



Universidad de  
**San Andrés**

**Universidad de San Andrés**

**Escuela de Negocios**

*Licenciatura en Administración de Empresas*

**Generaciones “Y” y “Z”: Qué buscan en un trabajo**

**Investigación sobre los factores que influyen en el Compromiso, la Motivación y la Satisfacción laboral de los Millennials y Centennials en sus trabajos.**

**Autor:** Mateo Martínez Ledesma

**Legajo:** 24135

**Mentor:** Sebastián Steizel

Buenos Aires, Noviembre 2020

## **Resumen**

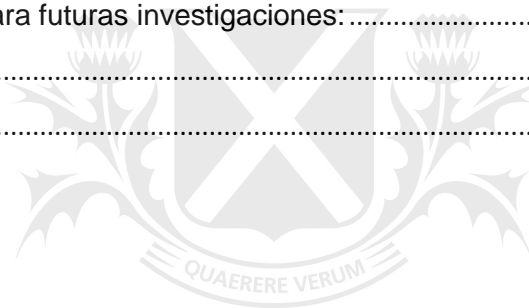
Con los Millennials presentes en la fuerza laboral actual hace un tiempo considerable y ya alcanzando posiciones de liderazgo en algunas de las empresas más importantes del mundo, y los Centennials pisando fuerte en el mercado laboral posicionándose como la fuerza del futuro, resulta imperioso para las organizaciones conocer qué buscan los jóvenes de estas dos generaciones a la hora de elegir un trabajo o de evaluar dejar su trabajo actual. La presente investigación se centra en tres conceptos muy importantes a la hora de evaluar qué mueve a ambos grupos de interés en esta búsqueda: el Compromiso, la Motivación y la Satisfacción. En relación a ellos tres se buscó estudiar a las dos generaciones y determinar qué factores los influyen. Para ello se llevó adelante una encuesta a más de cincuenta jóvenes, actualmente empleados, de cada generación. Además de los factores de influencia, otro de nuestros objetivos fue ver si se encuentran similitudes y diferencias entre ambos grupos. En términos de la comparación entre las generaciones Y y Z no se encontraron grandes diferencias en el compromiso, la motivación y la satisfacción. De esta manera, podemos otorgarles a las empresas información muy importante para la atracción, el desarrollo y la retención de talento en un mercado laboral extremadamente competitivo.

**Palabras Clave:** Generación Y, Generación Z, Millennials, Centennials, Compromiso, Motivación, Satisfacción.

# Índice

<b>MAPA DE RUTA</b> .....	5
<b>CAPÍTULO I – Introducción</b> .....	6
1.1. Problemática a investigar .....	6
1.2. Preguntas de investigación .....	8
1.3. Justificación del estudio.....	9
1.4. Metodología .....	11
1.4.1. Tipo de Estudio .....	11
1.4.2. Recolección de Datos .....	11
<b>CAPÍTULO II – Marco Conceptual</b> .....	13
2.1. Introducción .....	13
2.2. Compromiso .....	14
2.2.1. Compromiso como concepto.....	14
2.2.2. Compromiso Organizacional .....	14
2.3. Motivación .....	18
2.3.1. Motivación como concepto .....	18
2.3.2. Motivación Organizacional.....	18
2.4. Satisfacción .....	21
2.4.1. Satisfacción como concepto.....	21
2.4.2. Satisfacción organizacional .....	21
2.5. Diversidad Generacional .....	24
2.5.1. Tradicionalistas .....	25
2.5.2. Baby Boomers.....	25
2.5.3. Generación X .....	25
2.5.4. Generación Y .....	26
2.5.5. Generación Z.....	28
2.6. Expectativas y Contrato Psicológico.....	30
2.6.1. Contrato Psicológico .....	30
2.6.2. Expectativas .....	30
2.7. Expectativas laborales de Gen Y y Z .....	32

<b>CAPÍTULO III – Estudio de Campo</b> .....	34
3.1. Encuesta .....	34
3.2. Resultados .....	37
3.1.1. Compromiso .....	37
3.1.2. Motivación.....	39
3.1.3. Satisfacción .....	41
<b>CAPÍTULO IV – Análisis</b> .....	43
5.1. Compromiso .....	43
5.2. Motivación .....	46
5.3. Satisfacción .....	49
<b>CONCLUSIONES</b> .....	51
Posibles preguntas para futuras investigaciones: .....	54
<b>BIBLIOGRAFÍA</b> .....	55
<b>ANEXOS</b> .....	61



Universidad de  
**SanAndrés**

## **MAPA DE RUTA**

El presente trabajo constará de cinco capítulos.

En primer lugar, se llevará a cabo una Introducción en la cual se mencionará la problemática, el problema a investigar con el objetivo general y sus objetivos más específicos, y la justificación para haber realizado el estudio.

Más adelante, se desarrollará un capítulo con el Marco Conceptual con el fin de definir los principales conceptos esenciales para la lectura y el entendimiento del trabajo: el Compromiso, la Motivación, la Satisfacción, las distintas generaciones y sus características y el contrato psicológico.

Luego, se expondrán en el capítulo Estudio de Campo la encuesta y los resultados de ella para los distintos grupos.

Posteriormente, se realizará un análisis de los resultados expuestos en el apartado anterior aplicando lo desarrollado en el marco conceptual y buscando contestar las preguntas planteadas.

Para finalizar, se elaborarán las Conclusiones en base a la investigación y el análisis realizados.



## **CAPÍTULO I – Introducción**

### 1.1. Problemática a investigar

Los millennials y los centennials tienen mala prensa porque supuestamente no se comprometen con su trabajo y suelen cambiar muy a menudo de empresa. Pero, frente a este lugar común, una pregunta posible sería: ¿Qué es lo que buscan en un primer empleo los jóvenes?

La idea principal de esta tesis es analizar justamente qué buscan los jóvenes en el trabajo, específicamente las Generaciones Y y Z.

Los Millennials, también conocidos como la Generación Y, se han insertado en el mercado laboral hace un tiempo ya considerable y su presencia es cada vez mayor. Los Centennials, también conocidos como Generación Z, han comenzado a desarrollar su carrera laboral en los últimos años y en las oficinas ya se puede encontrar a muchos de ellos. Es de público conocimiento que existen notables diferencias entre las distintas generaciones en lo que refiere a expectativas laborales (Pozzi, 2013). Estas diferencias abarcan las formas de comunicación, demandas laborales, actitudes para con la empresa y el trabajo, y formación académica entre diversos factores.

En el presente trabajo nos concentraremos en la postura de las Generaciones Y y Z con respecto a tres ejes: el Compromiso, la Motivación y la Satisfacción.

Son recurrentes los artículos en diarios, revistas y publicaciones especializadas sobre el supuesto bajo nivel de Compromiso de los jóvenes para con las empresas. El diario La Vanguardia (2019), por ejemplo, cita un estudio de la EAE Business School que mencionamos más adelante y titula su artículo “los jóvenes tienen menos compromiso en el trabajo que los adultos”. Gallup (Adkins, 2019), una empresa de consultoría y asesoría que se especializa en investigar y estudiar el ambiente de trabajo, describe a los Millennials como “Job-Hoppers” para decir que saltan de un trabajo a otro y sostiene que una de las razones es su bajo compromiso.

Esto lleva a las organizaciones a tener que repensar cómo hacer para evitar este problema. En ese replanteo, es esencial saber qué motiva a los jóvenes en el trabajo para lograr que se comprometan y encuentren la satisfacción que buscan y esperan de parte del empleador.

Más específicamente, se buscará analizar entonces si existen diferencias en los factores que afectan a los tres ejes mencionados entre las dos generaciones, Millennials y Centennials. Pozzi (2013) hizo un análisis similar en su trabajo de graduación enfocándose únicamente en la Generación “Y” por lo que buscaremos ver si se dan resultados similares hoy en día y complementar su investigación con la nueva Generación “Z”.



Universidad de  
**SanAndrés**

## 1.2. Preguntas de investigación

### Pregunta central

¿Existen diferencias en los factores que afectan el Compromiso, la Motivación y la Satisfacción en el ámbito laboral entre la Generación Y y la Generación Z?

### Sub-preguntas

- . ¿Qué factores influyen en el Compromiso de los Millennials y Centennials generando que estos se identifiquen, o no, con la empresa en la que trabajan?
- . ¿Qué motiva a los jóvenes de hoy en día a querer hacer algo y dar la milla extra en el trabajo?
- . ¿Cómo se mantiene a las dos generaciones, Y y Z, contentas y satisfechas?

### Objetivo general

Analizar la existencia de similitudes y diferencias en los factores que influyen sobre el Compromiso, la Motivación y la Satisfacción en el trabajo entre los Millennials y los Centennials.

### Objetivos específicos

- . Ver qué hace que los Millennials y los Centennials estén más comprometidos con el lugar de trabajo.
- . Evaluar en qué cosas las dos generaciones de referencia encuentran la Motivación para querer hacer algo y dar su mayor esfuerzo por la organización.
- . Identificar qué mantiene contentos a los jóvenes de ambas generaciones.



### 1.3. Justificación del estudio

¿Dónde yace la importancia de estudiar a las Generaciones Y y Z? Según estudios, los Millennials son la generación más numerosa de la historia y van a estar al frente de las organizaciones por 40 años (Molinari, 2015), por lo que resulta imperioso estudiarlos. Los Centennials han comenzado a integrarse a las organizaciones en los últimos años, llamando la atención por su carácter disruptivo. Es necesario para las organizaciones adaptarse a las necesidades y las demandas de la generación más numerosa que hoy las nutre de profesionales y de la que comenzó a nutrirlas y las nutrirá por mucho tiempo. Los Millennials presionan constantemente para ver satisfechas sus necesidades, generando posibles situaciones de conflicto, mientras que los Centennials asumen de antemano que las condiciones que ellos pretenden, las empresas las tienen que ofrecer. Conocerlos, entenderlos y saber anticiparse a sus pedidos puede brindarles a una organización una importante ventaja y ahorrarse confrontaciones no deseadas. Además de prevenir inconvenientes, conocerlos, entenderlos y adaptarse a ellos genera una mayor capacidad de atracción, consiguiendo a los mejores profesionales de estas generaciones, y probablemente también aumente la capacidad de retención. Diversos estudios (EAE Business School, 2019; IAE Business School, 2019) muestran que los Millennials y Centennials en su mayoría no se ven trabajando mucho tiempo en un mismo lugar y esto suele representar un problema costoso y grandes dificultades para las organizaciones.

En consecuencia, creemos que es importante indagar con mayor profundidad cuáles son las concepciones que tienen las Generaciones Y y Z sobre el Compromiso, la Motivación y la Satisfacción. ¿Por qué estos tres ejes?

En primer lugar, solamente el 16% de los trabajadores a nivel mundial se encuentran completamente comprometidos con su empleo y/o organización (Hayes, Chumney, Wright & Buckingham, 2018). El resto simplemente va a trabajar y no contribuye al máximo de su potencial. Estos números muestran que hay un gran espacio de crecimiento, y un muy bajo nivel de compromiso, por lo que entender cómo se

encuentran ambas generaciones dentro de estas estadísticas puede ser de gran utilidad.

En segundo lugar, es muy importante entender qué motiva a estas generaciones ya que “lograr que las personas den lo mejor de sí en su trabajo, incluso en circunstancias difíciles, es uno de los desafíos más permanentes y complicados que enfrentan los ejecutivos. De hecho, descifrar lo que nos motiva como seres humanos es un enigma que tiene siglos de antigüedad” (Nohria, Groysberg & Lee, 2008).

Finalmente, Gibson, Ivancevich y Donnelly (2001) destacaron el interés de las diferentes organizaciones existentes en el siglo XX en torno a cómo incrementar la productividad de la organización procurando el bienestar y la satisfacción del individuo ya que tiene una profunda influencia sobre su comportamiento. Además, Wright y Bonett (2007) sostienen que la satisfacción laboral es un buen predictor de la rotación del personal.

Como podemos ver, estos tres ejes son extremadamente importantes para las organizaciones visto el impacto que tienen en sus resultados. Por ende, resulta imperioso saber cómo se relacionan las dos generaciones en cuestión con ellos.

Universidad de  
San Andrés

## 1.4. Metodología

### 1.4.1. Tipo de Estudio

Según Sampieri (2006:102), los estudios descriptivos “buscan especificar las propiedades, características y los perfiles de personas, grupos, comunidades o cualquier otro fenómeno que sea sometido a análisis”.

Nuestro estudio se encuentra bajo este tipo de investigación. En nuestro caso, las propiedades, características y perfiles vendrían a ser la concepción de Compromiso, Motivación y Satisfacción de los grupos elegidos, los Millennials y los Centennials.

### 1.4.2. Recolección de Datos

Para lograr especificar todos esos factores, recurrimos en primer lugar a fuentes de información secundarias como artículos, libros, trabajos de licenciatura anteriores e informes. En base a ellos desarrollamos el marco conceptual que provee los conocimientos necesarios previos al trabajo de campo.

Una vez finalizada la lectura y la extracción de los conceptos, se realizaron una serie de encuestas a jóvenes próximos a graduarse y jóvenes profesionales pertenecientes a las Generaciones Y y Z. En ellas se buscó indagar qué es lo que buscan en un trabajo en relación a los tres ejes de estudio. La encuesta fue desarrollada en Google Forms y se utilizó la técnica de “bola de nieve” en la que nuestros contactos la distribuyeron entre los suyos. Para asegurarnos el cumplimiento de los requisitos se incluyó una pregunta filtro en la que los encuestados tuvieron que contestar si actualmente están empleados o no.

**Cuadro 1.** Base encuestada.

GENERACIÓN	CANTIDAD DE ENCUESTADOS
Millennials	68
Centennials	52

El cuestionario (Anexo A) tuvo un total de 38 preguntas, tres generales y el resto provenientes de investigaciones mencionadas y explicadas en el marco conceptual que desarrolla cada uno de ellos.



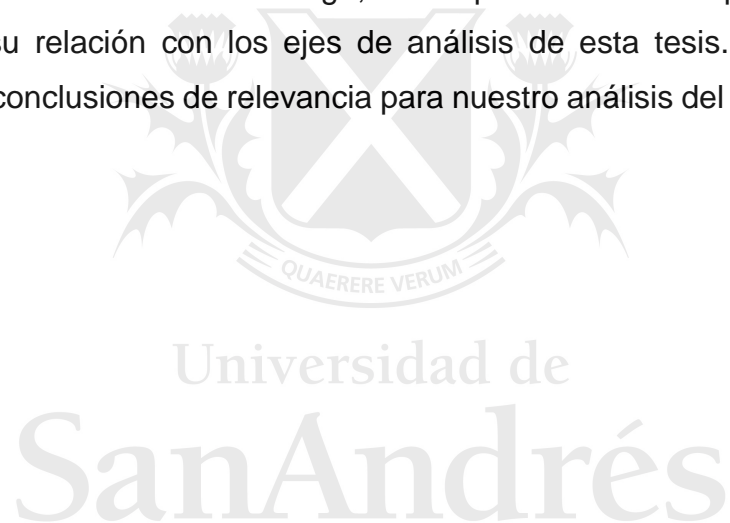
Universidad de  
**San Andrés**

## **CAPÍTULO II – Marco Conceptual**

### 2.1. Introducción

En la presente sección se desarrollarán los distintos conceptos necesarios para la elaboración y el entendimiento de este trabajo.

En primer lugar, se procederá a definir y diferenciar los tres ejes centrales del trabajo: Compromiso, Motivación y Satisfacción. Posteriormente, el concepto de Generación y las distintas generaciones definidas por diversos autores. Se profundizará sobre las generaciones de mayor interés para el análisis, los Millennials y la Generación Z. Luego, se explorará el concepto de contrato psicológico y su relación con los ejes de análisis de esta tesis. Finalmente, se expondrán las conclusiones de relevancia para nuestro análisis del trabajo de Pozzi (2013).



## 2.2. Compromiso

### 2.2.1. Compromiso como concepto

De acuerdo a la Real Academia Española (RAE de aquí en más), Compromiso es una “obligación contraída”, una “palabra dada”. En lo laboral, el compromiso va más allá de la obligación, valga la redundancia, laboral, ya que se puede ser un buen empleado sin estar comprometido. El compromiso laboral es un plus que procederemos a definir en el siguiente apartado.

### 2.2.2. Compromiso Organizacional

Existen diversas definiciones de compromiso organizacional de acuerdo a distintos libros y autores.

Mehech Vargas, Cordero Unghiatti y Rabagliati (2016) realizan una recopilación muy interesante de las diversas definiciones establecidas en la literatura.

En primer lugar, podemos citar a Meyer y Allen (1991) quienes lo definen como un estado psicológico que caracteriza la relación entre una persona y una organización, la cual presenta consecuencias respecto a la decisión para continuar en la organización o dejarla. Se asume que este compromiso es un factor determinante en el logro de los objetivos de las empresas. Además, desarrollaron un modelo tridimensional en el que dividen el compromiso organizacional en tres ejes:

#### Compromiso afectivo

Es la relación emocional que las personas generan con el lugar de trabajo, el apego emocional y sentimental que reflejan los empleados al ver sus necesidades y expectativas satisfechas. Los trabajadores encasillados en este eje disfrutan el estar en ese trabajo y les da orgullo pertenecer a la organización (Meyer y Allen, 1991).

#### Compromiso de continuidad

Refiere al reconocimiento con respecto a los costos y la dificultad de encontrar otro empleo si algún día la persona optara por irse de la empresa. Al haber invertido

tiempo, esfuerzo y dinero, dejar el trabajo representaría perder todo. Es decir, al ver que fuera de la organización las posibilidades son menores, incrementa su unión con la empresa (Meyer, Allen y Smith, 1993).

### Compromiso normativo

Esta última dimensión trata el sentimiento que tiene el empleado hacia la organización por todos los beneficios percibidos a lo largo del tiempo. La persona siente una especie de deuda por lo que recibió (Meyer y Allen, 1991).

Si nos guiamos por la definición de Robbins (1996), el compromiso es laboral y organizacional. El laboral es la identificación con el trabajo específico, las tareas que uno desarrolla, mientras que el organizacional es la identificación personal del trabajador con la organización, sus metas y deseos.

Para lo que es nuestro análisis, es importante prestar atención a la definición que da Jericó (2001). El mismo dice que el compromiso organizacional está en las ganas de permanecer y aportar a la organización. Además, remarca la diferencia entre el compromiso y la satisfacción, dos de los tres ejes de nuestro estudio, al decir que un empleado satisfecho no implica un empleado comprometido. ¿Por qué? Un empleado satisfecho o autorrealizado gracias al cumplimiento de sus expectativas o necesidades puede no estar comprometido con la organización. Más adelante lo desarrollaremos con mayor profundidad, pero la satisfacción se refiere a la “felicidad” en el trabajo mientras que el compromiso apunta más a la pertenencia y el esfuerzo.

Por otro lado, otro autor que realiza una distinción entre dos factores de los que analizamos es Porter (1974). En este caso, la diferencia es entre el compromiso y la motivación. Similar al análisis de Jericó, para Porter un empleado comprometido puede tener motivaciones independientes al trabajo que lleva a cabo. La motivación no implica un compromiso hacia la organización o el trabajo.

Otras definiciones más breves, pero de utilidad, pueden ser las de Cooper-Hakim (2005) que lo define como un estado psicológico y la de Kruse (2013) que ve el compromiso en la recomendación de la organización a amigos y/o conocidos.

Utilizando todas estas definiciones se puede decir como resumen que el Compromiso es un estado psicológico que define la relación entre una persona y la organización en la que trabaja y/o el trabajo que desarrolla. Es decir, puede ser Organizacional y/o Laboral. Esta relación, que es de suma importancia para las empresas ya que se asume que tiene influencia en los resultados del trabajo, puede ser afectiva (cuando las necesidades y expectativas están satisfechas), de continuidad (cuando buscar otro trabajo es complicado) o normativa (cuando se siente una deuda por todo lo recibido de parte de la organización). Un alto nivel de compromiso organizacional genera sentido de pertenencia, permanencia y una mayor contribución para el éxito de la empresa.

¿Cómo medir el compromiso laboral/organizacional?

Para medirlo utilizaremos el Utrecht Work Engagement Scale (UWES) que evalúa tres componentes constitutivos del engagement o compromiso: el vigor, la dedicación y la absorción. “El vigor se evalúa mediante seis ítems que se refieren a los altos niveles de energía y resiliencia, la voluntad de dedicar esfuerzos, no fatigarse con facilidad, y la persistencia frente a las dificultades. La dedicación se evalúa mediante cinco ítems que se refieren al sentido o significado del trabajo, a sentirse entusiasmado y orgulloso por su labor, y sentirse inspirado y retado por el trabajo. La absorción se evalúa mediante seis ítems que se refieren a estar felizmente inmerso en su trabajo y presentar dificultad para dejarlo, de tal forma que el tiempo pasa rápidamente y uno se olvida de todo a su alrededor.” (Schaufeli & Bakker, 2003)

Vigor:

1. En mi trabajo me siento lleno de energía.
2. Soy fuerte y vigoroso en mi trabajo.



3. Cuando me levanto por las mañanas, tengo ganas de ir a trabajar.
4. Puedo continuar trabajando durante largos períodos de tiempo.
5. Soy muy persistente en mi trabajo.
6. Incluso cuando las cosas no van bien, continuo trabajando.

Dedicación:

1. Mi trabajo está lleno de significado y propósito.
2. Estoy entusiasmado con mi trabajo.
3. Mi trabajo me inspira.
4. Estoy orgulloso del trabajo que hago.
5. Mi trabajo es retador.

Absorción:

1. El tiempo vuela cuando estoy trabajando.
2. Cuando estoy trabajando olvido todo lo que pasa alrededor de mí.
3. Soy feliz cuando estoy absorto en mi trabajo.
4. Estoy inmerso en mi trabajo
5. Me “dejo llevar” por mi trabajo.
6. Me es difícil “desconectarme” de mi trabajo.



Universidad de  
San Andrés

## 2.3. Motivación

### 2.3.1. Motivación como concepto

Al igual que con el compromiso, si nos referimos a lo que dice la RAE, la Motivación es “un conjunto de factores internos o externos que determinan en parte las acciones de una persona”.

### 2.3.2. Motivación Organizacional

Aquí podemos distinguir dos tipos de teorías entre la numerosa cantidad que existe. Por un lado, encontramos las teorías de contenido que consideran todo aquello que puede motivar a las personas. Por otro lado, están las teorías de procesos que se enfocan en las formas en que las personas llegan a motivarse (Torrealba, 2015).

Entre las teorías de contenido más conocidas podemos encontrar autores como Maslow, Herzberg y Nohria y Lawrence.

Maslow (1954) y su pirámide de necesidades establecen que el hombre encuentra la motivación en la búsqueda de satisfacción de sus necesidades, desde las más básicas como las físicas hasta aquellas más profundas de autorrealización.

El autor Frederick Herzberg (2003) desarrolló una teoría bifactorial para explicar la motivación organizacional. Para él, existen los factores higiénicos, que de estar presentes permiten que la persona no se encuentre insatisfecha pero no necesariamente generan la motivación necesaria, y los factores motivacionales, que dan el impulso para que las personas se motiven y busquen alcanzar los resultados de la organización. Estos dos grupos de factores se diferencian en que los higiénicos son de carácter extrínseco, el ambiente y todos los factores que rodean a uno en el trabajo (condiciones físicas y ambientales), mientras que los motivacionales son intrínsecos a la tarea, están relacionados a lo que uno hace en el trabajo y lo que terminan generando, como por ejemplo logros, aprendizaje y desarrollo. Aunque Herzberg en su encuesta pregunta por la satisfacción, se la toma como una teoría de la motivación y por eso se incluye en este apartado.

Según Nohria y Lawrence (2002), la Motivación se encuentra guiada por cuatro impulsos independientes, insustituibles y de igual importancia:

El impulso de adquirir bienes escasos que nos generan una mayor satisfacción como pueden ser los bienes físicos, experiencias como viajar o eventos puntuales como un ascenso. Cabe destacar que este impulso suele ser insaciable.

El impulso de formar lazos, algo que los humanos extendemos más allá de nuestros grupos cercanos a colectivos más grandes como por ejemplo una empresa. Cuando este se ve satisfecho en el trabajo, la motivación aumenta enormemente generando orgullo y sentido de pertenencia.

El impulso de comprender el mundo que nos rodea. Aplicado al trabajo, representa el deseo de hacer una contribución significativa. Los trabajos desafiantes motivan a los empleados que buscan crecer y aprender mientras que la monotonía los desmoraliza y suele llevar al abandono.

El impulso de defenderse de cualquier amenaza externa y habla de la resistencia al cambio que tenemos como personas.

“Para motivar plenamente a sus empleados, usted debe preocuparse de los cuatro impulsos” (Nohria, Groysberg & Lee, 2008)

¿Cómo satisfacer los cuatro impulsos? Como bien dijimos, son independientes por lo que se requiere de varias acciones para satisfacerlos en simultáneo. Nohria, Groysberg y Lee (2008) hablan de palancas organizacionales para satisfacer cada uno de los impulsos. El impulso de adquirir es atacado por el sistema de recompensas de las organizaciones. Es clave tener una buena relación entre recompensa y desempeño para motivar a los empleados. En segundo lugar, el impulso de formar lazos se trata de satisfacer a través de la cultura, fomentando el trabajo en equipo, la colaboración y demás. Por otro lado, el impulso de comprender es abordado con el diseño de los puestos de trabajo. Es decir, puestos de trabajo significativos, interesantes y desafiantes logran satisfacerlo mientras que cuando se da lo contrario, no. Finalmente, el impulso de defenderse es atacado con procesos

justos, confiables y transparentes de gestión del desempeño y asignación de recursos.

Entre los autores que hablan de teorías de proceso podemos encontrar a Victor Vroom, profesor de negocios en la Universidad de Yale, que complementa las teorías de Maslow y Herzberg.

En el libro Retribución de Personal de Equipo Vértice (2012) se explica que Vroom en su teoría de las expectativas sugiere que una persona tiende a actuar de una manera concreta según la creencia de que luego de hacer una acción tendrá una recompensa y lo representa a través de una fórmula:

$$\text{Motivación} = \text{Valencia} \times \text{Expectativas} \times \text{Instrumentalidad}$$

La valencia es la intensidad de la preferencia de un individuo por un resultado

La expectativa es la probabilidad de que cierta acción en particular sea realizable.

La instrumentalidad es la evaluación subjetiva del empleado acerca de la probabilidad de que la organización valore el desempeño y lo recompense.

En resumen, y para el presente trabajo, analizaremos la motivación tomando como punto de partida la satisfacción de necesidades de Maslow. También utilizaremos el análisis bifactorial de Herzberg para determinar qué tipo de factores tiene mayor influencia sobre la motivación de nuestros grupos de interés y posteriormente veremos si alguno de los impulsos tiene una mayor preponderancia que el resto. Finalmente, es de nuestro interés saber si efectivamente las palancas mencionadas por Nohria y Groysberg logran atacar exitosamente cada impulso.

Para medir la motivación utilizaremos a Talukder y Saif (2014) que desarrollaron un estudio para identificar los factores de motivación involucrando las teorías que hemos descrito en el presente trabajo. De estas teorías surgen los diez factores de motivación que los autores miden: Recompensas, Características del Trabajo, Sueldo, Condiciones de Trabajo, Reconocimiento, Capacitación y Desarrollo, Estabilidad, Promociones y Crecimiento, Liderazgo y Evaluación de Desempeño.

## 2.4. Satisfacción

### 2.4.1. Satisfacción como concepto

Al igual que con los dos conceptos anteriores, si buscamos la definición de satisfacción en un diccionario encontramos que es “el sentimiento de bienestar o placer que se tiene cuando se ha colmado un deseo o cubierto una necesidad”.

### 2.4.2. Satisfacción organizacional

Al concepto anterior, la motivación, se lo relaciona estrechamente con la Satisfacción. Según varios de los autores mencionados, la satisfacción de las necesidades del hombre tiende a generar un mayor nivel de motivación.

En psicología organizacional, el estado emocional placentero o positivo resultante de la experiencia misma del trabajo, se denomina satisfacción laboral u organizacional. Mason y Griffin (2002) establecen que dentro de esta definición se encuentran contenidos tres elementos:

Al referirse a ella como un estado emocional implica que tiene un componente afectivo.

Al ser resultado de un proceso implica que hay un componente cognitivo o evaluativo en su construcción.

Se enfoca en el trabajo y sus experiencias, diferenciándolo de otros tipos de satisfacción.

Podemos encontrar muchas definiciones de este concepto ya que, como dicen Wright y Bonnet (2007), “es probablemente la más común y más antigua forma de operacionalización de la felicidad en el lugar de trabajo”. Gamboa (2010) hace una gran recopilación de definiciones en su trabajo de las cuales tomaremos las siguientes:

Wright y Davis (2003) dicen que la satisfacción laboral “representa una interacción entre los empleados y su ambiente de trabajo, en donde se busca la congruencia

entre lo que los empleados quieren de su trabajo y lo que los empleados sienten que reciben”. Este ambiente de trabajo está compuesto de dos partes: las características del trabajo y el contexto del trabajo.

Las características refieren a cómo los aspectos o tareas del empleado contribuyen a darle sentido al trabajo, motivarlo, desafiarlo y hacerlo crecer.

El contexto es todo aquello relacionado con las características de la organización como por ejemplo el sistema de recompensas.

“La combinación de ambos representan factores externos al empleado que llevarán a que este forje su satisfacción laboral” (Wright y Davis, 2003).

Koontz y O'Donnell (1995) definen el concepto como el bienestar que se experimenta en la empresa cuando un deseo es satisfecho y, como bien mencionamos en el primer párrafo de esta sección, lo relacionan estrechamente con la motivación en el trabajo.

Mason y Griffin (2002) destacan un hecho no menor. En el trabajo la gran mayoría de los procesos se dan en grupos por lo que no hay que mirar a la satisfacción organizacional solamente desde el punto de vista individual, es importante verla también a nivel grupal y, aún más grande, organizacional. En consecuencia, definen el concepto de “satisfacción en la tarea del grupo” como una actitud compartida hacia la tarea y el ambiente.

Es importante destacar algo que menciona Herzberg (2003) en su escrito sobre cómo motivar a los empleados. La satisfacción y la insatisfacción en el trabajo no son sentimientos opuestos. ¿Qué quiere decir esto? Básicamente, que el opuesto de satisfacción es la ausencia de satisfacción mientras que de insatisfacción es la no insatisfacción. ¿A qué se debe esto? A la diferencia en los factores involucrados, no son los mismos los que causan satisfacción que aquellos que causan insatisfacción.

En resumen, la satisfacción organizacional es un estado emocional que se puede dar tanto a nivel individual como grupal ya que gran cantidad de las tareas en el

trabajo suelen ser en equipo. Este estado emocional puede estar relacionado con las características del trabajo y con el contexto del mismo y viene de las expectativas sobre lo que uno quiere o necesita de parte de la organización.

Para medir la satisfacción, Singh y Bhattacharjee (2019) utilizan factores similares a los utilizados para la motivación, pero profundizan sobre cada uno de ellos basándose en la teoría de Herzberg que explicamos en el apartado anterior. Si bien el estudio tiene como objetivo testear la teoría de Herzberg, podemos tomar de él los factores y subfactores que utilizan para evaluar la satisfacción de los académicos indios.

Para concluir la explicación de los tres factores de nuestro análisis, es de suma importancia resaltar la diferencia entre ellos, ya que suelen confundirse, y también la relación que hay entre los tres. En primer lugar, el Compromiso es un estado psicológico que describe la relación entre una persona y la organización en la que se desempeña y el trabajo que desarrolla. Por otro lado, la Motivación se refiere a la satisfacción, o no, de necesidades en el ámbito laboral que llevan al empleado a querer o no hacer algo. En último lugar, la Satisfacción que es un estado emocional que opera a nivel individual y grupal y se origina con las experiencias del trabajo. La relación entre los conceptos puede ser en muchos casos bastante lineal y evidente; un empleado satisfecho encuentra motivación y si eso se repite y se mantiene en el tiempo, lo más probable es que el empleado se comprometa con la organización. Pero como hemos mencionado previamente, la satisfacción por sí sola no es garantía de motivación y la motivación tampoco implica necesariamente un compromiso para con la empresa.

## 2.5. Diversidad Generacional

En primer lugar, como nuestro estudio se basa en analizar ciertos aspectos pertenecientes a dos generaciones, resulta importante brindar una definición de generación. Para ello recurrimos a Ogg y Bonvalet (2006) que sostienen que una generación es un grupo de edad que comparte a lo largo de su historia un conjunto de experiencias formativas que los distinguen de sus predecesores (Cervetti, 2014). Johnson & Johnson (2010) van un poco más allá y dicen que estas experiencias “afectan los pensamientos, valores, creencias y comportamientos” de cada generación. Como cita Pozzi (2013) en su trabajo, “un grupo generacional o cohorte entonces, incluye a aquellos que no solo nacieron en un mismo momento o se encuentran en un mismo rango de edad, sino que comparten experiencias de vida a nivel histórico y social, comparten vivencias comunes y cuyos efectos son observables a lo largo de sus vidas” (Smola y Sutton, 2002; Simon & Allard, 2007).

A continuación brindaremos la principal distinción entre las generaciones, el rango de años a los que pertenecen. Esto puede representar un conflicto ya que los autores suelen estar en desacuerdo por lo que es posible que de consultar a un autor distinto al citado se encuentren otros años. Johnson & Johnson (2010) las encuadran en los siguientes rangos:

- . Tradicionalistas: 1918 – 1945
- . Baby Boomers: 1946 – 1965
- . Generación X: 1966 – 1979
- . Generación Y / Millennials: 1980 – 1994

A las cuatro generaciones mencionadas por Johnson & Johnson debemos agregarle la Generación Z o Centennials (1995 – 2010), generación no tomada en cuenta hace unos años al estudiar la diversidad generacional en el trabajo ya que su incorporación al mercado laboral es muy reciente.

Antes de enfocarnos en las generaciones de nuestro interés, se dará una descripción de las primeras tres.



### 2.5.1. Tradicionalistas

Aquellos nacidos entre 1918 y 1945, son una generación marcada fuertemente por una época de guerras, conflictos constantes, escasez y desempleo. Se destacan por los valores del esfuerzo, el ahorro, el respeto y la austeridad. Además, se basan en el progreso a través de la educación y el trabajo para toda la vida (Barbieri, 2008). Según Molinari (2015), y como cita Cervetti (2014), pertenecen a una época en la que el trabajo era realizado de forma lineal donde pocos deciden y muchos obedecen, y no está bien visto asumir riesgos.

Hoy en día quedan muy pocos de ellos activos en el mercado laboral.

### 2.5.2. Baby Boomers

Generación de nacidos entre 1946 y 1965, sus integrantes se caracterizan por tener altos niveles de educación y un deseo de cambio por el que, sin embargo, nunca se atreve a realizar nada para cambiar (Molinari, 2015 en Cervetti, 2014).

Aparece como problema el equilibrio entre la vida laboral y la personal (Molinari, 2015). Ven a la competencia como el modo de alcanzar la cima, generando así un gran compromiso con la organización y, en consecuencia, el desequilibrio mencionado entre lo laboral y lo personal (Barbieri, 2008). Son workaholics, su identidad se basa en cuán productivos son (Molinari, 2015). Este desequilibrio surge porque se encontraron con un contexto altamente competitivo por ocupar los puestos laborales, especialmente aquellos de importancia.

Actualmente siguen ocupando puestos de alta dirección en la mayoría de las empresas del mundo pero gradualmente comienzan a retirarse de la actividad, dejando sus lugares en manos de las siguientes generaciones.

### 2.5.3. Generación X

La generación está conformada por aquellos nacidos en el período conformado entre los años 1966 y 1979. Son multitaskers, activos e hiperconectados (es la

primera generación que creció junto con la tecnología). Esto les da la capacidad de adaptarse a los cambios. A diferencia de los baby boomers, valoran la vida familiar, el tiempo al aire libre y el buen vivir. Muchos de ellos crecieron dentro de las primeras “familias disfuncionales” y, en consecuencia, tuvieron independencia desde pequeños.

Se caracteriza por ser una generación de individualistas que no tienen fe en las instituciones, solo “creen en sí mismos” (Barbieri, 2008). Son escépticos, “sobre todo cuando se trata del mundo de los negocios y la seguridad de empleo” (Wayne Mondy & Noe, 2005). Por otro lado, son más colaborativos que sus antecesores, les gusta el trabajo en equipo y no creen en las jerarquías.

Según Johnson & Johnson (2010), son la generación más pequeña por el surgimiento de la píldora anticonceptiva y el bajo deseo por tener hijos.

#### 2.5.4. Generación Y

En la presente brindaremos una descripción más profunda por ser una de nuestras generaciones de interés.

Son aquellos nacidos entre los años 1980 y 1994, en un contexto de incertidumbre mundial e interconectividad, y que poseen en su relación con la tecnología una de sus características más fuertes. Como marca Cervetti (2014) en su trabajo, Buahene y Kovary (2007) lo describen como una “sensación de comunidad” en la tecnología. Suelen ser personas extremadamente sociales, críticos y exigentes. Dentro de sus exigencias están la transparencia, la sostenibilidad y el compromiso social. Entre sus valores, según Barbieri (2008) podemos encontrar el respeto por la diversidad, la justicia y la libertad intelectual. Tanto como consumidores y trabajadores, esperan que las empresas se adecúen a sus preferencias y valoran más compartir que poseer (Gutiérrez, 2014).

Johnson & Johnson (2010) utilizan situaciones reales para describir a los Millennials y lo que podemos deducir de ellas es que buscan una rutina de trabajo flexible, tienen otras prioridades en sus vidas además del trabajo y buscan imponer sus

necesidades ante sus superiores. “Los Millennials tienen una tendencia a buscar conexiones más estrechas. Quieren un jefe que sea cercano, interesado y atento” (Johnson & Johnson, 2010:129). Son personas que se caracterizan por ser directas y decir lo que piensan. Otros factores que los determinan son la instantaneidad, querer todo ya mismo, y el estar conectados constantemente (Barbieri, 2008). Según Deloitte (2015), los Millennials buscan un líder inspirador, estratégico, visionario, decisor, apasionado y con buenas habilidades interpersonales.

En cuanto al compromiso laboral, la literatura coincide en que se encuentran menos comprometidos que las generaciones anteriores. Según un estudio de la EAE Business School (2018), “los jóvenes se encuentran dispuestos a abandonar su puesto de trabajo si la tarea que están llevando a cabo no cumple con sus expectativas”. Son personas que se encuentran altamente preparadas pero el compromiso es la competencia laboral más escasa de la generación. A diferencia de las generaciones anteriores, han perdido el miedo a la inestabilidad laboral aunque la realidad paradójicamente ofrezca cada vez más trabajos precarios. Su idea de compromiso laboral no se encuentra relacionada con el tiempo en un mismo lugar de trabajo, está ligada a proyectos más cortos.

Por otro lado, y utilizando la teoría de factores extrínsecos/higiénicos e intrínsecos/motivacionales de Herzberg, según Kultalathi y Viitala (2014) los Millennials se enfocan más en los motivadores intrínsecos, destacando un trabajo flexible, interesante y dinámico junto con buenas relaciones con sus colegas y superiores.

Finalmente, encontramos que es una generación que en gran proporción se encuentra insatisfecha con su trabajo. ¿Qué genera esta situación? Una compensación baja y la falta de oportunidades de desarrollo profesional y reconocimiento (Randstad, 2019), algo que según diversos estudios tiene un alto grado de implicancia en la satisfacción laboral de los Millennials.

### 2.5.5. Generación Z

Son aquellos que nacieron entre los años 1995 y 2010. De a poco van incursionando en el mundo laboral y se espera que para el año 2025 representen el 30% de la fuerza laboral mundial.

A diferencia de los millennials, son en su totalidad nativos digitales y esto ha generado en ellos que el multitasking sea algo totalmente natural. Son más tecnodependientes que la generación anterior y esto influye en todos los ámbitos de sus vidas: social, familiar, laboral.

Se caracterizan por su alto nivel de independencia y autonomía, buscan solucionar problemas por su cuenta y satisfacer sus necesidades sin depender de otros. La tecnología tiene un papel preponderante en esta autonomía ya que es el medio que utilizan para hacerse de la información o los recursos que necesitan. Esta independencia también los lleva a buscar flexibilidad, especialmente en el trabajo, buscando un buen balance entre vida personal y laboral.

Una importante diferencia con todas las generaciones anteriores es que para la mayoría de los centennials la educación tradicional pasa a un segundo plano. Craig (2019) explica en su artículo que no buscan menos educación, sino que optan por alternativas más accesibles económicamente y más rápidas en áreas de interés para ellos, especialmente todo lo relacionado con lo digital.

En lo que a compromiso laboral refiere, de acuerdo al IAE (2019) los centennials argentinos cambian de trabajo hasta cuatro veces por año. Datos como este nos llevan a pensar que es una generación con un bajo nivel de compromiso organizacional, pero en este aspecto el autor destaca que no lo hacen por una falta de compromiso, es una generación que “piensa a corto plazo y focaliza su vida en proyectos propios”. Mientras el trabajo los desafíe y vean un propósito en él, se comprometen. Pero como pasa con los millennials, el compromiso es para con el proyecto, raramente se da hacia la organización.

En cuanto a la motivación laboral, se diferencian de los millennials en que su mayor motivación es financiera: sueldo competitivo, buena jubilación, obra social, etc. (Henley, 2019). El problema aquí según remarca la autora es que suelen tener expectativas pocas reales sobre su primer sueldo cuando están recién graduados. Si bien se caracterizan en su gran mayoría por querer hacer un trabajo con impacto, que los desarrolle, desafíe y motive, su seguridad económica prevalece por sobre cualquier otro factor de motivación. Es un gran desafío para el management lograr motivarlos con este tipo de recompensas generando al mismo tiempo una cultura de equipo que los comprometa y haga que no abandonen su trabajo.

De acuerdo a un estudio realizado por Ernst & Young, si bien la seguridad económica es muy importante, solamente el 15% de los encuestados la elegirían por sobre la satisfacción laboral (Sackin, 2018). Aplicando la definición de Wright y Davis (2003), podríamos decir que, dentro de las características del trabajo, los centennials encuentran satisfacción en un buen balance entre vida laboral y personal, autonomía, y flexibilidad (horarios, vestimenta y demás); y dentro del contexto, el sistema de recompensas.

Cabe aclarar que se está asumiendo para el presente trabajo que la pertenencia generacional puede definir las características de una persona como dicen muchos autores, pero también encontramos otros que sostienen que es más importante enfocarse en la etapa de la carrera de cada persona y en qué momento de su vida se encuentran (Society for Human Resource Management, 2016).

## 2.6. Expectativas y Contrato Psicológico

### 2.6.1. Contrato Psicológico

Un contrato es un acuerdo en el que dos o más partes se comprometen recíprocamente a respetar y cumplir una serie de condiciones. Cuando este contrato es entre un empresario y un trabajador, se denomina contrato laboral. Según Schein (1992), “todo contrato laboral tiene dos aspectos: el contrato formal o escrito y el contrato psicológico”. ¿Qué es este contrato psicológico del que habla Schein? Según Davis y Newstrom (1991) es una adición al acuerdo económico y define las condiciones de compromiso psicológico del empleado con el sistema. Además de entre el empleado y la organización, Schein (1992) sostiene que existe entre cualquier miembro y otros miembros y dirigentes de la empresa. Suele estar orientado a la satisfacción de necesidades por lo que cabe aclarar que el contrato psicológico cambia con el tiempo según cambian las necesidades de las personas y las organizaciones (Schein, 1992).

Los conceptos de contrato psicológico y expectativas están estrechamente relacionados. ¿Cómo? El contrato psicológico está compuesto por las expectativas que tienen los empleados y los empleadores. Como sostiene Pozzi (2013) en su trabajo, “todo empleado desarrolla ciertas expectativas respecto de lo que espera recibir de parte de su empleador. Estas mismas, expectativas, creencias o percepciones, son parte del contenido de dicho contrato psicológico y terminan siendo supuestos acerca de las obligaciones que debe cumplir el empleador y lo que esperan recibir los empleados (Robinson & Morrison, 2000; Cappelli, 2001). Es una forma que las personas tienen de anticipar lo que recibirán o la relación que tendrán en su ambiente laboral, reduciendo su inseguridad. Son creencias sobre las condiciones de trabajo que prevén a futuro.”

### 2.6.2. Expectativas

Una expectativa es lo que se considera más probable que suceda. Al tratarse de algo que se espera, genera una idea de anticipación y, en consecuencia, tiene un efecto sobre el comportamiento de las personas.

¿Cómo se construyen las expectativas? “Una expectativa se crea a partir de una interpretación de una persona frente a cierta situación o experiencia, en si es una percepción subjetiva. Existe cuando las personas crean suposiciones acerca de lo que consideran que va a suceder en el futuro o el resultado que esperan obtener. Se las pueden considerar como predicciones o previsiones acerca de resultados futuros esperados” (Pozzi, 2013).

Como bien resalta Pozzi (2013), Rousseau (2001) habla de dos factores que afectan la formación de las expectativas. Por un lado, interpretaciones internas propias de cada persona, predisposiciones y construcciones. Y, en segundo lugar, mensajes y señales del entorno social y cultural.

En nuestro trabajo nos enfocamos en el segundo punto del cual podemos interpretar que las expectativas se construyen en parte, o por lo menos están fuertemente influenciadas, por la pertenencia a una generación. Así, una generación suele tener expectativas laborales similares en todos sus integrantes.

¿Cómo se relaciona este concepto con los ejes de nuestro estudio? “En el ámbito laboral, el reconocimiento y cumplimiento de las expectativas son fundamentales para fundar buenas relaciones laborales entre los empleados y su organización. Muchos autores han dicho que el estudio de las expectativas laborales, sirve para explicar y predecir el comportamiento, desempeño, motivación, satisfacción laboral y hasta mismo las decisiones de carrera que toman los individuos” (Rousseau, 1990; Ng et al., 2010; Robinson & Morrison, 2000 en Pozzi, 2013).

## 2.7. Expectativas laborales de Gen Y y Z

Como se ha mencionado previamente, tomamos como punto de partida y comparación las conclusiones obtenidas por Pozzi (2013) en su trabajo de investigación, incluyendo en nuestro caso a la Generación Z. En el presente apartado se destacarán los principales puntos obtenidos por ella que sean de relevancia para nuestra búsqueda y además se agregará información sobre lo que dice la literatura acerca de las expectativas laborales de los centennials.

En primer lugar, sus resultados mostraron que los jóvenes de la Gen Y le atribuyen una gran importancia a las características de sus trabajos, que estos sean desafiantes e interesantes para así poder potenciar al máximo el aprendizaje.

En línea con este último punto, Pozzi identificó a las oportunidades de crecimiento como factor primordial para los Millennials en sus expectativas laborales. Ven el aprendizaje y la formación continua como herramientas claves para poder conseguir ese crecimiento. ¿Por qué? En general se encuentran dando sus primeros pasos en el mercado laboral y son conscientes de que están en una etapa en la que deben aprender y seguir formándose. De aquí se desprende que prefieren un trabajo interesante y desafiante antes que un buen sueldo.

Estos aspectos demuestran su ambición y deseo de avanzar rápidamente en sus carreras laborales. Sus decisiones de carrera suelen estar influenciadas por su motivación hacia el progreso personal. Esta motivación los lleva en muchos casos a poseer un mayor apego hacia su propia carrera laboral y a sus deseos por progresar que al compromiso o la lealtad hacia un determinado empleador. Pozzi también detectó que la Generación Y tiene una tendencia a cambiar de empleador más seguido.

Otro punto que destaca Pozzi es el interés de los jóvenes Millennials por conseguir un equilibrio entre su vida laboral y la personal. Además, resalta al clima laboral como algo muy importante para obtener el mejor desempeño de los jóvenes ya que el aspecto social del trabajo resulta ser clave para ellos.



En cuanto a los centennials, una de sus características principales de acuerdo a un estudio de la consultora Robert Half (2015) es su claridad de ideas sobre hacia dónde quieren ir en sus carreras laborales. Más del 50% de los encuestados en ese estudio sostienen que se ven liderando un equipo y creciendo en el mundo corporativo cinco años después de haber terminado la universidad.

Según Half, al haber crecido durante tiempos turbulentos económicamente hablando, se ven trabajando hasta una larga edad y con un esfuerzo mayor al de las generaciones previas para lograr alcanzar resultados similares. Este esfuerzo también lo acompañan con la búsqueda de un aprendizaje constante. Los jóvenes de la generación Z esperan recibir feedback frecuentemente de parte de sus superiores como parte importante de su búsqueda para seguir creciendo. Este último punto es una de las cosas que más valoran en un jefe junto con la honestidad y la integridad.

Sus carreras las ven desarrollándose, en promedio, en por lo menos cuatro empresas distintas ya que sostienen que para poder explotar su potencial al máximo deben atravesar esos cambios para adquirir una experiencia más robusta y completa. Con esto presente, las empresas deben ser muy cuidadosas y mostrar a los jóvenes las oportunidades de crecimiento para evitar que el talento se escape.

Un punto muy interesante para nuestro análisis posterior es que los centennials evalúan dónde y cómo van a encajar una empresa y trabajo en sus vidas y no cómo ellos pueden llegar a encajar en una empresa y trabajo determinados.

## **CAPÍTULO III – Estudio de Campo**

### **3.1. Encuesta**

Como se mencionó previamente, la estrategia utilizada para recopilar la información necesaria para el trabajo fue llevar a cabo una encuesta. Para elaborarla, se consultaron diversas encuestas y formas de medir cada uno de los ejes analizados en el trabajo de las cuales se seleccionaron las preguntas que finalmente conformaron la encuesta. Una vez confeccionada, se procedió a distribuir el link generado en Google Forms (<https://forms.gle/zincPQ1N8RBBSn1g8>) entre conocidos de ambas generaciones con la única indicación de que para contestarla era requisito estar empleado.

La encuesta se conformó de cuatro partes y se puede ver completa en el Anexo A. En primera instancia, se buscó clasificar a los encuestados demográficamente para encasillarlos en la generación a la que pertenecen y también se incorporaron preguntas sobre género, situación laboral y tamaño de la organización en la que trabajan ya que pueden ser datos útiles y de interés al analizar los resultados más adelante. Aquí se eliminó a quienes contestaron la encuesta sin ser empleados en relación de dependencia actualmente y no se les permitió avanzar con las tres partes posteriores.

En la segunda parte se encuestó a los participantes sobre el compromiso, el primero de nuestros ejes. En ella se utilizó la Utrecht Work Engagement Scale (UWES), que hemos introducido previamente, de la cual se tomaron quince ítems pertenecientes a los tres componentes del compromiso: vigor, dedicación y absorción. Los ítems seleccionados fueron:

En mi trabajo me siento lleno de energía (V)
Cuando me levanto por las mañanas, tengo ganas de ir a trabajar (V)
Puedo continuar trabajando durante largos períodos de tiempo (V)
Incluso cuando las cosas no van bien, continuo trabajando (V)
Mi trabajo está lleno de significado y propósito (D)

Estoy entusiasmado con mi trabajo (D)
Mi trabajo me inspira (D)
Estoy orgulloso del trabajo que hago (D)
Mi trabajo es desafiante (D)
El tiempo pasa rápido cuando estoy trabajando (A)
Cuando estoy trabajando olvido todo lo que pasa alrededor de mi (A)
Estoy inmerso en mi trabajo (A)
Me es difícil “desconectarme” de mi trabajo (A)
Estoy comprometido con mi trabajo
Estoy comprometido con la empresa en la que trabajo

(V) Vigor. (D) Dedicación. (A) Absorción.

Cada encuestado debió asignar un valor de uno a cinco para cada ítem respecto de su actual situación laboral, donde uno representó “muy en desacuerdo” y cinco “muy de acuerdo”. Luego, gracias a esta escala de Likert, se asignó un valor para cada componente a cada participante y de esa forma se obtuvo un promedio para ambas generaciones. Esto nos permitió luego hacer el análisis expuesto más adelante.

En la tercera parte de la encuesta se procedió con el segundo de los ejes de estudio, la motivación. A los encuestados se les aclaró que entendemos a la motivación laboral como el impulso interno que lleva a las personas a querer realizar una tarea o actividad. En esta sección se continuó con la misma metodología empleando la escala de Likert para ver en qué medida (uno siendo “nada” y cinco “mucho”) influyen en la motivación laboral de los encuestados los factores de motivación identificados en el estudio de Talukder y Saif (2014). Los diez factores son:

Condiciones de trabajo (lugar físico, ambiente laboral, etc.)
Características del trabajo (interesante, desafiante, tec.)
Estabilidad
Compensación económica
Feedback / Retroalimentación
Reconocimiento

Premios por desempeño
Formación / Aprendizaje
Oportunidades de crecimiento
Buen liderazgo de superiores

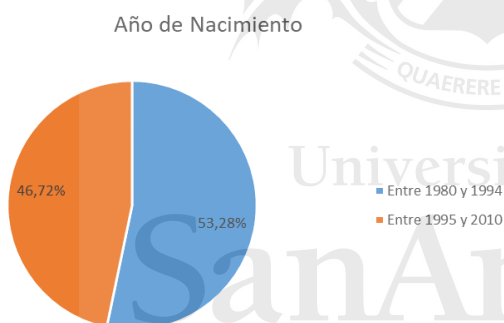
En la cuarta y última parte de la encuesta, los participantes debieron contestar cuánto influyen en su satisfacción laboral, entendida como el grado de conformidad respecto al entorno y condiciones de trabajo, diez factores de elaboración propia que fueron creados tomando como punto de partida a Singh y Bhattacharjee (2019). Los diez siguientes factores también fueron medidos utilizando una escala de Likert con las mismas opciones de respuesta que tenía la sección anterior:

Sistema de recompensas
Políticas de equilibrio vida personal y laboral (home office, flexibilidad horaria, etc.)
Contribuir a la sociedad
Imagen de la organización
Amistades / Relaciones en el trabajo
Autonomía e independencia
Carga laboral
Oportunidades para mostrarme
Beneficios extra (gimnasio, almuerzo, etc.)
Días de vacaciones

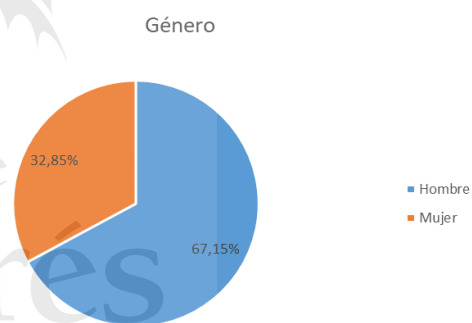
## 3.2. Resultados

La encuesta obtuvo un total de 120 respuestas de las cuales 52 (43%) fueron de participantes pertenecientes a la generación centennial y los restantes 68 (57%) fueron integrantes de los millennials. En cuanto al género de los encuestados, 82 fueron hombres (68%) y 38 mujeres (32%). Por último, y antes de repasar los resultados para cada uno de los ejes de estudio, vemos que el 50% (60) trabaja en empresas de 200 o menos empleados, el 9% (11) en organizaciones de entre 200 y 1000 empleados y un 41% (49) en firmas de más de 1000 empleados. Además, se obtuvieron 17 respuestas de gente que no trabaja actualmente por lo que fueron excluidos del análisis del presente trabajo (al seleccionar esta respuesta la encuesta automáticamente no les permitió continuar con las siguientes secciones).

**Gráfico 1.** Año de Nacimiento de los encuestados.



**Gráfico 2.** Género de los encuestados.



### 3.1.1. Compromiso

Como hemos mencionado con anterioridad, el test UWES utilizado divide al Compromiso en tres dimensiones: el vigor, la dedicación y la absorción.

Las primeras cuatro preguntas de la encuesta pertenecen al **vigor**. En ellas se obtuvo un promedio de 3,78 puntos para los Millennials y de 3,82 para los Centennials. Aunque ambas generaciones muestran un puntaje general bastante alto, por lo que se podría decir que generalmente los integrantes de las dos tienen buena energía, entusiasmo y resistencia a la hora de trabajar, si profundizamos

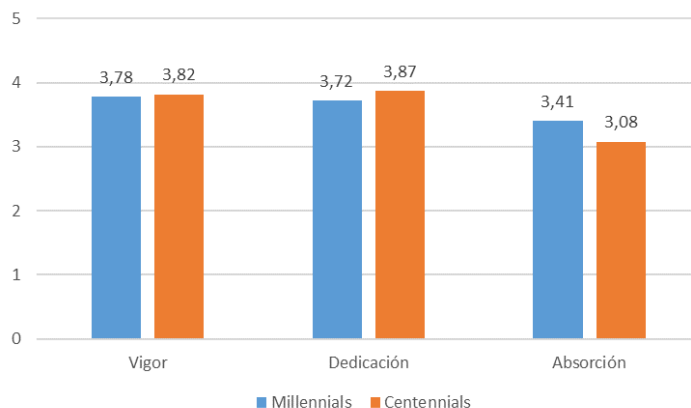
sobre la segunda pregunta podemos ver que en ella se obtuvieron los puntajes más bajos para ambos grupos. Esto nos puede llevar a pensar que para los participantes el trabajo es más una obligación que una actividad que se disfruta, punto sobre el que trabajaremos en el capítulo de análisis.

En cuanto a las cinco preguntas incluidas sobre la **dedicación**, el promedio para la generación Y fue 3,72 mientras que la generación Z tuvo 3,87. Estos puntajes muestran en general una identificación con el trabajo que los encuestados llevan a cabo y esto repercute en entusiasmo y orgullo. El puntaje menor de ambas generaciones, aunque no es para nada bajo, se obtuvo en la inspiración que genera el trabajo que desarrollan.

En tercer lugar, encontramos cuatro preguntas para la dimensión de **absorción** con un promedio de 3,41 para la generación millennial y de 3,08 en la centennial. Aquí se obtuvieron los puntajes más bajos de la encuesta en la sección del compromiso, tanto en el promedio general de cada grupo y a nivel individual de pregunta. El promedio general es neutro, podemos decir que los encuestados no están tan inmersos en sus trabajos y frecuentemente se dispersan. En esta sección también se encuentran las preguntas con mayor diferencia entre las generaciones, resultados que serán analizados en el próximo apartado del trabajo.

Por último, se incluyeron dos preguntas extras al UWES con las que se buscó ver si el compromiso de los encuestados es hacia el trabajo y/o la organización.

**Gráfico 3.** Resultado promedio dimensiones de compromiso por generación.



**Cuadro 2.** Promedio por generación y diferencia entre ambas.

	Millennials	Centennials	Diferencia
En mi trabajo me siento lleno de energía (V)	3,59	3,83	+0,24 C
Cuando me levanto por las mañanas, tengo ganas de ir a trabajar (V)	3,25	3,42	+0,17 C
Puedo continuar trabajando durante largos períodos de tiempo (V)	4,04	3,81	+0,23 M
Incluso cuando las cosas no van bien, continuo trabajando (V)	4,25	4,25	-
Mi trabajo está lleno de significado y propósito (D)	3,62	3,77	+0,15 C
Estoy entusiasmado con mi trabajo (D)	3,66	3,90	+0,24 C
Mi trabajo me inspira (D)	3,46	3,65	+0,19 C
Estoy orgulloso del trabajo que hago (D)	4,06	4,06	-
Mi trabajo es desafiante (D)	3,81	4,00	+0,19 C
El tiempo pasa rápido cuando estoy trabajando (A)	3,91	3,85	+0,06 M
Cuando estoy trabajando olvido todo lo que pasa alrededor de mí (A)	3,21	2,71	+0,50 M
Estoy inmerso en mi trabajo (A)	3,38	3,23	+0,15 M
Me es difícil “desconectarme” de mi trabajo (A)	3,12	2,52	+0,60 M
Estoy comprometido con mi trabajo	4,28	4,29	+0,01 C
Estoy comprometido con la empresa en la que trabajo	4,01	4,25	+0,24 C

### 3.1.2. Motivación

En el estudio realizado por Talukder y Saif (2014) se determinó un ranking de importancia entre los factores en base a las respuestas de los participantes. Ese ranking está representado en el orden de nuestras preguntas y a primera vista ya podemos ver dos cosas en nuestros resultados. ¿Cómo se elaboró el ranking en nuestro caso? Se promediaron las respuestas que los encuestados dieron utilizando la escala de Likert y se ordenaron de mayor a menor según ese promedio.

Por un lado, no se repiten las posiciones del estudio consultado en la gran mayoría de los ítems. Uno de los casos más representativos es el de las oportunidades de crecimiento, factor que en el estudio de Talukder y Saif se ubicó en el noveno puesto

de importancia mientras que en nuestro caso lo vemos primero y segundo. Por otro lado, el ranking también difiere considerablemente entre ambas generaciones, mostrando que priorizan distintas cosas a la hora de motivarse laboralmente.

La principal diferencia está en los resultados mayores de la generación Z en la cual el quinto puesto obtuvo el mismo resultado que el primero de la generación Y. Además, se evidencian diferencias considerables en las respuestas en los ítems de Feedback, el cual los integrantes de la Gen Z valoran más, y de Premios por desempeño, factor que influye en una mayor medida para los Gen Y. En cuanto a las similitudes, ambas tienen un promedio general bastante alto (3,85 vs 3,96) por lo que se puede decir que la mayoría de los factores incluidos influyen en mayor o menor medida en la motivación laboral de los encuestados.

**Cuadro 3.** Promedio por generación y diferencia entre ambas.

	Millennials	Centennials	Diferencia
Condiciones de trabajo (lugar físico, ambiente laboral, etc.)	4,04	4,21	+0,17 C
Características del trabajo (interesante, desafiante, etc.)	4,07	4,44	+0,37 C
Estabilidad	4,01	4,10	+0,09 C
Compensación económica	3,81	3,60	+0,21 M
Feedback / Retroalimentación	3,59	4,02	+0,43 C
Reconocimiento	3,81	3,92	+0,11 C
Premios por desempeño	3,19	2,67	+0,52 M
Formación / Aprendizaje	4,03	4,27	+0,24 C
Oportunidades de crecimiento	4,10	4,29	+0,19 C
Buen liderazgo de superiores	3,81	4,08	+0,27 C

**Cuadro 4.** Ranking por generación.

	Millennials	Centennials
Oportunidades de crecimiento	1°	2°
Características del trabajo (interesante, desafiante, etc.)	2°	1°
Condiciones de trabajo (lugar físico, ambiente laboral, etc.)	3°	4°
Formación / Aprendizaje	4°	3°
Estabilidad	5°	5°
Buen liderazgo de superiores	6°	6°



Reconocimiento	6°	8°
Compensación económica	6°	9°
Feedback / Retroalimentación	9°	7°
Premios por desempeño	10°	10°

### 3.1.3. Satisfacción

Singh y Bhattacharjee (2019) no ordenan los factores por importancia como si lo hacen Talukder y Saif en la motivación, pero en pos del objetivo de nuestro trabajo, que es determinar la influencia de cada factor y qué prioriza cada generación, se asignó con una posición por generación a cada ítem según el valor promedio obtenido en las respuestas al igual que con la motivación.

En el caso de la satisfacción, el ranking quedó muy similar para ambos grupos tanto en el orden como en los valores individuales de cada factor, hay pocos con diferencias considerables como si encontramos en el compromiso y la motivación. Lo que más influye en la satisfacción laboral para los millennials y centennials (tomando en cuenta los puntos seleccionados para el trabajo) es el tiempo de descanso, el poder desconectarse del trabajo como hemos visto previamente en el marco conceptual. Además, lo que menos les interesa son los beneficios extra, enfocan su satisfacción laboral en tener tiempo para ellos mismos, trabajar con autonomía y que se les permita mostrar lo que hacen en el día a día.

**Cuadro 8.** Promedio por generación y diferencia entre ambas.

	Millennials	Centennials	Diferencia
Sistema de recompensas	3,19	3,10	+0,09 M
Políticas de equilibrio vida personal y laboral (home office, flexibilidad horaria, etc.)	4,00	4,10	+0,10 C
Contribuir a la sociedad	3,34	3,63	+0,29 C
Imagen de la Organización	3,53	3,92	+0,39 C
Amistades / Relaciones en el trabajo	3,82	4,04	+0,22 C
Autonomía e independencia	4,10	4,12	+0,02 C
Carga laboral	3,87	3,81	+0,06 M
Oportunidades para mostrarme	3,99	4,12	+0,13 C
Beneficios extra (gimnasio, almuerzo, etc.)	2,78	2,63	+0,15 M
Días de vacaciones	4,13	4,23	+0,10 C

**Cuadro 9.** Ranking por generación.

	Millennials	Centennials
Días de vacaciones	1°	1°
Autonomía e independencia	2°	2°
Políticas de equilibrio vida personal y laboral (home office, flexibilidad horaria, etc.)	3°	4°
Oportunidades para mostrarme	4°	2°
Carga laboral	5°	7°
Amistades / Relaciones en el trabajo	6°	5°
Imagen de la Organización	7°	6°
Contribuir a la sociedad	8°	8°
Sistema de recompensas	9°	9°
Beneficios extra (gimnasio, almuerzo, etc.)	10°	10°



Universidad de  
**SanAndrés**

## **CAPÍTULO IV – Análisis**

En la presente sección tomaremos los resultados expuestos en el capítulo anterior y los analizaremos tomando como punto de partida lo explicado en el marco conceptual y buscando contestar las preguntas de investigación del trabajo planteadas al principio.

### **5.1. Compromiso**

A nivel general, y como hemos visto en la sección previa con los resultados, los encuestados han demostrado un nivel medianamente alto de compromiso. A diferencia de las otras dos variables (motivación y satisfacción) en las que los participantes contestaron cuánto influye cada factor en ellas, en el compromiso se buscó medir cuán comprometidos se encuentran actualmente en su trabajo. ¿Por qué? En el marco conceptual vimos cómo diversos autores y estudios sostienen que ambas generaciones tienen un nivel bajo de compromiso para con la organización y normalmente también con el trabajo que llevan a cabo. Midiendo el nivel de compromiso actual podemos verificar esta principal premisa para luego profundizar sobre el resto de las respuestas.

A simple vista podemos ver cómo ambos grupos obtuvieron un promedio por encima de cuatro puntos cuando tuvieron que dimensionar su actual nivel de compromiso laboral y organizacional, dos de los tres valores más altos en esa sección de la encuesta. Esto contradice claramente lo establecido por la literatura. Lo que sí se cumple es que el compromiso es mayor hacia el trabajo que hacia la empresa, pero no con una diferencia tan marcada. Como habíamos visto en el desarrollo teórico, las dos generaciones en caso de comprometerse lo hacen más hacia el proyecto o trabajo que hacia la organización.

Más allá de las preguntas en las que explícitamente se les preguntó a los participantes por el nivel de compromiso en sus trabajos actuales, hay resultados en ítems dentro del vigor que también sostienen este punto que contradice a la literatura y diversos estudios. En primer lugar, los integrantes de ambas

generaciones obtuvieron puntajes mayores a cuatro al contestar que continúan trabajando incluso cuando las cosas no van bien. Se puede intuir que tienen un alto nivel de compromiso para con su trabajo, proyecto, tarea. De lo contrario no seguirían trabajando de la misma manera ante adversidades. Asimismo, el alto nivel de energía y la capacidad de trabajar durante largos períodos de tiempo también denotan dos generaciones comprometidas. Aunque ambos tienen puntajes ubicados en rangos similares en todos los ítems, hay una leve diferencia positiva para los centennials en lo que respecta a energía y ganas, hecho que puede estar causado porque estos jóvenes se encuentran posiblemente en su primer trabajo y eso suele generar un extra de energía.

De las tres dimensiones enmarcadas por el test UWES, aquella con menor puntaje general es la absorción. Esto se condice con lo desarrollado en el marco conceptual tanto para los millennials como para los centennials. En el caso de los primeros, se debe probablemente a que no consideran al trabajo su única prioridad, buscan tener un balance entre lo laboral y lo cotidiano, factores que los “distraen” de sus tareas laborales. Irónicamente, su necesidad de estar conectado constantemente a muchas cosas (Barbieri, 2008) los termina “desconectando”. En los centennials también encontramos una generación que busca tener un equilibrio entre lo laboral y lo personal, a lo que hay que sumar su naturaleza tecnodependiente y su característica de multitasking. Todo esto junto termina generando un efecto similar en ambas generaciones, aunque la diferencia calculada en la sección de los resultados muestra que la generación Z tiene valores significativamente menores en los ítems de “cuando estoy trabajando olvido todo lo que pasa alrededor de mí” y “me es difícil desconectarme de mi trabajo”. Esta diferencia puede tener su origen en la característica previamente mencionada de la tecnodependencia y el multitasking, factores que no les permiten enfocarse al 100% en su trabajo. En el caso de los millennials, el hecho de tener una mayor experiencia laboral probablemente les dé la capacidad de mantenerse enfocados en mayor medida a pesar de que también tienen la tendencia a “desconcentrarse”.

En cuanto a la dedicación, se puede ver una estrecha relación con la motivación. El análisis más profundo en este aspecto se desarrollará en el siguiente apartado de este capítulo, pero se pueden destacar los resultados de los ítems “mi trabajo me inspira” y “mi trabajo es desafiante” que se condicen con lo establecido por la teoría y con lo que también muestran las respuestas de los encuestados en el eje siguiente. Ambas generaciones tienen una importante influencia de parte de las características de sus trabajos sobre su compromiso y motivación laboral.



## 5.2. Motivación

Partiendo de los resultados para este eje en el que, a excepción de un ítem, todos los demás probaron, en mayor o menor medida, ser influyentes para los integrantes de ambas generaciones en su motivación laboral, procederemos a realizar el análisis pertinente.

En primer lugar, cabe destacar que el ranking establecido por las respuestas de nuestros encuestados resultó ser completamente diferente al establecido por Talukder y Saif (2014) en base a sus encuestados. Debemos preguntarnos y buscar razones para encontrar el porqué del cambio en el orden de importancia. Una probable causa de esta diferencia puede estar en la ubicación geográfica de cada estudio ya que Talukder y Saif se basaron en una muestra de individuos de Bangladesh mientras que en el presente trabajo pertenecen a la Argentina. La diferencia cultural y laboral entre ambos países es muy grande y eso seguramente repercute en qué se prioriza a la hora de motivarse laboralmente. Podemos mencionar aspectos como la carga laboral, las condiciones y características de los trabajos, y el manejo de los superiores para con sus empleados como algunas de las diferencias más sustanciales que pueden ser las causantes de este punto.

En cuanto a los diez ítems de la encuesta, comenzaremos analizando los dos primeros: las condiciones del lugar de trabajo y las características de las tareas a realizar. A ellos los podemos atar a la teoría de Herzberg (2003) de factores higiénicos (condiciones del lugar) y motivacionales (características) y a algunos de los impulsos desarrollados por Nohria y Lawrence (2002), especialmente el de formar lazos y el de comprender el mundo que nos rodea. Ambos grupos de factores son extremadamente importantes para ambas generaciones, especialmente las características del trabajo. Esto está reflejado también en la sección de compromiso donde vemos que el 72% de la base total calificó a su trabajo actual como muy desafiante (puntuaciones de cuatro y cinco), demostrando que evidentemente es algo que buscan a la hora de elegir y permanecer en una empresa. En el caso de los millennials se cumple lo establecido por Kultalathi y Viitala (2014) que sostienen que los integrantes de este grupo encuentran la motivación si se enfrentan a un

trabajo que los desafía y les interesa, aunque también le dan mucha importancia al ambiente laboral y las relaciones con sus compañeros, factores que son de carácter más extrínsecos. Aquí yace un desafío muy interesante para las organizaciones ya que cada individuo puede considerar desafiante e interesante a cosas distintas, es una cuestión subjetiva propia de cada uno como destaca Pozzi (2014) en su trabajo de investigación. Caso contrario es el de los centennials de nuestra investigación que con estos resultados altos en los ítems en cuestión contradicen la teoría de Henley (2019) que establece que estos jóvenes encuentran la motivación únicamente en los factores económicos, ítem que ocupa la novena posición en importancia en la encuesta. De esta forma podemos intuir que tener un buen sueldo no los va a motivar si este no se complementa con un trabajo interesante, que los desafíe constantemente y los haga crecer.

En línea a este último punto de encontrar la motivación en un trabajo que genere un crecimiento intelectual y profesional encontramos otro de los ítems más importantes, las oportunidades de crecimiento dentro de la organización, con más del 90% de los participantes concentrados en puntajes mayores o iguales a tres. Como bien se destacó en la sección de resultados, para los autores Talukder y Saif (2014) las oportunidades de crecimiento ocupan el noveno lugar entre los diez factores más influyentes sobre la motivación laboral. En nuestra muestra se ubicó como el primero para los millennials y segundo para los centennials, importancia que también le habían otorgado los millennials encuestados por Pozzi en el 2014. La edad de nuestros encuestados es probablemente la causa principal de esta diferencia ya que se encuentran en etapas tempranas de sus carreras y solamente tienen crecimiento por delante. Un alto puntaje aquí también muestra, como hemos visto, un nivel alto de compromiso para con el trabajo y la organización ya que motivarse por las oportunidades de crecimiento implica que los jóvenes se vean en un mismo lugar de trabajo por un tiempo considerable. Esto también lo podemos relacionar con varios de los otros factores en esta sección de la encuesta como por ejemplo la formación, el aprendizaje, el reconocimiento y hasta con la compensación económica. ¿Por qué? En la gran mayoría de las veces, crecer laboralmente implica naturalmente formarse en nuevos temas, encarar nuevos desafíos, aprender a

manejar situaciones desconocidas, y demás. De alguna forma, se genera un ciclo en el que se va realimentando la motivación del empleado de estas generaciones ya que las características del trabajo constantemente generan nuevos desafíos y mayor interés. Además, un crecimiento usualmente acarrea una mayor compensación económica, factor que, a pesar de recibir una valoración menor a la esperada por la teoría explorada, sigue siendo importante para los jóvenes.

Una motivación sostenida en un trabajo interesante y desafiante, la formación y el aprendizaje, y en tener oportunidades de crecimiento refleja en gran medida la composición de nuestra muestra. Más allá de algunos integrantes en el extremo de 1980 dentro de la generación Y, la mayoría de los participantes de este grupo no superan los 27 años de edad. En la generación Z, los encuestados tienen entre 23 y 25 años. En consecuencia, se puede decir que, sobre el total de la base, gran parte se encuentra actualmente dando sus primeros pasos en el mundo laboral, tanto millennials como centennials. Esta puede ser la principal razón por la que los jóvenes buscan un trabajo desafiante que diariamente los forme como mejores profesionales en un entorno laboral extremadamente competitivo y por la que no se encontraron grandes diferencias. El aprender y formarse adquiriendo nuevos conocimientos y competencias puede darle a cada uno de ellos la ventaja competitiva a la hora de buscar crecer dentro o fuera de la organización en la que trabajan actualmente. En cuanto a las oportunidades de crecimiento que ya hemos analizado, podemos llegar a pensar que los participantes interpretan este punto no solo como ascender en la empresa o conseguir un trabajo mejor fuera, sino también como crecer personalmente. En el punto inicial de sus carreras, estos tres focos pueden resultar estratégicos con vistas al futuro de su experiencia laboral.

En cuanto a las diferencias entre ambas generaciones se puede destacar el factor de feedback/retroalimentación. Vemos cómo los centennials le dan una importancia considerablemente mayor, hecho que probablemente se origine porque en la mayoría de los casos están dando el primer paso en sus vidas laborales y ven el feedback de compañeros y superiores como un enriquecimiento necesario para progresar.



### 5.3. Satisfacción

De los tres conceptos centrales de la presente investigación, la satisfacción es en el que ambos grupos de análisis son más similares. Como se vio en el apartado de resultados, los ítems presentan resultados y ranking sensiblemente parecidos.

Hay tres factores en esta sección de la encuesta que podríamos agrupar a la hora de llevar adelante nuestro análisis. Estos son: días de vacaciones, autonomía e independencia y las políticas de equilibrio entre vida personal y laboral. ¿Por qué juntos si el primero se refiere a tiempo de descanso, el segundo a una sensación del empleado y el último a políticas de la empresa? Todos apuntan a la misma característica que tienen ambas generaciones y que se mencionó al analizar el eje de compromiso, el hecho de que el trabajo no es lo más importante en sus vidas y tienen otras prioridades. Por eso es tan importante para su satisfacción tener una cantidad considerable de días de vacaciones para poder desconectarse y disfrutar del resto de sus intereses. Además, necesitan de una flexibilidad en su rutina diaria que les permita desarrollar otras actividades. En consecuencia, valoran mucho las políticas de home office, puntas flexibles (posibilidad de entrar más temprano y retirarse antes del trabajo o viceversa), y cualquier otra cosa que contribuya a un equilibrio entre vida personal y laboral. Por otro lado, también se puede sumar a este análisis la valuación de la influencia de la carga laboral sobre la satisfacción laboral. Ambas generaciones le han dado una importancia considerablemente alta por lo que se puede intuir que, tal como muestran los puntos anteriores, si la carga laboral es muy alta, la satisfacción laboral de los millennials y centennials va a tender a disminuir.

En línea con lo que se viene viendo en los resultados y análisis del compromiso y la motivación, los factores con menor influencia en la satisfacción son aquellos de índole económica, el sistema de recompensas y los beneficios extra que algunas empresas otorgan a sus empleados. Este punto repite lo establecido previamente donde se vio que para ambas generaciones las prioridades se encuentran en las características del trabajo y fuera del mismo en la vida social, familiar y el descanso de sus responsabilidades diarias. Esto también se relaciona con los resultados de

la sección de motivación donde se analizó que los factores motivacionales son más preponderantes que los higiénicos para los jóvenes.

Por otro lado, sorprenden los números en los ítems de contribución a la sociedad e imagen de la organización. En la actualidad se asocia fuertemente a ambas generaciones de estudio, especialmente a aquellos más jóvenes de los millennials y a los centennials mayores de edad, con la defensa de causas sociales, el cuidado del medioambiente y demás temas de debate diario. Con esas premisas se podría haber asumido que la encuesta iba a tener resultados más altos en los dos grupos a la hora de determinar cuánto influye contribuir a la sociedad en la satisfacción laboral, pero este no fue el caso. En cuanto a la imagen de la organización, que puede estar estrechamente asociada con su contribución a la sociedad, tiene una importancia levemente mayor por lo que probablemente los encuestados lo estén relacionando con otros factores como por ejemplo el tamaño de la empresa, su relevancia dentro de la industria a la que pertenezca, y demás. Cabe destacar aquí que la generación Z tiene resultados un poco más altos, tendencia que se puede ver en los últimos tiempos con los más jóvenes de nuestras sociedades liderando movimientos sociales y culturales, y con una mayor conciencia sobre temas como la desigualdad, la sustentabilidad, y otros. Es posible que todos estos puntos contribuyan a los puntajes más altos que se ven en la influencia sobre la satisfacción laboral de los dos ítems en cuestión.

## **CONCLUSIONES**

Al principio del presente trabajo se planteó como interrogante qué buscan los jóvenes de las generaciones Y y Z en un trabajo. Con los millennials insertados en el mercado laboral hace un tiempo considerable, y ocupando posiciones de liderazgo en algunas de las empresas más importantes del mundo, y los centennials comenzando a pisar fuerte en el mercado laboral, resulta de gran interés para las organizaciones saber qué quieren a la hora de elegir y quedarse en un trabajo. Obtener una respuesta medible y analizable a tan amplia pregunta resultaba extremadamente complejo por lo que se decidió acotar el alcance de la investigación a tres ejes considerados claves en la teoría utilizada: el compromiso, la motivación y la satisfacción laboral.

Alrededor de estos tres conceptos se estableció el objetivo general del trabajo:

Analizar la existencia de similitudes y diferencias en los factores que influyen sobre el Compromiso, la Motivación y la Satisfacción en el trabajo entre los Millennials y los Centennials.

Además, se profundizó con otros objetivos más específicos para cada uno de ellos:

- . Ver qué hace que los Millennials y los Centennials estén más comprometidos con el lugar de trabajo.
- . Evaluar en qué cosas las dos generaciones de referencia encuentran la Motivación para querer hacer algo y dar su mayor esfuerzo por la organización.
- . Identificar qué mantiene contentos a los jóvenes de ambas generaciones.

En lo que a compromiso refiere, si uno se sostiene en la literatura e investigaciones pasadas, los integrantes de ambas generaciones son considerados como poco comprometidos, especialmente los jóvenes de la generación Z de quienes se dice que pueden cambiar de trabajo hasta cuatro veces en un mismo año (IAE, 2019). El resultado obtenido para el compromiso en nuestro trabajo mostró, a nivel general, dos generaciones comprometidas con sus trabajos y con las organizaciones en las

que trabajan. A la hora de comparar este compromiso con el de las generaciones previas es interesante resaltar que, aunque compartan un alto nivel, probablemente tengan distintas concepciones sobre qué es el compromiso. Nuestros encuestados no consideran como compromiso únicamente el trabajar durante largas horas como remarca Cervetti (2014) en el caso de los Baby Boomers. Cervetti también destaca que la generación X fue la que comenzó a realizar una transición de esa concepción de compromiso a la que se termina exponiendo en este trabajo para nuestras generaciones de interés.

¿Qué genera que ambos grupos lleguen a estar comprometidos con sus trabajos? Aquí es donde el compromiso se relaciona con los otros dos ejes de la presente tesis. Tener un trabajo desafiante y la posibilidad de crecer, factores que influyen la motivación laboral de los encuestados, logran comprometerlos a nivel laboral y posiblemente también a nivel organizacional. Además, la posibilidad de poder equilibrar el mundo laboral con el personal y tener tiempo para desconectarse del trabajo termina repercutiendo también en un compromiso laboral más alto.

Más allá de que ambos grupos obtuvieron un nivel relativamente bajo de absorción, los millennials han probado tener números un poco más altos. ¿A qué se debe esta diferencia? Pueden ser diversos factores. Por un lado, los millennials tienen una mayor experiencia laboral que les ha dado más práctica y en consecuencia pueden alcanzar niveles más altos de concentración para trabajar durante más tiempo sin distraerse. Por otro lado, los centennials tienen una dependencia de la tecnología y el estar constantemente “conectados” por lo que estar completamente inmersos en sus trabajos resulta una tarea prácticamente imposible para ellos.

En relación al siguiente eje, se identificó que uno de los factores que más influyen sobre la motivación laboral de ambas generaciones es aquel de las características del trabajo. Estando en una etapa temprana en sus carreras profesionales, prefieren tener un trabajo desafiante que los desarrolle de cara al futuro antes que un sueldo más alto llevando a cabo tareas poco interesantes de las cuales no puedan aprender y formarse. Previo a los resultados de nuestra encuesta, se pensaba en base a la teoría que se iba a encontrar una diferencia entre millennials y centennials en el

factor más influyente para el eje de la motivación ya que según Henley (2019) la Gen Z encuentra su motivación en lo económico, pero se obtuvo en este punto la principal similitud.

Luego, y en línea con un trabajo desafiante, se identificó la importancia que le atribuyen las dos generaciones a las oportunidades de crecimiento. Este puede ser dentro de una misma organización, implicando un mayor nivel de compromiso organizacional, o personal, llevando a un mayor compromiso más ligado hacia el trabajo y/o las tareas desarrolladas.

A nivel motivación laboral, se puede concluir que los millennials y centennials se ven influidos por los mismos factores de acuerdo a los resultados obtenidos y el posterior análisis llevado a cabo.

Al momento de identificar qué mantiene contentos y satisfechos en el trabajo a los jóvenes, tanto millennials como centennials, podemos ver que el factor más preponderante es el tiempo de descanso y la posibilidad de tener un buen equilibrio entre su vida personal y la laboral. Como se mencionó en el capítulo del marco conceptual, ambos grupos etarios no tienen al trabajo como la prioridad número uno de sus vidas a diferencia de las generaciones anteriores. Además, buscan tener autonomía e independencia para manejar sus horarios y también cómo llevar adelante sus tareas.

Como conclusión general, más allá de ver qué influye a cada uno de los ejes, podemos ver que los tres están estrechamente relacionados entre ellos. Altos niveles de motivación y satisfacción suelen desembocar casi indefectiblemente en altos niveles de compromiso.

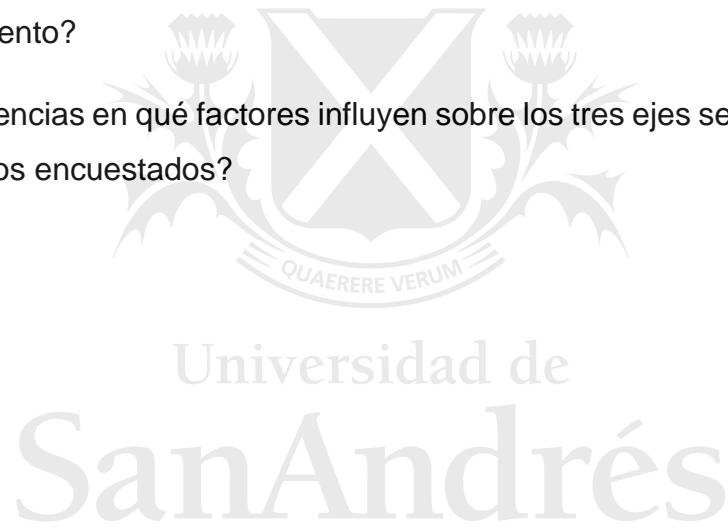
¿Existen diferencias en los factores que afectan el Compromiso, la Motivación y la Satisfacción en el ámbito laboral entre la Generación Y y la Generación Z?

A la hora de buscar contestar la pregunta central de nuestra investigación, podemos concluir que ambas generaciones son muy similares en su comportamiento, aunque la literatura y demás fuentes de información analizadas sostengan que poseen

diferencias. Pueden existir algunos puntos menores que no coincidan como hemos resaltado en el análisis que probablemente encuentren su origen en la diferencia de edad y de etapa laboral en la que se encuentran los encuestados de ambas generaciones. Al encontrarse los centennials dando sus primeros pasos en el mundo empresarial, privilegian más ciertos factores como la formación, aprender, recibir feedback, y demás para nutrirse y adquirir herramientas que les permitan crecer y desarrollarse profesionalmente.

#### Posibles preguntas para futuras investigaciones:

- . Considerando que las generaciones tienen una diferencia entre sus extremos de 15 años, ¿existen diferencias entre integrantes de una misma generación según sus años de nacimiento?
- . ¿Existen diferencias en qué factores influyen sobre los tres ejes según la ubicación geográfica de los encuestados?



## **BIBLIOGRAFÍA**

- . Adkins, A. (2019). Millennials: The Job-Hopping Generation. *Gallup Business Journal*. Recuperado de <https://www.gallup.com/workplace/231587/millennials-job-hopping-generation.aspx>
- . Barbieri, A. (2008). *La convivencia de diferentes generaciones. Una ecuación difícil de resolver*. Universidad del CEMA.
- . Buahene, A.K., & Kovary, G. (2007). *Loyalty Unplugged: How to Get, Keep and Grow All Four Generations*. EE.UU.: N-gen People Performance Inc. Xlibris Corporation.
- . Cappelli, P. (2001). *El Nuevo Pacto en el Trabajo Empresas y empleados ante el Mercado laboral de hoy*. Buenos Aires: Ediciones Granica S.A.
- . Carrillo, S. (2019). Los centennials argentinos cambian hasta cuatro veces de trabajo por año. *IAE Business School*. Recuperado de <https://www.iae.edu.ar/es/LaEscuela/IAEHoy/Paginas/Los-centennials-argentinos-cambian-hasta-cuatro-veces-de-trabajo-por-ano.aspx>
- . Cervetti, Pilar (2014). *Conflictos por la convivencia de Baby Boomers, Generación X y Generación Y en los equipos de trabajo*. Universidad de San Andrés T.G. Adm. y Contador.
- . Cooper-Hakim, A. (2005). The Construct of Work Commitment: Testing an Integrative Framework. *Psychological Bulletin*, 131, 241-259.
- . Craig, R. (octubre, 2019). Will a Bachelor's Degree Matter as Much for Gen Z? *Harvard Business Review*. Recuperado de <https://hbr.org/2019/10/will-a-bachelors-degree-matter-as-much-for-gen-z>
- . Davis, K., y Newstrom, J. (1991). *Comportamiento Humano en el Trabajo, Comportamiento Organizacional*. México: McGraw – Hill.

- . Deloitte (2015). *Brechas Importantes. Encuesta Deloitte 2015. Generación del Milenio*. Recuperado de <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/cr/Documents/human-capital/estudios/150225-EncuestaDeloitte2015-Generacion-del-Milenio.pdf>
- . De Vos, A., Buyens, D., & Schalk, R. (2001) *Antecedents of the Psychological Contract: The Impact of work values and exchange orientation on organizational newcomers' psychological contract*.
- . EAE Business School (marzo, 2019). Posiciones y Competencias más Demandadas. *Informe EPyCE 2018*.
- . Equipo Vértice (2012). *Retribución del Personal*. Argentina: Editorial Vértice.
- . Fish, Lynn A., & Fish, Lauren. A. (2010). Career Expectations and Perceptions of Part-time MBA Students. *College Student Journal*, 44, fascículo 3.
- . Gamboa, E.J. (septiembre, 2010). Satisfacción Laboral: Descripción Teórica de sus Determinantes. *Revista Psicología Científica.com*. Recuperado de <https://www.psicologiacientifica.com/satisfaccion-laboral-determinantes/>
- . Gutiérrez, A. (22 de diciembre, 2014). 6 Rasgos Claves de los Millennials, los Nuevos Consumidores. *Forbes*. Recuperado de <https://www.forbes.com.mx/6-rasgos-clave-de-los-millennials-los-nuevos-consumidores/>
- . Half, Robert (2015). Get Ready For Generation Z. *Robert Half International*. Recuperado de <https://www.roberthalf.com/research-and-insights/workplace-research/the-secrets-to-hiring-and-managing-gen-z>
- . Hatum, A. (2011). La Generación del Milenio. *Harvard Business Review*, 67-76.
- . Hayes, M., Chumney, F., Wright, C., & Buckingham, M. (2018). *The Global Study of Engagement*. *ADP Research Institute*. Recuperado de [https://www.adp.com/-/media/adp/ResourceHub/pdf/ADPRI/ADPRI0102\\_2018\\_Engagement\\_Study\\_Technical\\_Report\\_RELEASE%20READY.ashx](https://www.adp.com/-/media/adp/ResourceHub/pdf/ADPRI/ADPRI0102_2018_Engagement_Study_Technical_Report_RELEASE%20READY.ashx)



- . Henley, D. (11 de julio, 2019). How to Inspire and Motivate your Gen Z Employees. *Forbes*. Recuperado de <https://www.forbes.com/sites/dedehenley/2019/07/11/how-to-inspire-and-motivate-your-gen-z-employees/?sh=3c1c0423690c>
- . Herzberg, F. (2003). One More Time: How do you Motivate Employees? *Harvard Business Review*. Recuperado de <https://hbr.org/2003/01/one-more-time-how-do-you-motivate-employees>
- . Jericó, P. (2001). *Gestión del Talento. Del Profesional con Talento al Talento Organizativo*. España: Pearson Educación.
- . Johnson, M., & Johnson, L. (2010). *Generations Inc. Managing Boomers to Linksters, Managing the friction between generations at work*. Nueva York: American Management Association.
- . Koontz, H., y O'Donnell, C (1979). *Curso de Administración Moderna*. México: McGraw Hill.
- . Kruse, K. (14 de julio, 2013). How do you Measure Engagement. *Forbes Magazine*. Recuperado de <https://www.forbes.com/sites/kevinkruse/2013/07/14/how-do-you-measure-engagement/?sh=31c435114014>
- . Kultalathi, S., & Liisa Viitala, R. (2014). Sufficient challenges and a weekend ahead – Generation Y describing motivation at work. *Journal of Organizational Change Management*, 27(4). DOI: 10.1108/JOCM-05-2014-0101
- . Maslow, A. (1954). *Motivación y Personalidad*. Nueva York: Editorial Harper.
- . Mason, C.M., & Griffin, M.A. (2002). Group Task Satisfaction: Applying the Construct of Job Satisfaction to Groups. *Small Group Research*, 33(3), 271–312.
- . Mehech Vargas, C., Cordero Unghiatti, A., y Gómez Rabagliati, T. (2016). *Medición del Compromiso y su Impacto en los Resultados de la Empresa*. Universidad de Chile. Recuperado de <http://repositorio.uchile.cl/handle/2250/139537>

- . Meyer, J.P., & Allen, N.J. (1991). A Three Component Conceptualization of Organizational Commitment. *Human Resource Management Review*, 1(1), 61-89.
- . Meyer, J.P., Allen, N.J., & Smith C. (1993). Commitment to Organizations and Occupations: Extension and Test of a Three Component Conceptualization. *Journal of Applied Psychology*, 78(4), 538-551.
- . Molinari, Paula (2015). *Turbulencia Generacional*. Buenos Aires: Temas Grupo Editorial.
- . Ng, E., Schweitzer, L., & Lyons S. (2010). New Generation, Great Expectations: A Field Study of the Millennial Generation. *Journal of Business Psychology*, 25, 281-292.
- . Nohria, N., Groysberg, B., y Lee, L. (2008). Motivación de los Empleados: un Poderoso Modelo Nuevo. *Harvard Business Review*, 86(7), 84-91.
- . Nohria, N., & Lawrence, P.R. (2002). *Driven: How Human Nature Shapes our Choices*. San Francisco: Jossey-Bass.
- . Porter, L.W. (1974). Organizational Commitment, Job Satisfaction, and Turnover Amon Psychiatric Technicians. *Journal of Applied Psychology*, 59(5), 603-609.
- . Pozzi, Sofía M. (2013). *Generación "Y": Sus expectativas laborales. Investigación acerca de los factores que buscan los jóvenes Millennials en sus trabajos y su impacto sobre el contrato psicológico. Un estudio de las expectativas laborales de los graduados de la Universidad de San Andrés*. Universidad de San Andrés T.L. Adm.
- . Robbins, S.P. (1996). *Compromiso Organizacional*. México: Prentice Hall Hispanoamérica S.A.
- . Robinson, S., & Morrison, E. (2000). The development of psychological contract breach and violation: a longitudinal study. *Journal of Organizational Behavior*, 21(5), 525-546.

- . Rousseau, Denise M. (1990). New Hire Perceptions of their Own and their Employer's Obligations: A Study of Psychological Contracts. *Journal of Organizational Behavior*. 11(5), 389-400.
- . Sackin, S. (2018). *What Gen Z Wants in a Career (And How to Give it to Them)*. Forbes Agency Council.
- . Sampieri, Roberto (2006). *Metodología de la investigación*. México: Mc Graw Hill.
- . Schaufeli, W., & Bakker, A. (2003). Utrecht Work Engagement Scale. *Utrecht University*.
- . Schein, E. (1992). *Psicología de la Organización*. Madrid: McGraw – Hill.
- . Simon, C., y Allard, G. (2007). Generación Y y Mercado Laboral: Modelo de Gestión de Recursos Humanos para los Jóvenes Profesionales. *Instituto de Empresa Business School*. Recuperado de <http://www.iegd.org/links/pdf/7.Generacion-Y-y-mercado-laboral-Modelos-de-gestion-de-Recursos-Humanos-para-los-jovenes-profesionales.pdf>
- . Singh, M., & Bhattacharjee, A. (abril, 2019). A Study to Measure Job Satisfaction Among Academicians Using Herzberg's Theory in the Context of Northeast India. *Global Business Review*, 21(2).
- . Smola, K.W., & Sutton, C.D. (2002). Generational Differences: Revisiting Generational Work Values for the New Millenium. *Journal of Organizational Behavior*, 23(4), 363-382.
- . Society for Human Resource Management (2016). Employee Job Satisfaction and Engagement. Revitalizing a Changing Workforce. *SHRM*. Recuperado de <https://docplayer.net/152564358-2016-employee-job-satisfaction-and-engagement-revitalizing-a-changing-workforce-take-aways-rating-focus-8-applicability-7-innovation-88-style.html>
- . Talukder, A., & Mohammad Saif, A.N. (junio, 2014). Employee Motivational Measurement – A Descriptive Analysis. *Bangladesh Journal of MIS*, 6(2), 123-131.

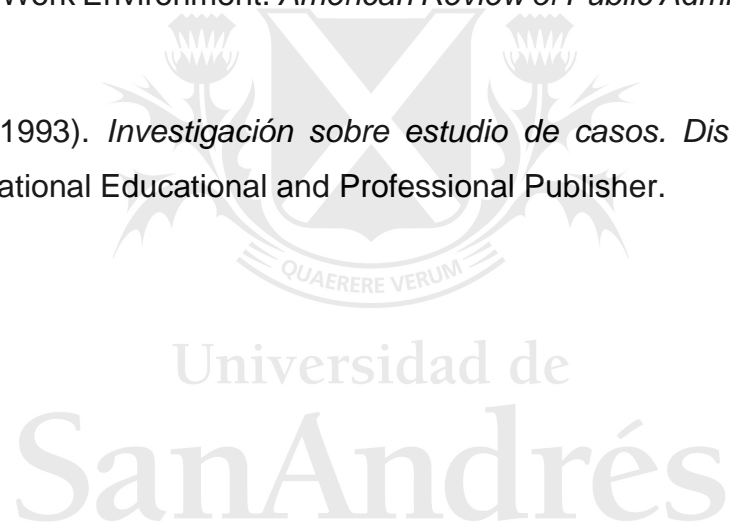
. Torrealba, Y. (16 de julio, 2015). *Teorías de la motivación organizacional*. Recuperado de <https://www.gestiopolis.com/teorias-de-la-motivacion-organizacional/>

. Wayne Mondy, R., y Noe, R.M. (2005). *Administración de Recursos Humanos*. México: Pearson Educación.

. Wright, T., & Bonett, D. (abril, 2007). Job Satisfaction and Psychological Well-Being as Nonadditive Predictors of Workplace Turnover. *Journal of Management*, 33(2), 141-160.

. Wright, B.E., & Davis, B.S. (marzo, 2003). Job Satisfaction in the Public Sector: The Role of the Work Environment. *American Review of Public Administration*, 33(1), 70-90.

. Yin, Robert (1993). *Investigación sobre estudio de casos. Diseño y métodos*. Londres: International Educational and Professional Publisher.



## **ANEXOS**

### ANEXO A: Encuesta

#### **Datos Generales**

1. Año de Nacimiento – Entre 1980 y 1994 / Entre 1995 y 2010
2. Género – Hombre / Mujer / Prefiero no decirlo
3. ¿Qué tamaño tiene la empresa en la que trabajás? – Menos de 200 empleados / Entre 200 y 1000 empleados / Más de 1000 empleados / No trabajo

#### **Compromiso (1 = Nada – 5 = Mucho)**

	1	2	3	4	5
En mi trabajo me siento lleno de energía.					
Cuando me levanto por las mañanas, tengo ganas de ir a trabajar.					
Puedo continuar trabajando durante largos períodos de tiempo.					
Incluso cuando las cosas no van bien, continuo trabajando.					
Mi trabajo está lleno de significado y propósito.					
Estoy entusiasmado con mi trabajo.					
Mi trabajo me inspira.					
Estoy orgulloso del trabajo que hago.					
Mi trabajo es desafiante.					
El tiempo pasa rápido cuando estoy trabajando.					
Cuando estoy trabajando olvido todo lo que pasa alrededor de mí.					
Estoy inmerso en mi trabajo.					
Me es difícil “desconectarme” de mi trabajo.					
Estoy comprometido con mi trabajo.					
Estoy comprometido con la empresa en la que trabajo.					

**Motivación** (1 = Nada – 5 = Mucho)

Entendiendo a la Motivación Laboral como el impulso interno que lleva a las personas a querer realizar una tarea o actividad, ¿en qué medida influyen los siguientes factores en TU MOTIVACIÓN laboral?

	1	2	3	4	5
Condiciones de trabajo (lugar físico, ambiente laboral, etc.)					
Características del trabajo (interesante, desafiante, etc.)					
Estabilidad					
Compensación económica					
Feedback / Retroalimentación					
Reconocimiento					
Premios por desempeño					
Formación / Aprendizaje					
Oportunidades de crecimiento					
Buen liderazgo de superiores					

**Satisfacción** (1 = Nada – 5 = Mucho)

Entendiendo a la Satisfacción Laboral como el grado de conformidad respecto al entorno y condiciones de trabajo, ¿en qué medida influyen los siguientes factores en TU SATISFACCIÓN laboral?

	1	2	3	4	5
Sistema de recompensas					
Políticas de equilibrio vida personal y laboral (home office, etc.)					
Contribuir a la sociedad					
Imagen de la Organización					
Amistades / Relaciones en el trabajo					
Autonomía e independencia					
Carga laboral					

Oportunidades para mostrarme					
Beneficios extra (gimnasio, almuerzo, etc.)					
Días de vacaciones					



Universidad de  
**San Andrés**