



**Colegio de Estudios
Superiores de Administración**

CASO EMPRESARIAL Y NOTAS DE ENSEÑANZA
FELICIDAD Y MOTIVACIÓN ORGANIZACIONAL EN ESPACIO Y MERCADEO S.A.

Oscar Alejandro Mejía Rodríguez

María Alejandra Osorio Vega

Colegio de Estudios Superiores de Administración –CESA–

Maestría en Administración – MBA Internacional

Bogotá

2019



**Colegio de Estudios
Superiores de Administración**

CASO EMPRESARIAL Y NOTAS DE ENSEÑANZA

FELICIDAD Y MOTIVACIÓN ORGANIZACIONAL EN ESPACIO Y MERCADEO S.A.

Oscar Alejandro Mejía Rodríguez

María Alejandra Osorio Vega

Director:

Dr. Roberto de la Vega

Colegio de Estudios Superiores de Administración –CESA–

Maestría en Administración – MBA Internacional

Bogotá

2019

Caso Empresarial: ESPACIO Y MERCADEO, S.A.

“El éxito no se logra sólo con cualidades especiales. Es sobre todo un trabajo de constancia, de método y de organización”.

-J.P. Sergent

Espacio y Mercadeo S.A. es una compañía de servicios con más de 15 años de experiencia en el mercado colombiano, dedicada a la Operación Logística en punto de venta y BTL especializado en retail o mercadeo no tradicional. Ofrecen soluciones de alta calidad, con el objetivo de satisfacer las necesidades y expectativas de sus clientes, focalizados en el cumplimiento de los objetivos comerciales de los clientes. Buscan excelencia en los servicios, basándose en el cumplimiento de los requisitos demandados por la norma ISO 9001 y aplicando los conceptos de mejora continua en todos los procesos de la empresa. Actualmente Espacio y Mercadeo S.A. se encuentra en una etapa en la que los altos ejecutivos necesitan proporcionar respuestas gerenciales ajustadas a los cambios y transformaciones, o acciones que les permitan poner en práctica una filosofía organizacional que motive a los empleados y trabajadores a realizar el mejor esfuerzo con la mayor motivación, productividad y felicidad posible para crear un buen clima laboral, elemento que va a influir en la construcción, consolidación y resultados de las estrategias empresariales. El principal reto y objetivo en este momento es definir acciones para reducir efectivamente las tasas de rotación de empleados.

Sobre Espacio y Mercadeo, S.A.

Espacio y Mercadeo S.A. es una empresa colombiana con 19 años de experiencia en operaciones de logística, trade-marketing y mercadeo en puntos de venta. Su gerente general es el administrador de Empresas con especialización en mercadeo comercial, Marco Tulio Padilla Ramírez. La compañía opera en la Costa Norte, Antioquia, Tolima, Valle, Bogotá, Santander y Eje Cafetero. Entre sus principales clientes están *Makro Colombia, Homecenter, Derco, Ramo, Baby Universe, Super Ricas, Goodyear, Kellogg's* y *Nike*. Factura alrededor de \$7,6 millones de dólares al año y dada la complejidad de su negocio, el mayor activo y recurso para su operación es la gente, dependiendo así de su personal. Por esta razón la empresa se

caracteriza por preocuparse por contar con personas calificadas, brindando así oportunidades de capacitación, crecimiento profesional y estabilidad.

La misión de la compañía es prestar servicios de operación logística en punto de venta y BTL o mercado no tradicional, bajo la modalidad de outsourcing, para facilitar a las empresas del sector retail y consumo masivo focalizándose en el core de sus negocios.

La visión de la compañía es ser reconocidos en el 2020 a nivel nacional como el más eficiente outsourcing de Operación Logística y BTL “*Trade Marketing*” o mercadeo no tradicional en punto de venta, para el sector retail y/o consumo masivo.

Actividades principales de Espacio y Mercadeo:

-*Trade marketing*: Se encarga de gestionar el acompañamiento en fuerza de ventas en los diferentes puntos de ventas en la ciudad y a nivel nacional mejorando la rotación en el punto de venta; con su equipo de trabajo (impulsadores , mercaderistas, coordinadores) acelerando las ventas mediante el desarrollo de un programa permanente de merchandising promocional (implementación de actividades de impulso y mercadeo en diferentes canales de distribución), que busca atraer al consumidor en el establecimiento que ayuda a mejorar los indicadores de ventas, posicionamiento de marca y decisión de compra del consumidor.

- *Mercadeo compartido*: Es un servicio desarrollado para todos los canales de venta de sus proveedores, (T.A.T. Independiente y Retail), con cobertura nacional. El objetivo es dinamizar la relación comercial y los resultados en cada canal objetivo gracias a la presencia permanente de su personal, lo que permite mayor recordación y reconocimiento en el desempeño de los portafolios codificados.

- *Operación logística en punto de venta:* Este servicio generado en el modelo de Outsourcing, busca que sus clientes (Cadena y Proveedor), dejen en manos del personal el proceso de abastecimiento de los productos que son entregados en cada tienda.

Liderazgo

La empresa está liderada actualmente por un Director General, al cual le reporta el gerente de operaciones, el gerente financiero y el gerente de recursos humanos. El Director General a su vez reporta a los socios y a la junta directiva conformada por 7 personas. El área de recursos humanos está confirmada por la gerente y por 3 asistentes cuya responsabilidad es velar por la selección, la capacitación y la retención de los más de 1000 empleados que soportan la operación de la empresa. Esta estructura gerencial no ha cambiado desde la fundación de la empresa y se espera que se mantenga así a lo largo del tiempo pues uno de los pilares de la organización es la optimización de los recursos y la minimización de los costos.

Estrategia

A través de los años, la empresa ha experimentado un fuerte crecimiento. Pasaron de un volumen de ventas de treinta mil dólares en el año 2000 a casi 8 millones de dólares en el año 2019, lo cual es evidencia del éxito que han tenido entre sus clientes, del enorme esfuerzo comercial y operacional de la compañía. La clave del éxito de la organización ha sido siempre velar con el cumplimiento y satisfacción de sus clientes excediendo las expectativas.

Así mismo, para hacer frente a su crecimiento, la organización ha experimentado un crecimiento en número de empleados de 25 a más de 1000 en 19 años, con lo cual los procesos operativos de selección, capacitación y desarrollo también se han complejizado.

El negocio de Espacio y Mercadeo requiere para su operación personal joven, enérgico, no necesariamente calificado. Por lo cual el perfil de la gente que suele contratar con jóvenes bachilleres o estudiantes, que oscilan en entre los 18 y los 30 años de edad, de bajo nivel educativo y su oferta salarial suele ser el salario mínimo más bonificaciones por desempeño. La empresa para ser más atractiva su oferta laboral incluye dentro de su compromiso la capacitación y de desarrollo de los empleados como pilar fundamental de su estrategia y compromiso con la comunidad.

Al momento de contratar a su personal, Espacio y Mercadeo S.A. propone las siguientes disposiciones: “Se ofrece estabilidad laboral, con una jornada de lunes a sábado y disponibilidad de laborar los dos domingos de quincena, los horarios son de 10:00 am a 7:00 pm. La asignación salarial es de (cantidad a determinar según el puesto de trabajo) más auxilio de transporte y prestaciones sociales, según desempeño a los dos meses se les da bonificación por ventas”⁽¹⁾.

Para mantener la operación de los clientes de grandes superficies como Makro, Homecenter, entre otros, ha sido necesario contratar a más de 1,200 empleados. El proceso de selección suele tardar tres semanas, sin embargo, dada la complejidad de la operación y del gran número de personas que deben contratar, cada vez se toma menos tiempo en seleccionar el personal adecuado para el trabajo. Este hecho no necesariamente ha sido un punto positivo en la empresa, al contrario, si bien el proceso se ha agilizado por el mayor número de gente a contratar, el filtro que se aplica en el proceso de selección es cada vez menos exigente, lo cual puede estar contribuyendo al alto índice de rotación de la empresa.

Desde que la empresa se fundó, fue estructurada con políticas clara y estrictas para la selección y retención del personal. El target de rotación fue establecido en un máximo del 5%. La

empresa se esforzó por desarrollar actividades de esparcimiento y motivación tales como celebraciones de cumpleaños, día de los niños, navidades, etc. Además, desarrollaron planes de capacitación y desarrollo en el cual se entrenaba al personal durante dos meses y posteriormente cada seis meses, se evaluaba al personal para proporcionar feedback y apoyar a las personas en el mejoramiento de sus debilidades. Se realizaba semestralmente una encuesta de clima laboral con el fin de validar que los empleados se sintieran satisfechos y comprometidos. Por otro lado, la empresa también contaba con programas de reconocimiento y bonificaciones para los empleados que tuvieran excelente desempeño en su gestión y para aquellos que fueran teniendo mayor permanencia y compromiso con la empresa.

Contexto actual

Actualmente, la empresa Espacio y Mercadeo S.A. presenta un problema de rotación de personal. Mensualmente renuncia alrededor del 13% del personal contratado, lo que conduce a un enorme esfuerzo por parte del área de recursos humanos, así como mayor inversión por parte de la compañía para capacitación de nuevos empleados. Asimismo, se conoce que los programas de motivación que se encuentran activos en la empresa son básicos, en el sentido de que no se han realizado actualizaciones en cuanto a los programas de bienestar al empleado que hoy en día se utilizan para optimizar la producción y el desempeño de los mismos dentro de una empresa. Tampoco se han vuelto a realizar encuestas de satisfacción ni se han realizado reportes ni análisis para conocer la percepción que tienen los empleados sobre su esquema de remuneración, ni sobre su motivación ni clima laboral.

Según Eliana Murcia Sabogal, directora de talento humano, en Espacio y Mercadeo S.A. se han realizado jornadas de bienestar, celebración de fechas especiales y capacitaciones de habilidades blandas, sin embargo, la tasa de rotación no ha resultado favorable.

Hoy en día, la mayor fuerza laboral se encuentra dentro de una generación, los denominados *Millenials*, que son la generación nacida entre mediados de los años 1980 y 1990. Este grupo de individuos es actualmente caracterizado por su diferencia en comparación a generaciones pasadas en cuanto al trace de metas y objetivos de vida y la manera de conseguirlos. Sus aspiraciones no son, por lo general, convencionales en cuanto a la búsqueda de una familia y una estabilidad financiera, sino que desean una estabilidad emocional y creativa que, a través de la libertad, le conduzca a la deseada firmeza financiera para seguir desenvolviéndose como individuos, más que llevar a cuestras las riendas de un hogar.

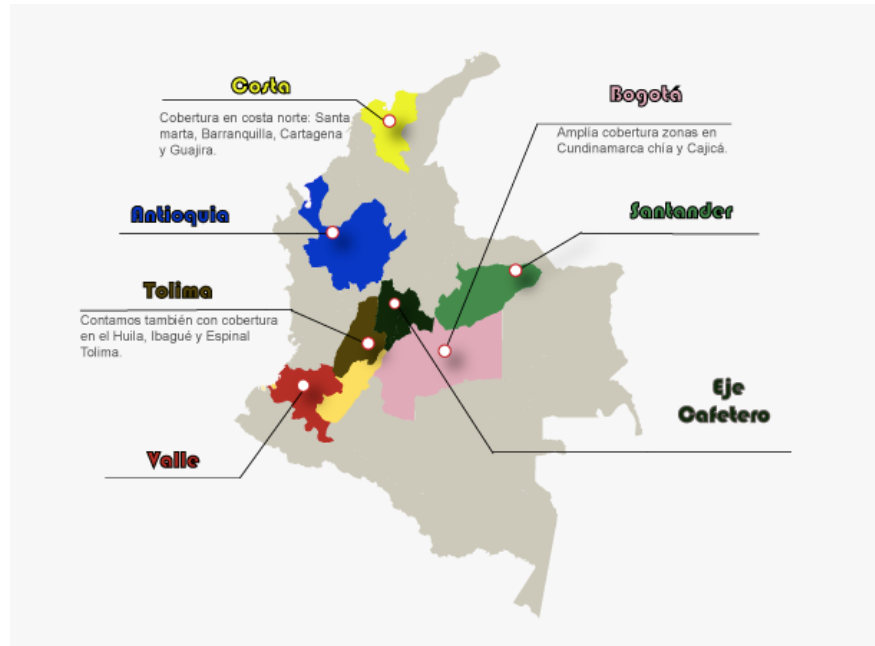
En general, los empleados que cesan sus actividades dentro de la compañía indican, a través de críticas y reseñas públicas, que calificarían a la empresa con un puntaje menor a cuatro (4) sobre cinco (5), alegando que, la mayor de las problemáticas de la agrupación es la poca oportunidad de crecimiento laboral, así como el poco interés en el bienestar laboral de los trabajadores.

Junta Directiva

En la última junta directiva de Espacio y Mercadeo en febrero del 2019, los socios se preguntaron ¿porque si tenían políticas claras de selección, motivación y retención del personal estaban teniendo un índice de rotación mayor al esperado? ¿El departamento de recursos humanos estará aplicando correctamente las políticas de la empresa? ¿Se estarán analizando y tomando acción frente a los resultados de rotación? ¿se deben hacer cambios en el departamento de recursos humanos?

ANEXO 1

Mapa de la cobertura de la empresa Espacio y Mercadeo, SA en el territorio colombiano.



Fuente: www.espacioymercadeo.com

ANEXO 2

Evaluaciones de empleados a la empresa Espacio y Mercadeo, SA en redes sociales y páginas web de bolsa de empleo.

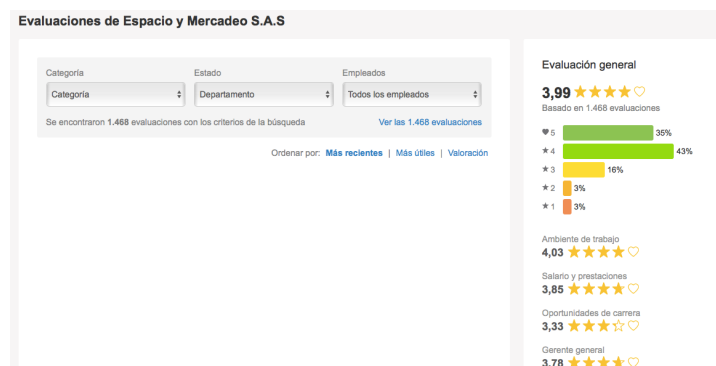
1. Red social Facebook @espaciomercadeo: 3,4/5



2. Página web de bolsa de empleo Indeed: 4,4/5



3. Página web de bolsa de empleo Computrabajo: 3,99/5



ANEXO 3

Índice de rotación de empleados.

ROTACIÓN POR CADENAS MARZO				
TIENDA	Ingresos	Retirados	Empleados Mes	Indicador
MAKRO	29	26	302	9%
HOME CENTER	6	2	42	5%
MERCADO COMPARTIDO	6	4	57	7%
BTL-OPL	18	11	221	5%
BTL FIJO	0	14	111	13%
KELLOGGS	4	6	63	10%
Total	63	63	796	8%

ROTACION					
OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE	ENERO	FEBRERO	MARZO
8%	5%	5%	9%	9%	9%
6%	7%	8%	7%	5%	5%
20%	18%	36%	11%	7%	7%
4%	12%	38%	11%	5%	5%
30%	5%	6%	16%	13%	13%
6%	12%	8%	5%	10%	10%
11%	8%	12%	11%	8%	8%



ANEXO 4

Bienestar.

1. Información de las jornadas de bienestar a nivel nacional.



JORNADA DE BIENESTAR A NIVEL NACIONAL

Se realizó actividad de bienestar con actividades de salud y asesoría en convenio con Fincomercio, Colfondos, Porvenir, Fondo Nacional del Ahorro y Cajas de Compensación. (9 ciudades y 4 PDV Bogotá)



FECHA	CIUDAD O PDV	No DE PERSONAS PROGRAMADAS	No DE PARTICIPANTES	% DE COBERTURA
03 de Octubre	Villavicencio	38	20	53%
04 de Octubre	Cajica	19	19	53%
5 de Octubre	Bucaramanga	29	19	66%
09 de Octubre	Santa Marta	33	23	70%
10 de Octubre	Cartagena	37	8	22%
12 de Octubre	Medellin	114	33	29%
16 de Octubre	Cucuta	20	12	60%
18 de Octubre	Bogota - Cumara	39	29	74%
19 de Octubre	Ibaque	34	21	62%
23 de Octubre	Monteria	26	20	77%
24 de Octubre	Bogota - Calle 80	30	16	53%
25 de Octubre	Bogota - Puente Aranda	16	13	81%
30 de Octubre	Barranquilla	78	18	23%
1 de Noviembre	Administración	70	29	41%
TOTAL			280	55%



2. Información de la unidad de aprendizaje.

UNIDAD DE APRENDIZAJE

Se dió inicio al cronograma de la Unidad de aprendizaje con el cliente Kellogg realizando dos capacitaciones virtual presenciales y la capacitación de la herramienta Moodle de capacitación

NOMBRE DEL AREA O CLIENTE	NOMBRE DE ACTIVIDAD	FECHA	LUGAR	No DE PERSONAS PROGRAMADAS	No DE ASISTIERON	% DE COBERTURA	OBSERVACIONES
BTL KELLOGG	INAGURACION UNIDAD DE APRENDIZAJE E INDUCCION Y CELEBRACION DE CUMPLEAÑOS	24 de Octubre	SALON OVIEDO	60	34	57%	PENDIENTE REGISTRO DE ASISTENCIA A NIVEL NACIONAL
BTL KELLOGG	COMUNICACIÓN ASERTIVA	7 de Noviembre	SALON OVIEDO	18	18	100%	PRESENCIAL
BTL KELLOGG	COMUNICACIÓN ASERTIVA	7 de Noviembre	SALON OVIEDO	34	23	68%	CONEXIÓN ZOOM REGIONALES
BTL KELLOGG	COMUNICACIÓN ASERTIVA	8 de Noviembre	SALON OVIEDO	8	8	100%	CONEXIÓN ZOOM CALI
BTL KELLOGG	ETIQUETA Y PROTOCOLO	21 de Noviembre	SALON OVIEDO	42		0%	PRESENCIAL
BTL KELLOGG	ETIQUETA Y PROTOCOLO	21 de Noviembre	NACIONAL	18		0%	CONEXIÓN ZOOM
BTL KELLOGG	CONCEPTOS BASICOS DE MERCADEO	28 de Noviembre	SALON OVIEDO	42		0%	PRESENCIAL
BTL KELLOGG	CONCEPTOS BASICOS DE MERCADEO	5 de Diciembre	NACIONAL	18		0%	CONEXIÓN ZOOM
BTL KELLOGG	RELACIONES PERSONALES, FORTALEZAS Y OPORTUNIDADES	12 de Diciembre	SALON OVIEDO	42		0%	PRESENCIAL
BTL KELLOGG	RELACIONES PERSONALES, FORTALEZAS Y OPORTUNIDADES	12 de Diciembre	NACIONAL	18		0%	CONEXIÓN ZOOM



ESPACIO & MERCADOS



35 años Grupo J&M

ANEXO 5

Encuestas a los empleados.

1. Encuesta de bienestar organizacional

Eres parte fundamental de Espacio & Mercadeo por eso te invitamos a participar activamente de la encuesta de "BIENESTAR LABORAL", la cual nos ayudara a diseñar nuestro plan de Desarrollo y Capacitación de los próximos 2 años; agradecemos su colaboración y aportes. Nota: los datos suministrados serán totalmente confidenciales y su uso será exclusivamente estadístico.

ESPACIO Y MERCADEO EVALUACIÓN DE BIENESTAR 2018	Entre \$ 2.000.001 y \$ 3.000.000 Más de \$ 3.000.000
1 DATOS DEMOGRAFICOS	12. LOS INGRESOS DE SU HOGAR PROVIENEN DE:
GENERO: Femenino-Masculino-LGBTI	Únicamente de la nómina del trabajador
EDAD:	Nómina del trabajador, conyugue y/o otros familiares
Menores de 18 años	Nómina y arriendo o alquileres de propiedad
Entre 18 y 25 años	Nómina y negocio o microempresa familiar
Entre 26 y 35 años	Nómina y giros de familiares en el exterior
Entre 36 y 45 años	
Más de 46 años	13. NÚMERO DE PERSONAS QUE DEPENDEN ECONÓMICAMENTE DEL TRABAJADOR:
2 ANTIGÜEDAD EN LA EMPRESA	1 Persona
Menos de 1 año	2 Personas
Entre 1 y 3 años	3 Personas
Entre 4 y 6 años	4 o más personas
Entre 7 y 10 años	Ninguna
Más de 10 años	
3. ANTIGÜEDAD EN CARGO ACTUAL:	14. PROYECTA ADQUIRIR ALGUNO DE ESTOS BIENES O SERVICIOS EN UN PERIODO MENOR A UN AÑO:
Menos de 1 año	Vivienda
Entre 1 y 3 años	Automóvil
Entre 4 y 6 años	Educación
Entre 7 y 10 años	Creación de negocio
Más de 10 años	Tratamiento Médico
4. NIVEL DE CARGO:	Recreación - viajes
Directivo – Ejecutivo	Mejoras a vivienda
Nivel profesional / asesor	Préstamo de libre inversión
Nivel analista	Ninguno
Nivel técnico / asistencial	Otra
Nivel operativo	
5. TIPO DE CONTRATO	15. CUÁL DE LOS SIGUIENTES BIENES O SERVICIOS ESTÁ PAGANDO ACTUALMENTE:
Término indefinido directo	Vivienda
Término fijo directo	Automóvil
Prestación de servicios	Educación
A través de empresa temporal	Creación de negocio
Por cooperativa	Tratamiento Médico
6. ESTADO CIVIL	Recreación - viajes
Soltero	Mejoras a vivienda
Casado	Préstamo de libre inversión
Separado	Ninguno
Unión libre	Otra
Viudo	
7. OCUPACION DEL CONYUGUE	16. ESTRATO: 1-2-3-4-5-6
Trabaja	VIVE EN:
Estudia	Casa
Hogar	Apartamento
No aplica	Aparta estudio
Desempleado	Habitación
Trabaja y estudia	Otra
Pensionado	
8. NUMERO DE HIJOS	17. TIPO DE VIVIENDA
1/2/3/4/cuantos? / no tiene hijos	Propia
9. HIJOS MENORES DE 12 AÑOS	Arrendada
1/2/3/4/cuantos? / no tiene hijos	Familiar
10. HIJOS MAYORES DE 12 A 17 AÑOS	Crédito- hipotética
1/2/3/4/cuantos? / no tiene hijos	
11. SALARIO MENSUAL.	18. CON QUE FRECUENCIA ASISTE AL MEDICO:
Mínimo \$ 644.350	Nunca
Entre \$ 644.400 y \$1.000.000	Solamente en una cirugía
Entre \$ 1.000.001 y \$ 2.000.000	Cuando lo requiere la empresa
	Períodicamente por control medico

Eres parte fundamental de Espacio & Mercado por eso te invitamos a participar activamente de la encuesta de "BIENESTAR LABORAL", la cual nos ayudara a diseñar nuestro plan de Desarrollo y Capacitación de los próximos 2 años, agradecemos su colaboración y aportes. Nota: los datos suministrados serán totalmente confidenciales y su uso será exclusivamente estadístico.

Cuál es su grado de satisfacción sobre cada uno de estos aspectos relacionados con su salud (Señale con una X)

	Muy Satisfecho	Satisfecho	Aceptable	Insatisfecho
Sensación de salud en general	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Agudeza Visual	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Agudeza Auditiva	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Resistencia, fuerza y coordinación	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Nutrición	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Actividad física	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Salud Oral	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Estabilidad Emocional	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

20 USTED SUFRE O ES TRATADO POR:

Hipertensión
Diabetes
Hipoglucemia
Cáncer
Stress
Afección respiratoria
Afecciones cardiovasculares
Afecciones gastrointestinales
Afecciones genitourinarias
Afecciones dermatológicas
Afecciones osteomusculares
Otra

21 MARQUE LAS VACUNAS CON LAS QUE CUENTA (DOSIS COMPLETAS):

Hepatitis A
Hepatitis B
Tétanos y Difteria
Influenza (Hace menos de un año)
Varicela
Triple viral (Paperas, Rubéola, Sarampión)
Fiebre Amarilla
Cáncer de cuello uterino
Ninguna

22 HÁBITOS DE CONSUMO DE CIGARRILLO:

No fuma
Fuma menos de cuatro cigarrillos diarios
Fuma Cuatro ó más cigarrillos diarios

23 CON QUÉ FRECUENCIA PRÁCTICA ALGÚN DEPORTE:

Todos los días
Más de tres veces por semana
Los fines de semana
De vez en cuando
Nunca

24 Por favor indique su peso ---

25 Por favor indique su estatura---

26 MÁXIMO NIVEL EDUCATIVO TERMINADO.

Primaria
Bachillerato
Técnico
Tecnológico
Profesional
Especialización
Maestría
Doctorado

27 ESTUDIA ACTUALMENTE:

Primaria
Bachillerato
Técnico / Tecnológico
Profesional

Especialización

Maestría

Idiomas

Cursos libres

28 SEÑALE EL ÁREA EN LA QUE LE GUSTARÍA CAPACITARSE A NIVEL PROFESIONAL A CORTO PLAZO (2-3 AÑOS). MARQUE MÁXIMO DOS OPCIONES:

Administración (Habilidades gerenciales, estrategia empresarial)
Calidad (ISO, Auditoría de Calidad)
Financiera (Contabilidad, análisis financiero, banca)
Sistemas
Idiomas
Legislación
Mercadeo y ventas
Preparación para la jubilación
Ninguna

29 SELECCIONE MÁXIMO DOS TEMAS DE APRENDIZAJE PERSONAL EN LOS QUE LE GUSTARÍA PARTICIPAR:

Alimentos (Culinaria)
Artísticos (danzas, instrumentos musicales, teatro, fotografía)
Belleza
Crecimiento personal
Educación familiar
Preparación para la desvinculación laboral
Manualidades
Creación de empresa
Ninguna

30 ELIJA MÁXIMO DOS ASPECTOS EN LOS QUE LE GUSTARÍA SER CAPACITADO PARA EL MANEJO ADECUADO DE LAS RELACIONES FAMILIARES:

Comunicación familiar
Pautas de Crianza
Padres con hijos adolescentes
Prevención de la drogadicción
Sexualidad
Economía familiar
Relación adultos mayores
Manejo de familiares enfermos
Relaciones de pareja

31 SEÑALE MÁXIMO DOS DE LOS DEPORTES QUE LE GUSTARÍA QUE SE PROMOVIERA DENTRO DE LA EMPRESA:

TENIS
Atletismo
Aeróbicos
Biliar
Wellness empresarial (Yoga, Pilates, taichi, rumba)
Tenis de mesa
Voleibol
Deportes de alto riesgo
Fútbol
Bolos
Caminatas
Natación
Baloncesto
Ciclismo

32. CUÁLES DE LOS SIGUIENTES PASATIEMPOS PRÁCTICA FRECUENTEMENTE (SEÑALE MÁXIMO DOS).

Ir al cine
Juegos de video
Ver televisión
Bailar
Practicar algún deporte
Asistir a un acto cultural (Visitar museos, teatro, otros)
Navegar en internet
Leer
Escuchar música
Asistir a actividades sociales

Eres parte fundamental de Espacio & Mercado por eso te invitamos a participar activamente de la encuesta de "BIENESTAR LABORAL", la cual nos ayudara a diseñar nuestro plan de Desarrollo y Capacitación de los próximos 2 años; agradecemos su colaboración y aportes. Nota: los datos suministrados serán totalmente confidenciales y su uso será exclusivamente estadístico.

33. USTED TOMA CADA AÑO SU PERIODO DE VACACIONES: SI No

34. EN SU TEMPORADA DE VACACIONES USTED:
Sale de viaje
Toma algún curso
Busca otra fuente de ingresos
Se queda en casa
Ninguna

35. HABITUALMENTE EN QUE MEDIO DE TRANSPORTE SE DESPLAZA A SU TRABAJO
Vehículo propio
Transmilenio
Ruta
Servicios Público (Bus, buseta, colectivo)
Bicicleta
Otro

36. EL TIEMPO PROMEDIO DE TRANSPORTE QUE SE GASTA PARA LLEGAR A SU SITIO DE TRABAJO ES DE:
Menos de 30 minutos
Entre 30 Min y 1 hora
1 hora
2 horas
Más de 2 horas

37. QUE TAN FÁCIL ES ACCEDER AL SERVICIO DE TRANSPORTE MÁS UTILIZADO POR USTED
Muy Fácil
Fácil
Complicado
Muy complicado

Con qué frecuencia se presentan las siguientes dificultades en las diferentes áreas de su vida

	Siempre	Algunas Veces	Casi Nunca	Nunca
Relaciones con la familia	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Problemas de salud	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Carga Laboral	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Relación con los compañeros de trabajo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Finanzas personales	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Dentro de sus prioridades personales, organice de 1 a 6 según el orden de importancia las siguientes áreas (Ponga 1 a la más importante, 2 a la siguiente en importancia hasta llegar a 6, siendo ésta la menos importante) SIN REPETIR NÚMERO

	UNO	DOS	TRES	CUATRO	CINCO	SEIS
Salud Física	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Capacitación	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Recreación y tiempo libre	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Estabilidad económica	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ambiente Laboral	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Salud Emocional	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

40. ALGÚN MIEMBRO DE SU NÚCLEO FAMILIAR (PADRES, HERMANOS, HIJOS Y/O CONYUGUE) PRESENTA DISCAPACIDAD FÍSICA O MENTAL.

41. PARTICIPA EN ALGUNA DE LAS SIGUIENTES ACTIVIDADES DE APOYO Y/O INCLUSIÓN SOCIAL
Voluntariado
Apoyo social
Roles comunitarios
Actividades comunitarias

42. LA MAYOR PARTE DEL TIEMPO LIBRE SUS HIJOS LA PASAN EN COMPAÑÍA DE sus padres con la niñera o empleada Con otros familiares Solos

43. PARTICIPÓ DE UN PROGRAMA DE INDUCCIÓN Y REINDUCCIÓN A LA COMPAÑÍA.
SI NO

44. PARTICIPÓ DE UN PROGRAMA DE INDUCCIÓN Y REINDUCCIÓN AL PUESTO DE TRABAJO.
SI NO

45. CONOCE EL PLAN DE CAPACITACIÓN.
SI NO

46. PARTICIPA EN LOS PLANES DE CAPACITACIÓN REALIZADOS EN SU COMPAÑÍA.
SI NO

47. CONOCE LAS ACTIVIDADES DE SEGURIDAD Y SALUD EN EL TRABAJO QUE REALIZA LA EMPRESA
SI NO

48. SABE CÓMO ACTUAR EN CASO DE EMERGENCIA
SI NO

En el contexto laboral, el trato que usted recibe en los siguientes aspectos es:

	Apropiado	Inapropiado
Comunicaciones verbales	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Carga Laboral asignada	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Posibilidades de expresar sus opiniones y sugerencias	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Respeto a la integridad personal	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Condiciones de Satisfacción de los siguientes aspectos

	Satisfecho	Insatisfecho
El trabajo que realizo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
El desarrollo que obtengo por mi trabajo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Las relaciones con mi núcleo familiar	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mis relaciones Sociales (Amigos)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
El cumplimiento de mis metas personales	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

51. QUÉ LE RECOMENDARÍA A RECURSOS HUMANOS PARA MEJORAR SU GESTIÓN:

52. SI EN SUS MANOS ESTUVIERA REALIZAR UNA ACTIVIDAD DE BIENESTAR, ¿QUÉ HARÍA?

¡MUCHAS GRACIAS POR SU COLABORACIÓN!

2. Encuesta de clima organizacional

Eres parte fundamental de Espacio & Mercadeo por eso te invitamos a participar activamente de la encuesta de "CLIMA LABORAL", la cual nos ayudara a diseñar nuestro plan de Desarrollo y Capacitación de los próximos 2 años; agradecemos su colaboración y aportes. Nota: los datos suministrados serán totalmente confidenciales y su uso será exclusivamente estadístico.

ESPACIO Y MERCADEO EVALUACIÓN DE CLIMA 2018

1. Los empleados tienen acceso a los materiales y tecnologías que necesitan para realizar su trabajo.
Sí No
2. Los procesos para realizar el trabajo están bien definidos.
Sí No
4. Los empleados están bien entrenados en los procesos en los que están involucrados.
Sí No
4. Los empleados están bien entrenados en los procesos en los que están involucrados.
Sí No
5. Las condiciones de trabajo contribuyen a un buen desempeño de la labor.
Sí No
6. Se toman acciones administrativas sobre los empleados de bajo rendimiento.
Sí No
7. La selección se basa en las habilidades y competencias de los candidatos.
Sí No
8. Los jefes son abiertos y honestos en sus comunicaciones.
Sí No
9. El jefe se asegura que los empleados conozcan con claridad lo que se espera de ellos en su trabajo.
Sí No
10. El jefe atiende y está pendiente de las sugerencias de sus empleados.
Sí No
11. El jefe trabajan en equipo con sus colaboradores.
Sí No
12. La retroalimentación recibida por parte de mi jefe está enmarcado en el respeto.
Sí No
13. Se respira un aire de respeto en la empresa.
Sí No
14. El jefe es imparcial al momento de evaluar mi trabajo.
Sí No
15. Las decisiones que se toman en la empresa son justas.
Sí No
16. Los colaboradores son reconocidos por sus logros.
Sí No
17. Hay mecanismos para identificar y retener a los mejores talentos.
Sí No
18. Existen procedimientos claros para que los empleados puedan acceder a capacitación cuando la necesitan.
Sí No
19. Las personas cuentan con los manuales, herramientas e información necesaria para hacer su trabajo.
Sí No
20. En la organización se fomenta el trabajo en equipo.
Sí No
21. Se dan las condiciones para que las personas compartan y aprendan unas de otras.
Sí No
22. Se promueve el aporte de los empleados en la resolución de los problemas que se presentan en la ejecución de trabajo.
Sí No
23. Considero que el ambiente de mi sitio de trabajo es bueno para el desempeño de la labor?
Sí No
24. Las nuevas ideas son bienvenidas y se estimula a los empleados a encontrar nuevas y mejores maneras de hacer su trabajo.
Sí No
25. En general si recomendaría a un amigo la organización para trabajar.
Sí No
26. Me siento orgulloso de pertenecer a la organización
Sí No
27. Creo posible que empleados que hayan renunciado quieran retornar a trabajar en la organización.
Sí No
28. Me interesa el futuro de la organización
Sí No
29. Si tuviera una oportunidad laboral en otra organización con el mismo salario me quedaría.
Sí No
30. Estoy dispuesto a trabajar extra sin que mi jefe lo solicite.
Sí No

NOTAS DE ENSEÑANZA

Caso Empresarial: ESPACIO Y MERCADEO, S.A.

¿Cómo mejorar la motivación de los empleados?

En los años 50 y 60, el psicólogo empresarial estadounidense Frederick Herzberg comenzó a examinar el bienestar y la satisfacción de los empleados. Su propósito era investigar qué efecto tiene tu actitud en tu nivel de motivación. Así que les pidió a las personas que describieran situaciones laborales en las que se sintieran realmente bien y situaciones en las que se sintieran realmente mal. Los resultados mostraron que los factores que afectan su satisfacción laboral son muy diferentes cuando se describe una situación buena o mala.

El trabajo de Herzberg ha tenido una gran influencia en cómo los líderes manejan la motivación hoy en día. En su famoso artículo: "Una vez más: ¿Cómo motiva a los empleados?" (1969) propuso su teoría de los dos factores.

Como se mencionó, Herzberg divide los factores motivacionales en dos categorías, a los que llama factores de higiene y factores motivadores. Los factores de higiene pueden desmotivar o causar insatisfacción si no están presentes, pero rara vez causan satisfacción cuando están presentes. Los factores motivadores, por otro lado, a menudo crean satisfacción y rara vez son la causa de la insatisfacción.

Es notable que los factores motivacionales y los factores de higiene no son opuestos entre sí. Lo opuesto a la satisfacción no es la insatisfacción, sino la ausencia de satisfacción. Lo

mismo ocurre con la insatisfacción: lo contrario no es la insatisfacción es la ausencia de insatisfacción.

LOS DOS FACTORES DE HERZBERG	
FACTORES MOTIVACIONALES (De satisfacción)	FACTORES DE HIGIENE (De insatisfacción)
Contenido del cargo (Como se siente el individuo en relación a su cargo.	Contexto del cargo (Como se siente el individuo en relación condiciones de la empresa.
<ol style="list-style-type: none"> 1. El trabajo en si 2. Realización 3. Reconocimiento 4. Progreso profesional 5. Responsabilidad 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Las condiciones de trabajo 2. Administración de la empresa 3. Salario 4. Relaciones con el supervisor 5. Beneficios y servicios sociales

Imagen 1: 'Los dos factores de Herzberg.

Es notable que los factores motivacionales y los factores de higiene no son opuestos entre sí. Lo opuesto a la satisfacción no es la insatisfacción, sino la ausencia de satisfacción. Lo mismo ocurre con la insatisfacción: lo contrario es la insatisfacción es la ausencia de insatisfacción.

Ambas listas contienen factores que motivan de diferentes maneras, ya que satisfacen necesidades diferentes. Los factores de higiene tienen un objetivo específico, y cuando se cumplen, no motivan más, mientras que los factores de motivación son mucho más abiertos. Es por esto que también motivan por un período de tiempo más largo.

Según Herzberg, los factores de higiene son externos en relación con las tareas específicas de su empleado. Trabajan solo como motivadores temporales; por ejemplo, un aumento de sueldo continuo solo motivará a alguien a esperar el siguiente y nada más. (Sin embargo, el salario también puede ser desmotivante, si el empleado lo considera demasiado bajo o bajo en

comparación con el de un colega). Los factores motivacionales funcionan como motivadores internos, motivan a largo plazo y son relevantes para el trabajo en sí y para la configuración del trabajo.

Cabe destacar que los dos tipos de factores no se excluyen entre sí y que la administración debe esforzarse por cumplir ambos para que sus empleados estén realmente satisfechos con su trabajo. Cuando se cumplen los factores de higiene, la creación de más factores no conducirá a una mayor motivación. Pero si no se cumplen, pueden causar desmotivación. Es diferente con los factores motivacionales: a pesar de que la administración no los cumple todos, sus empleados aún pueden estar motivados.

Una de las ideas quizás más importantes que Herzberg produce a causa de sus estudios sobre la satisfacción es la idea de "enriquecimiento del trabajo". El enriquecimiento de trabajo consiste en examinar las asignaciones de trabajo individuales del empleado y agregar tareas que involucren al empleado. En orden de seguir estos preceptos se debe tomar en cuenta que: (1) Un trabajo debe utilizar todo el potencial del compañero de trabajo y proporcionar desafíos adecuados y (2) A cada empleado que muestre un potencial creciente debe dársele más responsabilidad.

Si un trabajo no puede diseñarse de una manera que permita utilizar todo el potencial del empleado, la gerencia debe considerar contratar otro empleado con menos calificaciones o en su caso considerar automatizar el proceso. Si las habilidades de una persona no se explotan completamente experimentará problemas motivacionales.

Inicialmente, para motivar a un empleado, debe comenzar un proceso de dos fases. Primero, debe eliminar todas las causas de insatisfacción y luego ayudarles a sentirse satisfechos.

Herzberg llamó a los motivos de insatisfacción *factores de higiene*. No hay razón para tratar de motivar a sus empleados antes de eliminar estos desafíos. Para eliminarlos se debería:

1. Cambiar malas y destructivas políticas de la empresa.
2. Proporcionar supervisión eficiente, de apoyo y no invasiva.
3. Crear y apoyar una cultura respetuosa.
4. Asegurar que los salarios sean competitivos.
5. Proporcionar a todos trabajos significativos.
6. Proporcionar seguridad laboral

Para crear satisfacción entre sus empleados, dice Herzberg, tiene que trabajar con los *factores motivadores*. Se necesita comenzar el proceso que él llamó "*enriquecimiento laboral*". Inicia con observar las tareas de trabajo de sus empleados y ubicar las áreas donde se puede hacer mejor y más satisfactorio, por ejemplo:

1. Ofertar posibilidad de promociones (ascensos).
2. Reconocer los aportes de los empleados.
3. Crear asignaciones de trabajo que coincidan con las habilidades del empleado.
4. Dar a todos la mayor responsabilidad posible.
5. Posibilitar el avance dentro en la empresa.
6. Ofrecer posibilidades de capacitación y desarrollo para que todos puedan ocupar los puestos que desean en la empresa.

Combinando los estudios de Herzberg, Maslow y Vroom sobre la motivación de empleados en el ambiente laboral, se pueden hallar conceptos o acciones a tomar para lograr dicho fin.

Algunas de estas son:

No esperar para motivar. Los empleados que están satisfechos con su trabajo tienen un gran impacto en el crecimiento y el éxito de su empresa. De la misma manera, los empleados no comprometidos pueden tener un impacto negativo en la capacidad de su organización para convertirse o seguir siendo un líder de la industria. De hecho, los expertos estiman que los costos de una fuerza laboral desconectada ascienden a billones de dólares. El desarrollo de talento dentro de la empresa y la preparación de los empleados para el progreso son formas ideales para prepararse para el futuro. A menudo, es más rápido y más efectivo promocionar desde las propias filas que buscar nuevos talentos fuera de la organización.

Sepa dónde están parados. Determinar si los empleados están motivados y comprometidos es el primer paso para llegar a crear el entorno de trabajo ganador. Por lo general, los empleados que trabajan con pasión y sienten una conexión profunda con la empresa son los que impulsan la innovación, toman más iniciativas, realizan trabajos de mayor calidad y hacen avanzar a la organización. Por otro lado, los empleados no comprometidos son perjudiciales para la organización porque pueden contaminar al resto de su equipo con puntos de vista negativos. Esto no solo reduce la productividad, sino que también puede incrementar los niveles de rotación de personal al hacer que miembros del equipo se vayan en busca de nuevas oportunidades, incluso miembros clave. Identificar a estos empleados y abordar la causa de su infelicidad es fundamental. Si las personas activamente desconectadas no pueden o no quieren volver

a energizarse y reenfocarse, puede ser necesario retirarlos de la organización por el bien de todo el equipo. El espacio intermedio entre los empleados comprometidos y los empleados no comprometidos activamente está reservado para los no comprometidos, esencialmente, estas personas están “retiradas”. Al caminar dormidos durante su jornada laboral, solo están dedicando tiempo, no energía o pasión, a su trabajo. Como resultado, pueden afectar negativamente la productividad y la calidad del trabajo. Es por esto que es vital mantener al equipo, especialmente sus mejores empleados. Afortunadamente, los que caen en este punto intermedio suelen tener el mejor potencial para volver a participar.

Reconocer lo que impulsa a los empleados. Teniendo una idea aproximada de a qué grupo pertenecen los empleados, es hora de actuar. Crear un entorno en el que los empleados sientan que sus contribuciones son parte integral del éxito general de la organización puede ser un desafío. De hecho, los principales impulsores del compromiso de los empleados suelen ser:

- I. Percibir el interés de la gerencia en el bienestar de los empleados.
- II. Conocer la visión clara de la alta dirección.
- III. Tener un trabajo desafiante.
- IV. Poseer autoridad y confianza para la toma de decisiones.
- V. Oportunidades de avance profesional.
- VI. Hallarse en un entorno de trabajo colaborativo.
- VII. Contar con los recursos para hacer adecuadamente el trabajo.

Motivar desde adentro hacia afuera. El entusiasmo es algo que debe venir desde dentro de cada empleado. Sin embargo, lo que inspira a una persona puede no funcionar para otra persona: se debe crear un "entorno laboral ganador" general y alentar a los empleados a creer en él.

Marcar el tono. Proyectar una actitud positiva sobre la empresa y la vida en general puede tener un impacto significativo en la moral. La actitud de los superiores se refleja en el resto del personal, por lo que es importante comenzar y terminar cada día con una nota positiva. Los simples cumplidos, los saludos entusiastas y una pequeña charla con los miembros del equipo pueden ayudar a mantener a los empleados energizados.

Para marcar el tono se recomienda tomar ciertas acciones como:

1) Darle a los empleados lo que desean: Ofrecer elogios sinceros, dirigidos. La mayoría de las personas pueden sentir cuando un jefe no es sincero u ofrece comentarios generales en lugar de comentar sobre un logro específico. Además, se debería invertir en programas de reconocimiento de empleados, mantener los canales de comunicación abiertos y pagarles un salario justo.

2) No escatimar en entrenamiento: Las organizaciones que cuentan con programas bien establecidos para ayudar a los empleados a desarrollar sus habilidades y que trabajan para mantener y fomentar una fuerza laboral diversa y altamente talentosa tienen un historial comprobado de éxito empresarial y rentabilidad durante un período prolongado de tiempo. Es necesario también fomentar la participación y conectarse con los empleados de maneras sencillas pero eficaces, por ejemplo, tomarse un tiempo fuera de la jornada laboral para un juego rápido o reproducir

música alegre permitiendo a los empleados un descanso de la rutina diaria, que en realidad puede resultar en una mayor productividad.

3) Darle un giro positivo a las evaluaciones de rendimiento: Muchos jefes confían en las revisiones periódicas de desempeño, aumentos y programas de bonificación para motivar a su gente. Sin embargo, una revisión de desempeño que simplemente detalla lo que un empleado hizo mal o las áreas que necesitan mejorar, y si recibirán o no un aumento o bonificación, por lo general no es útil para mantenerlos inspirados y energizados.

Existen otras maneras de medir el desempeño de los empleados y bonificarles por ello, manteniéndoles motivados. Una buena manera de poner un énfasis positivo en el proceso de revisión del desempeño es pedirles a los empleados que escriban una autoevaluación que detalle su impresión del trabajo que han realizado durante el año pasado. Otras maneras de volver estas evaluaciones positivas es brindar una charla abierta sobre el futuro y las aspiraciones de los empleados, dar críticas constructivas y abrir espacios para retroalimentaciones sinceras, sin que los trabajadores sientan riesgo alguno de expresarse.

Las contribuciones hechas por empleados comprometidos son parte integral del éxito de los negocios. Del mismo modo, los empleados no comprometidos pueden tener un impacto totalmente opuesto, pero igualmente importante, en el rendimiento de las empresas. Por eso vale la pena esforzarse por crear un entorno de trabajo que motive e inspire a los empleados a hacer lo mejor posible. En última instancia, cuando los empleados están comprometidos el éxito está casi garantizado.

Herzberg y los Millennials

Desarrollar políticas en el lugar de trabajo para abordar la comunicación, los valores éticos y los deseos de un trabajo significativo desempeña un papel mucho más importante para motivar al trabajador Millennial que las remuneraciones financieras. Esto coincide con la categorización de Herzberg de los factores que se relacionan con la motivación. Sin embargo, el enfoque contemporáneo en la flexibilidad en el lugar de trabajo es uno que Herzberg solo abordó como factor de higiene, por ejemplo, el entorno laboral, y no lo consideró como un posible factor motivador.

Para Daniel T. Bevins, becario de la Eastern Kentucky University, los tres principales motivadores de los Millennials son 1) el reconocimiento, 2) el logro y 3) el salario, respectivamente. Dicho orden de clasificación se basó en la frecuencia con la que se produjo respuesta en la muestra. Pero, después de realizar pruebas estadísticas, encontró que la diferencia entre el número de respuestas, incluido el reconocimiento y el rendimiento/salario, era estadísticamente diferente, pero la diferencia entre el rendimiento y el salario no. Por lo tanto, el rendimiento y el salario podrían intercambiarse en segundo y tercer lugar. Los tres principales factores identificados de Herzberg fueron el logro, el reconocimiento y el trabajo en sí. Tanto el logro como el reconocimiento ocurrieron en el estudio también. Lo que difería era el trabajo en sí y el salario. Posiblemente por la cantidad de tecnología que surge en nuestros días y su alto valor en el mercado (Bevins, 2018).

Asimismo, en su estudio de los tres principales factores de higiene para Millennials incluyen reconocimiento y supervisión (relaciones técnicas e interpersonales). Nuevamente, la

diferencia entre el número de respuestas para el reconocimiento y la supervisión (relaciones técnicas e interpersonales) es estadísticamente significativa, pero la diferencia entre la supervisión (relaciones técnicas e interpersonales) no es estadísticamente diferente, lo que sugiere que estos factores pueden intercambiarse. Los tres principales factores de higiene de Herzberg fueron la política y la administración de la empresa, la supervisión: técnica y el reconocimiento. Los factores que se incluyen en los tres principales factores de higiene son la supervisión, la técnica y el reconocimiento. Los factores que diferían eran la política, la administración de la empresa y las relaciones interpersonales con un supervisor. El resto de la lista de factores de higiene de Herzberg muestra que las relaciones interpersonales, supervisor en realidad ocupa el cuarto lugar. En su estudio, la política de la empresa y la administración ocupa el sexto lugar.

Las experiencias con los clientes fueron un factor determinante en el estudio, ya que el tipo de contacto con el cliente incidía en el interés frente a un determinado puesto de trabajo en compañías determinadas. Quedó claro entonces que los Millennials requieren buenas conexiones humanas en orden de motivarse a realizar un determinado trabajo.

Entonces, a través de su investigación, Bevins pudo aceptar la hipótesis de que el salario es un motivador para los Millennials, e identificó un factor adicional de primer nivel, las relaciones con los clientes, que no se incluyó en el estudio original de Herzberg.

La teoría de Herzberg desglosa los factores motivacionales en un nivel más profundo, pero no parece mostrar el cuadro completo de cómo retener y motivar a los trabajadores Millennials. Muchos de ellos tienen buenos salarios en trabajos que ofrecen mucha autonomía, pero todavía se sienten insatisfechos. Es probable que rechacen un trabajo que satisfacía los

factores higiénicos y motivacionales para buscar algo más satisfactorio en sus propios términos, a veces ambiguos.

Si bien la teoría de motivación de Herzberg es aplicable en términos generales para la motivación de empleados de diversas generaciones, en el caso de la fuerza laboral heterogénea con presencia de Millennials, es necesario considerar aspectos adicionales que podrían interferir en su impulso motivador. Algunos de estos factores incidentes pueden ser:

1) Un mal ajuste cultural, no encajar en la cultura de la empresa puede hacer que los trabajos que proporcionan un espacio de oficina cómodo, un buen sueldo y una gran cantidad de beneficios para la salud aún se sientan vacíos. La cultura va más allá de lo que la gente usa para ir a la oficina o una actividad en la sala de descanso los viernes. Para un buen ajuste cultural, es importante que sus valores personales se alineen con los valores corporativos de la empresa. Los Millennials necesitan entender el ¿por qué? de una empresa y saber que se alinea y es auténtico con sus propios valores personales, buscan contribuir a dar forma a un mundo mejor para la posteridad, de una manera significativa y en sus propios términos.

2) Ausencia de un plan para el crecimiento del empleo, de no vislumbrar un espacio para la movilidad ascendente en la función actual, puede ser sofocante o hacer que el trabajo se convierta en un callejón sin salida.

3) Desempeñar una carrera por necesidad y no por vocación. La nueva generación buscará siempre caminos que le conduzcan a encontrar su lugar y su vocación. Permanecer en un trabajo sin ver sentido alguno es una de las causas de renuncia más comunes en Millennials.

Motivando a los *Millennials* hoy en día en una compañía

La nueva generación, denominada *Millennials* puede parecer difícil en un ambiente laboral, sin embargo, es posible obtener el mejor desarrollo de cada uno si se les motiva de una manera correcta, teniendo en cuenta que no todas las generaciones son educadas de la misma manera y no todas han tenido acceso a la misma cantidad de información.

Hoy en día, para motivar a un *Millennial* se necesita un impulso extra, más allá de los programas convencionales, ya que esta nueva generación está convencida de que la libertad individual está separada de los preceptos laborales convenidos (Thompson, 2011).

- 1) Intentar ser un mentor, más que un jefe o gerente:** Teniendo en cuenta las características propias del empleado y cómo utilizarlas dentro de la compañía, pero también reconociendo que para éste el puesto de trabajo será más atractivo en términos de lo que la empresa pueda aportarle al individuo para su crecimiento profesional y personal. Se debe invertir en el equipo como personas, no como empleados. Es necesario comprender lo que quieren de sus carreras, tanto en sus roles actuales como en el futuro. Se debe referir a sus trayectorias profesionales a largo plazo e incentivarles a alcanzarlas con entrenamiento y capacitación constante. Los empleados no estarán en la compañía para siempre y eso es algo positivo, porque así se puede buscar la obtención de lo mejor de ellos mientras se encuentren en la compañía.
- 2) Incentivar a alcanzar proyectos transversales:** Apoyar los proyectos en paralelo de los empleados, que no necesariamente comprendan el 100% de su actividad en la empresa. Dichos planes son capaces de despertar una de las características que la mayoría de los *Millennials* posee: la curiosidad. Mediante proyectos paralelos es posible obtener mayor aprendizaje y experticia en habilidades que podrían ser de

mucha ayuda en su actividad diaria en la empresa y probablemente hagan que mejore su trabajo. Así que celebrar los logros externos de los empleados no está de más.

Siempre tener en cuenta la opinión de los empleados y crear una especie de subcultura que ayude a estimular las relaciones interpersonales entre colegas y a fomentar el interés genuino en asistir a una jornada de trabajo, más allá de una remuneración económica.

- 3) **Identificar oportunidades para el crecimiento:** Ya que la mayoría de los Millennials se preguntan siempre ¿qué habrá después?, o ¿qué sigue ahora? Impulsarles a ser más creativos ayudará a que la productividad escale, ya que se creará una necesidad de ir más allá de lo que se tiene en frente y los empleados reconocerán que se encuentran en un lugar donde sus habilidades son tomadas en cuenta y donde se les estimula a surgir gracias a ellas. Se trata más de fomentarles que solicitarles horas extra de trabajo, ya que un trabajo no siempre es definido por la cantidad de horas que se utilizaron.
- 4) **La transparencia:** Es también un factor importante pues muchos Millennials desean relaciones humanas, más allá de un diseño corporativo, así que buscarán el valor dentro de las actividades que realizan y el potencial impacto que podría tener en la calidad de vida de otras personas. La transparencia con los empleados en cuanto a las actividades de la empresa ayudará a que ellos decodifiquen el sentido de su trabajo.
- 5) Adicionalmente, en un artículo publicado por Jenna Goudreau para la revista Forbes, se esboza que algunas otras formas de motivar al personal Millennial en una compañía son (Goudreau, 2013):
 - I. Explicar bien la misión, visión y valores corporativos de la empresa
 - II. Priorizar el servicio comunitario que se realiza en la misma
 - III. Desarrollar pasos intermedios para la obtención de resultados

IV. Tener títulos en cada puesto, que expresen la importancia y dedicación del cargo

V. Dar incentivos y retroalimentación continua,

VI. Ofrecer flexibilidad en el área de trabajo

VII. Brindar educación y desarrollo personal

VIII. Dar tiempo extra para proyectos personales.

Si bien se analizan, estas nociones no están lejos de lo propuesto por Herzberg, solo adaptadas a la evolución que una nueva generación propone.

¿Por qué es importante entonces motivar a los empleados?

La motivación de los empleados es una noción que define el entusiasmo personal de cada individuo que le impulsa a realizar actividades relacionadas con su trabajo. Existen varias razones por las que la motivación de los empleados es importante. Principalmente porque permite a la gerencia cumplir con los objetivos de la compañía. Sin un lugar de trabajo motivado, las empresas podrían colocarse en una posición muy arriesgada.

Los empleados motivados pueden llevar a una mayor productividad y permitir que una organización alcance los resultados más ambiciosos. Tener un empleado que no está motivado representa un desperdicio de tiempo y recursos.

Los empleados quieren sentir que son buenos en su trabajo; buscan retroalimentación cara a cara de sus líderes. Esto también debe incluir la crítica constructiva necesaria para abordar los problemas y ayudar a los empleados a realizar sus trabajos de manera más efectiva. Si bien realizar revisiones formales debe ser parte de la estrategia en curso, las revisiones periódicas y las sesiones improvisadas proporcionarán a los empleados los comentarios que necesitan para tener éxito.

Motivar a los empleados es muy importante para todas las empresas debido a los beneficios que aporta a la empresa. Entre dichos beneficios se puede nombrar:

1. Mayor compromiso de los empleados: Cuando los empleados están motivados para trabajar, generalmente ponen su mejor esfuerzo en las tareas que se les asignan.

2. Mejora en la satisfacción de los empleados: Es importante para todas las empresas, ya que esto puede llevar a un crecimiento positivo para la empresa.

3. Desarrollo continuo de los empleados: La motivación puede facilitar que un trabajador alcance sus metas personales y puede facilitar el autodesarrollo de un individuo. Una vez que el trabajador alcanza algunos objetivos iniciales, se da cuenta del vínculo claro entre esfuerzo y resultados, lo que los motivará aún más a continuar en un alto nivel.

4. Mejora en la eficiencia de los empleados: Al no basarse únicamente en sus habilidades o calificaciones se debe tener un buen equilibrio entre la capacidad de realizar una tarea dada y la voluntad de querer realizar la tarea. Este equilibrio puede llevar a un aumento de la productividad y una mejora en la eficiencia.

Conclusiones

Numerosos estudios indican que una fuerza laboral motivada, comprometida y receptiva es principalmente más productiva que un conjunto de empleados no motivados. Si los trabajadores se sienten comprometidos, es más factible que trabajen por el bien de la compañía, porque experimentan lo que su aporte significa para la firma. Así mismo, estos empleados generan constantemente resultados de mayor calidad y, debido a los mínimos índices de rotación, le ahorran a su empresa el tiempo y el dinero invertido en los constantes esfuerzos del área de recursos humanos.

Para reducir la tasa de renuncias en la compañía Espacio y Mercadeo S.A. es importante tomar en cuenta la efectividad de las medidas de satisfacción al empleado que se están dando, así como el nivel de bienestar y libertad que se le proporciona a cada empleado para optimizar el desarrollo de sus capacidades y habilidades individuales. Aplicando la teoría de Herzberg, es posible decir que la forma de realmente motivar a las personas es haciendo que sus insatisfacciones desaparezcan. Para hacer esto, es importante averiguar primero todos los factores importantes. En el caso de Espacio y Mercadeo S.A. es factible seguir ciertos pasos como:

1. Trabajar sobre la disminución de burocracia dentro de la organización.
2. Llevar a cabo las encuestas de satisfacción laboral y de clima organizacional, que identifiquen los principales factores de motivación e insatisfacción.
3. Asegurarse que los jefes actúen como líderes y mentores donde haya una supervisión eficaz, de apoyo y acompañamiento.
4. Crear un ambiente de trabajo donde todos los empleados sean respetados y escuchados.

5. Pagar salarios honestos y competitivos respecto a los competidores.
6. Asegurarse que todos los empleados comprendan el valor e impacto de su trabajo, a su vez, que aporten en la definición de sus funciones.
7. Dar garantías de trabajo para asegurar la estabilidad y el crecimiento laboral.
8. Aplicar la teoría de Herzberg para eliminar la insatisfacción (factores higiénicos) y luego centrarse en motivar la fuerza laboral (factores motivacionales) de manera efectiva, adicionando los factores motivacionales complementarios para Millenials, siguiendo pasos determinantes como:
 - a. Definir propósitos corporativos que se alineen con los valores y propósitos individuales de los colaboradores.
 - b. Comunicar la misión, visión, valores corporativos y objetivos de la empresa.
 - c. Crear condiciones para un buen desempeño.
 - d. Apreciar y reconocer los aportes de sus empleados.
 - e. Proporcionar a cada equipo la mayor responsabilidad y confianza posible.
 - f. Ofrecer oportunidades de crecimiento dentro de la organización basados en indicadores claves de desempeño que sean claros, objetivos, medibles y equitativos.
 - g. Brindar oportunidades de capacitación y desarrollo basados en desempeño.
 - h. Definir la distribución poblacional por grupos de edades o generaciones en la empresa.
 - i. Desarrollar programas de motivación enfocados en las principales generaciones.
 - j. Realizar evaluaciones de desempeño semestrales; resaltando buen desempeño y contribuciones, oportunidades de mejora, planes de acción medibles con acompañamiento y seguimiento para asegurar cumplimientos.

Esta implementación será un largo camino en cuanto a las adaptaciones que se deben de hacer en la empresa, sin embargo, es la manera de asegurar el bienestar y el compromiso de sus empleados a largo plazo, para lograr el nivel de rotación de empleados que sucede actualmente.

Bibliografía

Ray, J. (2016). *Staff motivation and its impact on performance in a retail environment* . Dublin Business School . Dublin: Dissertation submitted as part of Ordinary Bachelor Degree .

Bevins, D. (2018). *Herzberg's Two Factor Theory of Motivation: A Generational Study*. Eastern Kentucky University, Department of Management, Marketing, and International Business. Kentucky: Honors Theses, 530, Eastern University Kentucky.

Thompson, N. (2011). *Managing the Millennials; Employee Retention Strategies for Generation Y*. CMC. Scholarship Claremont.

Kerr-Peterson, K., & Ronnie, L. (2017). *Bruce Hughes Healthcare and the Management Dilemma*. Cape Town, South Africa: Graduate School of Business, University of Cape Town.

Hollway, W. (1991). *Work Psychology and Organizational Behaviour: Managing the Individual at Work, Chapter Title: "Motivating Employees: Human Relations Training and Job Satisfaction"* . London, England: SAGE Publications Ltd.

Yue, T. (2012). *How to Write a Good Teaching Case (RSM CDC case writing training material part 2)*. Recuperado el 14 de 07 de 2019, de Case development centre: https://www.rsm.nl/fileadmin/Images_NEW/CDC/How_to_Write_a_Good_Teaching_Case.pdf

Lane, J. (2007). *Schreyer Institute for Teaching Excellence* . Recuperado el 13 de 07 de 2019, de www.schreyerinstitute.psu.edu : <https://www.schreyerinstitute.psu.edu/pdf/CaseWritingGuide.pdf>

Goudreau, J. (07 de March de 2013). *7 Surprising Ways To Motivate Millennial Workers*. Recuperado el 13 de 07 de 2019, de Forbes.com: <https://www.forbes.com/sites/jennagoudreau/2013/03/07/7-surprising-ways-to-motivate-millennial-workers/#764a3610c79f>