

**“ANÁLISIS DE LAS RELACIONES GENERACIONALES EN EL AMBIENTE
LABORAL, LA PRODUCTIVIDAD Y LOS NIVELES MOTIVACIONALES EN
ALGUNAS ÁREAS DE PRODUCCIÓN DE LA ORGANIZACIÓN TEXTILES
FABRICATO TEJICÓNDOR S.A.”**

ANA MARÍA BAENA RESTREPO

**FUNDACION UNIVERSITARIA MARÍA CANO
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA SALUD
PROGRAMA DE PSICOLOGÍA
MEDELLÍN
2006**

**“ANÁLISIS DE LAS RELACIONES GENERACIONALES EN EL AMBIENTE
LABORAL, LA PRODUCTIVIDAD Y LOS NIVELES MOTIVACIONALES EN
ALGUNAS ÁREAS DE PRODUCCIÓN DE LA ORGANIZACIÓN TEXTILES
FABRICATO TEJICÓNDOR S.A.”**

ANA MARIA BAENA RESTREPO

Trabajo de Grado como requisito parcial para optar el título de Psicólogo

**Doctor MARTÍN FERNANDO PÉREZ LÓPEZ
Psicólogo**

**FUNDACIÓN UNIVERSITARIA MARÍA CANO
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA SALUD
PROGRAMA DE PSICOLOGÍA
MEDELLÍN
2006**

Nota de aceptación

Firma del Presidente del Jurado

Firma del Jurado

Firma del Jurado

Medellín, _____

RESUMEN ANALÍTICO EJECUTIVO

- **TITULO:** “ANÁLISIS DE LA INCIDENCIA DE LAS RELACIONES GENERACIONALES EN EL AMBIENTE LABORAL, LA PRODUCTIVIDAD Y LOS NIVELES MOTIVACIONALES EN ALGUNAS ÁREAS DE PRODUCCIÓN DE LA ORGANIZACIÓN TEXTILES FABRICATO TEJICÓNDOR S.A.”
- **AUTOR:** Ana María Baena Restrepo
- **FECHA:** 22 de Julio de 2006 – Semestre II
- **TIPO DE IMPRENTA:** Procesador de palabras Word 97, imprenta Arial 12.
- **NIVEL DE CIRCULACIÓN:** Restringida
- **ACCESO AL DOCUMENTO:** Fundación Universitaria María Cano, Ana María Baena Restrepo y Organización Textiles Fabricato – Tejicóndor S.A.
- **MODALIDAD DE TRABAJO DE GRADO:** Monografía
- **PALABRAS CLAVES:** Generaciones, Motivación, Productividad, Ambiente Laboral, Rendimiento, Relaciones Laborales
- **DESCRIPCIÓN DEL ESTUDIO:** Se realizará un estudio descriptivo, el cual establecerá características, conductas y actitudes que identifican el objeto de estudio.

- **CONTENIDO DEL DOCUMENTO:** Desde el comienzo del siglo XX la Psicología se ha preocupado por el estudio de las variables que influyen en el comportamiento laboral, pero es recientemente cuando se profundiza a través de la Psicología Organizacional en las relaciones laborales y su influencia en el ambiente de trabajo y la productividad.

Estudiar las conductas y las experiencias de las personas en su medio laboral y especialmente cuando existen diferencias generacionales, permite centrar la atención en el análisis de las variables relacionadas con el clima, la motivación y la productividad, obteniendo elementos comportamentales sobre la interacción personal, las preferencias de los empleados en aspectos como la comunicación, los incentivos motivacionales, conformación de grupos de trabajo, la confianza y la influencia en la productividad.

- **METODOLOGÍA:** El método utilizado en este trabajo de investigación fue el cualitativo con la finalidad de obtener resultados que ayuden en el mejoramiento de las relaciones generacionales y los factores que en él intervienen.
- **CONCLUSIONES:** De acuerdo a los resultados obtenidos en este trabajo se requiere hacer un estudio más detallado y profundo de las Relaciones Generacionales para llegar a resultados con mayor claridad frente al objeto de estudio.

TABLA DE CONTENIDO

	Pagina
1.1 Formulación del Problema	1
1.2 Descripción General del Problema	1
2. Justificación	2
3. Objetivos	3
4. Marco Referencial	4
4.1 Histórico	4
4.2 Contextual	8
4.2.1 Misión	9
4.2.2 Objetivos	10
4.2.3 Política de Calidad	10
4.2.4 Plantas	11
4.3 Legal	12
5. Marco Teórico	13
5.1 Satisfacción Laboral	18
5.2 Relación entre Satisfacción Laboral y Comportamiento en el Trabajo	19
5.3 Clima Organizacional	20
5.4 Rendimiento	24
6. Diseño Metodológico	31
6.1 Método	31
6.2 Enfoque	31
6.3 Tipo de Estudio	31
6.4 Diseño	31
6.5 Población y Muestra	32

6.6 Fuentes de Información	32
6.7 Delimitación Espacial	33
6.8 Técnicas e Instrumentos	33
6.9 Alcances	33
7. Análisis de la Información	35
8. Conclusiones	88
9. Recomendaciones	91
10. Anexos	93
10.1 Encuesta	93
11. Bibliografía	98

LISTA DE GRAFICOS

Pagina

Gráfico 1: Relaciones Laborales en su área	36
Gráfico 2: Relaciones Laborales en su área (18 a 25 años)	37
Gráfico 3: Relaciones Laborales en su área (25 a 35 años)	37
Gráfico 4: Relaciones Laborales en su área (35 a 45 años)	38
Gráfico 5: Relaciones Laborales en su área (45 a 65 años)	38
Gráfico 6: Medios de Comunicación	39
Gráfico 7: Medios de Comunicación (18 a 25 años)	40
Gráfico 8: Medios de Comunicación (25 a 35 años)	40
Gráfico 9: Medios de Comunicación (35 a 45 años)	41
Gráfico 10: Medios de Comunicación (45 a 65 años)	42
Gráfico 11: Relaciones mas frecuentes	42
Gráfico 12: Relaciones mas frecuentes (18 a 25 años)	43
Gráfico 13: Relaciones mas frecuentes (25 a 35 años)	44
Gráfico 14: Relaciones mas frecuentes (35 a 45 años)	44
Gráfico 15: Relaciones mas frecuentes (45 a 65 años)	45
Gráfico 16: Calidad de la comunicación	46
Gráfico 17: Calidad de la comunicación (18 a 25 años)	46
Gráfico 18: Calidad de la comunicación (25 a 35 años)	47
Gráfico 19: Calidad de la comunicación (35 a 45 años)	47
Gráfico 20: Calidad de la comunicación (45 a 65 años)	48
Gráfico 21: Incidencia relaciones laborales en productividad	48
Gráfico 22: Incidencia relaciones laborales en productividad (18 a 25 años)	49
Gráfico 23: Incidencia relaciones laborales en productividad (25 a 35 años)	49
Gráfico 24: Incidencia relaciones laborales en productividad (35 a 45 años)	50

Gráfico 25: Incidencia relaciones laborales en productividad (45 a 65 años)	50
Gráfico 26: Elementos que inciden en la producción	51
Gráfico 27: Elementos que inciden en la producción (18 a 25 años)	52
Gráfico 28: Elementos que inciden en la producción (25 a 35 años)	52
Gráfico 29: Elementos que inciden en la producción (35 a 45 años)	53
Gráfico 30: Elementos que inciden en la producción (45 a 65 años)	53
Gráfico 31: Elementos que inciden en la motivación	54
Gráfico 32: Elementos que inciden en la motivación (18 a 25 años)	54
Gráfico 33: Elementos que inciden en la motivación (25 a 35 años)	55
Gráfico 34: Elementos que inciden en la motivación (35 a 45 años)	55
Gráfico 35: Elementos que inciden en la motivación (45 a 65 años)	56
Gráfico 36: Elementos que inciden en el ambiente laboral	57
Gráfico 37: Elementos que inciden en el ambiente laboral (18 a 25 años)	57
Gráfico 38: Elementos que inciden en el ambiente laboral (25 a 35 años)	58
Gráfico 39: Elementos que inciden en el ambiente laboral (35 a 45 años)	58
Gráfico 40: Elementos que inciden en el ambiente laboral (45 a 65 años)	59
Gráfico 41: Edades que generan mayor diálogo	60
Gráfico 42: Edades que generan mayor dialogo (18 a 25 años)	60
Gráfico 43: Edades que generan mayor dialogo (25 a 35 años)	61
Gráfico 44: Edades que generan mayor dialogo (35 a 45 años)	62
Gráfico 45: Edades que generan mayor dialogo (45 a 65 años)	62
Gráfico 46: Edades mas abiertas y francas	63
Gráfico 47: Edades mas abiertas y francas (18 a 25 años)	64
Gráfico 48: Edades mas abiertas y francas (25 a 35 años)	64
Gráfico 49: Edades mas abiertas y francas (35 a 45 años)	65
Gráfico 50: Edades mas abiertas y francas (45 a 65 años)	66
Gráfico 51: Me apoyo en personas	66
Gráfico 52: Me apoyo en personas (18 a 25 años)	67
Gráfico 53: Me apoyo en personas (25 a 35 años)	67

Gráfico 54: Me apoyo en personas (35 a 45 años)	68
Gráfico 55: Me apoyo en personas (45 a 65 años)	68
Gráfico 56: Los roces se presentan entre las personas	69
Gráfico 57: Los roces se presentan entre las personas (18 a 25 años)	70
Gráfico 58: Los roces se presentan entre las personas (25 a 35 años)	70
Gráfico 59: Los roces se presentan entre las personas (35 a 45 años)	71
Gráfico 60: Los roces se presentan entre las personas (45 a 65 años)	71
Gráfico 61: Opiniones de personas que ayudan en la solución de problemas	72
Gráfico 62: Opiniones de personas que ayudan en la solución de problemas (18 a 25 años)	73
Gráfico 63: Opiniones de personas que ayudan en la solución de problemas (25 a 35 años)	73
Gráfico 64: Opiniones de personas que ayudan en la solución de problemas (35 a 45 años)	74
Gráfico 65: Opiniones de personas que ayudan en la solución de problemas (45 a 65 años)	74
Gráfico 66: Edad más creativa y recursiva	75
Gráfico 67: Edad más creativa y recursiva (18 a 25 años)	76
Gráfico 68: Edad más creativa y recursiva (25 a 35 años)	76
Gráfico 69: Edad más creativa y recursiva (35 a 45 años)	77
Gráfico 70: Edad más creativa y recursiva (45 a 65 años)	77
Gráfico 71: Conformación de equipos para alcanzar objetivos	78
Gráfico 72: Conformación de equipos para alcanzar objetivos (18 a 25 años)	79
Gráfico 73: Conformación de equipos para alcanzar objetivos (25 a 35 años)	79
Gráfico 74: Conformación de equipos para alcanzar objetivos (35 a 45 años)	80

Gráfico 75: Conformación de equipos para alcanzar objetivos (45 a 65 años)	80
Gráfico 76: Se tiene camaradería entre personas	81
Gráfico 77: Se tiene camaradería entre personas (18 a 25 años)	82
Gráfico 78: Se tiene camaradería entre personas (25 a 35 años)	82
Gráfico 79: Se tiene camaradería entre personas (35 a 45 años)	83
Gráfico 80: Se tiene camaradería entre personas (45 a 65 años)	83
Gráfico 81: Grupos de trabajo tienen buenos resultados conformados	84
Gráfico 82: Grupos de trabajo tienen buenos resultados conformados (18 a 25 años)	85
Gráfico 83: Grupos de trabajo tienen buenos resultados conformados (25 a 35 años)	85
Gráfico 84: Grupos de trabajo tienen buenos resultados conformados (35 a 45 años)	86
Gráfico 85: Grupos de trabajo tienen buenos resultados conformados (45 a 65 años)	86

LISTA DE ANEXOS

	Pagina
Anexos A	92

INTRODUCCIÓN

El presente trabajo recoge los elementos esenciales sobre las relaciones interpersonales en el ámbito laboral, apoyado en las teorías de la psicología del trabajo, resaltando aspectos fundamentales como las relaciones generacionales como un elemento fundamental en la constitución de un adecuado clima organizacional que de una u otra forma redunde favorablemente en los niveles de motivación y productividad con calidad.

La importancia de la psicología del trabajo dentro de las organizaciones, nace con la necesidad de aplicar nuevos conocimientos psicológicos al comportamiento del trabajo, los negocios y las ventas, partiendo así, de estudiar las conductas y las experiencias que tienen las personas dentro de la empresa desde tres perspectivas diferentes, como son: la individual, la interpersonal–grupala y la organizacional–social. Además este estudio comienza su ejecución a comienzos del siglo XX, cuando los psicólogos del trabajo centraron su atención en analizar las variables individuales que influían o que estaban implicadas en el comportamiento laboral; estando este afectado por dos factores, los interpersonales y grupales y los factores organizacionales.

Las relaciones generacionales en el marco de la Psicología del Trabajo, dentro de las organizaciones, puede llegar a describir, explicar y predecir fenómenos psicosociales que tienen lugar en el contexto organizacional, a la vez que previene y soluciona los posibles problemas que surjan en el transcurso del tiempo. Su principal objetivo es mejorar la calidad de vida laboral de los empleados, incrementar su motivación, elevar la productividad y la eficiencia laboral.

Las relaciones interpersonales que se conforman dentro de las organizaciones parten de la interacción que se da entre los empleados y trabajadores a la vez, las relaciones que se generan con los supervisores, directivos y gerentes de la organización.

Las relaciones laborales dentro de una compañía comienzan cuando se conoce a las personas, se sabe como tratarlas, y se les infunden herramientas necesarias para establecer relaciones laborales adecuadas, consiguiendo así que la producción aumente notablemente.

Las motivaciones son las condiciones que influyen en la actividad, dirección y mantenimiento de las conductas relevantes en el ambiente laboral.

Los directivos de las organizaciones deben desarrollar un tipo de gestión que movilice a los empleados a trabajar dentro de las empresas partiendo de las necesidades que tienen que lograr satisfacer y que son básicas y fundamentales para su subsistencia; para lograr esto se debe partir de conocerlos a profundidad, permitiendo así que el empleado se sienta importante y genere un alto rendimiento que conlleve a un aumento significativo de la productividad dentro de la organización. Cuando se logran desarrollar marcos adecuados para que el empleado tenga la posibilidad de buscar sus propias motivaciones se estará llegando al logro de los objetivos tanto organizacionales como personales.

Es por esto que el presente trabajo pretende recoger información que permita conocer estos aspectos en las relaciones generacionales de la empresa Textiles Fabricato Tejicóndor S.A., donde se tomó una muestra de 27 personas de diferentes áreas de la compañía y de diferentes edades, a los cuales se les aplicó una encuesta que fue diseñada con el fin de obtener información sobre el tipo de relaciones interpersonales que se dan entre las diferentes generaciones, profundizando en el tipo de comunicación y la percepción que tienen ellos de esta.

El trabajo se desarrolla con un enfoque exploratorio y se utiliza la metodología cuantitativa para el análisis de la información, lo que sugiere profundizar en los conceptos emitidos por los informantes dejando abierta la posibilidad para la realización de futuras investigaciones que indaguen estos aspectos fundamentales de la organización.

Los conocimientos obtenidos al igual que la metodología utilizada en este trabajo, permite abrir nuevos caminos en el conocimiento de la psicología del trabajo, no solo en empresas productivas del sector textil, sino en cualquier otra compañía que presente relaciones generacionales en sus procesos de gestión.

1. TITULO

“ANÁLISIS DE LAS RELACIONES GENERACIONALES EN EL AMBIENTE LABORAL, LA PRODUCTIVIDAD Y LOS NIVELES MOTIVACIONALES EN ALGUNAS ÁREAS DE PRODUCCIÓN DE LA ORGANIZACIÓN TEXTILES FABRICATO TEJICÓNDOR S.A.”

1.1 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

¿De que manera afecta el clima laboral, la productividad y los niveles motivacionales, las relaciones generacionales en algunas áreas de producción de la organización textil “Textiles Fabricato Tejicondor SA.” de la ciudad de Medellín?

1.2 DESCRIPCIÓN GENERAL DEL PROBLEMA

Las organizaciones en general y especialmente las del sector textil, están expuestas cada día a nuevos retos, a nuevos procesos de adaptación y de cambio, que les permiten crecer y permanecer en el tiempo, por lo que uno de los retos más importante es el sostenimiento de unas buenas relaciones interpersonales en su interior, las cuales pueden traer beneficios o dificultades a la compañía, en especial, cuando muchas de ellas presentan en las mismas áreas de trabajo y de producción diferentes generaciones, con diferentes formas de pensar, de sentir y de actuar, lo que puede dificultar el clima laboral y los niveles motivacionales

De esta manera las organizaciones están llamadas a investigar sobre el tipo de relaciones generacionales que poseen y la influencia que estas puedan tener en el proceso productivo o en los resultados organizacionales.

2. JUSTIFICACIÓN

La importancia de la armonía y de las relaciones interpersonales para mantener altos niveles de productividad, (por naturaleza las diferentes generaciones poseen diversas formas de pensar y de realizar actividades), pueden entrar en conflicto, lo que requiere un análisis detallado de la manera como estas generaciones pueden contribuir al desarrollo del clima laboral, los niveles motivacionales y la productividad.

El problema actual de la mayoría de las organizaciones se ve enmarcado en las relaciones de trabajo que se dan entre las diferentes generaciones, siendo esta una dificultad primaria que se evidencia en el resultado final y que disminuye notablemente el clima Organizacional.

Las relaciones generacionales pueden presentar alternativas o soluciones creativas a las diferentes dificultades en los procesos organizacionales, pero también, la dificultad para acoplarse a distintas formas de ver las cosas pueden llevar a generar conflictos en los grupos de trabajo, en los canales de comunicación, disminución de la motivación por el poco compañerismo o dificultades en la transmisión del conocimiento, lo que pondría en riesgo el clima Organizacional.

Una apropiada investigación de las relaciones generacionales, crean la posibilidad de optimizar los procesos productivos, generando mejoramiento continuo, retroalimentación inmediata, fortalecimiento de los equipos de trabajo y obtención de los resultados propuestos.

3. OBJETIVOS

3.1 GENERAL

Analizar los factores que influyen en el ambiente laboral, la productividad y los niveles motivacionales cuando se presentan relaciones interpersonales generacionales en algunas áreas de producción de la organización textil “Textiles Fabricato Tejicondor SA.” de la ciudad de Medellín.

3.2 ESPECÍFICOS

- Indagar sobre el ambiente laboral en algunas áreas de producción de la organización textil, para identificar de que manera afecta las relaciones generacionales este factor.
- Determinar la incidencia de las relaciones generacionales en la productividad.
- Identificar los niveles motivacionales de cada una de las generaciones que se encuentran dentro del áreas de producción.
- Estudiar las características generacionales y la forma como interactúan en las áreas de producción de la organización textil.

4. MARCO REFERENCIAL

4.1 MARCO HISTÓRICO

El siguiente trabajo pretende mostrar la incidencia de las Relaciones Generacionales en el Ambiente Laboral, la Productividad y los niveles Motivacionales en diferentes área de producción de la Empresa Textiles Fabricato Tejicóndor S.A.. Este tipo de relaciones han sido tratadas en la Psicología del Trabajo a partir de los primeros años del siglo XX, cuando por primera vez algunos psicólogos en Estados Unidos y en Europa trataron de aplicar los relativamente nuevos conocimientos psicológicos al campo del trabajo, los negocios y las ventas.

Las primeras aproximaciones de la Psicología al estudio de trabajo se dio en los comienzos del siglo XX, donde se adopto un enfoque individual y personalista ya que se centraron en analizar las variables individuales que estaban implicadas o que influían en el comportamiento laboral. A partir de los años treinta y cuarenta, la influencia de la Psicología Social, siendo esta una disciplina que se encontraba en un periodo de consolidación, provoco la incorporación paulatina de nuevos enfoques y teorías en el estudio de las actividades laborales que se desarrollaban dentro de las organizaciones. Se le dio un nuevo matiz: La Psicología Social del Trabajo.

Lo más importante fue encontrar que el comportamiento laboral se encontraba influido por factores interpersonales y grupales y por factores organizacionales.

La década de los años cincuenta representa una época de maduración de la Psicología Social, además de la incorporación al estudio del mundo del trabajo con enfoques y teorías que procedían de la sociología, ayudando en la conformación de un nuevo campo importante como es la Psicología de las Organizaciones.

Desde este nuevo enfoque se le da la importancia que merecen los factores organizacionales e institucionales además de la influencia de estos sobre el comportamiento, es así como se llega a los periodos mas próximos al presente, momentos en los que se considera que, al producirse la mayor parte del trabajo humano en el seno de las organizaciones de todo tipo, el estudio del comportamiento en el trabajo ha de integrar necesariamente los diferentes niveles y perspectivas que se encuentran implicados, de aquí que la denominación que desde los años setenta hasta la actualidad se impone es la de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones (en los países de la Europa continental) o Psicología Industrial y de las Organizaciones (en Estados Unidos y en el Reino Unido).

“La configuración actual de la Psicología del Trabajo supone, por una parte, la integración de los dos grandes enfoques tradicionales dentro de ella, es decir, la Psicología Diferencial y la Psicología Social, sin duda con una mayor influencia de esta ultima, y por otras, la articulación dentro de una disciplina más amplia, la Psicología del Trabajo y de las Organizaciones, que incluye otras parcelas fundamentales para la comprensión global del comportamiento humano en el trabajo”¹

4.1.1 PSICOLOGÍA DEL TRABAJO

La denominación de Psicología del Trabajo puede dar a entender que se ocupa de aspectos individuales que están implicados en el comportamiento laboral. Pero cuando se habla de Psicología del Trabajo estamos hablando necesariamente de la Psicología Social del Trabajo, ya que nada de lo referente a la conducta y los procesos mentales que están implicados en la actividad laboral son

¹ ALCOVER DE LA HERA, Carlos Maria. Introducción a la Psicología del Trabajo. Editorial Mc Graw – Hill. Madrid. 2004. Pp 18 – 22 / 32 - 33

independientes en la interacción de la persona y los múltiples factores sociales que han ido moldeando a las personas a lo largo de toda su vida. En especial aquellos aspectos que intervienen en cualquier momento en el contexto laboral en el que se trabaja.

“La Psicología del Trabajo se ocupa del estudio de las conductas y las experiencias de las personas desde una perspectiva individual, interpersonal-grupal y organizacional-social en contextos relacionados con el trabajo. Su objetivo inmediato consiste en describir, explicar y predecir los fenómenos psicosociales que tienen lugar en estos contextos, así como prevenir o solucionar los posibles problemas que surjan, mientras que su objetivo último consiste en mejorar la calidad de vida laboral de los trabajadores, la productividad y la eficacia laboral”²

La Psicología del Trabajo hace referencia a tres niveles de análisis que son el individual, el interpersonal – grupal y el organizacional – social. Uno de los temas tradicionales de esta disciplina es el estudio de las consecuencias psicosociales del desempleo.

En las últimas décadas, el incremento en la reestructuración de las organizaciones y la reducción de personal a puesto de manifiesto lo importante que es analizar el tipo de consecuencias en el número creciente de personas que pasan por este tipo de experiencia.

La Psicología del Trabajo parecía estar preparada para afrontar esta experiencia, ya que contaba con los modelos teóricos y con investigaciones de campo sobre este problema, pero no parecía estarlo para afrontar una situación hasta hace poco desconocida.

² ALCOVER DE LA HERA, Carlos María. Introducción a la Psicología del Trabajo. Editorial Mc Graw – Hill. Madrid. 2004. Pp 18 – 22 / 32 - 33

Ante la situación que comenzó a vivirse en el interior de las organizaciones a raíz de los cambios en el ámbito estructural y del talento humano, los Psicólogos del Trabajo se vieron en la obligación de comenzar nuevamente a investigar cuales eran los efectos que generaban estas nuevas situaciones, ya que se les había olvidado que también podían existir consecuencias negativas tanto para el que se va como el que se queda dentro de la organización.

Un ejemplo similar al expuesto anteriormente, es el fenómeno que se encuentra en el caso de los trabajadores prejubilados, mientras que un ejemplo diferente es la implementación de forma rápida de todo tipo de tecnologías dentro de las organizaciones como es la telemática, con el fin de mejorar los procesos.

“La investigación de los sistemas socio-técnicos era relevante en la disciplina desde mediados del siglo XX. Ninguna otra revolución tecnológica anterior había afectado en tan poco tiempo y tan sustancialmente al trabajo de las personas como la actual. Esto ha dado lugar a un espectacular crecimiento de la investigación en el campo de la ergonomía cognitiva, donde se estudian procedimientos y sistemas que mejoren las interacciones hombre-máquina, con el objetivo de incrementar la usabilidad de la tecnología y de reducir los efectos negativos para la salud de los usuarios.”³

El crecimiento de la interacción humana con las maquinas lo que ha permitido es lograr identificar un fenómeno que se vive actualmente en la mayoría de las organizaciones y que afecta a todas las personas independientemente el rango de importancia que tenga dentro de la organización y es el denominado Tecnoestrés, siendo este el resultado de las disfunciones y desajustes entre ambos sistemas, y cuya consecuencia se evalúa frente a la relación de estas actitudes y el comportamiento de los usuarios y la tecnología.

³ ALCOVER DE LA HERA, Carlos Maria. Introducción a la Psicología del Trabajo. Editorial Mc Graw – Hill. Madrid. 2004. Pp 18 – 22 / 32 - 33

El aumento de la actividad laboral desarrollada en el sector de servicios, con gran diferencia de la que se lleva en el sector industrial, ya que las relaciones interpersonales con los compañeros, los clientes, los usuarios y los proveedores constituyen realmente el trabajo que desempeñan, ha puesto de manifiesto fenómenos nuevos como el trabajo emocional, es decir, todo lo que esta relacionado con el manejo y la expresión de las emociones en contextos y actividades laborales y las consecuencias que estas tienen sobre los resultados y la satisfacción tanto del profesional como del usuario o el cliente.

“¿Quién promueve este interés?, ¿La ciencia o la realidad? Como ciencia social, la psicología del trabajo quizá debería asumir un papel de mayor protagonismo en cuanto a la iniciación de cambios, a la transformación de las realidades laborales, a la búsqueda de condiciones de trabajo que respondan a planteamientos y a valores asumidos plenamente como compromisos previos con un mundo y con una humanidad mejores, y no simplemente responder a la llamada cuando se trata de validar o de legitimar una realidad ya dada. Como constructora de realidades, la psicología del trabajo puede incluir en los primeros lugares de su agenda la necesidad de renovar su compromiso con los valores humanos y sociales que justifican en ultimo termino su razón de ser”⁴

Dentro de la organización se tienen diferentes generaciones desarrollando la labor en cada uno de los procesos.

4.2 MARCO CONTEXTUAL

Textiles Fabricato Tejicóndor S.A. y sus filiales conforman desde el año 2002, un grupo empresarial dedicado al negocio textil, que surge como resultado de la

⁴ ALCOVER DE LA HERA, Carlos Maria. Introducción a la Psicología del Trabajo. Editorial Mc Graw – Hill. Madrid. 2004. Pp 18 – 22 / 32 - 33

fusión de dos de las empresas más tradicionales del país: Fabrica de Hilados y Textiles el Hato (Fabricato) y Tejidos El Cóndor (Tejicóndor). La primera de ellas fundada en 1920 e inicio operaciones en 1923, en el municipio de Bello, Antioquia. Tejicóndor por su parte, fue fundada en 1934 en el cual inicio operaciones en la ciudad de Medellín.

La tradición, conocimiento y experiencia en el oficio textilero de ambas compañías, le permite a Textiles Fabricato Tejicóndor ofrecer a sus clientes una amplia gama de productos textiles y confección: hilaza, telas en tejido plano tales como denim, twiles y popelinas; tejido de punto, telas no tejidas, entretelas y ropa de hogar.

Posee una larga trayectoria exportadora a los mercados de Latinoamérica, Europa y Estados Unidos.

Ha sido constante, la preocupación por actualizar maquinaria y procesos de producción, de acuerdo con las necesidades del mercado y las tendencias de la moda. El grupo empresarial esta en capacidad de producir actualmente mas de 100 millones de metros lineales de tela por año y genera mas de siete mil empleos directos.

Misión

Textiles Fabricato Tejicóndor y sus filiales conforman un grupo de empresas proveedoras de productos textiles para atender los mercados nacionales e internacionales.

Objetivos

- Ser una empresa rentable y sólida que garantice su desarrollo en el largo plazo.
- Mantener satisfechos a sus clientes, entregándoles productos con precios competitivos, en forma oportuna y cumpliendo a cabalidad con los parámetros acordados mutuamente.
- Propiciar a través de su actividad la prosperidad de sus accionistas, sus empleados y la sociedad.
- Los trabajadores constituyen el soporte fundamental de la compañía, y por ello, propende por tener un personal capacitado, motivado y comprometido con los valores éticos, con su desarrollo individual y con el crecimiento de la organización.

Política de Calidad

Es política de Textiles Fabricato Tejicóndor S.A. en su actividad de producir y comercializar hilos y telas, entregar a sus clientes en las fechas acordadas, productos y servicios de excelente calidad, a través de la implementación, el mantenimiento y el mejoramiento continuo del sistema de Gestión de la Calidad fundamentado en:

- La satisfacción de los clientes
- El desarrollo integral de todos sus trabajadores
- El control de los procesos
- El desarrollo y actualización de sus proveedores y sus clientes
- El liderazgo en el desarrollo de nuevos productos
- La alta competitividad de sus productos en los mercados globales
- La protección del medio ambiente

- El crecimiento rentable de la organización

Plantas

Textiles Fabricato Tejicondor S.A. cuenta con cinco plantas de producción ubicadas en diferentes municipios de Antioquia y una planta de producción en otro departamento de Colombia, en las cuales se procesa el total de la producción de la empresa tanto para el mercado nacional como in internacional.

- *Planta Principal Fabricato Tejicóndor.* Ubicada en Bello, Antioquia
- *Planta Pantex:* Textiles Panamericanos S.A. ubicada en Bellos, Antioquia, fue fundado en 1944 por Fabricato y la compañía norteamericana Burlington Industries. Inc. A partir de 1974 paso a ser propiedad de Fabricato en su totalidad. Pantex ocupa un lugar de privilegio como productora de telas de moda y gran variedad de mezclas en fibras naturales y sintéticas.
- *Planta Riotex:* Textiles del Río S.A. con sede en Rionegro, Antioquia, inicio operaciones en 1971 y desde su creación ha sido líder en la producción de tejido de punto.
- *Planta Barbosa:* Ubicada en Barbosa, Antioquia. La planta cuenta con una infraestructura para teñido, estampación y acabados.
- *Planta No Tejidos:* Ubicada en Bello, Antioquia. Inicio labores en 1968 y desde entonces se dedica a la producción de telas no tejidas y desechables, entretelas, complementos para la confección y productos para uso industrial, domestico, quirúrgico y de higiene.
- *Planta Fibratolima:* Ubicada en Ibagué

Textiles Fabricato Tejicondor S.A. actualmente cuenta con seis mil ochocientas personas aproximadamente tanto vinculadas como cooperativas, con edades

entre los 18 y 65 años aproximadamente, correspondiente a supervisores y operarios de diferentes maquinas relacionadas con el proceso textil.

Textiles Fabricato Tejicondor S.A. genera no solo empleo a seis mil ochocientas personas, sino que también contribuye con el bienestar de la sociedad a través de programas educativos y recreativos donde se vinculan los empleados y sus familias.

4.3 MARCO LEGAL

Textiles Fabricato Tejicondor S.A. esta constituida como una Sociedad Anónima. La cabeza de la organización son los Accionistas, de ellos depende la Junta Directiva y a su vez ellos están a cargo del Presidente, siendo este la cabeza visible de la empresa.

El Presidente tiene a su cargo la Vicepresidencia de Relaciones Industriales, la Vicepresidencia de Mercadeo, la Vicepresidencia Financiera, la Vicepresidencia de Producción y la Secretaria General.

De la Vicepresidencia de Relaciones Industriales depende Salud Ocupacional y la Unidad de Coordinación y Desarrollo.

De la Vicepresidencia de Mercadeo depende el Gerente de Mercadeo y Ventas Nacionales, quien tiene a su cargo la Dirección de Líneas y ellos a su vez son responsables de los Ejecutivos de Ventas.

De la Vicepresidencia Financiera depende el Tesorero General y de él depende la Caja Fabriuno.

De la Vicepresidencia de Producción depende el Gerente de Producción, a la vez él tiene a su cargo las jefaturas de áreas y ellos son responsables de los supervisores.

La Secretaria General es la responsable de la Administración de Documentos Jurídicos.

7. MARCO TEÓRICO

Las organizaciones dentro de su configuración laboral dan la posibilidad a personas de diferentes generaciones que contribuyan en el desarrollo eficaz de sus objetivos y de los de la organización, además del mantenimiento de relaciones entre diferentes edades de una manera eficaz, permitiéndole así a la compañía mantener un clima laboral apropiado basado en unas buenas relaciones laborales que redunden en una apropiada motivación y que permitan mejorar los resultados productivos.

La Psicología Laboral, se refiere a las relaciones del trabajador, de manera que “el tipo de persona que realizan los trabajos están cambiando con gran rapidez. En la actualidad, los miembros de la fuerza de trabajo están mejor preparados y esperan o quieren más de sus trabajos que sus compañeros relativamente menos formados, de hace 60 años”⁵

Cuando se habla de Relaciones del Trabajo se hace referencia a las relaciones interpersonales que se establecen entre los empleados y trabajadores de una empresa y los supervisores, directivos y gerentes de la misma. El establecimiento de las relaciones laborales de manera adecuada logra incrementar la eficiencia de la producción dentro de las organizaciones. La manera más directa de llegar a establecer esas relaciones humanas parten de conocer a la gente, saberla tratar y aprender a fomentar unas buenas relaciones del trabajo, ya que el problema

⁵ MUCHINSKY, Paul M. Psicología Aplicada al Trabajo: una Introducción a la Psicología Industrial y Organizacional. Editorial Desclée de Brouwer S.A. 1994. Pp 516

principal de estas relaciones parte de la falta de fundamentos teóricos y prácticos para tratar a los empleados como seres humanos.

“Para dirigir las relaciones del trabajo es menester conocer a la gente, como individuos y como grupos y saber comunicarse con ella, comprenderla y ayudarla”⁶

Algunos de los directivos de las organizaciones tienen poca habilidad en el trato con las personas, que son sus colaboradores dentro de cada una de las áreas de la empresa; tienen una gran habilidad para todo lo referente a lo teórico y son unos “ignorantes” en lo relacionado con la gestión del talento humano.

La motivación laboral fue definida por Steers y Porter como: “las condiciones que influyen en la actividad, dirección y mantenimiento de las conductas relevantes en el ambiente laboral” ⁷

Se retomaran algunas teorías que permitan ahondar en el conocimiento sobre la percepción que tiene cada una de ellas sobre la motivación.

La teoría de las Necesidades y de la Motivación Intrínseca propone que las personas están motivadas por factores internos, o bien por las necesidades innatas que hacen que busquen su satisfacción. La teoría de las expectativas y la teoría del establecimiento de metas presume que las personas son racionales y después de considerar detenidamente sus deseos, a si mismo la relación entre la conducta y la consecución de los resultados o metas deseadas, tratan de maximizar las oportunidades de obtener lo que desean.

⁶ PINILLA, Antonio. Relaciones Humanas y Laborales en la Empresa. Editores Técnicos Asociados S.A. 1972. Pp 57 – 58 / 101 – 103

⁷ URCOLA TELLERIA, Juan Luis. Dirigir Personas en Tiempos de Cambio. Editorial ESIC. 1998. Pp 254 - 274

La teoría de la equidad y del esfuerzo supone que estamos motivados por factores externos; así, de acuerdo con la teoría de la equidad, se suele tener en cuenta las percepciones acerca de lo que dan y reciben los demás.

Según la teoría del esfuerzo, la motivación es el resultado de un programa de recompensas.

Algunos directivos de las empresas fracasan en el tipo de gestión que desarrollan debido al desconocimiento de los diferentes mecanismos que mueven a las personas que trabajan dentro de las organizaciones. A veces desconocen y se olvidan que las personas actúan movidas por necesidades que necesitan satisfacer, algunas de ellas básicas y fundamentales para su propia subsistencia.

Una definición muy acertada acerca de la motivación, es el “conjunto de factores dinámicos que mueven a una persona a hacer algo; además la motivación es una tensión interior que pone en movimiento al individuo, es una fuerza fundamentalmente interna que se manifiesta a través de la conducta con la finalidad de lograr un objetivo, es un mecanismo que impulsa a un sujeto a conseguir aquello que le hace falta para establecer un equilibrio”⁸

La motivación tiene un origen tanto en uno mismo como en unas causas externas, que permiten que una persona se mueva en una dirección que la lleve a lograr un determinado objetivo, cuando se combinan adecuadamente los tres requisitos que son:

- Saber como actuar
- Tener la posibilidad (poder)

⁸ URCOLA TELLERIA, Juan Luis. Dirigir Personas en Tiempos de Cambio. Editorial ESIC. 1998. Pp 254 - 274

- Querer hacerlo realmente

Las personas actúan encaminadas hacia la satisfacción de una necesidad.

Saber y poder dependen del planteamiento estratégico de la organización y los recursos, según la implicación de la persona en el proceso; el tercer requisito es el actuar, y es el más difícil, por el cual hay una mayor inversión en tiempos y recursos por parte de los directivos de una organización.

La creación de un marco adecuado donde el trabajador pueda buscar su propia motivación le permite actuar de una manera específica que conlleve a alcanzar los objetivos de la empresa y los personales.

Las motivaciones están basadas en recompensas y castigos, pero la principal dificultad de motivar a los demás a partir de estas dos variables es que tanto la recompensa como el castigo tienen un límite.

“La motivación positiva, debe ser utilizada cuando se trate de “ reforzar “ un comportamiento deseado en un momento determinado, de forma puntual y excepcional. Y la motivación negativa, debe ser utilizada cuando se trate de “evitar o corregir” un comportamiento no deseado”⁹

La motivación es uno de los factores que inducen a la persona a realizar cualquier actividad con la finalidad de alcanzar un objetivo específico, manifestándose este a través de la conducta. La motivación se compone de tres elementos: la necesidad, la conducta y el objetivo.

⁹ URCOLA TELLERIA, Juan Luis. Dirigir Personas en Tiempos de Cambio. Editorial ESIC. 1998. Pp 254 - 274

La necesidad es el punto de partida. El origen de toda motivación es la necesidad de algo, sin necesidad es casi imposible mover y motivar a las personas.

La conducta es la expresión de la consecución o no de las necesidades o deseos básicos de una persona, es la manifestación externa de lo que un sujeto esta dispuesto a realizar para lograr un determinado objetivo

El objetivo es el fin a lograr, la finalidad ultima que mueve a actuar. Cuando la persona consigue su objetivo habrá "satisfacción" o sea, habrá una conducta satisfecha motivada. Pero si la persona no consigue su objetivo habrá frustración.

La satisfacción es la consecuencia del logro del objetivo deseado. Es el "resultado" de una conducta que ha cumplido las expectativas esperadas.

Por frustración se entiende a la tensión psicológica producida por un obstáculo o barrera que impide la consecución de un objetivo. No siempre se puede lograr el objetivo deseado. Cuando ello ocurre se produce una frustración cuya intensidad varia en función del valor que para nosotros tenga la necesidad.

Una persona esta **desmotivada** cuando su actitud en la conducta es contraria o indiferente a los objetivos establecidos por la empresa; es la consecuencia de múltiples causas que se producen en el seno de la organización y que tienen unos efectos negativos en un trabajador.

¿Cómo motivar a los colaboradores? : satisfaciendo los diferentes tipos de necesidades que tienen nuestros colaboradores. Es necesario antes de motivarlos conocerlos a profundidad; no caigamos en el error de pensar que a todos los motiva lo mismo, ni tampoco que los que nos motiva a nosotros como dirigentes es lo mismo que puede motivar a los colaboradores.

Una vez que se conoce lo que quieren los colaboradores todo directivo debe tratar de satisfacer las necesidades del trabajador en sí mismo.

El desarrollo de un trabajo gratificante e interesante se constituye en un factor esencial para la motivación del trabajador. El clima de trabajo es vital para la motivación de los colaboradores siendo así uno de los mayores desafíos que los directivos deben enfrentar, buscando un único fin el cual es propiciar un entorno más idóneo al fin perseguido.

El directivo debe facilitar a sus colaboradores:

- Un trabajo interesante y gratificante
- Oportunidades para desarrollar y utilizar sus habilidades en toda su extensión
- Posibilidades de participar en las decisiones que afectan a los métodos (al "como") a utilizar en su trabajo y a los objetivos a alcanzar con sus actuaciones

Con estos factores establecemos unas bases sólidas para la automotivación de los colaboradores dentro de la organización.

No se motiva "ahora y con esto", sino "siempre y con todo "

7.1 CONCEPTO SATISFACCIÓN LABORAL

El empleado satisfecho es el resultado de una respuesta afectiva y emocional, el afecto es la sensación de gusto o disgusto y a su vez la satisfacción laboral es el resultado del placer que la persona obtiene en el desarrollo de su trabajo.

“Locke (1976) lo define como un estado emocional positivo o agradable que resulta de la valoración del trabajo o de las experiencias laborales; la satisfacción laboral es una respuesta estrictamente individual.”¹⁰

La persona dentro de la organización se sentirá satisfecha o insatisfecha según sea su éxito en las actividades a realizar dentro de su trabajo.

“La teoría de comparación interpersonal es la creencia de que las personas se comparan con otras a la hora de valorar sus propios sentimientos de satisfacción laboral; las comparaciones se hacen dentro del sistema social, es decir, interpersonalmente. Un individuo observa a otros en trabajos similares e infiere cuan satisfechos se sienten, entonces se compara con los otros y de ahí extrae sus sentimientos de satisfacción.”¹¹ (Salancik / Pfeffer 1977)

7.2 RELACIÓN ENTRE SATISFACCIÓN LABORAL Y COMPORTAMIENTO EN EL TRABAJO

Cuando los empleados se sienten satisfechos frente al trabajo que están desarrollando su comportamiento será coherente con esta satisfacción, por el contrario existirá un alto grado de rotación o inasistencias a sus lugares de trabajo. Aquellos empleados a los que no les gusta su trabajo, faltan más a menudo.

Esta relación entre satisfacción y rendimiento dependerán del grado de estimulación que tenga el trabajo que desempeñan los empleados de las

¹⁰ MUCHINSKY, Paul M. Psicología Aplicada al Trabajo: una Introducción a la Psicología Industrial y Organizacional. Editorial Desclée de Brouwer S.A. 1994. Pp 331 – 333

¹¹ MUCHINSKY, Paul M. Psicología Aplicada al Trabajo: una Introducción a la Psicología Industrial y Organizacional. Editorial Desclée de Brouwer S.A. 1994. Pp 335

organizaciones. Las personas obtienen placer del trabajo que desempeñan cuando descubren que son buenos en lo que hacen. El rendimiento conlleva a la satisfacción.

“Smith concluyó que las medidas de satisfacción pueden predecir el comportamiento laboral, cuando la conducta esta bajo el control del empleado; la rotación de los empleados se basa en algo mas que los sentimientos de infelicidad sobre un trabajo”¹²

7.3 CLIMA ORGANIZACIONAL

“Kurt Lewin (1951) afirmo que el comportamiento del ser humano era una función del campo psicológico o ambiental en el cual interactua un individuo. Este concepto aplicado al ámbito organizacional, reviste una gran importancia para las implicaciones que tiene en la satisfacción, motivación, identificación, productividad y compromiso de quienes se hallan vinculados a una empresa u organización; con base en la experiencia del autor, el clima organizacional es la actitud y percepción que los individuos tienen de los factores internos y externos y de las interrelaciones que se ejercen en diferentes sentidos y en las políticas de gestión del talento humano, las cuales conforman el ambiente laboral de una organización determinada, e inciden internamente en su animo, moral, motivación, satisfacción y gusto por el trabajo asignado, en el desarrollo del sentido de identidad y compromiso y se proyectan organizacionalmente en la productividad, eficiencia, calidad de los productos o servicios, en la moral y la ética empresarial y por supuesto en la satisfacción de los clientes o usuarios finales que los adquieren o reciben”¹³

¹² MUCHINSKY, Paul M. Psicología Aplicada al Trabajo: una Introducción a la Psicología Industrial y Organizacional. Editorial Desclée de Brouwer S.A. 1994. Pp 331 – 333

¹³ URDANETA, Orlando Ballén. Psicología Organizacional. Aplicada a la Gestión del Talento Humano. 2º ed. Panamericana Editorial Ltda. 2005. Pp 106 - 108

El estudio del clima organizacional se remonta a la década de los años treinta del siglo XX, cuando Kurt Lewin y sus colaboradores, en sus investigaciones de climas sociales tienen por objetivo el centrarse en representar cualquier proceso social particular como parte de un contexto o de un medio social más amplio.

Puede considerarse el clima como una gestalt (una totalidad organizada y significativa) basada en los patrones percibidos en relación con las experiencias y las conductas específicas de los individuos en determinados contextos; o dicho de otro modo, es el sentido que las personas le dan a los patrones de experiencias y conductas que llevan a cabo, o simplemente de terceras personas que participen o estén presentes en la situación.

A principio de los años sesenta del siglo pasado, Likert y McGregor propusieron la utilización del concepto de clima organizacional, con el interés de analizar la forma como los directivos y los responsables de la organización crean ese ambiente entre los empleados que llevan a cabo sus tareas, además de identificar el modo en que las hacen, el grado en que resultan competentes en su ejecución y la capacidad que tiene para que las acciones que llevan a cabo ejerzan una influencia positiva y ascendente en el ámbito organizacional.

El clima organizacional lo que permite es plasmar los elementos más explícitos, conscientes y observables de la cultura organizacional, permitiendo así la identificación de herramientas que proporcionen un mejoramiento continuo en beneficio de la organización, pretendiendo con esto lograr un mayor grado de satisfacción entre los empleados para llegar a un alto rendimiento.

El clima psicológico se define como las percepciones individuales de las características del ambiente o del contexto laboral del que las personas forman

parte, concretamente de las estructuras, los procesos y los eventos organizacionales más próximos.

El clima psicológico lo que permite es presentar relaciones frente a las actitudes de los empleados hacia el trabajo, la motivación y el rendimiento, pero más específicamente pretende mostrar que las relaciones entre el clima psicológico, el rendimiento y la motivación de los empleados se encuentran mediadas por las actitudes hacia el trabajo.

El clima agregado es el resultado de promediar las percepciones individuales de los miembros que pertenecen al mismo equipo, departamento u organización, logrando identificar el grado de acuerdo o consenso, claro está que no resulta fácil establecer este grado de acuerdo por lo que es necesario agregar con garantías las percepciones individuales.

El clima colectivo pretende identificar grupos de miembros de una organización que presenta percepciones similares del ambiente laboral.

“Al hablar de componentes del clima se hace alusión a las variables que intervienen en su configuración, aspectos del entorno laboral y organizacional que influyen sobre el modo en que los miembros perciben su ambiente: autonomía, cohesión, confianza, presión, apoyo, reconocimiento, imparcialidad, innovación”¹⁴

El entorno físico desempeña un papel muy importante, donde se refuerza la estructura de la organización y el clima laboral; definiendo el clima como el estado de ánimo, o el grado de satisfacción, que puede ser permanente, de un individuo o de un equipo de trabajo en relación al tipo de actividades laborales que desempeñan dentro de la organización.

¹⁴ ALCOVER DE LA HERA, Carlos María. Introducción a la Psicología del Trabajo. Editorial Mc Graw – Hill. Madrid. 2004. Pp 179 - 181

Además se ha pensado a lo largo del tiempo que la satisfacción de un empleado o de un equipo de trabajo en relación con la labor que desempeñan condiciona su rendimiento cuantitativo y cualitativo

Maslow en su teoría de la jerarquía de necesidades, propone que la satisfacción en el trabajo es el resultado de la satisfacción de las necesidades que tiene un individuo.

Lawler, con su teoría sobre la expectancia, plantea que esa satisfacción laboral depende de las diferencias que existen entre lo que el individuo obtiene de su trabajo y lo que él estima que debería recibir.

La Equity Theory de Adams, aporta la idea de que la satisfacción parte de la consideración que tiene la persona sobre si una situación es justa y equitativa; esto conlleva a que el individuo evalúe que es lo que él obtiene del trabajo que realiza y que es lo que él entrega en esa labor.

Considerando la premisa que a mayor satisfacción, mayor será el grado de rendimiento.

Porter y Lawler han llegado a afirmar que la satisfacción en el trabajo hay que verla como efecto, y no como causa del trabajo eficiente.

Cuando una persona obtiene unos altos resultados en su trabajo recibe una serie de compensaciones extrínsecas pero también intrínsecas que lo llevaría a ser mejor cada vez.

Las empresas no pierden nada con averiguar cual es el estado de moral individual y grupal en las distintas áreas, secciones o departamentos de la organización con el fin de identificar los factores de descontento y satisfacción que existen. Pero

ganan mucho cuando toman el tiempo necesario para recurrir a indagar en aspectos tan importantes como es la satisfacción de sus empleados en cada una de las dependencias, solo con el fin de lograr un mejor clima laboral y brindar oportunidades de potencializar habilidades en sus empleados que permita alcanzar los objetivos tanto organizaciones como personales.

7.4 RENDIMIENTO

“Para Motowidlo el rendimiento es el valor total esperado por la organización respecto a los episodios conductuales discretos que un individuo lleva a cabo en un periodo de tiempo determinado; en esta definición pueden apreciarse las principales características del rendimiento visto desde un punto de vista científico. Desde una perspectiva completamente estricta, se trata de valor asignado por la organización a una serie de comportamientos de sus empleados. Dicho valor puede ser positivo o negativo, y supone la contribución del trabajador a la consecución de una cierta eficacia organizacional”¹⁵

Generalmente se distinguen dos tipos diferentes de rendimiento que están en función de sus consecuencias organizaciones y son: el rendimiento de tareas o intra – rol y el contextual o extra – rol.

El rendimiento de tareas se refiere a las conductas que los empleados tienen respecto a las tareas u obligaciones laborales, y esta compuesto por diversos componentes:

- Conocimientos, habilidades y técnicas para realizar las tareas

¹⁵ ALCOVER DE LA HERA, Carlos Maria. Introducción a la Psicología del Trabajo. Editorial Mc Graw – Hill. Madrid. 2004. Pp 261 - 263

- Actualización de la información en cuanto a las modificaciones en la tarea que se realiza, además de la capacidad que tiene en la formación a nuevos empleados.
- Capacidad para aplicar las técnicas, conocimiento y tareas para lograr los objetivos organizacionales.

Un buen rendimiento laboral, es aquel empleado que además de cumplir con sus obligaciones laborales que tiene en su puesto de trabajo, se pueda comprometer de forma espontanea en comportamientos que beneficien la organización.

Rendimiento contextual, son las conductas que no son exigidas por la organización, pero que son necesarias para su éxito global. Reúne una serie de características como son:

- Voluntariedad
- Intencionalidad
- Carácter positivo
- Carácter desinteresado.

El trabajador dentro de la organización puede contribuir al contexto del trabajo de diversas formas, como es mejorando ciertas circunstancias psicosociales de la organización, como por ejemplo, promoviendo afectos positivos y de confianza entre sus compañeros, colaborando con la disminución de la hostilidad y el conflicto. De esta forma logra aumentar la comunicación interpersonal y la cooperación entre las distintas personas que conforman un equipo de trabajo.

Según algunos estudios realizados en la industria Mexicana, se ha demostrado que el clima organizacional esta directamente relacionado con el rendimiento laboral, ya que este ha sido conceptuado como el producto de la capacidad del

sujeto y su relación con su medio, comparado o medido de acuerdo con los objetivos o metas establecidas.

En un artículo de la revista semana publicado en el año 2006, relaciona los conflictos que se presentan en los lugares de trabajo más que por la discriminación social o por la personalidad, por la pertenencia a una determinada generación.

Las personas con diferentes edades en un lugar de trabajo tienden a adquirir mayor sensibilidad frente a las discusiones, ya sea por la diferencia en su manera de vestir, o la percepción individual de las compensaciones por el trabajo bien hecho, además la cultura organizacional juega un papel importante en este tipo de percepciones.

Algunos expertos, encontraron que actualmente compiten en un mismo ambiente, cuatro grupos generacionales, “los tradicionales de 60 años y más, los baby boomers, de 42 a 60 años, la generación X por los de edad entre los 26 y 41 y la generación Y de los 25 a los 7 años. Cada generación viene con sus propios valores, creencias, experiencias de vida y pueden chocar si estos no se tienen en cuenta”

Los de mayor edad basan su trabajo en el respeto a los líderes, la lealtad y el trabajo duro, los más jóvenes por motivos de la modernidad han aprendido a comprometerse más con su propia carrera.

La valoración de las prácticas organizacionales como marcar tarjeta, aprovechar las jornadas en actividades solo laborales, son características de los tradicionalistas, quienes a su vez piensan en el logro de sus objetivos de vida a largo plazo, en el momento de su retiro, los Baby Boomers, tienden a manejar de

la mejor forma tanto los espacios familiares como labores, mientras que a los más jóvenes se dedican a mayores actividades, viendo el trabajo como una de sus tantas obligaciones diarias.

Las formas de percibir el trabajo generan conflictos entre estas generaciones, dificultándose las relaciones debido a las pretensiones que cada uno pone en la realización de este, siendo los jóvenes los más flexibles a los cambios laborales, incluso no presentan inconveniente en cambiar de puesto, empresa o país, siempre que aprendan algo nuevo o se mejore sus condiciones.

No obstante estas diferencias pueden ser oportunidades, ya que las ideas tradicionalistas con las de los jóvenes, pueden llegar a un punto medio que favorezca el desarrollo organizacional.

Tradicionalistas: Nacidos antes de 1945

Características: leales, tienen fe en las instituciones, responden a una disciplina militar.

Objetivos profesionales: trabajar toda la vida en una sola empresa o en una sola área. Dejar un legado.

'Baby Boomers': Nacidos entre 1946 y 1964

Características: optimistas, idealistas, competitivos.

Objetivos profesionales: Construir una carrera brillante.

Generación X: Nacidos entre 1965 y 1980

Características: dudan de las instituciones, seguros de sí mismos, se adaptan a la tecnología.

Objetivos profesionales: En lugar de la seguridad de un trabajo, buscan la seguridad de una carrera y por eso cambian de puesto para tener experiencia.

Generación Y: Nacidos entre 1981 y 1999

Características: prácticos, amigos de la tecnología y de los medios.

Objetivos profesionales: La generación Y puede realizar diferentes funciones a la vez. Entre sus objetivos está tener carreras paralelas y cubrir más de una posición en el trabajo.

EDAD ADOLESCENTE (De 12 a 120 años)

- Puesto que pueden imaginarse una infinita variedad de posibilidades son capaces de hacer un razonamiento hipotético.
- Son capaces de pensar en términos más amplios acerca de problemas morales y de planes para su propio futuro.

EDAD ADULTA TEMPRANA (De 20 a 40 años)

- La gente joven puede saber más y tener más habilidades porque ha estudiado y continua haciéndolo.

- La gente joven de hoy ha tenido experiencias diferentes y por consiguiente, ha desarrollado sus habilidades intelectuales mas que la gente nacida una generación antes.
- Están menos comprometidos con sus empleados, menos comprometidos con sus empleadores y tienen mas probabilidades de cambiar empleo de la que tendrán mas tarde en la vida.
- Un empleo que requiere reflejos rápidos, por ejemplo, tiene mas probabilidades que sea desempeñado mejor por una persona joven.
- Un empleo que depende de la madurez de juicio puede ser mejor ejecutado por una persona mayor.

EDAD ADULTA INTERMEDIA (De 40 a 65 años)

- No hay una evidencia de descenso en muchas clases de funcionamiento intelectual antes de los 60 años y hay, inclusive, incremento en algunas áreas como el vocabulario y a información general.
- El rendimiento en algunos tipos de tareas se incrementa durante la edad adulta, con diferentes habilidades que llegan al máximo en diferentes épocas.
- Un trabajador de edad intermedia puede sentirse presionado por los trabajadores más jóvenes que están ascendiendo en la escala de su carrera y podría, mas bien, cambiar por completo de trabajo que trata con la competencia o puede buscar el reto de un trabajo que ofrezca mas oportunidades de progreso o desarrollo personal.

- Las personas que optan por nuevas carreras en la mitad de la vida tienden a ser empleados particularmente valiosos. Están “mejor adaptados, tienen una necesidad más grande de logro y un sentido mayor de autoestima y ambición que los que permanecen en sus primeras carreras”.
- La decisión de si permanecer o no en un trabajo puede depender de la cantidad de desarrollo intelectual y personal que proporciona el trabajo.

8. DISEÑO METODOLÓGICO

8.1 METODO

El método utilizado en este trabajo de investigación fue el cualitativo con la finalidad de obtener resultados que ayuden en el mejoramiento de las relaciones generacionales y los factores que en él intervienen.

8.2 ENFOQUE

La realización de este trabajo esta basado en el enfoque cualitativo, ya que con base en los hallazgos de la información, se pretende encontrar resultados que contribuyan al mejoramiento continuo de las relaciones generacionales, del clima laboral y la productividad de la organización, además de lograr altos niveles motivacionales

8.3 TIPO DE ESTUDIO

Se realizará un estudio descriptivo, el cual establecerá características, conductas y actitudes que identifican el objeto de estudio.

8.4 DISEÑO

El diseño de este trabajo es exploratorio, ya que se recoge la información de diferentes fuentes y posteriormente se analizan los resultados para obtener una información consolidada y veraz, que nos permita identificar la manera como las relaciones generacionales en la empresa pueden afectar el clima laboral, la productividad y los niveles de motivación.

8.5 POBLACIÓN Y MUESTRA

Los empleados de las diferentes áreas de producción de las diferentes empresas textiles del departamento de Antioquia, están influenciadas por las relaciones generacionales que se dan entre las diferentes personas que en estas confluyen interviniendo así en los diferentes factores como son el clima laboral, la motivación y la productividad. Además el método cualitativo lo que permite es seguir una ruta estructurada que pasa por diferentes fases como son: la preparación, el trabajo de campo o la ejecución, fase analítica y la fase informativa, donde este trabajo ejecuto cada una de las fases.

8.5.1 Población: Empleados de diferentes áreas productivas de la empresa del sector textil “Textiles Fabricato Tejicondor S.A”. de la ciudad de Medellín.

8.5.2 Muestra: Se realizo un estudio a través de la indagación con los jefes de staff que generara cuales eran las personas que permitían conformar una muestra mas adecuada para el fenómeno a investigar relacionando además las diferentes generaciones. Dentro de la población se estudio la posibilidad de realizar un muestreo con supervisores, operarios y personal administrativo, llegando a la conclusión que la muestra que podría dar mayor información sobre el estudio era la de los operarios siendo esta la que mayor diferencias generacionales presentaba. La cantidad de encuestados que conforman la muestra responde a la agilidad y exploración del fenómeno a investigar que con este trabajo se quiere presentar. Se eligió una muestra de 27 empleados representantes de las diferentes áreas productivas de acuerdo con la organización.

8.6 FUENTES DE INFORMACIÓN

- **Primarias:** Información brindada por los empleados de la compañía, que colaboraron en la encuesta que se realizó en diferentes áreas de la empresa, con el fin de conocer cual es la implicación de las relaciones generacionales en algunos factores específicos, como es la motivación, la producción y el ambiente laboral, estas personas que se encuestaron están en diferentes rangos de edades.
- **Secundarias:** Todos los documentos de la organización que fue necesario revisar para retomar la información acerca de la plataforma estratégica, la historia de la compañía y toda la información particular y contextualizada para el tipo de investigación que se realizó dentro de esta empresa.
- **Bibliográficas:** Todos los libros bibliográficos de psicología, a los que se recurrió para tomar la información necesaria con respecto a los diferentes temas tratados en el marco teórico. Se hace referencia de estos en la reseña bibliográfica.

8.7 DELIMITACIÓN ESPACIAL

La investigación se llevó a cabo en la organización “Textiles Fabricato Tejicóndor S.A.”, de la ciudad de Medellín, departamento de Antioquia, además se recurrió a algunos empleados de diferentes áreas de la organización para indagar en aspectos importantes sobre la influencia de las relaciones generacionales en los niveles motivaciones, al ambiente laboral y la productividad.

8.8 TÉCNICAS E INSTRUMENTOS

Las técnicas utilizadas para la recolección de la información se basaron tanto en hechos como en documentos relacionados con el objeto de estudio, utilizando las diferentes fuentes de información, indagada a través de las entrevistas y las encuestas.

8.9 ALCANCES

Los alcances logrados con este trabajo son la identificación de los factores que influyen en el ambiente laboral, la productividad y los niveles motivacionales, con el fin de establecer unas recomendaciones claras y oportunas que beneficien a la organización, considerando que serán llevadas a cabo por la empresa en el momento que ella decida.

9. ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN Y PRESENTACIÓN DE RESULTADOS

La encuesta que se aplicó en las diferentes áreas de producción en la organización Textiles Fabricato Tejicóndor S.A., puede verse en el anexo 1.

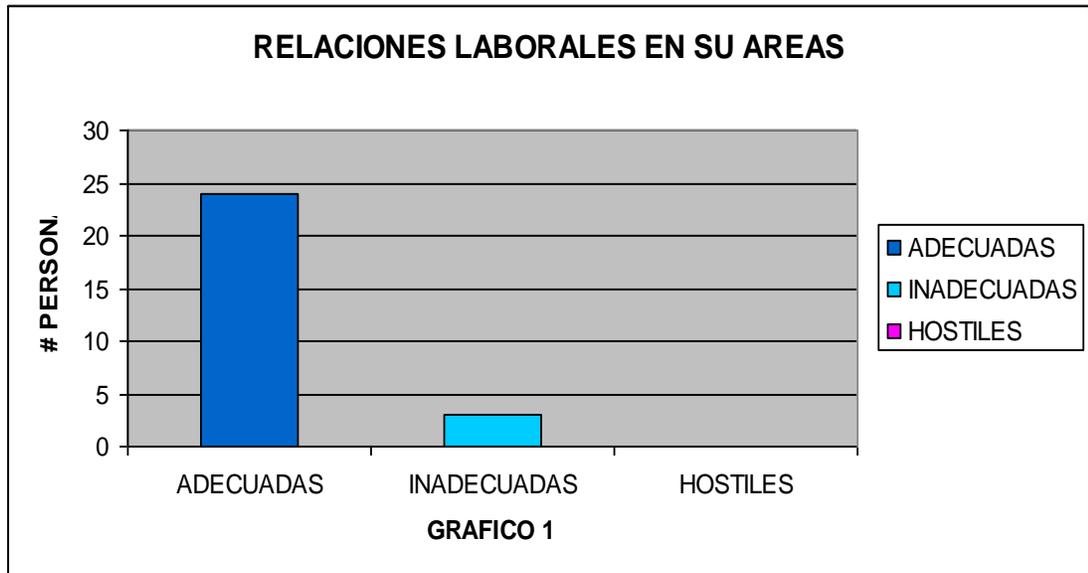
El total de encuestados es de 27 personas de las siguientes áreas:

- **Telares 1:** 4 personas
- **Telares Sulzer Pantex:** 1 persona
- **Kansas:** 1 persona
- **Driles:** 2 personas
- **Hilados 1:** 3 personas
- **Hilados 2:** 2 personas
- **Teñido de Hilo:** 3 personas
- **Preparación Pantex:** 3 personas
- **Rotores:** 3 personas
- **Salud Ocupacional:** 2 personas
- **Servicios Barbosa:** 2 personas
- **Servicios Técnicos:** 1 persona

En los siguientes rangos de edades:

- **DE 18 A 25 AÑOS:** 7 personas
- **DE 25 A 35 AÑOS:** 5 personas
- **DE 35 A 45 AÑOS:** 5 personas
- **DE 45 A 65 AÑOS:** 10 personas

1. Usted considera que las relaciones interpersonales en su área de trabajo son:



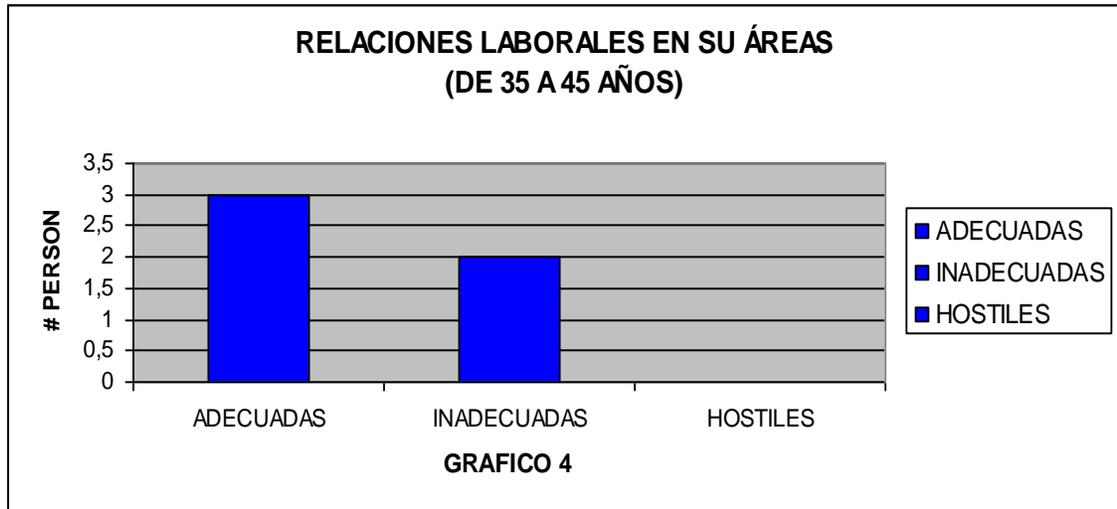
De las 27 personas encuestadas que representan el 100% de la población, 24 respondieron que sus relaciones interpersonales en su área de trabajo son adecuadas, mientras que 3 personas respondieron que sus relaciones son inadecuadas. Representando esto el 89% y el 11% respectivamente.



De las 7 personas que están dentro de los 18 y los 25 años de edad, las 7 consideran que sus relaciones interpersonales son adecuadas que representan el 100% de la población.



De las 5 personas que se encuentran dentro del rango de 25 a 35 años de edad consideran en su totalidad que las relaciones en su área de trabajo son adecuadas, siendo esto el 100% de la población.



De los 5 encuestados entre los 35 y los 45 años, las respuestas son, 3 personas que son el 60% consideran que sus relaciones dentro del área de trabajo son adecuadas, y 2 personas que son el 40% de la población consideran que son inadecuadas.

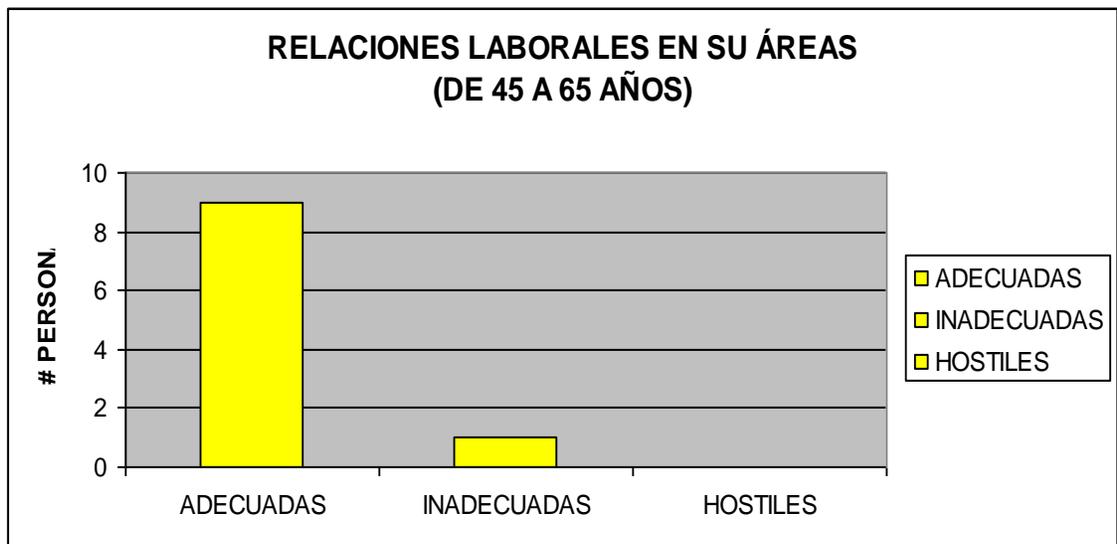


GRAFICO 5

De 10 personas encuestadas entre los 45 y 65 años de edad, 9 personas que representan el 90% consideran que las relaciones interpersonales dentro de su

área de trabajo son las adecuadas, mientras que 1 persona que representa el 10% de la población considera que son inadecuadas.

2. De los siguientes medios de comunicación, ¿Cuál cree usted que es el que más utiliza en su área de trabajo?

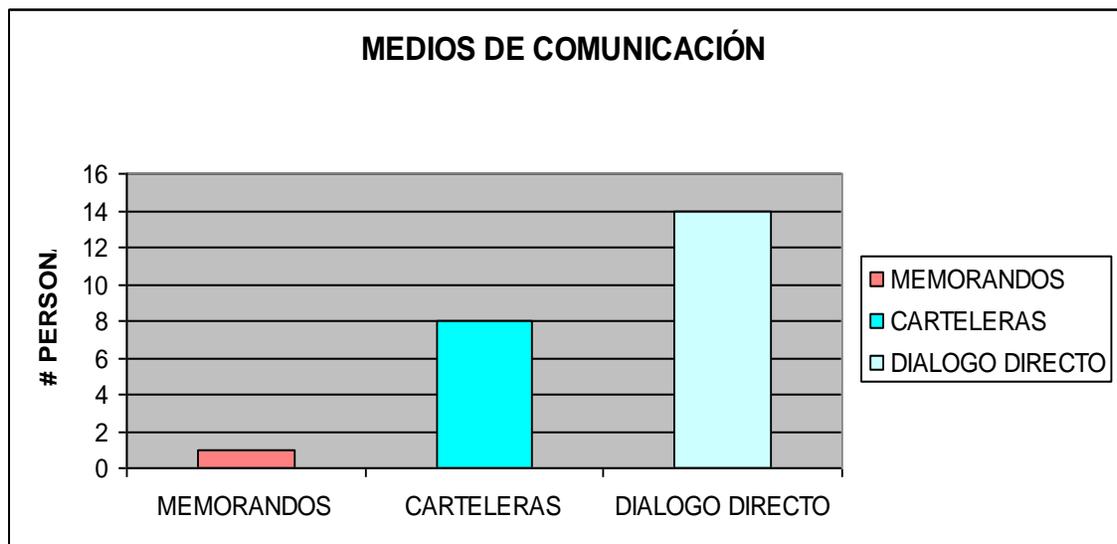


GRAFICO 6

De los medios de comunicación presentados a los encuestados, el 52% de la población que son 14 personas consideran que el dialogo directo es el mas utilizado dentro del área de trabajo; el 30% que son 8 personas consideran que las carteleras también son utilizadas en sus áreas y el 3% que representa a 1 persona considera que los memorandos son los menos usados. Además 4 personas que representan el 15% respondieron a dos ítems y uno de ellos expuso que dentro de su área de trabajo utiliza el libro de apuntes para comunicarse con los demás compañeros.

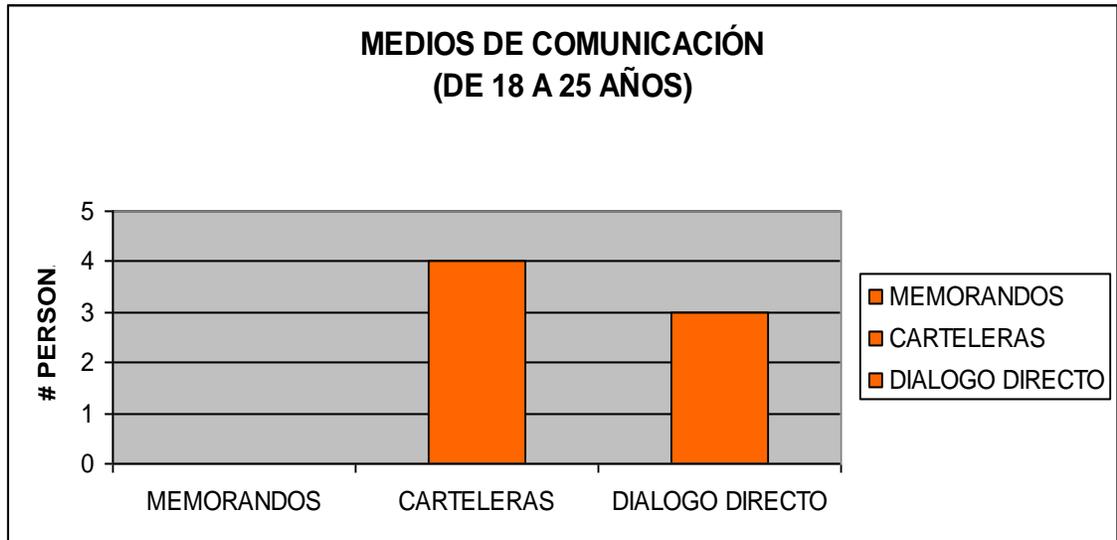


GRAFICO 7

En el rango de edad de 18 a 25 años, el 57% respondió que las carteleras son las mas utilizadas en su área de trabajo que esta representado por 4 personas, mientras que el 43% respondió que el dialogo directo también es utilizado, siendo este representado por 3 personas.

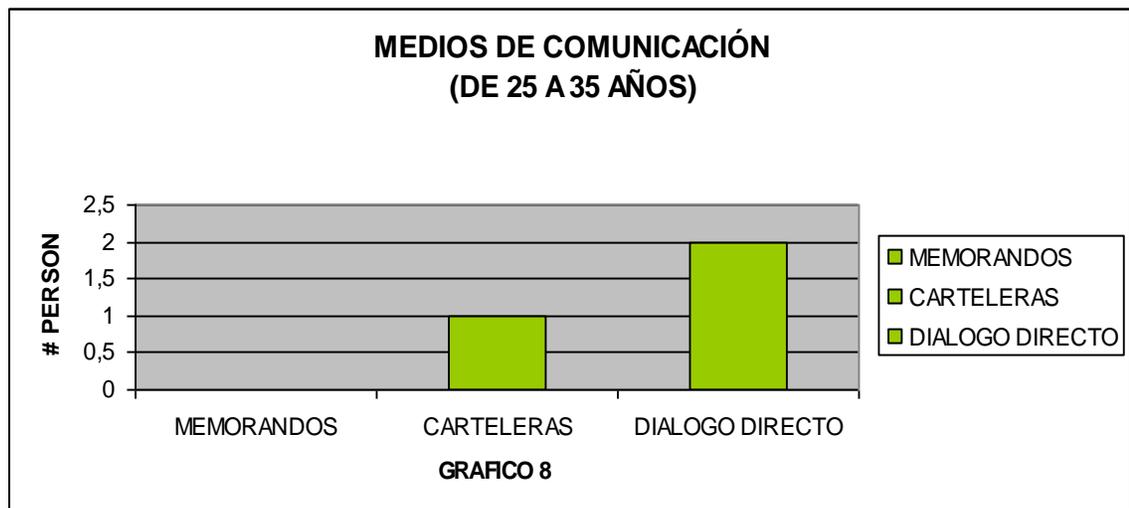


GRAFICO 8

En el rango de edad de 25 a 35 años, el 40% respondió que el dialogo directo es el mas utilizado en su área de trabajo que representa 2 personas, mientras que el 20% que esta representado en 1 personas considera que las carteleras son

menos utilizadas en su área de trabajo. Además el otro 40% que esta representado por 2 personas respondió todos los ítems.

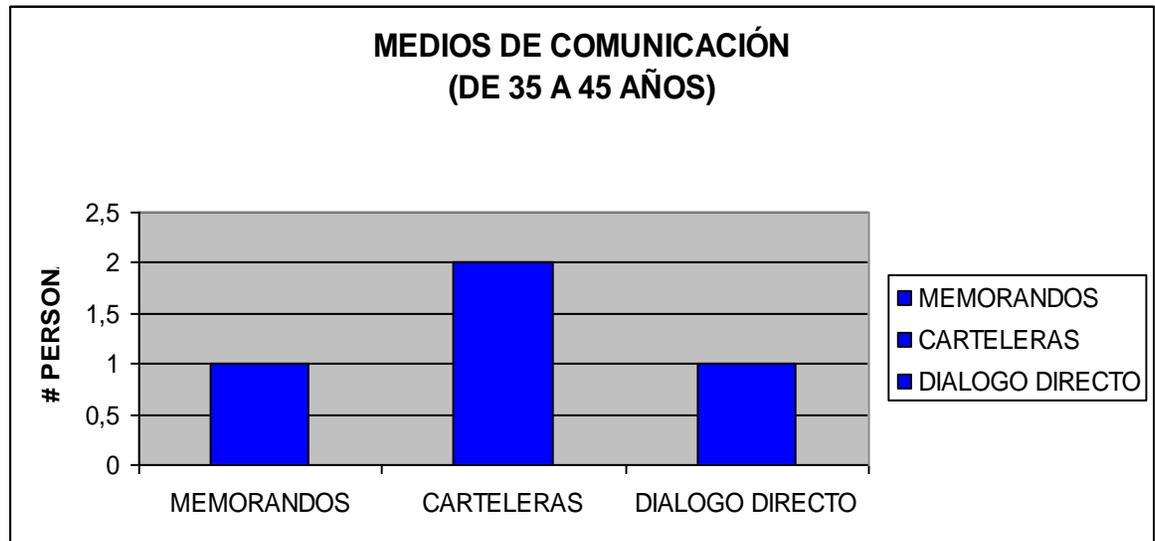
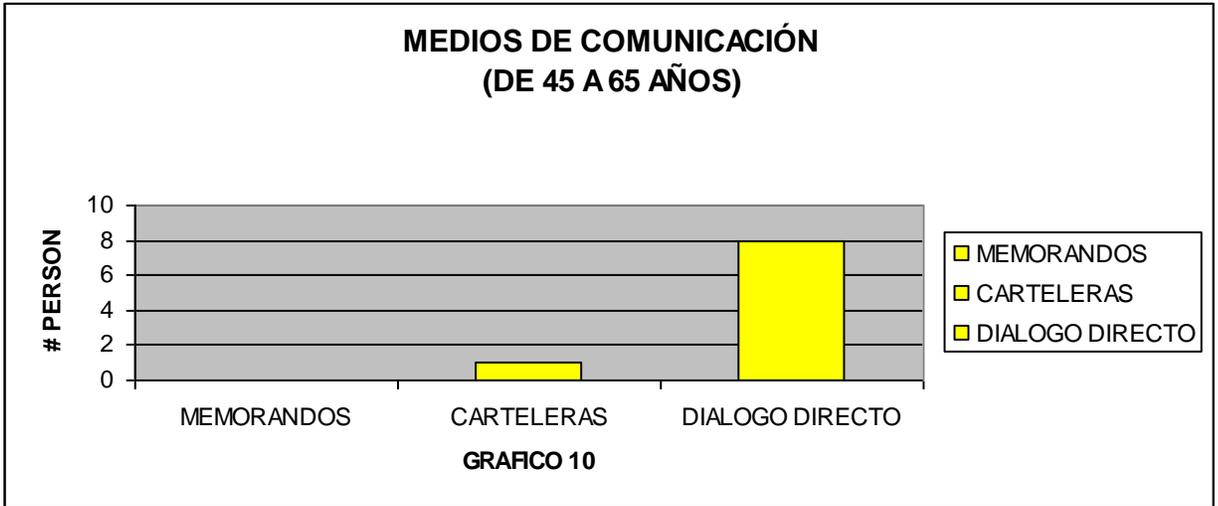


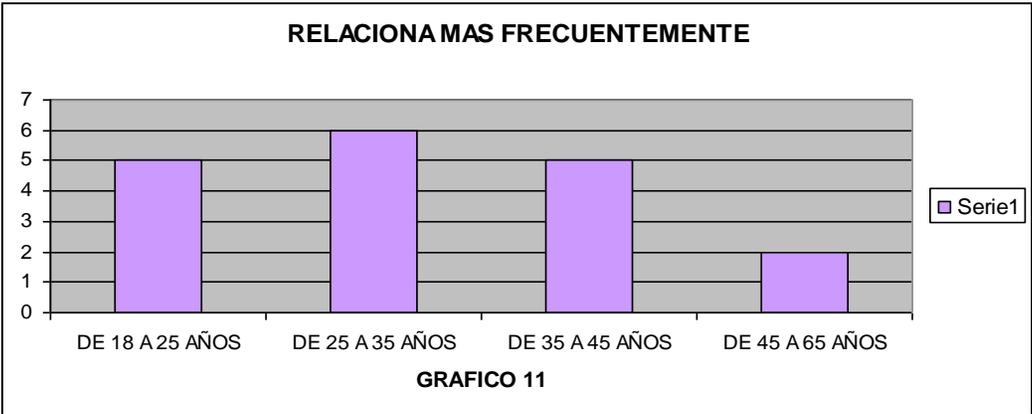
GRAFICO 9

Las personas que están entre los 35 y 45 años de edad respondieron a esta pregunta de la siguiente forma, 2 personas que representan el 40% respondieron que el medio de comunicación mas utilizado en su área de trabajo es la cartelera, 1 persona que representa el 20% respondió que el memorando es el menos utilizado, aunque esta en la misma categoría que el dialogo directo que fue respondido por 1 persona que de igual manera representa el 20% de la población encuestada. 1 persona que representa el 20% de la población respondió dos de los ítems y otra persona que también representa el 20% respondió a todos los ítems.



Las personas que están entre los 45 y 65 años de edad, respondieron a la pregunta así, 8 personas que son el 80% de la población expreso que el dialogo directo es el medio de comunicación mas utilizado dentro de su área de trabajo, mientras que 1 persona que es el 10% de la población expreso que las carteleras son las menos usadas y 1 persona que representan el 10% respondió dos de los ítems de esta pregunta.

3. ¿Con qué personas de su área de trabajo se relaciona mas fácilmente?



De las 27 personas encuestadas, el 22% que están representadas en 6 personas respondieron que las personas con las que se relaciona con mayor facilidad son las de 25 a 35 años. El 18% que son 5 personas respondieron que esa relación se da con mayor facilidad con las personas entre los 18 y 25 años y otro 18 % piensa que es entre los 35 y 45 años. Solo un 7% de la población que son 2 personas respondieron que de 45 a 65 años se da con mayor facilidad las relaciones. El 26% que representan a 7 personas respondieron todos los ítems; el 4% que es 1 persona respondió 3 ítems a la vez, y otro 4% respondió solo 2 ítems.

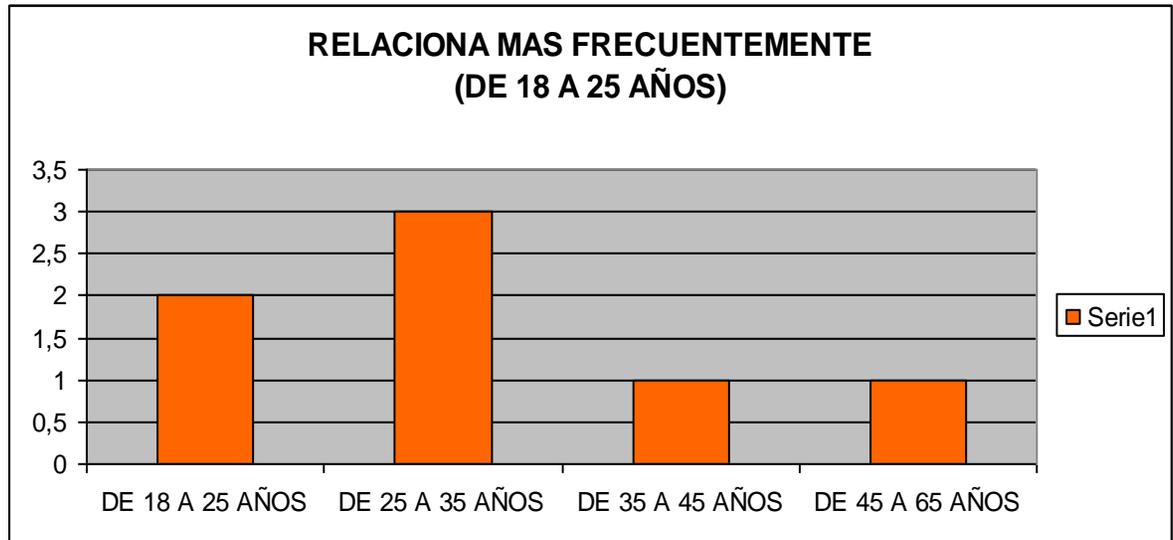


GRAFICO 12

Las personas encuestadas que se encuentra entre los 18 y 25 años de edad respondieron a esta pregunta de la siguiente forma:

El 43% que representa a 3 personas considera que se relaciona mas frecuentemente con personas entre los 25 y 35 años.

El 29% que representa a 2 personas considera que se relaciona más fácil con las personas que están entre los 18 y 25 años.

El 28% repartidos en un 14% que representa a 1 persona piensa que el mas fácil con las personas entre los 35 y 45 años y otro 14% con las personas entre los 45 y 65 años.

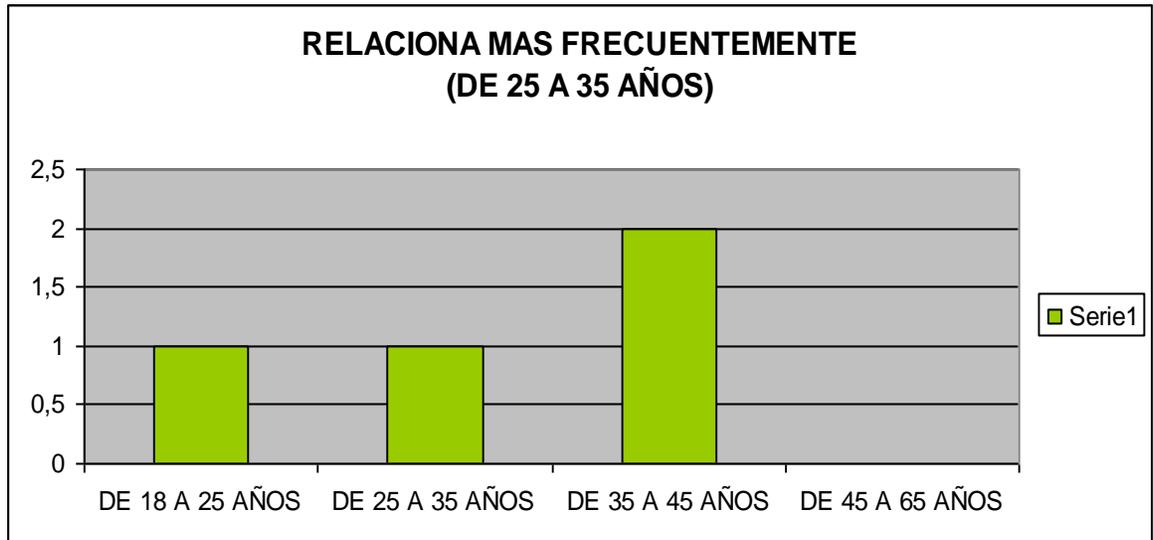


GRAFICO 13

Las personas que están entre los 25 a 35 años consideran que se relacionan mas fácilmente con las personas entre los 35 a 45 años, que están representado en un 40% que son 2 personas, mientras que el otro 40% que están divididos en un 20% representado por 1 persona considera que se relaciona mas fácil con personas entre los 18 y 25 años y el otro 20% considera que se relaciona mas fácil con personas entre los 25 a 35 años. Otro 20% que es representado por 1 persona respondió a todos los ítems.

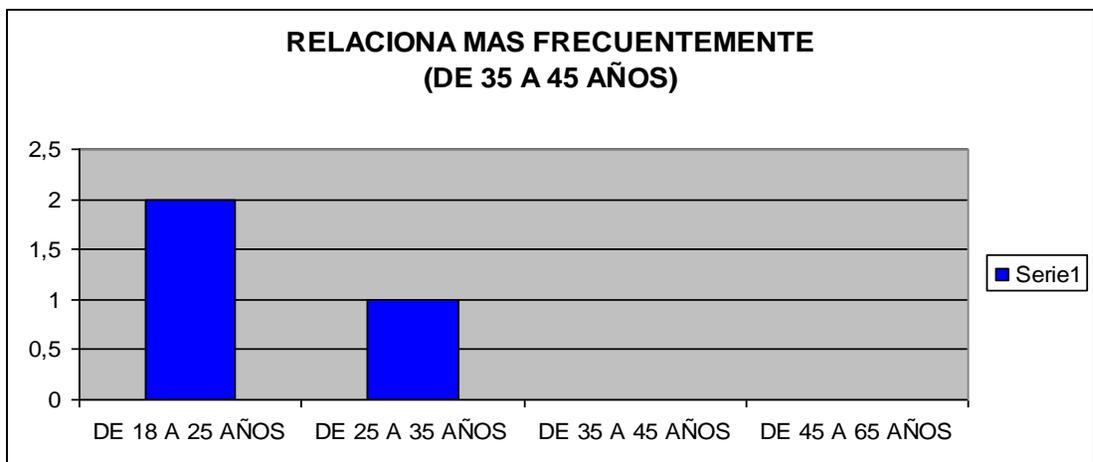


GRAFICO 14

Las personas que se encuentran entre los 35 a 45 años respondieron a esta pregunta de la siguiente forma. Consideran que se relacionan mas fácilmente con personas que se encuentran entre los 18 y 25 años, representados por un 40% que son 2 de las personas encuestadas; un 20% considera que es más fácil para el relacionarse con personas entre los 25 y 35 años. Un 40% dividido en un 20% que respondió todos los ítems y otro 20% que respondió 2 de los ítems planteados.

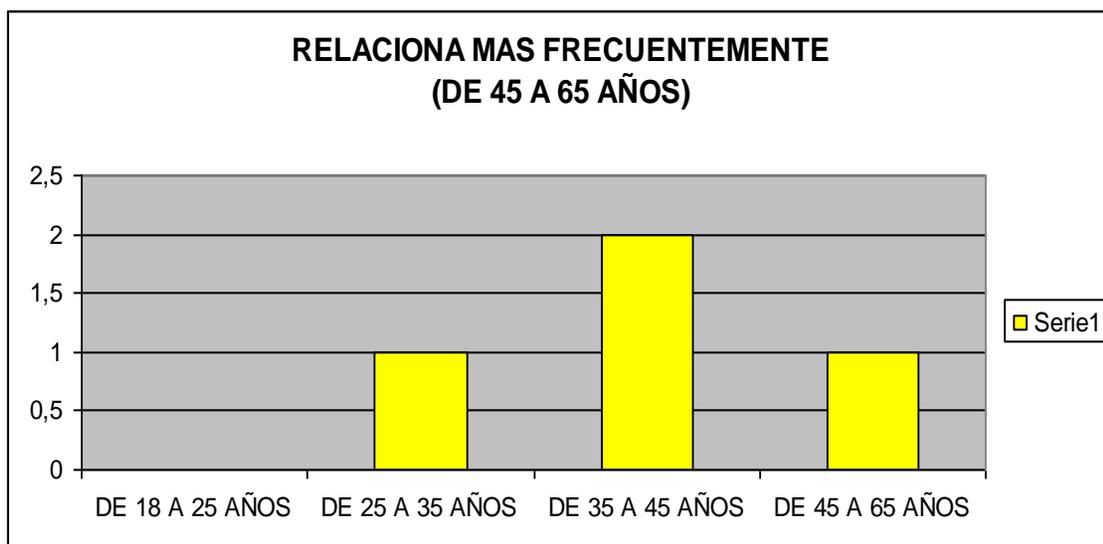


GRAFICO 15

Las personas que se encuentran entre los 45 y 65 años de edad, piensan que se relacionan con mayor facilidad con las personas que están entre los 35 y 45 años de edad, representado en un 20%, mientras que un 10% considera que es más fácil para el relacionarse con personas entre los 25 y 35 años, y el otro 10% representado en 1 persona piensa que es mas fácil entre los 45 y 65 años.

El 50% que esta representado en 5 personas respondieron a todos los ítems y un 10% que esta representado en 1 persona respondió a 3 ítems a la vez.

4. A nivel interpersonal, ¿cómo considera la calidad de la comunicación?

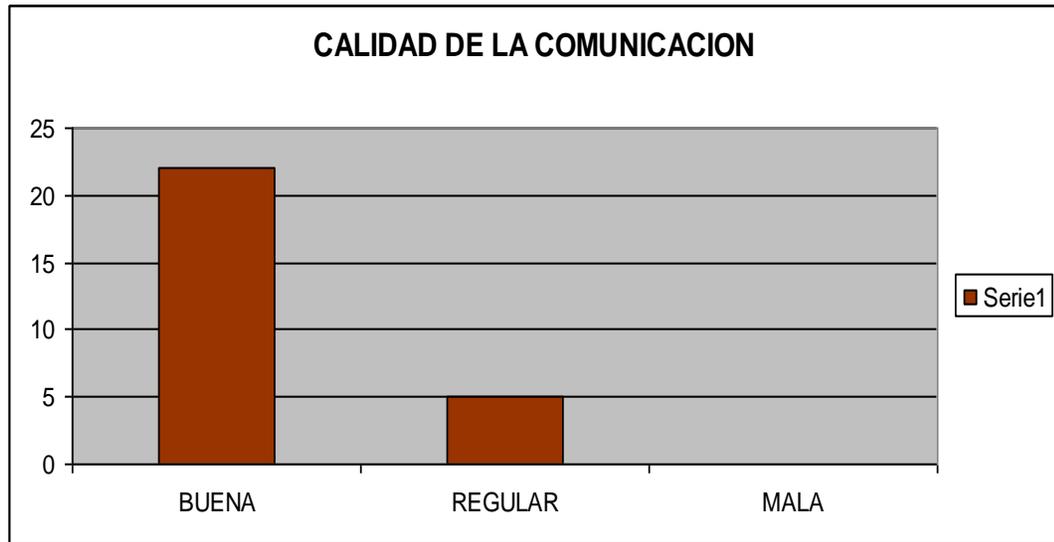


GRAFICO 16

El 82% de las personas encuestadas que son 22 personas respondieron que la calidad de la comunicación es buena, y el 18% que esta representado en 5 personas respondió que esa calidad en la comunicación era regular.

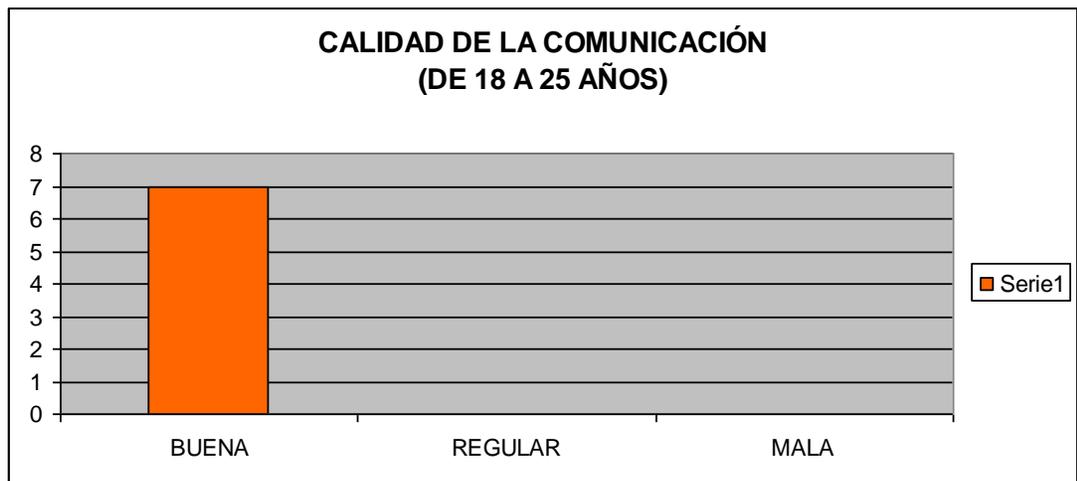


GRAFICO 17

Las personas que están entre los 18 y 25 años respondieron que la calidad de la comunicación es buena, representado en un 100% que equivale a 7 personas.

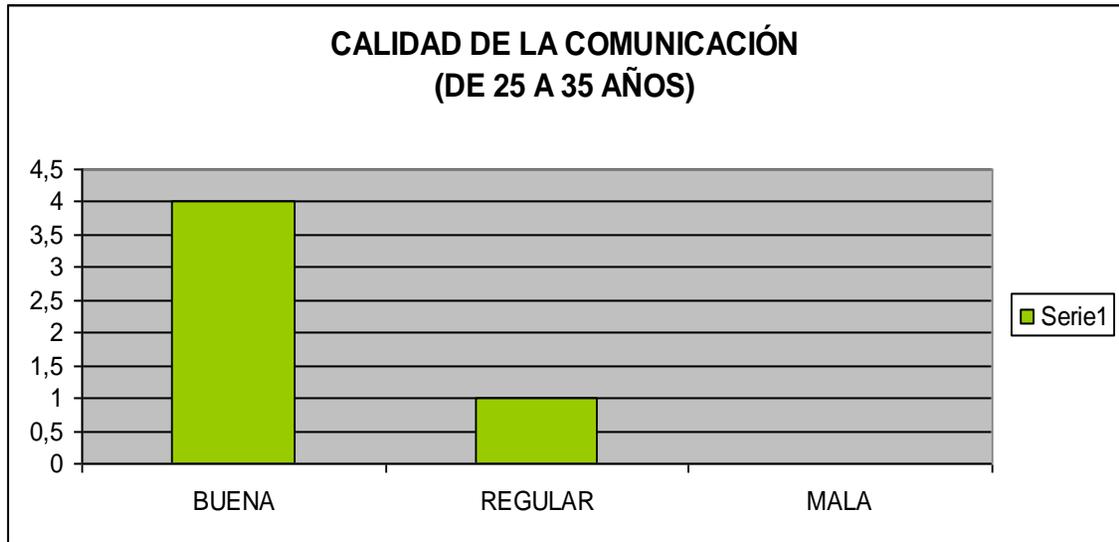


GRAFICO 18

Las personas que se encuentra entre el rango de edad de 25 a 35 años, el 80% consideran que la calidad de la comunicación es buena que esta representado por 4 personas, mientras que el 20% que equivale a 1 persona piensa que esa calidad en la comunicación es regular.

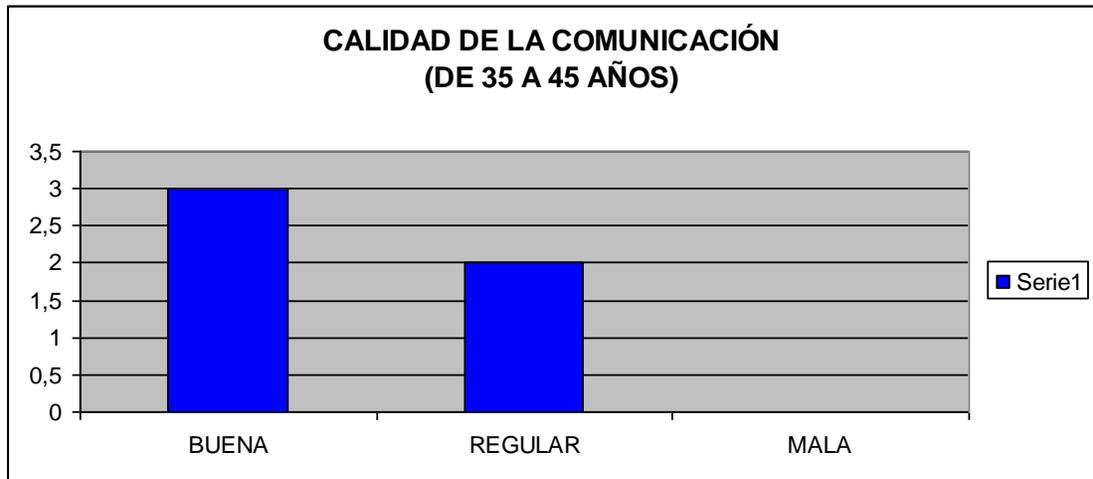


GRAFICO 19

Las personas que respondieron esta encuesta y están entre los 35 y 45 años consideraron que la calidad de la comunicación es buena, representado en un

60% que equivale a 3 personas, mientras que el 40% que equivale a 2 personas piensan que la calidad de la comunicación es regular.

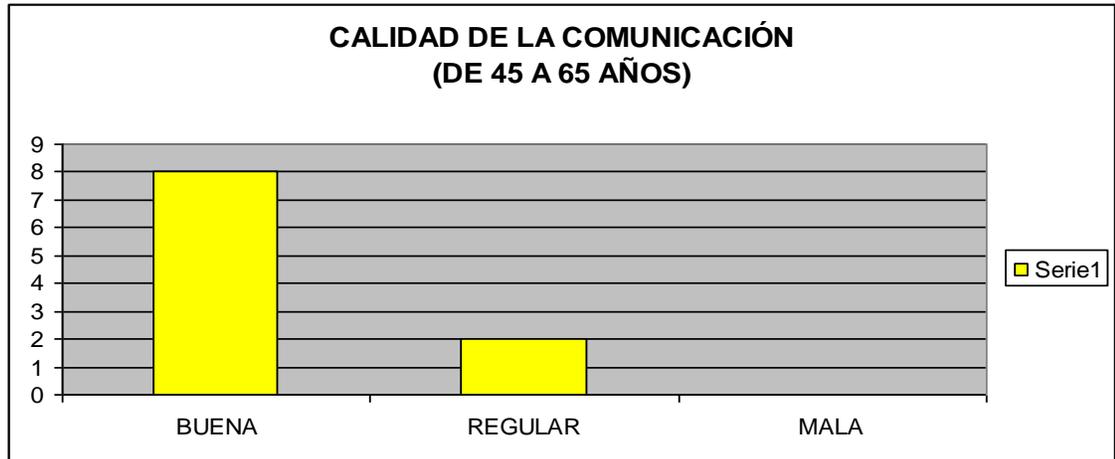


GRAFICO 20

El 80% de las personas que se encuentran entre los 45 y 65 años respondieron que la calidad de la comunicación es buena y el 20% considera que esa calidad es regular.

5. ¿Inciden sus relaciones laborales en su nivel de productividad?

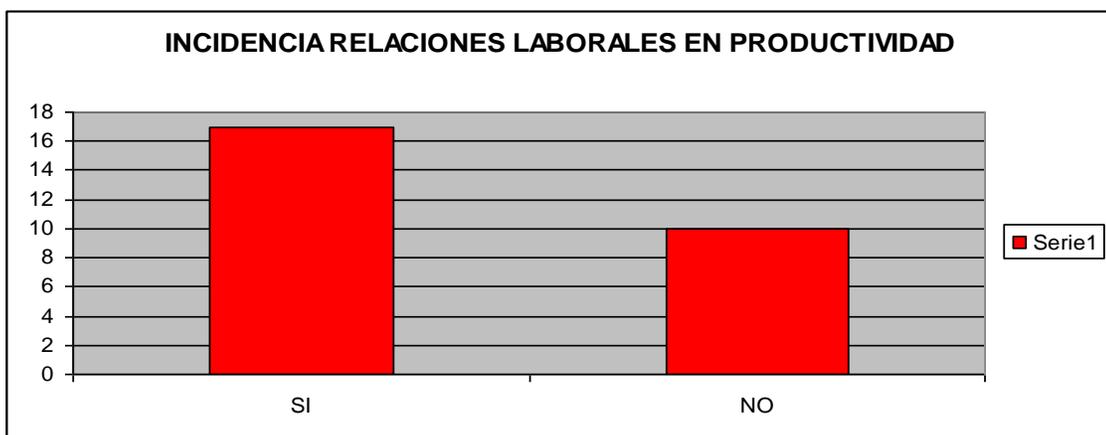


GRAFICO 21

El 63% de las personas que respondieron a la encuesta considera que si hay una incidencia de las relaciones laborales en su nivel de productividad, y el 37%

considera que no hay ninguna incidencia de las relaciones laborales en la productividad.

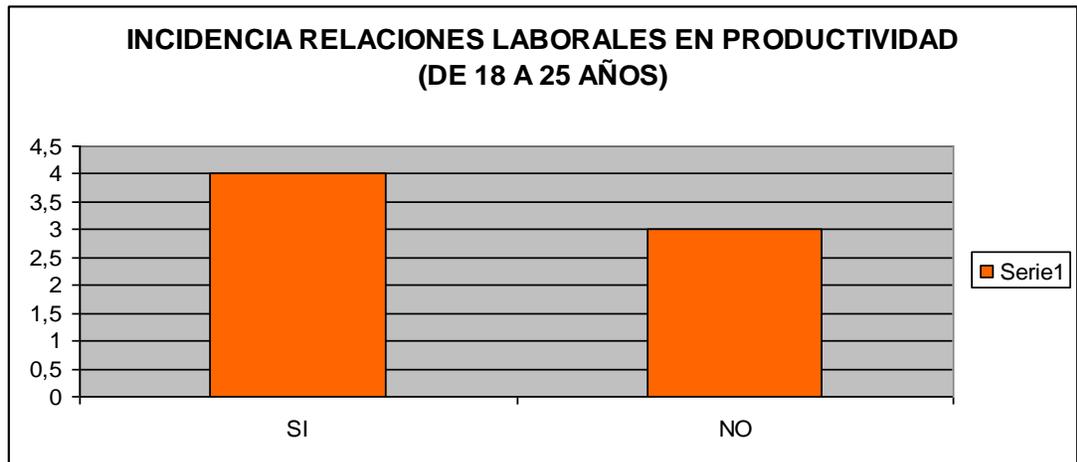


GRAFICO 22

La incidencia de las relaciones laborales en la productividad, según la respuesta de las personas que se encuentran entre los 18 y 25 años, nos indica que el 57% que equivale a 4 personas piensan que si hay una incidencia entre estos dos factores, mientras que el 43% considera que no existe ninguna incidencia, estando representado por 3 personas.

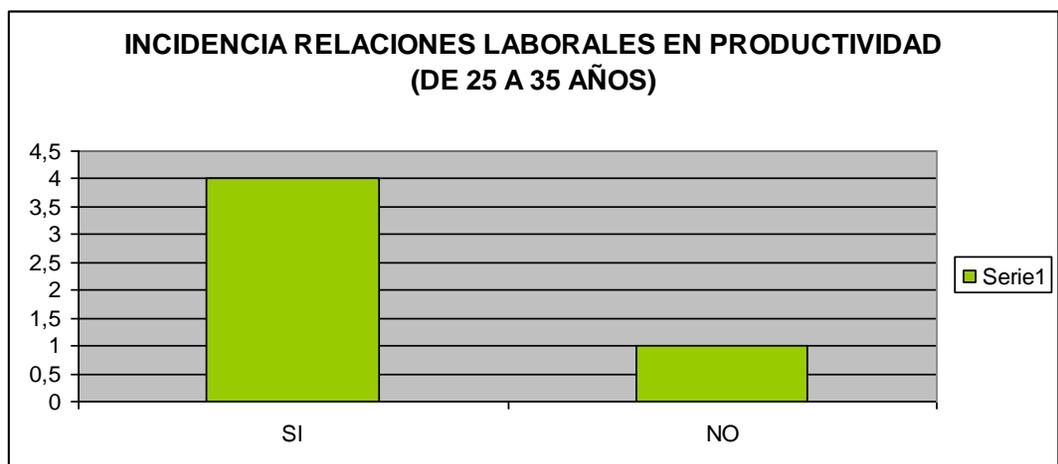


GRAFICO 23

El 80% de las personas que están entre los 25 y 35 años de edad consideran que si hay una incidencia de las relaciones laborales en los niveles de productividad, este porcentaje esta representado por 4 personas; mientras que el 20% considera que no hay ningún tipo de incidencia en la productividad a raíz de las relaciones laborales.

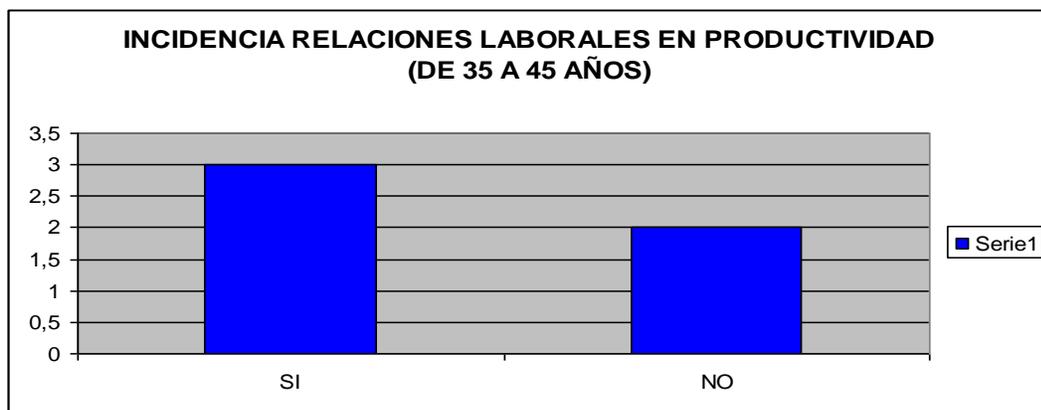


GRAFICO 24

Las personas que están entre los 35 y 45 años respondieron a esta pregunta de la siguiente forma, el 60% que equivale a 3 personas piensan que si hay una incidencia en la productividad a causa de las relaciones laborales, mientras que el 40% representado en 2 personas consideran que las relaciones laborales no inciden en la productividad.

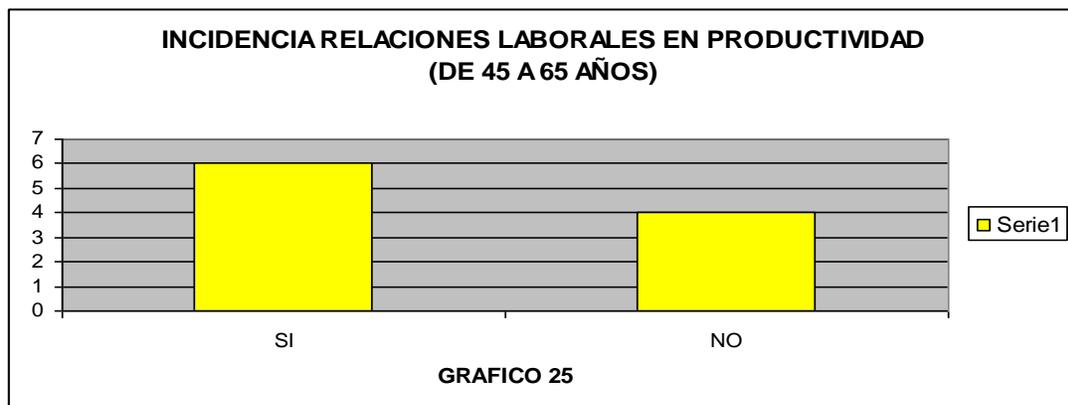


GRAFICO 25

La incidencia de las relaciones laborales en la productividad esta representado por un 80% de la población quien considera que si existe algún tipo de incidencia sobre la productividad y un 20% de la población considera que no hay ningún tipo de incidencia.

6. ¿Cuáles elementos cree usted que inciden en la producción?

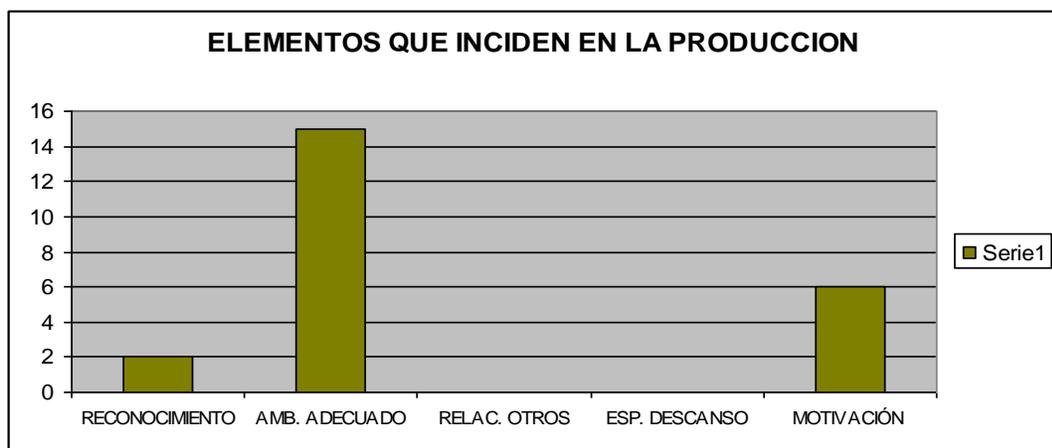


GRAFICO 26

Un 56% considera que los elementos que inciden en la productividad son el ambiente adecuado; el 23% respondió que es la motivación un elemento que incide en la producción; un 7% considera que el reconocimiento es el elemento que incide en la productividad. Un 11% respondió a dos de las respuestas planteadas en esta pregunta y el 3% respondió todos los ítems.

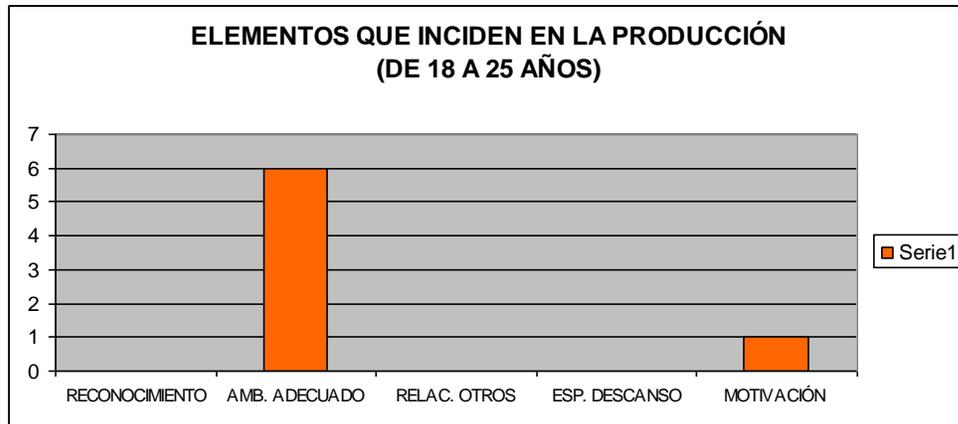


GRAFICO 27

El 86% de las personas que se encuentran entre los 18 y 25 años respondió que el elemento que más incide en la producción es el ambiente adecuado, mientras que el 14% considera que la motivación puede ser un elemento que incida en la productividad.

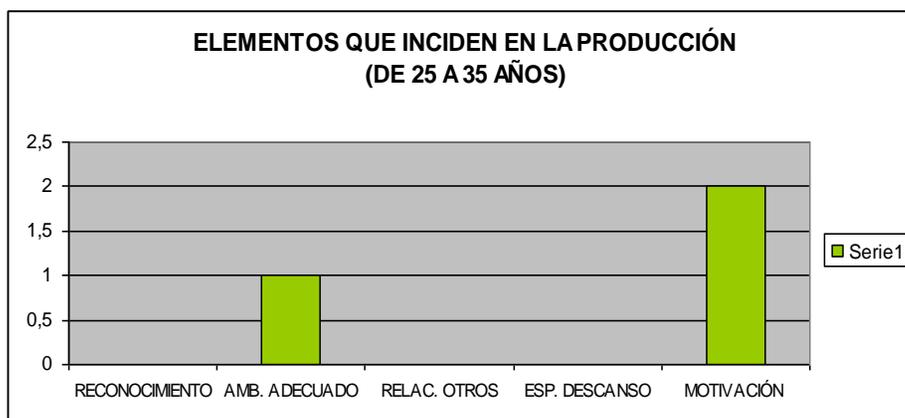


GRAFICO 28

Las personas que se encuentran entre los 25 y 35 años, consideran que el elemento que más incide en la producción es la motivación representado en un 40%, mientras que el 20% piensa que el ambiente adecuado juega un papel importante en la producción. Un 20% respondió todos los ítems y el otro 20% respondió 2 de los ítems presentados en esta pregunta.



GRAFICO 29

En las personas entre los 35 y 45 años se encuentra un empate entre la motivación y el reconocimiento, siendo cada uno representado por un 40%, y el 20% restante respondió a 2 de los ítems.

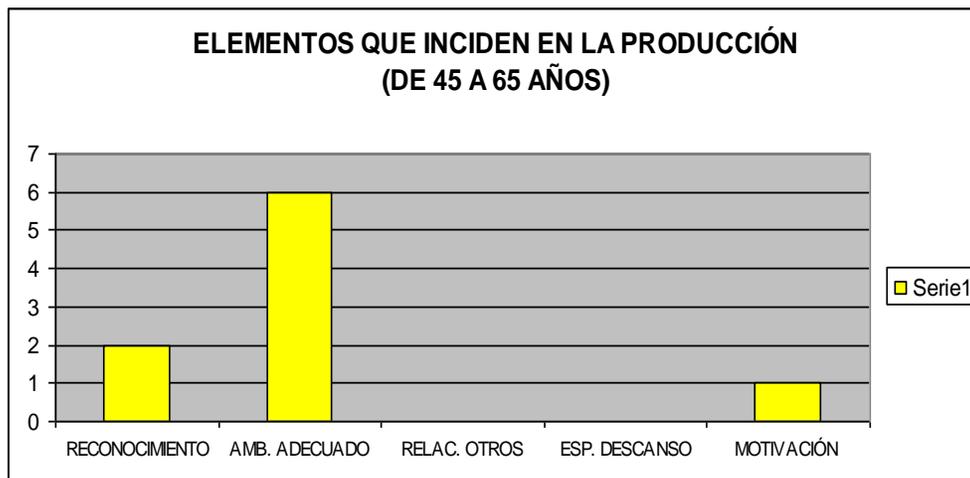


GRAFICO 30

El 65% de las personas que se encuentran entre los 45 y 65 años consideran que el elemento que incide en la producción es el ambiente adecuado, mientras que el 20% piensa que el reconocimiento puede incidir en la producción y el 10% considera que la motivación puede ser el elemento que incide en la productividad. El 10% restante respondió a dos de los ítems presentados en esta pregunta.

7. ¿Cuáles elementos cree usted que inciden en la motivación?

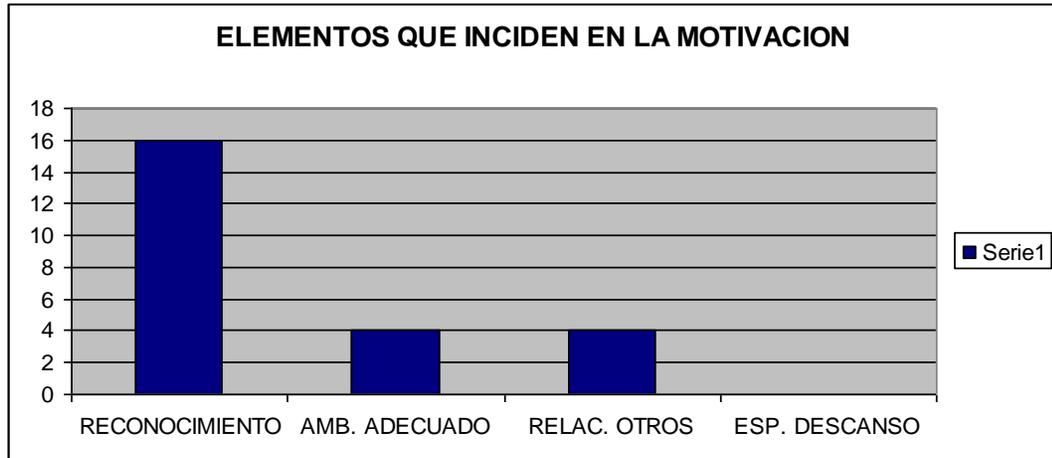


GRAFICO 31

El 60% de las personas encuestadas consideran que el reconocimiento es el elemento que más incide en la motivación, existe una coincidencia entre los elementos de ambiente adecuado y relacionarse con los demás siendo representado cada uno por un 15%. El 7% respondió a todos los ítems mientras que el 3% restante respondió a 2 ítems a la vez.

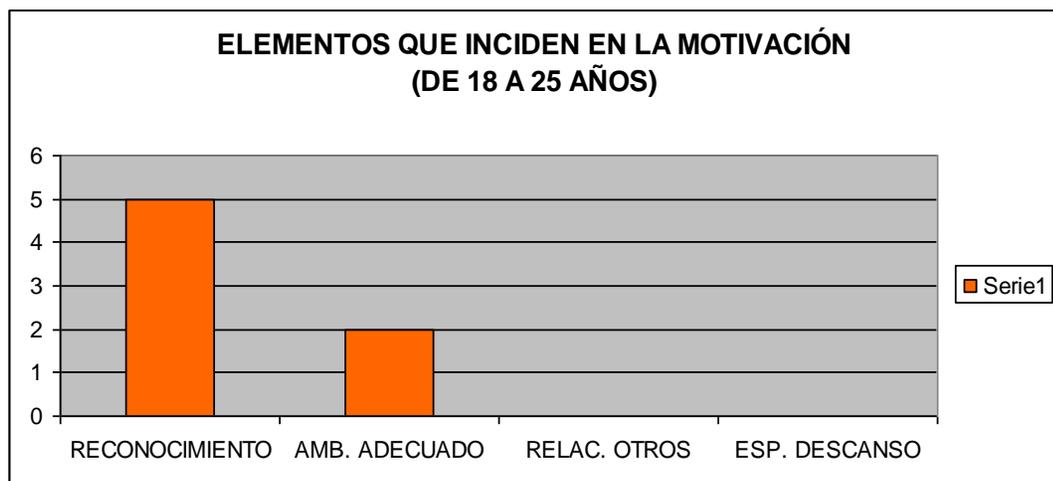


GRAFICO 32

Las personas que se encuentran entre los 18 y 25 años de edad consideran que el elemento que más incide en la motivación es el reconocimiento representado en

71%, mientras que un 29% considera que el ambiente adecuado es un elemento con mayor incidencia en la motivación.

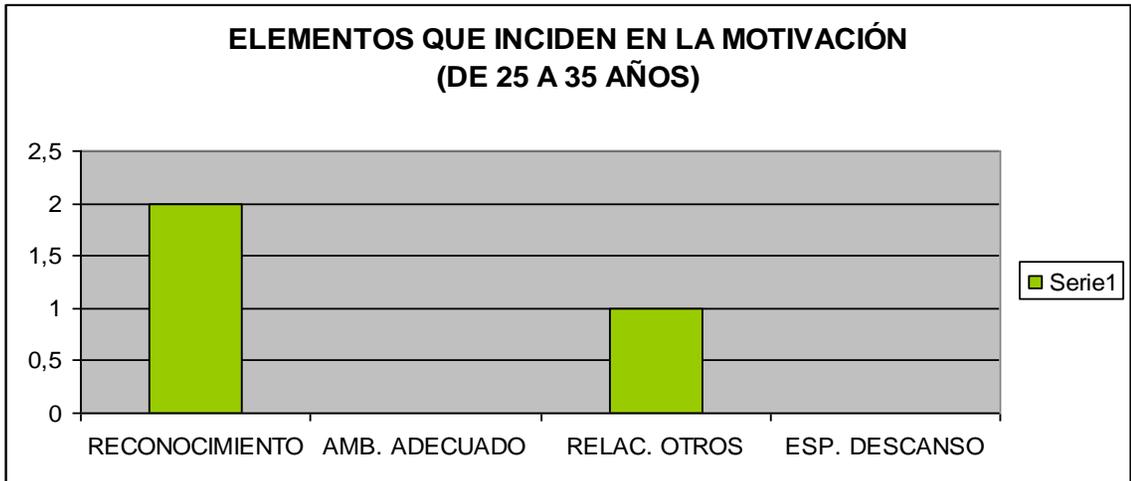


GRAFICO 33

El 40% de las personas que se encuentran entre los 25 y 35 años, consideran que el reconocimiento es el elemento que más incide en la motivación, mientras que el 20% piensa que la posibilidad de relacionarse con los demás puede incidir en la motivación. El 40% restante respondió a todos los ítems.

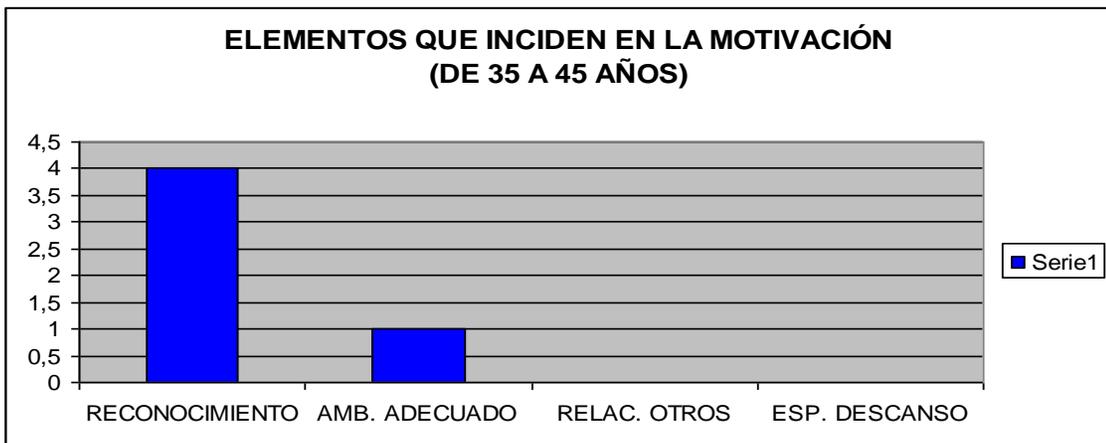


GRAFICO 34

Las personas que están entre los 35 y 45 años, en un 80% que el elemento que más incide en la motivación es el reconocimiento y el 20% restante piensa que es el ambiente adecuado.

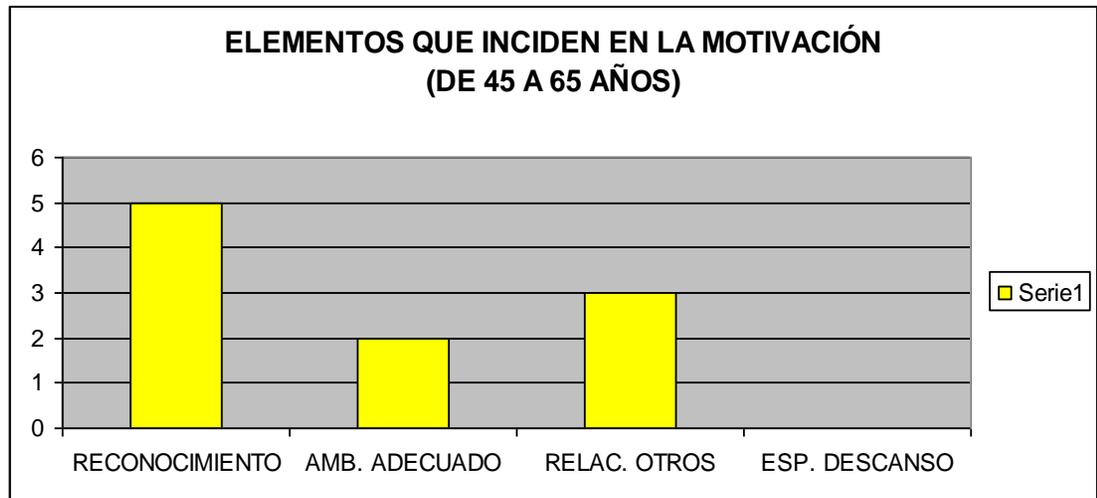


GRAFICO 35

Según las personas que están entre los 45 y 65 años, el reconocimiento es el elemento más incidente en la motivación representado por un 50%, el 30% considera que la posibilidad de relacionarse con el otro es un elemento importante en la motivación y el 20% restante piensa que el ambiente adecuado puede propiciar una motivación elevada.

8. ¿Cuáles elementos cree usted que inciden en el ambiente laboral?

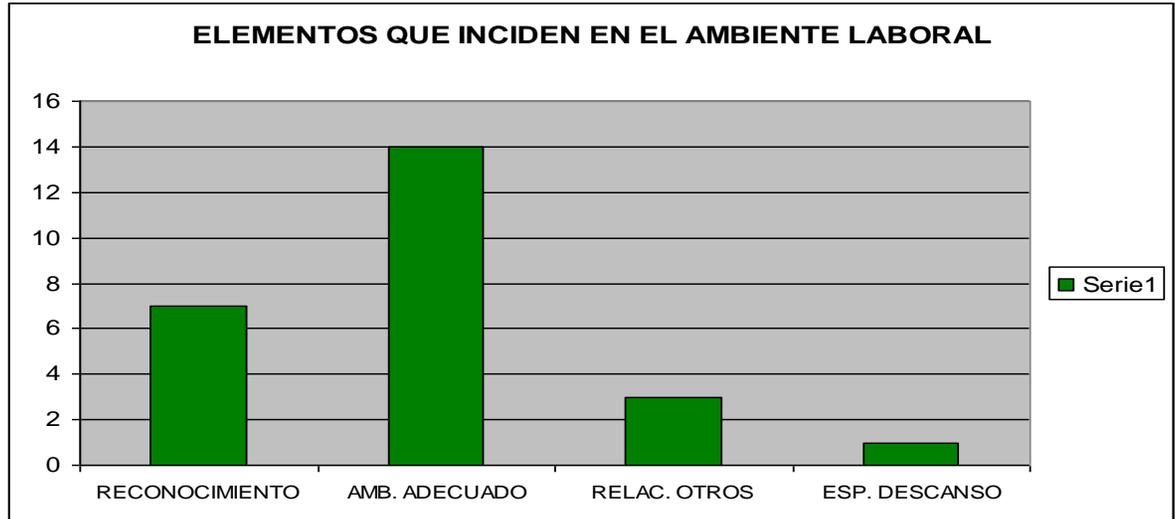


GRAFICO 36

El 52% de las personas que se encuestaron opinan que el elemento que incide en el ambiente laboral es el ambiente adecuado en el que se desarrollan las diferentes actividades, el 26% considera que el reconocimiento es un elemento incidente en el ambiente laboral, el 10% piensa que la posibilidad de relacionarse con los demás puede incidir en el ambiente laboral y el 4% considera que los espacios de descanso pueden influir en el ambiente laboral. El 8% restante se divide en un 4% que respondió a todos los ítems y otro 4% que respondió 2 ítems a la vez.

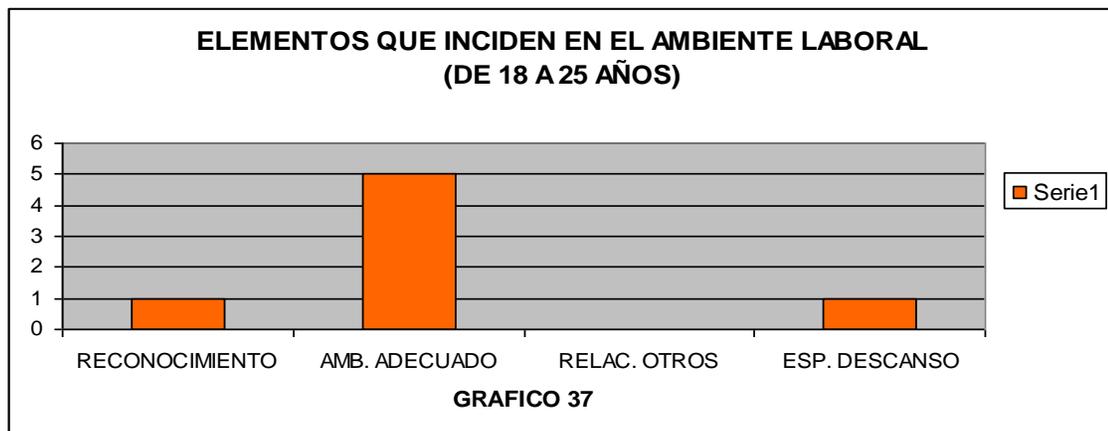


GRAFICO 37

De las personas que se encuentran entre los 18 y 25 años de edad, respondieron de la siguiente forma; un 72% considera que el ambiente adecuado incide en el ambiente laboral, un 14% piensan que el reconocimiento es un elemento importante en el ambiente laboral mientras que otro 14% considera que los espacios de descanso propician un ambiente laboral adecuado.

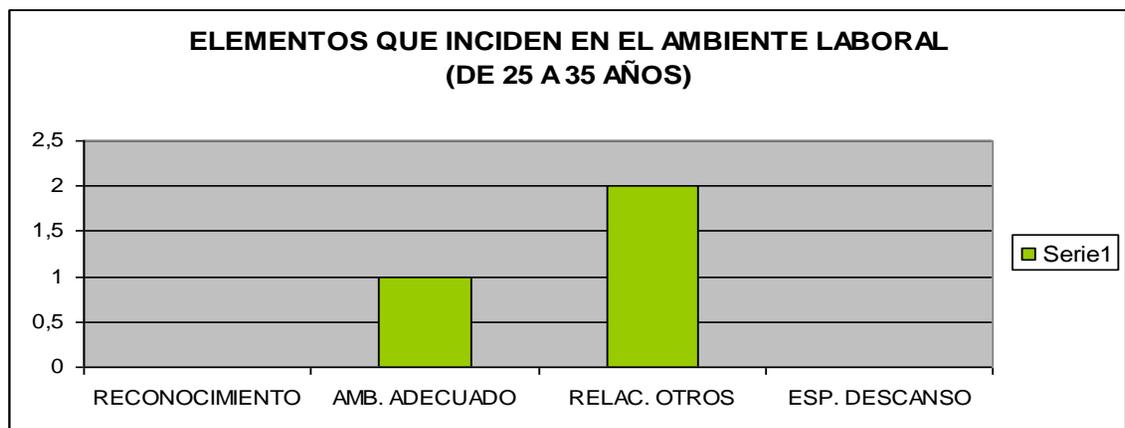


GRAFICO 38

Las personas que se encuentran entre los 25 y 35 años consideran que la posibilidad de relacionarse con los demás es uno de los elementos que mas incide en el ambiente laboral, representado por un 40%, mientras que un 20% piensan que el ambiente adecuado puede incidir en el ambiente laboral. Un 20% respondió a todos los ítems mientras que el otro 20% respondió a la vez 2 ítems.

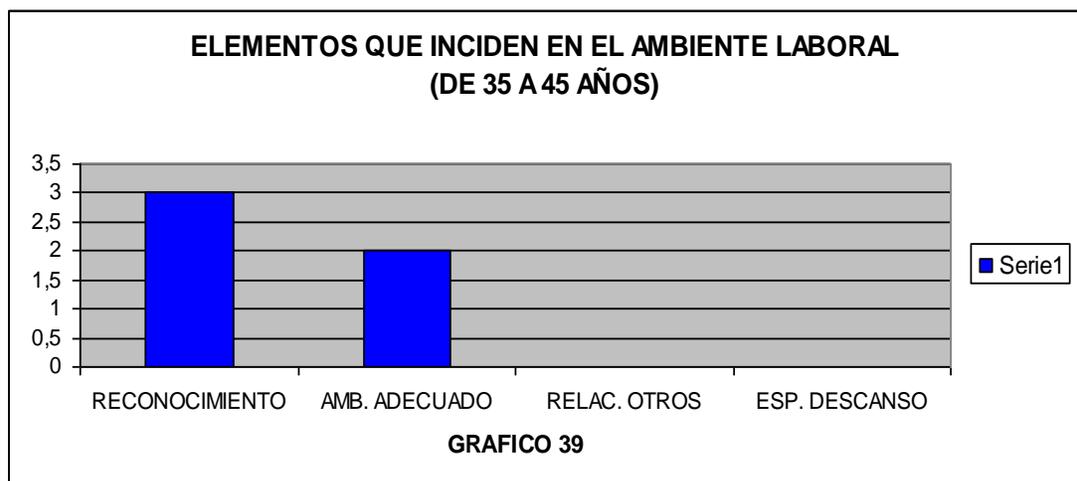


GRAFICO 39

Entre las personas que se encuentran entre los 35 y 45 años, un 60% considera que el reconocimiento es un elemento importante que incide en el ambiente laboral, mientras que el 40% restante piensa que el ambiente adecuado incide en el ambiente laboral.

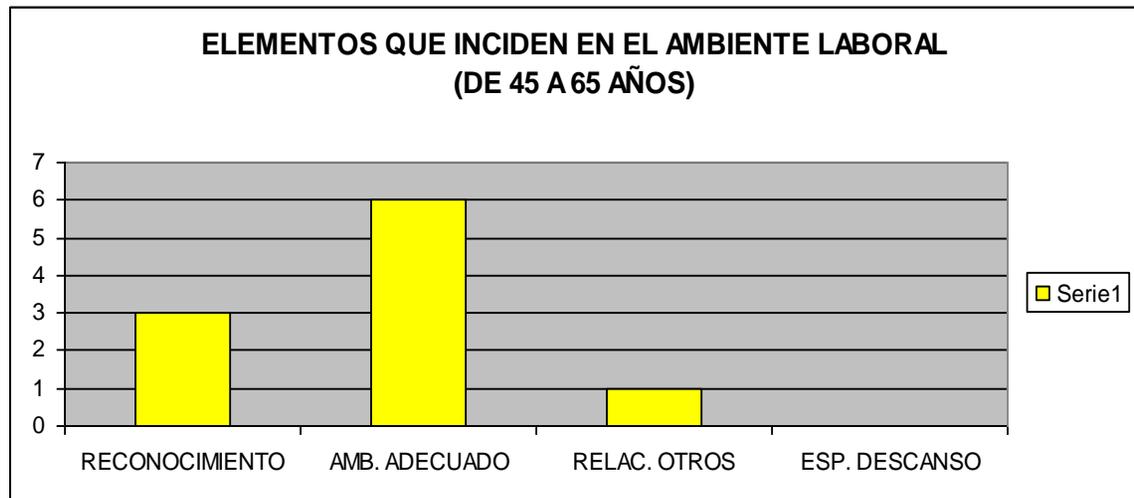


GRAFICO 40

Las personas que están entre lo 45 y 65 años de edad, el 60% consideran que el ambiente adecuado incide en el ambiente laboral, mientras que un 30% piensan que el reconocimiento incide en el ambiente laboral y un 10% considera que la posibilidad de relacionarse con los demás es un factor que influye en el ambiente laboral.

9. ¿Entre que niveles de edades se genera un mayor dialogo?

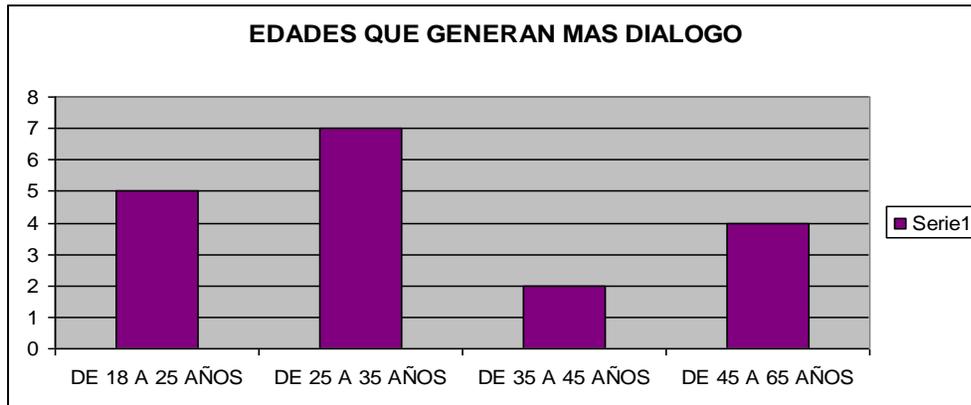


GRAFICO 41

Un 26% de la población considera que se genera mayor dialogo entre las personas que se encuentran entre los 25 y 35 años. Un 19% piensa que ese dialogo se da con mayor facilidad entre las personas que están entre los 18 y 25 años. Un 15% considera que las personas entre los 45 y 65 años tienen un mayor grado de dialogo. Un 7% piensa que el dialogo se da con mayor facilidad entre las personas que se encuentran en los 35 y 45 años. Un 15% de las personas respondió a 2 ítems a la vez, un 11% respondió a todos los ítems y un 7% no respondió esta pregunta.

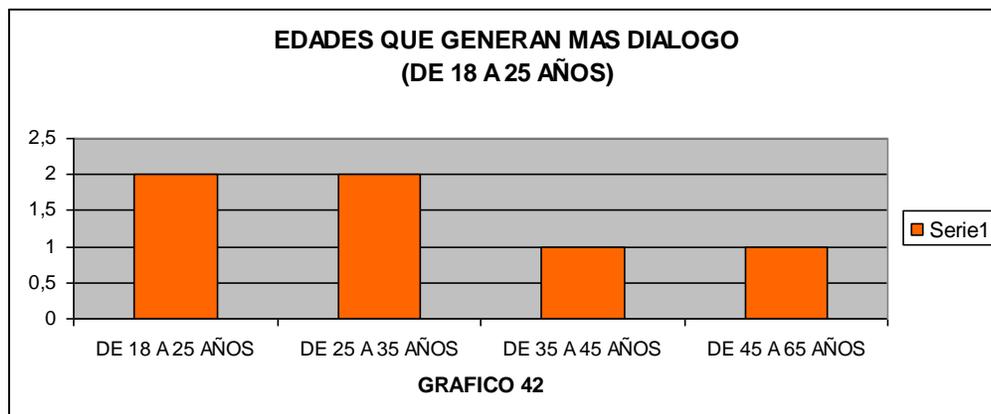


GRAFICO 42

Las personas que están entre los 18 y 25 años respondieron a esta pregunta de la siguiente forma, un 29% de las personas encuestadas consideran que las edades que generan un mayor dialogo son los que están entre los 18 y 25 años, otro 29% considera que esta facilidad de dialogo se da entre los 25 y 35 años, un 14% piensa que son las personas entre los 35 y 45 años los de mayor dialogo y un 14% considera que se da con mayor facilidad entre los 45 y 65 años. Un 14% restante no respondió a esta pregunta.

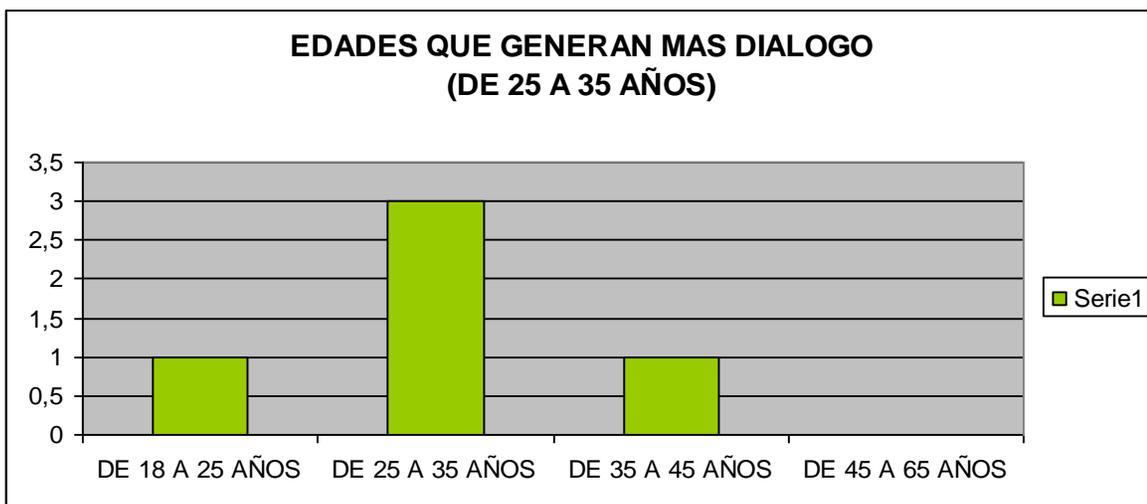


GRAFICO 43

Las personas que se encuentran entre los 25 y 35 años consideran que las edades que generan mayor dialogo son las de su mismo rango de edad, representado en un 60%, mientras que un 40% dividido en un 20% que considera que es las personas entre los 18 y 25 años dialoguen con mas facilidad y otro 20% considera que las personas entre los 35 y 45 años logran generar mas dialogo.

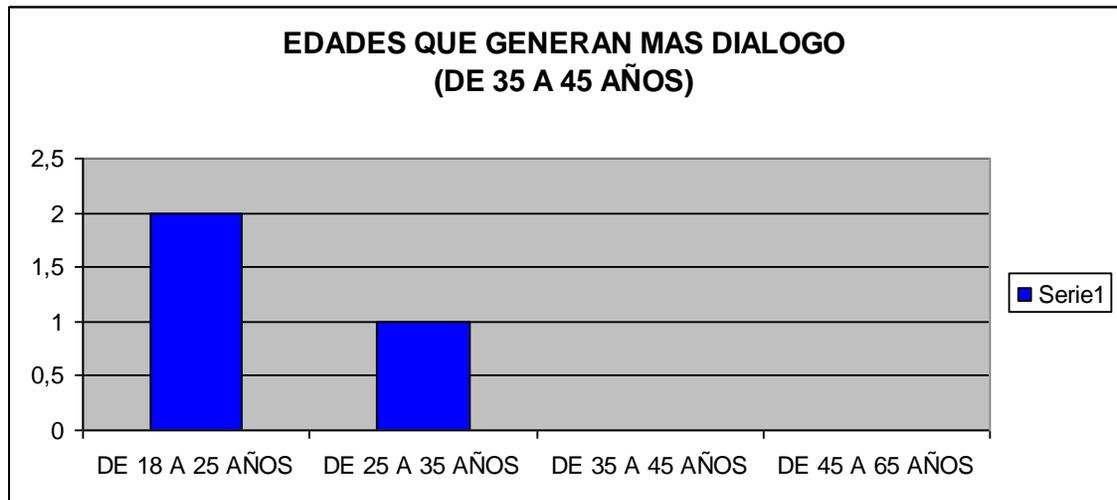


GRAFICO 44

Las personas que se encuentran entre los 35 y 45 años consideran en un 40% que las edades que se comunican con mayor facilidad son las que se encuentran entre los 18 y 25 años, mientras que un 20% piensa que esa facilidad de comunicación se da entre personas que estén entre los 25 y 35 años. Un 20% respondió a todos los ítems y un 20% no respondió a la pregunta.

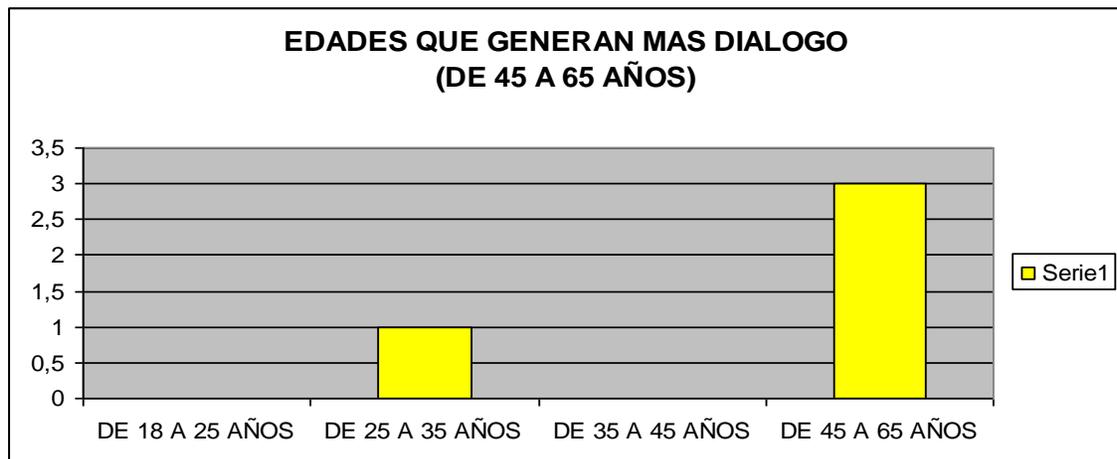


GRAFICO 45

Las personas que están entre los 45 y 65 años piensan que las edades que generan un mayor dialogo son las que se encuentran en su mismo rango de edad, representado en un 30%, mientras que un 10% considera que son mas comunicativas las personas que están entre los 25 y 35 años. Un 40% respondió a 2 ítems y un 20% respondió a todos los ítems planteados en esta pregunta.

10. ¿En su área de trabajo que edades son mas abiertas y francas?

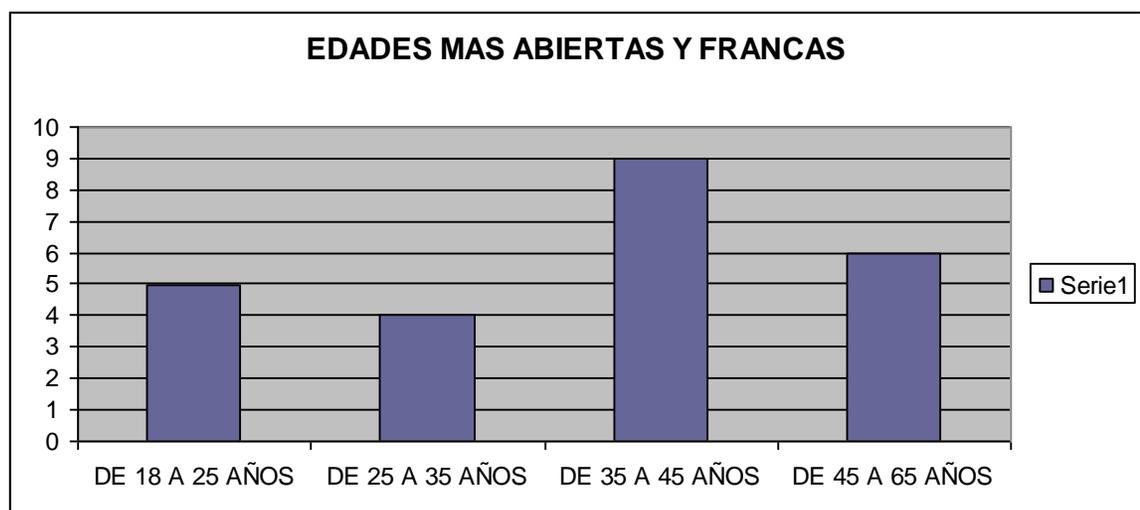


GRAFICO 46

El 33% de las personas encuestadas respondió que las edades mas abiertas y francas son las personas que están entre los 35 y 45 años, el 22% considera que los mas abiertos y francos son los que se encuentran entre los 45 y 65 años, el 19% piensa que son mas abierto y francos son las edades entre los 18 y 25 años y el 15% considera que son mas abiertos y francos las personas que están entre los 25 y 35 años. El 7% respondió a dos ítems y el 4% restante no respondió esta pregunta.

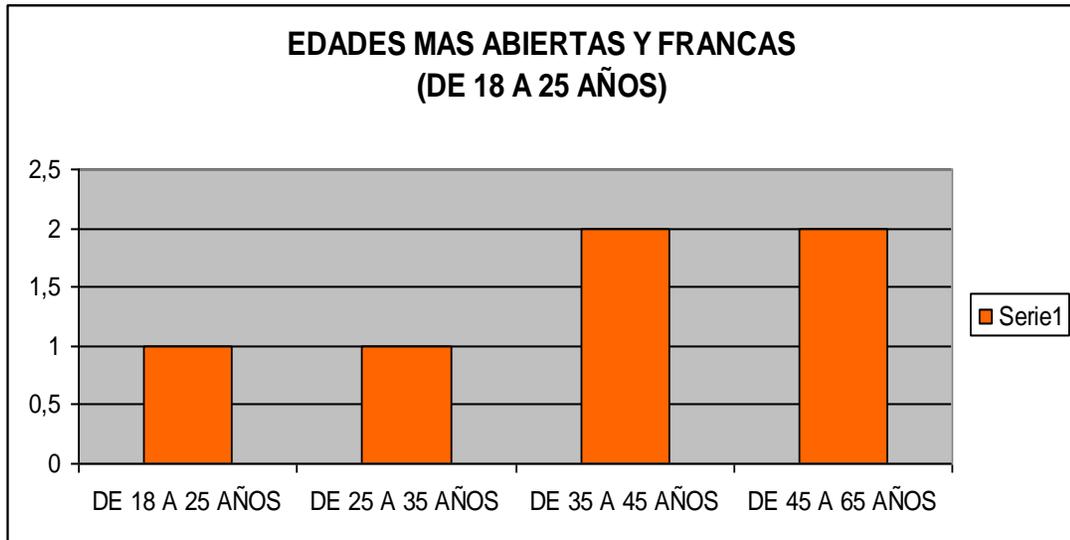


GRAFICO 47

El 29% de las personas que respondieron a esta pregunta y que se encuentran entre los 18 y 25 años consideran que las edades mas abiertas y francas son las personas entre los 35 y 45 años, otro 29% considera que son mas abiertas y francas las personas que están entre los 45 y 65 años. El 14% piensa que los de su misma edad son mas abiertos y francos, y otro 14% considera que las personas entre los 35 y 45 años son abiertas y francas. Un 14% restante no respondió a esta pregunta.

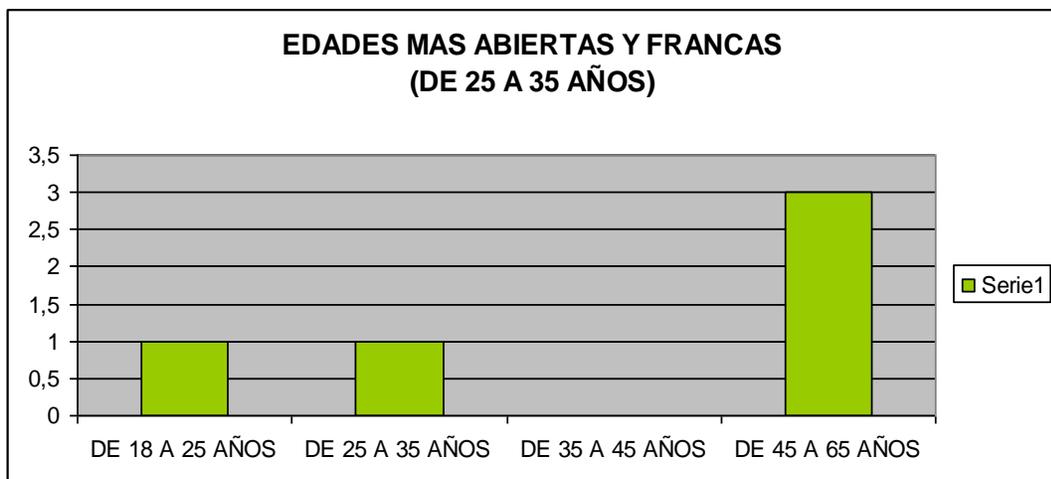


GRAFICO 48

Las personas entre los 25 y 35 años respondieron así a esta pregunta: un 60% considera que son mas abiertas y francas las personas entre los 45 y 65 años. Un 20 % piensan que las personas entre los 18 y 25 años son abiertas y francas. Un 20% restante consideran que son abiertas y francas las personas que están en su mismo rango de edad.

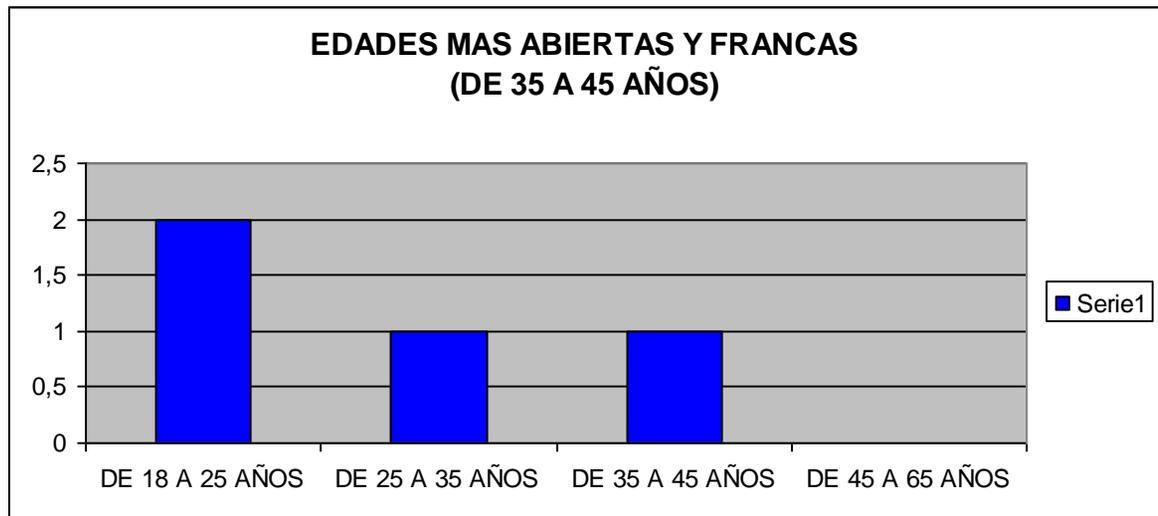


GRAFICO 49

Las personas entre los 35 y 45 años de edad, consideran en un 40% que las personas son abiertas y francas en el rango de edad de 18 a 25 años, mientras que un 20% esta del lado de las personas entre los 25 y 35 años y un 20% considera que son mas abiertos y francos las personas de su misma edad. El 20% restante respondió dos ítems al tiempo.

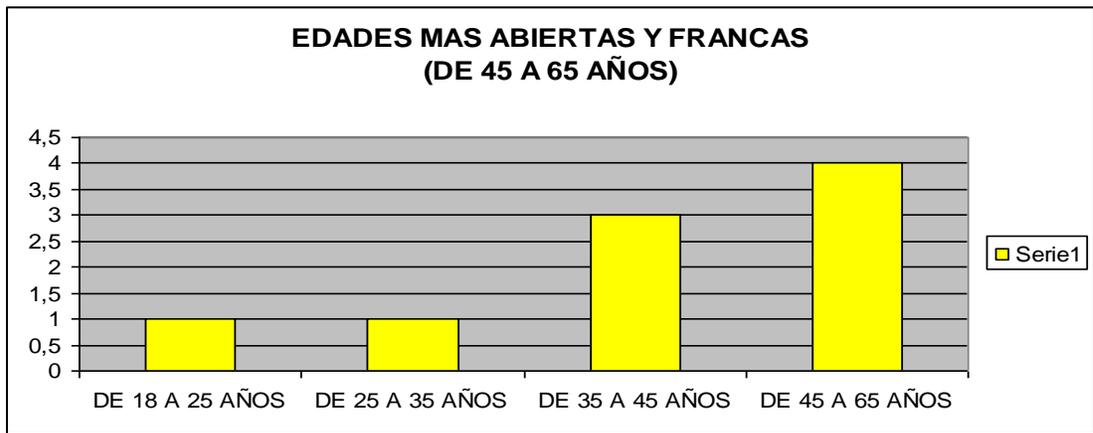


GRAFICO 50

Las personas entre los 45 y 65 años piensan que son mas abiertas y francas las personas que están en su mismo rango de edad, siendo este un 40% de las personas encuestadas; un 30% considera que las del rango de 35 a 45 años son mas abiertas y francas, y un 20% dividido en un 10% que considera mas abierta y franca a las personas entre los 18 y 25 años y otro 10% que piensa que son los de 25 a 35 años. Un 10% restante respondió dos ítems.

11. ¿Generalmente me apoyo en personas?



GRAFICO 51

Un 55% considera que generalmente se puede apoyar mas en personas mayores que él. Un 37% se apoya en personas de igual edad y un 4% se apoya en personas menores que él. Un 4% restante respondió a 2 ítems a la vez.



GRAFICO 52

Las personas que están entre lo 18 y 25 años consideran que les es más fácil apoyarse en personas mayores que ellos, representados en un 71% mientras que un 29% considera que se apoya en personas de igual edad a ellos.



GRAFICO 53

Las personas entre los 25 y 35 años respondieron un 80% se apoyan en personas mayores que ellos, y un 20% se apoyan en personas de su misma edad.

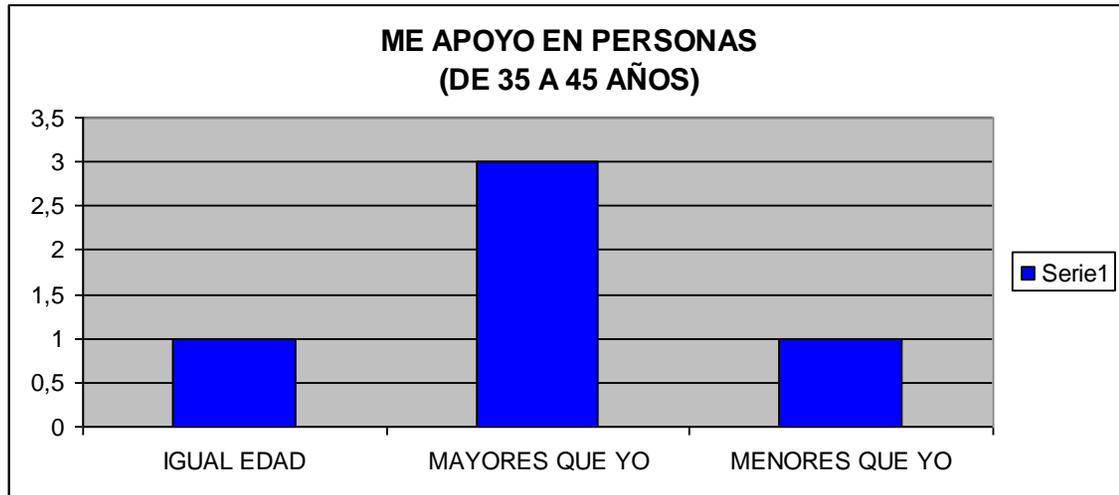


GRAFICO 54

Las personas que están entre los 35 y 45 años respondieron que se apoyan mas fácilmente en personas mayores que ellos y esto representa un 60%, mientras que el 40% restante se divide así, un 20% se apoya en personas de igual edad y el otro 20% en personas menores que ellos.

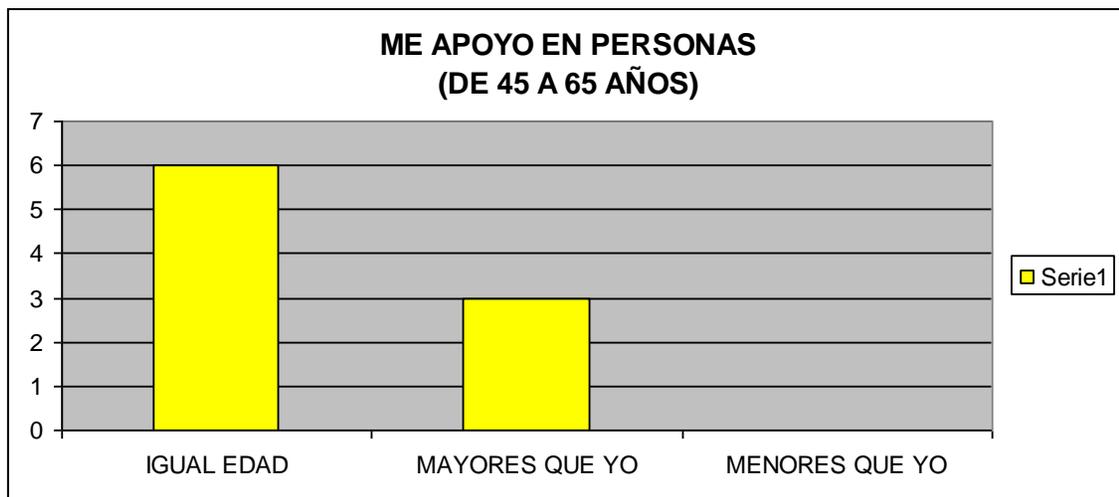


GRAFICO 55

Las personas entre los 45 y 65 años encuentran más fácil apoyarse en personas de igual edad a ellos, representados en un 60%. El 30% respondió que se apoyan con mas facilidad en personas mayores que ello. El 10% restante respondió a dos ítems a la vez.

12. Los roces y las dificultades en el área de trabajo se presentan mas:

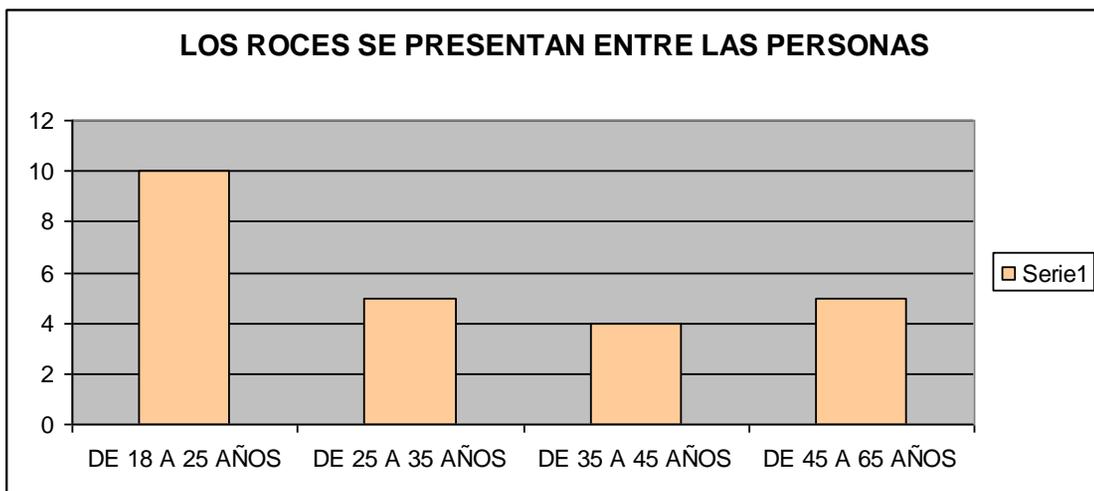


GRAFICO 56

Las personas que respondieron a esta pregunta el 37% considera que se presentan mas roces entre las personas que están entre los 18 y 25 años, el 19% piensan que son las personas entre los 45 y 65 años, el 15% considera que es en las personas entre los 25 y 35 años y el otro 15% piensa que es entre los 35 y 45 años. El 10% no respondió a esta pregunta y el 4% restante respondió 2 ítems al tiempo.

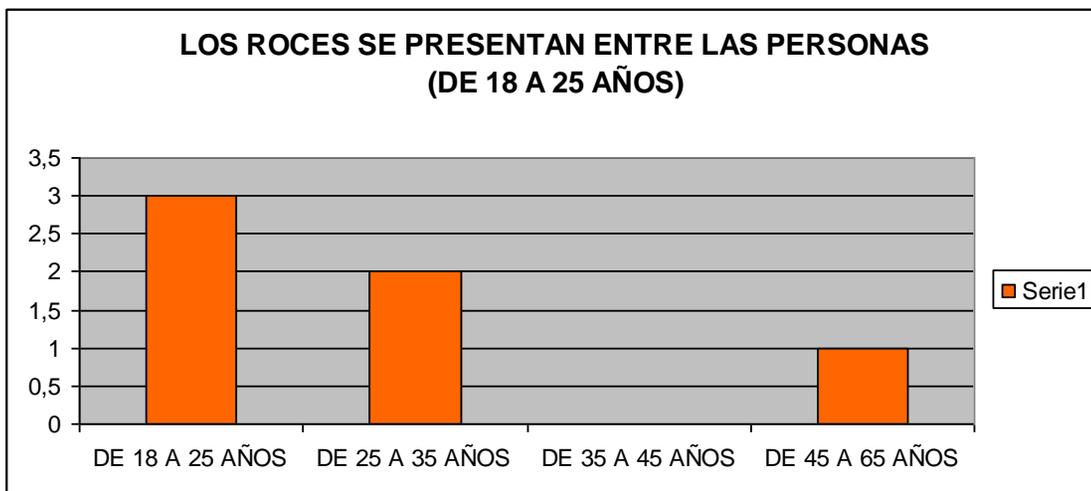


GRAFICO 57

Las personas que están entre los 18 y 25 años consideran que ellos son los que presentan mas roces dentro del área de trabajo, representado en un 43%, el 29% piensa que son las personas entre los 25 y 35 años, y el 14% considera que esos roces se dan entre personas entre los 45 y 65 años. El 14% restante no respondió esta pregunta.

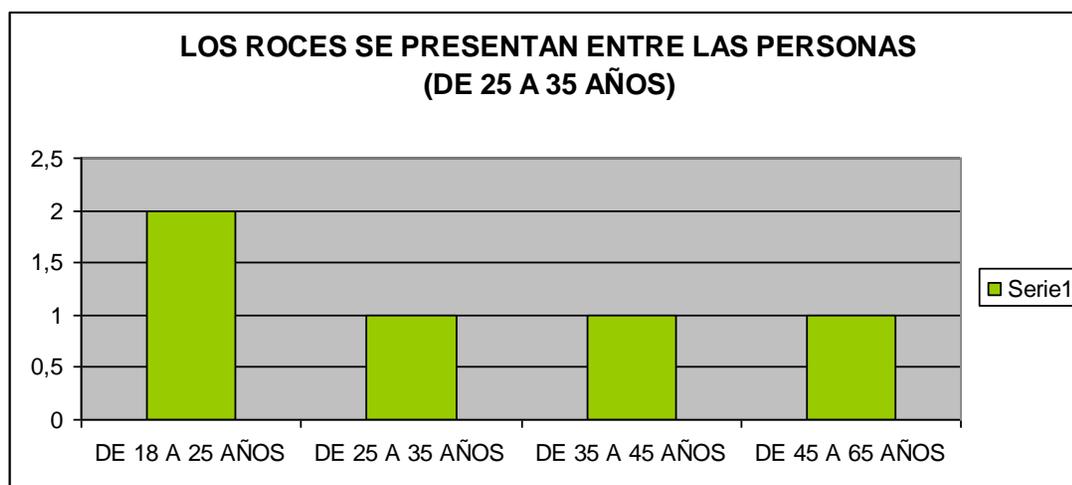


GRAFICO 58

Las personas entre los 25 y 35 años consideran que los roces se dan entre personas que estén entre los 18 y 25 años, equivalentes esto a un total del 40%,

el otro 60% esta dividido así, un 20% considera que es entre las personas de su misma edad, el otro 20% piensa que es entre los de 35 y 45 años y el 20% restante considera que es entre las personas que están entre los 45 y 65 años de edad.

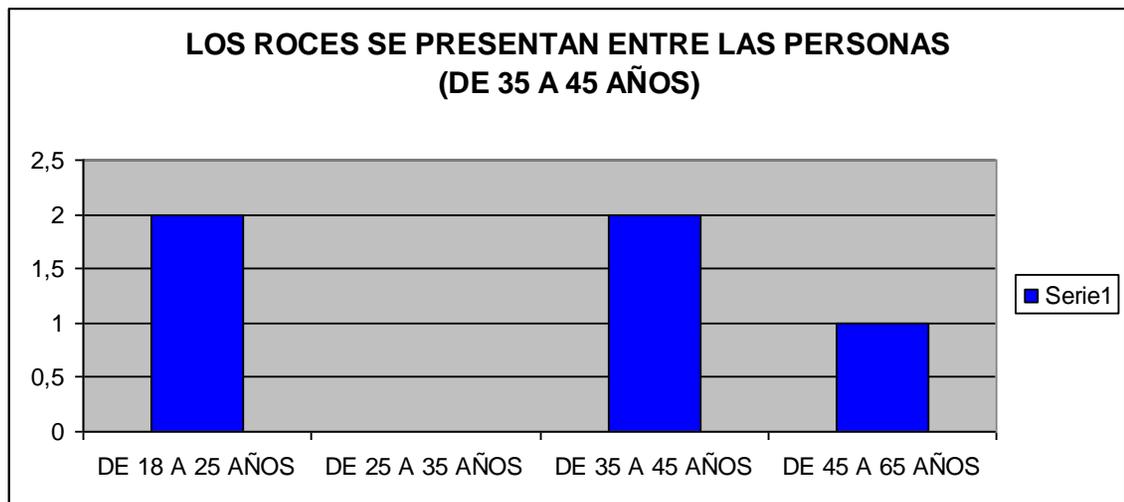


GRAFICO 59

Entre los 35 y 45 años las personas respondieron lo siguiente, un 40% considera que los roces se dan con mayor facilidad entre las personas que están en los 18 y 25 años, otro 40% piensa que es entre las personas que están dentro de su mismo rango de edad y un 20% restante considera la posibilidad que se de entre las personas que están entre los 45 y 65 años.

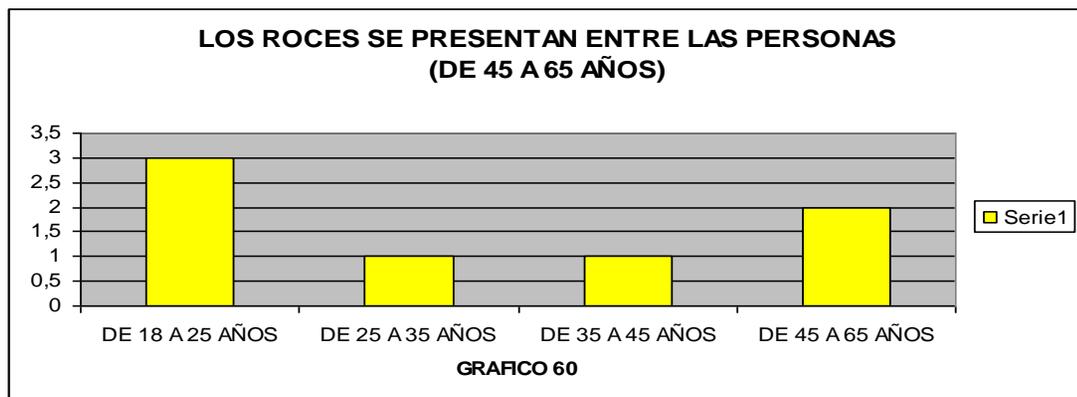


GRAFICO 60

Las personas que están entre los 45 y 65 años respondieron que los que presenta mas roces en el área son las personas que están entre los 18 y 25 años, siendo esto equivalente al 30%, el 20% considera que se dan con mayor facilidad en personas de la misma edad a este rango, un 10% piensa que se da entre los 25 y 35 años y el otro 10% considera que sea entre los 35 y 45 años. Un 20% no respondió a esta pregunta y el 10% restante respondió a 2 ítems.

13. Las personas que sus opiniones ayudan en la solución de dificultades y que son mas tenidas en cuenta, corresponde a cual rango de edades.

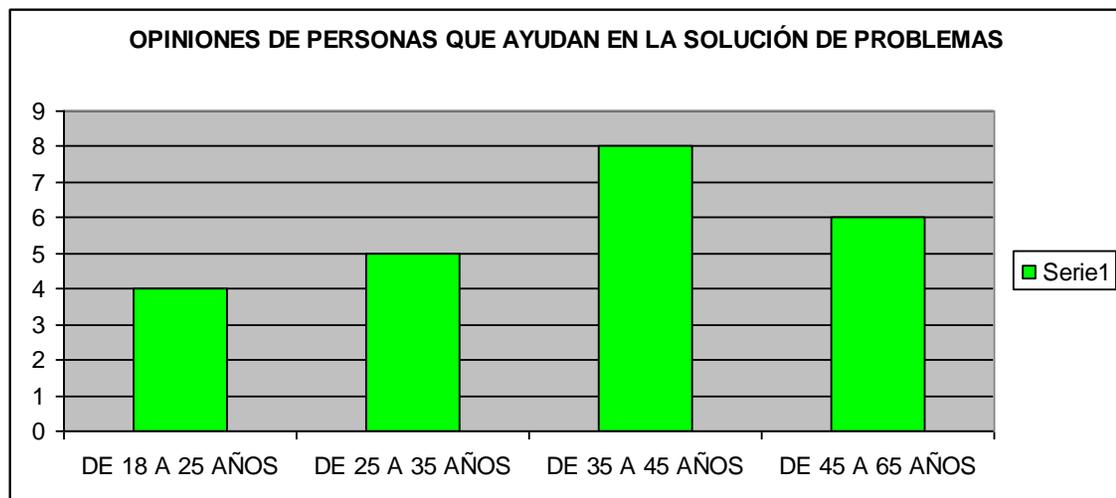


GRAFICO 61

Las personas que respondieron a esta encuesta, definen que las opiniones de las personas entre los 35 y 45 años son mas tenidas en cuenta para la resolución de conflictos, siendo esto equivalente a un 30%, un 22% considera que es entre los 45 y 65 años, un 18% piensa que estas opiniones que se tienen en cuenta surgen de personas que están entre los 25 y 35 años y un 15% considera que son las personas entre los 18 y 25 años. Un 7% respondió 2 ítems a la vez, un 4% respondió todos los ítems y un 4% restante no respondió a esta pregunta.

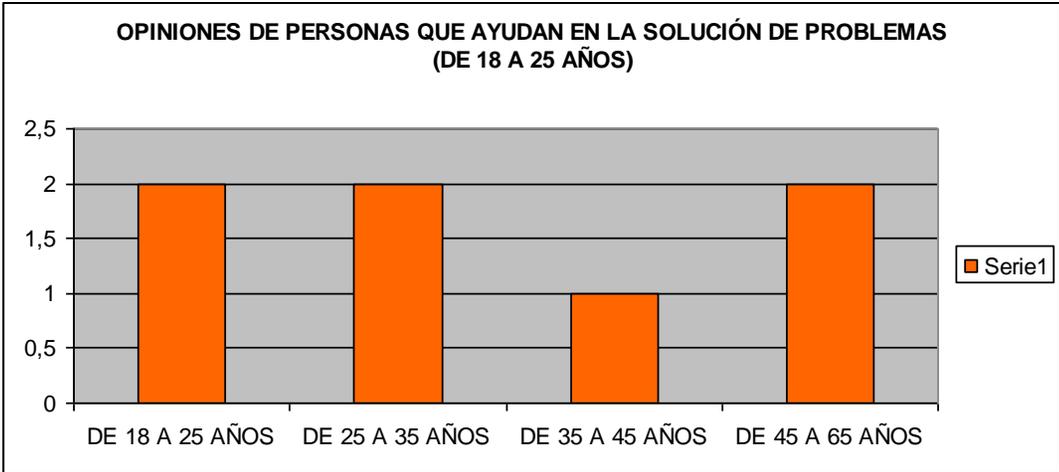


GRAFICO 62

Entre los 18 y 25 años existe un empate, siendo cada uno equivalente a un porcentaje de 29% que determina que las opiniones que son mas tenidas en cuenta son, las de las personas de la misma edad a ellos, las personas que están entre los 25 y 35 años y las persona que están entre los 45 y 65 años. Un 13% restante considera que son más tenidas en cuenta las opiniones de las personas entre los 35 y 45 años.

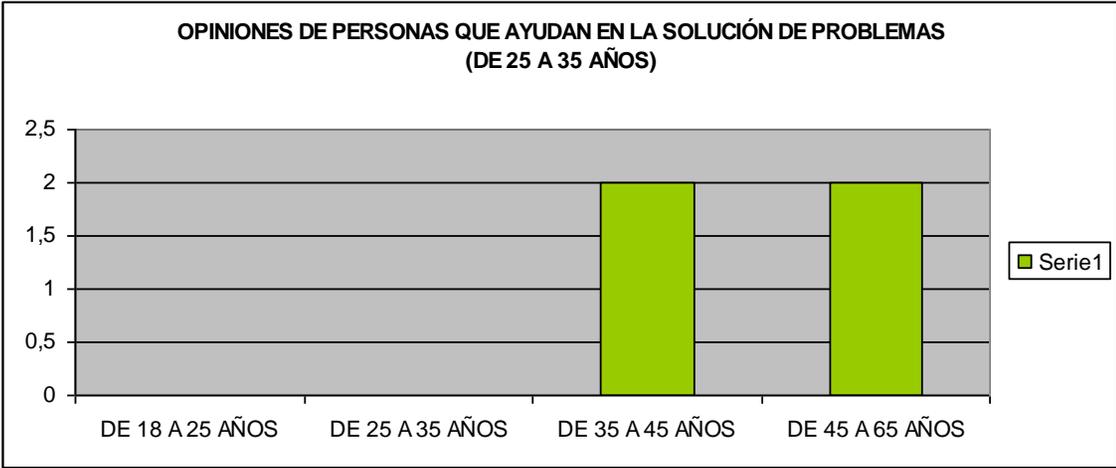


GRAFICO 63

Las personas entre los 25 y 35 años consideran que ellas mismas son las que proponen ideas que ayudan en la solución de problemas, que representa un 40%,

el otro 40% equivale a las personas que están entre los 45 y 65 años. El 20% restante respondió todos los ítems.

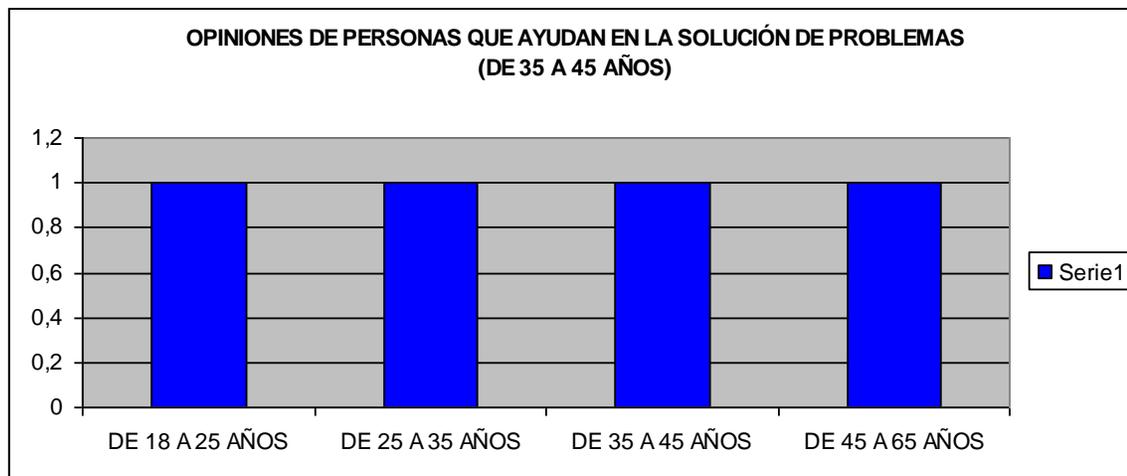


GRAFICO 64

Las personas que están entre los 35 y 45 años, están repartidos en las 4 categorías de edades, cada una representadas con un 20%, donde las personas que proponen soluciones a dificultades son las que están entre los 18 y 25 años, de igual forma los que están entre los 25 y 35 años, los que están en el mismo rango de edad a ellos y los que están entre los 45 y 65 años. Y un 20% demás respondió a dos de los ítems.

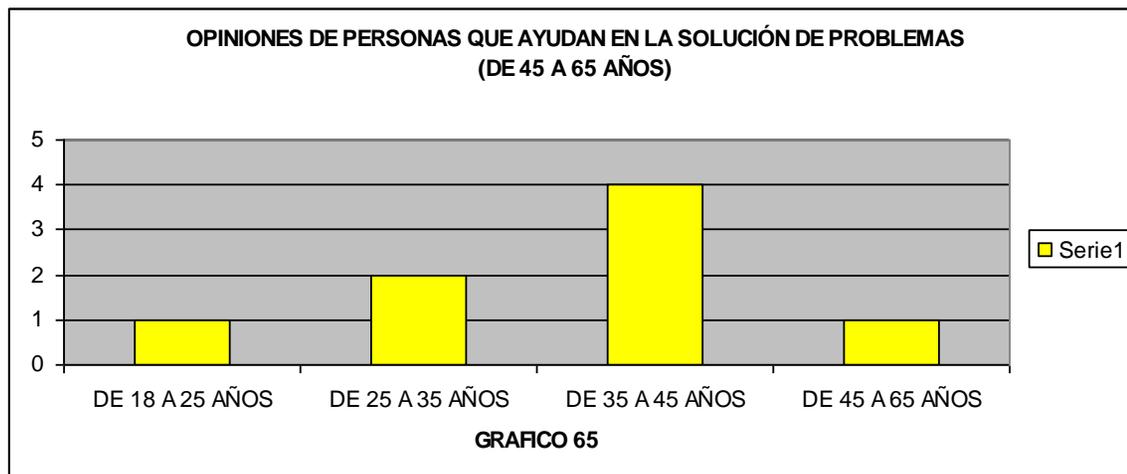


GRAFICO 65

Las personas que están entre los 45 y 65 años consideran que las personas que aportan ideas interesantes para la resolución de problemas son:

Un 40% considera que son personas entre los 35 y 45 años.

Un 20% considera que son personas entre los 25 y 35 años.

Un 10% piensan que son las personas entre los 18 y 25 años.

Otro 10% considera que son las personas del mismo rango de edad.

Un 10% no respondió a esta pregunta.

El 10% restante respondió a dos de los ítems planteados en esta pregunta.

14. ¿Cuál nivel de edad considera usted con mayor creatividad y recursividad?

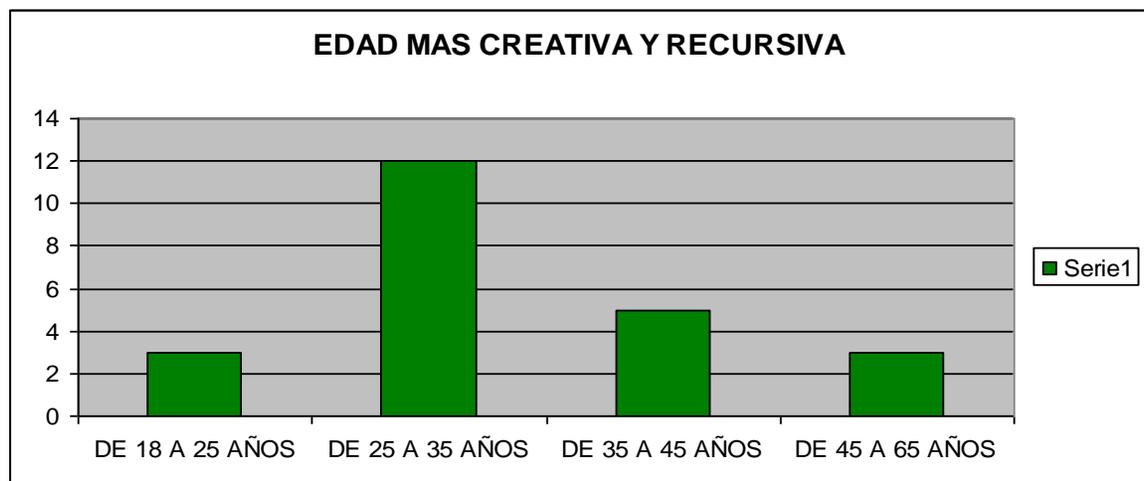


GRAFICO 66

El 44% de las personas que respondieron a esta pregunta consideran que las personas entre los 25 y 35 años son las más creativas y recursivas, el 19% piensan que las personas que están entre los 35 y 45 años, son las más recursivas y creativas. El 11% considera que son las personas entre los 18 y 25 años y otro 11% considera que son más creativas y recursivas las personas que están entre los 45 y 65 años. Un 7% no respondió a esta pregunta, un 4% respondió a dos ítems a la vez y un 4% restante respondió a 3 ítems.

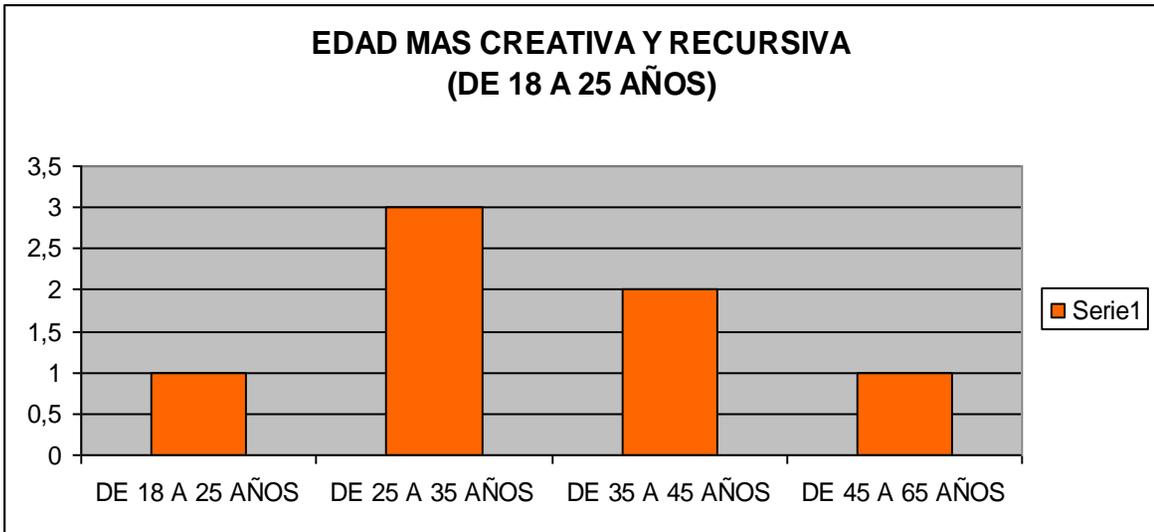


GRAFICO 67

Las personas que se encuentran entre los 18 y 25 años consideran que son mas creativos y recursivos las personas que están entre los 25 y 35 años representados en un 43%, un 29% respondieron que el rango de edad que mas crea son las personas entre los 35 y 45 años, un 48% esta dividido así, un 14% considera que son las personas de su misma edad, y el otro 14% respondió que son mas recursivos las personas de 45 a 65 años.

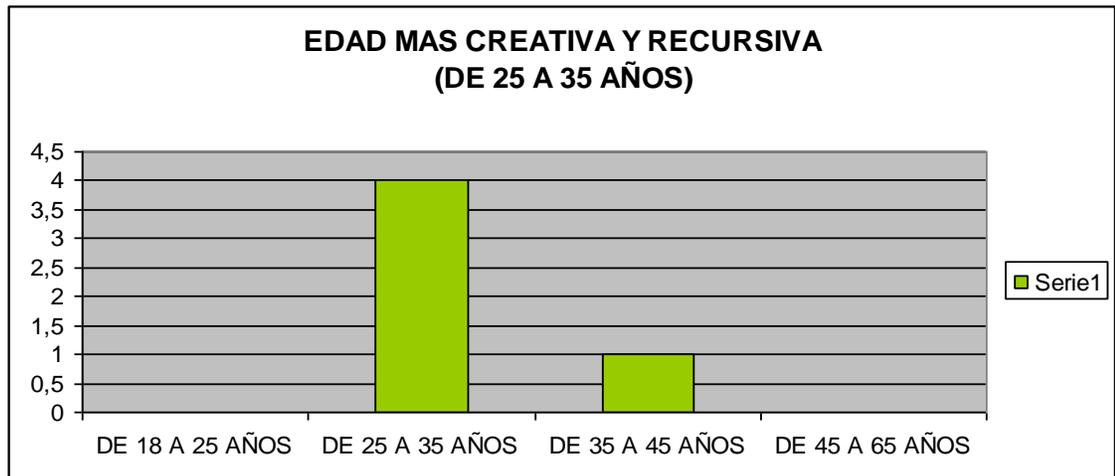


GRAFICO 68

Las personas que están entre las edades de 25 a 35 años respondieron a esta pregunta de la siguiente forma, un 80% respalda a las personas que están en su mismo rango de edad, y un 20% considera que son creativos y recursivos las personas entre los 35 y 45 años.

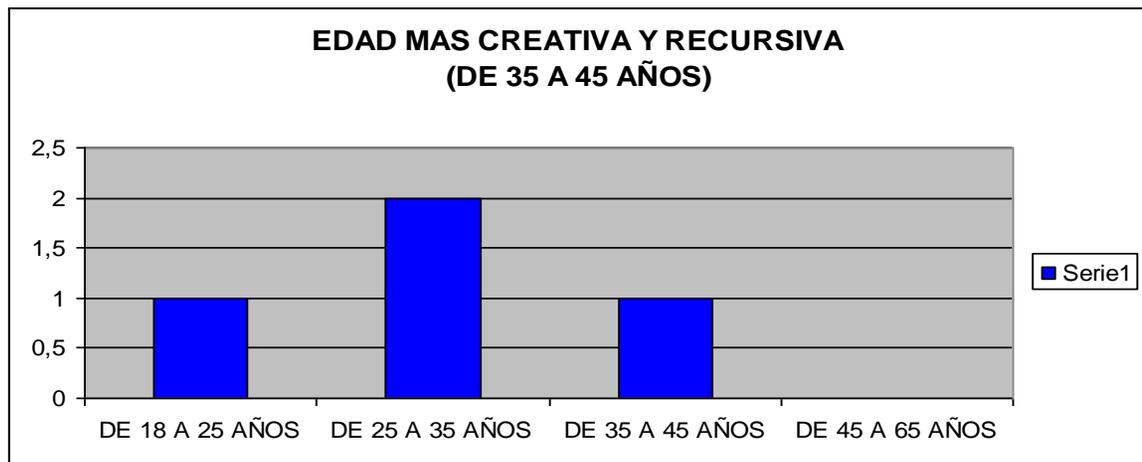


GRAFICO 69

El 40% de las personas que están entre los 35 y 45 años consideran que las personas que están entre los 25 y 35 años son más creativos y recursivos, un 20% creen que las personas de 18 a 25 tienen mas creatividad y otro 20% considera que son las personas de su misma edad las más recursivas y creativas.

GRAFICO 70



De las personas que están entre los 45 y 65 años ellos consideran que las edades más creativas y recursivas son: con un 30% las personas entre los 25 y 35 años, con un 20% las personas de su misma edad, con un 10% las personas entre los 18 y 25 años y con otro 10% las personas entre los 35 y 45 años. Un 30% restante se divide así, un 10% no respondió a esta pregunta, otro 10% respondió dos ítems a la vez y el otro 10% respondió 3 ítems.

15. ¿Cómo cree usted que se conforman los equipos de trabajo para alcanzar los objetivos?

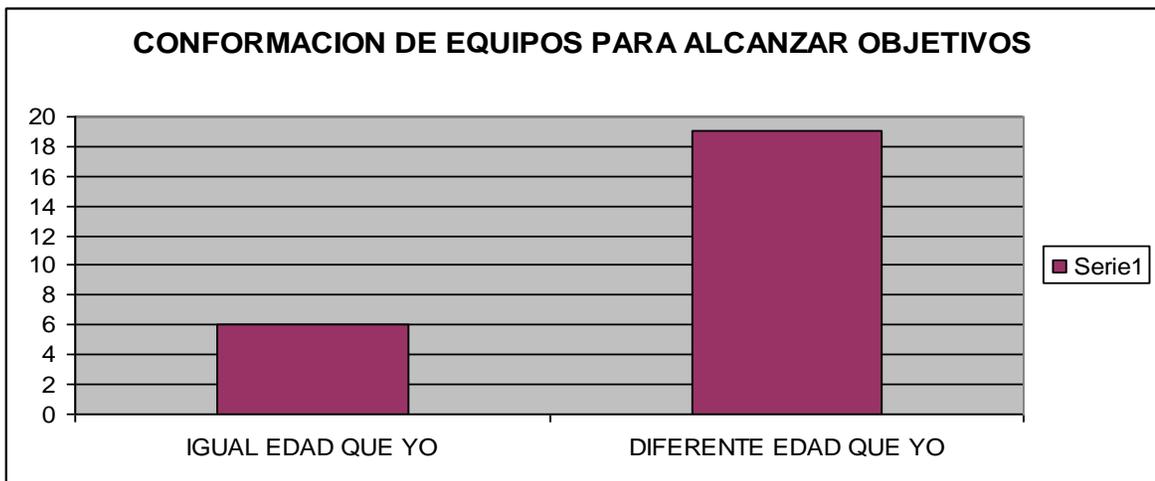


GRAFICO 71

Las personas encuestadas respondieron a esta pregunta de la siguiente forma, ellos consideran que los equipos de trabajo se conforman de diferente edad para alcanzar los objetivos, esto representa un 70%, mientras que el 22% considera que si son de la misma edad pueden obtener mayores beneficios. Un 4% no respondió esta pregunta y el otro 4% restante respondió dos ítems a la vez.

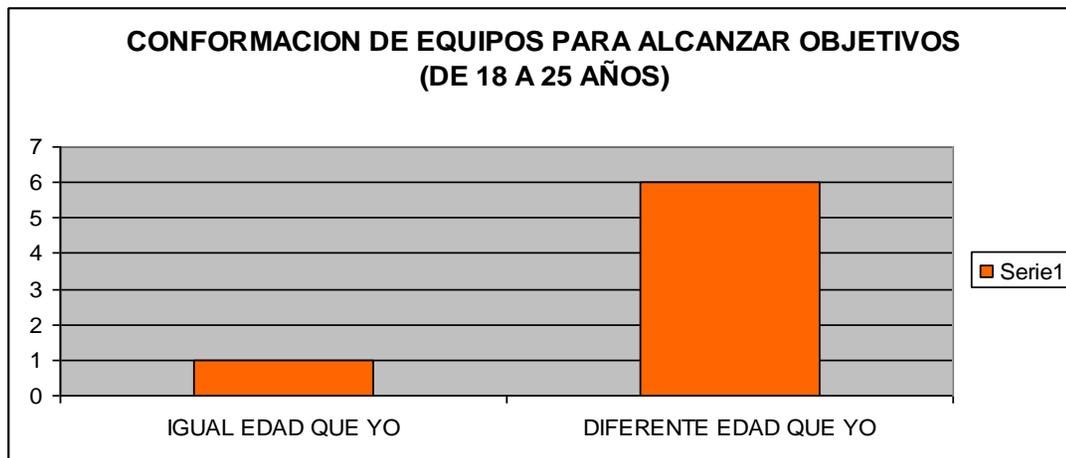


GRAFICO 72

Las personas entre los 18 y 25 años consideran que es mas beneficioso conformar equipos con personas de diferente edad para alcanzar sus objetivos, representado por un 86%, y el 14% restante considera que es mejor conformar los equipos con personas de la misma edad.



GRAFICO 73

Las personas entre los 25 y 35 años, consideran en un 80% que es mejor conformar los equipos de trabajo con personas de diferente edad, y un 20% piensa que es mejor con personas de la misma edad.

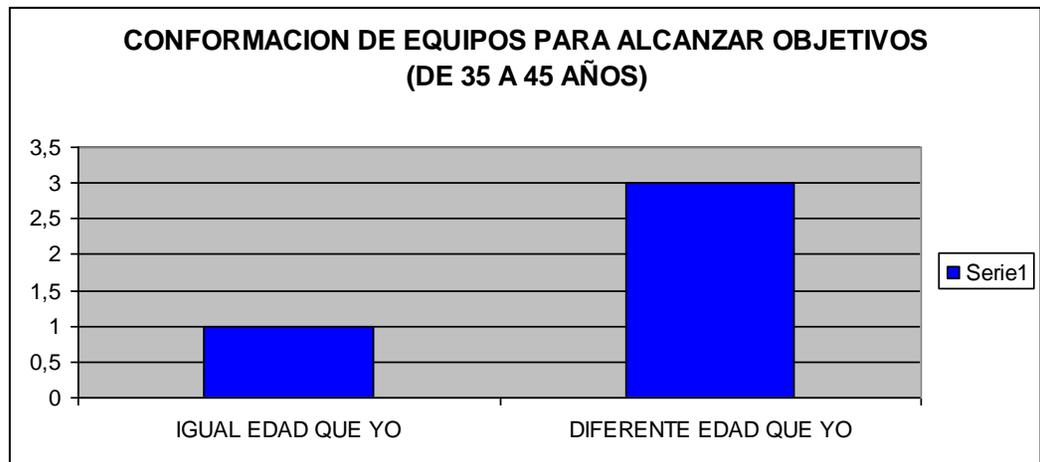


GRAFICO 74

Las personas que están entre las edades de 35 a 45 años, respondieron que es mejor tener equipos de trabajo conformados con personas de diferente edad equivalente esta respuesta a un 60% de los encuestados, un 20% considera que es más factible obtener resultados con personas de la misma edad. Un 20% restante respondió a todos los ítems.

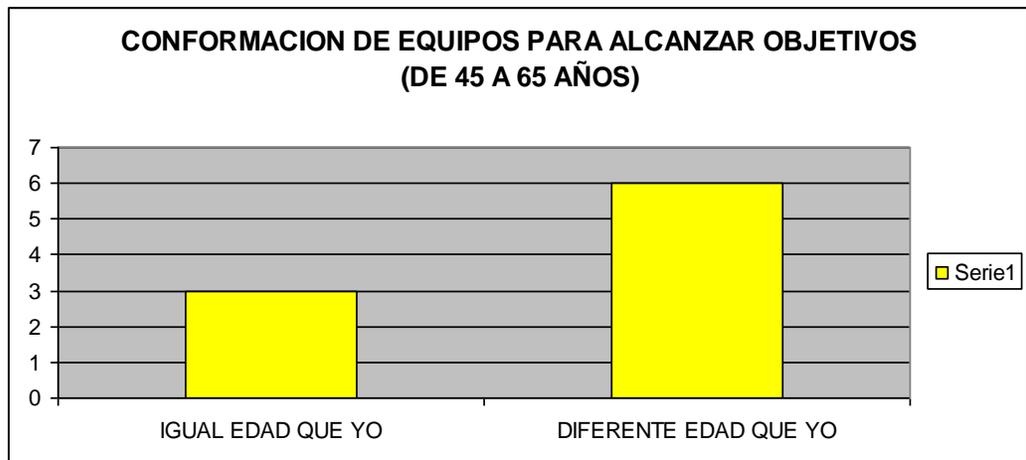


GRAFICO 75

El 60% de las personas que respondieron esta pregunta consideran en un 60% que es mejor confirmar equipos de trabajo con personas de diferente edad, un

30% piensa que es mejor con personas de la misma edad y un 10% restante no respondió a esta pregunta.

16. Encuentra que se puede tener camaradería entre compañeros de:

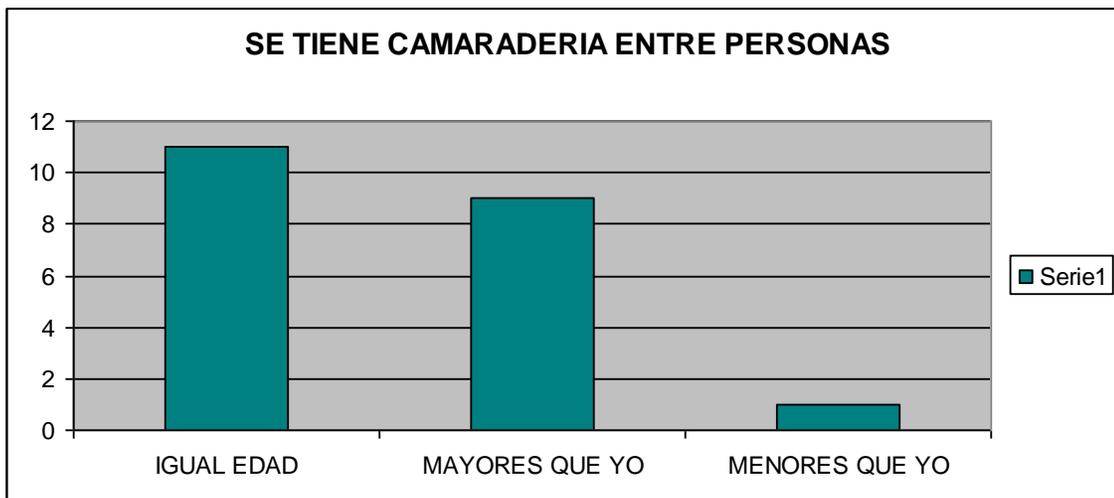


GRAFICO 76

Las personas que respondieron a esta pregunta consideran que pueden tener camaradería con las personas de igual edad que ellos, siendo esto un total de 41%, el 33% considera que se presenta mas fácilmente la camaradería entre personas mayores que ellos y un 4% piensa que se da más fácil en las personas menores que ellos. Un 11% respondió dos ítems a la vez, un 7% no respondió a esta pregunta y un 4% restante respondió a tres ítems.

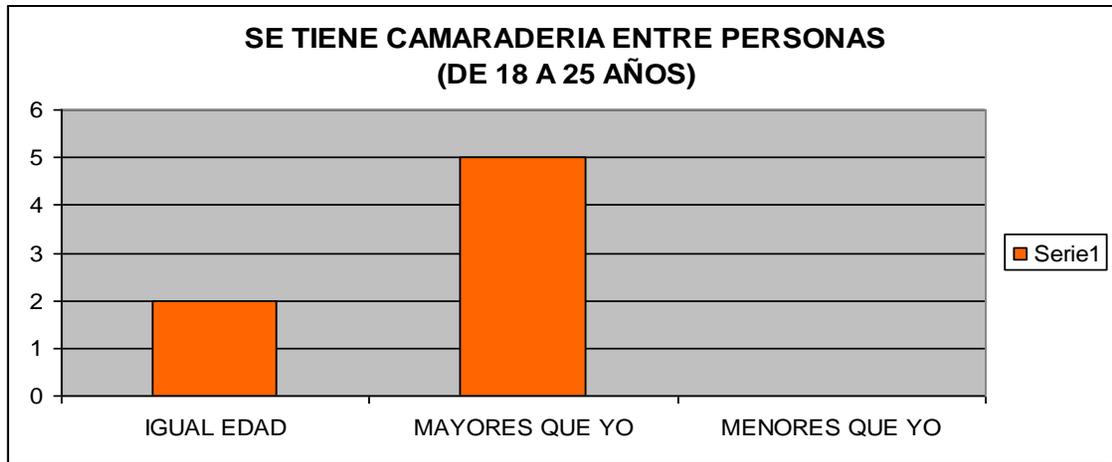


GRAFICO 77

Un 29% de las personas que están entre los 18 y 25 años consideran que se da mayor camaradería en las personas mayores que ellos, equivalente esto a un 71%, mientras que un 29% piensa que es más factible en personas de igual edad que ellos.

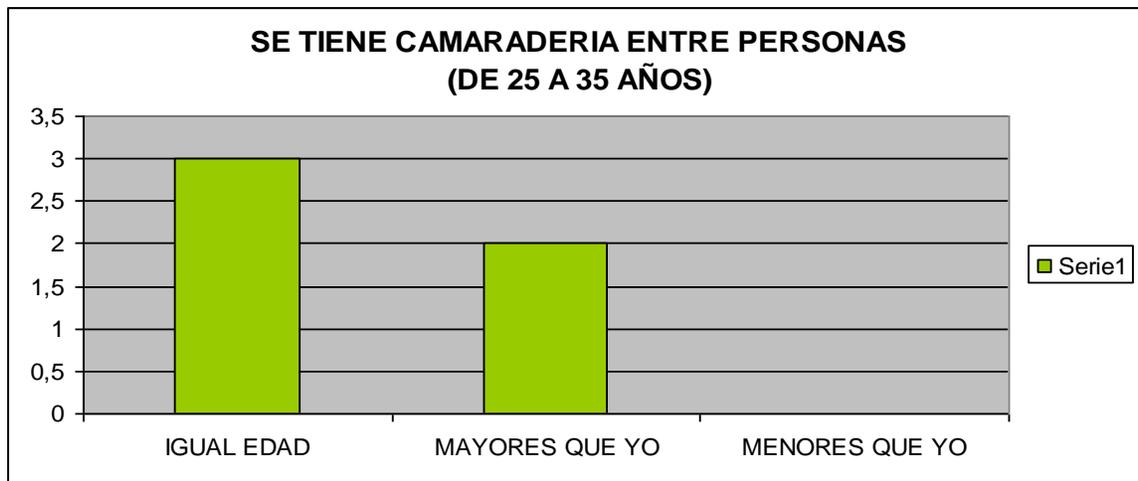


GRAFICO 78

Un 60% de las personas entre los 25 y 35 años consideran que hay camaradería entre personas de igual edad que ellos y el 40% restante considera que se da con mayor facilidad en personas mayores que ellos.

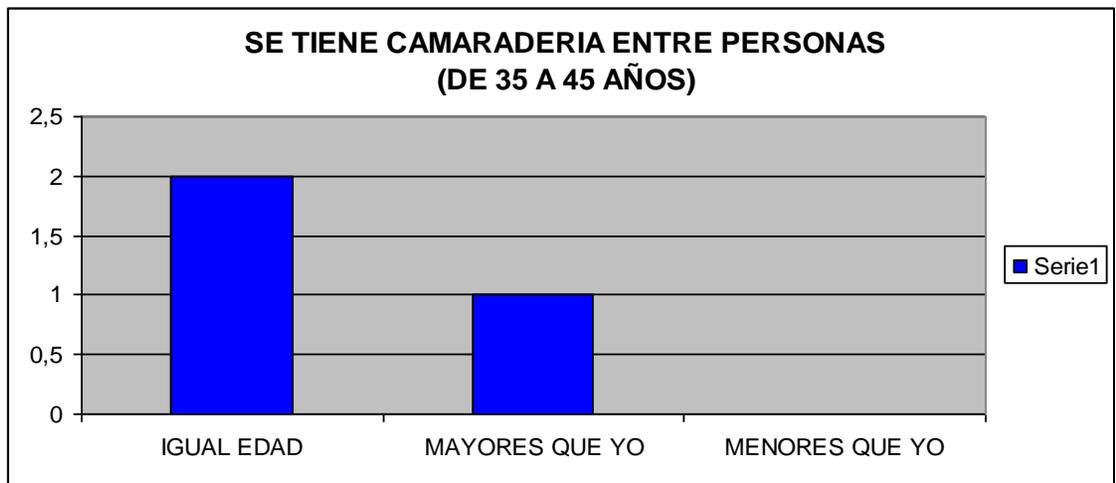


GRAFICO 79

De las personas que están entre los 35 y 45 años consideran que la camaradería se da más fácil entre personas de igual edad que ellos, equivalente esto a un 40%, un 20% piensa que se da con mas facilidad en personas mayores que ellos. Un 20% no respondió a esta pregunta y un 20% restante respondió a dos ítems a la vez.

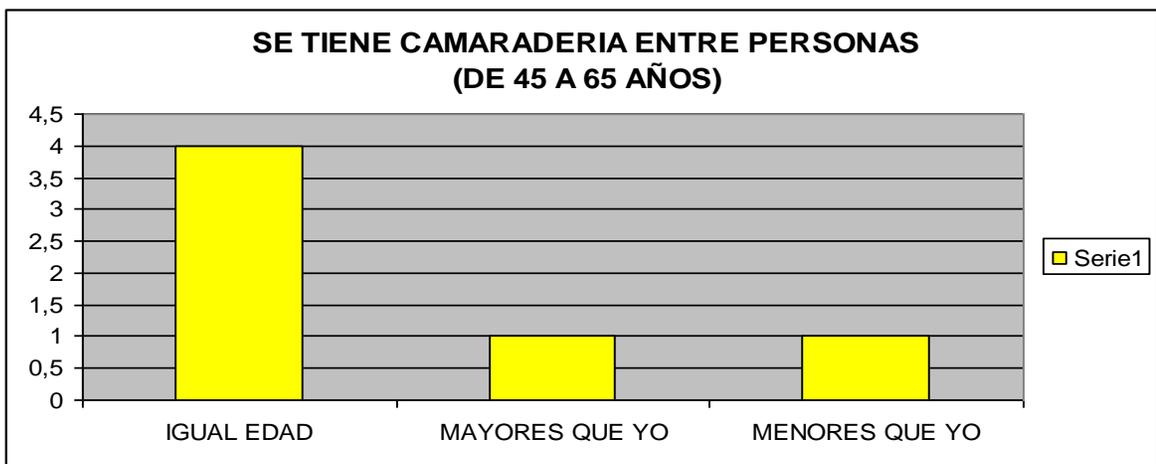


GRAFICO 80

Las personas que están entre los 45 y 65 años respondieron así: un 40% considera que es más fácil la camaradería entre las personas de igual edad, un 10% piensa que se da mejor entre personas mayores que ellos y un 10%

considera a las edades menores que ellos con mas camaradería. Un 20% respondió dos ítems, un 10% no respondió a esta pregunta y un 10% restante respondió todos los ítems a la vez.

17. Creo que la mayoría de los grupos de trabajo que se forman en la empresa, obtienen muy buenos resultados si están conformados por:

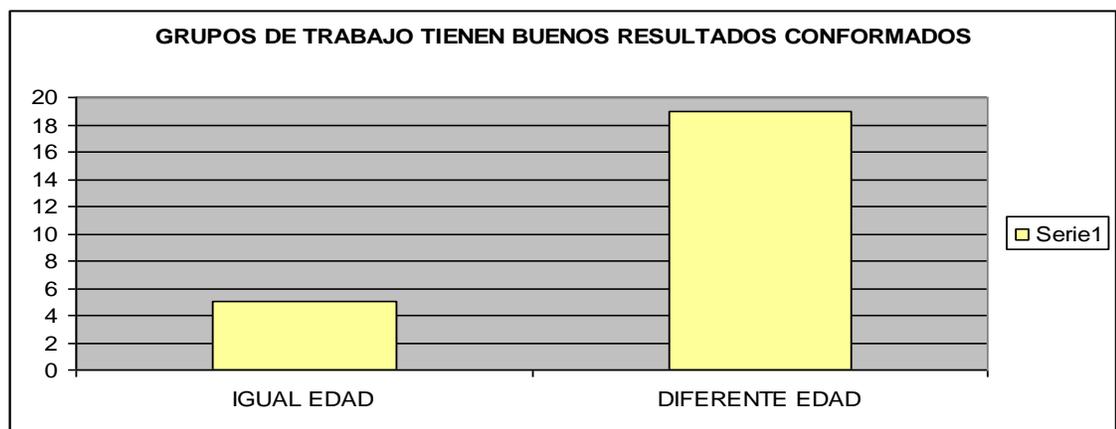


GRAFICO 81

El 70% de las personas respondieron que se obtienen muy buenos resultados cuando se conforman grupos de trabajo de diferente edad, el 19% considera que se obtienen buenos resultados cuando se conforman equipos de trabajo entre personas de igual edad. Un 7% no respondió a esta pregunta y un 4% restante respondió dos ítems al tiempo.

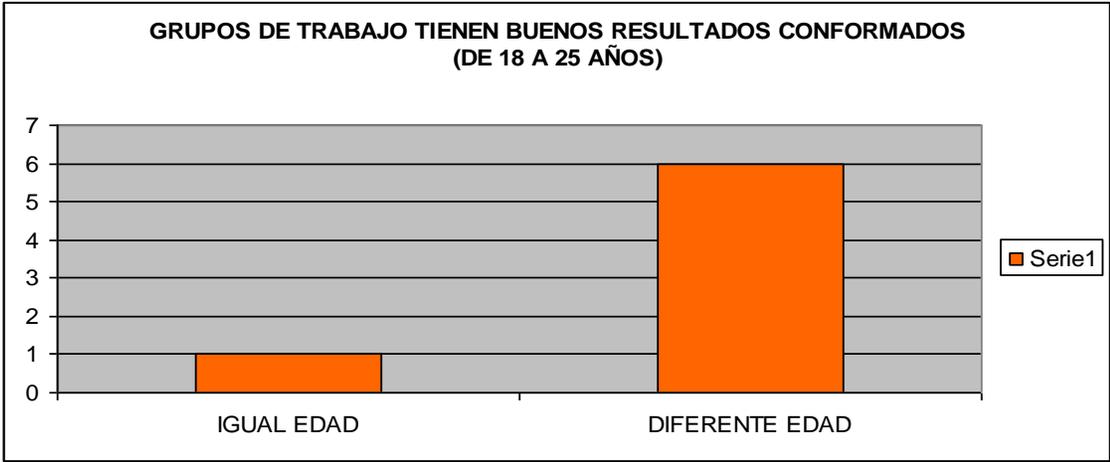


GRAFICO 82

Las personas que están entre los 18 y 25 años consideran que hay mas resultados entre personas de diferente edad cuando pertenecen a un mismo equipo de trabajo esto equivale a un 86%, mientras que un 14% considera que es mas factible este resultado positivo entre personas de igual edad.

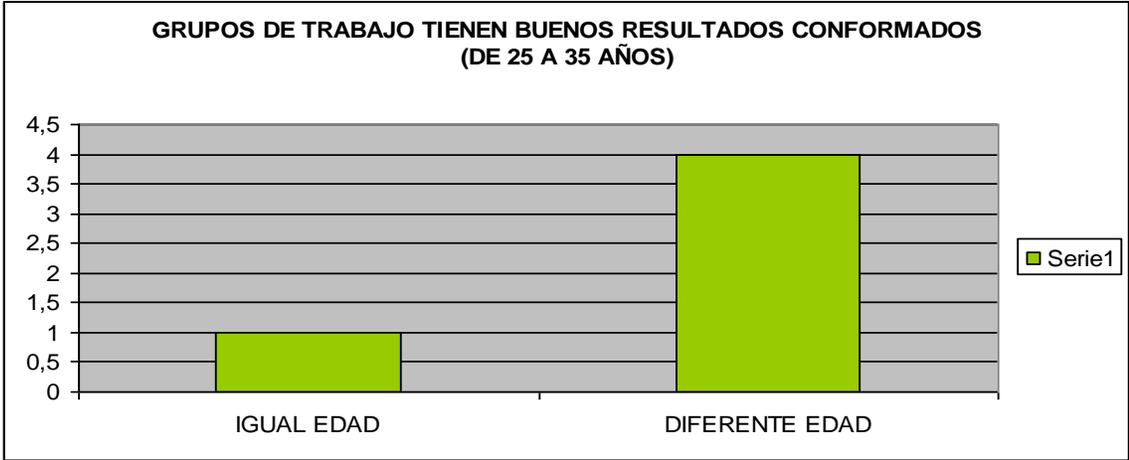


GRAFICO 83

El 80% de las personas que están entre los 25 y 35 años respondieron en un 80% considerando que es mejor conformar equipos de trabajo con personas de

diferente edad, mientras que el 20% considera que es mejor entre personas de igual edad.

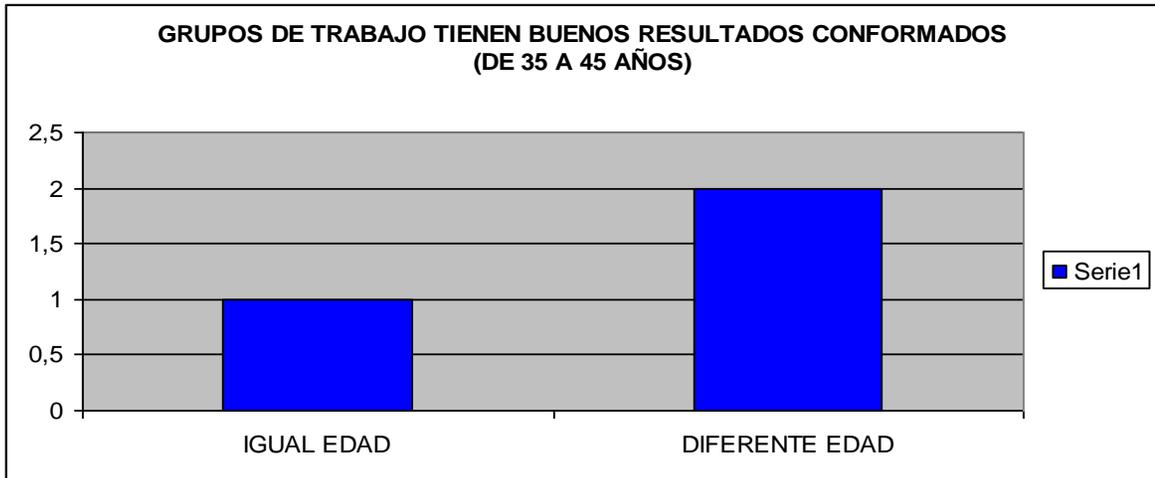


GRAFICO 84

Un 40% de las personas que respondieron a esta pregunta y que están entre los 35 y 45 años, consideran que es mejor conformar equipos de trabajo con personas de diferente edad, estando esto representado por un 40%, el 20% restante considera que es mejor con personas de la misma edad. Un 20% no respondió a esta pregunta y el 20% restante respondió a todos los ítems.

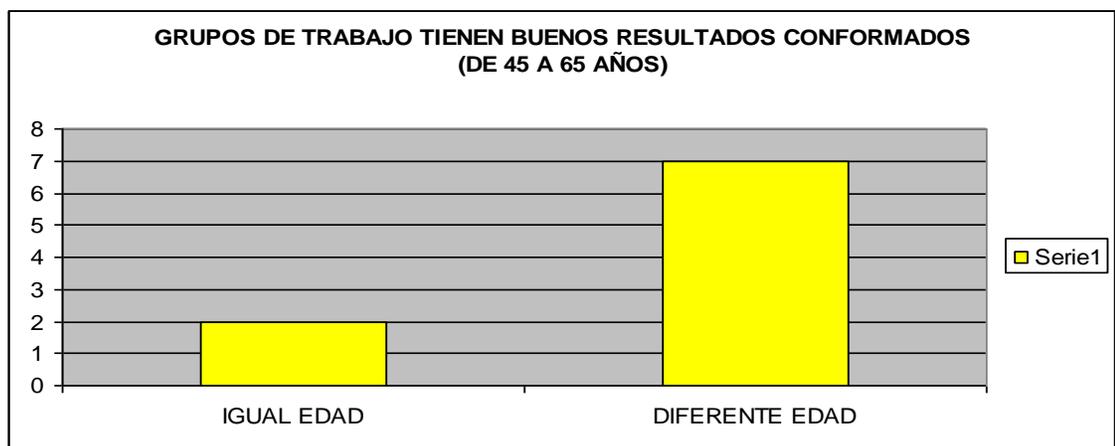


GRAFICO 85

Las personas que están entre los 45 y 65 años respondieron en un 70% que es mejor conformar equipos de trabajo con personas de diferente edad, mientras que el 20% considera que es más factible obtener resultados positivos con personas de la misma edad. Un 10% restante no respondió a esta pregunta.

10. CONCLUSIONES

En la elaboración del trabajo y el análisis de la información permite generar algunas conclusiones que sirvan de referencia para la implementación de métodos administrativos que permitan un mejor desempeño de las generaciones a nivel organizacional. Dentro de las conclusiones se tienen:

- Se requiere estructurar mas investigaciones que profundicen las variables estudiadas en este trabajo de grado.
- Es importante desarrollar un estudio por áreas que permita conocer la forma como las relaciones generacionales impacten en las variables enunciadas.
- En el estudio presentado no se encuentran elementos relevantes que vinculen las relaciones generacionales con la motivación, el ambiente laboral y la productividad.
- De la población encuestada se puede concluir que las relaciones laborales en las áreas en las cuales se desempeñan son altamente adecuadas, solo un pequeño porcentaje de estas personas les parecen inadecuadas las relaciones interpersonales, lo que coincide con el segmento de personas con edades entre los 18 y 35 años.
- En el rango entre los 35 y 45 años la percepción de las relaciones laborales es diferente debido a que el 40% considera que las relaciones laborales son inadecuadas.

- Dentro de los medios de comunicación se encuentra que el dialogo directo es el mecanismo mas utilizado en las diferentes áreas seguido por la utilización de carteleras y en menos porcentaje los memorandos y otros medios.
- Frente a la preferencia de mecanismos de comunicación las personas en el rango de edad entre 18 y 25 años y 35 y 45 años optan por la comunicación en las carteleras y en un porcentaje menor el dialogo directo, los demás intervalos optan por la comunicación directa y en menor porcentaje las carteleras, solo el rango de 35 a 45 años prefieren en menor porcentaje los memorandos.
- Frente a las relaciones entre los diferentes rangos de edad se puede concluir que entre los 25 a los 35 años presentan mayor frecuencia en las relaciones interpersonales, seguidos por los de 18 a 25 años y de 35 a 45 años; quienes menos frecuentemente se relacionan son las personas entre los 45 y 65 años.
- Se concluye que las personas entre 18 y 25 años prefieren relacionarse mas frecuentemente con personas de 25 a 35 años, los de 25 a 35 años prefieren relacionarse con los de 35 a 45 años y estos a su vez con personas de 18 a 25 años y las personas de 45 a 65 años prefieren relacionarse con sus compañeros de 35 a 45 años.
- Podemos concluir que todas las personas encuestadas consideran la calidad de la comunicación en sus áreas de manera positiva ya que le da una calificación de buena, solo un pequeño porcentaje especialmente en el rango de 35 a 45 años la considera regular.

- Un poco más de la mitad de las personas encuestadas consideran que las relaciones laborales inciden de manera significativa en la productividad, un porcentaje medio considera que no incide en la productividad, presentando como elementos la motivación y un ambiente adecuado de trabajo.
- Las personas entre 35 y 45 años prefieren el reconocimiento y la motivación como los elementos que más inciden en la producción.
- Frente a la motivación las personas coinciden con que el elemento más importante es el reconocimiento sin descartar en menor proporción las relaciones interpersonales y un buen ambiente laboral.
- Las personas entre 25 y 35 años son las que generan un mayor dialogo en las diferentes áreas de trabajo, siendo las más francas aquellas de 35 a 45 años según la información suministrada por la mayoría de los encuestados, se concluye además que la mayoría de las personas buscan apoyo en personas mayores a excepción de los de 45 a 65 años que prefieren a los de su misma edad.
- Se puede concluir que el mayor número de roces se presentan entre las personas mas jóvenes del grupo estando estas entre los 18 y 25 años y siendo las personas entre los 35 y 45 años quienes más contribuyen en la solución de conflictos y las personas mas creativas y recursivas según la información suministrada esta entre el rango entre los 25 y 35 años.

- Las personas prefieren conformar equipos de trabajo para alcanzar los objetivos con personas de diferente edad a la suya, mientras que se presenta más camaradería con personas de igual edad

11. RECOMENDACIONES

Basados en la información adquirida en el desarrollo del trabajo es posible generar las siguientes recomendaciones:

- Desarrollar y mantener programas de motivación que fortalezcan las relaciones interpersonales entre las diferentes generaciones, detectando el pequeño porcentaje que no contribuye a que se mantenga un adecuado ambiente laboral, vinculando de manera especial a las personas entre los 35 y 45 años quienes presentan un menor nivel de relacionarse adecuadamente con lo demás .
- Por la naturaleza de las organización el medio de comunicación más utilizado son las carteleras y el dialogo directo por lo que se deben generar mayores capacitaciones encaminadas a favorecer los canales de comunicación.
- Generar espacios que permitan a las personas una mayor posibilidad de relacionarse tanto fuera como dentro de la organización generando programas de integración que contribuyan a la salud física, mental y social a los empleados, a través de la lúdica, de las dinámicas de integración grupal entre otros.
- Desarrollar un programa donde se incentive no solo de manera económica sino a través de reconocimientos de la creatividad y el mejoramiento continuo de los procesos a nivel grupal que contribuyan en la motivación.

- Generar un programa de capacitación sobre resolución de conflictos para mejorar las relaciones interpersonales generacionales, que incidan en un adecuado ambiente laboral y en los resultados positivos de la organización.
- Tener en cuenta las expectativas y recomendaciones de las diferentes generaciones en las formas de ver y realizar los trabajos y en su proyecto de vida.

12. ANEXOS

ANEXO A:

ENCUESTA

A continuación encontrará una serie de preguntas relacionadas con su actividad laboral y sus relaciones interpersonales, en su área de trabajo; señale con una X la respuesta que mejor se ajuste a su percepción.

EDAD: _____

CARGO: _____

ÁREA: _____

1. Usted considera que las relaciones interpersonales en su área de trabajo son:
 - a. Adecuadas ____
 - b. Inadecuadas ____
 - c. Hostiles ____

2. De los siguientes medios de comunicación, ¿Cuál cree usted que es el que más utiliza en su área de trabajo?
 - a. Memorandos ____
 - b. Carteleros ____
 - c. Diálogo directo ____
 - d. Otra, Cual? _____

3. ¿Con qué personas de su área de trabajo se relaciona más fácilmente?

- a. 18 – 25 años ____
- b. 25 – 35 años ____
- c. 35 – 45 años ____
- d. 45 – 65 años ____

4. A nivel interpersonal, ¿Cómo considera la calidad de la comunicación?

- a. Buena ____
- b. Regular ____
- c. Mala ____

5. ¿Inciden sus relaciones laborales en su nivel de productividad?

- a. Si ____
- b. No ____

6. ¿Cuáles elementos cree usted que inciden en la producción?

- a. Reconocimiento ____
- b. Ambiente adecuado ____
- c. Posibilidad de relación con los demás ____
- d. Espacios de descanso ____
- e. Motivación ____

7. ¿Cuales elementos cree usted que inciden en la motivación?

- a. Reconocimiento ____
- b. Ambiente adecuado ____
- c. Posibilidad de relación con los demás ____

d. Espacios de descanso ____

8. ¿Cuales elementos cree usted que inciden en el ambiente laboral?

a. Reconocimiento ____

b. Ambiente adecuado ____

c. Posibilidad de relación con los demás ____

d. Espacios de descanso ____

9. ¿Entre que niveles de edades se genera un mayor dialogo?

a. 18 – 25 años ____

b. 25 – 35 años ____

c. 35 – 45 años ____

d. 45 – 65 años ____

10. ¿En su área de trabajo que edades son mas abiertas y francas?

a. 18 – 25 años ____

b. 25 – 35 años ____

c. 35 – 45 años ____

d. 45 – 65 años ____

11. ¿Generalmente me apoyo en personas?

a. De mi misma edad ____

b. Mayores que yo ____

c. Menores que yo ____

12. Los roces y las dificultades en el área de trabajo se presentan más entre personas de que rango de edades:

- a. 18 – 25 años ____
- b. 25 – 35 años ____
- c. 35 – 45 años ____
- d. 45 – 65 años ____

13. Las personas que sus opiniones ayudan en la solución de dificultades y que son más tenidas en cuenta, corresponde a cual rango de edades.

- a. 18 – 25 años ____
- b. 25 – 35 años ____
- c. 35 – 45 años ____
- d. 45 – 65 años ____

14. ¿Cuál nivel de edad considera usted con mayor creatividad y recursividad?

- a. 18 – 25 ____
- b. 25 – 35 ____
- c. 35 – 45 ____
- d. 45 – 65 ____

15. ¿Cómo cree usted que se conforman los equipos de trabajo para alcanzar los objetivos?

- a. De la misma edad que yo
- b. De diferente edad que yo

16. Encuentra que se puede tener camaradería entre compañeros de:

- a.** La misma edad que yo
- b.** Mayores que yo
- c.** Menores que yo

17. Creo que la mayoría de los grupos de trabajo que se forman en la empresa, obtienen muy buenos resultados si están conformados por:

- a.** Personas de la misma edad ____
- b.** Personas de diferente edad ____

13. BIBLIOGRAFIA

MUCHINSKY, Paul M. Psicología Aplicada al Trabajo: Una Introducción a la Psicología Industrial y Organizacional. Editorial Desclée de Brouwer S.A. 1994

PINILLA, Antonio. Relaciones Humanas y Laborales en la Empresa. Editores Técnicas Asociadas S.A. 1972

URCOLA TELLERIA, Juan Luis. Dirigir Personas en Tiempos de Cambio. Editorial ESIC. 1998

HELLRIEGEL, Don y Otros. Comportamiento Organizacional. Edición 8º. International Thomson Editores. 1998.

URDANETA, Orlando Ballén. Psicología Organizacional. Aplicada a la Gestión del Talento Humano. 2º ed. Panamericana Editorial Ltda. 2005

PUCHOL, Luis. Dirección y Gestión de Recursos Humanos. Edición 2º. Editorial ESIC. 1995.

ALCOVER DE LA HERA, Carlos Maria. Introducción a la Psicología del Trabajo. Editorial Mc Graw – Hill. Madrid. 2004.

MYERS, Michele Toleta. Administración Mediante la Comunicación. Editorial Mc Graw – Hill. México. 1983.

ROMERO GRACIA, Oswaldo. Liderazgo Motivacional. Editorial Rogya. 1993

POTTER, Beverly A. Estrés y Rendimiento en el Trabajo: Transforme las Presiones del Trabajo en Productividad. Editorial Trillas. México. 1991.

CHIAVENATO, Idalberto. Gestión del Talento Humano: El Nuevo Papel de los Recursos Humanos en las Organizaciones Colombianas. Editorial Mc Graw – Hill. 2002

NORMA TÉCNICA COLOMBIANA. Compendio Tesis y otros Trabajos de Grado. INCONTEC. Quinta Actualización. 2002

COULON, A. (1988). *La Etnometodología*. Madrid : edit. Cátedra.

GOETZ, J.P. y M.D. LeCompte (1988). Madrid: Edit. Morata.

Cohen, L. Y L. Manion (1990). *Métodos de Investigación Educativa*. Madrid: La Muralla.

COOK, T. Y Reichard (1988). *Métodos cualitativos y cuantitativos de investigación*. Madrid: Morata.

GOYETTE, G. Y Lessard (1988). *La Investigación Acción*. Barcelona: Learless.

TAYLOR, S. Y R Bodgan (1990). *Introducción a los Métodos Cualitativos de investigación*. Buenos Aires: Paidós.

PAPALLA, Diane E. Desarrollo Humano. Editorial McGraw – Hill. Ed. Cuarta. 1994