productividad en las ventas (Infante, 2011).

Respecto a los incentivos se realizó una investigación, en la cual se buscó determinar cómo influyen éstos en el logro de la productividad de las organizaciones industriales del sector pesquero en el Distrito de Chimbote en Perú, en el año 2013. La información se recabó de 3 empresas industriales pesqueras, de una población de 52 empresas, a los empleados del área de producción y una encuesta a los managers. Se encontró lo siguiente, el 57.5 % de los entrevistados están insatisfechos con los incentivos económicos otorgados (Peralta y Ruth, 2015).

Con lo presentado se deriva la pregunta de investigación ¿qué factores impactan en la productividad de los equipos de trabajo intergeneracionales? Cuyos objetivos específicos son: analizar si la comunicación de los equipos de trabajo intergeneracionales influye en el logro de la productividad, conocer si la motivación repercute en los equipos de trabajo intergeneracionales para lograr la produc-

tividad, identificar a la capacitación como un factor determinante para que los equipos de trabajo intergeneracionales alcancen la productividad y estudiar si los incentivos son un factor que impulsa a los equipos de trabajo intergeneracionales en el logro de la productividad.

La justificación para esta investigación radica en que por primera vez coinciden en el mundo laboral tres generaciones, buscando identificar qué factores impactan en el logro de la productividad de los equipos de trabajo intergeneracionales dado que todas las organizaciones trabajan por medio de ellos. Para lo cual se está realizando un análisis de diversos estudios, en diferentes países y ramos industriales.

La investigación tendrá además una implicación práctica ya que se podrá beneficiar a las organizaciones al identificar los factores que ayudarán a los equipos de trabajo intergeneracionales para lograr que sean más eficientes (Hernández, Fernández y Baptista, 2010).

II. MARCO TEÓRICO

Un equipo de trabajo es un conjunto de personas que laboran unidos para el análisis y mejoramiento de los procesos y cumplir con los deseos de los clientes. Gracias al cumulo de experiencia de cada uno de los individuos debido al trabajo colaborativo (Winter, 2000).

Dado que el funcionamiento de las organizaciones requiere de las destrezas, capacidades y habilidades de todos y cada uno de sus integrantes para tener mejores procesos e interacción y lograr una mejor producción. Por lo tanto se puede decir que el trabajo colaborativo provoca una alta competitividad, al solicitar la acción pertinente en un ámbito especial, escogiendo y movilizand o un recurso de equipamiento de los recursos: personales externos (Le Boterf, 2002).

Actualmente dentro de la vida laboral se encuentran mezcladas tres generaciones, por generación se entiende que son individuos que vieron la luz en la misma época, que vivieron eventos significativos en sus vidas, experiencias de diferente índole y sus efectos repercuten a lo largo de sus vidas, con la misma sensibilidad vital (Smola & Sutton, 2002).

Los Baby Boomers (1946 a 1964) conocidos también como personas adictas al trabajo, son autosuficientes, reservados, tienen lealtad cuando se dan las buenas relaciones laborales y no muestran confianza con las demás generaciones.

Estos individuos son identificados y se autonombran como los herederos de la Revolución Mexicana; no ven a la generación "X" como alguien en quien puedan confiar y creen que las riquezas materiales son importantes para sobrevivir. Por lo tanto, los "Baby boomers" anteponen el trabajo ante la vida familiar, mientras que la generación X y Y buscan el balance entre el trabajo y la vida (Vargas, 2013).

Buscan la participación, espíritu, corazón y humanidad de sus compañeros dentro de la empresa. Nacieron después de la guerra, fueron mayores de edad durante violentas propuestas sociales, vivieron distintos estilos de vida y valores muy establecidos. Ahora ya envejecieron y no les gusta pensar que son un problema dentro de las organizaciones (Manpower, 2010).

La Generación X (1965 a 1980) generación llamada o conocida como el "hijo del medio" de las generaciones, los millennials.

Tiende a ser más educada que los Baby Boomers debido a que más del 60 % de la generación X asistió a la universidad. Muchos de ellos vivieron en tiempos de dificultad económica en la década de 1980. Su crecimiento fue durante la era del escándalo, la crisis energética, vivieron los divorcios, la crisis económica, tienen inseguridad en el empleo, creen en sus habilidades que los convierten atractivos para una organización y se sienten comprometidos con su vocación más que con una organización específica (Manpower).

Yeaton (2008) menciona que la Generación Y (1981 a 2000) se desempeña mejor en el trabajo colaborativo. Los millenials trabajan mejor en ambientes donde se involucren diversas destrezas, habilidades y capacidades (Lowe, Levitt & Wilson, 2008).

Ellos buscan ser emprendedores, delegan suficientes responsabilidades y requieren de una retroalimentación casi inmediata (Martin, 2005). La Generación Y ejerce la responsabilidad social dentro de su ámbito estudiantil y laboral (Yeaton, 2008). Se considera la generación que ha tenido más acceso a la educación, tienen una mayor facilidad para alcanzar sus metas y sueños (Lindquist, 2008).

2.1 Variable dependiente. Productividad

Para sobrevivir el mundo actual tan competitivo y global se requiere que las organizaciones sean altamente productivas, la productividad dentro de las empresas es uno de los principales objetivos de los altos directivos (Robbins & Judge, 2009). Los recursos deben ser administrados por los individuos, que son quienes aportan sus fuerzas para la producción de bienes y servicios de manera eficaz, proponiendo mejores procesos para que la producción sea más redituable, por lo tanto las personas son el centro para que la productividad sea más eficiente (Singh, 2008).

La productividad es considerada como una forma de medir ya que nos dice cuántos bienes y servicios se han producido por cada factor utilizado (trabajador, capital, tiempo, costos, etc) durante cierto tiempo (Zuniga, 2012).

La productividad es donde se juntan las capacidades, habilidades y destrezas técnicas, aspiraciones personales, las tecnologías de la información, la administración del conocimiento, el clima laboral y social. Es imperativo resaltar que todos los factores que contribuyen al crecimiento de la productividad son de vital importancia. Donde se genera el aumento de la productividad realmente es en la organización, por lo tanto la empresa es el lugar donde los diferentes insumos disponibles se organizan para la elaboración de los productos y su eficacia se denotará en la productividad (Werther & Davis, 2008).

Para que una empresa tenga una buena eficiencia terminal, es necesario agrupar todos los elementos que en su quehacer diario realicen lo posible la premisa de ser mejor y como consecuencia el hacer mejor. Con esto, se podrá tener una mejor posición competitiva.

Por consecuencia de esta posición se requerirá un mejor servicio, calidad y bajos costos, para el logro de una mejor productividad y poder permanecer en su medio al ser capaz de adaptarse a él (Tamez, Abreu y Garza, 2009). Algunos factores tales como comunicación, motivación, capacitación e incentivos pueden ayudar a las organizaciones a ser más productivas.

2.2 Variables independientes

Por comunicación se entiende la transmisión y comprensión de mensajes (Robbins, 2013). Adler & Marquardt (2005) dicen que la comunicación puede ser verbal y escrita, algunas otras formas de comunicación son los gestos, las formas de pararse y los comportamientos. R. Verderber & K. Verderber (2006) mencionan que lo que cuenta es lo que el receptor entiende independientemente si es lo que se quiso comunicar.

El proceso de comunicación consta de varios elementos como lo son el emisor quien es el que envía la información; el código que son los textos que se quieren comunicar; el canal que es el medio por donde fluye la información; el receptor que es quien recibe el mensaje e intenta comprender su significado, y como último elemento se tiene a la retroalimentación que es mutua, por lo que el proceso de comunicación se facilita a través de la especialización, la diferenciación y maduración de las personas (Llacuna & Pujol, 2008).

Toda organización debe tener dentro de su organigrama una red de comunicaciones que agilice los procedimientos a nivel interno para que se difunda la participación, la integración y las buenas relaciones interpersonales dentro de la cultura organizacional, para que tenga sentido el ejercicio de funciones y el reconocimiento de las habilidades individuales y el trabajo colaborativo (Llacuna & Pujol, 2008).

Se realizó una investigación dentro de la organización Vistony en el Ecuador, la gente encuestada fue todo el personal y altos directivos de la empresa, la percepción de los trabajadores denotan una deficiente comunicación organizacional, el 40% de ellos, no dan una buena calificación de cómo se están comunicando, y el 24% determinan una nula forma de comunicarse. Los datos obtenidos a través del estudio, demostraron la influencia que tiene la comunicación interna en los comportamientos y actitudes de una empresa, así mismo en el empeño que tienen los empleados para el logro de los objetivos y la productividad (García & Herreros, 2012).

La motivación es lo que energiza a un individuo para el logro de sus metas. El deseo que alcanzar los objetivos dependerá de la intensidad y del tiempo en que se manifiesten las necesidades en los individuos (Robbins & Judge, 2009; Chiavenato, 2009). Ugah (2008) menciona algunas características de la motivación: que es un deseo individual, intencional, que tiene varias facetas y que se puede anticipar el comportamiento, por lo que dependiendo de la motivación que reciba el personal es la manera en que decide como participar en el logro de los objetivos.

Oluseyi & Hammed (2009) hallaron que para incrementar la productividad en el desempeño laboral, la alta dirección debe establecer planes de acción que vayan encaminados a energizar el desarrollo laboral, la eficiencia de los líderes, y la administración de tiempos y movimientos. Lo cual implica que la eficiencia de los líderes y la motivación son claves para incrementar la productividad de los trabajadores. Se realizó un estudio en las centrales hidroeléctricas de Venezuela, a veinte personas que ocupan puestos operativos o empleados de base, y el resultado fue que la motivación, la participación y la satisfacción laboral, son parte de los factores que impactan en la productividad (Cequea, Monroy & Bottini, 2010).

El factor capacitación señala que el desarrollo y aplicación de conocimientos es la fuente que genera la creación de valor tanto

para la empresa como para la fuerza laboral; por lo tanto la capacitación deber ser un generador de conocimientos y habilidades para la fuerza laboral (Torres, 2000). Dessler & Varela (2011) mencionan que la capacitación en la vida diaria es como un instrumento que sirve al empleado para desarrollar su trabajo al mismo que se instruye.

Los profesionales dentro de la organización están preocupados por obtener capacitaciones y desarrollo de habilidades de manera que se alcancen posiciones orientadas al éxito y desarrollo de carrera, las personas que se encuentran con un compromiso dentro de la misma tienden a estar dispuestos a tener un sentido de pertenencia y a encaminar la misión y visión de la compañía con sus propios objetivos.

En una investigación realizada al personal sindicalizado de Luz y Fuerza del Centro de diferentes ciudades de México se encontró que no recibían una relación directa entre la capacitación y la productividad, aun y que consideraban que la capacitación recibida sí era la apropiada, pero no se venían resultados positivos en su trabajo, se les preguntó si dicha capacitación modificaba su productividad y el 85 % del personal respondió que no (Vilchis, 2012).

Como último factor, los incentivos son para motivar, atraer, retener y mantener el personal dentro de la organización. Las compensaciones económicas han dejado de ser un factor importante en la retención del personal, ya que las nuevas generaciones tienen otras aspiraciones dentro de la organización como la de participar en la toma de decisiones, mejorar la calidad de vida laboral y disponer de su tiempo (Irizarry, 2009). Marcos (2011) menciona que los incentivos o necesariamente son económicos, pueden ser: seminarios, conferencias y talleres internos y externos, hasta programas de coaching, rotaciones progresivas, permisos para formación, asignaciones internacionales, participación en proyectos estratégicos o programas de incorporación.

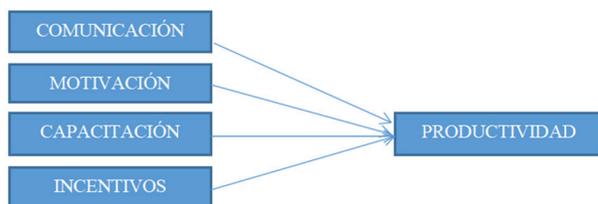
Los incentivos pueden ser de tipo financiero, tales como: mayores salarios, préstamos y bonos, los de tipo no financiero como: dar autonomía en el trabajo, que los roles sean claros, carga laboral equilibrada, flexibilidad de horarios y permisos, que exista un balance entre vida y trabajo, guarderías y desarrollo profesional (Misfeldt et al., 2014).

Se realizó un estudio en una organización de re-manufactura de madera ubicada en la Región del Maule, Chile, en agosto 2010, la organización tomó la decisión de establecer nuevos programas para eficientar los resultados de producción que se tenían hasta ese momento, para lo cual dio un premio monetario variable en relación a la producción física y al tiempo que duraba la producción, a ayudantes, operador intermedio y operador de primer nivel, para esto se hizo una comparación de dos periodos de tiempo, 19 meses antes y 21 meses después del establecimiento de los programas de premios monetarios.

Los resultados de producción fueron muy significativos entre los dos periodos que superó el 10%. Uno de los factores que se midió fue el beneficio promedio de la compensación a la fuerza laboral, que superó el 10% y el ahorro de la organización llegó al 4.6%. Por lo cual se constató que sí hubo una diferencia significativa en los resultados de la producción al implementar los nuevos programas de remuneración monetaria (Pino-Pinochet, Ponce-Donos, Avilés-Palacios & Vallejos-Barra, 2015).

2.3 Modelo gráfico propuesto.

Fig. 1 Modelo gráfico.



Fuente: elaboración propia.

III. MÉTODO

El enfoque de la investigación será cuantitativo porque se recolectarán datos para determinar si los factores señalados en la pregunta de investigación inciden en la productividad, se llevará a cabo a través de un instrumento de medición y un análisis estadístico. El alcance del estudio será descriptivo porque solamente se describirán las respuestas de los entrevistados acerca de los factores que se están analizando (Hernández et al., 2010).

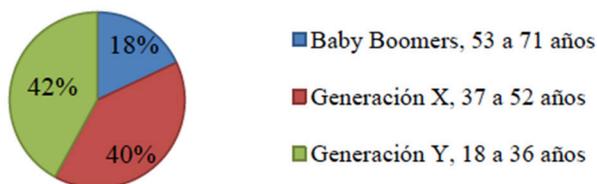
El diseño será no experimental porque no se manipularán los factores solo se observarán de manera natural para después analizarlos. Y será transeccional o transversal ya que se recolectarán los datos en un solo momento, en un tiempo único y el motivo es describir los factores y analizar su frecuencia e interrelación en un momento dado (Hernández et al.).

Se aplicará una encuesta de 20 reactivos con cuatro preguntas por cada factor utilizando una escala Likert de 5, desde totalmente en desacuerdo hasta totalmente de acuerdo. Se enviará vía correo electrónico a 50 personas pertenecientes a equipos de trabajo intergeneracionales, en once organizaciones de diversos giros como el automotriz, ventas, gobierno, escuelas públicas de educación básica y superior, refrigeración y acrílicos de las ciudades de Monterrey, N.L. y León, Guanajuato. Será una muestra no probabilística ya que se seleccionarán directamente a los equipos de trabajo intergeneracionales para ser encuestados (Hernández et al.).

IV. RESULTADOS

- Los datos demográficos se presentan de la siguiente manera: Por generaciones, Baby Boomers, Generación X y Generación Y (fig. 2).

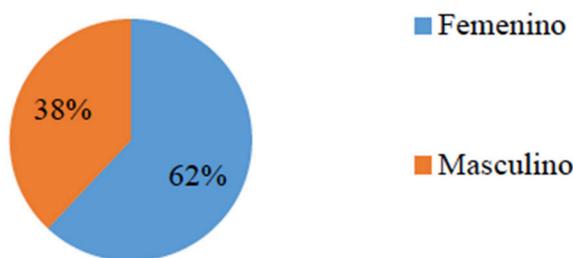
Fig. 2. Muestra por generaciones.



Fuente: elaboración propia.

Por género, de la muestra de los encuestados el 62 % fueron del sexo femenino y el 38 % del sexo masculino (fig. 3).

Fig. 3. Muestra por división de sexos.

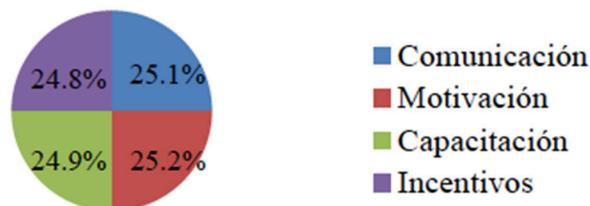


Fuente: elaboración propia.

- Resultados globales:

Para hacer el análisis de las respuestas se unificaron de acuerdo a los datos obtenidos, los totalmente de acuerdo y de acuerdo, así como los totalmente en desacuerdo y en desacuerdo; por lo tanto el resultado global del estudio es que los encuestados estuvieron entre totalmente de acuerdo y de acuerdo que la comunicación, la motivación, la capacitación y los incentivos, sí inciden en el logro de la productividad en un 25% aproximadamente para cada factor (fig. 4).

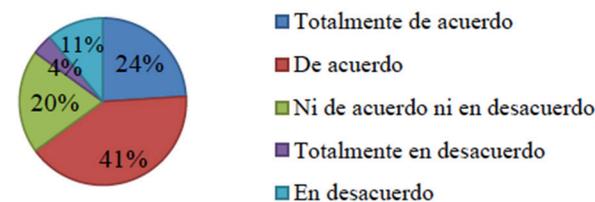
Fig. 4. Resultado global de los factores: comunicación, motivación, capacitación e incentivos.



Fuente: elaboración propia.

Resultados globales por cada factor, respecto al factor de comunicación se encontró que sí incide en el logro de la productividad el 65 % de los encuestados dijeron estar totalmente de acuerdo, mientras que el 15 % dijo estar totalmente en desacuerdo y el 20% no están de acuerdo ni en desacuerdo (fig. 5)

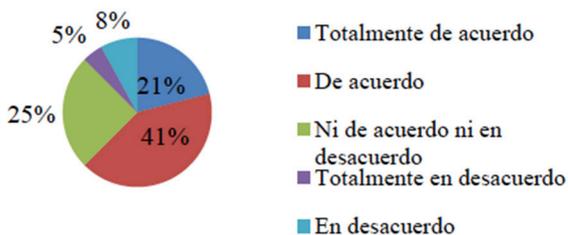
Fig. 5. Factor Comunicación.



Fuente: elaboración propia.

La motivación como un segundo factor para el logro de la productividad, el 62 % de los encuestados dijeron estar totalmente de acuerdo y el 13 % en desacuerdo (fig. 6).

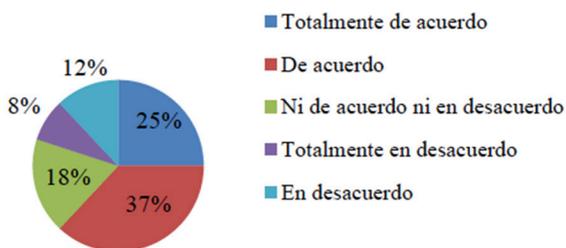
Fig. 6. Factor Motivación.



Fuente: elaboración propia.

El 62 % de los encuestados estuvieron totalmente de acuerdo en que la capacitación sí incide en el logro de la productividad (fig. 7).

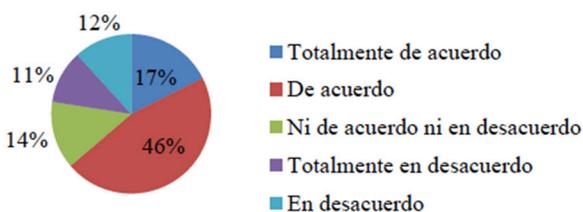
Fig. 7. Factor de Capacitación.



Fuente: elaboración propia.

En cuanto a los incentivos el 63 % de los encuestados dijeron estar totalmente de acuerdo en que sí influyen en el logro de la productividad (fig. 8).

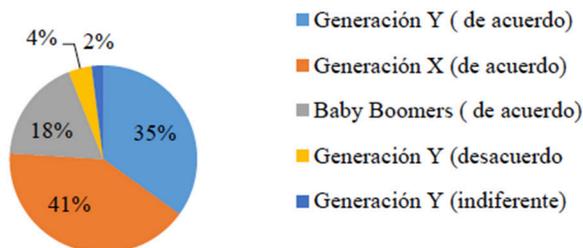
Fig. 8. Factor Incentivos.



Fuente: elaboración propia.

Resultados globales de cada factor por generaciones, respecto al factor de comunicación la generación X en su mayoría con un 41 % dijeron estar de acuerdo, mientras que la generación Y un 35% (fig. 9).

Figura 9. Análisis de la comunicación por generaciones.



Fuente: elaboración propia.

También del factor motivación, la generación X está de acuerdo en un 41 % y la generación Y en un 35% (fig. 10).

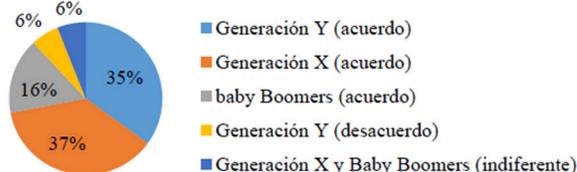
Figura 10. Análisis de la motivación por generaciones.



Fuente: elaboración propia.

Factor capacitación la generación X dijo estar de acuerdo en un 37 %, la generación Y en un 3 5% y los Baby Boomers sólo el 16 % (fig. 11).

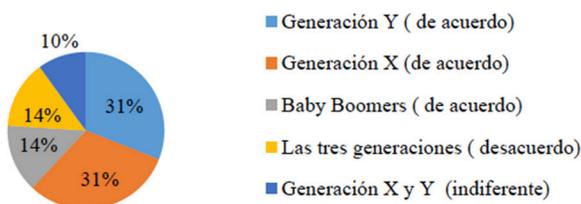
Figura 11. Análisis de la capacitación por generaciones.



Fuente: elaboración propia.

Del factor incentivos tanto la generación X como la generación Y estuvieron de acuerdo en un 31 % que sí impactan en el logro de la productividad y solo un 14 % de los baby boomers estuvo de acuerdo (fig. 12).

Fig. 12. Análisis de los incentivos por generaciones.



Fuente: elaboración propia.

Resumiendo, los factores estudiados en esta investigación en diversas organizaciones nacionales e internacionales, se encontró que sí repercuten o impactan en el logro de la productividad de los equipos de trabajo intergeneracionales, según las respuestas de los encuestados en forma proporcional para cada factor.

V. CONCLUSIONES

La muestra encuestada en su mayoría pertenece a la Generación Y representada por un 42 %, el 40 % son de la Generación X y el 18 % pertenece a la generación de los Baby Boomers (fig. 2). El 62 % de los encuestados son del sexo femenino y el 38 % del sexo masculino (fig. 3).

De acuerdo con la pregunta de investigación, sí se identificaron los factores que impactan en el logro de la productividad de los equipos de trabajo intergeneracionales, también se cumplió con el objetivo de investigación y los objetivos específicos. La mayoría de los encuestados estuvieron de acuerdo en que los cuatro factores estudiados inciden en el logro de la productividad de los equipos de trabajo intergeneracionales y para esta investigación resultó en forma equitativa (fig. 4).

Conforme al primer objetivo específico, analizar si la comunicación de los equipos de trabajo intergeneracionales influye en el logro de la productividad, se encontró que sí influye y esto coincide con lo estudiado por Muñoz (2012) en un estudio realizado en empresas del ramo textil en Medellín Colombia. En cambio difiere de un estudio realizado por García y Herreros (2012) en la empresa Vistony en el Ecuador, donde los empleados dijeron tener una comunicación deficiente (fig. 5).

Con respecto al segundo objetivo específico, conocer si la motivación repercute en los equipos de trabajo intergeneracionales para el logro de la productividad, en esta investigación se encontró que sí repercute, lo cual coincide con lo estudiado por Ramírez, Abreu & Baddi (2008) en la empresa manufacturera Tubería de Acero ubicada en el área metropolitana de Monterrey, N.L. y con otra investigación de Cequea, Monroy & Bottini (2010) efectuada en las centrales hidroeléctricas de Venezuela (fig. 6).

Del tercer objetivo específico, identificar a la capacitación como un factor determinante para que los equipos de trabajo intergeneracionales alcancen la productividad, se encontró que los encuestados dijeron que sí es determinante, lo mismo sucedió en los estudios de investigación realizados por Infante (2011) en la empresa Banco de Crédito del Perú y Vilchis (2012) en la empresa de Luz y Fuerza del Centro en México (fig. 7).

Conforme al cuarto objetivo específico, estudiar si los incentivos son un factor que impulsa a los equipos de trabajo intergeneracionales en el logro de la productividad, se encontró que sí, esto coincide con el estudio realizado por Pino-Pinochet, Poce-Donoso, Avilés-Palacios & Vallejos-Barra (2015) en una empresa re-manufacturera de madera en Maule, Chile. En cambio, en el estudio realizado por Peralta y Ruth (2015) en empresas del sector pesquero en el Distrito de Chimbote en Perú, los empleados dijeron que los incentivos no eran factor determinante para el logro de la productividad (fig. 8).

Respecto al análisis que se hizo por generaciones podemos decir que la generación X es para la que más impacta los factores estudiados, seguida de la generación Y millennials y por último los Baby Boomers (figs. 9, 10, 11 y 12).

REFERENCIAS

- Adler, R. & Marquardt, J. (2005). *Comunicación Organizacional. Principios y prácticas para negocios y profesiones*. (8ª ed.). México: McGraw Hill.
- Armour, S. (2005). Generation Y: They've arrived at work with a new attitude. USA Today. Recuperado de http://www.usatoday.com/money/workplace/2005-11-06-gen-y_x.htm.
- Cequea, M., Monroy, C. R., & Bottini, M. N. (2010). Los factores humanos que inciden en la productividad y sus dimensiones. In 4th international conference on industrial engineering and industrial management. 2042-2052. Recuperado de mm.cequea@alumnos.upm.es crmonroy@etsii.upm.es, mnunez@unexpo.edu.ve
- Chiavenato, I. (2009). *Comportamiento organizacional. La dinámica del éxito en las organizaciones*. (2da. ed.). México: McGraw-Hill.
- Dessler, G. & Varela, R. (2011). *Administración de Recursos Humanos*. (2a. ed.). México: Pearson Educación de México, S.A.
- García, E. A., & Herreros, A. E. (2012). *Análisis de la comunicación organizacional interna de la compañía Vistony SA con la propuesta de la elaboración de un manual sistemático comunicativo* (Bachelor's thesis, Universidad de Guayaquil. Facultad de Comunicación Social).
- Gravett, L., & Throckmorton, R. (2007). *Bridging the Generation Gap: How to get Radio Babies, Boomers, Gen Xers, and Gen Yers to Work Together and Achieve More*. New York, N.Y.: Editor Career Press.
- Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, P. (2010). *Metodología de la investigación*. (5a. ed.). México: Mc Graw-Hill.
- INEGI (2015). Número de habitantes. INEGI. Recuperado de <http://cuentame.inegi.org.mx/monografias/informacion/jal/poblacion/>
- Infante, E. (2010). Influencia del clima laboral en la productividad de los trabajadores de la empresa SODIMAC S.A de Trujillo en el periodo noviembre del 2010-mayo 2011. Tesis Universidad Nacional de Trujillo, Trujillo, Perú.
- Irizarry, E. B. (2009). La generación Y o generación Milenaria: El nuevo paradigma laboral. *Revista Empresarial Inter Metro*, 5(2), 10-25.
- Le Boterf, G. (2002). *Développeur la compétence des professionnels. Revue et mise à jour de Compétence et navigation professionnelle*. (4a ed.). Paris : Éditions d'Organisation.
- Lindquist, T. (2008). Recruiting the Millennium Generation: The new CPA. *The CPA Journal*, 78(8), 56-59.
- Llacuna, J. & Pujol, L. (2008). La comunicación en las organizaciones. Instituto Nacional de Seguridad e Higiene en el Trabajo dependiente del Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales de España. Recuperado de http://www.insht.es/InshtWeb/Contenidos/Documentacion/FichasTecnicas/NTP/Ficheros/601a700/ntp_685.pdf.
- Lowe, D., Levitt, K. J. & Wilson, T. (2008). Solutions for retaining Generation Y employees in the workplace. *Business Renaissance Quarterly*, 3, 43-5

- Manpower (2010). Reescribiendo las reglas: La interacción generacional en el trabajo. Recuperado de https://www.manpowergroup.com.mx/uploads/estudios/Reescribiendo_do_reglas_Interaccion_generacional_trabajo.pdf
- Marcos, S. (2011). Recompensa Total: el nuevo contrato. *Harvard Deusto business review*, 1(206), 40-51.
- Misfeldt, R., Linder, J., Lait, J., Hepp, S., Armitage, G., Jackson, K. (2014). Incentives for improving human resource outcomes in health care overview of reviews. *Journal of Health Services Research & Policy*, 19(1), 52-61.
- Molinari, P. (2011). *Turbulencia Generacional*. (1a. ed.). Buenos Aires: Temas Grupo Editorial SRL.
- Muñoz, M. H. (2012). Comunicación y productividad en pequeñas y medianas empresas de un cluster textil en Colombia. *Contaduría y administración*, 57(2), 223-244.
- Oluseyi, S. & Hamed, T. (2009). Influence of work motivation, leadership effectiveness and time management on employees' performance in some selected industries in Ibadan, Oyo State, Nigeria. *European Journal of Economics, Finance and Administrative Sciences*, 16, 7-17.
- Peralta, V. y Ruth, N. (2015). Gestión de motivación laboral y su influencia en la productividad de las empresas industriales en Chimbote. *Revista Científica In Crescendo ULA-DECH*, 6(2), 77-78. Recuperado de: <http://revistas.ula-dech.edu.pe/index.php/increscendo/article/viewFile/1119/844>
- Pino-Pinochet, P., Ponce-Donoso, M., Avilés-Palacios, C. & Vallejos-Barra, Ó. (2015). Mejoramiento de la productividad en una industria maderera usando incentivo remunerativo. *Maderas. Ciencia y tecnología*, 17(1), 117-128.
- Ramírez, R., Abreu, J.L. & Badii, H.M. (2008). La motivación laboral, factor fundamental para el logro de objetivos organizacionales: Caso empresa manufacturera de tubería de acero. *Daena: International Journal of Global Conference on Business and Finance Proceedings Good Conscience*, 3(1), 143-185
- Robbins, S & Judge, T. (2009). *Comportamiento Organizacional*. (13a. ed.). México: Pearson Educación.
- Robbins, S. (2013). *Comportamiento Organizacional*. (15a. ed.). México: Pearson Educación.
- Singh, H. (2008). Human factor and organisational productivity in textile industry and agricultural machinery industry in north India. Thesis summary Submitted to the Faculty of Business Management & Commerce. For the degree of Doctor of Philosophy. Panjab University, Chandigarh. India.
- Smola, W. K. & Sutton, C. D. (2002). Generational differences: Revisiting generational work values for the new millennium. *Journal of organizational behavior*, 23(4), 363-382.
- Tamez, H. G., Abreu, J. L. y Garza, E. (2009). Impacto de la capacitación en una empresa del ramo eléctrico. *Revista Daena International Journal of Good Conscience*, 4(1), 194-249. Recuperado de goo.gl/2pCOKX.
- Torres, J. L. (2000). Enfoques para la medición del impacto de la Gestión del Capital Humano en los resultados de negocio. *Pensamiento y gestión: revista de la División de Ciencias Administrativas de la Universidad del Norte*, 9(2000), 77-87.
- Ugah, A. (2008). *Motivation and Productivity in the Library*. Library Philosophy and Practice, 1-6.
- Vargas I. (2013). Millennials, los nuevos empleados. Recuperado de <http://www.cnnexpansion.com/mi-carrera/2013/06/25/tuempresa-lista-para-los-millennium>
- Verderber, R. & Verderber, K. (2006). *Comunicate*. (11ª ed.). México: Grupo Geo Impresores.
- Vilchis, J. L. Z. (2012). Los efectos de la institucionalización de la capacitación en el desarrollo organizacional. El caso de L y FC. *Revista Gestión y estrategia*, (41), 41-55.
- Werther, W. & Davis, K. (2008). *Administración de recursos humanos. El capital humano de las empresas*. (6ª ed.). México: McGraw Hill.
- Winter, R. S. (2000). *Manual de trabajo en equipo*. Madrid: Ediciones Díaz de Santos.
- Yeaton, K. (2008). Recruiting and managing the why? Generation: Gen Y. *The CPA Journal*, 78(4), 68-79.
- Zuniga, C. A. (2012). Total factor productivity and Bio Economy effects. *Journal of Agricultural Studies*, 1(1), 1-29.