



---

---

**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO**

**FACULTAD DE PSICOLOGÍA**

DIVISIÓN DE ESTUDIOS PROFESIONALES

GENERACIÓN MILLENNIAL COMO FUERZA DE TRABAJO  
MAYORITARIA: SU MOTIVACIÓN LABORAL E INTENCIÓN DE  
PERMANENCIA

**T E S I S**

QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE:

**LICENCIADA EN PSICOLOGÍA**

**P R E S E N T A:**

**IBARRA AGUILAR DIANA GUADALUPE**

DIRECTORA: **MTRA. ADRIANA MARTÍNEZ PÉREZ**

REVISORA: **DRA. ERIKA VILLAVICENCIO AYUB**

COMITÉ DE SINODALES:

**MTRA. ISaura ELENA LÓPEZ SEGURA**

**DR. CARLOS RODRIGO ALONSO PENICHE AMANTE**

**LIC. CLARA IVONNE RODRÍGUEZ RODRÍGUEZ**

**ASESOR ESTADÍSTICO: MTRO. MARCOS VERDEJO MANZANO**



Ciudad Universitaria, CD.MX., MAYO 2021



Universidad Nacional  
Autónoma de México



**UNAM – Dirección General de Bibliotecas**  
**Tesis Digitales**  
**Restricciones de uso**

**DERECHOS RESERVADOS ©**  
**PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL**

Todo el material contenido en esta tesis esta protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

El uso de imágenes, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente donde la obtuvo mencionando el autor o autores. Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.



### A MI FAMILIA

A mis padres **Carmen** y **Santos**, quienes han sido la mejor guía e inspiración de mi vida. Gracias por todo su amor y su infinito apoyo; les dedico cada uno de mis logros.

A mis hermanos **Carlos**, **Ricardo** y **Santos**, cada uno de ustedes ha sido un pilar fundamental para mí. Gracias por todos sus consejos, su constante soporte y gran cariño.

### A mis amigas y amigos

Raquel, Yessica, Zurisadai, Nohemí, Daniel, Ivonne, Lizbeth, Dayane, Krystel, Brenda, Zyanya, Lupita, Adry, Zianya, Nancy, Atzin, Demi, Fer, Alan, Martín, Jorge, Alfonso, Ana, Elena y Nancy, por todos los momentos que hemos pasado juntos y por el enorme aprendizaje e crecimiento que han dejado en mí.

### A la UNAM

Por ser mi amada Casa de Estudios, prepararme profesionalmente y acercarme a la cultura no sólo de mi país sino de todo del mundo.

### A la Facultad de Psicología

Por recibirme con los brazos abiertos y comprometerse con mi formación.

### A la Mtra. Adriana Martínez

Por creer en mí y brindarme orientación y tiempo desde el día uno en la realización de este trabajo.

### A la Dra. Erika Villavicencio

Por acompañarme en mi camino dentro del área de Psicología Organizacional, acercarme a la investigación y compartir grandes enseñanzas.

### Al Dr. Rodrigo Peniche, a la Mtra. Isaura Segura, a la Lic. Ivonne Rodríguez y al Mtro. Marcos Verdejo

Por inspirarme a buscar mi propio camino en la Psicología, por impulsar mi crecimiento en las clases/servicio social y sobre todo por apoyarme en mi proceso de titulación.



## ÍNDICE

<b>Resumen .....</b>	<b>1</b>
<b>Introducción .....</b>	<b>2</b>
<b>Capítulo 1. La generación <i>millennial</i> como fuerza de trabajo .....</b>	<b>5</b>
1.1 El estudio de las generaciones .....	5
1.2 Generaciones .....	9
1.2.1 La gran generación .....	9
1.2.2 Generación tradicionalista .....	11
1.2.3 Generación <i>baby boomer</i> .....	13
1.2.4 Generación X .....	17
1.2.5 Generación <i>millennial</i> o Y .....	19
1.2.6 Generación <i>centennial</i> o Z .....	26
1.3 La diversidad generacional en las organizaciones .....	28
1.4 Importancia de la generación <i>millennial</i> en el trabajo .....	31
1.4.1 Atracción de la generación <i>millennial</i> .....	32
1.4.2 Retención de la generación <i>millennial</i> .....	34
1.4.3 Desarrollo de la generación <i>millennial</i> .....	36
1.4.4 Motivación de la generación <i>millennial</i> .....	36
1.5 Situación laboral de la generación <i>millennial</i> en México .....	37
1.6 El perfil de un <i>millennial</i> mexicano dentro del lugar de trabajo .....	38
<b>Capítulo 2. Motivación laboral .....</b>	<b>41</b>
2.1 Antecedentes del concepto de motivación .....	41
2.2 Motivación .....	42
2.3 El ciclo de la motivación .....	45
2.4 Tipos de motivación .....	46
2.5 Motivación laboral .....	46
2.5.1 Variables relacionadas con la motivación laboral .....	49
2.6 Teorías acerca de motivación laboral .....	50
2.6.1 Teorías de contenido .....	51
Jerarquía de las necesidades humanas de Maslow .....	51
Teoría ERG de Alderfer .....	52
Teoría de los dos factores de Herzberg .....	52
Modelo de las necesidades adquiridas de McClelland .....	53



---

---

Teoría X-Y de McGregor .....	54
Teoría de la Autodeterminación .....	54
2.6.2 Teorías del proceso.....	55
Teoría de la equidad de Adams .....	55
Teoría de la fijación de metas u objetivos de Locke .....	55
Teoría de las expectativas de Vroom.....	56
2.6.3 Teorías del refuerzo.....	57
Teoría del reforzamiento .....	57
Teoría de la evaluación cognoscitiva.....	57
2.7 ¿Cómo motivar a los trabajadores?.....	57
2.8 Motivación laboral en México .....	59
2.9 Motivación laboral de un trabajador <i>millennial</i> en México.....	60
2.10 Formas de medir motivación laboral .....	63
<b>Capítulo 3. Intención de permanencia en el trabajo .....</b>	<b>66</b>
3.1 Las actitudes y la intención.....	66
3.2 Antecedentes de la intención de permanencia .....	68
3.3 La intención de permanencia como precursora de la rotación de personal .....	69
3.3.1 Modelos de intención de permanencia y de rotación de personal.....	70
3.3.2 Factores relacionados con la intención de permanencia .....	72
3.4 Importancia de la permanencia del talento humano .....	77
3.5 Motivación y la intención de permanencia de los trabajadores <i>millennials</i> .....	80
3.6 Formas de medir la intención de permanencia en el trabajo.....	84
<b>Método .....</b>	<b>87</b>
Planteamiento del problema.....	87
Justificación .....	88
Objetivos.....	90
Objetivo general .....	90
Objetivos específicos.....	90
Preguntas de investigación.....	90
Hipótesis .....	91
Hipótesis nula.....	91
Hipótesis de investigación.....	91
Variables .....	91
Variables independientes.....	91



---

---

Variable dependiente.....	94
Tipo de estudio.....	94
Diseño .....	94
Tipo de muestreo .....	94
Instrumentos.....	95
Cuestionario sobre datos sociodemográficos y laborales.....	95
Inventario de factores motivacionales y de higiene .....	95
Procedimiento .....	96
Análisis de datos .....	97
<b>Resultados .....</b>	<b>98</b>
Características de la muestra.....	98
Confiabilidad del instrumento de medición.....	109
Estadísticas descriptivas de las variables.....	111
Estadísticas descriptivas de Motivación Laboral .....	111
Estadísticas descriptivas de Intención de Permanencia.....	113
Relación de motivación laboral e intención de permanencia .....	113
Relación de motivación laboral e intención de permanencia con variables sociodemográficas y laborales .....	115
Relación de factores motivacionales y de higiene con sexo .....	115
Relación de intención de permanencia con sexo.....	117
<b>Discusión.....</b>	<b>119</b>
<b>Conclusiones.....</b>	<b>127</b>
<b>Limitaciones y recomendaciones.....</b>	<b>131</b>
Limitaciones.....	131
Recomendaciones para las organizaciones .....	131
Recomendaciones para futuras investigaciones.....	133
<b>Referencias .....</b>	<b>135</b>
<b>Anexo 1: Formato electrónico del instrumento .....</b>	<b>148</b>
Cuestionario sobre datos sociodemográficos y laborales .....	148
Inventario de factores motivacionales y de higiene.....	150
<b>Anexo 2: Figuras de la distribución de los participantes por variables sociodemográficas y laborales .....</b>	<b>157</b>



## Resumen

En la presente investigación se propuso analizar la relación que tiene la motivación laboral con la intención de permanencia en una muestra de trabajadores *millennials* mexicanos. Se partió de la teoría de Frederick Herzberg. Se aplicaron 17 de las 19 subescalas del Inventario de factores de motivación y de higiene de Contreras (2016) y un cuestionario de variables sociodemográficas y laborales de elaboración propia, utilizando la herramienta de formularios de *Google*. Se obtuvo una muestra total de 274 trabajadores no independientes *millennials* mexicanos. Los datos obtenidos fueron sometidos a un análisis de nivel descriptivo, correlacional e inferencial (Kerlinger y Lee, 2002), con ayuda del programa estadístico SPSS v.20.

Se encontró que existe una relación positiva moderada estadísticamente significativa entre los factores motivacionales y de higiene con la intención de permanencia, por lo que se prueba la hipótesis de investigación la cual postula que sí existen relaciones significativas entre la motivación laboral y la variable dependiente; siendo los factores motivacionales los se encuentran mayormente relacionados. Asimismo, se obtuvo diferencias significativas tanto en los factores motivacionales como en los de higiene por la variable sexo, siendo los hombres los que obtuvieron puntajes más altos. Por otro lado, el sexo es una variable que no está asociada con la intención de permanencia.

Los resultados del estudio permiten concluir que los trabajadores *millennials* que tienen una motivación interna y además están satisfechos con factores que dependen de la organización, del puesto y de las relaciones con sus superiores y compañeros de trabajo tenderán a permanecer dentro de la misma organización. Lo que indica que las organizaciones que motiven a sus trabajadores a través del reconocimiento, de trabajos retadores y relevantes, de la asignación de responsabilidades, de la promoción, de programas de desarrollo, además de un buen liderazgo por parte de los superiores, de la correcta selección de candidatos según la categoría y de la seguridad laboral, retrasarán el fenómeno de rotación de personal.

**Conceptos clave:** generación *millennial*, motivación laboral, intención de permanencia, rotación de personal.



### Introducción

El cambio de la fuerza laboral es inevitable, así como los trabajadores con antigüedad y experiencia llegan a un momento en el que deben retirarse, los jóvenes llenos de nuevos conocimientos e ideales comienzan a ingresar a las organizaciones. A este flujo de entrada y salida de trabajadores se le llama rotación de personal (Dias, Luiz y Barbosa, 2016), sin embargo, no sólo existe la posibilidad de salir de la organización por cumplir la antigüedad establecida sino que hay una gran variedad de razones más.

Cuando la tasa de rotación de personal es alta la organización se enfrenta a un serio problema por lo que la permanencia del talento humano representa un gran desafío para los empleadores. Una vía de solución a dicha situación es el identificar qué es lo que buscan los trabajadores y qué los motiva, a fin de utilizar esta información para crear programas y llevar a cabo estrategias de gestión de recursos humanos dirigidos a aumentar la probabilidad de permanencia de este talento.

Hoy en día los empleadores están siendo testigos de la interacción de cuatro generaciones distintas. Los trabajadores pertenecientes a cada una de éstas crecieron en un ambiente particular y diferente al del resto, por lo que el grado de experiencia, competencias y objetivos que ellos tienen no son los mismos, así como no es igual su percepción del trabajo.

Los *millennials*, aquellas personas que nacieron entre 1980 y el 2000, tienden a abandonar más rápido sus puestos de trabajo en comparación a las generaciones pasadas (Prokopeak, 2013). Además, viven en un ambiente de menor seguridad laboral por lo que buscan desarrollar sus competencias en pro de su propia empleabilidad (Cuesta, 2014; ManpowerGroup, 2016). Esta población nacida en las décadas de los 80s y 90s se enfrenta a la incertidumbre sobre el retiro, por lo que la toma de conciencia de las finanzas personales y del ahorro propio es fundamental para gozar de una jubilación digna (Rebolledo, 2017).

La motivación es una variable fundamental dentro del mundo laboral que ha tomado importancia desde hace ya algunas décadas, sin embargo, existe una necesidad de seguir





estudiándola dado el gran impacto que tiene en el desempeño, productividad y satisfacción (González, 2017a; Robbins y Judge, 2013; Zapata y Montalván, 2019).

La motivación laboral se define como “el conjunto de fuerzas internas y externas que hacen que un empleado elija un curso de acción y se conduzca de ciertas maneras” (Newstrom, 2007 En Tovar, 2017, p. 101). Mientras que la intención de permanencia hace referencia a los planes personales para permanecer en la organización por el tiempo que sea posible (Parera, 2019).

En este trabajo se plantea como hipótesis de investigación que la motivación laboral reportada por la muestra de trabajadores *millennials* mexicanos tiene relación positiva estadísticamente significativa con la intención de permanencia.

La importancia de vincular la motivación laboral con la intención de permanencia reside en el gran impacto que puede traer a la dinámica y la economía de toda la organización.

El estudio y comprensión de las dos variables en cuestión se centra en la generación *millennial* porque se estima que estos jóvenes y adultos en el 2020 conformarán más de la tercera parte de la fuerza de trabajo mundial (ManpowerGroup, 2016).

Se busca brindar información que sirva de base para comenzar a planear estrategias de intervención cuyo fin sea retrasar la rotación de personal y proveer de beneficios tanto al trabajador como a la organización, para ello esta investigación se distribuye de la siguiente manera:

Capítulo 1: como apertura del marco teórico se aborda el estudio de las generaciones, las características propias de cada una de las 6 que se han identificado hasta el momento, el rol que juega la diversidad generacional y específicamente los *millennials* en las organizaciones y una descripción del trabajador *millennial* en México.

Capítulo 2: se describe la motivación laboral partiendo de los antecedentes del concepto, su definición, ciclo de desarrollo, tipos, variables relacionadas, teorías, estrategias, instrumentos de medición; además, se centra la motivación laboral en el escenario de los *millennials* en México.



Capítulo 3: se revisa la variable intención de permanencia comenzando por definir lo que es una actitud y una intención, además se describen los antecedentes del concepto, la relación que tiene con la rotación de personal, los modelos, los factores relacionados, los instrumentos de medición; se destaca la relevancia de la permanencia del talento humano y nuevamente se centra el concepto en México y en los *millennials*.

Metodología: se declara el planteamiento del problema, la justificación, se enlistan los objetivos y las preguntas, se formula la hipótesis nula y la de investigación, se definen las variables independientes y dependiente de forma conceptual y operacional, se presenta el diseño, tipo de estudio y de muestreo, se aclaran las características de los instrumentos de medición empleados, se numeran los pasos del procedimiento y se cierra con la descripción del análisis estadístico de los datos.

Resultados: se describe la muestra, la confiabilidad del instrumento, se presentan las estadísticas descriptivas de las variables y los análisis de correlación para conocer la relación entre la motivación laboral y la intención de permanencia, así como entre éstas variables y el sexo de los participantes.

Discusión: se hace la triangulación de la información, es decir, se contrastan los resultados obtenidos en este estudio con aquellos de investigaciones anteriores a fin de realizar la comprobación de hipótesis.

Conclusiones: se presentan las ideas finales partiendo de la discusión anterior y considerando toda la información estudiada.

Limitaciones y recomendaciones: se comparten las limitaciones del estudio y las recomendaciones tanto para las organizaciones como para los investigadores.



## Capítulo 1. La generación *millennial* como fuerza de trabajo

El primer capítulo del presente trabajo está destinado a la información necesaria para entender qué es una generación, cuáles son las que hasta el momento se han identificado, cómo coexisten estas generaciones en los lugares de trabajo, qué papel juega la generación *millennial* en los trabajos y cuál es la situación actual de los trabajadores *millennials* en México.

### 1.1 El estudio de las generaciones

Generación es un concepto que ha ido tomando distintos matices según la época y el contexto. Por ejemplo, se ha relacionado con el acto de engendrar y con la genealogía, entendiéndose como aquel lapso que transcurre entre los padres y los hijos, tiempo que varía según el autor que se lea (Marías, 1949).

Augusto Comte (1798-1857) es el precursor del estudio científico de las generaciones, entendiéndolas como una forma de progreso social que a través de la muerte permite la sucesión de cambios, si bien él no da una definición del concepto utiliza aspectos que lo caracterizan como es que la vida tiene un límite en el tiempo, la existencia de una sucesión generacional, la variabilidad del tiempo entre una generación y otra. Además, este autor hace uso de la palabra generación para referirse a movimientos sociales más allá de sólo familiares o individuales, es decir, que la idea de generación no se queda sólo en los cambios de pensamiento y conducta que se identifican entre abuelos, padres, hijos y nietos de una sola familia, sino que abarca a la sociedad entera (Marías, 1949).

John Stuart Mill (1806-1873) quien fue discípulo de Comte aborda el tema de las generaciones en su libro titulado “A system of logic, ratiocinative and inductive” (“Un sistema de lógica inductiva y deductiva”) publicado en 1843 y trata a la generación como el conjunto de situaciones que moldearán los eventos vividos por la generación siguiente. Destaca que cada generación se ve rodeada de circunstancias distintas a las vividas anteriormente; también afirma que en el lapso donde las personas crecen y son educadas, se conforma una nueva sociedad. En esta misma línea de ideas, comenta que el ser humano es en la actualidad el resultado de la evolución de todo lo que vivieron las generaciones anteriores, más que del instinto y comportamiento propios de la especie humana. Este autor



tampoco brinda una definición del concepto, sin embargo, destaca y da continuidad a la caracterización del mismo (Marías, 1949).

Las investigaciones contemporáneas han permitido identificar dos líneas de estudio de las generaciones; la primera es aquella que las aborda como grupo de edad y las define como “un colectivo de individuos que hace la historia” (Paolo, 1999, p.3).

Para Dilthey (1875 En Paolo, 1999) una generación es un conjunto de individuos que crecen al mismo tiempo y que están marcados por las mismas experiencias, únicas e históricas, éstas a su vez moldean la orientación moral y el destino. La particularidad de este autor es que no presta atención al concepto de familia ni a la estructura demográfica. Siguiendo esta forma de pensamiento, Ortega y Gasset (1923 En Paolo, 1999) retoma la idea de un conjunto de individuos con edad y destino similares, añadiendo el contexto sociogeográfico como aspecto en común.

En 1928, Karl Mannheim (En Paolo, 1999), postula niveles en sucesión; parte de una “generación potencial” que crece biológicamente en conjunto hasta llegar a ser una “generación efectiva”, es decir, hasta que las personas de la misma generación forman un vínculo. Posteriormente, se producen “unidades de generación”, las cuales son pequeños grupos de personas con gustos particulares. Finalmente, el autor habla de “grupos concretos” quienes se separan por sostener ideologías y actitudes diferentes de las del resto. Una de sus destacables aportaciones es su afirmación sobre que el año de nacimiento ayuda a ubicar demográficamente a la persona dentro del proceso histórico, pero esto no implica una pertenencia colectiva que module la interacción que los individuos tienen con la herencia cultural de la sociedad. Asimismo, afirma que existe un cambio de ideas, valores, etc., constante al pasar de una generación a otra. Observa a la juventud como la etapa en la que sucede la formación del pensamiento. Añade que las distintas generaciones logran convivir compensando sus distintas formas de ver las cosas.

Paolo (1999), en su estudio de familias y generaciones identifica que en la década de los 50 existía un conflicto entre los “padres anticuados” y los “jóvenes turbulentos”; en los 60s el término generación se asemeja al concepto clase social en el sentido de que ambos implican una colocación social de las personas la cual condiciona el acceso a la cultura y a su vez



predispone a las personas a vivir experiencias y tener ideas particulares, además, los jóvenes son percibidos como aquellos que realizaban movilizaciones sociales, siendo la familia un lugar que limitaba la libertad de expresión; en los 70s el concepto generación se torna más hacia el sentido de un medio de comunicación, un lenguaje entre los jóvenes, un estilo de vida. Asimismo, este autor sugiere estudiar a las generaciones en un nivel de relaciones sociales más que en el nivel de individuos, puesto que estos se ven relacionándose con su familia y con otras instituciones que determinan las circunstancias vividas y la herencia cultural que reciben. Resaltando que hasta la fecha, se ha estudiado el concepto desde una perspectiva más histórica que social.

La segunda línea de estudio del concepto generación tiene como base la idea de “descendencia parental-familiar”. Philippe Ariès (En Paolo, 1999), afirma que el concepto generación debe partir de la relevancia de la familia como núcleo de las relaciones entre padres e hijos, estableciendo así un ritmo de cambio generacional dependiente del cambio dentro de las familias y del lugar ocupado por éstas en la sociedad.

En esta línea, Attias-Donfut (1991 En Paolo, 1999) aporta cuatro definiciones para el concepto de generación, desde distintas perspectivas:

- Genealógica: clasificación de personas con base en la relación de padres e hijos.
- Histórica: un fragmento en la historia que implica una sucesión de los hombres en la vida pública, que inicia con la llegada del padre y termina con la llegada del hijo.
- Demográfica: clasificación de personas con base en la edad.
- Sociológica: grupo de personas de aproximadamente la misma edad que han sido expuestas a los mismos eventos históricos y que tienen un punto de vista semejante sobre el mundo

Paolo (1999) prefiere resaltar las cuatro formas distintas de referirse al concepto generación de la siguiente manera:

- Cohorte (generación en sentido demográfico): Conjunto de los nacidos en un mismo año o en un intervalo de años (en general pocos).



- Grupo de edad (generación en sentido histórico): Una cohorte de N años vista como un grupo social.
- Unidad generacional (Mannheim): Un subgrupo de edad que produce y guía movimientos sociales y culturales.
- Generación en sentido sociológico: El conjunto de aquellos que comparten una posición respecto a las relaciones de descendencia (o viceversa), es decir, de acuerdo con la sucesión biológica y cultural, relaciones que son socialmente mediadas (por la sociedad).

En este punto del trabajo, cabe aclarar, que algunos de los autores llaman cohorte generacional a lo que otros prefieren llamar simplemente generación (González, 2017b).

En la literatura se siguen encontrando múltiples definiciones siguiendo esta misma línea de pensamiento. A pesar de ello, se logran distinguir ciertos factores en común, como lo es la fecha de nacimiento (Özçelik, 2015), eventos históricos compartidos y la semejanza entre la visión del mundo y los valores (Cuesta, Ibáñez, Tagliabue y Zangaro, 2009).

Las definiciones dadas por diferentes autores cumplen la función de brindar una idea más completa de cómo se ha estudiado el concepto de generación. Sin embargo, no son equivalentes a leyes, siendo que existe la posibilidad de que personas de la misma generación muestren comportamientos e ideas singulares y diferentes al resto.

Un punto a destacar es que hasta el momento no hay un consenso sobre las fechas en las que inicia y termina una generación. Una de las posibles explicaciones a esta falta de acuerdo es que éstas están en función del contexto, el cual cada vez cambia con mayor rapidez (González, 2017b).

A continuación se exponen algunas de las definiciones encontradas para el término generación:

Simon y Allard (2007) abordan el concepto de generación como un grupo de edad que comparte a lo largo de su historia un conjunto de experiencias formativas que los distinguen de sus predecesores.



Cuesta et al. (2009) indicaron que no sólo es la cercanía de edad la que define un grupo generacional, sino que además es necesario identificar un conjunto de vivencias históricas compartidas, las cuales marcan formas de ver la vida, el contexto y los valores. Definiendo así generación como “un conjunto de valores compartidos, percepciones y modos de acercarse y observar la realidad” (p.129).

Özçelik (2015) señaló como características de una generación una edad histórica compartida, valores y visión del mundo similar, y una experiencia cultural, política y económica semejante.

## 1.2 Generaciones

Cada una de las generaciones que han existido hasta el momento se ha formado en un contexto familiar, social, cultural, político y económico particular. Además, las vivencias históricas compartidas hacen que las personas de cada generación se distingan por sus ideas, valores, expectativas y comportamientos, siendo que algunas de éstas son claramente distintas de las que tienen personas de otras generaciones (Rosenstiel, 2015).

Para poder comprender a cada grupo generacional dentro de cualquier ámbito en el que éste se desenvuelva, se necesita conocer y analizar los eventos más significativos que marcaron su desarrollo.

Es por lo anterior, que a continuación se expone a cada grupo generacional con una visión general; cabe aclarar que es en el apartado de los *millennials* donde se incluye un mayor número de elementos, puesto que son ellos quienes son los participantes de esta investigación:

### 1.2.1 La gran generación

Justo en el despertar del siglo XX se ubica la primera generación conformada por personas que nacieron entre los años 1901 a 1924 (Strauss y Howe, 2007).

Como contexto histórico en México se identifica la fundación de la Sociedad Astronómica de México, el inicio de la industria siderúrgica; cambios imprevisibles que sufre el peso; la reelección del presidente Porfirio Díaz; problemas financieros que se vinculan con movimientos de oposición como la huelga de minas en Cananea y la de textiles en



Veracruz; crecimiento de vías de transporte por tranvías, ferrocarriles y carreteras; el inicio de la construcción del Palacio de Bellas Artes, Palacio Postal (Correo Mayor), Columna de la Independencia, Teatro Esperanza Iris; la apertura del Hospital General y del Museo de Historia Natural; una extensión del telégrafo hasta los 7,776km; el nacimiento de partidos políticos como el Nacional Reelectionista y Antireelectionista y el Partido Democrático; la creación de la Cruz Roja Mexicana; la inauguración del Manicomio de la Castañeda; el cambio de nombre de la Universidad de México por Universidad Nacional de México; la Revolución Mexicana que da inicio tras el lanzamiento del Plan de San Luis por Francisco I. Madero, la cual provocó gastos por encima de los 100 millones de pesos; la proclamación del Plan de Ayala con el lema Tierra y Libertad por Emiliano Zapata; la Decena Trágica, momento en el cual Victoriano Huerta toma la presidencia de la República; los asesinatos de Aquiles Serdán, Madero, Pino Suárez, Zapata, Carranza; un incremento de la inversión extranjera en el país; un impedimento para realizar pagos así como dar créditos debido a la situación económica; la promulgación de la Constitución de 1917; el establecimiento de la Secretaría de Industria, Comercio y Trabajo y del Departamento de Salubridad; la promulgación de la Ley electoral que establece el voto directo, el posicionamiento de Vasconcelos como secretario de educación; la aparición de emisiones de radio a través de las cuales se transmitió el grito de independencia, la pintura de los muros de la Escuela Nacional Preparatoria por Clemente Orozco, la celebración del primer congreso feminista; los Tratados secretos de Bucareli México-EUA (INEGI, 2009; Jiménez, 2013).

Como contexto en el mundo se ubica la independencia de Panamá, el primer vuelo en avión por los hermanos Wright, la publicación de la teoría de la relatividad por Albert Einstein, el Primer Congreso Internacional de Psicoanálisis con la participación de Sigmund Freud, la aprobación de la Ley de pensiones para la vejez en el Reino Unido, la distribución del primer automóvil biplaza de Ford, la independencia de Bulgaria del Imperio Otomano, la instauración del Día Internacional de la Mujer por Clara Zetkin, el fin de la esclavitud en China, la Primera Guerra Mundial, la Revolución Rusa, la aprobación del voto para mujeres mayores de 30 años por el parlamento británico, el origen de la Liga de Naciones cuyo objetivo es conservar la paz, la aprobación del voto a la mujer en EUA, la independencia de Irlanda, la muerte de Lenin (INEGI, 2009).





De acuerdo con González (2017b) las personas de esta generación ya no forman parte de la fuerza laboral debido a que los miembros más jóvenes (aquellos nacidos en 1924) el día de hoy tienen 95 años.

### 1.2.2 Generación tradicionalista

En la generación tradicionalista se ubican a las personas que nacieron entre los años de 1925 a 1944, quienes en la actualidad tienen entre 76 y 95 años.

Los primeros en caracterizar a esta generación fueron Strauss y Howe en un artículo publicado por la revista *Time* en el año 1951 (Hansen y Leuty, 2012).

Actualmente en México el 3.3% de la población pertenece a la generación tradicionalista, es decir, poco más de cuatro millones de personas (INEGI, 2018).

Durante estos años, México vivió la inauguración del Banco de México (BANXICO), de los Ferrocarriles Nacionales de México y de la Comisión Nacional de Valores; la formación de la Dirección de Pensiones Civiles de Retiro; la modificación de los artículos 82 y 83 de la Constitución Federal con lo que se aceptó la reelección; la Guerra Cristera; el establecimiento de los periodos presidenciales por seis años; la apertura de las carreteras México-Pachuca, México-Acapulco, México-Oaxaca, México-Laredo, Puebla-Oaxaca; la primera llamada telefónica oficial entre México y EUA, favoreciendo el desarrollo del comercio entre ambos países; la fundación de la revista de literatura Los Contemporáneos; el ingreso a la Liga de las Naciones; avances en materia de derecho con la creación de la Ley Federal del Trabajo y la fijación de un salario mínimo, así como también la Ley de Crédito Agrícola; la proyección de la primera película sonora del cine mexicano y el inicio de la época de oro con la película *Allá en el Rancho Grande*; la inauguración del Palacio de Bellas Artes donde Diego Rivera y Clemente Orozco pintaron algunos de sus murales; el inicio del proyecto de construcción del Monumento a la Revolución; la fundación del Fondo de Cultura Económica; un cambio en la economía a un formato mixto que contempla la participación del Estado; la creación de la Secretaria de Economía Nacional; un crecimiento importante del PIB; en cuanto a la educación, se concede la autonomía a la Universidad Nacional de México, se inaugura el Instituto Politécnico Nacional (IPN), además del Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey (ITESM); el inicio



de cursos de educación sexual en las escuelas primarias, la expropiación de petróleo con lo que nace PETROMEX ahora PEMEX decretada por Lázaro Cárdenas; la creación de la Comisión Federal de Electricidad (CFE); en materia de salud se funda el Instituto Mexicano del Seguro Social (IMSS), el Instituto Nacional de Cardiología y el Hospital Infantil; la incorporación a la guerra contra las potencias del Eje tras el hundimiento de barcos petroleros mexicanos (INEGI, 2009; Jiménez, 2013).

Por otra parte, en el mundo se ubica la primera transmisión de televisión en Londres, la primera llamada trasatlántica realizada entre Nueva York y Londres, el inicio del cine sonoro, el nacimiento de la Asociación Internacional de la Seguridad Social en Bruselas, el descubrimiento de la penicilina por Alexander Fleming, el desplome de la Bolsa de Nueva York que causa una crisis económica a nivel mundial; el inicio de la primera campaña de desobediencia civil de Gandhi en contra del abuso británico en la India, la reunión entorno al desarme mundial en Ginebra, la abolición de la esclavitud en Etiopía, la investigación sobre la radioactividad inducida de Curie y Joliot premiada con el Nobel de Química, la presentación de la película *Tiempos Modernos* de Charles Chaplin, el inicio de la Segunda Guerra Mundial, la formación del eje Berlín-Roma-Tokio, la creación del campo de concentración de Auschwitz, el ataque de la Armada de Japón a la base naval de EUA en Pearl Harbor; el descubrimiento de los efectos del LSD por Albert Hoffman, la aportación de ideas de Neumann sobre la bomba atómica y su involucración en la creación de las primeras computadoras, el surgimiento del Fondo Monetario Internacional y del Banco Mundial, la no aceptación de la independencia de Vietnam por Francia (INEGI, 2009).

#### Aspectos familiares

Las familias de esta generación son conocidas como tradicionales, paternalistas, donde los padres inculcaban la obediencia y la pasividad (González, 2017b).

#### Aspectos de educación

La adquisición del conocimiento en esta generación probablemente se centró en aquél aprendizaje dentro de las aulas escolares debido a la limitación para acceder a otros medios



de información (González, 2017b). Cabe aclarar que percibían la oportunidad de estudiar como un sueño (Acosta, 2017).

#### Aspectos sociales

Se vivieron tiempos de guerra y posguerra, de escasez y precariedad, que los hizo defender los bienes comunes y mostrar lealtad (Salar, 2014).

#### Aspectos económicos

Dado los tiempos económicos difíciles por los que atravesaron, los tradicionalistas son personas que poseen la cultura del ahorro (Kupperschmidt, 2000 En González, 2017b).

#### Aspectos laborales

Por otra parte, los tradicionalistas se caracterizaron dentro de los lugares de trabajo por ser leales, lo cual implicaba que no buscaban cambiarse de empresa; además, como fueron educados bajo estrictas reglas, mostraban un alto respeto y obediencia por sus jefes o cualquier otra persona que tuviera un cargo superior; priorizan el beneficio del grupo al propio; también, estaban acostumbrados a sacrificar ciertas experiencias o partes de su vida por cumplir con sus funciones y tareas (González, 2017b; Salar, 2014), veían el tiempo libre como una recompensa después de lo ya trabajado (Acosta, 2017).

### **1.2.3 Generación *baby boomer***

El nombre de esta generación se debe a que el número de nacimientos después de la Segunda Guerra Mundial en EUA y en varios países occidentales, se disparó como nunca antes. Existen tres posibles factores que explican este hecho, el primero es el gran optimismo después del triunfo sobre los países nazis-fascistas; el segundo hace referencia a las medidas tomadas por los gobiernos para crear un Estado de bienestar caracterizado por facilidades para obtener empleo, créditos de vivienda y de automóviles; finalmente, el tercero es el desarrollo de la medicina, lo que también permitió que la tasa de mortalidad disminuyera (Almeida, 2012; González, 2017b).

Las fechas que comprenden sus años de nacimientos van de 1945 a 1964, por lo que actualmente tienen entre los 56 y 75 años (Melchor, Flores, Rodríguez, Vázquez y Flores,



2019). En México, esta generación está conformada por el 14.1% de la población total, alrededor de 17 millones y medio de personas (INEGI, 2018).

Entre los sucesos que se vivieron en México durante su periodo de crecimiento destacan la aparición del billete de \$10,000; la participación del país como miembro fundador de la Organización de las Naciones Unidas (ONU); el Partido de la Revolución Mexicana se convierte en el Partido Revolucionario Institucional; se constituye la Academia Mexicana de Ciencias y Artes Cinematográficas; comienzan a circular los trolebuses como medio de transporte en la Ciudad de México; se construyen los multifamiliares Miguel Alemán, primeros en su tipo; se ganan 2 medallas de oro en los Juegos Olímpicos de Londres en la categoría ecuestre; se funda Telmex; se inaugura la Dirección General de Turismo; comienza la construcción de la Torre Latinoamericana y del Museo de Antropología; se concluyen obras como el Ferrocarril del sureste, la carretera panamericana y la refinería de Salamanca; inicia la transmisión del Canal 4 en la ciudad, el cual fue el primer canal comercial de televisión en México y América Latina; se inaugura Ciudad Universitaria, el Centro de Investigación y Estudios Avanzados (CINVESTAV) del IPN, la Universidad Anáhuac y el ITAM; se instala la primera computadora en la UNAM; se reparten los primeros libros de texto gratuito; Amalia Hernández funda el Ballet Folklórico de México; Juan Rulfo publica el Llano en Llamas; hay un gran avance social con el derecho de las mujeres a emitir su voto; sucede un sismo que provoca la caída del Ángel de la Independencia; se inauguran los mercados de la Merced y la Lagunilla; se paga la deuda de 1941 y la petrolera de 1942; se crea el Instituto Nacional de la Vivienda en la ciudad; se nacionaliza la Industria Eléctrica; se crea el ISSSTE y el Centro Médico Nacional; surge el Instituto Nacional de Protección a la Infancia; se tiene una relación de gran cordialidad con EUA y Cuba (INEGI, 2009; Jiménez, 2013).

Durante este mismo periodo al exterior de México se vivió el ataque de EUA en las ciudades japonesas de Hiroshima y Nagasaki; el nacimiento de la ONU, la UNESCO, la OMS y la OCDE; Abraham Waskman acuñe el término antibiótico; se celebra la Conferencia Internacional de Salud en Nueva York; se presenta el Plan Marshall sobre la reconstrucción económica de Europa; nace el Estado de Israel; la Asamblea General de las Naciones Unidas emite la Declaración Universal de los Derechos Humanos; el primer



ministro iraní Mohamed Mossadegh nacionaliza el petróleo; se desarrolla la vacuna contra la poliomielitis; se descubre la estructura del ADN; Martin Luther King encabeza en Montgomery (Alabama) la primera movilización popular a favor de los derechos de los negros; Marruecos se independiza de Francia; la URSS coloca en órbita el Sputnik 1, que es el primer satélite artificial de la historia; se descubre la dopamina como neurotransmisor; triunfa la revolución cubana; surge la segunda generación de computadoras; aparece la fotocopiadora Xerox 914 revolucionando el campo de la reproducción de información escrita en papel; se levanta el muro de Berlín, se origina el primer enlace trasatlántico de televisión por satélite; viaja al espacio la primera mujer; el presidente norteamericano Lyndon Baines Johnson firma la Ley de Derechos Civiles que prohíbe la discriminación por motivos de raza, religión o sexo (INEGI, 2009).

#### Aspectos familiares

Para los *baby boomers* la familia es muy importante, son personas que se encargan del bienestar tanto de sus propios hijos como de sus padres (González, 2017b). Durante su infancia vieron a su padre ir a trabajar mientras su madre se quedaba a su cuidado (Gillegard y Higgs, 2007).

#### Aspectos de educación

Tienden a participar y a manifestar su inconformidad; se caracterizan por ser quienes leen el mayor número de documentos impresos; valoran el adquirir nuevos conocimientos; les agradan los entornos desafiantes donde se les permita expresar sus ideas (González, 2017b).

#### Aspectos sociales

Como parte del contexto social, se tiene un periodo de post-guerra (termina la Segunda Guerra Mundial), se establece una cultura de la “liberación”; se lucha por los derechos de la mujer, por la autonomía y la expresión personal (Gillegard y Higgs, 2007). Los *baby boomers* no destacan por vincularse con acciones sociales (Melchor et al., 2019).



### Aspectos económicos

Dentro de cuestiones económicas se destaca una etapa de prosperidad con una baja tasa de desempleo, les es posible gastar en entretenimiento y ocio (Gillegard y Higgs, 2007). Además, esta población considera su éxito en función de los medios materiales que ha adquirido y del dinero que posee (Strauss y Howe, 1991 En González, 2017b).

### Aspectos tecnológicos

Fue a partir de esta generación que los avances científicos y tecnológicos avanzan a un ritmo más acelerado. Se les considera como inmigrantes computacionales debido a que la tecnología no jugó un papel importante durante su infancia, esto les ha ocasionado cierta dificultad en el manejo de herramientas tecnológicas como la computadora y el correo electrónico (Weingarten En González, 2017b).

### Aspectos laborales

Al igual que los tradicionalistas, son leales a su puesto de trabajo, buscando permanecer en éste por un largo plazo; están acostumbrados a una forma estructurada de realizar sus actividades por lo que en la actualidad están teniendo problemas con los cambios tan rápidos y repentinos que las organizaciones están enfrentando; buscan el reconocimiento constante (Gutiérrez y Pinzón, 2018). Muestran gran respeto por las jerarquías (Smola y Sutton, 2002); tienden a permanecer y pensar en el trabajo más de la cuenta, muchos de ellos son adictos al trabajo (Colín, 2017); son mejores desempeñándose individualmente (González, 2017b), sin embargo, existen ocasiones en las que están orientados a colaborar en equipo (Gutiérrez y Pinzón, 2018); destacan por su talento y experiencia (Melchor et al., 2019).

Es importante señalar que a partir de los 55 años la tasa de participación económica tiende a disminuir; de acuerdo con datos del último Censo de Población y Vivienda 2010 de cada 100 personas de 55 a 64 años 80 pertenecen a la población económicamente activa (PEA) mientras que de cada 100 personas de 65 a 74 años 55 son parte de la PEA. Además, de los 2.2 millones de pensionados y jubilados del 2010, poco más de tres cuartas partes tenían 60 años y más (INEGI, 2013).



### 1.2.4 Generación X

El término generación X se popularizó gracias a la novela *Generation X* del escritor Canadiense Douglas, donde hace referencia a la vida de las personas que nacieron entre los 60's y 80's (Salar, 2014 En González, 2017b)

Las personas de esta generación son en su mayoría hijos de *baby boomers*, nacieron entre 1965 y 1980 (Melchor et al., 2019), actualmente tienen entre 41 y 55 años.

Gutiérrez y Pinzón (2018), investigadores colombianos, mencionan que esta población tuvo menos natalidad que la generación anterior, debido a que los *baby boomers* hicieron uso de píldoras anticonceptivas y al hecho de que aplazaron la edad para tener a su primer hijo (después de los 30). Sin embargo, en México las estadísticas muestran lo contrario ya que la generación X conforma el 18.8% de la población total, alrededor de 23 millones y medio (INEGI, 2018).

Como contexto en México se identifica un crecimiento de vías de movilidad con la construcción de distintas autopistas, carreteras y avenidas; se apertura el metro de la Ciudad de México; se inaugura el Estadio Azteca; la comunicación a través de los teléfonos crece hasta contar con cuatro millones de éstos; ocurre el Movimiento Estudiantil del 68 marcado por distintos eventos como los levantamientos en contra de la violación a la autonomía universitaria, el surgimiento del Consejo Nacional de Huelga, la estrategia represiva del gobierno con ocupaciones en los distintos campos universitarios y la matanza estudiantil de Tlatelolco; el país se convierte en sede de las Olimpiadas así como del Mundial de Fútbol; se firma el Tratado Internacional de no Proliferación Nuclear; el Instituto Nacional de Investigación Científica se convierte en el Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología (CONACYT); se descubren importantes yacimientos petrolíferos; Cancún se vuelve punto turístico; crece la deuda externa a 19,600MDD; se concluye la obra del drenaje profundo de la Ciudad de México; visita del papa Juan Pablo II; es electa la primera gobernadora de estado Griselda Álvarez; entra en vigor, para todas las mercancías y servicios, el impuesto al valor agregado (IVA) (INEGI, 2009; Jiménez, 2013).

Como contexto en el mundo se vive el comienzo de la Revolución Cultural en China; asesinato del revolucionario Che Guevara; Christian Barnard, cirujano sudafricano, realiza



el primer trasplante de corazón en una persona; cumbre del movimiento hippie; surge el movimiento estudiantil francés en la Universidad de la Sorbona; tanques soviéticos reprimen a estudiantes y trabajadores checos; Neil Armstrong pisa por primera vez la Luna; se fabrica el primer microprocesador de memoria; se crea la tomografía axial computarizada; golpe de Estado en Chile encabezado por Augusto Pinochet; inicio de la biotecnología; Bill Gates y Paul Allen fundan *Microsoft*; introducción al mercado del primer video juego Atari 2600; se realiza la primera fecundación in vitro, sale a la venta el videodisco (INEGI, 2009).

#### Aspectos familiares

Su ambiente familiar fue marcado por una alta tasa de divorcios, siendo los hogares monoparentales algo común en su época (Gutiérrez y Pinzón, 2018); bajo este antecedente esta generación tarda más tiempo en casarse y busca conformar una familia unida y con vínculos afectivos duraderos. Es probable que durante su infancia pasaran tiempo solos, debido a que ambos padres tenían que ir a trabajar, factor que los hizo más independientes y maduros desde edades tempranas (Strauss y Howe, 2007 En González, 2017b).

#### Aspectos de educación

Al igual que los *baby boomer* valoran los ambientes desafiantes, donde se les permita compartir sus ideas y realizar dinámicas como el juego de roles (Cekada, 2012 En González, 2017b). Por otra parte, se enfrentan a un contexto laboral competitivo que les demanda una preparación constante.

#### Aspectos sociales

Son individualistas, siempre en busca de la autonomía enfrentando cada vez más a sus autoridades (Smola y Sutton, 2002). Una serie de levantamientos feministas entre los 60 y 70 lograron que las mujeres tuvieran una presencia mayor en los lugares de trabajo (Gillegard y Higgs, 2007). Son impactados por la epidemia del SIDA (Salar, 2014).





### Aspectos económicos

Se enfrentan a una inestabilidad económica y laboral, a un endeudamiento considerable, tienden a planear su retiro con antelación, así como contratar seguros médicos y de estudios de sus hijos, la preocupación por sus deudas los hace ser más cautelosos al momento de gastar (CONDUSEF, s/f).

### Aspectos tecnológicos

La tecnología cambió la forma de convivencia, siendo cada vez más los niños que disfrutaban de ver la televisión y de jugar videojuegos. Fue tal la exposición tecnológica que se puede comenzar a hablar de *multitasking* favorecido por el uso de las computadoras. Además, esta interacción facilitó la comunicación y una mejor adaptación al cambio (Gutiérrez y Pinzón, 2018).

### Aspectos laborales

Un criterio muy importante durante la búsqueda de trabajo de la generación X es la oportunidad de tener un equilibrio entre el tiempo que pasan en la oficina y el que dedican a su familia, ésto se vincula a la falta de tiempo que sus padres pasaban con ellos a causa de sus trabajos (Gutiérrez y Pinzón, 2018). Se caracterizan por querer escalar posiciones en un corto tiempo (González, 2017b). No se asustan por los cambios repentinos como la generación *baby boomer* y son flexibles por lo que en su mayoría se emplean con facilidad; además se caracterizan por ser emprendedores (González, 2017b). Componen gran parte de la fuerza de trabajo actual (Özçelik, 2015). No tienen lealtad hacia las organizaciones ya que priorizan su propio desarrollo profesional (Acosta, 2017).

### 1.2.5 Generación *millennial* o Y

*Millennials*, generación Y, *echo boomers*, generación *net*, *screenagers*, *facebookers*, *neXters* o nativos digitales, son distintas formas de llamar a las personas que nacieron en un contexto global de interconectividad enmarcado por los años de 1980 a 2000 (Brack y Kelly, 2012; Cuesta, 2014; Melchor et al., 2019; Sánchez, 2018). En la actualidad tienen entre 20 y 40 años.



Esta generación nace cuando en México existe una deuda de 40,000MDD; entra en vigor el impuesto al valor agregado (IVA) para todas las mercancías y servicios; Rodolfo Neri Vela, el primer astronauta mexicano que vuela al espacio; se colocan en órbita los primeros dos satélites nacionales de comunicación; surge la telefonía celular; se firma el Tratado de Libre Comercio de América del Norte; se da a conocer en Chiapas el Ejército Zapatista de Liberación Nacional; se privatiza Mexicana de Aviación, Aeroméxico y Ferrocarriles Nacionales Mexicanos; asesinan a Colosio y Ruiz Massieu, eventos que marcaron la vida política del país, cuyo vínculo recae en Raúl Salinas de Gortari, hermano del entonces presidente Carlos Salinas de Gortari; se vive un terremoto de 8.1 que deja más de 10,000 pérdidas humanas; el país ingresa al Acuerdo General sobre Tarifas Arancelarias; se crea la Comisión Nacional de Derechos Humanos; se decreta la autonomía al Banco de México; ingreso a la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico; se da una crisis económica y fuga del capital extranjero conocida como Efecto tequila; el huracán Gilberto azota la costa del Golfo y mientras que el huracán Paulina azota el Pacífico; se firma un Tratado de Libre Comercio con la Unión Europea; se realiza por primera vez el Teletón; estudiantes de la UNAM permanecen en huelga durante 8 meses; se amplía el metro de la Ciudad de México con la apertura de 5 estaciones y operan 58 aeropuertos de los cuales 32 son internacionales (INEGI, 2009; Jiménez, 2013).

Durante este mismo periodo el resto del mundo vive la venta del ordenador personal IBM PC; se inaugura el Palacio Legislativo de San Lázaro; Michael Jackson rompe récord por 45 millones de copias vendidas de su álbum *Thriller*; descubrimiento de la estrella R136a, la cual es 100 veces más brillante que el Sol y 2500 veces mayor; Luc Montagnier y Roberto Gallo aíslan el virus de inmunodeficiencia humana (VIH); sala a la venta el primer disco compacto y el *mouse*; William Gibson acuña el término ciberespacio; *Microsoft* presenta *Windows 1* y posteriormente comercializa *Windows 95*; se descubre un agujero en la capa de ozono sobre la Antártida; los alemanes recobran su unidad nacional con el derrumbe del Muro de Berlín; represión brutal de las manifestaciones en la Plaza de Tiananmen en Pekín, China; inicia la guerra del Golfo Pérsico entre EUA e Irak; se transforma la Comunidad Económica Europea en Unión Europea; Nelson Mandela es el primer presidente negro en Sudáfrica; nace el primer mamífero obtenido por clonación en



Escocia; impacta al mundo la crisis económica en Asia, el llamado Efecto dragón, y la de Brasil conocida como Efecto samba (INEGI, 2009).

En México, los *millennials* ocupan el 29.4% de la población total, son más de 36 millones y medio de personas (INEGI, 2018).

Los *millennials* son descritos como personas competentes, colaboradoras, poseedores de una gran confianza en sí mismos y de la competencia de relacionarse con la autoridad (Acosta, 2017). Son optimistas y orientados al logro (Brack y Kelly, 2012). Poseen mayor consciencia social (Özçelik, 2015) y tienen gran adaptabilidad al cambio (Gutiérrez y Pinzón, 2018). Destacan por una personalidad ambiciosa e impaciente (Rivera, Canacas, Jovel y Romero, 2017) que se entiende por el ritmo de vida acelerado al que están acostumbrados gracias a la tecnología. Narcisistas (Melchor et al., 2019) y arrogantes, en parte porque se les ha inculcado la idea de que lo merecen todo y que están destinados a cumplir grandes objetivos (Gutiérrez y Pinzón, 2018). Planean emprender, es decir llevar a la práctica una idea de negocio, en algún momento de sus vidas, apoyándose en su habilidad para manejar herramientas tecnológicas, siempre interesados en llevar a cabo todas sus ideas novedosas (Melchor et al., 2019); desafortunadamente en México se estima que fracasan el 75% de las empresas en menos de 2 años (Zambrano, 2019). También es frecuente ver que prefieren esperar más tiempo para asumir grandes responsabilidades como el matrimonio y el trabajo (Pereyra, 2018). Además se les identifica como un grupo con bajos niveles de disciplina e impacientes, pero orientados a resultados extraordinarios, por lo que llegan a tener baja tolerancia a la frustración cuando los proyectos no evolucionan conforme a lo deseado (Betancur, 2019).

#### Aspectos familiares

Son los *millennials* los que van a ver, tanto a su padre como a su madre, partir cada día para irse a trabajar (Lombardía, Stein y Pin, 2008). Por otra parte, se nota en las familias el aumento de la esperanza de vida (INEGI, 2016). Sus padres, en su mayoría *baby boomers*, decidieron concederles sus deseos materiales en tanto su capacidad adquisitiva lo permitía, siendo más flexibles y no tan autoritarios, además, crecieron en ambientes de mucho afecto y cuidado de sus emociones, salud y educación; razones por las cuales los *millennials*



disfrutaban de permanecer en la casa de sus padres aun en la adultez. Desde otra perspectiva, es la dificultad de encontrar un empleo y los problemas que de esto se derivan lo que los deja con nulos recursos económicos para independizarse; asimismo la flexibilidad extrema que pudieron tener sus padres tiende a causar una falla en la transmisión de competencias para la vida adulta, lo que a su vez les ocasionan dificultades emocionales que los retienen al hogar (Chirinos, 2009; González, 2017b; Melchor et al., 2019).

#### Aspectos de educación

Son la generación con mayor nivel educativo, en parte debido a que los padres eligieron tener menos hijos con la finalidad de darles una mejor calidad de vida (Melchor et al., 2019; Özçelik, 2015) y por otra parte porque buscan una mejor preparación para ingresar y posteriormente para sobresalir en el mundo laboral tan competitivo (Rivera et al., 2017). Por otra parte, su aprendizaje es impactado por la inmediatez de la información; prefieren los ambientes dinámicos que ligen la tecnología y la enseñanza; son personas autodidactas (González, 2017b; Salar, 2014).

#### Aspectos sociales

Se reconocen como independientes e individualistas (Özçelik, 2015), sin embargo, están interesados en las causas sociales, tales como el apoyo a la igualdad de derechos para las minorías (homosexualidad, feminismo), el respeto a la diversidad y el cuidado del medio ambiente y la naturaleza (González, 2017b; Gutiérrez y Pinzón, 2018; Melchor et al., 2019).

Como retos sociales relevantes, a los cuales esta generación se enfrenta, están el calentamiento global, la gran pérdida de flora y fauna, varios sucesos terroristas, y adelantos tecnológicos imparables (Sánchez, 2018). También a una pérdida del contrato implícito entre la organización y el trabajador, es decir, de los acuerdos no escritos que implican una estabilidad en el trabajo a cambio de la fidelidad a la empresa (Cuesta, 2014), y a una alta tasa de desempleo entre los jóvenes (ManpowerGroup, 2016).



### Aspectos económicos

Los *millennials* distribuyen aproximadamente el 34.1% de sus ingresos en alimentos y hasta 18.8% en transporte; 18% de ellos adquiere productos que no necesita y el 54% realiza compras que sobrepasan su presupuesto (Entrepreneur, 2018). Se enfrentan a una incertidumbre sobre su futuro (Báez, Esquivel, Núñez, Rojas y Zavaleta, 2017), los constantes cambios en la economía que los rodea los han llevado a comenzar a preocuparse por su retiro y en el mejor de los casos a abrir una cuenta de ahorro (González, 2017b). También existe una gran expansión económica a nivel global, siendo el sector de los servicios el que más sobresale (Cuesta, 2014). El comercio electrónico es algo común entre los *millennials* (Chirinos, 2009).

### Aspectos tecnológicos

Las TIC tienen cada vez mayor presencia en la vida de las personas, son usadas en todo momento y lugar, impactando su salud (Guillén, 2016). Es gracias a este uso constante de la tecnología que llegan a desarrollar habilidades como el *multitasking* (Brack y Kelly, 2012; Gutiérrez y Pinzón, 2018). Los *millennials* se sienten cómodos empleando las TIC (Özçelik, 2015), suelen comunicarse en segundos vía redes sociales, realizar compras en internet, informarse de los acontecimientos nacionales e internacionales en sus *smarthphones* o *tablets*, compartir su vida a través de estados y fotos (Melchor et al., 2019; Rivera et al., 2017).

Al respecto, Rivera et al. (2017) encuestaron a 400 *millennials* y reportaron que el 67% de los participantes puntuaron como muy importante el tener acceso a internet para realizar actividades diarias.

### Aspectos laborales

Los *millennials* mantienen abierta su conexión a internet durante el horario laboral en más del 70% de los casos, pero sólo el 30% lo hace desde sus estaciones de trabajo, el resto utiliza sus celulares (Cuesta, 2014); este dato no es menor y obliga a repensar las estrategias que las organizaciones están tomando en cuestión del acceso a la *web* dentro de sus propios lugares de trabajo. Es importante mencionar que México tiene una tasa de informalidad



laboral nacional del 56.2% (INEGI, 2020b), por lo que estas estadísticas estarán también en función de las condiciones en las cuales los *millennials* se encuentren realizando sus actividades económicas.

No existe un consenso en la literatura y en la evidencia que muestran algunos sondeos, al respecto de la lealtad de los *millennials* a la organización donde trabajan. Por una parte, al ver que sus padres perdieron su empleo a causa de las constantes crisis económicas, autores (Báez et al., 2017; Özçelik, 2015) señalan que los *millennials* no creen en el trabajo para toda la vida, que viven en un ambiente de menor seguridad laboral por lo que buscan la estabilidad no en el empleo sino en su propia empleabilidad (Cuesta, 2014; ManpowerGroup, 2016); y que se caracterizan por ser poco leales con las empresas, en parte porque le dan mayor importancia a cumplir sus expectativas y a crecer (Gutiérrez y Pinzón, 2018; Madrigal, Ávila y Madrigal, 2019; Sánchez, 2018). Pero, por otra parte, ManpowerGroup (2016) ha reportado que los *millennials* suelen buscar y esperar un ascenso en la misma empresa, teniendo intención de permanecer en ésta y en ser productivos, y al igual que las generaciones pasadas aspiran a la seguridad laboral. Asimismo, son personas interesadas en estar bien preparadas para su trabajo (Brack y Kelly, 2012).

Se les ha descrito como personas a las que no les gusta trabajar, aun así un sondeo encontró que los *millennials* realizan largos periodos de trabajo arduo (Manpower, 2016 En Rivera et al., 2017), esto probablemente se debe a que los más jóvenes tienen poca experiencia y un menor rango laboral.

Son una generación preocupada por su trayectoria profesional y su desarrollo laboral, buscando constantemente capacitarse (Acosta, 2017; Báez et al., 2017; Gutiérrez y Pinzón, 2018) y tener experiencias nuevas, incluso internacionales (Acosta, 2017; Cuesta et al., 2009). Independientemente de lo anterior, también aspiran a un buen salario (Acosta, 2017).

Buscan trabajos que reten sus competencias (Melchor et al., 2019). También, les atrae la alta responsabilidad de su trabajo debido a que les gusta sentir que su esfuerzo impacta en el resultado final de la organización (Gutiérrez y Pinzón, 2018).



Les agrada trabajar en equipo (Acosta, 2017; Özçelik, 2015); gracias a las TIC se han abierto diversos medios de comunicación que han favorecido la colaboración entre los compañeros de trabajo (Gutiérrez y Pinzón, 2018).

Un criterio a tomar en cuenta durante la búsqueda de empleo de los *millennials*, es el cuestionar las medidas que las empresas toman para garantizarles un equilibrio entre la vida personal y laboral (Acosta, 2017; Madrigal et al., 2019; Özçelik, 2015). Exploran la posibilidad de un trabajo flexible que les permita realizar sus tareas fuera de la oficina, así como de disfrutar de su tiempo libre (Báez et al., 2017; Melchor et al., 2019; Sánchez, 2018).

A pesar de lo anterior, se ha señalado que con la internet existe la posibilidad de que los trabajadores lleven trabajo a casa, dificultando cada vez más la división entre la jornada laboral y el tiempo personal (Gutiérrez y Pinzón, 2018).

Se preguntan si realmente sus objetivos personales son compatibles con los de la empresa en la cual trabajan, además investigan la misión y visión de la organización ya que para ellos es importante sentirse identificados con éstos (Báez et al., 2017; Pereyra, 2018). Se vinculan con empresas socialmente responsables (Brack y Kelly, 2012; Madrigal et al., 2019).

Los *millennials* se cuestionan el abandonar un trabajo que no disfrutaban a pesar de recibir un buen salario, algo notablemente distinto a las generaciones pasadas (Gutiérrez y Pinzón, 2018).

Valoran trabajar en ambientes laborales no conflictivos, donde se les permita establecer relaciones de calidad, e incluso de amistad, con sus colegas (Acosta, 2017).

Se sienten motivados cuando reciben retroalimentación constante e inmediata, esto es una manera en la cual ellos pueden medir su progreso (Gutiérrez y Pinzón, 2018; Özçelik, 2015); asimismo, se sienten contentos al recibir reconocimiento por su trabajo (Acosta, 2017; Madrigal et al., 2019).



### 1.2.6 Generación *centennial* o Z

Se compone de los jóvenes que nacieron desde el 2001 a la fecha, también se les reconoce como nativos digitales ya que son ellos quienes desde su infancia han estado en contacto con las TIC.

En estos últimos años México vive la creación del Instituto Nacional de las mujeres; la investigadora León Paz al analizar y manipular el ADN detecta características celulares en enfermedades como Alzheimer, esquizofrenia, síndrome de Down y alcoholismo; se aprueba la Ley Federal de Transparencia; la producción de autos posiciona al país como el centro más importante de Latinoamérica; el uso de celulares llega a 21.7 millones; la tasa de desempleo abierto es aproximadamente de 3.29%; la UNAM se posiciona en el número 68 a nivel mundial y 1 de Iberoamérica en la clasificación mundial de universidades en la web que se realiza en España, Ciudad Universitaria se declara patrimonio mundial de la humanidad; centenario del nacimiento de la pintora Frida Kahlo; Chiapas y Tabasco sufren graves daños tras fuertes inundaciones; se crea la Asociación Protectora de Cine y Música de México con el fin de impulsar una campaña contra la piratería; se aprueba la Ley General para el Control del Tabaco, que prohíbe fumar en espacios cerrados en todo el país; el metro de la Ciudad de México cuenta con 12 líneas; se festeja el Centenario de la Revolución y el Bicentenario de la Independencia de México; sucede el apagón analógico, es decir, la transición de la señal analógica a la televisión digital (INEGI, 2009; Jiménez, 2013).

En el resto del mundo se llevó a cabo la Cumbre del Milenio, en Nueva York, a fin de reducir la pobreza; se traza el mapa del genoma humano; atentados terroristas a las torres gemelas en Nueva York y el edificio del Pentágono en Washington un 11 de septiembre, lo cual provoca la caída de las Bolsas del Mundo y en represalia EUA y aliados atacan Afganistán; Conferencia Mundial contra el racismo, la discriminación racial, la xenofobia, y las formas conexas de intolerancia en Sudáfrica; crisis económica por la devaluación del peso argentino; desastre ecológico por el derrame del barco petrolero Prestige; anexión de 10 países a la Unión Europea; tropas norteamericanas atacan Irak; contagio por el Síndrome Respiratorio Agudo Severo en China; se descubre la galaxia más lejana; teoría de los agujeros negro de Stephen Hawkin; se dan a conocer las Nuevas siete maravillas del





mundo; Fidel Castro, presidente cubano, renuncia a su cargo después de 49 años en el poder; la ONU declara al 2008 como Año Internacional del Planeta Tierra; Michael Phelps es considerado el mejor nadador de la historia; Horald zur Hausen descubre el papiloma virus humano, responsable del cáncer de cuello de útero (INEGI, 2009).

En México habitan cerca de 43 millones de *centennials* (34.3% de la población total) (INEGI, 2018).

#### Aspectos familiares

En su mayoría son hijos de personas de la generación X, criados bajo una protección paternal que los ha llevado a ser confiados y sin preocupaciones (González, 2017b).

#### Aspectos educativos

Son autodidactas, una gran fuente de conocimiento y herramienta de solución de problemas para ellos es la internet; buscan tutoriales que les ayuden en su aprendizaje (Melchor et al., 2019)

#### Aspectos sociales

Valoran la diversidad y la justicia social; son menos idealistas que los *millennials* (Meehan, 2016 En González, 2017b); se preocupan por el medio ambiente y la conservación del planeta; valoran la oportunidad de participar en voluntariados (González, 2017b).

#### Aspectos económicos

En su mayoría no posee un poder adquisitivo considerable pero su opinión es decisiva en la adquisición de productos y servicios (González, 2017b); no tienen una noción clara de sus finanzas personales, establecen metas financieras a corto plazo (CONDUSEF, s/f).

#### Aspectos tecnológicos

Nacieron en la era de la información y el desarrollo tecnológico, tienen un dominio de herramientas como *smartphones* y *laptops*, así como de las redes sociales (Snapchat, Facebook, Twitter, Whatsapp, etc); además de un sentido de la inmediatez (González,



2017b). Las personas de esta generación usan internet como fuente de información y entretenimiento, pasando largos periodos conectados a distintos dispositivos electrónicos (Melchor et al., 2019).

#### Aspectos laborales

Es poca la información que se tiene al respecto, sin embargo, se destaca que al igual que los *millennials* buscan emplearse en lugares que les permitan tener un equilibrio entre lo personal y laboral; tienen ideas de emprendimiento de negocios; se interesan por su crecimiento profesional (Meehan, 2016 En González, 2017b). Son creativos, sociables y poseen una gran adaptabilidad; les preocupa encontrar un trabajo que sea acorde a sus gustos; están dispuestos a cambiar de residencia y a tener experiencias laborales internacionales (Melchor et al., 2019).

### 1.3 La diversidad generacional en las organizaciones

La manera en la cual se ha ubicado a la población por generaciones es una vía para estudiar sus ideas y comportamientos característicos. No obstante, las personas interactúan entre ellas durante la vida diaria y en distintos contextos, independientemente de la generación a la que pertenezcan. Uno de estos ambientes de interacción es, sin duda, el lugar de trabajo.

El conocimiento y el manejo de las características de las diferentes generaciones a las cuales pertenecen los trabajadores, pueden conformar una ventaja competitiva para las organizaciones.

Es conveniente que los procesos de trabajo dentro de las organizaciones se adapten en paralelo a la incorporación de trabajadores pertenecientes a generaciones distintas a las que ya están laborando, ya que cada trabajador nuevo posee competencias, expectativas, motivaciones, necesidades, estilos de trabajo, valores y modos de aprendizaje particulares (Melchor et al., 2019) los cuales modifican las interacciones sociales.

Una función del área de Recursos Humanos es entender la diversidad generacional que conforma su plantilla, ya que si se trabaja bajo un sistema de gestión multigeneracional (Báez et al., 2017), se estaría buscando alcanzar los objetivos valiéndose de todas las competencias de sus colaboradores (Özçelik, 2015). Además, el conocer y entender a la



fuerza laboral permite que las organizaciones atraigan y retengan al mejor talento humano (Acosta, 2017), siendo las diferencias de los trabajadores una ventaja y no un problema.

Un aspecto relevante a considerar es que la fuerza de trabajo es dinámica y que los cambios generacionales son constantes, hechos que impactan en la estructura de las organizaciones. Someter estos cambios bajo estudio no es sencillo, sin embargo, su análisis puede ser benéfico para el bienestar de los trabajadores y para que los empleadores eviten pérdidas económicas.

En los lugares de trabajo se reflejan las pautas de crianza, el desarrollo, las expectativas, motivaciones, planes, preferencias, etc., de los trabajadores pertenecientes a las distintas generaciones (Gutiérrez y Pinzón, 2018).

Actualmente, las organizaciones reúnen de forma más significativa a tres generaciones que se están enfrentando para lograr sus objetivos de trabajo, los *baby boomers*, la generación X y los *millennials*.

Gutiérrez y Pinzón (2018) señalan que los *millennials* difieren de la generación X y de los *baby boomers* en cuanto a que ellos buscan trabajar con las nuevas tecnologías mientras los otros no siempre están de acuerdo en adoptarlas. Asimismo, son frecuentes los conflictos de comunicación entre estas tres generaciones (Melchor et al., 2019), los cuales traen serios problemas de productividad y compromiso laboral (Özçelik, 2015).

Respecto a las percepciones que tienen las generaciones se menciona que las más experimentadas en el ámbito laboral (*baby boomers* y generación X) consideran que los *millennials* no son leales y que en ocasiones tienen falta de pensamiento crítico (Espinoza, 2012 En González, 2017b). Por su parte, los *millennials* tienden a considerar que sus compañeros poseen amplios conocimientos en ciertas áreas pero que en otras éstos son obsoletos (Weingarten, 2009 En González, 2017b).

La dinámica de trabajo es distinta, por ejemplo, los *millennials* acostumbran poner en duda toda información ya que para ellos es más fácil consultarlo en internet, es por esto que ven a sus jefes como mentores más que como expertos (Brack y Kelly, 2012); asimismo, son los que más disfrutan del trabajo en equipo (Brack y Kelly, 2012).



Una buena estrategia a utilizar es el aprendizaje intergeneracional, donde se explota los conocimientos y habilidades de cada persona en pro de la transmisión del conocimiento y del mejoramiento del desempeño (Madrigal et al., 2019).

Como se mencionó anteriormente, las generaciones *baby boomer* y X aspiran a la seguridad laboral mientras que los *millennials* buscan su empleabilidad y flexibilidad. También, la percepción que tienen del trabajo es diferente, ya que son los que buscan dar un sentido a su trabajo, algo que enriquezca a su persona y que no solamente les dé ingresos económicos (Brack y Kelly, 2012).

Una diferencia más reside en la manera en la que los *millennials* buscan ser parte de la toma de decisiones, ellos buscan influir a través de las relaciones interpersonales y no tanto por la estructura jerárquica de la organización, tienen como expectativa las posiciones de liderazgo más que las de dominio y control (Brack y Kelly, 2012). Además, un sondeo encontró que el 30% de los *millennials* consideraban que el trabajo significativo les era un factor laboral importante versus el 12% de las personas que ocupaban un puesto de gerente (Levit y Licina, 2011 En Brack y Kelly, 2012).

Las organizaciones que no logren adaptarse a estos nuevos cambios de sus plantillas estarán en desventaja, posicionándose por detrás de sus competidores; por ejemplo, se sabe que algunos empleadores prefieren mantenerse con una fuerza laboral compuesta por trabajadores *baby boomers* y X arriesgándose a perder la creatividad de los *millennials* (Madrigal et al., 2019).

Las organizaciones están ante un gran reto; puede ser benéfico satisfacer las nuevas expectativas de los *millennials* sin descuidar las necesidades de sus antiguos trabajadores, logrando un equilibrio que les garantice el mejor desempeño de su fuerza laboral. Para lograr esto es indispensable acercarse a los trabajadores y estudiar las diferencias y puntos de coincidencia de las distintas generaciones, así como de las expectativas personales y organizacionales (Madrigal et al., 2019).



#### 1.4 Importancia de la generación *millennial* en el trabajo

El presente trabajo destaca la importancia de la generación *millennial* ya que se calcula que en el 2020 conformarán más de la tercera parte de la fuerza de trabajo mundial (ManpowerGroup, 2016).

Cada vez más *millennials* están dejando sus contextos educativos y trasladándose al ámbito laboral (Özçelik, 2015), lo cual implica que las organizaciones en los próximos años estarán recibiendo a más personas de esta generación; es conveniente que la forma en la que se realiza la captación, inducción, motivación y retención se adapte a ellos (Cuesta, 2014).

Los empleadores necesitan apoyo, tanto con información como con estrategias para manejar los conflictos provocados por la incorporación de esta generación (Cuesta, 2014). Sin embargo, en México existe poca investigación científica al respecto.

Brack y Kelly (2012) afirman que los *millennials* tienen expectativas laborales, así como una forma de ver la vida y el éxito, diferentes a las de las generaciones anteriores. Por ejemplo, prefieren en mayor medida el trabajo colaborativo, la flexibilidad por encima de la estructura, el liderazgo sobre el control, y poseen una visión de comunidad y del trabajo como una fuente de enriquecimiento personal y no sólo económica. Por su parte, Madrigal et al. (2019) añaden que estos adultos jóvenes se están incorporando con ideas creativas, formas de trabajo más dinámicas, y con un deseo del uso de las TIC.

Tanto el cambio en las dinámicas de trabajo al incorporarse los *millennials* como la falta de información y de alternativas de solución de las organizaciones están derivando en una alta rotación de personal. Asimismo, estos trabajadores no se sienten motivados por sus empleadores y difícilmente se están comprometiendo con ellos (Cuesta, 2014).

Es apropiado señalar que los *millennials* al ser parte importante de la fuerza laboral están impactando en la productividad total de la empresa, generándole problemas serios de rentabilidad a todas aquellas que no han logrado una adecuada relación intergeneracional (Cuesta, 2014).



Entonces, es fundamental analizar la situación actual de los trabajadores *millennials* para adaptar la cultura organizacional, crear espacios multigeneracionales y buscar ser una empresa de éxito (Gutiérrez y Pinzón, 2018).

Bajo esta línea de ideas, ManpowerGroup (2016) proporcionó una perspectiva diferente que podría beneficiar a las empresas que trabajan con *millennials*, menciona que “es hora de que las compañías reinventen sus prácticas de recursos humanos. Progreso no siempre tiene por qué significar promoción. Mejorar en la carrera no necesariamente implica ascensos” (p. 17).

Cada vez son menos los trabajadores que pueden disfrutar de una jubilación adelantada (a los 50-60 años); en el caso particular de los *millennials* mexicanos, el 36% cree que trabajará hasta después de los 65 años, el 19% afirma que será hasta después de cumplir los 70, y el 8% hasta su muerte (ManpowerGroup, 2016). Si se reconoce que las personas pasarán gran parte de su vida adulta laborando, es importante procurar que lo hagan bajo las mejores condiciones.

Todo aquel departamento de Recursos Humanos que entienda las motivaciones y valores de los *millennials*, estará un paso adelante de realizar un proceso de reclutamiento, selección, capacitación, retención y desarrollo exitoso (Özçelik, 2015).

#### **1.4.1 Atracción de la generación *millennial***

Es importante considerar que cada vez que una persona abandona su puesto de trabajo se inicia un proceso de reclutamiento y selección, el cual demanda tiempo y dinero. Además, esta salida modifica la dinámica laboral, ya que en un primer momento los compañeros que permanecen dentro de la organización deben cumplir con los mismos objetivos aún sin la colaboración del compañero que abandonó; y en un segundo momento deberán adaptarse al nuevo trabajador (Cuesta, 2014).

Existen distintas estrategias que las organizaciones pueden emplear para atraer a los trabajadores *millennials*; por ejemplo, pueden crear esquemas de trabajo más flexibles en cuanto a los horarios, lugares y estilos de trabajo (ManpowerGroup, 2016; Melchor et al., 2019).



Otras áreas que impulsar son la capacitación y el desarrollo, éstas deben ser dos procesos constantes; los *millennials* no buscan quedarse estáticos en su puesto, ellos quieren aprender nuevas cosas (ManpowerGroup, 2016). Por ejemplo Procter&Gamble (P&G), empresa estadounidense internacional de bienes de consumo, tiene una cultura del desarrollo que cree en la tutoría y capacitación de sus empleados, ésto le ha permitido formar a gran parte de sus líderes, además de atraer y retener al talento humano que busca claras oportunidades de crecimiento (Spiegelman, 2014).

Es importante destacar que no hay un periodo exacto y universal para realizar estos cambios de posición, sin embargo, se cuenta con información que puede servir de guía. En primer lugar, Jorge Ponga un socio líder en capital humano de la consultora Deloitte México asegura que los *millennials* buscan cambios retadores cada 2 o 3 años (En Pérez, 2019). En segundo lugar, según la Encuesta Nacional de Egresados, alrededor del 60% no obtiene cambios o promociones en su primer empleo (Centro de Opinión Pública, 2019). En tercer lugar, es recomendable que cuando exista una vacante se recurra a la promoción interna antes que al reclutamiento externo, esto es una señal de reconocimiento a los trabajadores y promueve la productividad, la innovación y la lealtad; sin embargo, si los posibles candidatos de la empresa no cumplen con las competencias requeridas es pertinente optar por el ingreso de nuevo talento cualificado (Spiegelman, 2014). Cabe aclarar que el cambio de posición de un trabajador debe ser un proceso riguroso ya que si el trabajador no cuenta con las competencias, el apoyo y la capacitación necesarios para enfrentar las responsabilidades del nuevo puesto puede sufrir un impacto en su salud que impactaría negativamente en su desempeño laboral (BBC, 2009).

Asimismo, las organizaciones deben cuidar su imagen debido a que los *millennials* buscan colaborar con empresas que estén socialmente comprometidas y que sean reconocidas por distintas certificaciones (Acosta, 2017; Melchor et al., 2019), como lo es el *Great Place to Work*, una investigación anual que observa la confianza que existe en la cultura y el ambiente de las organizaciones y que brinda este reconocimiento a todas aquellas donde los trabajadores confían en sus empleadores, sienten orgullo por lo que hacen, disfrutan de las personas con las que laboran, y donde los líderes logran los objetivos organizacionales, dan lo mejor de sí y trabajan en equipo (Great Place To Work, 2020).



Una forma apropiada de seleccionar al personal *millennial*, es prestar mayor atención a la congruencia entre los valores de la organización y los del candidato, en lugar de centrarse únicamente en cuestiones técnicas. Además, tener en cuenta el lugar de trabajo así como la personalidad de los compañeros de equipo, facilitará una mejor adaptación del nuevo candidato (Acosta, 2017). Adicionalmente, se debe buscar ser lo más honesto durante las entrevistas con los candidatos, tratando de dejar muy en claro cuáles serán las principales actividades a realizar y qué es lo que la organización espera de su desempeño (Prokopeak, 2013).

Como los *millennials* son una generación que se comunica a través de las TIC, el nuevo reclutamiento debería utilizar distintas herramientas tecnológicas, como videos y páginas web, para convocar a los candidatos afines a la organización (Brack y Kelly, 2012; Madrigal et al., 2019).

Es recomendable que las organizaciones posean un espacio de comunicación en el que describan su filosofía, misión, visión, valores, cultura, etc. con claridad, a fin de que los candidatos posean suficiente información para tomar una decisión acertada sobre si aplicar o no para un puesto de trabajo en dicha organización. Asimismo, esta herramienta aumentará las probabilidades de atraer a más y mejor talento humano (Brack y Kelly, 2012).

#### **1.4.2 Retención de la generación *millennial***

Prokopeak (2013) menciona que los *millennials* tienden a abandonar más rápido sus puestos de trabajo en comparación a las generaciones pasadas, teniendo en promedio dos años de permanencia, mientras que los *baby boomers* persisten alrededor de 7 años y la Generación X 5.

Entre las acciones para lograr la retención del talento humano se encuentra que la organización ofrezca un ambiente de innovación, mejores periodos vacacionales, balance entre la vida personal y laboral y buena comunicación (Brack y Kelly, 2012; Gutiérrez y Pinzón, 2018; Özçelik, 2015).





Algunos ejemplos de organizaciones que ya han implementado estrategias de retención son Intuit, empresa estadounidense internacional que se especializa en soluciones contables cuya misión es impulsar la prosperidad alrededor del mundo, donde se destina el 10% de horas laborales de los trabajadores *millennials* para el desarrollo de proyectos personales (Golik, 2010). También, grandes empresas como Google, Apple, Tesla, Adobe y Cisco han realizado modificaciones de las oficinas de trabajo, lo cual trae una serie de beneficios debido a que permite que los trabajadores se sientan cómodos, viviendo toda una experiencia más que sólo un trabajo (Pereyra, 2018).

ManpowerGroup (2016) propone que los trabajadores estén vinculados con diferentes proyectos y diversos equipos, dando la oportunidad de que se vivan nuevas experiencias dentro de la misma organización; la clave está en “resaltar el valor del progreso, y no sólo de las promociones, en pro de la construcción de una cartera de habilidades y experiencias” (p.16).

También, se ha reportado que crear y mantener una buena imagen de la organización, tanto interna como externa, eleva la probabilidad de que los trabajadores se sientan vinculados psicológicamente (*engaged*) (Özçelik, 2015).

Partiendo del hecho de que a los *millennials* les gusta la retroalimentación, las organizaciones deberían contemplar un programa de asesoría, el cual satisfaga el deseo de saber y evaluar el propio progreso. Además, se pueden implementar tutorías entre los mismos compañeros de trabajo para que tanto *millennials* como Generación X y *baby boomers* tengan la oportunidad de enseñar lo que mejor saben hacer (Brack y Kelly, 2012; Özçelik, 2015).

De acuerdo con Martin (2005 En Özçelik, 2015) los *millennials* fueron elogiados por sus padres por cada esfuerzo mínimo realizado, razón por la cual este grupo generacional busca el ser dirigido bajo objetivos claros y el reconocimiento por su desempeño, elementos clave para su retención (Madrigal et al., 2019). Por su parte, Hewlett, Sherbin y Sumberg (2009) encontraron que cada vez más el reconocimiento es al menos igual de importante que la remuneración económica.



Se sugiere que el trabajo colaborativo esté contemplado en las organizaciones con trabajadores *millennials*. Asimismo, es importante tener líderes que sepan enseñar cómo funciona la empresa y que logren involucrar a todos los trabajadores en el cumplimiento de los objetivos organizacionales (Brack y Kelly, 2012).

#### **1.4.3 Desarrollo de la generación *millennial***

Las oportunidades de desarrollo, al ser fundamentales para los trabajadores, conforman un factor de decisión sobre permanecer o abandonar el puesto de trabajo (Brack y Kelly, 2012; Gutiérrez y Pinzón, 2018; Özçelik, 2015).

P&G y Unilever son empresas que han comprendido la necesidad de aprender de manera constante, característica de los *millennials*. Partiendo de este entendimiento, estas dos organizaciones propician espacios de interacción y de aprendizaje entre los diferentes departamentos, buscan que el trabajador esté en contacto con diferentes procesos y se familiarice con la empresa en su totalidad. Adicionalmente, se permite la interacción con los altos ejecutivos (Martin y Schmidt, 2010).

La innovación tecnológica acelera los cambios que se viven en las organizaciones, por lo que es imprescindible que cada trabajador posea capacidad de aprendizaje y de adaptación que facilite la actualización de sus conocimientos y habilidades (ManpowerGroup, 2016).

Cabe aclarar que no sólo se busca el desarrollar conocimientos técnicos si no que también las habilidades blandas como la adaptación a una nueva cultura organizacional, trabajo en equipo, comunicación asertiva, etc. (Acosta, 2017; Brack y Kelly, 2012).

El éxito irá de la mano de la comprensión del proceso de aprendizaje de los trabajadores, adaptándose a los recursos (tiempo y dinero) con los que la organización disponga (ManpowerGroup, 2016).

#### **1.4.4 Motivación de la generación *millennial***

Los *millennials* se sienten motivados cuando las organizaciones en las que trabajan les ofrecen distintas alternativas de remuneración además de la económica; ellos buscan descuentos en gimnasios, vales, cupones, mayor tiempo libre, flexibilidad de horario, apoyo en transporte, etc. (Acosta, 2017).



Siguiendo esta línea de pensamiento KPMG, organización global líder en servicios de auditoría financiera y legal, impuestos y asesoría, maneja una aplicación a través de la cual permite que sus trabajadores escojan una forma de remuneración dependiendo de sus propias necesidades (Chirinos, 2009).

ManpowerGroup (2016) propone motivar a través de un programa de retroalimentación y reconocimiento constante que genere espacios de valoración de las funciones de los trabajadores. Además, recomienda planes de trabajo bajo objetivos, en los que se contemplen las expectativas de carrera y desarrollo de cada trabajador. Asimismo, afirma que es adecuado contar con espacios de contacto entre los trabajadores y los directivos.

El liderazgo y la incorporación de las TIC a las distintas actividades de los *millennials* son otras vías para mantener a los trabajadores motivados (Melchor et al., 2019; Özçelik, 2015).

Por otra parte, la vinculación psicológica o *engagement* está altamente relacionada con la motivación de los trabajadores, ésta puede entenderse como el vínculo emocional con la organización, el compromiso con el éxito de la misma, así como la identificación con el puesto de trabajo (Özçelik, 2015).

### **1.5 Situación laboral de la generación *millennial* en México**

De acuerdo con la investigación de Cuesta (2014), se puede identificar que para los trabajadores *millennials* en Latinoamérica el trabajo más allá de la remuneración económica implica una experiencia, y es un espacio donde se socializa. Asimismo, estos trabajadores buscan beneficios no salariales como el día casual, el trabajo desde casa y diversos descuentos. Otro resultado que arrojó esta investigación es que el 77.3% eligió su profesión por gusto personal mientras que el 16% lo hizo por necesidad de una oferta laboral. En cuanto a los criterios para elegir un trabajo se encontró que el 38% buscaba un salario alto, el 27% que la organización fuera bien reconocida, el 15% un clima laboral saludable y el 13% beneficios no salariales. Por otro lado, los factores que llevaban a abandonar el puesto de trabajo eran el clima laboral (21%), la remuneración (19%), el balance vida personal y laboral (18%), así como el prestigio de la organización y los beneficios no salariales. Adicionalmente, en este estudio se reconoce la conveniencia de que el trabajo sea significativo, brinde experiencias emocionales, las funciones impliquen



elementos de creatividad y exista flexibilidad de horarios; ya que si bien no son las razones con mayor peso sí juegan un papel importante en la permanencia de este grupo generacional. Según los resultados encontrados en su encuesta el 19% de los *millennials* reportó haber abandonado su antiguo trabajo a razón de una disconformidad con las tareas realizadas y las características propias de su puesto, mientras un 18% consideró la falta de equilibrio entre la vida personal y laboral, además un 11% tomó en consideración las amistades en su trabajo.

En México, las mujeres *millennials* han tenido una mayor participación laboral en comparación con aquellas de la generación X (55.4% y 49.9%, respectivamente) (Banco de México, 2017).

Además, según directivos del sector manufacturero, los miembros de este grupo generacional optan por dejar su lugar de trabajo cuando no perciben aumento en su remuneración económica (Banco de México, 2017).

Los *millennials* mexicanos buscan laborar en organizaciones que cuenten con nuevas tecnologías, que sean innovadoras, muestren respeto por la diversidad, promuevan el trabajo en equipo, la autonomía, prevalezca un buen ambiente laboral y en donde se dé un reconocimiento rápido (Banco de México, 2017).

### **1.6 El perfil de un *millennial* mexicano dentro del lugar de trabajo**

ManpowerGroup (2016) realizó encuestas a *millennials* mexicanos y encontró que el 85% tenía una perspectiva optimista de su situación inmediata de trabajo y 73% se creía capaz de obtener trabajo en menos de 3 meses. Por su parte, la Encuesta Nacional de Egresados con una media de edad de 27 años, indica que el 26% encuentra su primer trabajo mientras estudia en la universidad y el 38% lo obtiene en menos de 6 meses, aun así, el 45% considera que conseguir su primer empleo fue difícil o muy difícil (Centro de Opinión Pública, 2019). No obstante la realidad del país indica que la tasa de desocupación es del 3.3% de la población económicamente activa (PEA) y la tasa de subocupación es del 9.3% de la población ocupada (INEGI, 2020a). Asimismo, el mundo está enfrentando una crisis sanitaria que ha impactado fuertemente el empleo. Al respecto la Universidad Iberoamericana presentó los resultados de la Encuesta de Seguimiento de los Efectos del



Covid-19 Hogares Mexicanos (ENCOVID-19) donde se señala que en la primera quincena de abril entre 5.2 y 8.1 millones de personas perdieron su empleo, fueron “descansadas” o les fue complicado buscar trabajo (IBERO, 2020).

Otro de los resultados arrojados por ManpowerGroup (2016) fue que en México el 36% de los *millennials* piensan trabajar hasta después de los 65 años, 19% hasta después de cumplir los 70 y 8% mencionan que hasta el día de su muerte; “la época de jubilaciones anticipadas a los 50 o incluso 60 años ha quedado atrás” (p.5). Bajo esta línea de ideas, la Encuesta Nacional sobre la situación que enfrentan las personas en edad de retiro (mayores de 65 años) señaló que del total de encuestados, la mayoría consideró el rango de los 60 a los 70 años como la mejor edad para dejar de trabajar, resaltando un 18% que contestó que los trabajadores nunca deberían retirarse. Sin embargo, 4 de cada 10 continuaban trabajando, de los cuales 83% lo hacía por la necesidad de contar con recursos económicos (AMAFORE, 2013). Es conveniente señalar que la edad de retiro laboral en nuestro país es de 65 años (CONSAR, 2019).

En cuanto a horas trabajadas, el 79% de los *millennials* mexicanos reportan laborar más de 40 horas a la semana, siendo que más de la tercera parte lo hace superando las 50 horas (ManpowerGroup; 2016). De acuerdo con datos nacionales del último trimestre del 2019, en promedio se trabajaron 43 horas por semana; 6.4% de la población ocupada trabajó menos de 15 horas semanales y un 27.7% laboró más de 48 (INEGI, 2019).

A lo anterior se suma que el 70% de los *millennials* mexicanos reportan estar en un puesto de tiempo completo; asimismo, el 42% afirman tener más de un trabajo remunerado (ManpowerGroup; 2016). Ligado a esto, alrededor del 80% tiene la idea de un descanso de más de cuatro semanas a lo largo de su carrera laboral, algo coherente y necesario pensando que planean trabajar durante toda su vida; sin embargo, la Ley Federal del Trabajo en su artículo 76 señala que sólo se tiene derecho de un periodo anual de 6 días de vacaciones pagadas, que aumentará en dos días laborables hasta llegar a doce por cada año subsecuente de servicios, después del cuarto año, el período de vacaciones aumentará en dos días por cada cinco de servicio (Diario Oficial de la Federación, 2019b).



Al igual que los *millennials* de otros países, en México 87% busca en los trabajos la oportunidad de desarrollar sus habilidades a fin de tener mayores oportunidades en un futuro, además, es tal su interés que están dispuestos a destinar su tiempo y dinero para lograrlo. De igual forma, prefieren las organizaciones socialmente responsables en una proporción de ocho por cada diez. Además, los factores principales a considerar al momento de elegir dónde trabajar son el salario, las oportunidades de promoción y los beneficios extra salariales; también aparecen las vacaciones y el tiempo libre, la flexibilidad y las oportunidades de desarrollo (ManpowerGroup; 2016).

Como conclusiones del primer capítulo se puede destacar que el concepto generación ha sido definido a lo largo del tiempo desde distintos enfoques, como una forma de progreso social, como un conjunto de individuos que comparten experiencias similares de vida así como formas de ver el mundo; como una sucesión generacional identificada según el año de nacimiento de los individuos, etc.

En este trabajo, se define generación como un grupo de personas cercanas en edad, que conforme crecen experimentan los mismos eventos (históricos, económicos, políticos, culturales, tecnológicos), los cuales moldean sus valores, su visión del mundo y su comportamiento.

Es importante identificar cuáles son las distintas generaciones y qué eventos vivieron en común ya que se reconoce que existe relación entre sus experiencias de vida y su forma de comportarse en los distintos ámbitos de desarrollo, entre éstos, el trabajo.

Reconocer que existen diferencias en la forma de trabajo entre las generaciones es relevante para lograr integrar las competencias de todos los trabajadores en pro del cumplimiento de objetivos organizacionales, así como mejorar los procesos de atracción, retención, desarrollo y motivación del personal.

Una vez estudiado el tema de generación, se da paso a un acercamiento de lo que es la motivación, segunda variable importante en este estudio.



## Capítulo 2. Motivación laboral

El presente capítulo aborda el tema de motivación, abarcando definiciones, teorías y ciclo de desarrollo; posteriormente se centra en la motivación laboral, y se revisa el caso de los trabajadores *millennials* en México.

### 2.1 Antecedentes del concepto de motivación

El ser humano se ha interesado por determinar aquello que guía su actuar desde hace mucho tiempo; autores (Contreras, 2016; Tovar, 2017) señalan la antigua Grecia como el origen probable del estudio de la motivación, identificando las aportaciones de diversos filósofos. Por ejemplo, Demócrito (460 a.C.) postulaba que la persona podía alcanzar la felicidad a través de la reflexión, de la razón, de lo interno; contrario a lo que mencionaba Epicuro (341 a.C.) ya que para él el placer mental y físico, era el medio para ser feliz (Contreras, 2016).

Platón (429-347 a.C.) afirmaba la existencia de un alma jerárquica y de un cuerpo dividido en tres (visceral, sensitivo y racional). Siendo las partes visceral y sensitiva aquellas que se encargaban de producir las motivaciones (Tovar, 2017).

San Agustín (430-354 d.C.), Aristóteles (384-322 a.C.), Santo Tomás de Aquino (1225-1274 d.C.) y René Descartes (1596-1650 d.C.) estudiaban a la persona en dos partes; por un lado el cuerpo pasivo y por el otro la mente que entre otras cosas se encarga de la motivación (Escobar y Aguilar, 2002).

Por su parte, John Locke (1632-1704) encuentra un vínculo entre la información obtenida de distintas experiencias sensoriales con la motivación, indicando que si la experiencia fue placentera se estaría motivado para volver a vivirla, mientras que si la experiencia fue negativa la persona evitaría volver a pasar por la misma situación, es decir, habría una asociación de estímulos no motivadora (Escobar y Aguilar, 2002).

Asimismo, Darwin (1809-1882) menciona que tanto los humanos como los animales pueden emitir conductas derivadas de los instintos, actos relacionados en gran medida con la supervivencia (Escobar y Aguilar, 2002).



Analizando la motivación desde otra perspectiva, se encuentra Sigmund Freud (1856-1939), quien a través de su teoría psicoanalítica estipula que existen dos energías internas e inconscientes (la libido, que es la pulsión de vida y construcción, y el tanatos, que es la pulsión de muerte y destrucción), ambas encargadas de motivar y dirigir la conducta humana (Escobar y Aguilar, 2002; Contreras, 2016).

Un término clave que se ha utilizado para explicar el proceso de la motivación es el hábito, Clark Hull menciona que una fuerza llamada experiencia logra guiar la conducta, y si tras de ésta se recibe un efecto positivo, la conducta se repetirá hasta lograr formarse un hábito (Escobar y Aguilar, 2002). En el mismo orden de ideas, John Watson y B.F. Skinner, exponentes de la escuela conductista, aportan la noción de un aprendizaje por estímulos externos siendo éstos factores de motivación para ciertas conductas (Escobar y Aguilar, 2002).

Una postura diferente para entender la motivación es la de Karl Von Frisch, Konrad Lorenz y Niko Tinbergen, quienes afirman que es a través de la genética, de la herencia, que se emiten patrones conductuales, diferenciándose así una especie de otra (Escobar y Aguilar, 2002).

## 2.2 Motivación

El término motivación tiene su raíz en el latín *moveré*, que significa mover (Contreras, 2016). Por su parte, la Real Academia Española (2019) la define como el “conjunto de factores internos y externos que determinan en parte las acciones de una persona”.

La motivación, es un factor relevante en todos los ámbitos de desarrollo de una persona, en el hogar, las instituciones educativas, los lugares de trabajo, etc. Es conveniente recordar que el ser humano es bio-psico-social, por lo que para lograr su motivación, es necesario que desde estas áreas reciba una serie de estímulos motivacionales (Tovar, 2017).

Hasta la fecha se han realizado distintas investigaciones alrededor del concepto de motivación, por lo cual, se cuenta con una diversidad de definiciones del mismo.

Estas definiciones de motivación se pueden dividir en tres tipos diferentes (Quiroz, 2019):





- Las que priorizan la conducta bajo la idea de que la motivación es el impulso necesario para emitir y mantener determinadas conductas, se relaciona con la voluntad y el interés.
- Las que destacan la capacidad de desarrollo y de toma de decisiones, abordando distintas necesidades y su satisfacción.
- Finalmente, hay otras definiciones que colocan al pensamiento como aquello capaz de motivar, se vincula con el interés del éxito, así como de la habilidad para plantear objetivos y métodos para alcanzarlos.

Algunos de los ejemplos de autores que se posicionan como parte de los que priorizan la conducta son:

- Hellriegel y Slocum en 1976 afirman que la motivación causa la emoción, la dirección y la persistencia de acciones voluntarias que van dirigidas hacia las metas (En Sánchez y Sifuentes, 2018).
- Steers y Porter en 1991 definen la motivación como una fuerza que cumple tres funciones, dar energía, guiar la conducta y sostener el esfuerzo con el fin de alcanzar ciertas metas (En Riggio, 2018).
- La motivación es la forma de explicar el porqué de la conducta, la cual sucede tras una etapa de iniciación y orientación, además requiere de esfuerzo invertido y de persistencia en el tiempo (Hontangas, Peiró y Salanova, 1995).
- Vinacke, quien escribe que “la motivación trata con las condiciones responsables de las variaciones en la intensidad, calidad y dirección de la conducta” (En Landy y Conte, 2005, 337).
- Tovar (2017), señala que la motivación es un elemento fundamental para emitir cualquier conducta.

Algunos de los autores que se ubican en la segunda categoría, es decir, aquellos que piensan en una capacidad de desarrollo mediante la satisfacción de necesidades son:

- Maslow (1991), define la motivación como el impulso que tiene el ser humano de satisfacer sus necesidades.



- Hernández, Rodríguez y Palafox de Anda (2012) quienes definen la motivación como lo que mueve a la persona, lo que la guía al comportamiento, con el objetivo final de satisfacer sus necesidades.

Por otra parte, entre aquellas definiciones que destacan al pensamiento se encuentra:

- Maquiavelo, en 1516, quien afirma que la causa de la conducta es la idea de poder (Contreras, 2016).

Otros autores empiezan a unir elementos de estas tres categorías como:

- Zepeda (1999 En Tovar, 2017) afirma que motivar es “generar el desplazamiento de una actitud hacia otra o de un comportamiento hacia otro distinto” (p. 21).
- Robbins y Judge (2013) definieron la motivación como “los procesos que inciden en la intensidad, dirección y persistencia del esfuerzo que realiza una persona para alcanzar un objetivo”, siendo la mezcla de estos tres elementos los que dan lugar a la búsqueda de los resultados que se quieren obtener (p. 202).
- Contreras (2016), señala que la motivación es un impulso interno, que tiene cada persona, que contempla las necesidades, y que tiene el objetivo de satisfacer propósitos cambiantes; estos impulsos determinarán las conductas considerando aspectos como la persona misma, la época y las circunstancias.

Desde otra perspectiva, Chiavenato (2011), aporta que existen tres premisas que explican la conducta del ser humano, la primera se refiere a que la conducta responde a estímulos; en la segunda se afirma que la conducta está orientada por deseos, impulsos, necesidades o tendencias; finalmente, la conducta es motivada es decir está dirigida hacia un objetivo.

Para Espada (2006 En Báez, Hernández y Cordero, 2013) la motivación propicia que las personas lleven a cabo sus actividades con interés y emoción, sin sentir que realizan un sobreesfuerzo.

El presente trabajo considera la motivación como el impulso que precede y dirige la conducta, el cual se ve influido por factores propios de la persona y por aquellos del entorno; estos factores tienen el poder de modular en intensidad, calidad y duración la

conducta. La motivación inicia con una tensión y termina hasta alcanzar un objetivo o satisfacer una necesidad específica que devuelva a la persona a un estado de equilibrio.

### 2.3 El ciclo de la motivación

La motivación entendida como ciclo es precedida por el impulso (Tovar, 2017), y a su vez, antecedente del comportamiento (Chiavenato, 2011).

También, Báez et al. (2013) mencionan que las necesidades son el punto de partida de la motivación ya que provocan que la persona se encuentre en una situación de gran tensión, la cual induce la conducta con el fin de satisfacer dichas necesidades. En palabras de Tovar (2017) “la motivación tiende a verse como un proceso mediante el cual, el individuo satisface necesidades que no están cubiertas” (p.26).

En este mismo orden de ideas, Enríquez (2014) señala que la persona se encuentra en un estado de equilibrio hasta que un estímulo crea una necesidad. Para satisfacer esa necesidad el individuo emitirá conductas. Una vez satisfecha la necesidad, la persona regresará a su estado inicial de equilibrio y el ciclo de motivación se repetirá.

Por su parte, Contreras (2016) menciona que la motivación es un ciclo continuo, el cual vincula a la persona con su ambiente. Inicia con el reconocimiento de una necesidad, posteriormente el individuo emite una conducta que puede o no ser la indicada para satisfacerla, la persona emitirá tantas conductas diferentes como sean necesarias, una vez satisfecha, la atención se desviará a una nueva necesidad o a otra que se había dejado en un segundo plano.

Al considerar la motivación dentro de los ambiente laborales, Hellrieger y Slocum (2009) dividen el proceso de la motivación en 6 fases: la primera consiste en un reconocimiento de necesidades por parte de los trabajadores; la segunda es cuando el trabajador busca vías que le permitan satisfacer esas necesidades; durante la tercera se elige el camino más óptimo para alcanzar dicho propósito; la cuarta se refiere al momento de actuar siguiendo esos planes; en la quinta es donde aparecen los reforzadores que la empresa brinda al trabajador para mantenerlo motivarlo; finalmente la sexta fase surge cuando el trabajador vuelve a identificar sus nuevas necesidades.



## 2.4 Tipos de motivación

Con base en los puntos anteriores, se puede inferir que existen múltiples motivos que impulsan la conducta, dependiendo de cada uno de éstos será el tipo de motivación y el medio para lograr satisfacer una necesidad (Contreras, 2016).

Algunos ejemplos de motivación son (Whittaker, 1977 En Contreras, 2016):

- Motivación biosocial: parte de necesidades biológicas, es innata, sufre ciertos cambios conforme las relaciones sociales que establezca la persona.
- Motivación psicosocial: se adquiere gracias al proceso de socialización dentro de una cultura, se construye según los valores y las normas sociales.
  - Motivación por la fuerza: son los factores negativos externos los que cambian la conducta.
  - Motivación de negociación: se buscan acuerdos entre dos o más partes involucradas.
  - Motivación de competencia: se busca obtener el mejor resultado.
  - Motivación interiorizada: se obtiene con el propio desempeño, parte del interior.

Otra clasificación de la motivación es la siguiente (Riggio, 2018):

- Motivación intrínseca: surge de la propia persona, de su personalidad, sus emociones, sus conocimientos, valores, etc. Conduce a la acción sin necesidad de alguna recompensa externa.
- Motivación extrínseca: son los elementos externos (recompensas) los que modifican la conducta de la persona.

La motivación intrínseca suele ser la menos común, ya que implica que la propia persona actúe sin la necesidad de que exista o que se espere recompensa externa.

## 2.5 Motivación laboral

Es importante reconocer que dentro de cada organización el talento humano funge un papel fundamental para alcanzar el éxito; es gracias al trabajo de toda la fuerza laboral que las organizaciones pueden mantenerse en un ambiente tan cambiante, competitivo y global



como el actual. Razón por la cual es conveniente que los empleadores encuentren las mejores estrategias para que su personal alcance sus propias metas, y en conjunto con el resto, se alcancen los objetivos de toda la organización. Una de estas estrategias es lograr motivar a los trabajadores y después de haberlo hecho mantener esta motivación a lo largo del tiempo (Contreras, 2016; Quiroz, 2019); es pertinente entender esto como un proceso complejo.

El estudio de la motivación en el mundo laboral ha sido influido por la propia evolución de las organizaciones. En primer lugar, se identifica que antes de la Revolución Industrial la producción era poca y el mercado era pequeño, por lo cual la preocupación de los empleadores por mantener motivados a sus trabajadores era mínima. Sin embargo, con la Revolución Industrial y gracias al desarrollo tecnológico, de las comunicaciones y de las vías de transporte la demanda aumentó, y los empresarios se comenzaron a cuestionar aspectos como la productividad de los trabajadores. Se invirtió en mejorar los procesos internos y surgieron los incentivos económicos, sin prestar mucha atención a la existencia de diversas necesidades y aspiraciones de las personas en los lugares de trabajo. Las organizaciones pasaron por altas tasas de rotación de personal, debido a que no lograban entender qué era lo que los trabajadores estaban buscando. Posteriormente Elton Mayo, sociólogo, psicólogo y académico de Harvard, ingresa a las organizaciones con nuevas ideas; por ejemplo, él apoyaba la postura de que el incentivo económico no era suficiente y que se debía brindar junto con otro tipo de beneficios, como un descanso durante las jornadas de trabajo, autonomía de decisión en lo que respecta a las propias actividades, un trato humano y la oportunidad de pertenecer a un grupo (Tovar, 2017). Finalmente, es gracias a la relación que se encuentra entre la satisfacción de las necesidades de los trabajadores y variables como el desempeño laboral, la productividad y la permanencia, que la motivación empieza a tomar verdadera importancia dentro de las organizaciones.

Actualmente, el lograr que los trabajadores estén motivados es una inversión que puede beneficiar a la organización, ya que lo que se busca es lograr el mayor número de ingresos y esto es probable que se alcance cuando los trabajadores desarrollan y terminan las operaciones de manera efectiva. Desafortunadamente, todavía son la mayoría de las



organizaciones las que ven el acto de motivar como un gasto y no como la inversión que representa (Zapata y Montalván, 2019).

Robbins y Judge (2013) resaltan la importancia de la compatibilidad entre los objetivos personales y los objetivos organizacionales; de tal forma que cuando cada trabajador se esfuerce por satisfacer sus propias necesidades, este esfuerzo también esté ayudándolo a alcanzar sus metas laborales.

Newstrom (2007 En Tovar, 2017) menciona que la motivación en el trabajo es “el conjunto de fuerzas internas y externas que hacen que un empleado elija un curso de acción y se conduzca de ciertas maneras” (p. 101).

Por su parte Raigosa y Marín en 2010 definen la motivación laboral como la energía que cada trabajador ocupa para llevar a cabo sus tareas y que es asociada a un estado cognitivo afectivo a lo largo del tiempo, además esta energía se ve condicionada por vivencias placenteras en el área física, psicológica y emocional (En Báez et al., 2017).

Recientemente, Benavides (2017) menciona que la motivación laboral es un factor que facilita la identificación de la predilección del trabajador por realizar una u otra tarea, esta identificación se logra al observar la situación en la que ejerce mayor empeño, así como, en el desempeño y en el logro o no de los objetivos. Quiroz (2019) sigue bajo esta misma línea de ideas y afirma que será la motivación lo que determine si se llevan a cabo o no las tareas laborales, la forma de hacerlas y en última instancia los resultados.

Por otra parte, Báez et al. (2013) encuentran la motivación laboral en cuatro momentos distintos: el primero es el motivo que tiene el trabajador para integrarse a la organización; el segundo se relaciona con aquella motivación que tiene el trabajador para realizar día a día sus actividades; el tercero es la motivación de realizar sus labores pero de manera eficiente y por un tiempo prolongado; finalmente, encontramos la motivación cuando el trabajador decide permanecer en la misma organización y en el mismo puesto.

Con base en las definiciones anteriores, el presente trabajo considera como motivación laboral a los impulsos internos y externos que preceden, dirigen y modulan (en intensidad,



calidad y duración) la conducta del trabajador, y que además se vinculan con la parte cognitiva y afectiva de la persona.

### 2.5.1 Variables relacionadas con la motivación laboral

Algunas de las variables que se han encontrado relacionadas con la motivación laboral son:

- **Productividad:** Hellriegel y Slocum (2009) posicionan la motivación como un factor más importante que las propias competencias para tener éxito en las labores del trabajo. También, Zapata y Montalván (2019) afirman que la motivación se relaciona con la productividad de los trabajadores.
- **Satisfacción laboral:** esta variable se puede definir como una actitud o como el sentimiento positivo del propio trabajo, resultante de una comparación entre las experiencias, necesidades, valores, expectativas y competencias personales versus las características y condiciones del trabajo (Robbins y Judge, 2013).
- **Orientación a resultados:** cuando un trabajador se encuentra motivado realizará sus tareas buscando obtener los mejores resultados, así como lograr sus objetivos (Contreras, 2016; Sánchez y Sifuentes, 2018).
- **Compromiso organizacional:** cuando la organización se encarga de motivar a sus trabajadores, éstos suelen sentirse entusiasmados de pertenecer a ésta y el deseo de abandonar su puesto se reduce (Contreras, 2016).
- **Comunicación:** la forma en la que se comuniquen dentro de la organización fungirá un papel principal en el proceso de motivación de los trabajadores ya que es a través de ésta que los directivos pueden transmitir las metas organizacionales así como las de cada trabajador; la comunicación también permite la retroalimentación, acción que permite conocer si se está haciendo un buen trabajo, y finalmente, si sí se están cumpliendo las metas se puede recompensar verbalmente. Además, es gracias a la comunicación que se pueden establecer relaciones sociales, es decir, satisfacer necesidades sociales (Enríquez, 2014).

Como se puede observar la motivación se ha visto relacionada con variables positivas que representan ventajas competitivas para las organizaciones, sin embargo, la falta de



motivación también se relacionada con otro tipo de variables que pueden ocasionar graves problemas, como son los siguientes (Quiroz, 2019):

- Ausentismo laboral: González (2017a) asevera que la motivación es un proceso que impacta en todos los factores del desempeño laboral, como lo es la asistencia; en la misma línea de ideas, un estudio de OCCMundial señala que la falta de motivación se ubica en el lugar número 3 de las razones por las que los mexicanos se ausentan en el trabajo, reportando un 18% (En Forbes, 2015). Además, otra investigación de OCCMundial (2018) señala que el ausentismo representa un gran problema para las organizaciones porque incrementa hasta en un 200% los gastos, ya que se debe contemplar la retribución económica de los compañeros que trabajarán horas extras para compensar el trabajo no hecho por el ausente, así como la puesta en marcha de una solución si es que el fenómeno involucra a varios trabajadores.
- Rotación de personal: Fernet, Trépanier, Demers y Austin (2017) tras su investigación con personal de la salud (enfermeras), concluyeron que lo recomendable es promover la motivación intrínseca (autónoma) en lugar de la extrínseca (externa) ya que la primera está negativamente relacionada con la intención de abandonar la organización. Por su parte Gil (2012) afirma que la desmotivación representa un problema mundial debido a que no todas las personas están dispuestas a permanecer en una organización cuando ésta no considera ni reconoce el talento de sus trabajadores.
- Baja productividad: el sentirse desmotivado afecta directamente la productividad del trabajador y por ende a la organización para la cual trabaja, obteniendo peores resultados que si se tuviera una actitud positiva, asegura Matesanz (2015). Diamantidis y Chatzoglou (2019) encontraron que la motivación intrínseca afecta directamente el desempeño laboral.

## 2.6 Teorías acerca de motivación laboral

Para una mayor comprensión de la motivación se han postulado distintas teorías, teniendo cada una de éstas una perspectiva particular, así como una influencia de la cultura (Báez et al., 2017). Chiavenato (2009b) y Hernández (2011) han clasificado estas teorías de acuerdo a su enfoque por contenido o por proceso de la motivación; el primer grupo se centra en las



razones que motivan la conducta (necesidades), mientras que el segundo se encarga de caracterizar los pasos a seguir para dar dirección, intensidad y persistencia a la propia conducta. Adicionalmente, Chiavenato (2009b) propone un tercer grupo para integrar las teorías del refuerzo, que son aquellas que priorizan los resultados, exitosos o fallidos, de la conducta.

### 2.6.1 Teorías de contenido

#### Jerarquía de las necesidades humanas de Maslow

Una de las teorías pioneras de la motivación es la postulada por Abraham Maslow, quien formula una jerarquía que ordena cinco tipos de necesidades. Con esto en mente, se construye una pirámide de cinco eslabones a fin de crear una representación gráfica de sus ideas. Dichas necesidades se describen a continuación (Ambriz, 2016; Contreras, 2016; Riggio, 2018; Tovar, 2017):

- Fisiológicas: hambre, sueño, sexo, abrigo, refugio, sed y otras necesidades corporales.
- De seguridad: física, psíquica y económica, el cuidado contra daños físicos y emocionales. Una necesidad que ha tomado mayor importancia tras el deseo de protegerse de los peligros y amenazas comunes en las sociedades actuales (Alvarado, 2017).
- Sociales: recibir y proporcionar afecto, la afiliación, el sentimiento de pertenencia, la amistad. Esta necesidad se ve mayormente satisfecha en el trabajo en equipo y la comunicación que los trabajadores deben sostener con otras áreas de la misma organización (Alvarado, 2017).
- De estima: autoconfianza y autovaloración, factores internos como el amor, el respeto a sí mismo, la autonomía y el logro; y factores externos como el estatus, el reconocimiento y la atención. La satisfacción de esta necesidad se facilita en los ámbitos laborales que permiten ascensos y en general, actos de reconocimiento (Alvarado, 2017).

- Autorrealización: crecimiento, desarrollo personal, impulso para convertirse en aquello que uno es capaz de ser, la satisfacción total del individuo. Se ubican en lo más alto de la pirámide.

En el momento en el que las necesidades básicas se satisfacen las siguientes necesidades en el orden jerárquico obtienen mayor atención. Son los primeros dos eslabones de la cadena los que se consideran como necesidades inferiores, mientras los tres restantes constituyen las necesidades superiores (Tovar, 2017).

### **Teoría ERG de Alderfer**

Este autor continúa con la idea de Maslow de una jerarquía en las necesidades, sin embargo, en esta teoría se busca satisfacer en primer lugar las necesidades de orden superior, y si éstas se ven frustradas se buscará satisfacer una de un nivel básico. Otra diferencia entre ambas teorías es que la propuesta por Clayton Alderfer, en 1980, supone que es posible buscar satisfacer distintas necesidades simultáneamente. Esta teoría debe su nombre a que contempla tres tipos de necesidades (Ambriz, 2016; Báez et al., 2013; Tovar, 2017):

- Existencia: necesidades básicas de permanencia, se relacionan con demandas de tipo material (biológicas y de seguridad en la teoría de Maslow).
- Relaciones: hace referencia a las relaciones interpersonales significativas (afecto y estima en la teoría de Maslow).
- Crecimiento: empeño interior en busca del desarrollo personal (autorrealización en la teoría de Maslow).

### **Teoría de los dos factores de Herzberg**

También conocida como teoría de la motivación e higiene. Herzberg vincula la satisfacción laboral con factores intrínsecos al trabajo o motivadores (logro, reconocimiento, trabajo realizado, responsabilidad, progreso, desarrollo o crecimiento, éxito) y la insatisfacción con factores externos o de higiene (políticas y administración de la compañía, supervisión, relación con el supervisor y con los subordinados, condiciones de trabajo, sueldo, horarios, relaciones con los compañeros, vida personal, puesto y seguridad). Todos estos factores son considerados como dimensiones independientes, ya que se parte de la idea de que la



satisfacción y la insatisfacción no son opuestas. Cabe mencionar, que cuando un trabajador no tiene problema con los factores externos, este queda satisfecho pero no necesariamente se encontrará motivado. Los factores intrínsecos tienen un efecto más profundo y estable (Ambriz, 2016; Contreras, 2016; Sánchez y Sifuentes, 2018; Tovar, 2017).

Bajo esta teoría, se propone como estrategia de motivación el “enriquecimiento del cargo”, esto consiste en ir cambiando poco a poco las tareas sencillas que cada trabajador debe realizar por algunas más complejas, las cuales los retén y los impulsen a hacer cosas nuevas, y así lograr su desarrollo y crecimiento laboral (Contreras, 2016). Entre los beneficios de llevarlo a cabo, además de la motivación de los trabajadores, es el incremento en la productividad, disminución del índice de ausentismo y rotación. Solo se debe cuidar que el trabajador no viva estrés ni ansiedad durante el cambio de sus actividades, sino, el efecto será contraproducente.

### **Modelo de las necesidades adquiridas de McClelland**

Afirma que la cultura y el ambiente que rodean al individuo moldean tres tipos de necesidades, las cuales son adquiridas socialmente e influyen en la motivación (Ambriz, 2016; Báez et al., 2013):

- Necesidad de Poder: es el interés por influir sobre la conducta de las demás personas, se busca ejercer dominio y control. La persona con mayor necesidad de poder se caracteriza por proteger su prestigio (autoridad, respeto, etc.) más allá de la realización de sus actividades.
- Necesidad de Afiliación: búsqueda de relaciones cercanas y amigables. Son personas que eligen trabajar en equipo más que competir de forma individual.
- Necesidad de Logro: se nombra el logro como una meta personal, implica una conducta de gran esfuerzo en pro de alcanzar objetivos, de sobresalir, de tener logros, de ser exitoso. Esta necesidad se ve mayormente satisfecha con ayuda de la retroalimentación. La persona con necesidad de logro realiza su mejor esfuerzo al realizar las actividades, buscará permanecer en contextos donde sienta que tiene la capacidad de resolver cualquier situación, y de la mejor manera; establecerá objetivos alcanzables.

McClelland señala que cada persona es única, por lo que para motivar es necesario conocer hacia qué tipo de necesidad, de entre estas tres, tiene mayor inclinación (Tovar, 2017).

### **Teoría X-Y de McGregor**

Tras realizar varias observaciones, Douglas McGregor, profesor de administración industrial en Massachusetts Institute of Technology (MIT) en 1960, establece que gran parte de los dirigentes de las organizaciones (jefes, gerentes) suelen tener una filosofía básica sobre el comportamiento humano, la cual moldea sus actitudes y expectativas sobre sus trabajadores, y define su estilo de trabajo (Rosenbaum, 1983). El resultado son dos formas de pensamiento acerca de la gente en relación al trabajo: teoría X (una perspectiva negativa) y teoría Y (una perspectiva positiva) (Ambriz, 2016; Báez et al., 2013; Tovar, 2017):

- X: los seres humanos tienen rechazo por el trabajo, procuran evitarlo; son flojos, rebeldes y codiciosos. Les disgusta asumir responsabilidades. Sólo a través de la coerción, el control y el castigo se logra que estas personas trabajen. Su prioridad en el trabajo es la seguridad. No son ambiciosos.
- Y: los seres humanos están motivados para realizar su trabajo, lo consideran una parte natural de sus vidas. Tienden a buscar la autonomía de dirección y control. Les gusta asumir responsabilidades. Son innovadores.

Este autor consideraba que las organizaciones pueden lograr motivar a toda su fuerza laboral con la ayuda de los trabajadores Y (Tovar, 2017).

### **Teoría de la Autodeterminación**

Teoría propuesta en el año 2000 por Ryan y Deci, se focaliza en los factores que facilitan el crecimiento de la automotivación dentro de los lugares de trabajo. Se afirma que existen tres factores que van a impulsar o no la motivación de los trabajadores (Riggio, 2018):

- Autonomía: la oportunidad que tienen los trabajadores de tomar decisiones con respecto a cómo llevan a cabo sus labores; es decir, la libertad de decisión y no sólo el trabajar siguiendo un esquema estricto previamente establecido.

- Competencia: se refiere a la percepción que cada trabajador tiene sobre su propia capacidad de realizar su trabajo, la cual irá en aumento conforme tenga mayor experiencia dentro de su puesto.
- Afiliación: sensación que se impulsa al crear oportunidades de trabajo en equipo y de facilitar las relaciones entre los compañeros de trabajo.

Los mismos autores se han encargado de comprobar sus postulaciones, resultando que efectivamente los trabajadores que se desempeñan en ambientes donde les permiten trabajar con autonomía, satisfacen en mayor medida la tres necesidades anteriormente mencionadas y tienen un mejor desempeño (Baard, Deci y Ryan, 2014 En Riggio, 2018). Esta teoría también se vincula con variables como la satisfacción y el bienestar laboral.

### 2.6.2 Teorías del proceso

#### Teoría de la equidad de Adams

Se parte de la idea de una comparación realizada por el trabajador, cuyo resultado modulará el nivel de motivación laboral. Lo que se compara es el desempeño individual (esfuerzo, competencias, experiencia, educación) y la recompensa obtenida de ello (salario, aumento, reconocimiento), versus la situación de sus compañeros (Báez et al., 2013). Los puntos de referencia para hacer esta comparación son cuatro (Tovar, 2017):

- Auto-interno: la experiencia que el trabajador pueda tener en un puesto distinto al actual, pero dentro de la misma organización.
- Auto-externo: la experiencia que el trabajador tiene tras haber trabajado en otras organizaciones.
- Otro-interno: Su situación versus aquella de compañeros de su trabajo actual.
- Otro-externo: Su situación versus la de trabajadores de otra organización.

#### Teoría de la fijación de metas u objetivos de Locke

Edwin Locke, en 1968, postuló que las metas específicas y en muchas ocasiones difíciles, conducen a un mayor esfuerzo; en este caso cuando se plantean objetivos específicos se tiene un mejor rendimiento que cuando los objetivos de trabajo son generales o cuando éstos no existen (Ambriz, 2016). Esta estrategia sirve para incrementar la motivación

intrínseca, la cual tiene mejores resultados que la que se consigue mediante factores externos (Tovar, 2017). Además, esta teoría toma en cuenta la voluntad como motivador de la conducta. Asimismo, se menciona que cuando existe una retroalimentación inmediata sobre el cómo el trabajador obtuvo la meta, el esfuerzo realizado será más eficaz; también, el que el trabajador se involucre en el momento de establecer las metas le permitirá tener mejores herramientas para alcanzarlas (Báez et al., 2013).

### **Teoría de las expectativas de Vroom**

Se parte de la idea de que el trabajador estará motivado cuando el esfuerzo realizado en su trabajo sea recompensado de la forma en la que él buscaba que lo fuera (Tovar, 2017). La persona estará más motivada cuando el objetivo a alcanzar sea de gran importancia y cuando se tenga mayor seguridad de que los esfuerzos a realizar serán suficientes para alcanzar dicho objetivo (Contreras, 2016).

Vroom, en 1964, indica que la motivación es un proceso que rige los diversos comportamientos del ser humano (Sánchez y Sifuentes, 2018).

Esta teoría se compone de tres elementos (Ambriz, 2016):

- Relación esfuerzo – desempeño: es la seguridad que tiene un trabajador de que su esfuerzo brindará el desempeño deseado.
- Relación desempeño – recompensa: se refiere al grado de esfuerzo que el trabajador percibe que es necesario para recibir una recompensa.
- Relación recompensa – metas personales: implica la contrastación entre la recompensa obtenida y la satisfacción de las metas personales.

Entre las aportaciones de esta teoría se encuentra el hecho de que acepta que existen diferencias individuales (Alvarado, 2017); además es importante que en los procesos organizacionales se consideren las tres relaciones anteriores. También se busca que los empleadores conozcan cuáles son las metas personales de sus trabajadores y traten de equipararlas con aquello que la organización pueda ofrecerles (Tovar, 2017).

### 2.6.3 Teorías del refuerzo

#### Teoría del reforzamiento

Esta teoría surge de la escuela conductista (por ejemplo, Skinner) y lo que postula es que se debe dar un reforzamiento, positivo y de forma inmediata, cada vez que el trabajador realice un buen trabajo. Es criticada debido a que no contempla la causa de la acción que se refuerza, así como la parte cognoscitiva (Tovar, 2017).

#### Teoría de la evaluación cognoscitiva

Es a finales de 1960 que se descubrió que si los empleadores propician una serie de recompensas externas como medida única de motivación, el resultado será contraproducente. Es decir, que cada vez que al trabajador se le otorga una recompensa de tipo externa, no se le permite que la motivación surja desde él, entonces pierde cierto autocontrol y su motivación intrínseca disminuye (Tovar, 2017).

### 2.7 ¿Cómo motivar a los trabajadores?

Existen distintas propuestas de estrategias para motivar a los trabajadores; por ejemplo, Chiavenato (2011) menciona que para impulsar la motivación laboral no sólo se debe brindar un salario monetario, sino que también se debe dar reconocimiento al desempeño.

Además, es fundamental que todos los trabajadores conozcan y tengan claros sus objetivos de trabajo así como los objetivos de toda la organización, también que dichos objetivos sean coherentes entre unos y otros y que haya un objetivo común entre todos los trabajadores. Esta claridad, permitirá guiar el trabajo, facilitando la motivación y aumentando la probabilidad de logro de las metas; además, se construirá un ambiente de trabajo congruente al desempeño favorable esperado (Báez et al., 2017).

Los resultados arrojados de la investigación de Calk y Patrick (2017) sustentan que la oportunidad de trabajar en equipo es un elemento fundamental para motivar a los trabajadores, dejando en claro que las organizaciones deben empezar a apostar por la colaboración, ya que esto permite satisfacer necesidades sociales. Asimismo, las tareas a desempeñar deben representar retos y ser significativas, de tal forma que el trabajador pueda sentirse alguien importante dentro de la organización, satisfaciendo necesidades de



estatus. Estos autores, sugieren ir más allá de lo acostumbrado (retribución salarial, seguros, jubilación, etc.).

Po su parte, Tovar (2017) afirma que al momento de darles a los trabajadores la oportunidad de tomar decisiones en sus puestos de trabajo, su sensación de pertenencia aumenta, así como su involucramiento, creatividad y motivación.

Otra manera de motivar es a través de brindar reconocimiento y compensar de acuerdo a los resultados obtenidos. También se deben crear espacios donde se permita la participación, la seguridad y la autorrealización (Contreras, 2016).

Cabe señalar que la motivación es un proceso que se verá enriquecido si se involucra a dos o más partes; es decir, que la responsabilidad de motivar debe ser compartida, se debe crear la oportunidad donde el propio trabajador motive a otros compañeros, a la par de que él reciba motivación (Enríquez, 2014).

Particularmente, Robins y Judge (2013b) sugieren tres programas distintos que las organizaciones pueden emplear para motivar a sus trabajadores, el primero consiste en brindar reconocimiento a los trabajadores lo cual puede hacerse a través de un mensaje de correo electrónico, en juntas o bien con la dinámica del empleado del mes; el segundo programa es el de participación de los trabajadores, en éste se busca dar autonomía de decisión sobre las propias tareas a desempeñar, permitiendo que cada uno explote sus propias capacidades y sienta que su trabajo tiene significado; finalmente aborda planes de pago variable, donde el salario no es fijo sino que puede depender tanto del desempeño individual como del de todo el grupo de trabajo, este último programa debe ser manejado con mucho cuidado ya que si no se sabe aplicar correctamente puede traer consecuencias contrarias a las esperadas.

Al abordar el tema de la motivación también es relevante identificar bajo qué contexto se desenvuelven las personas, particularmente se debe conocer cuál es la cultura tanto del país como de la propia organización. Por ejemplo, se plantea la existencia de dos tipos de cultura, la individualista (propia de países como Estados Unidos) y la colectivista (como en





México); los trabajadores de cada país van a buscar condiciones distintas de trabajo, de manera tal que para motivarlos se deberán ofrecer distintos incentivos (Tovar, 2017).

## 2.8 Motivación laboral en México

Báez et al. (2013) llevaron a cabo una investigación de tipo mixta, donde observaron y aplicaron un cuestionario a fin de medir la motivación laboral de los trabajadores de una empresa de San Luis Potosí, México. Estos autores, encontraron que la percepción que tanto los directivos como los trabajadores operativos tenían sobre la motivación laboral era muy importante ya que ésta fungía como un factor de eficiencia laboral. Asimismo, consideraron a la motivación como aquello que permite guiar la energía de los trabajadores rumbo a las metas.

La relevancia del estudio reside en su propuesta de análisis de esta variable, destacando que el primer paso es evaluar la realidad de la propia organización para posteriormente planificar una estrategia de acción acorde a las necesidades y metas; así como distintas recomendaciones para promover la motivación laboral. En el caso particular de la empresa en cuestión (SANTIZ S.A de C.V.), los investigadores sugirieron evitar cualquier tipo de estratificación social a fin de fomentar la unión, propiciando ambientes solidarios y el trabajo en equipo; además de enfocar a los trabajadores hacia los mismos objetivos. Concluyeron que de manera individual e interpersonal, la motivación puede verse beneficiada si cada trabajador posee competencias como comunicación efectiva, negociación, asertividad, además de la disposición de esforzarse lo suficiente. A nivel organizacional se promueve la motivación laboral a través del reconocimiento del desempeño, interés por el trabajador, reconocimiento continuo de las necesidades del trabajador, libertad de expresión al respecto de la situación de la organización, aumentos de sueldo, realización de eventos en donde se invite a las familias, etc. (Báez et al.; 2013).

Algunas prácticas de Recursos Humanos que motivan a los trabajadores mexicanos son las recompensas, las bonificaciones económicas y la retroalimentación, así como los planes de seguridad y prevención (Camarena y Saavedra, 2017).

Camarena y Saavedra (2017) afirman que se debe tener cuidado con las pymes mexicanas ya que éstas no suelen ver las prácticas de Recursos Humanos (diseño de puestos,



contratación, capacitación, gestión de la carrera profesional, evaluación del rendimiento, políticas de retribución, etc.) como ventajas competitivas, dejando así que la motivación de sus trabajadores esté en peligro.

Una señal de alarma en la situación de las pymes de la Ciudad de México es que sólo un tercio de éstas poseen programas de promoción, un medio importante para motivar a los trabajadores así como para lograr la permanencia de éstos a través de la identificación con la empresa. Cabe aceptar que esta situación es comprensible si se parte de que son organizaciones pequeñas con pocas vacantes, por lo que no hay grandes probabilidades de que los trabajadores asciendan a puestos superiores. Además, 42% de las pymes no cuentan con programas de sueldos y salarios, ni de incentivos, lo que se traduce a una falta de reconocimiento al desempeño del trabajador; y carecen de la aceptación de las diferencias individuales; todo esto se traduce en menos ventajas competitivas. Por otra parte, estas empresas poseen como ventaja el que sus trabajadores tienen mayores oportunidades de conocer el impacto de su esfuerzo, así como de realizar distintas actividades y tener mayor cercanía con los directivos, pudiendo ser fuentes de motivación (Camarena y Saavedra, 2017).

## 2.9 Motivación laboral de un trabajador *millennial* en México

Particularmente, en el caso de los *millennials*, la motivación laboral se ve como un recurso fundamental que las organizaciones de manera estratégica deben alcanzar. Este grupo generacional se caracteriza por tener ganas de crecer, de ser dinámicos, por el gusto por las tecnologías de vanguardia y por aburrirse con facilidad al realizar tareas repetitivas. Además, dos de los factores que buscan es la creatividad y la innovación, por lo que se sugiere crear espacios de trabajo cómodos y agradables que los ayuden a generar nuevas ideas (Milenio, 2015); es decir, crear una oficina inspiradora (Calderón, s.f.).

Para el caso particular de los *millennials* más jóvenes, a causa de su poca experiencia, el sueldo al que aspiran no es alto y al ser su primer trabajo buscan permanecer y mostrar estabilidad a sus empleadores (Forbes, 2014).

Entonces, si se quiere motivar a este sector de la fuerza laboral se sugiere considerar brindarles autonomía en sus propias actividades, conocimientos y habilidades; además de



dar la oportunidad de desempeñar diferentes tareas donde éstas los lleven a ser innovadores; permitirles que se encuentren en contacto con las nuevas tecnologías; y brindarles reconocimiento por su buen desempeño (Milenio, 2015). Así como también un equilibrio entre la vida personal y la laboral (Forbes, 2014).

Por su parte, el Director de Mercadotecnia y Relaciones públicas de OCCMundial sugiere 7 claves para mantener a los trabajadores *millennials* motivados (Calderón, s.f.):

1. Ofrecer flexibilidad: se trata de aceptar que los *millennials* ya no buscan horarios estrictos de oficinas, sino que aspiran tener la oportunidad de elegir en donde trabajar (*homeoffice*, centros de *co-working*, etc.), aspecto que podría favorecer la creatividad y productividad si se sigue una adecuada implementación (Ugalde, 2019).
2. Atribuirles un mentor: los miembros de esta generación se destacan por preferir trabajar en equipo, de tal forma que si existe la posibilidad de que esta nueva fuerza de trabajo esté en contacto con personas con mayor experiencia, se estará impulsando el trabajo multigeneracional, generando un mejor ambiente de trabajo y facilitando el aprendizaje.
3. Dar proyectos a corto plazo: encaminado a la idea de que los *millennials* se motivan cuando reciben retroalimentación constante, el dividir los objetivos a largo plazo en objetivos más pequeños y de corto plazo puede favorecer que estos trabajadores conozcan los avances que han tenido dentro de sus propias tareas, así como disminuir su nivel de aburrimiento laboral.
4. Pedir y valorar su retroalimentación: es importante crear un sistema de comunicación en el cual este grupo generacional pueda participar transmitiendo sus opiniones respecto a los procesos de trabajo, incluso cuando no se puedan seguir las recomendaciones dadas, lo importante es que se dé la oportunidad de expresarse.
5. Brindar tecnología: las organizaciones en donde la incorporación de las nuevas tecnologías sea nula, serán catalogadas como aburridas y poco innovadoras. Es por ésto que se sugiere crear oportunidades de trabajo donde se impulse el empleo de las herramientas tecnológicas actuales, por ejemplo, a través de la asistencia a

- videoconferencias. Las redes sociales deben aprovecharse como herramientas de trabajo, no se recomienda prohibirlas.
6. Crear una oficina inspiradora: los factores físicos de los lugares de trabajo también tienen un impacto en la motivación de todo el personal; por este tipo de factores se entienden el diseño de las oficinas, escritorios, lugares de descanso, cafeterías, etc. Cuidar todos estos elementos permitirá o no el tener ciertos beneficios como el aumento de la creatividad, la concentración, el trabajo en equipo, además de representar ahorros económicos.
  7. Cultura empresarial sobre el salario: el salario ya no es la principal característica en la búsqueda de un trabajo, ahora, los *millennials* están interesados en una cultura empresarial que empate con sus ideas y valores, así como que les permitan desarrollar su creatividad, potencial y aprendizaje.

Es conveniente señalar que la comunicación dentro de las organizaciones es de suma importancia, ésta se establece desde el momento en el que se publica la vacante a cubrir; entre mayor honestidad y mejor entendimiento de lo que la organización y el trabajador esperan, así como en lo que cada uno se compromete, mayor permanencia se tendrá de la fuerza laboral (CompuTrabajo, 2018).

La generación *millennial* se ve atraída por beneficios adicionales a su salario, estos pueden ser la flexibilidad de horario y el impulso de otras actividades, fuera de las laborales. Asimismo, el permitir el desarrollo de los trabajadores, ya sea mediante la capacitación o con alguna otra estrategia, aumentará la capacidad de resolución de los nuevos problemas derivados del constante y rápido cambio del mundo laboral competitivo (CompuTrabajo, 2018).

López (2017), afirma que no sólo se debe enfocarse en los integrantes veintiañeros de esta generación, sino que también, se debe reconocer la presencia de personas con mayor experiencia y conocimientos especializados en los lugares de trabajo. Estos trabajadores, se caracterizan por aspirar a puestos de liderazgo así como a retribuciones salariales mayores y a prestaciones superiores a la ley, teniendo un crecimiento más acelerado. Se propone que existan movimientos diagonales u horizontales que le permitan al trabajador percibir que está en crecimiento y que se valora su trabajo. Además, se mencionan la comprensión de



las necesidades de los profesionales, el desarrollo de sus habilidades a través de tareas significativas que impliquen retos laborales, la flexibilidad laboral y una buena impresión de la empresa esparcida por todos los trabajadores, como elementos clave para atraer y mantener a los *millennials* dentro de las organizaciones.

### 2.10 Formas de medir motivación laboral

Para la medición de la variable motivación laboral se han reportado distintos instrumentos que se han construido bajo distintas teorías, a continuación se muestran algunos:

- Escala de Motivación Laboral (R-MAWS)

Elaborada por Gagné et al. (2010) y adaptada al español dos años después. Se sustenta en la Teoría de la Autodeterminación. Cuenta con cinco dimensiones:

1. Motivación: hace referencia a la ausencia de motivación hacia una actividad o tarea.
2. Regulación externa: se lleva a cabo una actividad con el propósito de ser recompensado o de evitar un castigo.
3. Regulación introyectada: se actúa pensando en lo que esperan los otros y para evitar sentimientos de culpa.
4. Regulación identificada: aborda la identificación con el significado de la tarea como punto de partida para emitir una acción.
5. Motivación intrínseca: se presenta cuando se llevan a cabo las tareas porque éstas son interesantes y agradables.

- *Work Motivation Inventory* (WMI)

Es aplicable a distintos tipos de organizaciones, desde grandes corporaciones hasta públicas como universidades, y entidades de gobierno. Está conformado por 60 reactivos, a través de los cuales, logra un perfil de la motivación de la persona en cuanto a valores y necesidades. Está basado en la teoría de Maslow y de Herzberg. Mide la motivación en 5 factores (necesidades): básicas, seguridad, pertenencia, ego y actualización (Calk y Patrick, 2017).

- Prueba MOLA (Motivación Laboral)

Creada por Ambriz (2016), entre sus bondades se encuentra que fue elaborada para población mexicana. Es una prueba cuantitativa de 58 ítems con escala tipo Likert de 5 puntos (Siempre, Casi siempre, A veces, Casi Nunca, Nunca), cuyo objetivo es identificar el nivel motivacional que existe en los empleados de una empresa u organización. Su aplicación puede ser de forma individual o colectiva.

Tiene un índice de confiabilidad por mitades de 0.94 y tiene validez de contenido.

Para su construcción se partió de la Teoría de los dos factores de Herzberg, la cual establece que existen factores motivacionales y factores higiénicos. Entre los primeros se consideran: el éxito, la responsabilidad, la promoción, el reconocimiento y el trabajo. Mientras que como factores higiénicos se ubican: la política organizacional, la dirección, la supervisión, las relaciones interpersonales, el salario y las condiciones laborales.

- Inventario de factores motivacionales y de higiene

Creado por Contreras (2016), entre sus bondades se encuentra que fue elaborado para población mexicana. Se compone de 104 reactivos y 19 subescalas que con base en la teoría de Herzberg miden factores de higiene (10: administración y política de la empresa, supervisión, relación con el supervisor, condiciones laborales, salario, relación con iguales, relación vida-trabajo, relación con subordinados, categoría y seguridad) y de motivación (6: logro de objetivos, reconocimiento, trabajo en sí mismo, responsabilidad, promoción y desarrollo), así como el interés de salir y de permanecer en la empresa y la satisfacción laboral. Usa diferencial semántico que va de totalmente en desacuerdo a totalmente de acuerdo. Tiene una confiabilidad superior a 0.70 y validez de constructo.

Como conclusiones del segundo capítulo, se observa que en la actualidad las organizaciones deben encontrar estrategias que les permitan motivar a sus trabajadores, esto con la idea de atraer y retener al mejor talento y de esta forma ser competitivas en el medio. Para entender la motivación se han formulado distintas teorías que se centran en la conducta, en el pensamiento y en el desarrollo de la persona; dichas teorías se pueden clasificar según su enfoque esté en el contenido (las causas de la conducta / necesidades),



en los pasos del proceso de la motivación, o en los reforzadores de la conducta. Existen distintas fuentes de motivación, tanto intrínsecas como extrínsecas, por lo que se infiere que cada trabajador será distinto y que se le deberá motivar de una manera particular. Se han realizado investigaciones que sustentan que la motivación está relacionada con el desempeño, la productividad, la satisfacción y el compromiso laboral, así como con el ausentismo, la rotación de personal y la baja productividad. Finalmente, se entiende que la motivación es un factor fundamental dentro de las organizaciones en donde se desempeñan los *millennials*, puesto que será un elemento más que permitirá a esta fuerza laboral el trabajar en pro del cumplimiento de los objetivos organizacionales. A continuación, se abordará la intención de permanencia de los trabajadores de esta generación y la posible relación entre esta variable y la motivación.



## Capítulo 3. Intención de permanencia en el trabajo

### 3.1 Las actitudes y la intención

La actitud es un concepto de corte abstracto debido a que ésta no puede ser observada de forma directa (Littlewood, 2014). Se afirma que una actitud tiene distintas propiedades, entre éstas es que varía de un punto favorable a uno desfavorable, es decir, que tiene una dirección positiva o negativa; además de una intensidad, la cual puede ser alta o baja (Hernández, Fernández y Babtista; 2014).

Las actitudes funcionan como guía de un comportamiento posterior, es decir, son precursoras de éste. Poseen tres componentes distintos, el primero es el componente afectivo que hace referencia a las emociones y sentimientos provocados por un objeto, persona o situación. El segundo es el componente cognitivo, el cual involucra las creencias e información general que la persona posea acerca de un objeto, ser vivo, actividad, concepto o símbolo. Finalmente un componente conductual que está constituido por los comportamientos emitidos hacia el objeto, ser vivo, situación, etc. (Littlewood, 2014).

Littlewood (2014) sustenta la teoría de Baron y Byrne quienes plantean que las actitudes pueden ser aprendidas por medio del condicionamiento clásico (asociación entre un estímulo y una respuesta) o a través de una comparación entre las acciones propias y aquellas de las personas que se encuentran a su alrededor.

Aunado a esto, se ha encontrado que la actitud tiene una relación positiva con la intención de permanencia, siendo que entre más positiva sea la actitud de un trabajador sobre su trabajo, más gusto de permanecer en la organización tendrá (Coombs, 2009).

Por otra parte, la intención se reconoce como aquello que va a mediar entre la actitud y la acción. La acción predispuesta por la intención quedará latente hasta que las condiciones que rodean a la persona le permitan actuar. La intención se ha correlacionado positivamente (.47) con la conducta (Armitage y Conner, 2001). A pesar de ello, la intención por sí misma no garantiza un comportamiento en específico (Littlewood, 2014).





Para comprender cómo es que se lleva a cabo un comportamiento, Littlewood (2014), retoma la Teoría de la Acción Razonada propuesta por Ajzen y Fishbein en 1980. Esta teoría se sirve de tres constructos, la intención conductual (IC), la actitud (A) y la norma subjetiva (NS) y concluye que habrá intención de actuar cuando la persona tenga una actitud positiva hacia la conducta en cuestión y cuando las personas que ésta considera importantes aprueben dicha conducta. Posteriormente, el autor Ajzen añade la variable de control conductual percibido (CCP), creando así la Teoría de la Conducta Planeada (TCP), la cual afirma que la persona emitirá una conducta siempre y cuando tenga una actitud positiva hacia ésta, reciba presión social para llevarla a cabo y cuando se sienta con la capacidad para hacerlo.

Lo anterior se complementa con la idea de que la intención está moldeada por tres tipos de creencias, las conductuales (que hacen referencia a las posibles consecuencias del comportamiento), las normativas (que son las expectativas de personas importantes) y las creencias sobre el control (que son los posibles inconvenientes o facilitadores al llevar a cabo dicha conducta) (Littlewood, 2014).

En este mismo orden de ideas existen otras explicaciones que sustentan la hipótesis de que la actitud es el antecedente de una intención y ésta a su vez de una conducta; por ejemplo, se encuentran las teorías de consistencia actitudinal como la Teoría del equilibrio de Heider (1946 En Rodríguez, 1972) la cual pone énfasis en las inconsistencias entre lo que la persona piensa, siente y hace, dicha inconsistencia rompe con el equilibrio y genera una presión o incomodidad que demandará un cambio a fin de regresar al estado de equilibrio. Además, la Teoría de la disonancia cognoscitiva de Festinger (1957) que postula que “a las personas no les gusta la incoherencia y cuando se presenta se sienten motivados a evitarla” (p.15).

A modo de resumen hasta este momento, la intención se precede de la actitud y a su vez la intención se ve como el antecedente inmediato del comportamiento.

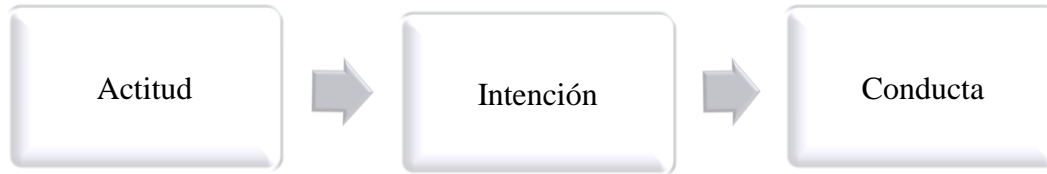


Figura 1. Actitud, intención y conducta. Fuente: Elaboración propia, 2020.

### 3.2 Antecedentes de la intención de permanencia

Según el Modelo de Cambio propuesto por Price y Muller (1981), existen cinco factores que determinan la intención de permanencia de un empleado, los cuales son:

- El salario
- La integración (relación con supervisores o compañeros de trabajo)
- Comunicación instrumental (roles de trabajo claramente definidos)
- Comunicación formal (políticas y prácticas comunicacionales de la organización)
- Centralización (distribución de poder dentro de la organización).

Años más tarde, estos mismos autores llevaron a cabo una investigación que aborda el papel que juega la satisfacción laboral en la intención de cambio o permanencia de los trabajadores. Por ejemplo, los autores demostraron que la realización de labores repetitivas reduce la satisfacción en el trabajo. Además, se afirma que las oportunidades de trabajo alternativo, la creación de grupos de trabajo, el compromiso e incluso el tamaño de la organización, son elementos que influyen en la relación entre la satisfacción y la intención de cambio de los trabajadores. Cabe destacar que gran parte de este estudio estuvo basado en el Modelo de Motivación de Herzberg de 1976.

Posteriormente Greenhaus, Collins, Singh y Parasuraman (1997) modificaron el Modelo de Cambio antes mencionado. Estos investigadores incluyeron cuatro potenciales factores de influencia en el proceso de renuncia de los trabajadores de una empresa los cuales son, experiencias en el trabajo (sobrecarga laboral, oportunidades de línea de carrera, aspiraciones de desarrollo y expectativas de desarrollo), responsabilidades familiares, conflictos casa-trabajo y estrés.

### **3.3 La intención de permanencia como precursora de la rotación de personal**

Lambert (2013 En Sánchez y Sifuentes, 2018) define la intención de permanencia como el pensamiento que tienen los empleados de continuar trabajando en la organización a la que pertenecen. Mientras que Inoue y Alfaro-Barrantes (2015) la entienden como el deseo de seguir trabajando en la misma organización durante un tiempo constante.

La intención de permanencia es una variable que junto con la satisfacción y el compromiso laboral ayudan a predecir las acciones de los trabajadores con respecto a su carrera profesional (Eom, 2015).

La rotación de personal se vincula con la intención de permanencia de los trabajadores, ya que ésta última es considerada como el lado positivo del un mismo fenómeno organizacional. Partiendo de lo anterior, cabe señalar que los factores que influyen en la intención de permanencia también estarán impactando en la rotación de personal.

La rotación de personal puede ser entendida como la cifra de trabajadores que se incorporan y se retiran de la organización y que puede verse reflejado mediante cifras mensuales y/o anuales (Castillo, 2006 En Esquivel y Valdivia, 2019).

A su vez Chiavenato (2017) afirma que la rotación de personal es la consecuencia de fenómenos internos y/o externos a la organización que condicionan la actitud y el comportamiento del personal.

Asimismo, esta variable se entiende como el fenómeno del flujo de entrada y salida de trabajadores en una organización; entendiéndose que cuando un trabajador abandona su puesto de trabajo, otro debe incorporarse a la organización para cubrir esa vacante (Chiavenato, 2009a; Dias et al., 2016).

Chiavenato (2017) expone que la rotación de personal puede medirse a través de:

- La cantidad de trabajadores que abandonan la empresa, ya sea por decisión propia (renuncia), de manera no intencional (despido) o jubilación.
- La intención de permanencia, ya que se ha demostrado que es un gran predictor del abandono del puesto.



El cálculo del índice de rotación laboral para Chiavenato (2017) se basa en el volumen de entrada y salida de personal en relación con el personal empleado o disponible en la organización, en un lapso determinado y en términos porcentuales.

Cuando se mide el índice de rotación laboral se utiliza la ecuación siguiente (Báez et al., 2017):

$$\text{Índice de rotación laboral} = (A + D) / 2 \times 100 / PE$$

Dónde:

A = Admisiones de personal en el periodo considerado (entradas).

D = Desvinculaciones de personal en el periodo considerado.

PE = Promedio de empleados contratados en el periodo considerado.

### **3.3.1 Modelos de intención de permanencia y de rotación de personal**

Un primer acercamiento a la intención de permanencia se hizo observando los factores que la impactan, para ello Yao y Huang (2008) proponen la distinción entre los factores internos (satisfacción laboral, características del propio trabajo, conflicto de rol, beneficios, clima organizacional, promoción y desarrollo); los factores externos (tasa de desempleo, nuevas oportunidades de trabajo, condiciones económicas de la organización en la cual se está trabajando) y de los factores de carácter personal (edad, antigüedad, sexo, estado civil, valores, responsabilidades familiares).

Siguiendo esta misma línea de ideas, los primeros modelos que explican la rotación de personal destacan factores personales (variables demográficas, expectativas de desarrollo profesional y del trabajo mismo); factores del trabajo [actitudes en el trabajo (satisfacción laboral y compromiso organizacional), experiencias en la organización, conflicto de roles, sueldo, promociones, funciones del propio puesto, relación con compañeros y supervisores, políticas de la organización, etc.]; la intención de permanencia y la intención de búsqueda de empleo y su utilidad, ambas influidas por la respuesta afectiva hacia el trabajo; factores externos al trabajo [ofertas de trabajo en otras organizaciones (alternativas, opciones), condición económica, situación familiar] (Mobley y Locke, 1970).



Por su parte, el modelo propuesto por Price y Muller (1981), señala la existencia de buenas ofertas laborales (un factor externo) como un elemento crucial durante la toma de decisiones sobre la posibilidad de renuncia.

Posteriormente, otros investigadores comienzan a integrar la idea de que existen diversos comportamientos, a parte de la renuncia, que son emitidos por el trabajador con la finalidad de cambiar su situación laboral. Por ejemplo, se abordan las formas de evitación del trabajo, las cuales permiten hacer una predicción acerca de si la persona puede o no abandonar la organización. Estas otras formas de comportamiento son el ausentismo, la impuntualidad y conductas catalogadas como indeseables o no productivas. Es así que, por una parte se cuenta con la visión de que existe una línea de progresión que va desde la insatisfacción laboral, pasando por una etapa de evitación del trabajo, para terminar con una separación definitiva de la organización (Homy Kinicki, 2001 En Littlewood, 2014); y por otra parte, otros autores prefieren ver las formas de evitación del trabajo como alternativas que podrían impedir la renuncia (Littlewood, Alviter y Robles, 2012).

Littlewood (2014) concluye que la intención de permanencia es una cognición que el trabajador tiene de forma precedente a la acción de renunciar y propone su propio modelo titulado “Modelo estructural de intención de permanencia”. Este modelo parte de la idea de que el nuevo trabajador se incorpora a la organización con ciertas expectativas generadas a partir de las propias características y el contexto en el que se ubican tanto él como la organización. A continuación, el trabajador se ocupa de comprobar si sus expectativas se satisfacen (satisfacción laboral). Una variable más a considerar en este punto es la percepción del apoyo que recibe el trabajador por parte de sus supervisores y compañeros. Si el trabajador se siente satisfecho laboralmente y además considera que su trabajo es valorado, tenderá a emitir comportamientos que benefician a toda la organización, es decir, que estén encaminados al cumplimiento de los objetivos; en cambio, si no hay satisfacción laboral ni apoyo, el trabajador destacará por un mal desempeño e intención de abandono de su puesto. Asimismo, el compromiso organizacional, en sus tres componentes [afectivo (deseo), normativo (necesidad) y de continuación (obligación)] impacta en el desempeño y permanencia de los trabajadores, siendo que si existe un alto compromiso el trabajador



tendrá la intención de permanecer y emitir comportamientos favorables, descartando el interés de buscar un empleo diferente al actual.

Bajo esta misma perspectiva Wadsworth, Llorens y Facer (2018) retoman la idea de que la rotación de personal puede estar determinada por tres tipos de factores:

- Externos: factores de carácter social y/o económico, por ejemplo, las crisis que podría atravesar el país, las cuales reducen las ofertas de trabajo y vuelven afortunados a aquellos con un puesto fijo.
- Individuales: se refiere a las características propias del trabajador, por ejemplo, edad, sexo, etnia, puesto.
- Organizacionales: todas aquellas particularidades de la organización y del puesto de trabajo que le permiten al trabajador disfrutar de una calidad de vida y tener satisfacción con su trabajo; por ejemplo, un ambiente laboral de respeto, trabajo en equipo, compensaciones, beneficios y salarios.

### **3.3.2 Factores relacionados con la intención de permanencia**

Con base en las clasificaciones anteriormente revisadas, a continuación se describen los factores que intervienen en la intención de permanencia:

Factores laborales internos:

- Satisfacción laboral: es entendida como la respuesta afectiva hacia el propio trabajo que surge de la contrastación de las expectativas contra la situación real que se vive en el lugar de trabajo (Littlewood, 2014). Se ha demostrado que cuando los trabajadores están satisfechos con su salario, con las promociones de las que se benefician, con los reglamentos internos y con su trabajo en sí, tienen la intención de permanecer en la misma organización (Dias et al., 2016; Tamyó y Ramos 2016 En Esquivel y Valdivia, 2019), por lo que la probabilidad de que estén buscando ofertas de trabajo es menor. Además se afirma que las mujeres, en comparación con los hombres, entre más satisfechas están menor intención de abandono reportan (Wadsworth et al., 2018). Asimismo, se afirma que la satisfacción laboral incrementa la productividad, el engagement y facilita que las organizaciones logren



sus objetivos (Daley, 2017). Por otra parte, Cronley y Kyoung (2017) encontraron que la satisfacción laboral difiere de manera significativa según la raza, la etnia, el nivel de puesto y el lugar de trabajo.

- Compromiso laboral: Dias et al. (2016) identificaron en una compañía de tecnologías de la información y comunicación del noreste de Brasil que el compromiso afectivo y el normativo son dos de las variables que más impactan la intención de permanencia. Por otra parte, Redditt, Gregory y Ro (2017) encontraron en una muestra de trabajadores de tiempo compartido (sector hotelero), una relación positiva entre los tres componentes de compromiso laboral y la intención de permanencia. Adicionalmente estos investigadores encontraron que la generación Y presenta un menor compromiso afectivo ( $M=5.187$ ) que la generación X ( $M=5.715$ ) y los *baby boomers* ( $M=5.681$ ); siendo el compromiso afectivo y el compromiso de continuidad los dos componentes del compromiso organizacional que más influyen en la intención de permanencia de los trabajadores *millennials*, en comparación con la generación X y los *baby boomers*.
- Integración social: los trabajadores con alto nivel de integración a la organización tienen menor probabilidad de renunciar; este tipo de integración es a nivel social, de redes sociales, ya que entre mayor conectividad mayor sentido de responsabilidad ante el grupo y por lo tanto menor intención de abandono se tiene (Dechawatanapaisal, 2018).
- Antigüedad en el trabajo: este factor está relacionado de manera negativa con la intención de abandonar el puesto de trabajo, pero solo en el caso de los hombres. Una razón plausible de este resultado es que los trabajadores ganan cierto “status”, reconocimiento, cuando consiguen determinada antigüedad, hecho que los hace cuestionarse sobre su deseo de permanecer en su puesto actual o bien decidir empezar desde cero en otro lugar teniendo en cuenta que el mercado laboral es muy competitivo. Por otra parte, las mujeres con grandes responsabilidades familiares tienen mayor intención de abandono que aquellas que no las tienen y que los hombres, aún cuando tienen varios años laborando para la misma organización (Azanza, Moriano, Molero y Lévy, 2015; Wadsworth et al., 2018).



- Vinculación psicológica (*engagement*): este factor se define como el acto del trabajador de interiorizar la misión de la organización (Daley, 2017). Se ha relacionado de forma positiva con la satisfacción laboral (Daley, 2017) y el liderazgo auténtico; los líderes auténticos son quienes ayudan a sus compañeros a involucrarse con el trabajo de forma física y emocional, además de motivarlos (Azanza et al., 2015). Asimismo, existe evidencia de que esta variable correlaciona alta y positivamente con la intención de permanencia, obteniendo una significancia estadística y una cifra de 0.838 (Alayo y García, 2018); resultado que se complementa con la idea de que a mayor *engagement* menor rotación de personal se enfrenta (Azanza et al., 2015).
- Liderazgo: se han hecho varios estudios relacionando distintos tipos de liderazgo con la intención de permanencia; por ejemplo, Azanza et al. (2015) encontraron que los trabajadores que perciben un liderazgo auténtico (aquel que promueve la autoconciencia, el autodesarrollo, una perspectiva moral interiorizada, un balance en el procesamiento de información y una relación con transparencia) dentro de sus lugares de trabajo tienen la intención de permanecer en la organización. En otra investigación Yao y Huang (2018) concluyen que las organizaciones que impulsan el apoyo de parte del supervisor, así como los que favorecen que los trabajadores tengan confianza en su líder, aumentan la intención de permanencia. Por su parte, Eom (2015), encontró que tres comportamientos característicos de los líderes transformacionales tienen un impacto estadísticamente significativo sobre la intención de permanencia. Estos comportamientos son la identificación y articulación de una visión (lograr que los trabajadores comprendan la importancia de sus tareas al visualizar el impacto de sus acciones en el desempeño de toda la organización) y la promoción de una meta grupal, los cuales impactaron de manera positiva. Y por otro lado, el proveer un modelo a seguir apropiado, comportamiento que resultó tener un impacto negativo. Cabe aclarar que estos resultados parten del análisis de una muestra de trabajadores del sector de las tecnologías de la información (TI), quienes de acuerdo al autor de la investigación se caracterizan de manera particular por querer autonomía y no por trabajar bajo un esquema pre-estructurado como lo supondría el tener que seguir el ejemplo de alguien más.





Finalmente, una cuarta investigación consultada arroja que a nivel mundial 3 de cada 10 empleados reconocen que para quedarse en su actual trabajo y descartar la búsqueda de una alternativa laboral, les gustaría que los directores pusieran mayor énfasis a incentivos no monetarios, como lo son el incluirlos en proyectos y hablar de los aciertos que tienen en su desempeño cotidiano (Deloitte, 2012 En Enríquez, 2014).

- Identificación con el grupo de trabajo: se ha encontrado que cuando los trabajadores logran identificarse con su grupo de trabajo, es decir con sus compañeros, su intención de permanecer en su puesto de trabajo es mayor (Alayo y García, 2018; Azanza et al., 2015; Coombs, 2009).
- Cultura organizacional: se ha comprobado que cuando la cultura de la organización, es decir la forma en cómo se llevan a cabo las actividades, permite satisfacer a los trabajadores, éstos tienen menor intención de abandonar la organización (Cronley y Kyoung, 2017).
- Clima organizacional: este factor hace referencia al conjunto de percepciones sobre la dinámica de trabajo, las cuales son compartidas por los trabajadores. Se ha encontrado que el clima organizacional modula la relación entre el estrés y la intención de permanencia, siendo que si los trabajadores están bajo estrés pero dentro de un clima de trabajo positivo las probabilidades de permanencia son mayores en comparación a cuando el nivel de estrés es elevado pero el clima de trabajo es negativo (Tze-Ngai, Boyol y Chun-Pong, 2018).
- Estrés: entre las muchas consecuencias del estrés dentro de los ambientes laborales se encuentran una baja productividad, absentismo, quejas de compensación y menor intención de permanencia. Incluso, se pone en duda que el salario pueda retener a trabajadores bajo mucho estrés (Tze-Ngai et al., 2018).
- Carga laboral: una menor carga laboral y un ambiente de trabajo tranquilo son factores que impactan de forma positiva la intención de permanencia. Sin embargo, se debe aclarar que la tranquilidad no debe ser extrema ya que de lo contrario los efectos serían contraproducentes, volviendo la imagen de los trabajadores como ociosos y limitando sus compensaciones (Alayo y García, 2018).



- Flexibilidad laboral: La fuerza laboral ha estado cambiando durante los últimos años, ahora hay más mujeres en puestos administrativos, gerenciales y directivos; también, son cada vez más las mujeres que se están haciendo cargo de los gastos del hogar, por lo que las características de los trabajos deben cambiar a la par de su fuerza laboral. Es decir, aspectos como el lugar de trabajo (oficinas) o los horarios de trabajo (8 hrs diarias por 5 días a la semana) ya no son los más óptimos en todos los casos, por lo que tener flexibilidad laboral permite a los empleadores reducir la tendencia de la intención que tienen sus trabajadores de abandonar la organización. Además, es un beneficio que puede disminuir la rotación de personal, aumentar la productividad y la satisfacción laboral del trabajador (Wadsworth et al., 2018).

Factores laborales externos:

- Norma subjetiva: la opinión de personas que son importantes para el trabajador influirá en la decisión de permanecer o no en la organización para la cual trabaja (Coombs, 2009).
- Equilibrio entre la vida laboral y familiar: partiendo del hecho de que la situación económica actual demanda que sean dos los encargados de aportar dinero al hogar, los trabajadores están en busca de un trabajo que les permita percibir un buen salario pero que también les dé la oportunidad de convivir con su familia y disfrutar de su tiempo personal. Se ha encontrado que aquellos trabajadores que disfrutaban de la flexibilidad para escoger su horario de trabajo, es decir, que no siguen el normativo horario de 8 hrs por 5 días a la semana, tienen menor intención de abandonar su puesto de trabajo. Particularmente, son las mujeres quienes presentan menor intención de abandonar su puesto de trabajo cuando disfrutaban de horarios de trabajo flexibles, algo coherente con la idea de que las mujeres valoran más este tipo de beneficios ya que les permiten hacerse cargo de sus responsabilidades familiares (Wadsworth et al., 2018). De acuerdo con Domínguez (2019) en el sector hotelero los conflictos por la falta de equilibrio entre los roles laborales y familiares son un factor relevante para salir de la organización.



- Condiciones económicas y sociales del país: se ha reportado que las crisis económicas que enfrentan los países son hechos que impactan en la decisión de permanencia de los trabajadores (Wynen y Beeck En Wadsworth et al., 2018)
- Ofertas de trabajo atractivas fuera de la organización: cuando un trabajador percibe en el mercado laboral mejores oportunidades de crecimiento que aquellas que tiene dentro de la organización tiene mayor intención de abandonar su lugar de trabajo (Domínguez, 2019).

Factores personales:

- Nivel de puesto: los trabajadores que se ubican en puestos operativos presentan mayor intención de abandonar la organización que aquellos de niveles superiores (Cronley y Kyoung, 2017).
- Edad: se ha encontrado que la variable edad está relacionada con el nivel de intención de permanencia, siendo que cuando una aumenta la otra variable también lo hace (Alayo y García, 2018).
- Sexo: Wadsworth et al. (2018) encontraron que la satisfacción laboral se asocia negativamente con la intención de rotación en ambos sexos, aunque la relación es más fuerte para las mujeres; además, el uso de horarios de trabajo alternativos así como el balance trabajo-familia tienen una relación negativa con la intención de rotación de las mujeres.
- Responsabilidades familiares: es importante conocer hacia qué la persona destina su salario, ya que se ha demostrado que cuando el trabajador tiene responsabilidades familiares (renta, personas enfermas, etc.) su intención de permanencia es mayor que la de aquellos trabajadores que ven su salario como el medio para ayudarse en sus gastos escolares o bien para su propia diversión y entretenimiento (Alayo y García, 2018).

### **3.4 Importancia de la permanencia del talento humano**

Para que una organización sobreviva debe cuidar tanto su estabilidad económica como su talento humano. La retención de personal dentro de las organizaciones representa un gran reto en el mundo laboral, por lo que es fundamental comprender qué es lo que hace que los



trabajadores decidan permanecer en su puesto de trabajo y no buscar opciones laborales distintas. En este mismo orden de ideas, es recomendable que los empleadores encuentren planes estratégicos que les permitan conservar su talento humano.

A su vez, la rotación de personal representa un problema debido a las repercusiones que ésta trae a nivel de la organización y de los trabajadores. Entre las consecuencias para la organización se ubican los costos primarios que hacen referencia a lo invertido en los procesos de reclutamiento, inducción, capacitación y en el tiempo de espera hasta que el nuevo trabajador realice sus actividades de la manera más productiva posible; y costos secundarios que se refieren a lo que se invirtió por incorporar al trabajador que abandona la empresa cuando fue contratado. Además, la organización debe invertir capital económico para cubrir los despidos y por la poca o nula satisfacción laboral. También, se enfrenta un decremento de la productividad y del compromiso laboral, de un impacto en las redes de trabajo y de la pérdida de trabajadores con experiencia y con amplios conocimientos del puesto, factores que dificultan el logro de los objetivos organizacionales. A nivel individual, la rotación de personal impacta a los trabajadores que permanecen dentro de la organización debido a que ven modificada su dinámica de trabajo y sufren estrés a causa del aumento de responsabilidades, ya que terminan por ser los encargados de cubrir las labores de los puestos vacantes. Asimismo, estos trabajadores pueden perder su motivación y no sentir gusto por su trabajo, comprometiéndose en menor grado con la organización. En un tercer punto, las consecuencias para los trabajadores que abandonan la organización son la pérdida de los beneficios y el salario que percibían, la modificación de su dinámica familiar, el estrés por la búsqueda de un nuevo empleo, y el sentir que están viviendo una pausa en su carrera, la cual en ocasiones significa un retroceso (Alayo y García, 2018; Buitrago, Constain y Lemus, 2016; Dechawatanapaisal, 2018; Dias et al., 2016; Esquivel y Valdivia, 2019).

Es importante aclarar que la rotación de personal impacta en la productividad de toda la organización, sin embargo, dicho impacto dependerá del nivel del puesto de trabajo, ya que las consecuencias no serán las mismas cuando el trabajador que abandona la organización ocupa un puesto de alto nivel, esto porque es más difícil encontrar un sustituto con los



mismos conocimientos, habilidades, aptitudes y experiencias (Buitrago et al., 2016; Cronley y Kyoung, 2017; Wadsworth et al., 2018).

Por otro lado, la rotación de personal se observa como un fenómeno que permite que la organización se renueve a través de la entrada de nuevos trabajadores, haciendo referencia a los conocimientos, experiencias, ideas y competencias que éstos poseen. Esto quiere decir que no en todos los casos la rotación de personal representa una consecuencia negativa del bajo nivel de intención de permanencia. Sino que por el contrario, existen ciertos motivos que demandan que la organización viva una rotación de personal; por ejemplo, la necesidad de renovar y actualizar las competencias e ideas de sus trabajadores, de tal forma que éstos sean capaces de adaptarse a las demandas actuales de su entorno laboral y sus objetivos personales aún empaten con los de la organización (Hancock, Allen, Bosco, McDaniel y Pierce, 2011).

Si se analiza la importancia de la permanencia del talento humano desde otro ángulo, se encuentra que hay sectores laborales en los cuales existe una escasez de personal, debido al nivel de competencia y experiencia que se requiere para obtener un desempeño apropiado. Un ejemplo de esto, es el sector de transporte marítimo, el cual crece a la par de la globalización y la internacionalización. Bajo esta clase de circunstancias el retener al personal se torna crucial (Yao y Huang, 2018).

Siguiendo la misma línea de ideas, las personas con gran competencia en el manejo de las tecnologías de la información están siendo cada vez más demandadas por las organizaciones, haciendo que los encargados del área de recursos humanos se encuentren en una situación de estrés al buscar las vías para atraer, desarrollar y retener a este talento tan prescindible hoy en día (Coombs, 2009; Eom, 2015).

Bajo todas estas condiciones, una estrategia para lograr que los trabajadores permanezcan en la organización es siendo conscientes de que ellos también son clientes de la misma, por lo que es viable optar por una buena administración interna de la propia marca (Preez y Bendixen, 2015). Además, autores han sugerido implementar programas de mentoría (Tze-Ngai et al., 2018).



Por su parte, Woods y Macaulay en 1989 identificaron pautas que eran útiles a corto y largo plazo para retener al personal y que se relacionaban con factores extrínsecos e intrínsecos de la motivación, como lo son el crear programas de incentivos, crear ambientes de trabajo no tradicionales (horarios flexibles, tareas compartidas, paquetes de beneficios), mayor participación en la empresas, etc. (En Sánchez y Sifuentes, 2018).

Asimismo, el liderazgo auténtico facilita la identificación de aquellos trabajadores que merecen ser promovidos, también genera situaciones que permiten la identificación de sus trabajadores con sus compañeros, e incrementa el porcentaje de aquellos que se sienten *engaged*; constituyendo así una estrategia más de retención de personal (Azanza et al., 2015).

Impulsar una cultura organizacional innovadora, descentralizada o racional, que apoye a los trabajadores, es una estrategia que puede servir a retener el talento humano. Es también importante que los trabajadores sean partícipes de la organización y selección de los planes de trabajo; de igual manera la retroalimentación ayuda a mantener involucrados a los trabajadores (Cronley y Kyoung, 2017).

Mitchell et al. (2001) destaca que entre mejores sean las prácticas de Recursos Humanos, mejor clima y satisfacción laboral se tendrá, y por ello menor rotación de personal.

Tze-Ngai et al. (2018) afirman que lograr la permanencia del talento humano dentro de la empresa es un elemento clave para alcanzar a largo plazo el éxito de la misma.

### **3.5 Motivación y la intención de permanencia de los trabajadores *millennials***

Como se revisó en el capítulo uno del presente trabajo, la entrada de los *millennials* al campo laboral presupone un reto para las empresas, debido a que se piensa como una generación con alta rotación y elevadas exigencias en cuanto a su carrera profesional se refiere (Gutiérrez y Pinzón, 2018).

Al respecto, estudios han reportado que existen diferencias generacionales en cuanto la intención de permanencia (Redditt et al., 2017), siendo la generación *baby boomer* la que presenta mayor nivel (D'Amato y Herzfeldt, 2008), en comparación con la generación X, y éstas en comparación con la generación Y (Parera, 2019). También, se ha encontrado que la



carrera profesional de los jóvenes *millennials* es más dinámica en comparación de la de los *baby boomers* quienes estaban acostumbrados a una carrera lineal y más estática (Lyons y Kuron, 2014 En Parera, 2019). Incluso se ha afirmado que la lealtad de los *millennials* no está hacia las organizaciones sino a su trayectoria profesional (Buitrago et al., 2016).

Dentro del sector de hotelería, los trabajadores de tiempo compartido de la generación X ( $M=3.830$ ) tienen un nivel mayor de intención de permanencia que aquellos pertenecientes a la generación Y ( $M=3.280$ ) y a los *baby boomers* ( $M=3.060$ ), según un estudio dirigido por Redditt et al. (2017).

Adicionalmente, aspectos como la globalización y las TICs han hecho que los miembros de la generación Y estén acostumbrados al cambio y no le tengan miedo a buscar mejores oportunidades de trabajo profesionalmente (Buitrago et al., 2016).

A su vez, la edad es una variable que se ha relacionado con la intención de abandono del puesto de trabajo, concluyendo que entre más grande sea el trabajador más probabilidad tiene de permanecer en la organización (Azanza et al., 2015; Dias et al., 2016).

Tras realizar una encuesta con jóvenes de 18 a 30 años en Perú, se concluyó que éstos no pretendían permanecer en su puesto de trabajo actual por un periodo superior a los dos años (Mitta y Dávila, 2015 En Alayo y García, 2018).

En el caso de México, un estudio realizado a jóvenes en empresas de diversos sectores de la industria encontró que el 45% del personal reportó que permanecería menos de seis meses en su empleo, el 16% lo mantendría entre seis meses y un año y solo el 12% estimaba trabajar más de cinco años en su mismo lugar de trabajo (Flores et al., 2008 En Gutiérrez y Pinzón, 2018).

Una posible razón por la que los *millennials* más jóvenes no buscan hacer carrera en la organización donde trabajan es que generalmente ellos se ubican en puestos que se catalogan como “de verano”, los cuales son el medio para tener ingresos que les permitan solventar ciertos gastos o bien para tener experiencia laboral y desarrollar competencias con el objetivo de aspirar a un puesto mejor y continuar con sus estudios. Conforme la persona va creciendo, las responsabilidades personales y familiares aumentan, así como también los



requisitos para encontrar un puesto mejor, haciendo que la población de mayor edad reflexione en gran medida sobre la decisión de terminar o no con su relación laboral actual (Alayo y García, 2018).

En la misma línea de pensamiento, se encuentra otra característica demográfica propia de los trabajadores que también impacta al momento de tomar la decisión de permanecer o no en un puesto de trabajo, y es el estado civil, siendo que los solteros al no tener grandes responsabilidades de tipo económico para mantener a una familia, reportan mayor incidencia en la rotación; de igual manera sucede con las personas que pertenecen a estratos socioeconómicos medio altos (Buitrago et al., 2016).

Littlewood (2014) hace mención de la motivación como un factor que sirve para explicar la relación entre la intención de permanencia de los trabajadores y la rotación de personal dentro de una organización.

Bajo esta línea de pensamiento, se ha encontrado que la gestión motivacional marca una ventaja competitiva en las organizaciones; un empleado motivado tiene menor intención de abandonar su lugar de trabajo y se compromete día a día con los objetivos de la empresa a la que pertenece (Sánchez y Sifuentes, 2018).

En el estudio realizado por Flores, Abreu y Badii (2008) una de las 3 principales causas de rotación de personal es la motivación, junto con la baja remuneración y la selección incorrecta de personal. Además, estos investigadores indicaron que:

Generalmente detrás de una excesiva rotación laboral se oculta la desmotivación, el descontento, la insatisfacción laboral y esto a su vez está influenciado por un conjunto de aspectos vinculados en muchos casos a una insuficiente gestión de los Recursos Humanos (p. 65).

Asimismo, Chiavenato (2009b) afirma que la motivación está relacionada con la desvinculación del personal, bien ya sea por motivos personales, como lo es la baja satisfacción laboral o por motivos profesionales, los cuales se relacionan con el estado actual del mercado laboral.





Buitrago et al. (2016) realizaron una investigación cualitativa con diseño narrativo con el objetivo de caracterizar los factores motivacionales que generaban la rotación voluntaria de trabajadores jóvenes de 23 a 29 años. Concluyeron que la probabilidad para que estos jóvenes decidan rotar voluntariamente aumenta cuando no logran satisfacer motivaciones intrínsecas del tipo de reconocimiento, adquisición de conocimientos, crecimiento, así como motivaciones extrínsecas como el percibir un salario de acuerdo a sus expectativas y un buen clima laboral. Es decir, que surge un problema cuando no logran satisfacer sus expectativas bajo las características y condiciones de su trabajo actual. Por otro lado, estos autores señalaron que las personas permanecen en sus trabajos por el hecho de poder satisfacer sus necesidades básicas pero también por el deseo de trabajar haciendo algo que los identifique y que les permita desarrollarse, por su plan de carrera, etc.

Algunos factores que motivan la permanencia del personal en las organizaciones son la oportunidad de participación del trabajador en la toma de decisiones, la flexibilidad laboral y el reconocimiento (Buitrago et al., 2016). El desarrollo laboral que cada trabajador obtenga en su puesto también será de suma importancia, ya que cuando estos perciben que su trabajo les genera un valor a sí mismos, su esfuerzo por alcanzar los objetivos organizacionales es mayor (Alayo y García, 2018). Además el uso de recompensas como parte de la gestión de recursos humanos, y la realización de labores repetitivas o la poca valoración a las tareas diarias de un colaborador pueden influir en la toma de decisión de un empleado sobre su continuidad dentro de una organización (Sánchez y Sifuentes, 2018).

Por su parte, Mitta y Dávila (2015 En Alayo y García, 2018) proponen modificaciones en las políticas y prácticas de las organizaciones con la finalidad de retener al talento *millennial*; entre sus propuestas también destacan el crecimiento, la flexibilidad, la disposición a escuchar las opiniones de los trabajadores, el equilibrio entre la vida laboral y personal, las oportunidades de desarrollo de carrera y la motivación.

En un estudio realizado en Chile se encontró, a través de encuestas de salida, que el principal motivo para abandonar el puesto de trabajo de los trabajadores *millennials* de una ONG era la falta de planes de desarrollo profesional (Frías, 2014).

Es pertinente recordar en este punto que la motivación tiene una relación positiva con la productividad de los trabajadores; se ha encontrado que un trabajador motivado realiza mejor su trabajo, tiene un adecuado trato con los clientes y una opinión positiva acerca de organización, la cual puede ser compartida con otras personas fuera del lugar de trabajo (Alayo y García, 2018). También, hace que los trabajadores no se conformen con hacer lo que deben hacer, sino que impulsa su proactividad (Daley, 2017).

### **3.6 Formas de medir la intención de permanencia en el trabajo**

La intención de permanencia se ha medido a través de reactivos que forman parte de instrumentos grandes que miden distintas variables, y con instrumentos específicos para ésta:

- Coombs (2009) utilizó una escala de tres ítems (“Para mí, es muy agradable seguir trabajando para la NHS como un profesional de la informática de la salud”; “Tengo la intención de seguir trabajando para la NHS como un profesional de la informática de la salud”; “Planeo seguir trabajando para la NHS como un profesional de la informática de la salud”) para medir la intención de permanencia adaptando los ítems formulados por el psicólogo social Icek Ajzen en 1991, obteniendo un coeficiente Alfa de Cronbach de 0.93.
- De la misma manera, Eom (2015), decidió medir la intención de permanencia a través de un instrumento de 3 ítems (“Planeo trabajar en mi puesto actual por un largo periodo”; “Es probable que invierta el resto de mi carrera en mi puesto actual”; “A pesar de todo tengo intención de permanecer en el puesto que tengo en esta compañía”) el cual había sido desarrollado por Weiss, Davis, England y Lofquist en 1967.
- Por su parte, Littlewood (2014) recuperó cuatro reactivos para medir la variable de intención de permanencia, formulados por Ko, Price y Muller en 1997 durante un estudio con investigadores y trabajadores del sector de aviación en Corea; mostraron una confiabilidad (alfa de Cronbach) de .85. Posteriormente fueron traducidos al español por Belausteguigoitia en el año 2000. Littlewood empleó estos reactivos para medir la intención de permanencia de trabajadores mexicanos del sector financiero y de servicios; en esta investigación mostraron un alfa de



Cronbach de .73. Cabe señalar que en otro estudio realizado en México con trabajadores de la salud se obtuvo un alfa de Cronbach de .50 (Mercado, 2002).

- Parera (2019) con la finalidad de medir la satisfacción del contrato psicológico, el compromiso afectivo y la intención de permanencia, decide recuperar el instrumento desarrollado por Fresse, Schalk y Croon en 2008, traducirlo al español y adaptarlo a población mexicana. Este instrumento se distingue por su calidad métrica, es decir, por poseer validez predictiva, de contenido, de constructo y confiabilidad. Para la parte de intención de permanencia se ubican 8 ítems, los cuales están redactados para ser contestados a través de una escala tipo Likert de 5 puntos. El alfa de Cronbach para estos 8 reactivos es de 0.87, lo que indica una buena confiabilidad.
- Finalmente se encuentra que el Inventario de factores motivacionales y de higiene creado por Contreras (2016), mide también el interés de permanecer a través de 5 reactivos. Tiene una confiabilidad superior a 0.70 y validez de constructo

Este tercer capítulo busca resaltar la importancia de estudiar por una parte la intención como un factor mediador entre la actitud y la conducta, y por otra la intención de permanencia como un antecedente de la conducta de abandono (renuncia) del puesto de trabajo.

En una primera instancia, lograr retener el talento humano representa una ventaja dentro del mundo laboral globalizado, tan competitivo (Coombs, 2009). Mientras que perderlo implica consecuencias graves tanto para la organización, como para los trabajadores que permanecen en ésta y para aquellos que abandonan el trabajo. Sin embargo, se debe aceptar que la rotación de personal no siempre trae consecuencias negativas, ya que en ocasiones se busca que exista un flujo de trabajadores que logren renovar la fuerza de trabajo haciéndola más competente y adaptable.

Este flujo resultante de trabajadores que entran y salen de la organización es denominado rotación de personal, el cual es uno de los indicadores más importantes dentro de las organizaciones (Dias et al., 2016).



Distintos autores siendo conscientes de esta situación han propuesto posibles vías de retención de personal como lo es contar con líderes competentes, ofrecer flexibilidad laboral y beneficios económicos, así como también valorar al trabajador como miembro importante de toda la organización, buscar satisfacer las necesidades y motivaciones de los trabajadores, etc. (Alayo y García, 2018).

Es importante resaltar que la motivación aparece también como una estrategia que promoverá la intención de permanencia de los trabajadores, incluso aún de los *millennials*, sector de la fuerza laboral que se ha caracterizado por una alta rotación. Ésto en parte por su estancia en un empleo transitorio, el cual buscan mantener como fuente de ingresos que les permitan terminar con sus estudios o bien ganar experiencia para buscar una oportunidad laboral mejor.

Bajo esta misma línea de análisis, se debe conocer las distintas etapas de vida por las que pasa un trabajador, ya que se ha encontrado evidencia de que los trabajadores jóvenes al no tener grandes responsabilidades familiares, su intención de permanencia es menor en comparación con aquellos trabajadores de mayor edad, o bien pertenecientes a generaciones anteriores (Generación X y *Baby boomer*) (Wadsworth et al., 2018). Asimismo, es importante saber identificar en qué sector laboral se encuentra la organización y de qué puesto se trata, ya que los factores externos que pudieran estar impactando al trabajador no serán los mismos para alguien experto en TIC que para un puesto más general como lo es el de una secretaria.

Finalmente, se debe aceptar que no sólo los factores personales u organizacionales impactan en la retención del personal, sino que también existen factores externos. La situación actual del lugar en el que se encuentre la organización es un factor que interviene en la intención de permanencia. Es decir, que si el país está atravesando por una crisis económica, si existe una alta tasa de desempleo por cortes de recursos financieros, etc., los trabajadores tomarán la decisión de permanecer o abandonar su puesto de manera distinta a cuando no se estuviera bajo estas características externas (Azanza et al., 2015).

## Método

### Planteamiento del problema

Hoy en día existen cerca de 37 millones de *millennials* en México, el 29.4% de la población total (INEGI, 2018). En los últimos años el número de trabajadores pertenecientes a esta generación ha aumentado considerablemente, y lo seguirá haciendo. Se calcula que para el año 2025 el 75% de la fuerza laboral será de esta generación (Observatorio Laboral, 2019).

A pesar de ello, los empleadores y los responsables del área de recursos humanos manifiestan no tener una idea clara de cómo atraer, retener, desarrollar y motivar a estos trabajadores. Teniendo como consecuencia altos niveles de rotación de personal; se estima que en México se tiene un índice de 16.75%, el más alto de Latinoamérica (Meza, 2019). Un suceso importante tanto para las organizaciones como para los mismos trabajadores, siendo que el perder el talento humano causa grandes pérdidas e impacta drásticamente en la vida profesional, personal y familiar de los individuos económicamente activos.

Asimismo, se debe tener en mente que actualmente tres generaciones (*baby boomer*, *X* y *millennial*) están conviviendo de manera más significativa en los mismos lugares de trabajo, y que una más comienza a integrarse al mundo laboral (*centennials*); por lo que es crucial contar con información acerca de las características específicas de cada una de éstas, para saber cómo administrar todo el talento humano y lograr así su permanencia en las organizaciones.

Aunado a lo anterior, se reconoce una alta competencia entre las organizaciones a fin de contar con los mejores trabajadores. Por una parte, se estima una alta inversión extranjera que junto a las organizaciones nacionales crean empleos nuevos, es decir, más ofertas de trabajo que tientan a los trabajadores a abandonar su puesto actual; y por otra parte, hay organizaciones que están mejorando y actualizando constantemente sus estrategias de atracción y retención de personal (Contreras, 2016). Siendo así una lucha constante por los conocimientos, habilidades y actitudes de los trabajadores, elementos que ayudan a las organizaciones a lograr sus objetivos.



Bajo esta línea de ideas, se presenta la motivación laboral como una estrategia en pro de la retención de personal.

La presente investigación busca responder la siguiente pregunta ¿Existe relación entre la motivación laboral y la intención de permanencia en una muestra de trabajadores *millennials* mexicanos?

### **Justificación**

La motivación ha sido estudiada con anterioridad, sin embargo, en este trabajo se lleva a cabo una búsqueda científica de información enfocada a la motivación laboral de la generación *millennial* en México, como una estrategia para su retención. Esto con la finalidad de generar un marco teórico y fundamentos que sustenten la relación entre las variables motivación laboral e intención de permanencia en trabajadores mexicanos pertenecientes a esta generación.

Abordar dicha relación es de suma importancia porque los resultados aportan conocimiento sobre un fenómeno que trae consigo serias consecuencias, tanto para los trabajadores como para las organizaciones, así como motivan a iniciar nuevas investigaciones. Por ejemplo, una baja motivación laboral ha reportado ser un indicador que está relacionado con la rotación de personal (Buitrago et al., 2016; Flores et al., 2008); asimismo, un alto índice de rotación provoca una mala imagen de la organización, considerándola como un mal lugar para trabajar, además de altos costos por procesos de salida y de entrada de los trabajadores (González, 2018). Por otro lado, cuando una persona decide abandonar su puesto de trabajo se enfrenta con una situación estresante (Alayo y García, 2018; Dechawatanapaisal, 2018; Esquivel y Valdivia, 2019).

Toda organización, si desea alcanzar su misión y visión, debe prestar atención tanto a los cambios que suceden dentro del lugar de trabajo, como a los que se desenvuelven a su alrededor. Hoy en día, es un hecho que la fuerza laboral está cambiando, teniendo una mayor participación de la generación *millennial*, constituida por trabajadores que buscan cosas diferentes a las que buscaban las personas de las generaciones precedentes.

Estudios anteriores han encontrado que los *millennials* presentan una menor intención de permanencia, en comparación con los trabajadores pertenecientes a la generación X y a la generación *baby bommer* (D'Amato y Herzfeldt, 2008; Parera, 2019; Redditt et al., 2017). Además, los *millennials* buscan crecimiento profesional (Acosta, 2017; Báez et al., 2017), flexibilidad laboral (Acosta, 2017; Báez et al., 2017; Melchor et al., 2019; Sánchez, 2018), reconocimiento (Madrigal et al., 2019), retroalimentación (Gutiérrez y Pinzón, 2018; Özçelik, 2015), entre otras solicitudes (Gutiérrez y Pinzón, 2018).

Bajo este mismo orden de ideas, se reconoce que el contratar a integrantes de la generación *millennial* es un riesgo porque esta población presenta niveles considerables de rotación (Meza, 2019). Sin embargo, también se acepta que es este grupo poblacional el que mejor manejo de las TIC posee (Özçelik, 2015), el que más acostumbrado al cambio está (Gutiérrez y Pinzón, 2018), y que además ingresa a la organización con ideas nuevas y competencias distintas (Hancock et al., 2011).

Dado lo anterior, tener un primer acercamiento a las motivaciones y a la intención de permanencia de los *millennials* aportará datos sobre la situación actual de esta población y acerca de lo que ésta está buscando, en México. A su vez, los resultados serán conocimiento para que la toma de decisiones al respecto de la administración y de las estrategias de atracción, retención, desarrollo y motivación del talento humano, pueda ser más certera.

Este trabajo también ofrecerá a las empresas una oportunidad de reflexionar sobre sus propias formas de trabajo y para cuestionar qué tan motivados están sus empleados y qué porcentaje de ellos planea permanecer en su organización y por cuánto tiempo.

Se propone una estrategia de acercamiento al estudio de este tema empleando una muestra, instrumento y procedimiento específicos. La información recabada servirá de apoyo para aquellas personas que se interesen por esta línea de investigación.

Este trabajo también será parte del desarrollo de la Psicología como ciencia y ayudará a denotar la relevancia del rol del psicólogo dentro de las organizaciones, siendo el profesionalista capaz de explicar el proceso de la motivación, de medirla y de planear



acciones en pro de incrementar el número de trabajadores que deseen permanecer en las organizaciones.

### Objetivos

**Objetivo general:** Analizar si existe relación entre la motivación laboral y la intención de permanencia en una muestra de trabajadores *millennials* mexicanos.

### Objetivos específicos:

OE<sub>1</sub>: Efectuar una revisión teórica sobre las variables bajo estudio (generación *millennial*, motivación laboral e intención de permanencia).

OE<sub>2</sub>: Medir la motivación laboral en una muestra de trabajadores *millennials* mexicanos.

OE<sub>3</sub>: Medir la intención de permanencia en una muestra de trabajadores *millennials* mexicanos.

OE<sub>4</sub>: Buscar si existe relación entre la motivación laboral y la intención de permanencia en una muestra de trabajadores *millennials* mexicanos.

OE<sub>5</sub>: Determinar cuál de los dos factores de la motivación laboral (motivacionales / de higiene) tiene mayor impacto en la intención de permanencia en una muestra de trabajadores *millennials* mexicanos.

OE<sub>6</sub>: Comparar los diferentes factores de la motivación laboral y la intención de permanencia considerando variables sociodemográficas y laborales.

### Preguntas de investigación

¿Existe relación entre la motivación laboral y la intención de permanencia en una muestra de trabajadores *millennials* mexicanos?

1. ¿Cuáles son los hallazgos teóricos respecto a las variables bajo estudio (generación *millennial*, motivación laboral e intención de permanencia)?
2. ¿Cómo es la motivación laboral de la muestra bajo estudio?
3. ¿Cómo es la intención de permanencia de la muestra bajo estudio?



4. ¿Existe relación entre la motivación laboral y la intención de permanencia en la muestra bajo estudio?
5. ¿Cuál de los dos factores de la motivación laboral (motivacionales / de higiene) tiene mayor impacto en la intención de permanencia de la muestra bajo estudio?
6. ¿Cuáles variables sociodemográficas y laborales impactan en la motivación laboral y la intención de permanencia de la muestra bajo estudio?

## Hipótesis

### Hipótesis nula

La motivación laboral reportada por la muestra de trabajadores *millennials* mexicanos no tiene relación estadísticamente significativa con la intención de permanencia.

### Hipótesis de investigación

La motivación laboral reportada por la muestra de trabajadores *millennials* mexicanos sí tiene relación estadísticamente significativa con la intención de permanencia.

## VARIABLES

### VARIABLES INDEPENDIENTES

Tabla 1.  
*Factores sociodemográficos*

Variable	Definición conceptual	Escala de medición	Definición Operacional
Sexo	Condición orgánica, masculina o femenina, de los animales y las plantas (Real Academia Española, 2019).	Nominal	Respuesta al cuestionario sobre datos sociodemográficos bajo los siguientes indicadores 1 = Femenino 2 = Masculino
Edad	Tiempo que ha vivido una persona o ciertos animales o vegetales (Real Academia Española, 2019).	Ordinal	Años de vida que tiene el trabajador al momento de la aplicación de los instrumentos.
Escolaridad	Conjunto de cursos que un estudiante sigue en un establecimiento docente (Real Academia Española, 2019).	Nominal	1 = Primaria 2 = Secundaria 3 = Bachillerato o equivalente 4 = Licenciatura 5 = Posgrado

Estado civil*	Condición de una persona en relación con su nacimiento, nacionalidad, filiación o matrimonio, que se hacen constatar en el registro civil y que delimitan el ámbito propio de poder y responsabilidad que el derecho reconoce a las personas naturales (Real Academia Española, 2019).	Nominal	1 = Casado 2 = Soltero 3 = Divorciado 4 = Viudo 5 = Unión libre 6 = Otro
Número de hijos	Cantidad de personas respecto de sus padres (Real Academia Española, 2019).	Nominal	1 = Ninguno 2 = Uno 3 = Más de uno

\* El Código Civil Federal sólo contempla como estado civil a las categorías soltero y casado (Diario Oficial de la Federación; 2019a); sin embargo, esta investigación incluye 4 más (divorciado, viudo, unión libre y otro) reconociéndolas como estados conyugales (INEGI, 2011):  
Diseño original de Contreras (2016) adaptado según las características de la presente investigación.

Tabla 2.  
*Factores laborales*

Variable	Definición conceptual	Escala de medición	Definición Operacional
Tipo de organización	Tipo de unidad económica según el sector de propiedad al que corresponde (STPS, 2020).	Nominal	Respuesta al cuestionario sobre datos laborales bajo los siguientes indicadores 1 = Pública 2 = Privada
Tamaño de organización	Se refiere al número de trabajadores remunerados o no que laboran en la empresa, negocio, institución o establecimiento (STPS, 2020).	Nominal	1 = Microempresa 2 = Pequeña empresa 3 = Empresa mediana 4 = Empresa grande
Tipo de contrato	Tipo de pacto o convenio que se realiza, por escrito, entre el trabajador y la unidad económica para la que trabaja, en el cual se establecen los derechos y obligaciones que rigen su relación laboral (STPS, 2020).	Nominal	1 = Sindicalizado 2 = De confianza
Categoría ocupacional actual	Clasificación de la población ocupada según su relación con los medios de producción y con la propiedad de los bienes y servicios generados en el desempeño de su trabajo (STPS, 2020).	Nominal	1 = Operativo 2 = Administrativo 3 = Mandos medios 4 = Altos mandos
Antigüedad en la organización actual	Tiempo durante el cual una persona ha estado trabajando de manera ininterrumpida para la misma unidad económica en su trabajo principal, independientemente de los cambios de puesto o funciones que haya	Intervalar	1 = Menos de 6 meses 2 = De 6 meses a menos de 1 año 3 = De 1 año a menos de 3 años 4 = De 3 años a menos de 5

	tenido dentro de la misma (STPS, 2020).		años 5 = De 5 años a menos de 7 años 6 = De 7 años a menos de 10 años 7 = Más de 10 años
Salario	Paga o remuneración regular (Real Academia Española, 2019).	Intervalar	1 = De \$1 a \$5,000 2 = De \$5,001 a \$10,000 3 = De \$10,001 a \$15,000 4 = De \$15,001 a \$20,000 5 = De \$20,001 a \$25,000 6 = Más de \$25,001

Diseño original de Contreras (2016) adaptado según las características de la presente investigación.

Tabla 3.

*Variable independiente: generación millennial*

<b>Generación millennial</b>	
<b>Definición conceptual</b>	Los <i>millennials</i> son personas que nacieron en un contexto global de interconectividad enmarcado por los años de 1980 a 2000 (Brack y Kelly, 2012; Cuesta, 2014; Melchor et al., 2019; Sánchez, 2018).
<b>Definición operacional</b>	Personas que reportan su edad entre los 20 y 40 años en el cuestionario sobre datos sociodemográficos.

Tabla 4.

*Variable independiente: Motivación laboral*

<b>Motivación laboral</b>	
<b>Definición conceptual</b>	Impulsos internos y externos que preceden, dirigen y modulan (en intensidad, calidad y duración) la conducta del trabajador, y que además se vinculan con la parte cognitiva y afectiva de la persona (definición propia, 2020).
<b>Factores/Dimensiones</b>	Factores motivacionales desde la teoría de Herzberg: logro de objetivos, reconocimiento, trabajo en sí mismo, responsabilidad, promoción y desarrollo. Factores de higiene desde la teoría de Herzberg: administración y política de la empresa, supervisión, relación con el supervisor, condiciones laborales, salario, relación con iguales, relación vida-trabajo, relación con subordinados, categoría y seguridad (Contreras, 2016).
<b>Instrumento</b>	Inventario de factores motivacionales y de higiene (Contreras, 2016).
<b>Definición operacional</b>	Puntaje total obtenido de motivación laboral en el Inventario de factores motivacionales y de higiene.

## Variable dependiente

Tabla 5.

*Variable dependiente: Intención de permanencia*

---

### Intención de permanencia

---

<b>Definición conceptual</b>	Planes personales para permanecer en la organización por el tiempo que sea posible (Parera, 2019).
<b>Instrumento</b>	Inventario de factores motivacionales y de higiene (Contreras, 2016).
<b>Definición operacional</b>	Puntaje total obtenido de intención de permanencia en el Inventario de factores motivacionales y de higiene.

---

## Tipo de estudio

El estudio es no experimental y de tipo transversal, es decir, no se realiza manipulación alguna de las variables sino que se observa la situación actual de los trabajadores *millennials* con respecto a su motivación laboral y a su intención de permanencia. Además, la recolección de datos se hace en un único momento (Hernández et al., 2014).

## Diseño

La presente investigación tiene un enfoque cuantitativo debido a que hace uso de mediciones numéricas y análisis estadísticos para comprobar hipótesis. Asimismo, posee un alcance descriptivo y correlacional. En un primer momento descriptivo porque caracteriza a la muestra en términos de factores sociodemográficos, laborales y de su nivel de motivación laboral e intención de permanencia. Y en un segundo momento correlacional, porque analiza la relación entre los factores de motivación laboral y las características sociodemográficas y laborales, además de la relación entre el nivel de motivación laboral y la intención de permanencia (Hernández et al., 2014).

## Tipo de muestreo

El método de muestreo para este estudio es no probabilístico por conveniencia, siendo los criterios de inclusión establecidos por el autor, lo único que marca la pauta de elección de los participantes (Hernández et al., 2014). Para esta investigación los criterios de inclusión son dos, primero personas que estén actualmente laborando y no sean trabajadores independientes, es decir, que no tengan un negocio propio en el que no dependan de algún jefe o superior (STPS, 2020); y segundo que hayan nacido entre los años 1980 y 2000, es decir, que sean *millennials*.

## **Instrumentos**

### **Cuestionario sobre datos sociodemográficos y laborales**

Encuesta de elaboración propia compuesta por once reactivos, una pregunta con opción de respuesta abierta (edad) y diez más de opción múltiple.

Los reactivos de variables sociodemográficas fueron 5 (sexo, edad, escolaridad, estado civil y número de hijos). Mientras que los reactivos de variables laborales fueron 6 (tipo de organización, tamaño de empresa, tipo de contrato, categoría actual, antigüedad en la organización y rango de salario) (Anexo 1).

### **Inventario de factores motivacionales y de higiene**

Se emplean 17 de las 19 subescalas del Instrumento “Inventario de factores motivacionales y de higiene” de Contreras (2016). Las subescalas aplicadas son aquellas que miden factores de higiene (administración y política de la empresa, supervisión, relación con el supervisor, condiciones laborales, salario, relación con iguales, relación vida-trabajo, relación con subordinados, categoría y seguridad) y motivacionales (logro de objetivos, reconocimiento, trabajo en sí mismo, responsabilidad, promoción y desarrollo) de la teoría de Herzberg; así como la subescala del interés de permanecer.

Se compone de 85 reactivos que emplean una escala de tipo diferencial semántico (Totalmente en desacuerdo = 1, En desacuerdo = 2, Ni de acuerdo, ni en desacuerdo = 3, De acuerdo = 4 y Totalmente de acuerdo = 5).

Posee validez de constructo, la cual se obtuvo tras efectuar el método de extracción análisis de componentes principales bajo una rotación Varimax, teniendo una varianza explicada mayor a 0.40. En cuanto a la confiabilidad, se afirma que para cada una de las subescalas el Alfa de Cronbach es superior a 0.70.

Cabe aclarar que fue elaborado para población laboral mexicana por lo cual no fue necesario realizar ninguna adaptación cultural (Anexo 1).

## Procedimiento

El primer paso para llevar a cabo la presente investigación fue plantear una problemática de interés, en seguida se establecieron objetivos y ligados a éstos, preguntas de investigación e hipótesis. Posteriormente, se comenzó a realizar una búsqueda de información en distintas bases de datos como scielo, redalyc, *sciencedirect*, *google scholar* y *emerald insight*.

Una vez identificadas las variables de estudio y construido el marco teórico, se buscaron opciones de instrumentos que permitieran efectuar la comprobación de hipótesis. Es importante resaltar que se solicitó a los autores del Inventario de factores motivacionales y de higiene (Contreras, 2016) su permiso para utilizarlo en la presente investigación, así como todo el material e información necesarios para su correcta aplicación y evaluación.

El siguiente paso fue transcribir los instrumentos a un formulario de *Google*, el cual es una herramienta que sirve para crear cuestionarios, encuestas, test de autoevaluación, etc. a fin de recopilar información de manera digital. Cabe resaltar que se eligió este medio de aplicación gracias a sus ventajas, entre las que se encuentran el ahorro económico al no requerir de material alguno, la optimización del tiempo de aplicación, la facilidad de distribución entre los participantes, el registro de información automático a través de una hoja de cálculo y la posibilidad de monitoreo de las respuestas.

Posteriormente, se realizó un piloteo durante 2 semanas y del cual se obtuvo una muestra de 60 participantes, distribuyendo el *link* del formulario a través de las redes sociales personales (whats app y facebook). Esto con la finalidad de conocer si los participantes podían contestarlos sin ningún problema.

Una vez analizados los resultados se encontró que no existía ninguna confusión con respecto a la redacción de los reactivos por lo que se procedió a realizar una segunda aplicación del mismo. Para esta segunda etapa se solicitó el apoyo de la Coordinación de Psicología Organizacional de la Facultad de Psicología de la UNAM, para publicar el *link* de la versión final del formulario en su página oficial de facebook. También se solicitó la ayuda de la Mtra. Martínez Pérez (directora del presente trabajo) para distribuir el *link* entre sus exalumnos. Asimismo, el formulario fue publicado en 5 páginas más de facebook destinadas a la comunidad de las Facultades de Administración y Contaduría, de Ingeniería

y de Psicología de la UNAM, y nuevamente entre las redes sociales personales. Cabe aclarar que la participación fue voluntaria y con consentimiento informado, siempre respetando los criterios de inclusión establecidos anteriormente. La estrategia que se ocupó fue la de bola de nieve, pidiendo que el *link* fuera distribuido a los conocidos más cercanos. Para la recolección de respuestas se destinó un mes.

Una vez transcurrido este tiempo, se cerró el formulario. A continuación, se creó una base con los datos obtenidos en el programa SPSS v.20. Posteriormente, se solicitó el apoyo del Mtro. Verdejo Manzano, asesor en estadística, para analizar los resultados.

Para finalizar, se realizó la interpretación de los resultados obtenidos y se redactaron las conclusiones, limitaciones y sugerencias.

### **Análisis de datos**

En la presente investigación se empleó el paquete estadístico para ciencias sociales SPSS versión 20 y se llevaron a cabo los siguientes análisis de nivel descriptivo, correlacional e inferencial (Kerlinger y Lee, 2002):

- Se llevó a cabo el análisis de frecuencias para describir las características de la muestra de estudio.
- A continuación se hizo el análisis de confiabilidad del instrumento de medición mediante el cálculo del Alfa de Cronbach.
- En seguida, se realizaron las estadísticas descriptivas de las variables Motivación laboral (factores motivacionales y de higiene) e Intención de permanencia.
- Posteriormente se empleó la correlación de Pearson para medir el grado de relación existente entre la motivación laboral (factores motivacionales y de higiene) y la intención de permanencia.
- Finalmente, el análisis t-student permitió conocer la distribución de medias de los grupos para la variable sexo en los factores motivacionales y de higiene, así como en la Intención de permanencia.

## Resultados

### Características de la muestra

Se llevaron a cabo análisis estadísticos a fin de describir la muestra considerando las variables sociodemográficas (sexo, edad, escolaridad, estado civil, número de hijos) y laborales (tipo de organización, tamaño de organización, tipo de contrato, categoría ocupacional actual, antigüedad en la organización actual, salario). A continuación se presentan los resultados:

#### Sexo

El presente trabajo tiene una muestra de 274 trabajadores *millennials* mexicanos, de los cuales 174 pertenecen al sexo femenino (63.5%) y el resto, es decir, 100 pertenecen al sexo masculino (36.5%) (Figura 2).

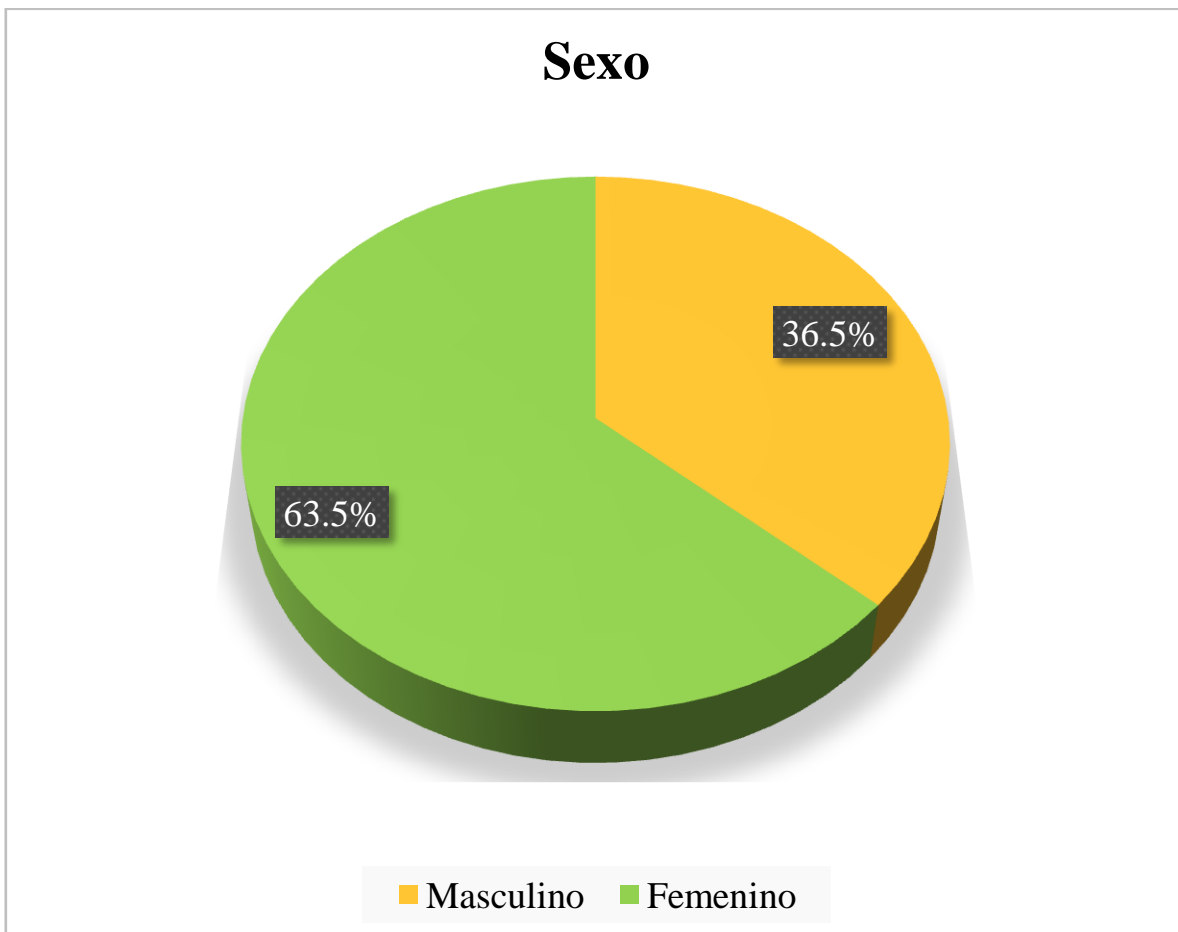


Figura 2. Sexo de la muestra en porcentajes.



Edad

Todos los participantes son *millennials*, es decir, que al momento de la investigación contaban con una edad comprendida entre los 21 y 40 años, sin embargo, para este rubro se decidió organizar la muestra en 4 rangos de edad. El mayor porcentaje, el 36.5%, corresponde al grupo de edad de 21 a 25 años (100 participantes); seguido de los participantes de 26 a 30 años quienes constituyen el 35% (96 personas); el 14.6% corresponde al rango de edad de 30 a 35 años (40 participantes); el 13.8% restante tiene entre 36 y 40 años (38 personas) (Figura 3).

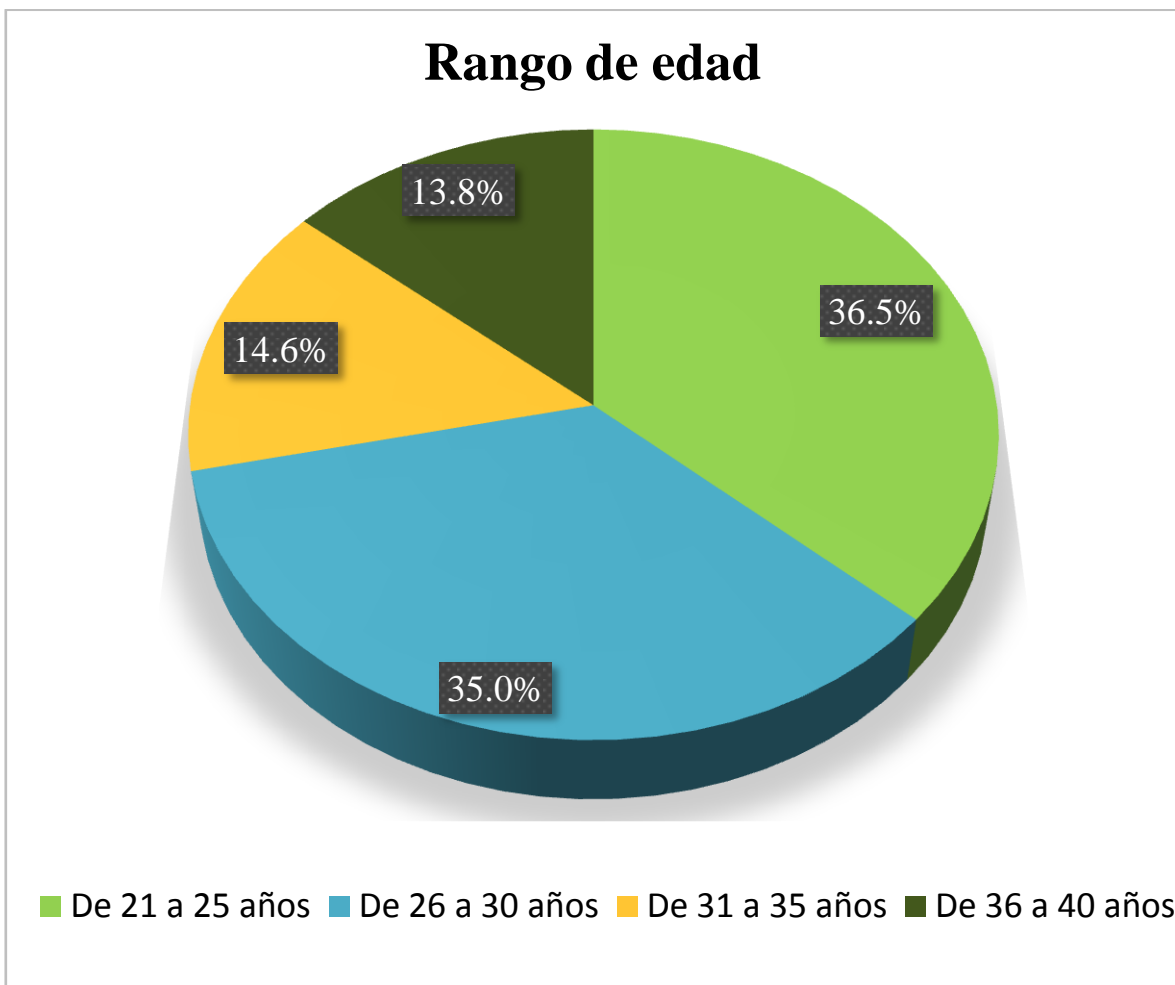


Figura 3. Rangos de edad de la muestra en porcentajes.

Escolaridad

En cuanto a la escolaridad de la muestra se puede constatar que el predominante es el nivel de licenciatura con un 84.6% (232 participantes); el siguiente nivel de preparación con mayor representación es el de posgrado con un 11.6% (32 personas); finalmente se tiene el nivel de bachillerato o equivalente con el 3.6% (10 participantes). Cabe aclarar que no se cuenta con ningún participante con un nivel educativo de primaria ni de secundaria (Figura 4).

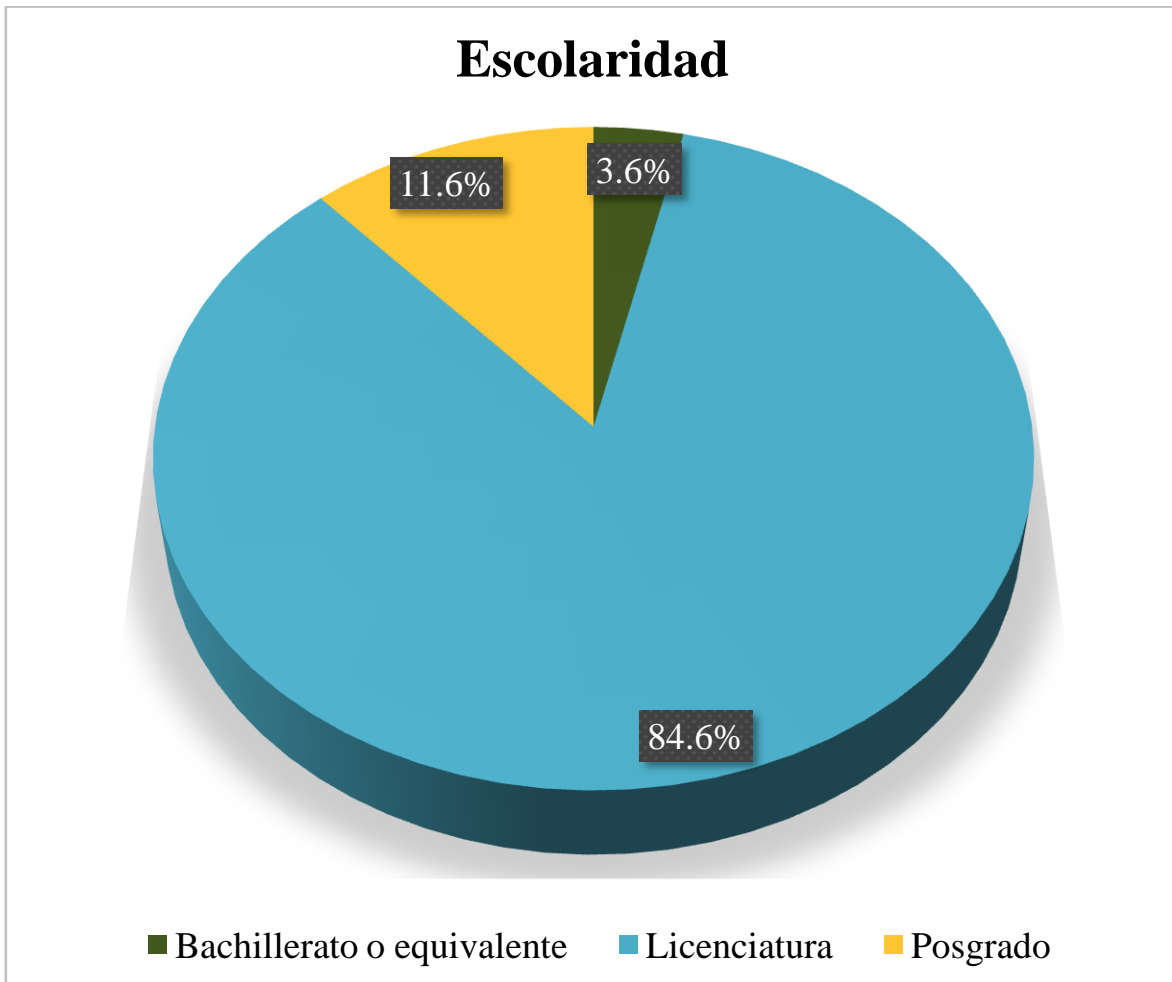


Figura 4. Escolaridad de la muestra en porcentajes.

Estado civil

En esta muestra se encuentra un mayor porcentaje de solteros, el 78.1% (214 participantes); seguidos por aquellos en unión libre que representan el 11.7% (32 personas); posteriormente se ubican los que están casados con un 7.3% (20 personas); por último, se posicionan los que reportan estar divorciados con el 2.9% (8 participantes). Cabe aclarar que ningún participante es viudo (Figura 5).



Figura 5. Estado civil de la muestra en porcentajes.

### Número de hijos

Se observa que la mayor parte de la muestra reporta no tener ningún hijo, el 83.9% (230 personas); mientras que los que tienen sólo un hijo ocupan el 10.2% (28 participantes); y los que tienen más de un hijo representan el 5.8% (16 personas) (Figura 6).



Figura 6. Número de hijos de la muestra en porcentajes.

### Tipo de organización

En cuanto al lugar en donde trabajan los integrantes *millennials* de esta muestra se encuentra que la mayor parte se ubican en organizaciones privadas, el 69.3% (190 personas); y el resto en públicas, el 30.7% (84 personas) (Figura 7).



Figura 7. Tipo de organización donde trabajan los participantes en porcentajes.

### Tamaño de organización

La muestra presenta un mayor porcentaje de trabajadores de empresas grandes, el 60.6% (166 personas); seguido por un porcentaje igual de trabajadores de empresas medianas y pequeñas, el 16.8% (46 participantes en cada grupo); finalmente, el porcentaje más pequeño corresponde a aquellos que trabajan en microempresas, el 5.8% (16 personas) (Figura 8).

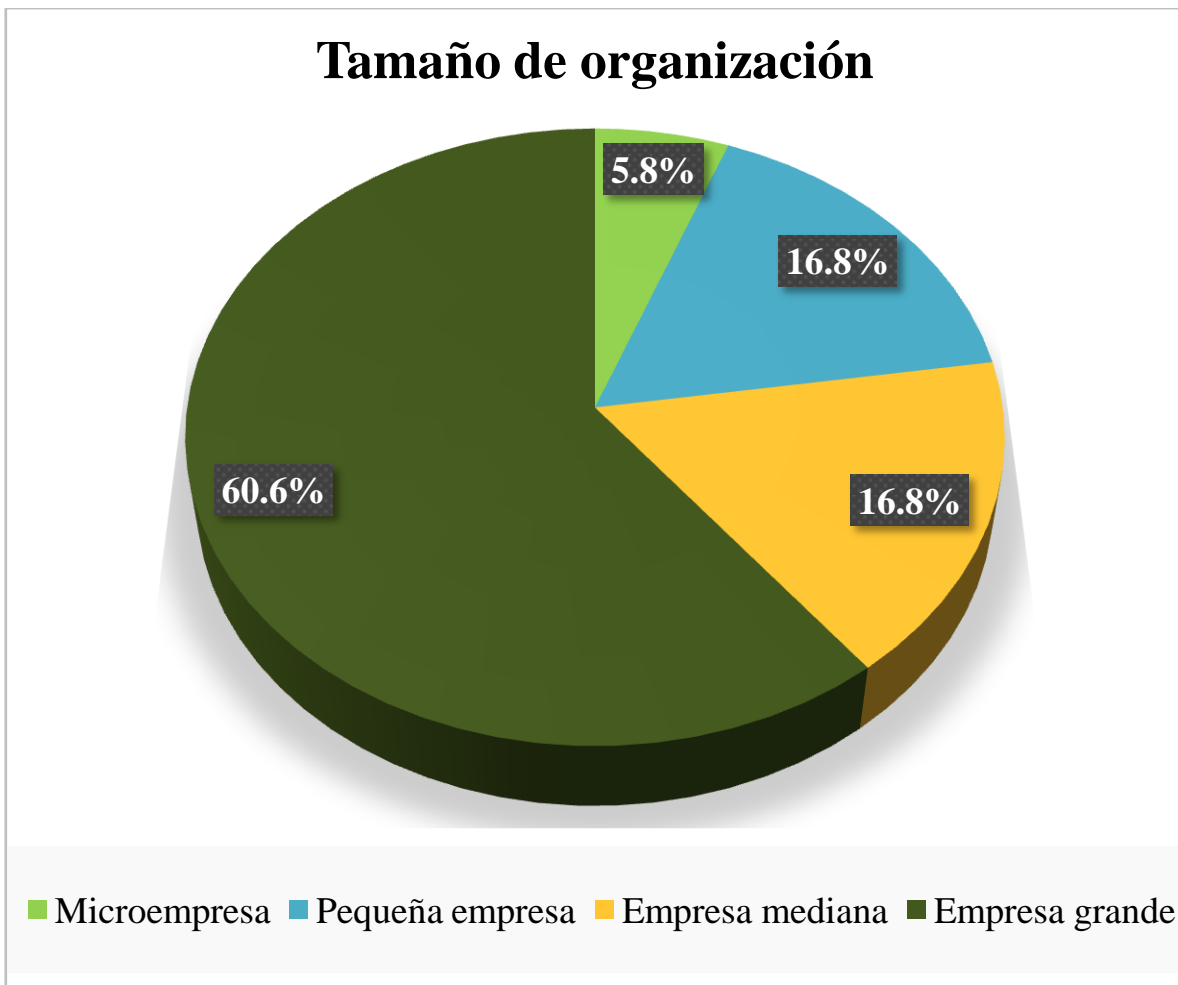


Figura 8. Tamaño de organización donde trabajan los participantes en porcentajes.

### Tipo de contrato

Se observa en esta muestra que la mayoría de los trabajadores que la componen poseen un contrato de confianza, el 73.7% (202 personas); el resto, es decir, el 26.3% reportan tener un contrato de tipo sindicalizado (72 participantes) (Figura 9).



Figura 9. Tipo de contrato de la muestra en porcentajes.

Categoría ocupacional actual

En cuanto a la categoría en la que actualmente se encuentran los participantes se tiene un mayor porcentaje en el nivel administrativo, el 47.4% (130 personas); seguido del nivel operativo con un 28.5% (78 participantes); posteriormente se ubica el nivel de mandos medios con el 22.6% (62 personas); finalmente, se posiciona el nivel de altos mandos con únicamente el 1.5% (4 participantes) (Figura 10).

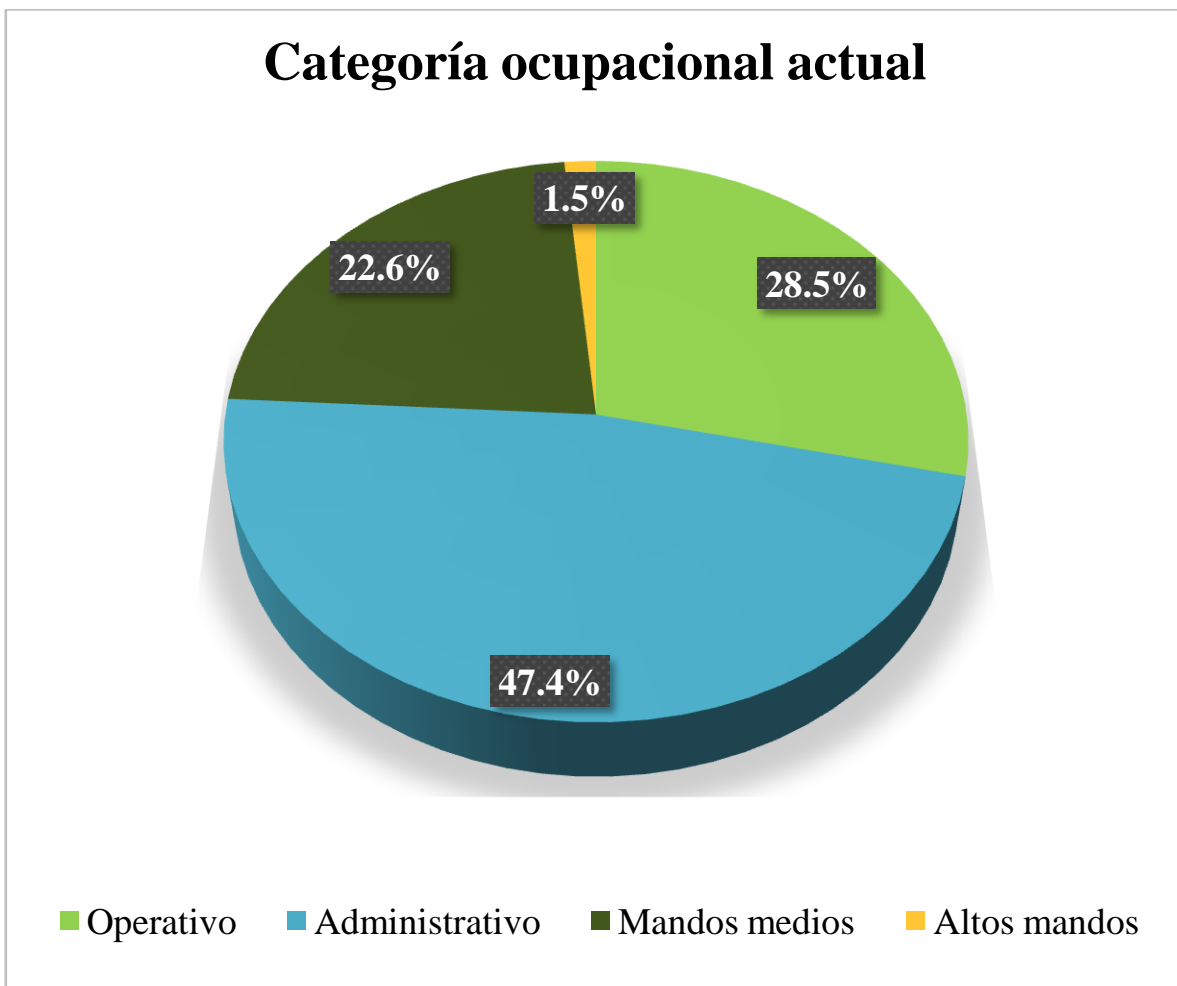


Figura 10. Categoría ocupacional actual de la muestra en porcentajes.



Antigüedad en la organización actual

La muestra exhibe un mayor porcentaje de trabajadores cuya antigüedad en la organización es de 1 año a menos de 3 años, el 30.7% (84 participantes); seguidos por aquellos que tienen menos de 6 meses con el 21.9% (60 personas); los que tienen de 6 meses a menos de 1 año representan el 20.4% (56 participantes); los que han estado laborando más de 3 años a menos de 5 años suman un 10.9% (30 personas); los que llevan más de 10 años trabajando son un 7.3% (20 participantes); finalmente, aquellos que tienen de 5 años a menos de 7 años suman un 4.4% y de 7 años a menos de 10 años el último 4.4% (12 personas cada grupo) (Figura 11).



Figura 11. Antigüedad en la organización actual de la muestra en porcentajes.

### Salario

Finalmente, en cuanto al rango de salario, se observa que la mayoría recibe entre \$5,001 a \$10,000 (27.7%: 76 participantes); seguidos en porcentaje por aquellos que reciben entre \$10,001 y \$15,000 (25.5% : 70 personas); posteriormente se ubican los que perciben de \$15,001 a \$20,000 (19.7% : 54 personas); luego aquellos de un salario de \$1.00 a \$5,000 (15.3% : 42 participantes); después se encuentran los que perciben más de \$25,001 (6.6% : 18 participantes); finalmente, están los de un salario de \$20,001 a \$25,000 (5.1% : 14 personas). Cabe recalcar que estos ingresos son mensuales y sin deducciones (Figura 12).

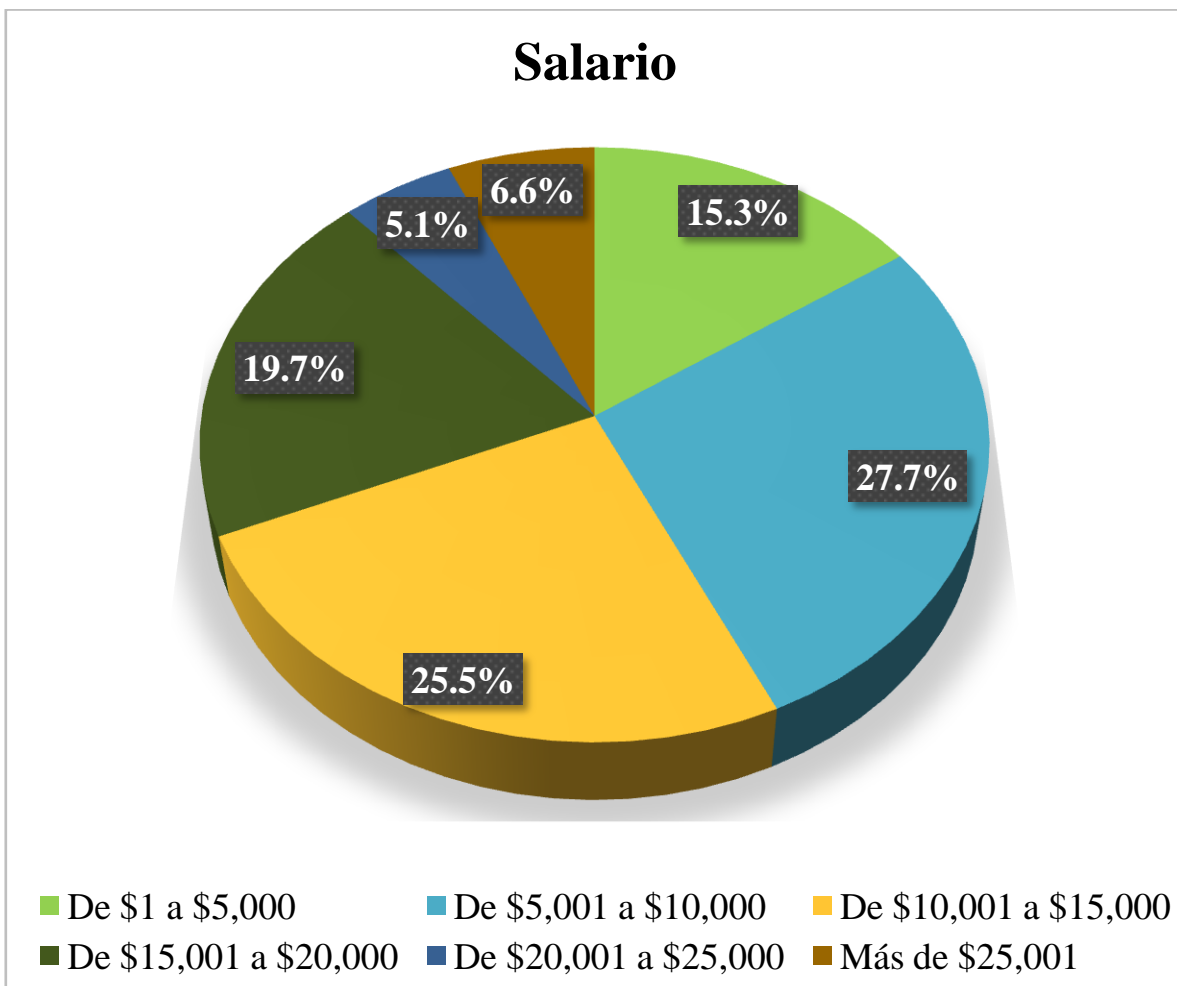


Figura 12. Salario de la muestra en porcentajes.

Revisar el Anexo 2 para precisar puntos importantes de la distribución de los participantes por las distintas variables sociodemográficas y laborales.

### Confiabilidad del instrumento de medición

Se estimó el Alfa de Cronbach con el objetivo de analizar el índice de confiabilidad de las escalas del Inventario de factores motivacionales y de higiene, instrumento que se utilizó para medir motivación laboral e intención de permanencia. Fue elaborado por Contreras (2016), siendo diseñado y aplicado en población mexicana.

Se aplicaron 85 reactivos en una escala tipo Likert con opciones de respuesta de totalmente en desacuerdo, en desacuerdo, ni de acuerdo ni en desacuerdo, de acuerdo y totalmente de acuerdo.

El Instrumento de medición de este estudio cuenta con 3 factores y 17 subescalas tal y como se muestra en la Tabla 6:

Tabla 6.  
*Factores y subescalas del instrumento de medición*

<b>Instrumento</b>	<b>Factores</b>	<b>Subescalas</b>
Inventario de factores motivacionales y de higiene	F1. Factores motivacionales	SE1. Logro de objetivos SE2. Reconocimiento SE3. Trabajo en sí mismo SE4. Responsabilidad SE5. Promoción SE6. Desarrollo
	F2. Factores de higiene	SE7. Administración y política de la empresa SE8. Supervisión SE9. Relación con el supervisor SE10. Condiciones laborales SE11. Salario SE12. Relación con iguales SE13. Relación vida-trabajo SE14. Relación con subordinados SE15. Categoría SE16. Seguridad
	F3. Interés por permanecer	

El instrumento obtuvo una confiabilidad de .966, con una validación de casos del 100%. Con el propósito de obtener una confiabilidad más alta se eliminó el reactivo 65 de la SE15. (Categoría) obteniendo así un puntaje de .968 (Tabla 7).



Tabla 7.  
*Confiabilidad del instrumento de medición*

<b>Estadísticos de fiabilidad</b>	
Alfa de Cronbach	N de elementos
<b>.968</b>	84

El puntaje más bajo entre todas las subescalas del instrumento lo obtuvo la SE7 (Administración y política de la empresa) con .667 y el puntaje más alto lo obtuvo la SE11 (Salario) con .952 (Tabla 8).

Tabla 8.  
*Consistencia interna del instrumento de medición*

<b>Factor</b>	<b>Reactivos</b>	<b>Total de reactivos utilizados</b>	<b>Alfa de Cronbach</b>	<b>Reactivos eliminados</b>
F1 Factores motivacionales				
SE1. Logro de objetivo	3, 9, 43, 49, 83	5	.786	0
SE2. Reconocimiento	18, 36, 54, 58, 74	5	.669	0
SE3. Trabajo en sí mismo	1, 23, 44, 69, 84	5	.862	0
SE4. Responsabilidad	4, 17, 27, 29, 79	5	.671	0
SE5. Promoción	11, 20, 33, 52, 66	5	.756	0
SE6. Desarrollo	14, 19, 37, 45, 76	5	.889	0
F2. Factores de higiene				
<b>SE7. Administración y política de la empresa</b>	8, 15, 46, 68, 71	5	<b>.667</b>	0
SE8. Supervisión	30, 55, 61, 63, 77	5	.773	0
SE9. Relación con el supervisor	7, 32, 39, 72, 85	5	.897	0
SE10. Condiciones laborales	5, 12, 28, 59, 81	5	.716	0
<b>SE11. Salario</b>	10, 48, 53, 64, 82	5	<b>.952</b>	0
SE12. Relaciones con iguales	6, 22, 25, 57, 62	5	.809	0
SE13. Relación vida-trabajo	26, 35, 40, 60, 75	5	.920	0
SE14. Relación con subordinados	21, 34, 41, 47, 70	5	.913	0
SE15. Categoría	2, 51, 56, <b>65</b> , 78	4	.765	1 (65)
SE16. Seguridad	24, 31, 38, 67, 80	5	.867	0
F3. Interés por permanecer	13, 16, 42, 50, 73	5	.861	0

## Estadísticas descriptivas de las variables

### Estadísticas descriptivas de Motivación Laboral

En la Tabla 9 se describen los factores del Inventario de factores motivacionales y de higiene de la variable Motivación Laboral. Tras un análisis descriptivo se obtuvo en el Factor 1 (factores motivacionales) la SE1 (Logro de objetivos) con una  $x = 4.2358$  con un mínimo de 2.00 y un máximo de 5.00. La SE2 (Reconocimiento) obtuvo una  $x = 3.1000$  con un mínimo de 1.20 y un máximo de 4.80. La SE3 (Trabajo en sí mismo) arrojó una  $x = 3.6416$  con un mínimo de 1.20 y un máximo de 5.00. La SE4 (Responsabilidad) mostró una  $x = 3.5328$  con un mínimo de 1.80 y un máximo de 5.00. La SE5 (Promoción) tuvo una  $x = 3.6365$  con un mínimo de 1.60 y un máximo de 5.00. La SE6 (Desarrollo) mostró una  $x = 3.5401$  con un mínimo de 1.00 y un máximo de 5.00. Por la parte del Factor 2 (factores de higiene), la SE7 (Administración y política de la empresa) obtuvo una  $x = 2.6044$  con un mínimo de 1.00 y un máximo de 4.20. La SE8 (Supervisión) mostró una  $x = 3.2774$  con un mínimo de 1.00 y un máximo de 5.00. La SE9 (Relación con el supervisor) tuvo una  $x = 3.6307$  con un mínimo de 1.20 y un máximo de 5.00. La SE10 (Condiciones laborales) mostró una  $x = 3.3715$  con un mínimo de 1.00 y un máximo de 5.00. La SE11 (Salario) obtuvo una  $x = 2.7613$  con un mínimo de 1.00 y un máximo de 5.00. La SE12 (Relaciones con iguales) mostró una  $x = 3.6971$  con un mínimo de 1.00 y un máximo de 5.00. La SE13 (Relación vida-trabajo) tuvo una  $x = 3.2584$  con un mínimo de 1.00 y un máximo de 5.00. La SE14 (Relación con subordinados) obtuvo una  $x = 3.3051$  con un mínimo de 1.00 y un máximo de 5.00. La SE15 (Categoría) mostró una  $x = 3.1781$  con un mínimo de 1.80 y un máximo de 4.20. Finalmente, la SE16 (Seguridad) obtuvo una  $x = 3.4861$  con un mínimo de 1.00 y un máximo de 5.00.

Tabla 9.

*Estadísticas descriptivas de los factores de motivación laboral*

Motivación Laboral	N	Media	Mediana	Moda	Desviación estándar	Mínimo	Máximo
F1 Factores motivacionales							
SE1. Logro de objetivo	274	4.23	4.20	4.00	.65	2.00	5.00
SE2. Reconocimiento	274	3.10	3.20	3.00	.70	1.20	4.80
SE3. Trabajo en sí mismo	274	3.64	3.80	4.00	.86	1.20	5.00



## RESULTADOS

	SE4. Responsabilidad	274	3.53	3.60	3.60	.70	1.80	5.00
	SE5. Promoción	274	3.63	3.80	3.80	.75	1.60	5.00
	SE6. Desarrollo	274	3.54	3.60	4.00	1.00	1.00	5.00
F2	Factores de higiene							
	SE7. Administración y política de la empresa	274	2.60	2.60	2.40	.66	1.00	4.20
	SE8. Supervisión	274	3.27	3.40	3.80	.78	1.00	5.00
	SE9. Relación con el supervisor	274	3.63	4.00	4.00	.96	1.20	5.00
	SE10. Condiciones laborales	274	3.37	3.40	3.20	.78	1.00	5.00
	SE11. Salario	274	2.76	2.80	2.00	1.10	1.00	5.00
	SE12. Relaciones con iguales	274	3.69	3.80	4.00	.87	1.00	5.00
	SE13. Relación vida-trabajo	274	3.25	3.40	4.00	1.16	1.00	5.00
	SE14. Relación con subordinados	274	3.30	3.40	4.00	1.08	1.00	5.00
	SE15. Categoría	274	3.17	3.20	3.40	.55	1.80	4.20
	SE16. Seguridad	274	3.48	3.60	3.60	.82	1.00	5.00

Asimismo, se muestra la siguiente figura donde se puede observar la media de los factores motivacionales y de higiene del instrumento de medición. Las puntuaciones medias más elevadas corresponden a la SE1 Logro de objetivos ( $x = 4.2358$ ), SE12 Relaciones con iguales ( $x = 3.6971$ ), SE3 Trabajo en sí mismo ( $x = 3.6416$ ), SE5 Promoción ( $x = 3.6365$ ) y la SE9 Relación con el supervisor ( $x = 3.6307$ ). Después, se posicionan 6 subescalas con medias intermedias y son la SE6 Desarrollo ( $x = 3.5401$ ), SE4 Responsabilidad ( $x = 3.5328$ ), SE16 Seguridad ( $x = 3.4861$ ), SE10 Condiciones laborales ( $x = 3.3715$ ), SE14 Relación con subordinados ( $x = 3.3051$ ) y la SE8 Supervisión ( $x = 3.2774$ ). Mientras que las puntuaciones más bajas las exhibieron la SE13 Relación vida-trabajo ( $x = 3.2584$ ), SE15 Categoría ( $x = 3.1781$ ), SE2 Reconocimiento ( $x = 3.1000$ ), SE11 Salario ( $x = 2.7613$ ) y la SE7 Administración y política de la empresa ( $x = 2.6044$ ).

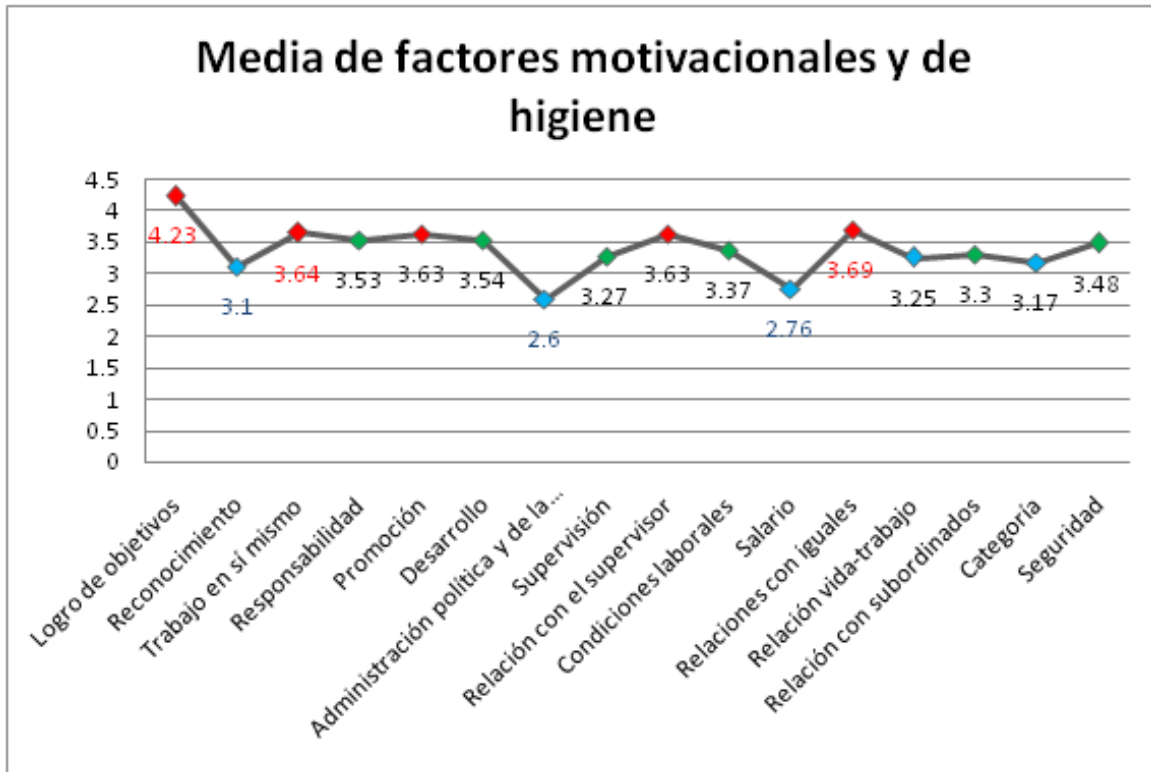


Figura 13. Puntuaciones medias de los factores motivacionales y de higiene del instrumento de medición.

### Estadísticas descriptivas de Intención de Permanencia

En la tabla 10 se describe el Factor 3 del Inventario de factores motivacionales y de higiene de la variable Intención de permanencia. Tras un análisis descriptivo se obtuvo una  $x = 3.0949$  con un mínimo de 1 y un máximo de 5.

Tabla 10.

Estadísticas descriptivas del Factor 3 Intención de permanencia

F3 Intención de permanencia	N	Media	Mediana	Moda	Desviación estándar	Mínimo	Máximo
	274	3.09	3.00	3.00	.90	1.00	5.00

### Relación de motivación laboral e intención de permanencia

En la tabla 11 se muestran las correlaciones estadísticamente significativas entre los factores motivacionales y de higiene con la intención de permanencia. Se puede observar que existe una correlación positiva moderada de  $r=.560$  ( $p \leq .01$ ) entre los factores motivacionales y la intención de permanencia; además de una correlación positiva moderada de  $r=.511$  ( $p \leq .01$ ) entre los factores de higiene y la intención de permanencia.

Tabla 11.  
*Coefficientes de correlación de Pearson entre motivación laboral e intención de permanencia*

<b>Correlaciones</b>		Factores motivacionales	Factores de higiene	Intención de permanencia
Factores motivacionales	Correlación de Pearson	1	.710**	<b>.560**</b>
	Sig. (bilateral)		.000	.000
	N	274	274	274
Factores de higiene	Correlación de Pearson	.710**	1	<b>.511**</b>
	Sig. (bilateral)	.000		.000
	N	274	274	274
Intención de permanencia	Correlación de Pearson	<b>.560**</b>	<b>.511**</b>	1
	Sig. (bilateral)	.000	.000	
	N	274	274	274

\*\* La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral).

Además, en la tabla 12 se presentan las correlaciones estadísticamente significativas entre los 6 factores motivacionales y los 10 factores de higiene con la intención de permanencia.

Por una parte, se observa que 5 de los 6 factores motivacionales presentan correlaciones positivas moderadas con la intención de permanencia de la siguiente manera: la SE2 Reconocimiento ( $r=.441$ ,  $p\leq.01$ ), SE3 Trabajo en sí mismo ( $r=.503$ ,  $p\leq.01$ ), SE4 Responsabilidad ( $r=.531$ ,  $p\leq.01$ ), SE5 Promoción ( $r=.431$ ,  $p\leq.01$ ) y SE6 Desarrollo ( $r=.511$ ,  $p\leq.01$ ).

Por otra parte, 3 de los 10 factores de higiene presentan correlaciones positivas moderadas con la intención de permanencia de la siguiente forma: SE8 Supervisión ( $r=.457$ ,  $p\leq.01$ ), SE15 Categoría ( $r=.470$ ,  $p\leq.01$ ) y SE16 Seguridad ( $r=.413$ ,  $p\leq.01$ ). El resto también exhibe correlaciones, sin embargo, éstas son escasas (Tabla 12).



Tabla 12.

*Coefficientes de correlación de Pearson entre factores motivacionales y de higiene con intención de permanencia*

	<b>Intención de permanencia</b>
<b>Motivación laboral</b>	
Factores motivacionales	
SE1. Logro de objetivos	.076
<b>SE2. Reconocimiento</b>	<b>.441**</b>
<b>SE3. Trabajo en sí mismo</b>	<b>.503**</b>
<b>SE4. Responsabilidad</b>	<b>.531**</b>
<b>SE5. Promoción</b>	<b>.431**</b>
<b>SE6. Desarrollo</b>	<b>.511**</b>
Factores de higiene	
SE7. Administración y política de la empresa	.332**
<b>SE8. Supervisión</b>	<b>.457**</b>
SE9. Relación con el supervisor	.353**
SE10. Condiciones laborales	.369**
SE11. Salario	.356**
SE12. Relaciones con iguales	.292**
SE13. Relación vida-trabajo	.269**
SE14. Relación con subordinados	.388**
<b>SE15. Categoría</b>	<b>.470**</b>
<b>SE16. Seguridad</b>	<b>.413**</b>

\*\* . La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral).

### **Relación de motivación laboral e intención de permanencia con variables sociodemográficas y laborales**

Después de revisar las características de la muestra, se concluyó que el único análisis posible a realizar es con la variable sexo debido a que es la única en donde la cantidad de participantes por grupo lo permite (100 hombres y 174 mujeres); en el resto de las variables sociodemográficas y laborales, la muestra no cumple con un número adecuado de participantes por grupo.

### **Relación de factores motivacionales y de higiene con sexo**

Tras contrastar los puntajes por sexo arrojados por el análisis t-student, se encontró que existen diferencias significativas tanto en los factores motivacionales ( $t=2.17$ ;  $gl=272$ ;  $p=.030$ ) como en los de higiene ( $t=2.94$ ;  $gl=272$ ;  $.003$ ), siendo los hombres (factores motivacionales:  $x= 3.71$  / factores de higiene:  $x=3.40$ ) los que obtuvieron puntajes más altos en comparación con las mujeres (factores motivacionales:  $x= 3.55$  / factores de higiene:  $x=3.17$ ) (Tabla 13).



Tabla 13.  
Relación entre el sexo y los factores motivacionales y de higiene

Motivación laboral	Sexo	N	Media	Desviación típ.	t	gl	p		
F1	<b>Factores motivacionales</b>	Hombre	100	<b>3.71</b>	.51	2.17	272	<b>.030</b>	
		Mujer	174	<b>3.55</b>	.63				
	SE1. Logro de objetivo	Hombre	100	4.19	.71	- .87	272	.381	
		Mujer	174	4.26	.61				
	SE2. Reconocimiento	Hombre	100	3.05	.57	- .80	254.43	.422	
		Mujer	174	3.12	.77				
	<b>SE3. Trabajo en sí mismo</b>	Hombre	100	<b>3.89</b>	.61	4.14	268.55	<b>.000</b>	
		Mujer	174	<b>3.49</b>	.94				
	<b>SE4. Responsabilidad</b>	Hombre	100	<b>3.72</b>	.58	3.74	248.19	<b>.000</b>	
		Mujer	174	<b>3.42</b>	.74				
	SE5. Promoción	Hombre	100	3.71	.76	1.35	272	.176	
		Mujer	174	3.58	.75				
	<b>SE6. Desarrollo</b>	Hombre	100	<b>3.72</b>	1.00	2.31	272	<b>.021</b>	
		Mujer	174	<b>3.43</b>	.98				
	F2	<b>Factores de higiene</b>	Hombre	100	<b>3.40</b>	.59	2.94	272	<b>.003</b>
			Mujer	174	<b>3.17</b>	.63			
SE7. Administración y política de la empresa		Hombre	100	2.63	.64	.634	272	.527	
		Mujer	174	2.58	.67				
SE8. Supervisión		Hombre	100	3.32	.78	.68	272	.497	
		Mujer	174	3.25	.78				
SE9. Relación con el supervisor		Hombre	100	3.75	.87	1.73	230.45	.08	
		Mujer	174	3.55	1.00				
SE10. Condiciones laborales		Hombre	100	3.45	.83	1.37	272	.16	
		Mujer	174	3.32	.75				
<b>SE11. Salario</b>		Hombre	100	<b>3.06</b>	1.00	3.54	272	<b>.000</b>	
		Mujer	174	<b>2.58</b>	1.11				
<b>SE12. Relaciones con iguales</b>		Hombre	100	<b>3.97</b>	.60	4.55	270.18	<b>.000</b>	
		Mujer	174	<b>3.53</b>	.96				
SE13. Relación vida-trabajo		Hombre	100	3.36	1.06	1.27	229.29	.221	
		Mujer	174	3.19	1.21				
<b>SE14. Relación con subordinados</b>	Hombre	100	<b>3.50</b>	1.02	2.27	272	<b>.024</b>		
	Mujer	174	<b>3.19</b>	1.10					
SE15. Categoría	Hombre	100	3.25	.48	1.71	272	.087		
	Mujer	174	3.13	.58					
<b>SE16. Seguridad</b>	Hombre	100	<b>3.68</b>	.81	3.07	272	<b>.002</b>		
	Mujer	174	<b>3.37</b>	.81					

De forma particular, la variable sexo afectó significativamente el puntaje de la SE3 Trabajo en sí mismo ( $t=4.14$ ;  $gl=268.55$ ;  $p=.000$ ), de la SE4 Responsabilidad ( $t=3.74$ ;  $gl=248.19$ ;  $p=.000$ ) y de la SE6 Desarrollo ( $t=2.31$ ;  $gl=272$ ;  $p=.021$ ), subescalas propias de los factores motivacionales; además de la SE11 Salario ( $t=3.54$ ;  $gl=272$ ;  $p=.000$ ), SE12 Relaciones con iguales ( $t=4.55$ ;  $gl=270.18$ ;  $p=.000$ ), SE14 Relación con subordinados ( $t=2.27$ ;  $gl=272$ ;  $p=.024$ ) y SE16 Seguridad ( $t=3.07$ ;  $gl=272$ ;  $p=.002$ ), las cuales son parte de los factores de higiene. En estas 6 subescalas los hombres obtuvieron puntajes más altos en comparación con las mujeres (Figura 14).

### Relación de intención de permanencia con sexo

El análisis t-student entre la intención de permanencia y el sexo no mostró relaciones estadísticamente significativas entre estas dos variables, por lo que se puede decir que el sexo es una variable que no está asociada con la intención de permanencia, al menos en la generación *millennial* (Tabla 14).

Tabla 14.

*Relación entre el sexo y la intención de permanencia*

Intención de permanencia		Sexo	N	Media	Desviación típ.	t	gl	p
F3	Intención de permanencia	Hombre	100	3.16	.90	1.01	272	.311
		Mujer	174	3.05	.90			

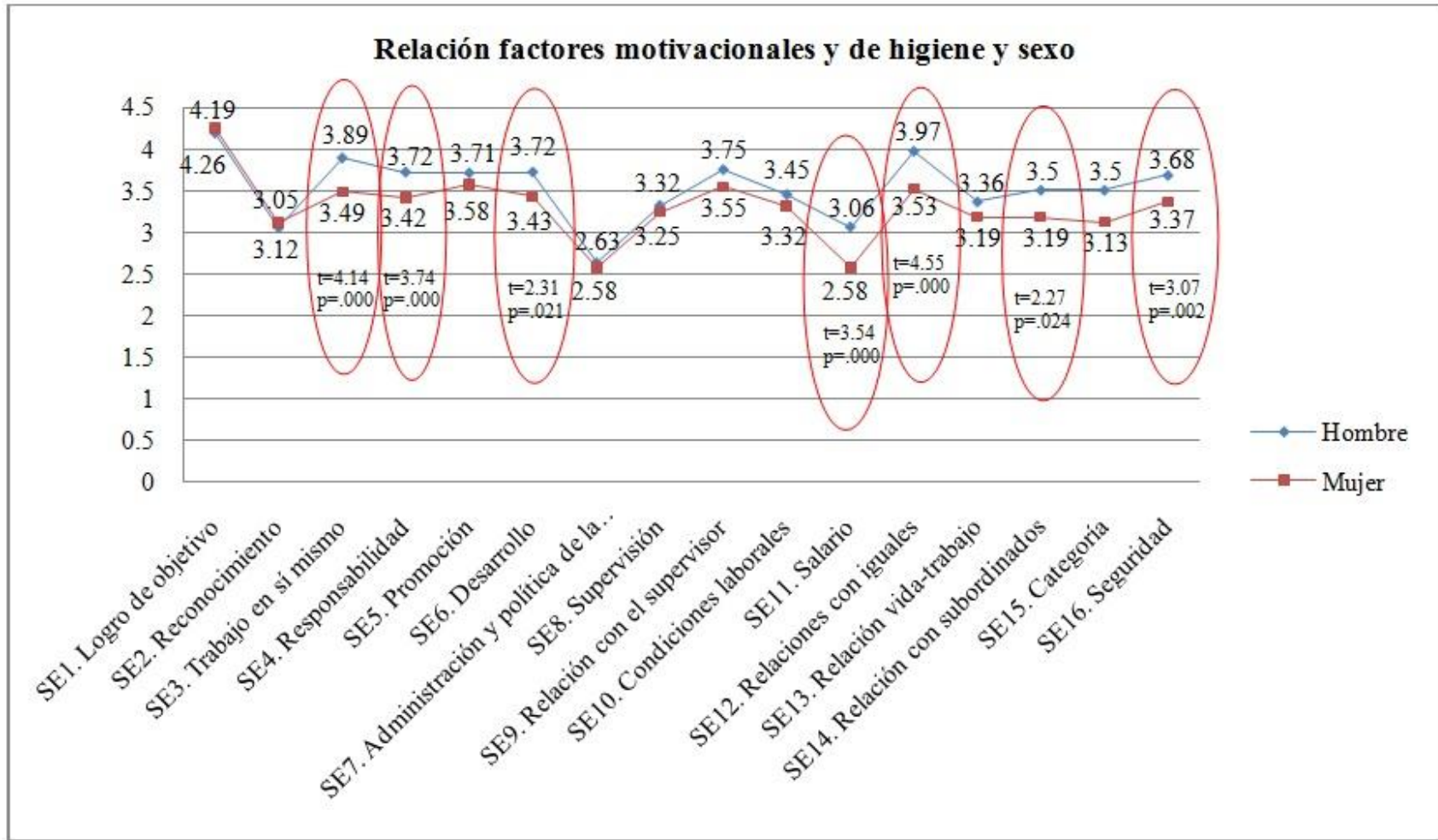


Figura 14. Relación factores motivacionales y de higiene y sexo.

## Discusión

Primeramente se observa que la muestra bajo estudio está conformada en su mayoría por personas que tienen licenciatura (84.6% de la muestra total) y posgrado (11.6% de la muestra total), lo que concuerda con diversos autores que aseguran que los *millennials* son la generación con mayor nivel educativo (Melchor et al., 2019; Özçelik, 2015; Rivera et al., 2017). También se respalda con aquellos que afirman que la generación *millennial* está cada vez mejor preparada debido a su preocupación por su carrera profesional y laboral, así como por su gran interés en un constante aprendizaje y capacitación (Acosta, 2017; Báez et al., 2017; Gutiérrez y Pinzón, 2018). No obstante, en esta investigación no es posible asegurar que esta característica se deba realmente a un rasgo inherente de esta generación o más bien a que la muestra se buscó a través de canales vinculados con instituciones de educación superior.

Por otra parte, se encontró que entre mayor sea la preparación educativa mayor es la antigüedad en el trabajo y más alta categoría se posee. Esto se puede interpretar partiendo del hecho de que los *millennials* buscan prepararse más a fin de encontrar un trabajo con el que se sientan satisfechos y por lo tanto permanezcan más tiempo en la organización. Pero, este resultado también puede ser posible debido a que las personas con menor nivel educativo están iniciando su incursión laboral por lo que aún no tienen mucha antigüedad, o bien porque de momento sólo están en trabajos temporales que les permiten tener un ingreso extra y continuar con sus estudios (Alayo y García, 2018).

Además, los participantes en su mayoría son solteros (78.1% de la muestra total) o viven en unión libre (11.7% de la muestra total) y son la minoría los que tienen hijos (sólo 16% de la muestra total), datos que se respaldan con otras investigaciones que concluyen que los *millennials* tardan más tiempo en asumir grandes responsabilidades como lo es el formar una familia (Melchor et al., 2019; Pereyra, 2018).

A lo anterior se suma que de los participantes que tienen un hijo, el 21.4% es operativo, el 57.1% es administrativo, el 14.3% es mando medio y el 7.1% pertenece a los altos mandos y de los que tienen más de un hijo el 37.5% es operativo, el 50% administrativo, el 12.5%

mando medio y no hay participantes en puestos de alto mando; estas cifras sugieren que entre más responsabilidad familiar se tenga más se busca un puesto que permita tener ingresos suficientes para satisfacer todas las necesidades, sin embargo, son estas mismas responsabilidades las que pueden estar limitando en tiempo y esfuerzo al trabajador para alcanzar desempeñarse en un alto mando.

Esta información se relaciona con la antigüedad en la organización actual ya que más de tres cuartas partes de los participantes que no tienen hijos tienen menos de tres años laborando para la misma organización; en cambio, al menos la mitad de los participantes que sí tienen hijos han estado trabajando de manera ininterrumpida en el mismo lugar de trabajo por un periodo superior a los 3 años. Es decir, que cuando un trabajador *millennial* tiene la responsabilidad de mantener a una familia es más difícil que decida abandonar su puesto de trabajo, en comparación con aquellos que aún no tienen este tipo de responsabilidad, información que concuerda con la investigación de Alayo y García (2018) y de Buitrago et al. (2016).

Por parte de las variables laborales, se puede decir que la mayor cantidad de la muestra se encuentra laborando en organizaciones privadas (69.3%), en empresas grandes (60.6%) y con un contrato de base o de confianza (73.7%), aspectos importantes a considerar como contexto a partir del cual se deben entender los resultados descritos a continuación.

Casi el 50% de la muestra se encuentra en un puesto administrativo contra sólo 1.5% que ocupa un alto mando; cifra que tiene sentido al observar la distribución de los participantes en las 4 categorías (operativos, administrativos, mandos medios y altos mandos) por edad. Entre mayor edad se tenga, se infiere que se tiene mayor experiencia laboral, y por lo tanto mejor puesto, debido a que sólo los que tienen más de 30 años son los que se encuentran en un alto mando.

Asimismo, cerca de tres cuartas partes de la muestra tienen una antigüedad en su lugar de trabajo actual menor a los 3 años, resultado que coincide con Prokopeak (2013) quien menciona que los *millennials* tienden a permanecer alrededor de dos años en el mismo puesto de trabajo. Este dato debe manejarse con cuidado ya que la situación no es la misma para los participantes de 21 a 25 años que para los de 35 a 40 años, siendo éstos últimos los



que exhiben en un 50% una antigüedad superior a los 10 años. Como ya se mencionó antes, es pertinente considerar que conforme la persona va creciendo las responsabilidades aumentan así como los requisitos para encontrar un mejor trabajo, por lo que se recomienda que los *millennials* de mayor edad analicen la circunstancia en la que se encuentran antes de decidir dejar su puesto de trabajo actual (Alayo y García, 2018).

El salario que mayor frecuencia obtuvo fue el ubicado en el rango de \$5,001 a \$10,000, algo coherente si se parte del hecho de que los *millennials* veintiañeros tienen poca experiencia por lo que el sueldo al que aspiran no es alto (Forbes, 2014). Sin embargo, esto puede ser una razón que explique la poca antigüedad que tienen ya que se ha comprobado que los miembros de esta generación llegan a abandonar el puesto de trabajo si no perciben un buen salario y si después de un tiempo no reciben un aumento en su remuneración (Banco de México, 2017).

Para describir cómo es la motivación de la muestra se obtuvo el perfil jerárquico de los factores motivacionales y de higiene, es decir, el orden de los factores según su grado de influencia en el nivel de motivación laboral de los participantes. Se encontró que las puntuaciones medias más elevadas las exhibieron 3 factores motivacionales (logro de objetivos, trabajo en sí mismo y promoción) y 2 factores de higiene (relaciones con iguales y relación con el supervisor).

Lo anterior permite inferir que lo que mayormente mueve y dirige la conducta de los participantes es trabajar bajo objetivos claros y bien establecidos que les permitan conocer cuándo ellos ya los han alcanzado; también tener la oportunidad de trabajar en equipo y disfrutar de una buena comunicación con sus compañeros; considerar su trabajo como significativo, retador y enriquecedor; disfrutar de oportunidades de mejora de su situación laboral y económica actual; tener comunicación asertiva y una relación cordial con sus superiores.

En el caso de las medias intermedias de los factores de motivación laboral se ubican 2 motivacionales (desarrollo y responsabilidad) y 4 de higiene (seguridad, condiciones laborales, relación con subordinados y supervisión).

Lo que también determina la motivación laboral en sus puestos de trabajo actual son sus oportunidades de aprendizaje, de desarrollo de habilidades, de mejora profesional; así como la posibilidad de ser responsables de un trabajo, de un proyecto, de un equipo, etc. Además, trabajar bajo medidas de seguridad adecuadas, contar con los medios y lugares físicos necesarios para el correcto desarrollo de las actividades y el liderazgo que viven, el cual se sugiere que se caracterice por un trato cordial, apoyo y retroalimentación por parte de los superiores.

Finalmente, las medias más bajas de los factores de motivación laboral las obtuvieron las subescalas de relación vida-trabajo, categoría, reconocimiento, salario y administración, y política de la empresa. Es decir, los factores en los que menos atención, esfuerzo y dinero han invertido las organizaciones en las que trabajan los participantes.

Los trabajadores *millennials* de la muestra bajo estudio no perciben un equilibrio entre su vida personal y laboral, sus empleadores no ofrecen gran flexibilidad, días de descanso ni promoción de actividades fuera de la oficina. Además, ellos perciben poca concordancia entre sus competencias, sus expectativas y el puesto que ocupan. Asimismo, mencionan que es mínimo el reconocimiento a su desempeño, demostrando poco interés en sus logros. Los participantes se encuentran escasamente motivados por el salario que perciben, de acuerdo a los resultados de esta investigación se observa que más del 50% declara recibir menos de \$15,000 de salario mensual mientras que sólo el 6.6% recibe más de \$25,001; contrastando este resultado con cifras de la Encuesta Nacional de Ocupación y Empleo 2019 se encuentra que sólo el 3.7% de los trabajadores en México reciben más de \$15,429 mensuales, el 29.2% percibe menos de \$3,080 y la gran mayoría (67.1%) gana más de \$3,080 pero menos de \$15,429 al mes (García y Enríquez, 2019). El último factor que motiva a esta muestra es la administración y política de la empresa, el cual incluye las reglas y reglamentos que rigen a toda la organización.

La intención de permanencia de esta muestra se describe con una  $x = 3.0$ .

En cuanto a la comprobación de hipótesis, se logró identificar una relación positiva moderada estadísticamente significativa entre la motivación laboral y la intención de permanencia en la muestra. Lo que quiere decir que entre más se motive a los trabajadores





*millennials* mayor será su intención de permanecer en la organización. Por lo que se rechaza la hipótesis nula y se acepta la de investigación. Este resultado coincide con lo encontrado por diversos autores.

Báez et al. (2013) afirman que existe motivación cuando el trabajador decide permanecer en la misma organización y en el mismo puesto.

Por su parte, Contreras (2016) encontró una relación positiva entre el motivar a los trabajadores y el entusiasmo de pertenecer a la organización; y una relación negativa entre la motivación y el deseo de abandonar el puesto de trabajo.

Otros autores (Chiavenato, 2009b; Sánchez y Sifuentes, 2018) mencionan que la motivación laboral está asociada negativamente con las intenciones de abandonar su lugar de trabajo y con la desvinculación laboral.

Tras realizar análisis de correlación de Pearson se identificó que 5 factores motivacionales y 3 higiénicos, los cuales son abordados desde la teoría de la motivación laboral de Frederick Herzberg en 1959, tienen un efecto positivo moderado significativo en la intención de permanencia de la generación *millennial*.

Con respecto a los factores motivacionales se encontró que cuando más esfuerzo y dedicación tenga el trabajador *millennial* en su trabajo a fin de alcanzar el reconocimiento de sus empleadores y compañeros, mayor será su intención de permanecer en la organización. Este resultado concuerda con lo expuesto por Buitrago et al. (2016) quienes encuentran que los *millennials* rotan al no lograr satisfacer la motivación intrínseca del tipo de reconocimiento.

En cuanto al trabajo en sí mismo, se obtuvo que a mayor satisfacción del trabajador *millennial* al realizar sus actividades diarias de trabajo mayor intención de permanencia; este resultado está sustentado por las investigaciones de Dias et al. (2016) y Tamyó y Ramos (2016 En Esquivel y Valdivia, 2019). Asimismo, autores como Yao y Huang (2008) y Buitrago et al. (2016) afirman que las características del propio trabajo así como el hecho de que los trabajadores se identifiquen con sus actividades influyen en la decisión de permanecer o no en la organización para la cual se trabaja.

También, se puede observar que hay una relación significativa entre el interés y el gusto por asumir responsabilidades en el trabajo actual con la intención de permanencia; en palabras de Buitrago et al. (2016) una de las vías para que el trabajador asuma responsabilidades, y así motivar su permanencia, es permitirle participar en la toma de decisiones.

Dias et al. (2016) establecen que los trabajadores tienen intención de permanecer en la misma organización al aumentar su satisfacción con respecto a las promociones de las que se benefician. Este hallazgo respalda lo encontrado en esta investigación ya que se observa que la promoción es un factor motivacional que tiene relación positiva y significativa con la variable dependiente.

De igual forma, los resultados encontrados respecto al factor desarrollo coinciden con la perspectiva de diversos autores quienes afirman que las oportunidades de desarrollo son fundamentales para los trabajadores *millennials* y que una de los principales motivos para abandonar el puesto de trabajo es precisamente la falta de planes de desarrollo profesional (Frías, 2014; Gutiérrez y Pinzón, 2018; Özçelik, 2015)

En otros estudios (Madrigal et al., 2019; Özçelik, 2015), se ha colocado al trabajo por objetivos como pieza clave para la retención de los *millennials*, sin embargo, en la presente investigación no se encontró relación significativa alguna entre el factor logro de objetivos y la intención de permanencia.

Por otra parte, entre los factores de higiene que obtuvieron correlaciones positivas moderadas con la intención de permanencia destaca la supervisión que hace referencia al estilo de inspección del propio trabajo por parte de un superior. Este resultado se complementa con lo encontrado por Brack y Kelly (2012) y Özçelik (2015) quienes afirman que a los *millennials* les gusta recibir retroalimentación por parte de sus jefes, proceso mediante el cual ellos pueden evaluar su desempeño y ajustarlo según los comentarios recibidos.

El segundo factor de higiene con relación significativa es la categoría, lo que quiere decir que cuanta mayor satisfacción se tenga por la categoría que se ocupa mayor intención de permanencia se posee. Tomando como referencia el estudio de Cronley y Kyoung (2017),

se puede notar que los trabajadores que se ubican en puestos operativos presentan mayores niveles de intención de abandonar su puesto de trabajo que aquellos de puestos superiores.

La seguridad bajo la cual los trabajadores *millennials* desempeñan sus actividades tiene relación con la intención de permanencia, este resultado se apega a lo estipulado por Camarena y Saavedra (2017).

El resto de factores de higiene también exhiben correlaciones, sin embargo, éstas son escasas. Cabe mencionar, que existen otras investigaciones en las cuales estas relaciones obtuvieron mayor significancia. Tal es el caso de Dias et al. (2016) y Mitta y Dávila (2015 En Alayo y García, 2018), para quienes los reglamentos internos, políticas y prácticas de la organización son fundamentales en la intención de permanencia del talento *millennial*.

Además, Azanza et al. (2015) y Yao y Huang (2018) abordan la importancia de un liderazgo que impulse el apoyo de los supervisores hacia los trabajadores, así como una buena comunicación entre ellos, como elementos para aumentar la intención de permanencia.

Por otra parte, algunas organizaciones han considerado lo fundamental que son las condiciones de trabajo en la decisión de permanecer en la organización, por lo que han comenzado a adecuar sus oficinas de trabajo (Pereyra, 2018).

El salario es un factor de higiene que en esta investigación presenta una relación escasa con la intención de permanencia; información que coincide con Tamayo y Ramos (2016 En Esquivel y Valdivia, 2019) quienes aseguran que si bien la remuneración económica es un factor a considerar al momento de decidir permanecer o abandonar el puesto de trabajo, no es el más importante. Asimismo, Wadsworth et al. (2018) confirman que si bien el salario es importante para la generación Y, también lo es la oportunidad de convivir con su familia y el disfrutar de su tiempo libre.

En otros estudios, se ha encontrado una relación más significativa entre la convivencia con iguales y la intención de permanencia, destacando que los trabajadores *millennials* disfrutaban del trabajo colaborativo, de la integración social y de la identificación con el grupo de trabajo (Alayo y García, 2018; Brack y Kelly, 2012; Dechawatanapaisal, 2018).



Para cerrar la parte de discusión y en cuanto a la relación entre motivación laboral y variables sociodemográficas, los resultados del análisis t-student permiten afirmar que existen diferencias significativas por sexo. Siendo los hombres los que obtuvieron puntajes más altos en el factor trabajo en sí mismo, responsabilidad, desarrollo, salario, relaciones con iguales, relación con subordinados y seguridad, en comparación con las mujeres. Lo que refiere a que los hombres se encuentran más motivados al realizar un trabajo con el que se sienten satisfechos, al asumir responsabilidad en su trabajo, cuando laboran para una organización que les ofrece oportunidades de desarrollo, cuando su salario corresponde con sus actividades y expectativas, al lograr establecer buenas relaciones con sus iguales y con sus superiores y cuando el lugar de trabajo les permite actuar con seguridad.

En cambio, no se encontraron diferencias significativas en la intención de permanencia por sexo. Este resultado es respaldado por la investigación de Wadsworth et al. (2018) quienes tampoco encontraron diferencias en cuanto al sexo (mujeres, hombres) al momento de expresar su intención de permanecer en su puesto de trabajo. Sin embargo, estos resultados deben estudiarse con detenimiento ya que existen otras variables que pueden estar implicadas y por las cuales se puede exhibir mayor o menor intención de permanencia en cuanto al sexo. Por ejemplo, las mujeres con responsabilidades familiares presentan menor intención de abandonar su puesto de trabajo cuando disfrutan de horarios de trabajo flexibles, en cambio los hombres exhiben menor intención de abandono cuando logran tener *status* gracias a su larga trayectoria laboral en la misma organización (Azanza et al., 2015; Wadsworth et al., 2018).



## Conclusiones

Con base en la investigación realizada se puede concluir que con el transcurrir de los años las organizaciones se ven expuestas a distintos cambios, externos e internos. Dentro de los primeros se puede nombrar la globalización, la innovación constante de las tecnologías y la transición de las generaciones; a raíz de éstos surgen modificaciones internas como el cambio de la fuerza laboral. Esto demanda que los empleadores busquen talento humano con nuevas competencias técnicas, como el manejo avanzado de programas computacionales o el de un segundo idioma, así como competencias blandas, como la adaptabilidad, y a la par capacitar en estas mismas áreas a los que ya son sus trabajadores. Además, necesitan encontrar estrategias de gestión de recursos humanos que permitan la integración de los nuevos trabajadores de manera adecuada y su retención.

La motivación laboral es una variable muy importante dentro de las organizaciones ya que se ha visto relacionada positivamente con la satisfacción, el desempeño y la productividad, impactando así en la rentabilidad de toda la organización.

Por otro lado, la rotación de personal se entiende como el flujo de los trabajadores que abandonan la organización y aquellos que se incorporan a ésta; el cual se vuelve contraproducente cuando su tasa de ocurrencia es alta. Cabe resaltar que hoy en día no es realista el pensar que el trabajador permanecerá toda su vida laborando para la misma organización, sin embargo, la motivación es un factor que puede retrasar su abandono al aumentar su intención de permanencia.

He allí la importancia de la presente investigación cuyo objetivo fue analizar la relación que tiene la motivación laboral con la intención de permanencia en una muestra de trabajadores *millennials* mexicanos, reconociendo que los miembros de esta generación poco a poco están ocupando más puestos de trabajo.

Se encontró que si bien se cuenta con estudios acerca de la relación entre la motivación laboral y la intención de permanencia, éstos en su mayoría son llevados a cabo en el extranjero, son estudios carentes del rigor de una investigación científica o no están centrados en población *millennial*.



De acuerdo con el análisis realizado en esta investigación se concluye que la motivación, constituida tanto por factores motivacionales como por factores de higiene, tiene una relación moderada positiva y estadísticamente significativa con la intención de permanencia de los trabajadores de la generación Y. Se destaca que son los factores motivacionales los que se encuentran mayormente relacionados, es decir que los trabajadores *millennials* que tienen una motivación interna y además son motivados con factores propios de la organización, del puesto y de la relación con sus superiores y compañeros tenderán a permanecer dentro de la misma organización. Este resultado permite afirmar que la teoría de motivación laboral propuesta por Frederick Herzberg en 1959 sigue vigente.

Específicamente, se encontró que los participantes reportan intención de permanencia cuando se sienten motivados por el reconocimiento que reciben de sus supervisores y compañeros, encuentran un significado a lo que hacen, asumen responsabilidades e identifican cuál es el impacto de su propio trabajo, son promovidos y satisfacen su necesidad de desarrollo.

Asimismo, se obtuvo que el trabajador *millennial* tiene intención de permanecer en la organización cuando está de acuerdo con la forma en la que lo supervisan, ve coherencia entre sus competencias y su nivel de puesto actual, y cuando la organización garantiza la seguridad en su trabajo. También, se acepta que la intención de permanencia se vincula con la motivación por la administración y política de la empresa, la relación supervisor-subordinado, las condiciones laborales, el salario, la relación entre iguales y la relación vida-trabajo, sin embargo estas relaciones son escasas.

Partiendo de lo encontrado en la teoría se identificó que los trabajadores pertenecientes a la generación Y buscan equilibrio entre su vida laboral y personal, trabajo en equipo, que sus tareas laborales les sean significativas, experiencia, un buen salario junto con beneficios extra salariales, retroalimentación, reconocimiento, buen clima laboral y que la organización esté comprometida socialmente. Además, más allá de ver el trabajo como una obligación, buscan que éste sea una experiencia de enriquecimiento profesional y social que les permita ganar seguridad en su empleabilidad.



Con relación al párrafo anterior, este estudio permite concluir que efectivamente lo que motiva a los trabajadores *millennials* es la relación con sus compañeros, el trabajo en sí mismo, además del logro de sus objetivos, su promoción y la relación con su supervisor. Posteriormente, se ubican el desarrollo, la responsabilidad, la seguridad, las condiciones laborales y la relación supervisor-subordinado.

Por otro lado, los factores que menos se encuentran motivando en las organizaciones mexicanas son la relación vida-trabajo, la categoría, el reconocimiento, el salario y la administración y política de la organización. Esto podría deberse a que la mayoría de los trabajadores tienen jornadas laborales extensas que no les permiten disfrutar de un tiempo libre; además, en muchas ocasiones se les exige que realicen más actividades de las propias del puesto, esto puede dar pie a una insatisfacción con la categoría que ocupan, con el reconocimiento que reciben y con el salario que ganan.

Las variables sociodemográficas (edad, sexo, nivel educativo, estado civil, etc.) son características propias del trabajador en las cuales los empleadores tienen nulo control. Sin embargo, son factores que deben tomarse en cuenta para identificar si tienen relación con ciertas variables que influyan en su desempeño, como en este caso la motivación y la intención de permanencia.

Se concluye que la motivación laboral tiene relación significativa con el sexo del trabajador, encontrándose puntuaciones medias más altas para los hombres en los factores motivacionales trabajo en sí mismo, responsabilidad, desarrollo, y en los factores de higiene salario, relaciones con iguales, relación con subordinados y seguridad. Adicionalmente, se encuentra que el sexo es una variable que no está asociada con la intención de permanencia, al menos en la generación Y.

El instrumento que se utilizó fue el Inventario de factores motivacionales y de higiene de Contreras (2016) el cual obtuvo una confiabilidad de .968. Dejando en claro que se cuenta con un instrumento confiable para medir la motivación laboral en población mexicana *millennial*.



Se concluye que es crucial identificar, estudiar y analizar tanto las actitudes, intenciones y comportamientos de los trabajadores dentro de las organizaciones, ya que los resultados de estas investigaciones sirven para pensar en estrategias de intervención que ayuden tanto al trabajador como a la organización. En este caso se identificó la motivación laboral como una variable que permite retrasar el fenómeno de rotación de personal al provocar la intención de permanencia y se encontraron factores específicos a los que los empleadores deben prestar atención.

Al ser una investigación de carácter descriptivo y correlacional, su mayor aporte y riqueza está en la descripción de las características de la muestra bajo estudio contrastadas con lo encontrado en la teoría, y en las relaciones significativas que fueron identificadas entre las variables bajo estudio.





## Limitaciones y recomendaciones

### Limitaciones

El presente estudio estuvo sujeto a ciertas limitaciones:

En primer lugar, se acepta que la investigación empleó únicamente dos criterios de inclusión, el primero que fueran mexicanos que estuvieran laborando para una organización por lo que no fueran trabajadores independientes, y el segundo que hubieran nacido entre 1980 y el 2000. En consecuencia, las características sociodemográficas y laborales de la muestra final fueron diversas y la distribución de los participantes no fue equitativa; por lo tanto el único análisis que fue posible realizar con referencia a éstas fue el que las relacionó con el sexo. Como desafío futuro se plantea delimitar otras variables a analizar y con base en ésto determinar los criterios de inclusión / exclusión antes de buscar la muestra.

En segundo lugar, los participantes percibieron el instrumento como largo. El aplicar un cuestionario con muchos reactivos y hacerlo de manera remota disminuye el compromiso de responderlo, además se pierde el involucramiento de los participantes que se puede obtener con una aplicación en persona.

Una tercera limitante fue que no se contaba con un espacio específico para la aplicación del instrumento de medición, no obstante se hizo uso de otras vías como lo son las redes sociales.

Finalmente, existe un probable sesgo en la muestra al distribuir el instrumento a través de canales mayormente destinados a personas vinculadas con la educación superior.

### Recomendaciones para las organizaciones

Es importante partir del hecho de que en los espacios laborales están conviviendo cuatro generaciones distintas (*Baby boomer*, *X*, *millennials* y *centennials*) por lo que se recomienda que los tomadores de decisiones consideren su manera de dirección y las expectativas que tienen de sus trabajadores ya que las organizaciones que no logren adaptarse a los cambios en la fuerza laboral estarán en desventaja, arriesgando su rentabilidad.



Después de estudiar la información recabada, se encuentra la idea de una gestión intergeneracional, que se beneficie al identificar y potenciar las características propias de cada generación.

Asimismo, se identifican ciertas recomendaciones a fin de elevar la motivación laboral de los trabajadores y con ello su permanencia dentro de las organizaciones; particularmente de los *millennials* ya que son la generación que conformará tres cuartas partes de la fuerza laboral en los próximos años:

- Realzar la importancia del crecimiento y desarrollo laboral tanto como la promoción. Una forma de expresar el valor que los empleadores le dan al esfuerzo de sus trabajadores es promoviéndolos ya que al hacerlo el trabajador gana beneficios como cambiar sus actividades, aumentar su responsabilidad, aprender nuevos procesos y recibir un mejor salario. Sin embargo, en ocasiones esta promoción no se pueda hacer como normalmente se conoce que es de forma vertical, así que se sugiere optar por un movimiento diagonal u horizontal, estos cambios de puesto dentro de la misma organización permiten el crecimiento del trabajador a través del desarrollo de nuevas habilidades.
- Crear programas de desarrollo y crecimiento profesional, con los cuales las personas tengan la posibilidad de aprender y mejorar sus competencias.
- Medir el liderazgo de los superiores, evaluar sus estrategias de trabajo así como sus competencias, como comunicación y resolución de problemas, cada determinado tiempo.
- Respetar la jornada laboral establecida de los trabajadores, pagando las horas extras y limitando el número de éstas.
- Emplear estrategias de reconocimiento, por ejemplo colocando una foto del empleado del mes, mandando un correo electrónico agradeciendo el desempeño o bien nombrando los éxitos alcanzados por los trabajadores durante las juntas de trabajo.
- Revisar y adaptar los procesos de reclutamiento, selección, capacitación y motivación según las características e intereses de los candidatos que se están

buscando; por ejemplo, los *millennials* pasan mucho tiempo en sus redes sociales por lo que se recomienda comenzar a reclutar por estos medios.

- Generar encuentros entre los trabajadores de las distintas áreas de la empresa a fin de que éstos conozcan cómo es que funciona toda la organización y qué impacto tiene su trabajo en el éxito de la misma; adicionalmente, se sugiere que exista una comunicación entre los altos ejecutivos y el resto de los trabajadores.
- Buscar la compatibilidad entre valores personales de los trabajadores y los organizacionales, y entre la personalidad del candidato y la de sus futuros compañeros durante el proceso de reclutamiento y selección; además, ser honesto durante las entrevistas de trabajo.
- Aumentar paulatinamente la complejidad de las tareas laborales, retando las competencias; estos cambios rompen con la cotidianidad y vuelven más interesante el puesto, al mismo tiempo de que enfrentan al trabajador a nuevos conocimientos y a su desarrollo y crecimiento laboral. Únicamente se debe asegurar que el trabajador no sufra estrés durante este proceso.
- Proveer un salario justo que sea coherente con las actividades desempeñadas, la experiencia y las competencias del trabajador. Además, ofrecer beneficios extrasalariales como descuentos en establecimientos, vales de despensa, apoyo en transporte, etc.
- Realizar entrevistas de salida para conocer qué factores llevan a que los trabajadores decidan abandonar su puesto y con base en los resultados hacer los cambios pertinentes.
- Abastecer las oficinas con los materiales de trabajo necesarios así como con las condiciones físicas adecuadas para procurar la salud del trabajador así como su comodidad.

### **Recomendaciones para futuras investigaciones**

Se sugiere que:

- Se dé continuación al estudio de la motivación laboral en la generación *millennial* en México, con el objetivo de realizar comparaciones por variables sociodemográficas y laborales incluyendo distintos contextos.



- Los investigadores también pueden replicar el estudio en una empresa en específico, o hacer la comparación por empresas pertenecientes a distintos giros, a fin de conocer cómo es la motivación de sus trabajadores y qué factores son los que más los motivan a permanecer.
- Además, sería interesante llevar a cabo investigaciones longitudinales en las que se observe en qué medida la intención de permanencia predice la permanencia del trabajador *millennial* y las variables implicadas.
- También, se pueden analizar las mismas variables bajo estudio pero empleando una herramienta de medición distinta a la que esta investigación administra y/o partiendo de otro enfoque teórico.

Todo esto con el fin de complementar el marco teórico del tema, identificando cambios, tendencias, patrones y/o metodologías que ayuden a mejorar las condiciones actuales de los trabajadores y el éxito de las organizaciones.



## Referencias

- Acosta, P. C. (2017). *Motivaciones laborales de Millennials que trabajan en diversas empresas de la ciudad de Bogotá, Colombia* (Tesis de pregrado). Universidad de la Sabana, Facultad de Psicología, Bogotá. Recuperado de <https://intellectum.unisabana.edu.co/handle/10818/30987>
- Alayo, S. M. y García, M. D. (2018). *Caracterización del grado de “engagement”, sus principales determinantes y su correlación con la intención de permanencia para el caso de los adultos jóvenes de 18 a 30 años en una empresa de comida rápida* (Tesis de pregrado). Pontificia Universidad Católica del Perú, Facultad de Gestión y Alta Dirección, Perú. Recuperado de <http://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/handle/20.500.12404/12219>
- Almeida, G. M. (2012). *Trayectoria profesional de la generación de los “Baby boomers”* (Informe de investigación). Universidad Andina Simón Bolívar, Quito, Ecuador. Recuperado de <http://repositorio.uasb.edu.ec/bitstream/10644/3973/1/PI-2012-20-Almeida-Trayectoria%20profesional.pdf>
- Alvarado, A. E. (2017). *Motivación laboral como factor de disminución de rotación de personal en las organizaciones* (Tesis de pregrado). Universidad Militar Nueva Granada, Facultad de Ciencias Económicas, Bogotá. Recuperado de <https://repository.unimilitar.edu.co/handle/10654/17085>
- AMAFORE. (2013). *Encuesta nacional sobre la situación que enfrentan las personas en edad de retiro 2013*. Recuperado de <https://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/66755/Encuesta2013.pdf>
- Ambriz, T. K. (2016). *Comparación del nivel de motivación laboral entre docentes del turno matutino y vespertino de la Universidad Don Vasco* (Tesis de pregrado). Universidad Don Vasco, Escuela de Psicología, Uruapan, Michoacán. Recuperado de <http://132.248.9.195/ptd2016/octubre/0751374/Index.html>
- Armitage, C. J. y Conner, M. (2001). Efficacy of the Theory of planned behavior: A meta-analytic review. *British Journal of Social Psychology*, 40(4), 471-499. <https://doi.org/10.1348/014466601164939>
- Azanza, G., Moriano, J. A., Molero, F. y Lévy, M. J. (2015). The effects of authentic leadership on turnover intention. *Leadership & Organization Development Journal*, 36(8), 955-971. <https://doi.org/10.1108/LODJ-03-2014-0056>
- Báez, P., Esquivel, L., Núñez, B., Rojas, M. y Zavaleta, F. (2017). *Influencia del Clima, Motivación y la Satisfacción Laboral en la Rotación Laboral de la Generación “Y” en las Entidades Bancarias de la Ciudad del Cusco* (Tesis de Maestría). Pontificia Universidad Católica del Perú, Escuela de Posgrado, Santiago de Surco. Recuperado de <http://hdl.handle.net/20.500.12404/8432>
- Báez, R. A., Hernández, F. G. y Cordero, L. M. (2013). Análisis de la motivación laboral como factor de Eficiencia en la empresa. Caso: Santiz, S.A. de C.V. *Red Internacional de*

- Investigadores en Competitividad*, 7(1), 317-336. Recuperado de <https://www.riico.net/index.php/riico/article/view/292/1436>
- Banco de México. (2017). *Los Millennials en el mercado laboral: Hechos estilizados y opinión empresarial*. Recuperado de <http://www.banxico.org.mx/publicaciones-y-prensa/reportes-sobre-las-economias-regionales/recuadros/%7B8612A945-7B23-4619-3A07-D0BFF55E7BF0%7D.pdf>
- BBC. (17 de abril de 2009). *¿Ascenso laboral? Cuidado con su salud*. Recuperado de [https://www.bbc.com/mundo/ciencia\\_tecnologia/2009/04/090416\\_promocion\\_saludmental\\_men](https://www.bbc.com/mundo/ciencia_tecnologia/2009/04/090416_promocion_saludmental_men)
- Benavides, O. (2017). Motivación laboral de los egresados del programa de administración de empresas de la Universidad de Nariño. *Tendencias*, 18(1), 41-54. <https://dx.doi.org/10.22267/rtend.171801.63>
- Betancur, A. J. (2019). Los millennials: una generación diferente e innovadora. Aspectos psicológicos y emocionales. *Funlam Journal of Student's research* 4, 6-11. <https://doi.org/10.21501/25007858.3455>
- Brack, J. y Kelly, K. (2012). Maximizing *Millennials* in the Workplace. *UNC Executive Development*, 1-15. <http://www.gandyr.com/wp-content/uploads/2016/12/maximizing-millennials-in-the-workplace.pdf>
- Buitrago, S. E., Constain, J. L. y Lemus, L. L. (2016). *Rotación laboral voluntaria en jóvenes profesionales de la generación millennial en la ciudad de Calí* (Tesis de pregrado). Pontificia Universidad Javeriana de Calí, Facultad de Humanidades y Ciencias Sociales, Calí. Recuperado de [http://vitela.javerianacali.edu.co/bitstream/handle/11522/8375/Rotacion\\_laboral\\_voluntaria.pdf?sequence=1&isAllowed=y](http://vitela.javerianacali.edu.co/bitstream/handle/11522/8375/Rotacion_laboral_voluntaria.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Calderón, F. (s.f.). 7 claves para mantener motivados a los millennials. *Entrepreneur*. <https://www.entrepreneur.com/article/277424>
- Calk, R. y Patrick, A. (Julio, 2017). Millennials through the looking glass: workplace motivating factors. *The Journal of Business Inquiry*, 16(2), 131-139. <http://journals.uvu.edu/index.php/jbi/article/view/81>
- Camarena, A. M. y Saavedra, G. M. (2017). Las prácticas de capital humano en las PYMES de la Ciudad de México. *Fórum Empresarial*, 23(1), 5-33. <https://www.redalyc.org/jatsRepo/631/63157547008/63157547008.pdf>
- Centro de Opinión Pública. (2019). *Encuesta Nacional de Egresados*. Recuperado de <https://www.observatoriolaboral.gob.mx/static/estudios-publicaciones/ENE-2019digital.pdf>
- Chiavenato, I. (2009a). *Gestión del talento humano* (2da edición). México, D.F.: McGraw-Hill Interamericana.



- Chiavenato, I. (2009b). Capítulo 9: Motivación. En Autor (2da edición), *Comportamiento Organizacional* (pp. 235-270). Recuperado de [https://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/335680/Comportamiento\\_organizational\\_La\\_dinamica\\_en\\_las\\_organizaciones..pdf](https://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/335680/Comportamiento_organizational_La_dinamica_en_las_organizaciones..pdf)
- Chiavenato, I. (2011). Capítulo 2: Las personas. En Autor (Novena edición), *Administración de Recursos Humanos: El capital humano de las organizaciones* (pp. 37-64). Recuperado de [https://www.academia.edu/36423268/Chiavenato\\_Administracion\\_de\\_Recursos\\_Humanos\\_2011\\_pdf](https://www.academia.edu/36423268/Chiavenato_Administracion_de_Recursos_Humanos_2011_pdf)
- Chiavenato, I. (2017). *Administración de recursos humanos: el capital humano de las organizaciones*. México, D.F.: McGraw-Hill Interamericana.
- Chirinos, N. (julio-diciembre, 2009). Características generacionales y los valores. Su impacto en lo laboral. *Observatorio Laboral Revista Venezolana*, 2(4), 133-153. <https://www.redalyc.org/pdf/2190/219016846007.pdf>
- Colín, F. C. (septiembre, 2017). Relación entre satisfacción laboral, grupos generacionales y adicción al trabajo en ejecutivos mexicanos. Trabajo presentado en el XXII Congreso Internacional de Contaduría, Administración e Informática de la Facultad de Contaduría y Administración, Ciudad Universitaria. Recuperado el 8 de julio del 2019 de <http://congreso.investigacion.fca.unam.mx/docs/xxii/docs/3.07.pdf>
- CompuTrabajo. (octubre, 2018). “Generación “NET” el nuevo reto del sector RRHH”. Recuperado de <https://blog.computrabajo.com.mx/empresa/generacion-net-el-nuevo-reto-del-sector-rrhh/>
- CONDUSEF. (s/f). *Finanzas y generaciones: las finanzas se ven de distinta manera*. Recuperado de <https://www.condusef.gob.mx/Revista/PDF-s/2016/197/genera.pdf>
- CONSAR. (2019). *La edad de retiro en el sistema de ahorro para el retiro*. Recuperado de [https://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/503385/1\\_Apuntes\\_SAR\\_Edad\\_de\\_retiro.pdf](https://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/503385/1_Apuntes_SAR_Edad_de_retiro.pdf)
- Contreras, M. M. (2016). *Influencia de factores de higiene y motivación en la satisfacción laboral, en el interés por salir, así como en el interés por permanecer en la empresa; bajo un modelamiento estructural de trayectorias, en personal que labora en una Empresa Manufacturera en la República Mexicana* (Tesis de Maestría). UNAM, Programa de Posgrado en Ciencias de la Administración. Recuperado de <http://132.248.9.195/ptd2016/junio/0746560/Index.html>
- Coombs, C. R. (2009). Improving retention strategies for IT professionals working in the public sector. *Information & Management*, 46(4), 233-240. <https://doi.org/10.1016/j.im.2009.02.004>
- Cronley, C. y Kyoung, K. Y. (2017). Intentions to turnover. Testing the moderate effects or organizational culture, as mediated by job satisfaction, within the Salvation Army.



*Leadership & Organization Development Journal*, 38(2), 194-209. <https://doi.org/10.1108/LODJ-10-2015-0227>

Cuesta, E., Ibáñez, M., Tagliabue, R. y Zangaro, M. (2009). La nueva generación y el trabajo. *Barbarói. Santa Cruz do Sul* (31), 126-138. <https://online.unisc.br/seer/index.php/barbaroi/article/view/479/908>

Cuesta, E. (2014). La Generación Y latinoamericana en las organizaciones: algunos aportes conceptuales y empíricos. *Revista Electrónica Gestión de las Personas y Tecnología*, 7(19), 17-31. Recuperado de <http://www.revistas.usach.cl/ojs/index.php/revistagpt/article/view/1472>

D'Amato, A. y Herzfeldt, R. (2008). Learning orientation, organizational commitment and talent retention across generations: A study of European managers. *Journal of managerial Psychology*, 23(8), 929-953. <https://doi.org/10.1108/02683940810904402>

Daley, D. M. (2017). Job satisfactions versus job engagement: a comparative analysis of perceptions of accountability and turnover. *International Journal of Organizational Theory and Behavior*, 20(2), 161-192. <https://www-emerald-com.pbidi.unam.mx:2443/insight/content/doi/10.1108/IJOTB-20-02-2017-B002/full/pdf?title=job-satisfaction-versus-job-engagement-a-comparative-analysis-on-perceptions-of-accountability-and-turnover>

Dechawatanapaisal, D. (2018). Examining the relationships between HR practices, organizational job embeddedness, job satisfaction and quit intention. Evidence from Thai accountants. *Asia-Pacific Journal of Business Administration*, 10(2/3), 130-148. <https://doi.org/10.1108/APJBA-11-2017-0114>

Dias, R. L., Luiz de Paula, S. y Barbosa, de O. L. (2016). Organizational commitment, job satisfaction and their possible influences on intent to turnover. *Revista de Gestão*, 25(1), 84-101. <https://doi.org/10.1108/REGGE-12-2017-008>

Diamantidis, A. y Chatzoglou, P. (2019). Factors affecting employee performance: an empirical approach. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 68(1), 171-193. <https://doi-org.pbidi.unam.mx:2443/10.1108/IJPPM-01-2018-0012>

Diario Oficial de la Federación. (2019a). *Código Civil Federal* (última modificación 2019). Recuperado de [http://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/2\\_030619.pdf](http://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/2_030619.pdf)

Diario Oficial de la Federación. (2019b). *Ley Federal de Trabajo* (última modificación 2019). Recuperado de [http://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/125\\_020719.pdf](http://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/125_020719.pdf)

Domínguez, A. L. (2019). Los efectos mediadores de los factores externos en la intención de salida y los factores organizacionales de la hotelería. *Contaduría y Administración*, 64(3), 1-18. <http://dx.doi.org/10.22201/fca.24488410e.2018.1544>

Enríquez, L. P. (mayo, 2014). *Motivación y desempeño laboral de los empleados del Instituto de la Visión de México* (Tesis de Maestría). Universidad de Morelia, Facultad de Ciencias





- Administrativas. Recuperado de <http://dspace.biblioteca.um.edu.mx/xmlui/bitstream/handle/20.500.11972/99/TESIS%20FINANCIAL%20paty%20definitiva.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Entrepreneur. (octubre, 2018). *En qué y cómo gastan su dinero los millennials*. Recuperado de <https://www.entrepreneur.com/article/321361>
- Eom, M. T. (octubre, 2015). How Can Organization Retain IT Personnel? Impact of IT Manager's Leadership on IT Personnel's Intention to Stay. *Information Systems Management*, 32(4), 316-330. <https://doi.org/10.1080/10580530.2015.1080001>
- Escobar, B. C. y Aguilar, R. R. (2002). *Motivación y conducta: sus bases biológicas*. México, D.F.: Manual Moderno.
- Esquivel, C. S. y Valdivia, A. W. (2019). Satisfacción y permanencia en el trabajo del personal. Caso de una empresa maquiladora del Altiplano Potosino. *Introducción a la ciencia, la Tecnología y la Innovación en la UASLP* 6(6), 57-62. <http://www.uaslp.mx/InvestigacionyPosgrado/Documents/Publicaciones/indCitecInn/2018/Vol%206%20SAD.pdf#page=57>
- Fernet, C., Tre´panier, S., Demers, M. y Austin, S. (2017). Motivational pathways of occupational and organizational turnover intention among newly registered nurses in Canada. *Nursing Outlook*, 65(4), 444-454. <https://doi.org/10.1016/j.outlook.2017.05.008>
- Festinger, L. (1957). *A theory of cognitive dissonance*. Stanford: Stanford University Press.
- Flores, R., Abreu, J., y Badii, M. (marzo, 2008). Factores que originan la rotación de personal en las empresas mexicanas. *Daena: International Journal of Good Conscience*, 3(1), 65-99. [http://www.spentamexico.org/v3-n1/3\(1\)%2065-99.pdf](http://www.spentamexico.org/v3-n1/3(1)%2065-99.pdf)
- Forbes. (febrero, 2014). *Millennials: cuando el trabajo es un placer*. Recuperado de <https://www.forbes.com.mx/millennials-cuando-el-trabajo-es-un-placer/>
- Forbes. (junio, 2015). *7 motivos por los que los mexicanos faltan a trabajar*. Recuperado de <https://www.forbes.com.mx/7-motivos-por-los-que-los-mexicanos-faltan-a-trabajar/>
- Forbes. (mayo, 2016). *Los millennials se preparan para trabajar durante toda su vida*. Recuperado de <https://www.forbes.com.mx/los-millennials-se-preparan-trabajar-toda-vida/>
- Frías, C. P. (mayo, 2014). *Compromiso y satisfacción laboral como factores de permanencia de la generación Y'* (Tesis de postgrado). Universidad de Chile, Posgrado Economía y Negocios, Santiago. Recuperado de <http://repositorio.uchile.cl/handle/2250/117629>
- Gagné, M., Forest, J., Gilbert, M., Aubé, C., Morin, E., y Malorni, A. (2010). The Motivation at Work Scale: Validation evidence in two languages. *Educational and Psychological Measurement*, 70(4), 628-646. [http://sdtheory.s3.amazonaws.com/SDT/documents/2010\\_GagneForeste tal EPM.pdf](http://sdtheory.s3.amazonaws.com/SDT/documents/2010_GagneForeste%20tal%20EPM.pdf)



- García, A. K. y Enríquez, G. (octubre, 2019). *ENOE 2019: ¿cuánto ganan los mexicanos?* El Economista. Recuperado de <https://www.economista.com.mx/economia/ENOE-2019-cuanto-ganan-los-mexicanos-20191013-0004.html>
- Gil, A. (noviembre, 2012). *La desmotivación laboral un problema de ayer y hoy*. Conferencia presentada en el Primer Congreso Científico Internacional “Impacto de las investigaciones Universitarias” de la Universidad Regional Autónoma de los Andes, Babahoyo, Ecuador. Recuperado de <https://www.uniandes.edu.ec/web/wp-content/uploads/2016/04/LA-DESMOTIVACION-LABORAL-UN-PROBLEMA-DE-AYER-Y-DE-HOY.pdf>
- Gillegard, C. y Higgs, P. (2007). The third age and the baby boomers: two approaches to the social structuring of later life. *International Journal of ageing and later life*, 2(2), 13-30. [https://www.researchgate.net/publication/26504489\\_The\\_Third\\_Age\\_and\\_the\\_Baby\\_Boomers\\_Two\\_Approaches\\_to\\_the\\_Social\\_Structuring\\_of\\_Later\\_Life](https://www.researchgate.net/publication/26504489_The_Third_Age_and_the_Baby_Boomers_Two_Approaches_to_the_Social_Structuring_of_Later_Life)
- Golik, M. (2010). Las expectativas de equilibrio entre la vida laboral y vida privada y las elecciones laborales de la nueva generación. *Cuadernos de Administración*, 26(46), 107-133. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=20527100005>
- González, A. (2017a). *Grado de motivación por el trabajo y su relación con el desempeño laboral en enfermeras servicios de medicina* (Tesis de pregrado). Universidad Inca Garcilaso de la Vega, Facultad de Enfermería, Lima. Recuperado de [http://repositorio.uigv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.11818/2506/SEG.ESPEC\\_GONZALES%20AGUIRRE%20MAR%20c3%8dA%20HILDA.pdf?sequence=2&isAllowed=y](http://repositorio.uigv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.11818/2506/SEG.ESPEC_GONZALES%20AGUIRRE%20MAR%20c3%8dA%20HILDA.pdf?sequence=2&isAllowed=y)
- González, L. M. (mayo, 2017b). *Diversidad Generacional en el Ámbito Laboral. La Generación Y como Actor Principal* (Tesis de licenciatura). UNAM, Facultad de Psicología, México. Recuperado de <http://132.248.9.195/ptd2017/junio/0760178/Index.html>
- Great Place To Work. (2020). *¿Qué es un excelente lugar de trabajo?* Recuperado el 03 de mayo del 2020 de <https://greatplacetowork.com.mx/certificaciones/que-es/>
- Greenhaus, J. H., Collins, K. M., Singh, R. y Parasuraman, S. (1997). Work and family influences on departure from public accounting. *Journal of Vocational Behavior*, 50, 249-270. <https://doi.org/10.1006/jvbe.1996.1578>
- Guillén, Z. F. (2016). *Relación entre los cinco grandes rasgos de personalidad y las dimensiones del tecnoestrés*. Universidad Pontificia Comillas, Facultad de Ciencias Humanas y Sociales, Madrid. Recuperado de <https://repositorio.comillas.edu/xmlui/bitstream/handle/11531/9718/TFM000406.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Gutiérrez, G. A. y Pinzón, R. N. (mayo, 2018). *Propuesta para la retención de la generación Millennial en las empresas* (Tesis de pregrado). Pontificia Universidad Javeriana, Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas, Bogotá D.C. Recuperado de <https://repository.javeriana.edu.co/handle/10554/36808>



- Hancock, J., Allen, D., Bosco, F., McDaniel, K. y Pierce, C. (2011). Meta-Analytic Review of Employee Turnover as a Predictor of Firm Performance. *Journal of Management*, 39(3), 573-603 <https://doi.org/10.1177/0149206311424943>
- Hansen, J. y Leuty, M. (2012). Work values across generations. *Journal of career assessment*, 20(1), 34-52. <https://www.researchgate.net/publication/254110997> Work Values Across Generations
- Hellrieger, D. y Slocum, J. W. (2009). Capítulo 5: Motivación de los empleados. En *Autor* (doceava edición), *Comportamiento Organizacional* (pp. 124-159). México: CENGAGE Learning. Recuperado de [https://www.academia.edu/34962122/Comportamiento\\_organizacional\\_12ed\\_don\\_hellriege\\_l\\_john\\_w\\_slocum](https://www.academia.edu/34962122/Comportamiento_organizacional_12ed_don_hellriege_l_john_w_slocum)
- Hernández, H. C. (julio-diciembre, 2011). La Motivación y Satisfacción Laboral de los Docentes en dos Instituciones de Enseñanza Media Superior. *Investigación Administrativa*, (108), 69-80. <https://www.redalyc.org/pdf/4560/456045339005.pdf>
- Hernández, S. R., Fernández, C. C., y Babtista, L. M. (2014). Metodología de la investigación. McGrawHill: México. Recuperado de <http://observatorio.epacartagena.gov.co/wp-content/uploads/2017/08/metodologia-de-la-investigacion-sexta-edicion.compressed.pdf>
- Hernández y Rodríguez, S. y Palafox de Anda, G. (2012). Unidad 10: Dirección. En *Autor* (Tercera edición), *Administración: teoría, proceso, áreas funcionales y estrategias para la competitividad* (pp. 225-260). México: McGraw-Hill.
- Hewlett, S., Sherbin, L. y Sumberg, K. (2009). How Gen Y and Boomers will reshape your agenda. *Harvard Business Review*. <https://hbr.org/2009/07/how-gen-y-boomers-will-reshape-your-agenda>
- Hontangas, P., Peiró, M. y Salanova, M. (1995). Motivación en las organizaciones. En Mayor, M. L. y Tortosa, G. F. *Ámbitos de aplicación de la psicología motivacional* (pp. 441-487). Bilbao: Editorial Desclée de Brouwer.
- IBERO. (2020). *Encuesta de seguimiento de los efectos del COVID en el bienestar de los hogares mexicanos*. Recuperado de [https://ibero.mx/sites/default/files/comunicado\\_encovid-19\\_completo.pdf](https://ibero.mx/sites/default/files/comunicado_encovid-19_completo.pdf)
- Inoue, Y. y Alfaro-Barrantes, P. (2015). Pro-environmental behavior in the workplace: a review of empirical studies and directions for future research. *Business and Society Review*, 120(1), 137-160. <https://doi.org/10.1111/basr.12051>
- INEGI. (2009). *Cronología de la estadística en México, (1521-2008)*. Recuperado de [https://unstats.un.org/unsd/wsd/docs/Mexico\\_wsd\\_cronologia.pdf](https://unstats.un.org/unsd/wsd/docs/Mexico_wsd_cronologia.pdf)
- INEGI. (2011). *Diccionario de datos de la Encuesta nacional sobre la dinámica de las relaciones en los hogares 2011*. Recuperado de <http://www3.inegi.org.mx/rnm/index.php/catalog/275/datafile/F6/V5021>



- INEGI. (2013). *Perfil sociodemográfico, Estados Unidos Mexicanos, Censo de Población y Vivienda 2010*. Recuperado de [http://internet.contenidos.inegi.org.mx/contenidos/Productos/prod\\_serv/contenidos/espanol/bvinegi/productos/censos/poblacion/2010/perfil\\_socio/uem/702825047610\\_1.pdf](http://internet.contenidos.inegi.org.mx/contenidos/Productos/prod_serv/contenidos/espanol/bvinegi/productos/censos/poblacion/2010/perfil_socio/uem/702825047610_1.pdf)
- INEGI. (2016). *Esperanza de vida*. Recuperado de <http://cuentame.inegi.org.mx/poblacion/esperanza.aspx?tema=P>
- INEGI. (2018). *Encuesta Nacional de la Dinámica Demográfica ENADID 2018*. Recuperado de [https://www.inegi.org.mx/contenidos/programas/enadid/2018/doc/resultados\\_enadid18.pdf](https://www.inegi.org.mx/contenidos/programas/enadid/2018/doc/resultados_enadid18.pdf)
- INEGI. (2019). *Resultados de la Encuesta Nacional de Ocupación y Empleo. Cifras durante el cuarto trimestre del 2019*. Recuperado de [https://www.inegi.org.mx/contenidos/saladeprensa/boletines/2020/enoe\\_ie/enoe\\_ie2020\\_02.pdf](https://www.inegi.org.mx/contenidos/saladeprensa/boletines/2020/enoe_ie/enoe_ie2020_02.pdf)
- INEGI. (2020a). *Indicadores de ocupación y empleo: cifras oportunas durante marzo de 2020*. Recuperado de [https://www.inegi.org.mx/contenidos/saladeprensa/boletines/2020/iooe/iooe2020\\_04.pdf](https://www.inegi.org.mx/contenidos/saladeprensa/boletines/2020/iooe/iooe2020_04.pdf)
- INEGI. (2020b). *Información laboral. Encuesta Nacional de Ocupación y Empleo*. Recuperado de <http://www.stps.gob.mx/gobmx/estadisticas/pdf/perfiles/perfil%20nacional.pdf>
- Jiménez, P. (2013). *Línea del tiempo México 1900-2013*. Recuperado de <https://es.slideshare.net/PatyJimenez1/linea-de-tiempo-de-mexico-1900-2013>
- Kerlinger, F. N. y Lee, H. B. (2002). *Investigación del comportamiento: métodos de investigación en ciencias sociales*. (4ª ed.). México: McGraw-Hill/InteramericanaEditores. Recuperado de [https://www.academia.edu/6753714/Investigacion\\_Del\\_Comportamiento\\_-\\_Kerlinger\\_Fred\\_N\\_PDF](https://www.academia.edu/6753714/Investigacion_Del_Comportamiento_-_Kerlinger_Fred_N_PDF)
- Landy, F. J. y Conte, J. M. (2005). *Psicología Industrial: Introducción a la Psicología Industrial Organizacional*. México: McGraw-Hill.
- Littlewood, Z. H. (abril, 2014). *Antecedentes de la intención de permanencia en una institución financiera de microcréditos* (Tesis de doctorado). UNAM, Programa de Posgrado en Ciencias de la Administración. Recuperado de <http://132.248.9.195/ptd2014/marzo/0710819/Index.html>
- Littlewood, Z. H., Alviter, R. L. y Robles, A. C. (2012). *Evitación del trabajo en trece organizaciones mexicanas Área de investigación: Administración de recursos humanos*. Conferencia en Memoria del XVII Congreso Internacional de Contaduría, Administración e Informática de la Facultad de Contaduría y Administración, Ciudad Universitaria. Recuperado de <http://congreso.investiga.fca.unam.mx/docs/xvii/docs/E07.pdf>
- Lombardía, P., Stein, G. y Pin, J. (mayo, 2008). *Políticas para dirigir los nuevos profesionales, motivaciones y valores de la generación Y. IESE Business School. Universidad de Navarra*. Recuperado de <https://media.iese.edu/research/pdfs/DI-0753.pdf>



- López, Z. (marzo, 2017). Cómo motivar a los “millennials” más viejos de tu empresa. *Expansión*. Recuperado de <https://expansion.mx/carrera/2017/03/23/como-motivar-a-los-millennials-mas-viejos-de-tu-empresa>
- Madrugal, M. F., Ávila, C. F. y Madrugal, M. S. (2019). Retos y oportunidades del comportamiento organizacional de los millennials como fuerza de trabajo. *Revista de la Facultad de Contaduría y Ciencias Administrativas*, 4(7), 86-95. <https://rfcca.umich.mx/index.php/rfcca/article/view/109>
- ManpowerGroup. (2016). *Las carreras de los millennials: visión 2020*. Recuperado de [https://www.manpowergroup.com.mx/wps/wcm/connect/manpowergroup/483978ec-c4a3-4057-afb5-503371db72ac/MG\\_Millennials\\_Vision2020.pdf?MOD=AJPERES&CONVERT\\_TO=url&CACHEID=483978ec-c4a3-4057-afb5-503371db72ac](https://www.manpowergroup.com.mx/wps/wcm/connect/manpowergroup/483978ec-c4a3-4057-afb5-503371db72ac/MG_Millennials_Vision2020.pdf?MOD=AJPERES&CONVERT_TO=url&CACHEID=483978ec-c4a3-4057-afb5-503371db72ac)
- Marías, J. (1949). *El método histórico de las generaciones*. Madrid: Revista de occidente.
- Martin, J. y Schmidt, C. (mayo, 2010). How to keep your young talent. *Harvard Business Review*. <https://hbr.org/2010/05/how-to-keep-your-top-talent>
- Maslow, A.H. (1991). *Motivación y personalidad* (tercera edición). Madrid: Díaz de Santos.
- Matesanz, V. (junio, 2015). ¿Por qué se produce la desmotivación laboral? *Forbes*. Recuperado de <https://forbes.es/life/7002/por-que-se-produce-la-desmotivacion-laboral/>
- Melchor, C., Flores, J., Rodríguez, M., Vázquez, A. y Flores, J. (2019). Empleabilidad de la generación Millennials. *XIKUA Boletín Científico De La Escuela Superior De Tlahuelilpan*, 7(13), 54-61. <https://doi.org/10.29057/xikua.v7i13.3557>
- Mercado, P. (2002). *El compromiso personal hacia la organización en hospitales de atención a la población abierta* (Tesis doctoral). Facultad de Contaduría y Administración, UNAM. Recuperado de <http://132.248.9.195/pdtestdf/0309342/Index.html>
- Meza, A. (marzo, 2019). Rotación de personal: cinco tips para reducirla. *Forbes*. Recuperado de <https://www.forbes.com.mx/rotacion-de-personal-cinco-tips-para-reducirla/>
- Milenio. (noviembre, 2015). *Cómo motivar a los Millennials en su lugar de trabajo*. *Milenio*. Recuperado de <https://www.milenio.com/opinion/varios-autores/emprendiendo-con-sentido-humano/como-motivar-a-los-millennials-en-su-lugar-de-trabajo>
- Mobley, W. H. y Locke, E. A. (1970). The relationship of value importance to satisfaction. *Organizational Behavior and Human Performance*, 5, 463-483. [https://doi.org/10.1016/0030-5073\(70\)90035-8](https://doi.org/10.1016/0030-5073(70)90035-8)
- OCCMundial. (abril, 2018). ¿Cuánto pierde tu empresa cuando faltas al trabajo?(Entrada en el blog). Recuperado de <https://www.occ.com.mx/blog/ausentismo-laboral-faltar-al-trabajo/>

- Özçelik, G. (2015). Engagement and Retention of the Millennial Generation in the Workplace through Internal Branding. *International Journal of Business and Management*, 10(3), 99-107. <https://doi.org/10.5539/ijbm.v10n3p99>
- Paolo, D. P. (1999). Familias y generaciones. *Desacatos. Revista de Ciencias Sociales*, (2). <http://www.redalyc.org/pdf/139/13900202.pdf>
- Parera, L. M. (mayo, 2019). *Efecto moderador de las competencias profesionales en la relación entre satisfacción del contrato psicológico, compromiso afectivo e intención de permanencia: una perspectiva de diferencias generacionales* (Tesis de doctorado). Universidad Nacional Autónoma de México, Programa de Posgrado en Ciencias de la Administración, Ciudad de México. Recuperado de <http://132.248.9.195/ptd2019/mayo/0789517/Index.html>
- Pereyra, O. A. (2018). *Oportunidades laborales y redes personales en los jóvenes profesionistas* (Tesis de maestría). Universidad Iberoamericana, Ciudad de México. Recuperado de <http://ri.ibero.mx/handle/ibero/2342>
- Pérez, A. M. (mayo, 2019). Crecimiento horizontal, una opción para retener al talento. *Expansión*. Recuperado de <https://expansion.mx/carrera/2019/05/27/crecimiento-horizontal-una-opcion-para-retener-al-talento>
- Preez, R. D. y Bendixen, M. T. (2015). The impact of internal brand management on employee job satisfaction, brand commitment and intention to stay. *International Journal of Bank Marketing*, 33(1), 78-91. <https://doi.org/10.1108/IJBM-02-2014-0031>
- Price, J. L. y Muller, C. (1981). A casual model of turnover of nurses. *Academy of Management Journal*, 24(3), 543-565. <https://doi.org/10.5465/255574>
- Prokopeak, M. (septiembre, 2013). How to Retain Your Millennial Workers. *Workforce*. <https://www.workforce.com/2013/09/16/interview-with-dan-schwabel-how-to-retain-your-millennial-workers/>
- Quiroz, E. S. (2019). *Motivación laboral, una revisión conceptual desde la mirada de sus principales exponentes teóricos* (Tesis de pregrado). Universidad Señor de Sipán, Facultad de Humanidades, Escuela Académico Profesional de Psicología, Pimentel-Perú. Recuperado de <http://servicios.uss.edu.pe/bitstream/handle/uss/5732/Quiroz%20Espinoza%2c%20Segundo%20Pedro.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Real Academia Española. (2019). *Diccionario de la lengua española*. Recuperado de <https://dle.rae.es/>
- Rebolledo, R. A. (julio, 2017). ¿Qué hay de nuestra jubilación millennial? *El Economista*. Recuperado de <https://www.economista.com.mx/finanzaspersonales/Que-hay-de-nuestra-jubilacion-millennial-20170717-0023.html>



- Redditt, J., Gregory, A. y Ro, H. (2017). An Examination of Organizational Commitment and Intention to Stay in the Timeshare Industry: Variations Across Generations in the Workplace. *International Journal of Hospitality & Tourism Administration*, 20(2), 206-225. <https://doi-org.pbidi.unam.mx:2443/10.1080/15256480.2017.1359735>
- Rivera, C., Canacas, I. B., Jovel, D. B. y Romero, J. A. (s.f.). Millennials: el nuevo reto del marketing. *Realidad Empresarial*, (3), 7-13. <https://doi.org/10.5377/reuca.v0i3.5961>
- Riggio, R. E. (2018). Motivation. En Autor (Séptima edición), *Introduction to Industrial/Organizational Psychology* (pp. 215-246). New York: Routledge.
- Robbins, S. P. y Judge, T. A. (2013). Capítulo 7: Conceptos de motivación. En Autor ( Décimo quinta edición), *Comportamiento Organizacional* (pp. 201- 238). México: Pearson. Recuperado de [https://www.academia.edu/20446601/Stephen P. Robbins y Timothy A. Judge - Comportamiento organizacional 15 edicion .pdf0ep\\_nzq\\_g\\_2](https://www.academia.edu/20446601/Stephen_P._Robbins_y_Timothy_A._Judge_-_Comportamiento_organizacional_15_edicion_.pdf0ep_nzq_g_2)
- Robbins, S. P. y Judge, T. A. (2013b). Capítulo 8: Motivación: de los conceptos a las aplicaciones. En Autor (15 edición), *Comportamiento Organizacional* (pp. 239- 270). México: Pearson. Recuperado de [https://www.academia.edu/20446601/Stephen P. Robbins y Timothy A. Judge - Comportamiento organizacional 15 edicion .pdf0ep\\_nzq\\_g\\_2](https://www.academia.edu/20446601/Stephen_P._Robbins_y_Timothy_A._Judge_-_Comportamiento_organizacional_15_edicion_.pdf0ep_nzq_g_2)
- Rodríguez, K. A. (1972). Aportes experimentales a la teoría del equilibrio cognoscitivo. *Revista Latinoamericana de Psicología*, 4(3), 311-322. Recuperado de <https://www.redalyc.org/pdf/805/80540303.pdf>
- Rosenbaum, B. (1983). Resumen de la teoría motivacional. En *Cómo motivar a los empleados de hoy: Modelos motivacionales para gerentes y supervisores* (pp.15-29). Ciudad de México: McGRAW-HILL.
- Rosenstiel, T. (septiembre, 2015). How Millennials use technology to get news: Differences by race and ethnicity. *American press Institute, University of Chicago*, 1-14. <http://www.mediainsight.org/PDFs/MillennialsRace/Millennials%20Race%20and%20Ethnicity%20Issue%20Brief.pdf>
- Salar, M. (2014). *Convivencia de generaciones en la empresa: una aproximación a la generación Y* (Tesis de grado). Universidad Complutense de Madrid, Facultad de Psicología, España. DOI: 10.13140/2.1.2181.5046
- Sánchez, A. F. (2018). *Propiedades psicométricas de la Escala Utrecht de Engagement en el trabajo en colaboradores Millennials de empresas comerciales de Trujillo* (Tesis de pregrado). Universidad César Vallejo, Facultad de Humanidades, Escuela Académico Profesional de Psicología, Trujillo-Perú. Recuperado de <http://repositorio.ucv.edu.pe/handle/UCV/24770>
- Sánchez, C. N. y Sifuentes, E. A. (2018). *Influencia de la motivación extrínseca e intrínseca en la intención de permanencia de los trabajadores de restaurantes de pizzas y pastas del*



distrito de Miraflores (Tesis de pregrado). Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas (UPC), Lima-Perú. Recuperado de <http://hdl.handle.net/10757/623805>

Simón, C. y Allard, G. (marzo, 2007). *Generación “Y” y el mercado laboral: Modelos de gestión de Recursos Humanos para los jóvenes profesionales*. 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>

Smola, K.W. y Sutton, C.D. (2002). Generational Differences: Revisiting Generational Work Values for the New Millennium. *Journal of Organizational Behavior*, 23(4), 363-382. [https://www.researchgate.net/publication/227533994\\_Generational\\_Differences\\_Revisiting\\_Generational\\_Work\\_Values\\_for\\_the\\_New\\_Millennium](https://www.researchgate.net/publication/227533994_Generational_Differences_Revisiting_Generational_Work_Values_for_the_New_Millennium)

Spiegelman, P. (diciembre, 2014). Should you always promote from within your company? *Entrepreneur*. Recuperado de <https://www.entrepreneur.com/article/240486>

STPS. (2020). *Glosario de términos laborales*. Recuperado de <http://www.stps.gob.mx/gobmx/estadisticas/Glosario/glosario.htm#o>

Strauss, W. y Howe, N. (julio-agosto, 2007). The next 20 years: How customer and workforce attitudes will evolve. *Harvard Business Review*. <https://hbr.org/2007/07/the-next-20-years-how-customer-and-workforce-attitudes-will-evolve>

Tovar, C. Y. (2017). *Comparación del nivel de motivación laboral entre una organización pública y una privada* (Tesis de pregrado). Universidad Don Vasco, Escuela de Psicología, Uruapan-Michoacán. Recuperado de <http://132.248.9.195/ptd2018/mayo/0773680/Index.html>

Tze-NGai, V. L., Boyol, N. H. y Chun-Pong, L. P. (2018). Does organizational climate moderate the relationship between job stress and intent to stay? Evidence from Macau SAR, China. *Journal of Chinese Human Resource Management*, 9(1), 2-20. <https://doi.org/10.1108/JCHRM-09-2017-0022>

Ugalde, M. (2019). *Home office y la productividad del empleado* (Trabajo de grado). Universidad de Salamanca, Facultad de Economía y Empresa. Recuperado de [https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/61851673/La\\_Relacion\\_Entre\\_el\\_Work\\_at\\_Home\\_y\\_la\\_Productividad\\_del\\_Empleado20200121-100998-qqqi3a.pdf?1579633228=&response-content-disposition=inline%3B+filename%3DLa\\_Relacion\\_Entre\\_el\\_Work\\_at\\_Home\\_y\\_la\\_P.pdf&Expires=1591233886&Signature=FUZV0W1xFrXyKcUe-OerQL4TI2lyEuwpXECN0EuUCj0UHbTQqL-BpQYQwdbrrntThn0y85-6EM--uHF0E~x3YdUuBvK7gXRICBXnDoL5DpWEoTG7mAqvgOro6CMTw85oaXLI~Q92hNhLLomSOAgcw3LWWdy7tSTpazk6B9hA-hACEOZICDr9JEVT8cg2CcINqfG6VKRbyfNx5fb19YQO6psu7JAQADkoUWsE4ceHf8Zy~8umno5JNu97GgHcYV~kgAmngw126Yn8M356kfGWzPSYDyUED1kYd7LHcwZDJPuXoW268wIEM2wUk94ai2gx1Jeru~eSej9Vj4Ek8ou9Yzg\\_&Key-Pair-Id=APKAJLOHF5GGSLRBV4ZA](https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/61851673/La_Relacion_Entre_el_Work_at_Home_y_la_Productividad_del_Empleado20200121-100998-qqqi3a.pdf?1579633228=&response-content-disposition=inline%3B+filename%3DLa_Relacion_Entre_el_Work_at_Home_y_la_P.pdf&Expires=1591233886&Signature=FUZV0W1xFrXyKcUe-OerQL4TI2lyEuwpXECN0EuUCj0UHbTQqL-BpQYQwdbrrntThn0y85-6EM--uHF0E~x3YdUuBvK7gXRICBXnDoL5DpWEoTG7mAqvgOro6CMTw85oaXLI~Q92hNhLLomSOAgcw3LWWdy7tSTpazk6B9hA-hACEOZICDr9JEVT8cg2CcINqfG6VKRbyfNx5fb19YQO6psu7JAQADkoUWsE4ceHf8Zy~8umno5JNu97GgHcYV~kgAmngw126Yn8M356kfGWzPSYDyUED1kYd7LHcwZDJPuXoW268wIEM2wUk94ai2gx1Jeru~eSej9Vj4Ek8ou9Yzg_&Key-Pair-Id=APKAJLOHF5GGSLRBV4ZA)





- Wadsworth, L., Llorens, J. L., y Facer, R. L. (2018). Do workplace flexibilities influence employment stability? An analysis of alternative work schedules, turnover intent and gender in local government. *International Journal of Organization Theory & Behavior*, 21(4), 258-274. <https://doi.org/10.1108/IJOTB-07-2018-0077>
- Yao, C. y Huang, P. (2018). Effects of Leadership Style on Job Satisfaction and Intention to Stay in Shipping Industry. *Journal of Coastal Research*, 83(1), 796-801. <https://doi.org/10.2112/SI83-130.1>
- Zambrano, J. (junio, 2019). Fracasan 75% de las empresas en menos de dos años. *Milenio*. Recuperado de <https://www.milenio.com/negocios/fracasan-75-de-empresas-en-menos-de-dos-anos>
- Zapata, H. V. y Montalván, P. J. (2019). *Motivación y su influencia en la satisfacción laboral de los colaboradores. Revisión de la Literatura de los últimos 8 años* (Tesis de pregrado). Universidad Privada del Norte, Facultad de Negocios. Recuperado de <http://refi.upnorte.edu.pe/bitstream/handle/11537/15168/Montalvan%20Prelle%20Jose%20Antonio%20-%20Zapata%20Huiman%20Vanessa%20Victoria.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

## Anexo1: Formato electrónico del instrumento

### Cuestionario sobre datos sociodemográficos y laborales

A continuación pedimos que proporciones datos que nos son relevantes sobre tu persona. Posteriormente, se presentan algunas afirmaciones referentes al ambiente laboral y pedimos que selecciones la opción que más represente tu condición actual.

Agradecemos de antemano tu atención, ya que la información que nos facilites servirá para realizar un estudio sobre factores de higiene y motivación en el trabajo.

Nota: Es importante comentar que no hay respuestas correctas o incorrectas y que la información es anónima y totalmente confidencial.

#### Sexo\*

- Femenino
- Masculino

#### Edad \*

---

#### Escolaridad \*

- Primaria
- Secundaria
- Bachillerato o equivalente
- Licenciatura
- Posgrado

#### Estado civil \*

- Casado
- Soltero
- Divorciado
- Viudo
- Unión libre
- Otro

#### Número de hijos \*

- Ninguno
- Uno
- Más de uno

**Tipo de organización \***

- Pública
- Privada

**Tamaño de organización \***

- Microempresa (hasta 10 trabajadores)
- Pequeña empresa (de 11 a 50 trabajadores)
- Empresa mediana (de 51 a 250 trabajadores)
- Empresa grande (más de 250 trabajadores)

**Tipo de contrato \***

- Sindicalizado
- De confianza

**Categoría ocupacional actual \***

- Operativo
- Administrativo
- Mandos medios
- Altos mandos

**Antigüedad en la organización actual\***

- Menos de 6 meses
- De 6 meses a menos de 1 año
- De 1 año a menos de 3 años
- Más de 3 años a menos de 5 años
- De 5 años a menos de 7 años
- De 7 años a menos de 10 años
- Más de 10 años

**Salario\***

- De \$1 a \$5,000
- De \$5,001 a \$10,000
- De \$10,001 a \$15,000
- De \$15,001 a \$20,000
- De \$20,001 a \$25,000
- Más de \$25,001

## Inventario de factores motivacionales y de higiene

(Contreras, 2016)

A continuación aparecen una serie de afirmaciones relacionadas con el ambiente laboral, utilizando la escala de respuestas te pedimos que selecciones la opción que más represente tu condición actual.

	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
1.-He perdido el interés por desarrollar las actividades cotidianas en mi trabajo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2.-Una de las mayores satisfacciones en mi trabajo es la categoría que tengo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3.-Tengo una gran necesidad en alcanzar los objetivos y metas que me propongo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
4.-Me siento satisfecho con las responsabilidades laborales que he adquirido en la organización	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
5.-Me satisface que la empresa se ocupe por mejorar el mobiliario que necesito para realizar mis actividades	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
6.-He perdido el interés por conservar las buenas relaciones laborales con mis compañeros	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
7.-Últimamente me ha dejado de interesar el tener buenas relaciones laborales con mi jefe	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
8.-Existen algunas fallas administrativas en la empresa donde trabajo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
9.-Me interesa principalmente el alcanzar mis objetivos y metas laborales que me propongo.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>



- |  |                       |                       |                       |                       |                       |
|--|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| 10.-El salario que me paga la empresa corresponde al esfuerzo que realizo en mis actividades laborales                 | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 11.-Mi actuación laboral está orientada constantemente hacia la promoción  | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 12.-La empresa donde trabajo debería considerar mejorar el mobiliario y el equipo con el que desempeño mis actividades | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 13.-Estoy en deuda con la empresa por todos los beneficios que recibo de ella  | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 14.-Existe en mí, un desinterés por desarrollarme dentro de la organización donde trabajo                              | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 15.-Hay políticas en la empresa donde trabajo que pueden mejorarse   | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 16.-Permanecer en la empresa donde trabajo es para mí fundamental  | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 17.-Disfruto ampliamente de las responsabilidades laborales que tengo en mi trabajo                                    | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 18.-Estoy satisfecho con el reconocimiento de mis jefes hacia mi trabajo   | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 19.-He dejado de buscar mi desarrollo profesional dentro de la empresa donde trabajo                                   | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 20.-Últimamente he perdido el interés por buscar una promoción en la organización                                      | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 21.-Existe un maltrato por parte de los jefes hacia los subordinados en la empresa donde trabajo                       | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 22.-Estoy insatisfecho con la relación laboral que existe con mis compañeros de igual jerarquía                        | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 23.-Disfruto constantemente el realizar todas las actividades que me corresponden de mi trabajo                        | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |



24.-Considero que el ambiente físico de seguridad en la empresa donde trabajo es el apropiado para realizar mis actividades	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
25.-Estoy satisfecho con la relación laboral que existe con mis compañeros de igual jerarquía	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
26.-El horario laboral me permite pasar buen tiempo con mi familia	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
27.-He perdido el interés de adquirir la responsabilidad de más compromisos laborales	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
28.-Las instalaciones donde trabajo carecen de las condiciones mínimas para desarrollar adecuadamente mi trabajo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
29.-Estoy satisfecho con las políticas que existen dentro de la organización donde trabajo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
30.-Estoy satisfecho con las responsabilidades laborales que he asumido hasta el momento	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
31.-Considero que la supervisión de las autoridades de la empresa es deficiente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
32.-Existen diferencias relevantes en la relación laboral con mi jefe	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
33.-El ser promovido me motiva constantemente en el trabajo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
34.-Prevalece el autoritarismo en el trato de los jefes hacia los subordinados en la empresa donde trabajo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
35.-Para poder terminar mis actividades laborales, debo ocupar tiempo que había destinado para pasar con mi familia	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
36.-Mi principal motivación, por sobre todas las cosas, es el reconocimiento laboral de mis jefes	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
37.-He perdido el interés por desarrollarme en la empresa donde trabajo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>



38.-Me complace trabajar con las medidas de seguridad implementadas por la empresa donde trabajo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
39.-Estoy satisfecho con la relación laboral que tengo con mi jefe	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
40.-Mi vida personal se ve afectada por mi trabajo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
41.-Existe un abuso de poder por parte de las autoridades en la empresa donde trabajo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
42.-Tengo interés en permanecer en la empresa por mucho tiempo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
43.-Me interesa, por sobre todas las cosas, alcanzar mis objetivos y metas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
44.-Es gratificante para mí el desarrollar actividades cotidianas en el trabajo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
45.-He perdido la motivación para buscar el desarrollo profesional en la empresa donde trabajo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
46.-Estoy satisfecho con las políticas que hay dentro de la organización donde trabajo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
47.-Se acentúa el mal uso de poder de los jefes en el trato hacia los subordinados en la empresa donde trabajo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
48.-Considero que el tabulador de salarios que existe en la empresa donde trabajo es el adecuado a las funciones de cada puesto	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
49.-Cuando me propongo un objetivo, tengo la fuerte necesidad de alcanzarlo a toda costa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
50.-La permanencia en la empresa es para mí fundamental	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
51.- La categoría que tengo es el reflejo acertado de mis actividades en la empresa donde trabajo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>



52.-Busco constantemente la promoción en la organización	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
53.-El esfuerzo de mi trabajo está correctamente compensado con mi salario	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
54.-Mis motivaciones personales están orientadas a que se me reconozca laboral y profesionalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
55.-En la empresa donde trabajo existe una supervisión excesiva en el control de mis actividades	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
56.-Estoy satisfecho con la categoría asignada a mis actividades dentro de la empresa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
57.-He tenido problemas de relación humana con algunos compañeros de trabajo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
58.-Mi jefe ha notado que me interesa su reconocimiento sobre mi desempeño laboral	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
59.-Muestro una insatisfacción con las condiciones laborales implementadas por la organización donde trabajo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
60.-Últimamente me he inclinado más por el trabajo y he descuidado a mi familia	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
61.-Percibo una supervisión excesiva sobre mis actividades laborales	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
62.-La relación laboral que tengo con mis compañeros de trabajo es inadecuada	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
63.-La forma de supervisar en la organización donde trabajo debería ser más equitativa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
64.-Estoy convencido que el salario que recibo es el adecuado a mis actividades laborales	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
65.-Me siento satisfecho con mi categoría	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>





66.-Me es muy motivante el ser promovido en mi trabajo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
67.-Estoy satisfecho con las condiciones de seguridad con las que la empresa cuenta para que yo realice mis actividades	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
68.-Desapruebo algunas políticas de recursos humanos de la empresa donde trabajo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
69.-Me doy cuenta que disfruto constantemente del realizar mi trabajo diario	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
70.-En la empresa donde trabajo, las autoridades muestran indiferencia hacia sus colaboradores	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
71.-Considero que las políticas de la empresa donde trabajo son muy estrictas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
72.-Considero que tengo una buena relación con mi jefe	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
73.-Me interesa permanecer en la empresa por la importancia que representa en mi vida profesional	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
74.-He perdido el interés por el reconocimiento de los demás, tanto en aspectos personales y profesionales	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
75.-Mi horario laboral me permite convivir con mi familia frecuentemente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
76.-Últimamente estoy desmotivado por mi desarrollo profesional en la empresa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
77.-Estoy de acuerdo con la forma en que mis superiores supervisan mi trabajo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
78.-Estoy insatisfecho con la categoría asignada a mis actividades dentro de la empresa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
79.-Mis compañeros de trabajo han comentado al jefe que disfruto de mis responsabilidades laborales	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>



- |  |                       |                       |                       |                       |                       |
|--|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| 80.-Percibo que las medidas de seguridad que prevalecen en mi área de trabajo son las adecuadas        | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 81.-Percibo que las condiciones laborales en las que realizo mis actividades diarias son las adecuadas | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 82.-Considero que mis actividades laborales corresponden con el salario que percibo                    | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 83.-Lo que me motiva principalmente es el logro de los objetivos y las metas que me propongo           | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 84.-Me es muy gratificante el realizar mis actividades laborales                                       | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 85.-La relación que tengo con mi jefe permite que mis actividades fluyan correctamente                 | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

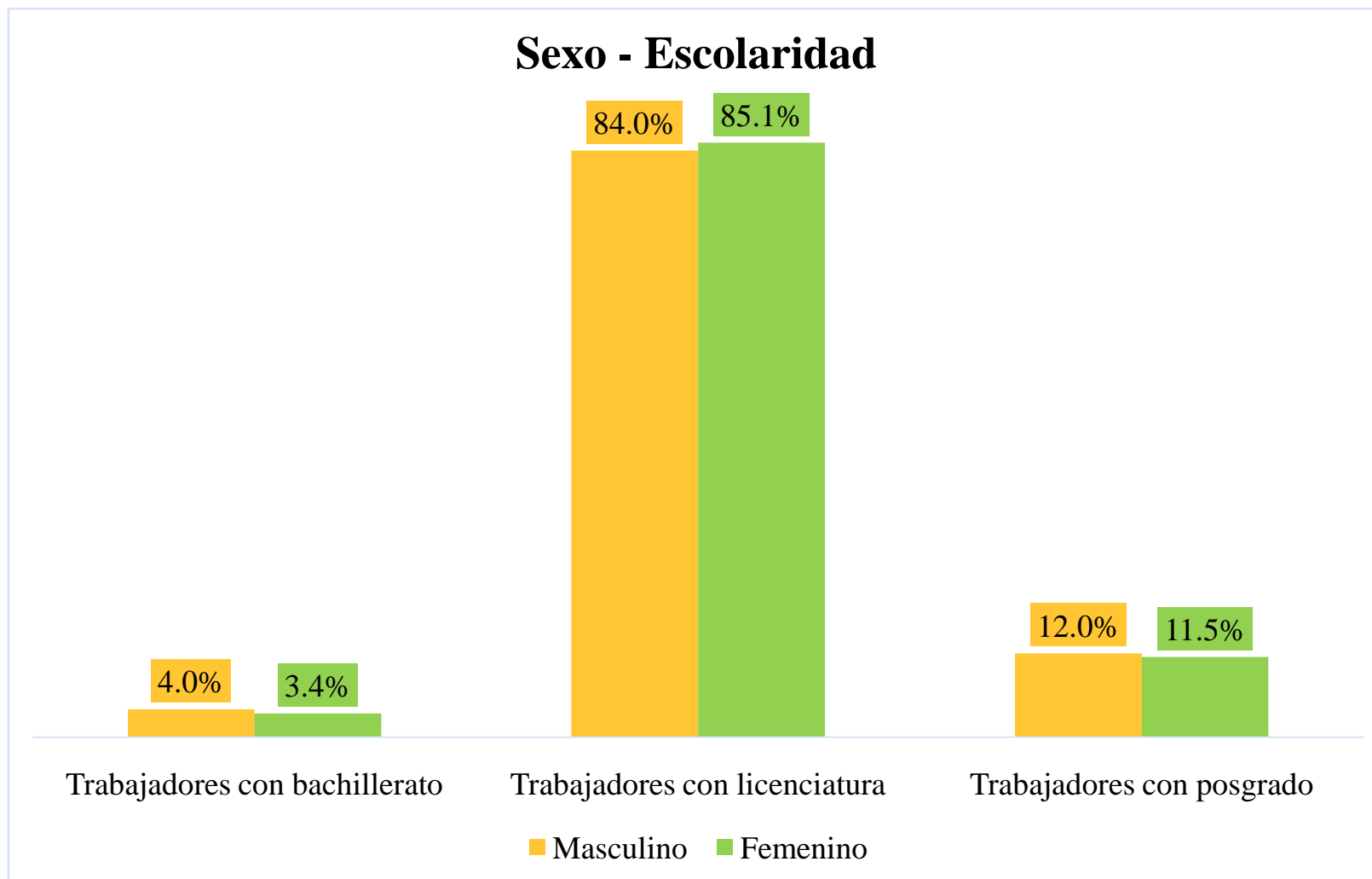
**Anexo 2: Figuras de la distribución de los participantes por variables sociodemográficas y laborales**

Figura 15. Distribución de los participantes por sexo y escolaridad.

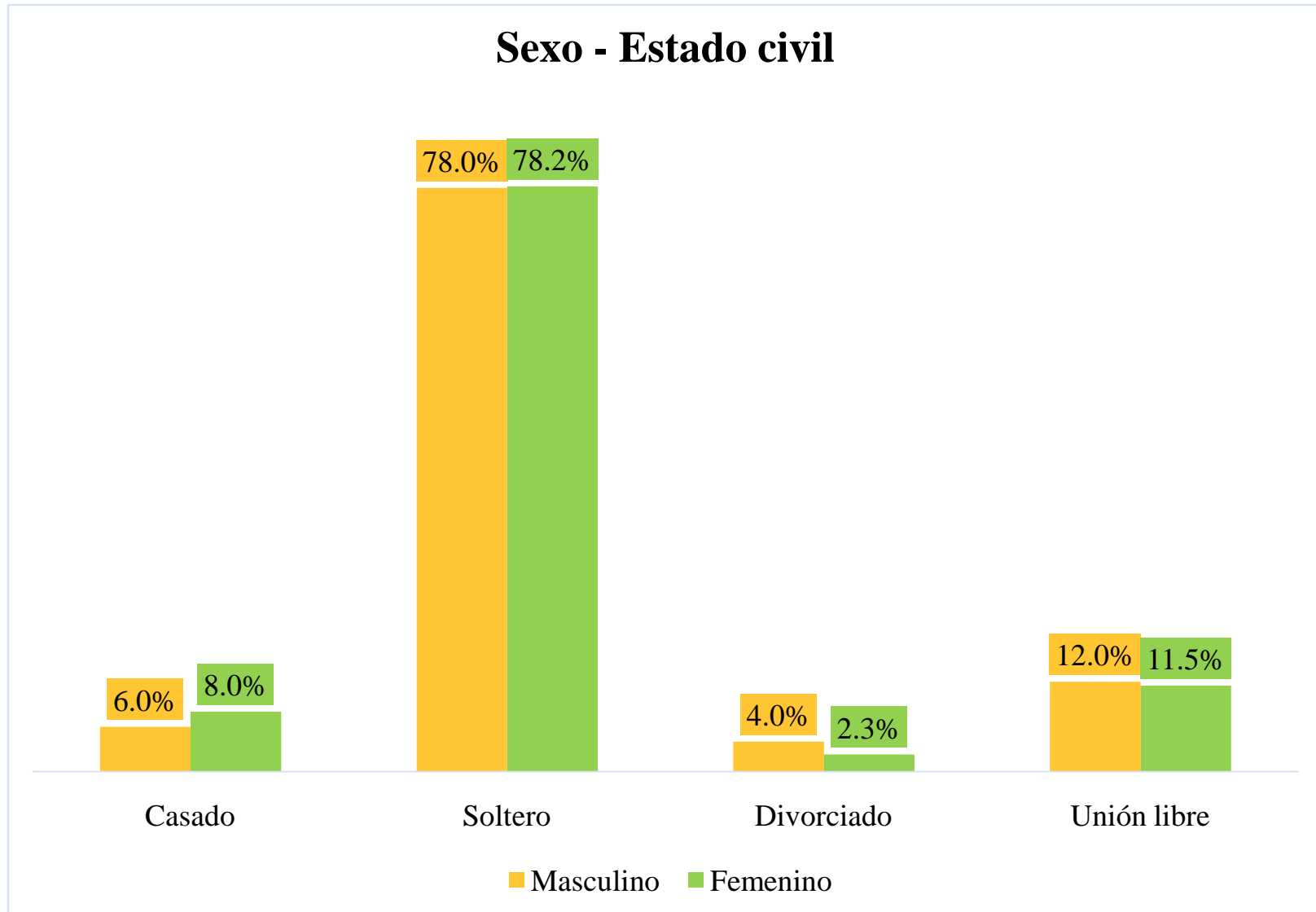


Figura 16. Distribución de los participantes por sexo y estado civil.

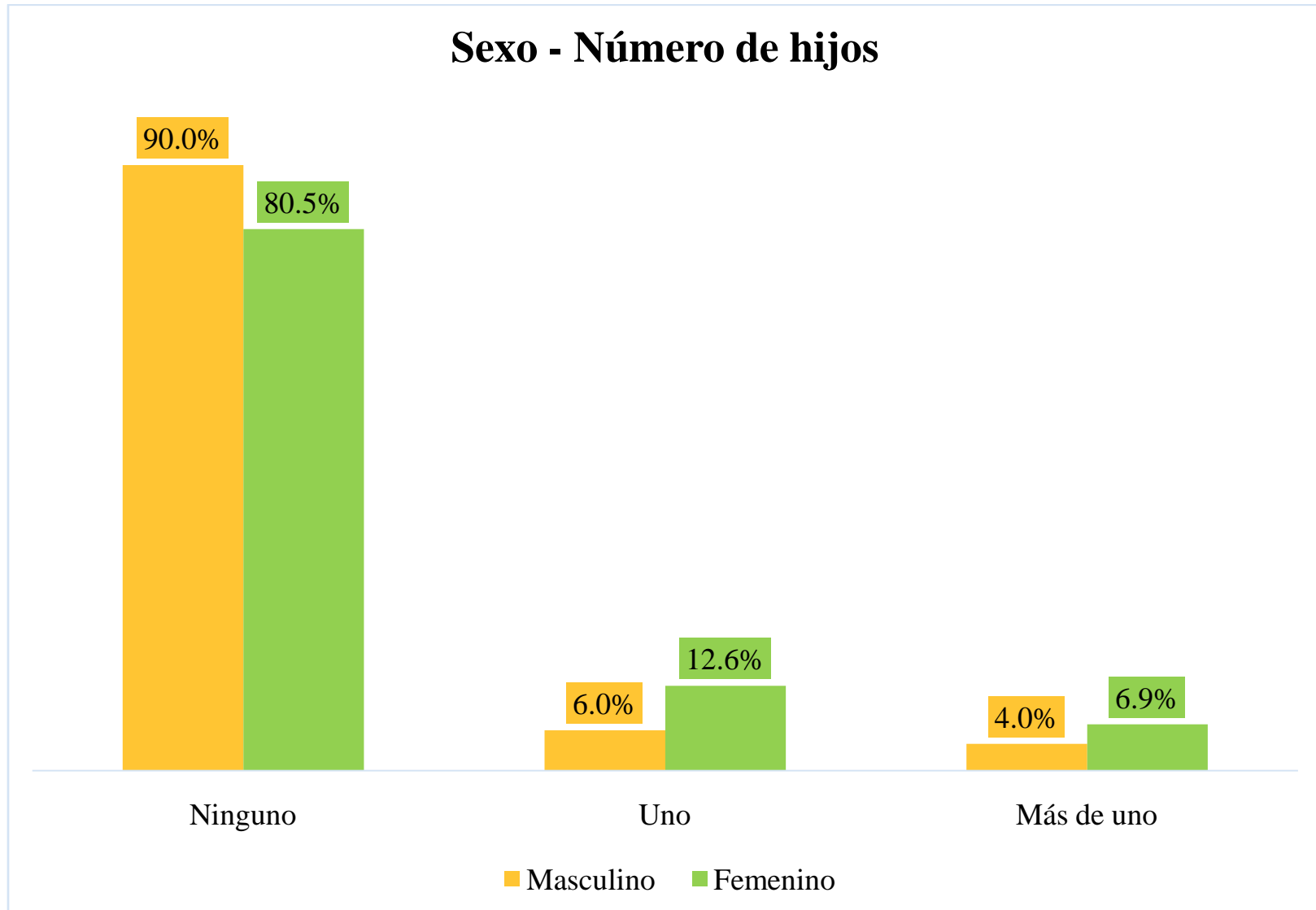


Figura 17. Distribución de los participantes por sexo y número de hijos.

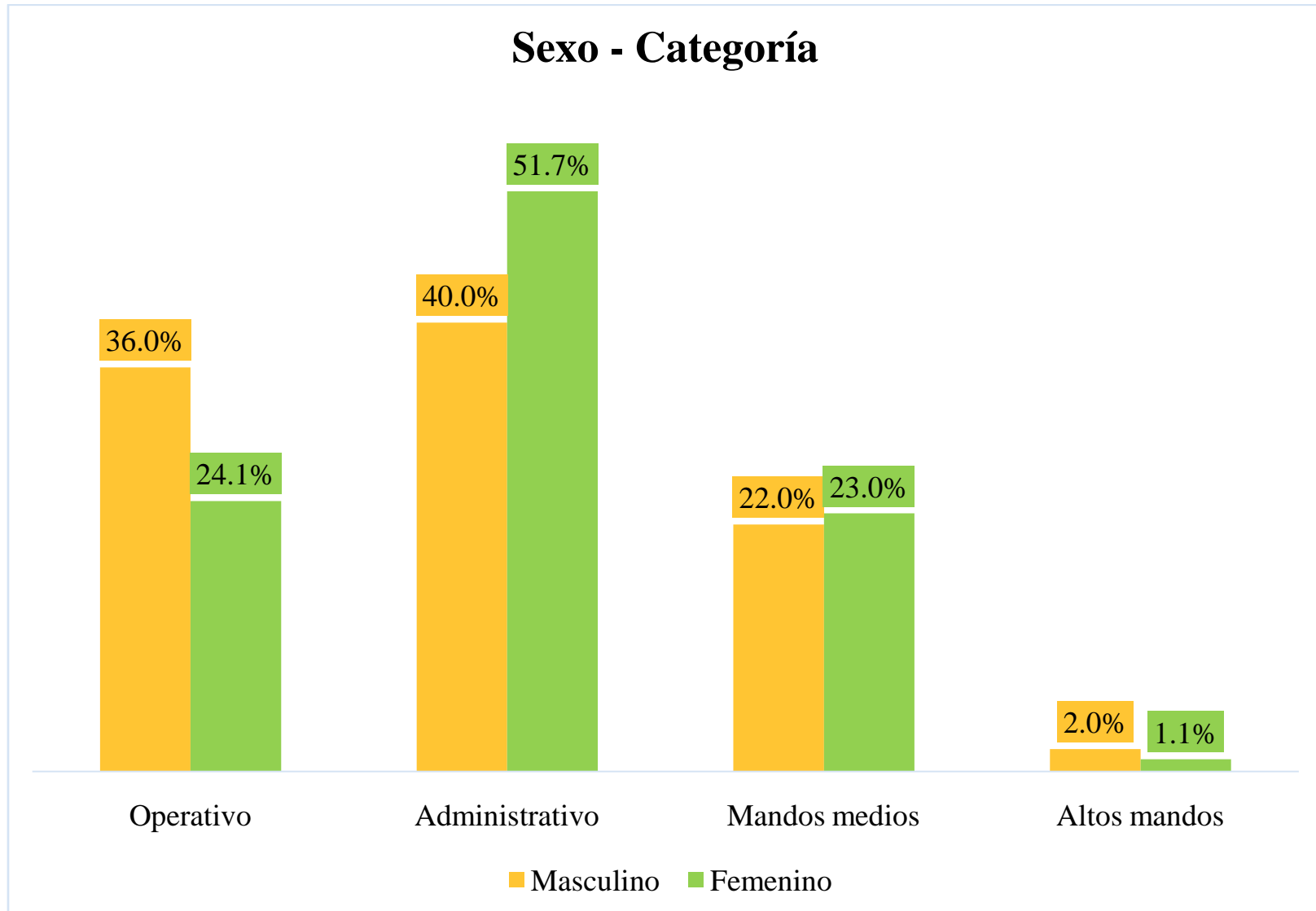


Figura 18. Distribución de los participantes por sexo y categoría ocupacional actual.

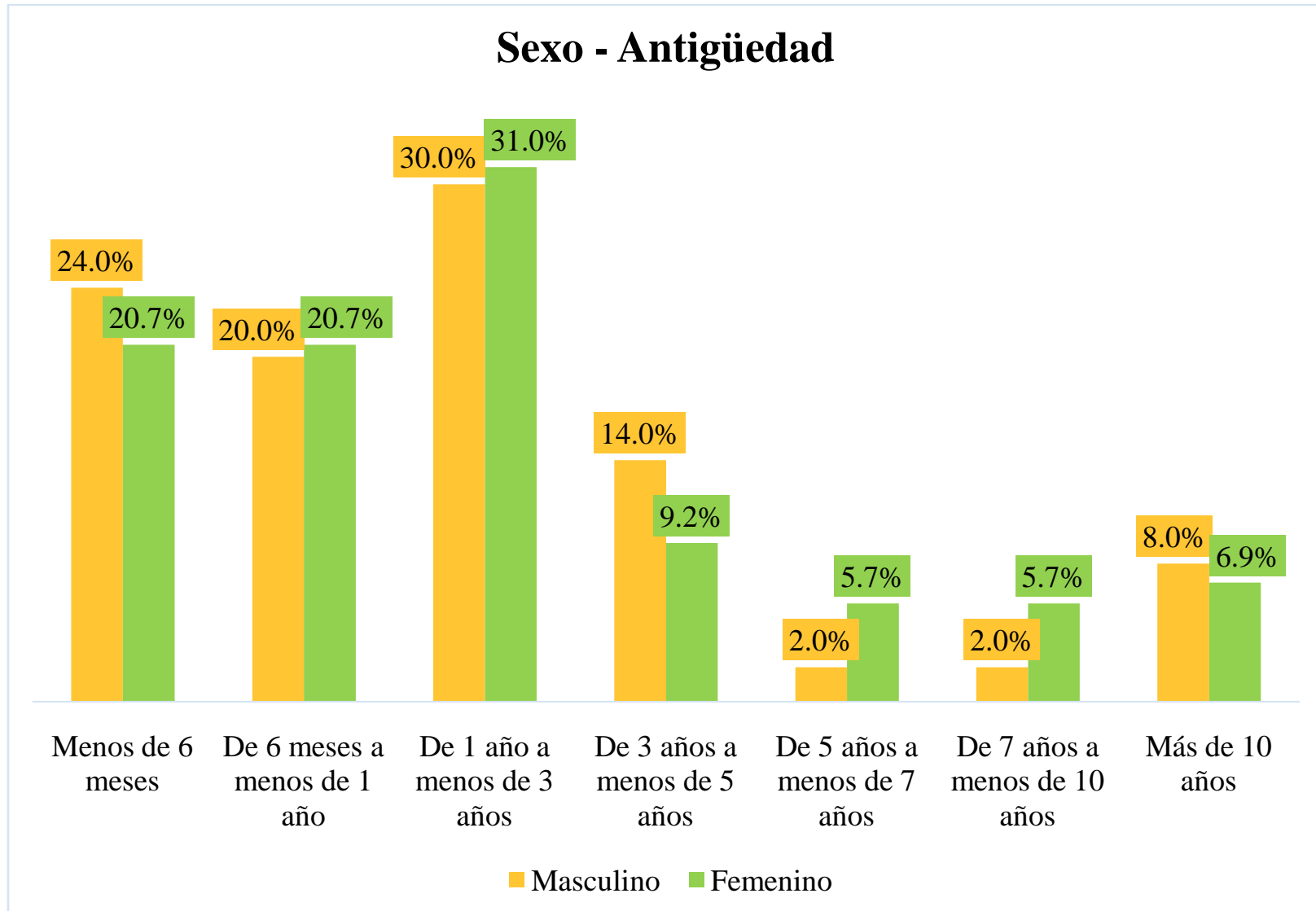


Figura 19. Distribución de los participantes por sexo y antigüedad en la organización actual.

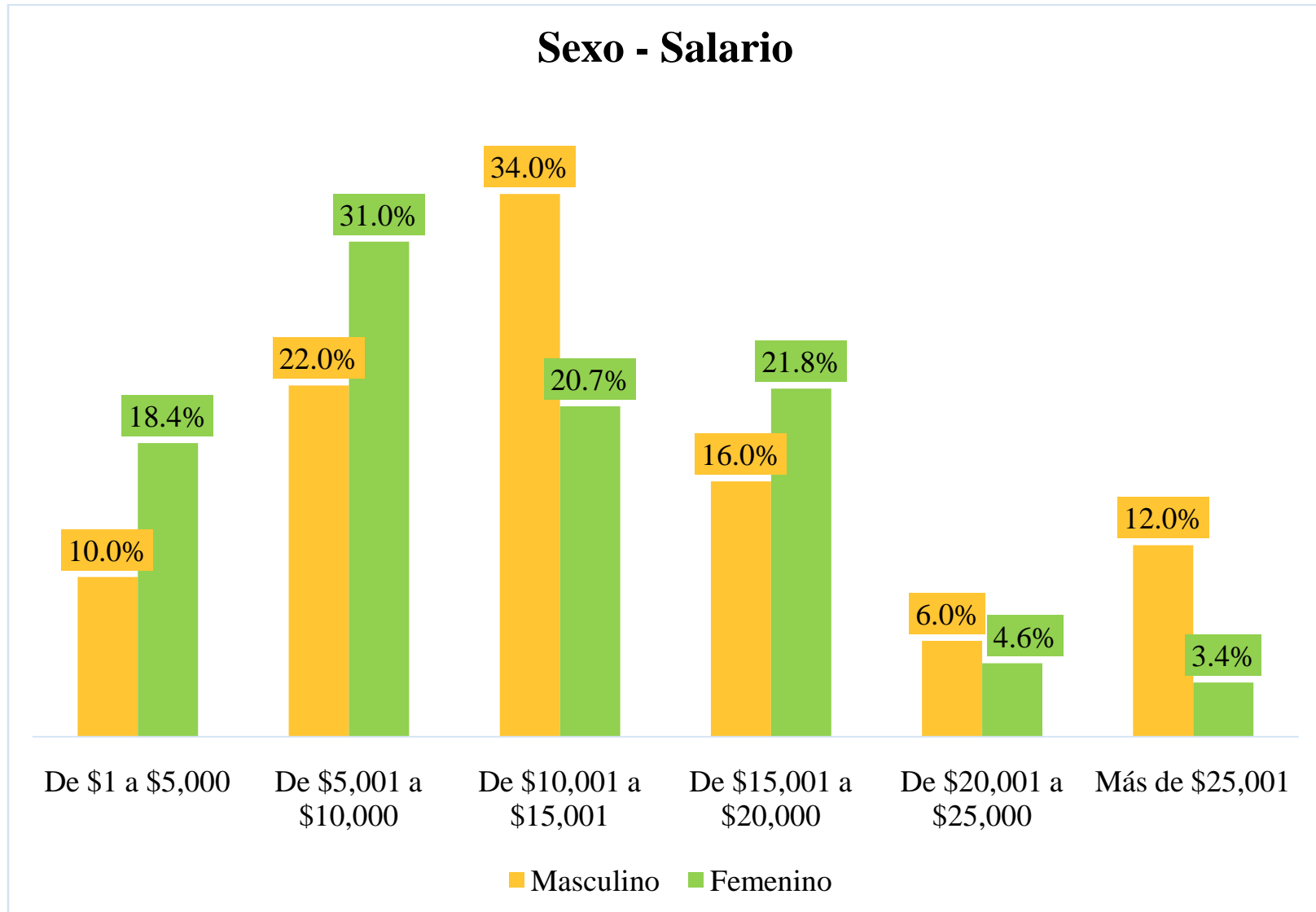


Figura 20. Distribución de los participantes por sexo y salario.



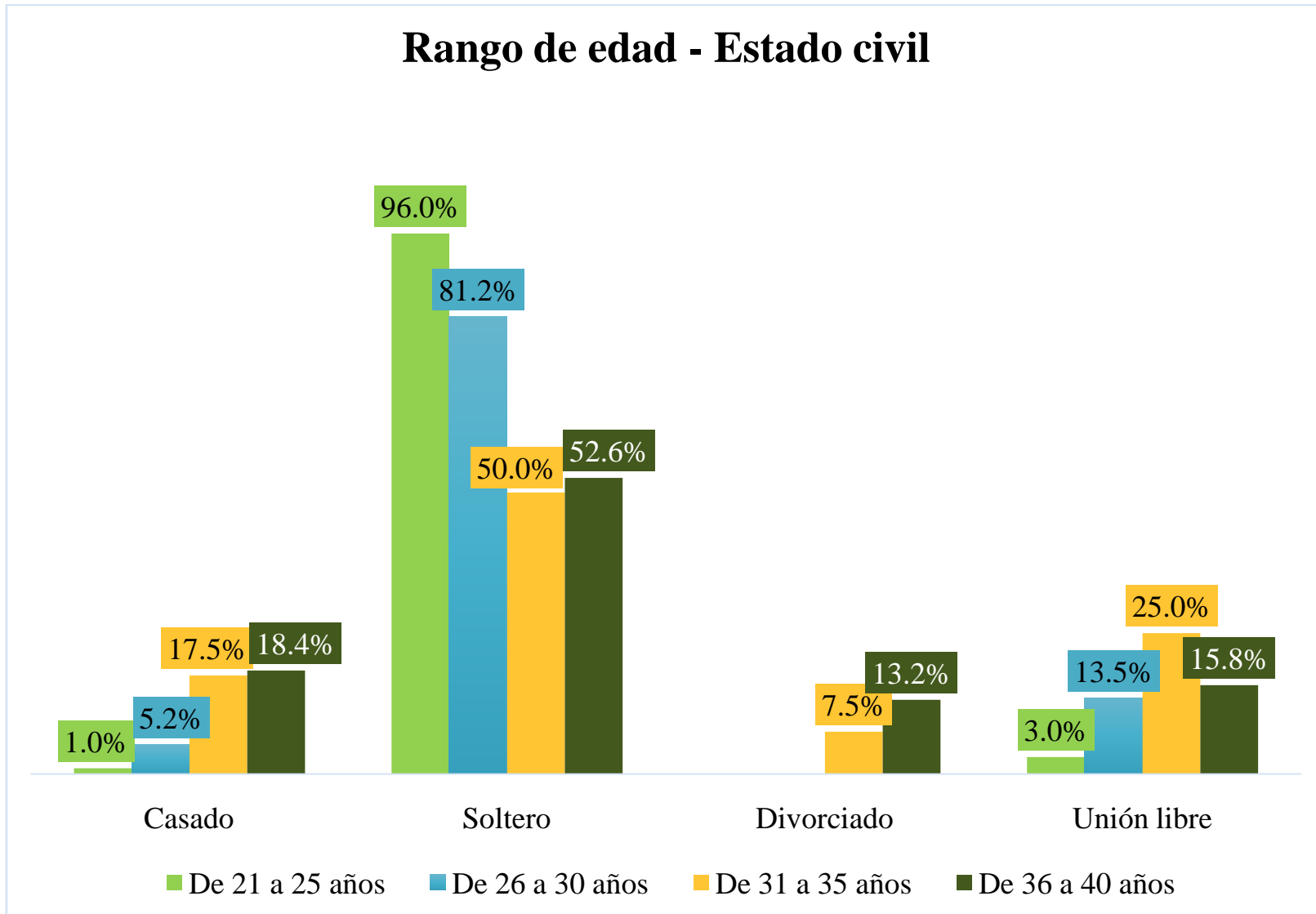


Figura 21. Distribución de los participantes por rango de edad y estado civil.

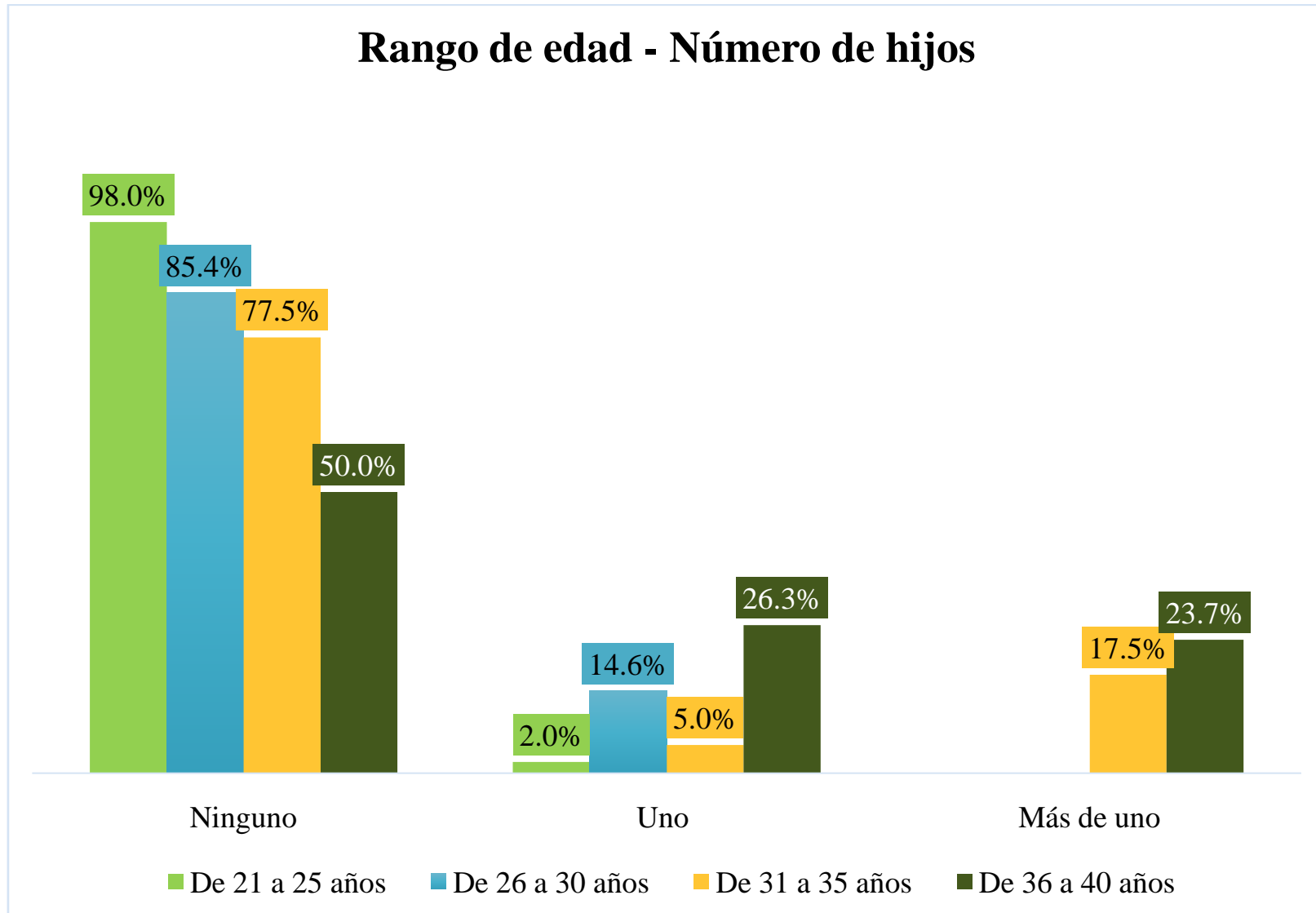


Figura 22. Distribución de los participantes por rango de edad y número de hijos.

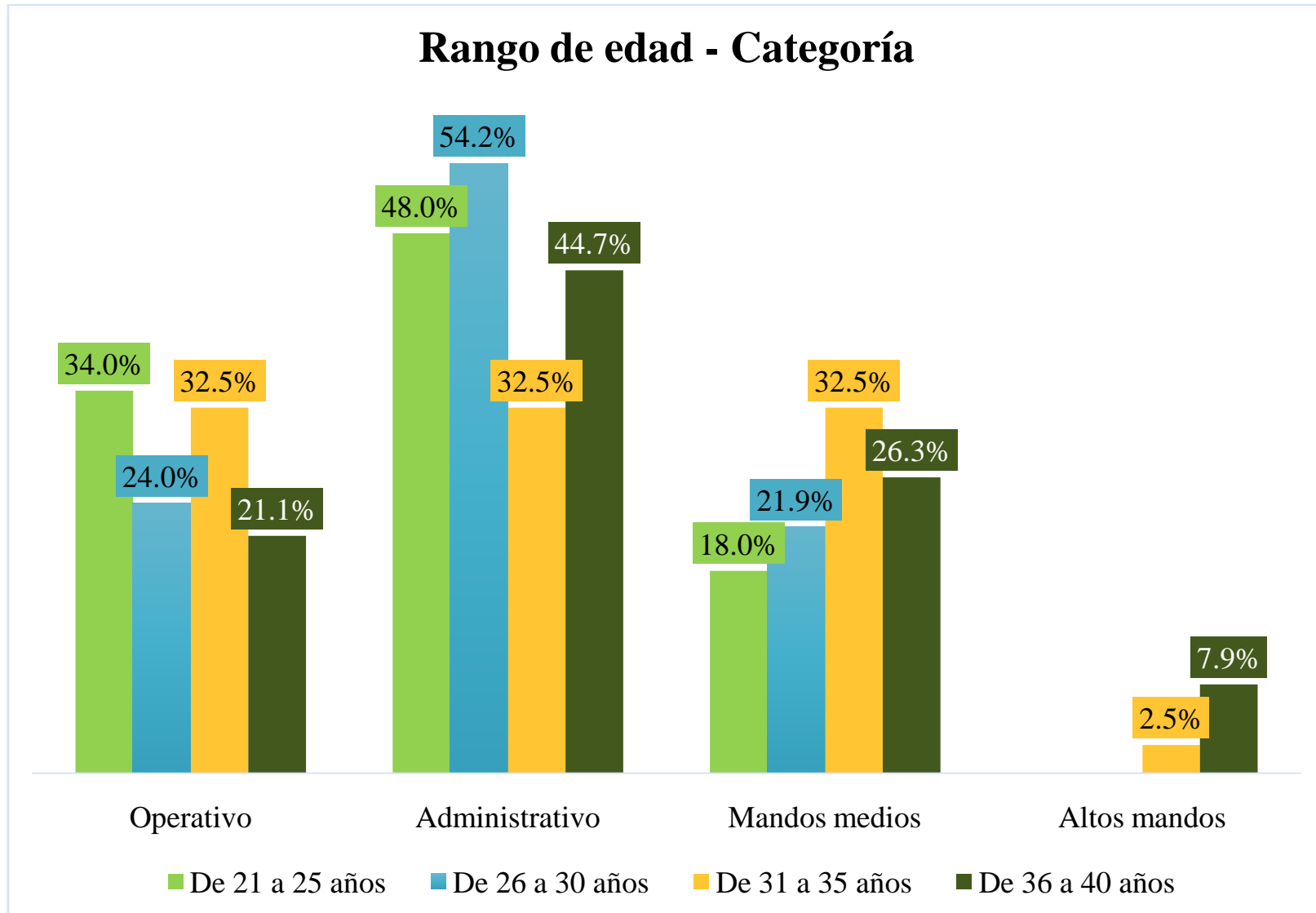


Figura 23. Distribución de los participantes por rango de edad y categoría ocupacional actual.

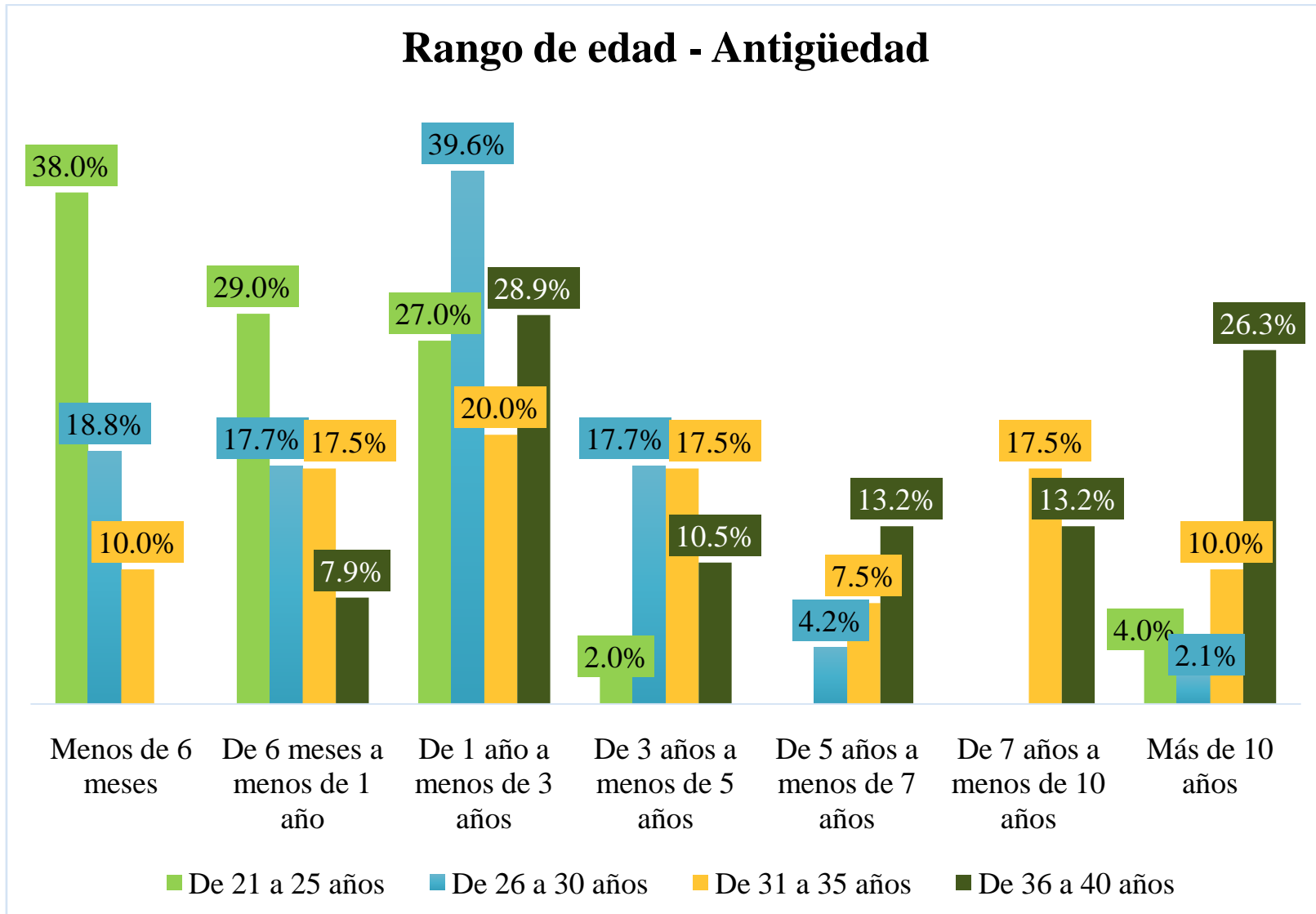


Figura 24. Distribución de los participantes por rango de edad y antigüedad en la organización actual.

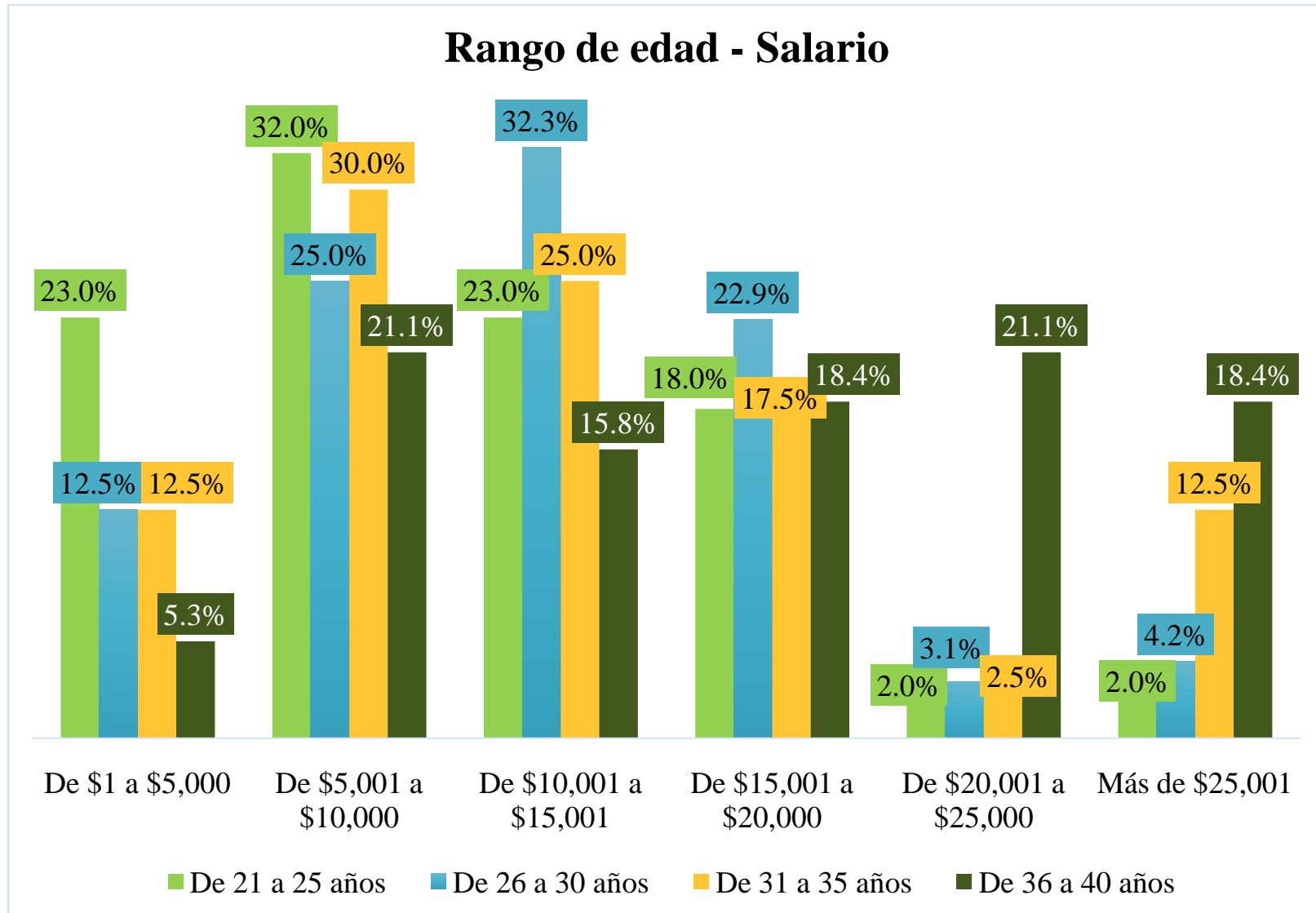


Figura 25. Distribución de los participantes por rango de edad y salario.

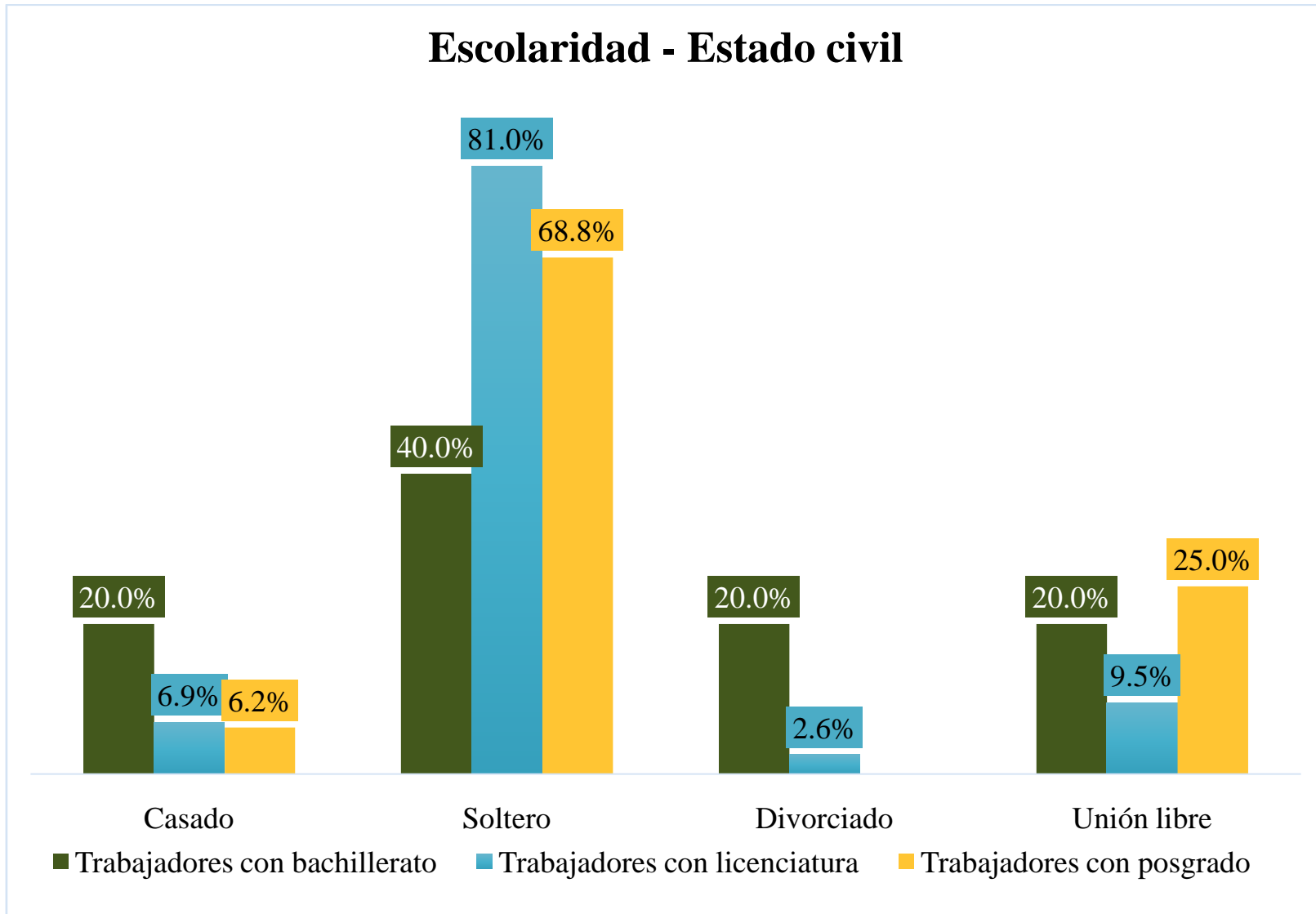


Figura 26. Distribución de los participantes por escolaridad y estado civil.

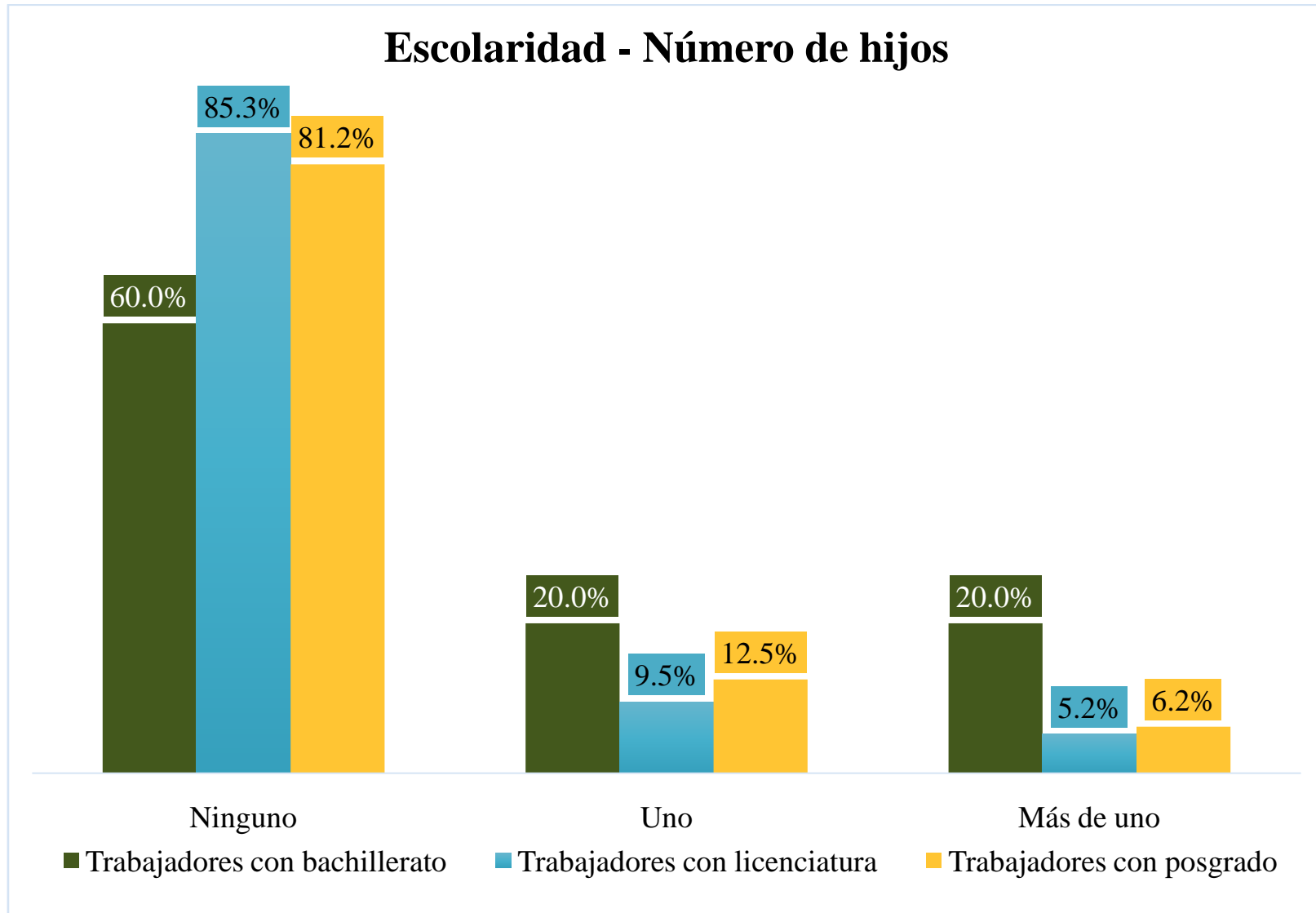


Figura 27. Distribución de los participantes por escolaridad y número de hijos.

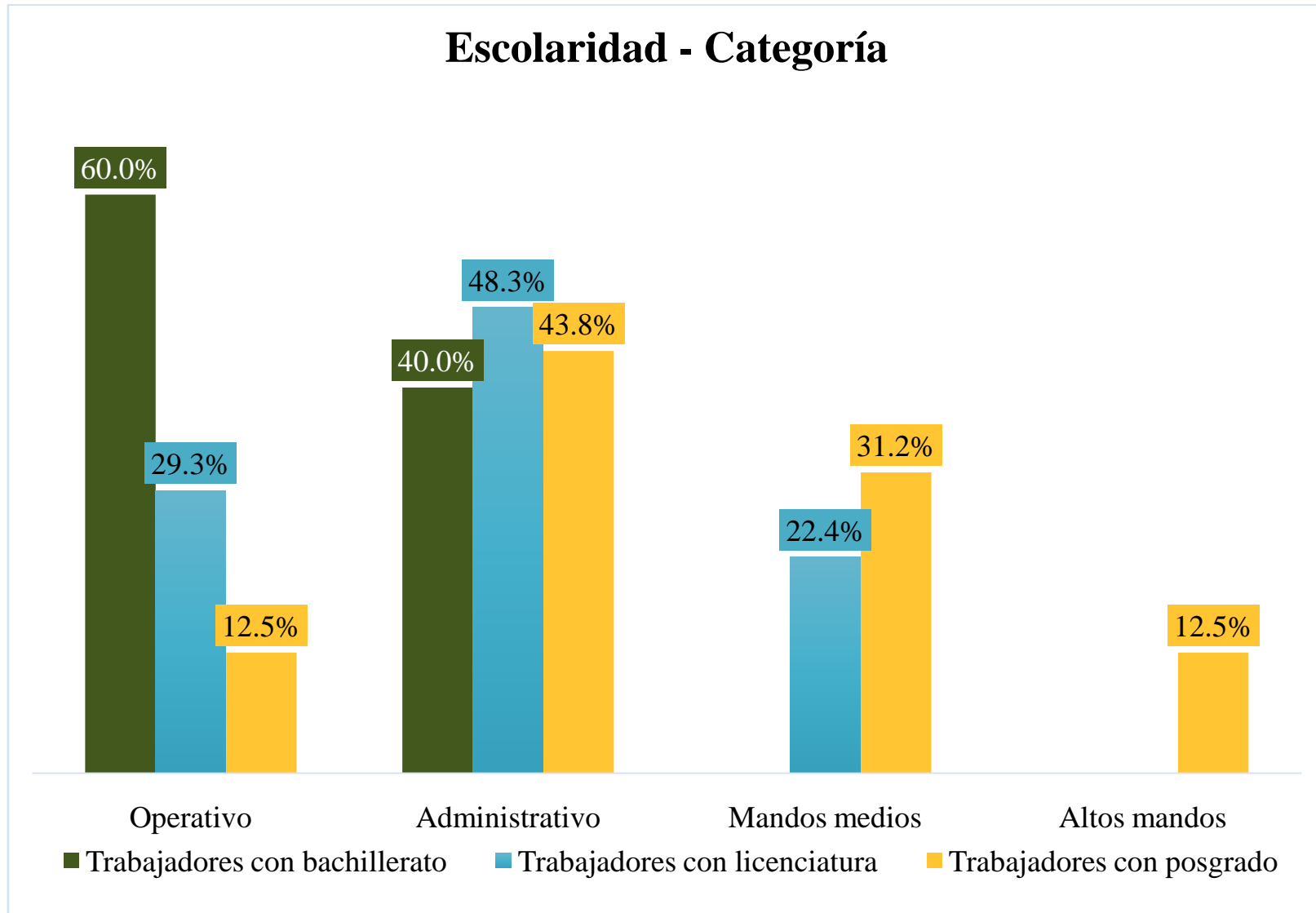


Figura 28. Distribución de los participantes por escolaridad y categoría ocupacional actual.



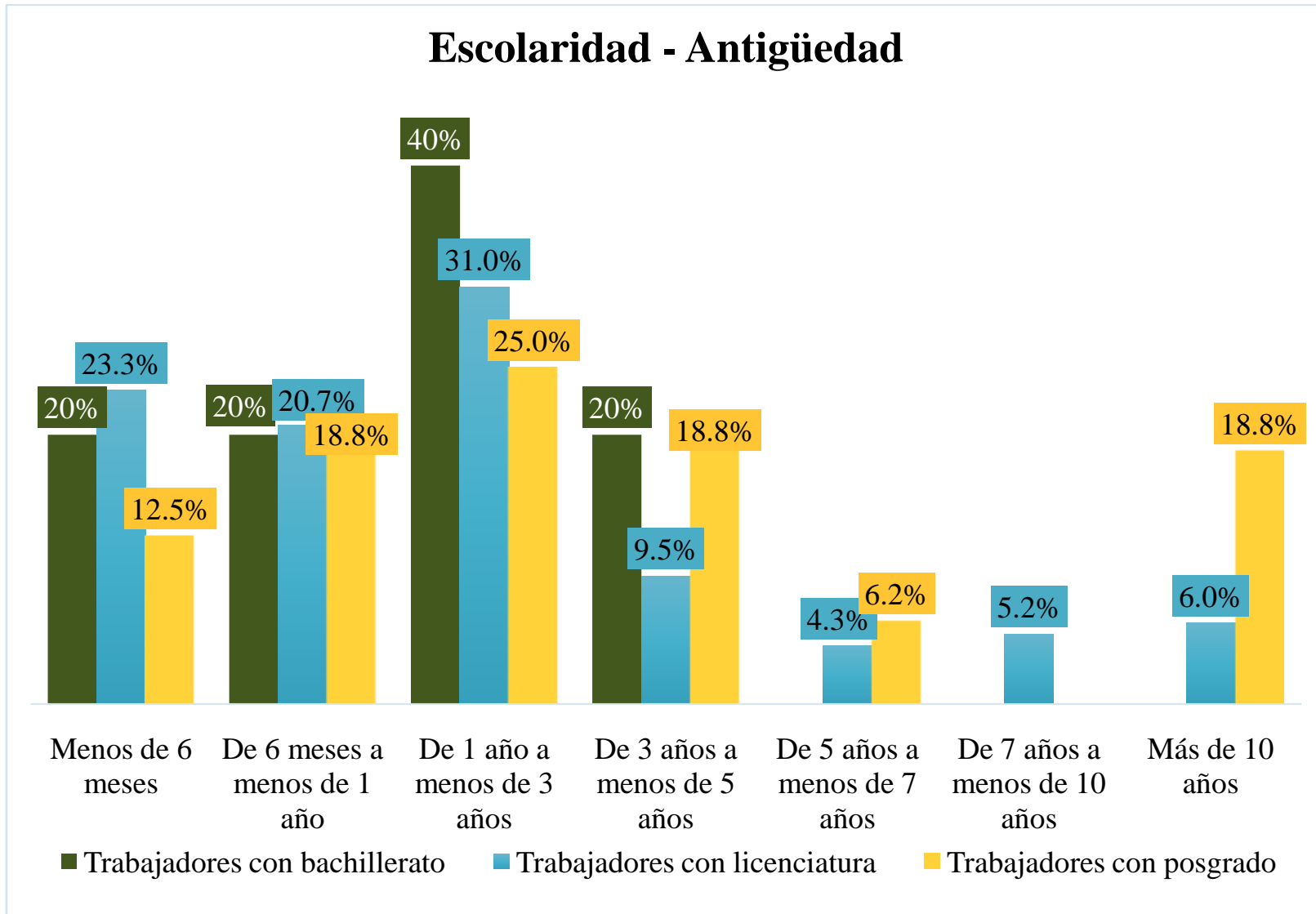


Figura 29. Distribución de los participantes por escolaridad y antigüedad en la organización actual.

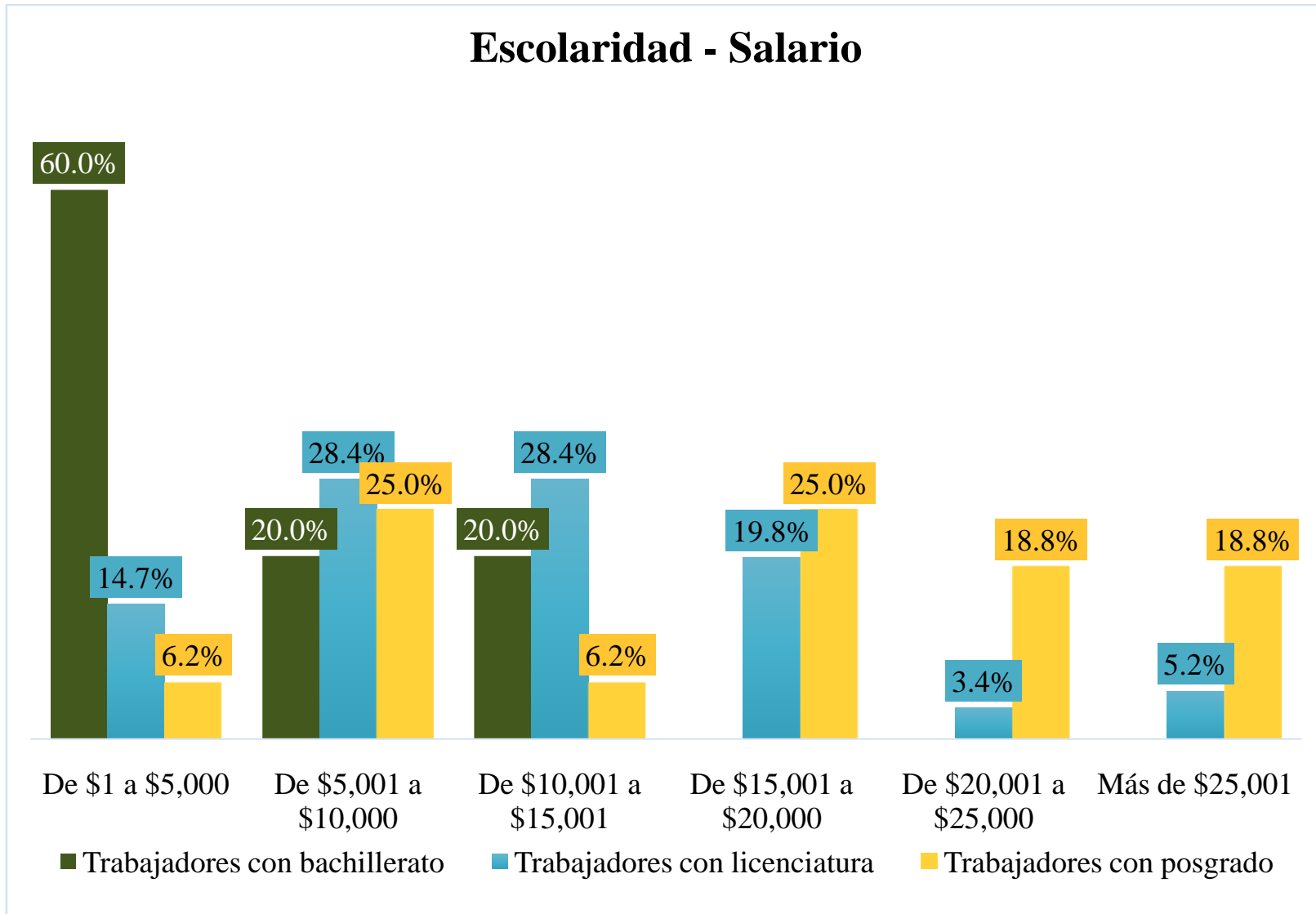


Figura 30. Distribución de los participantes por escolaridad y salario.

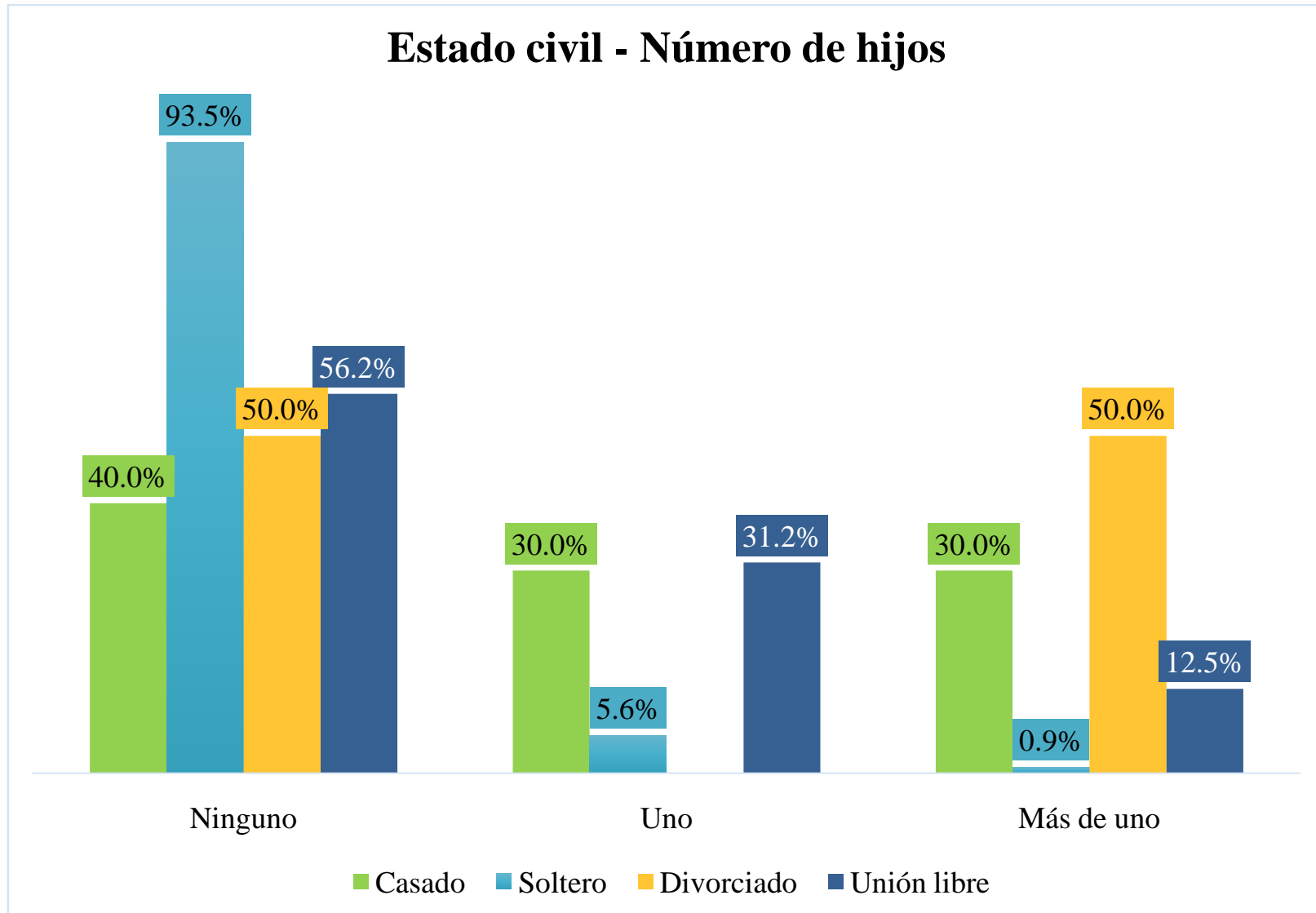


Figura 31. Distribución de los participantes por estado civil y número de hijos.

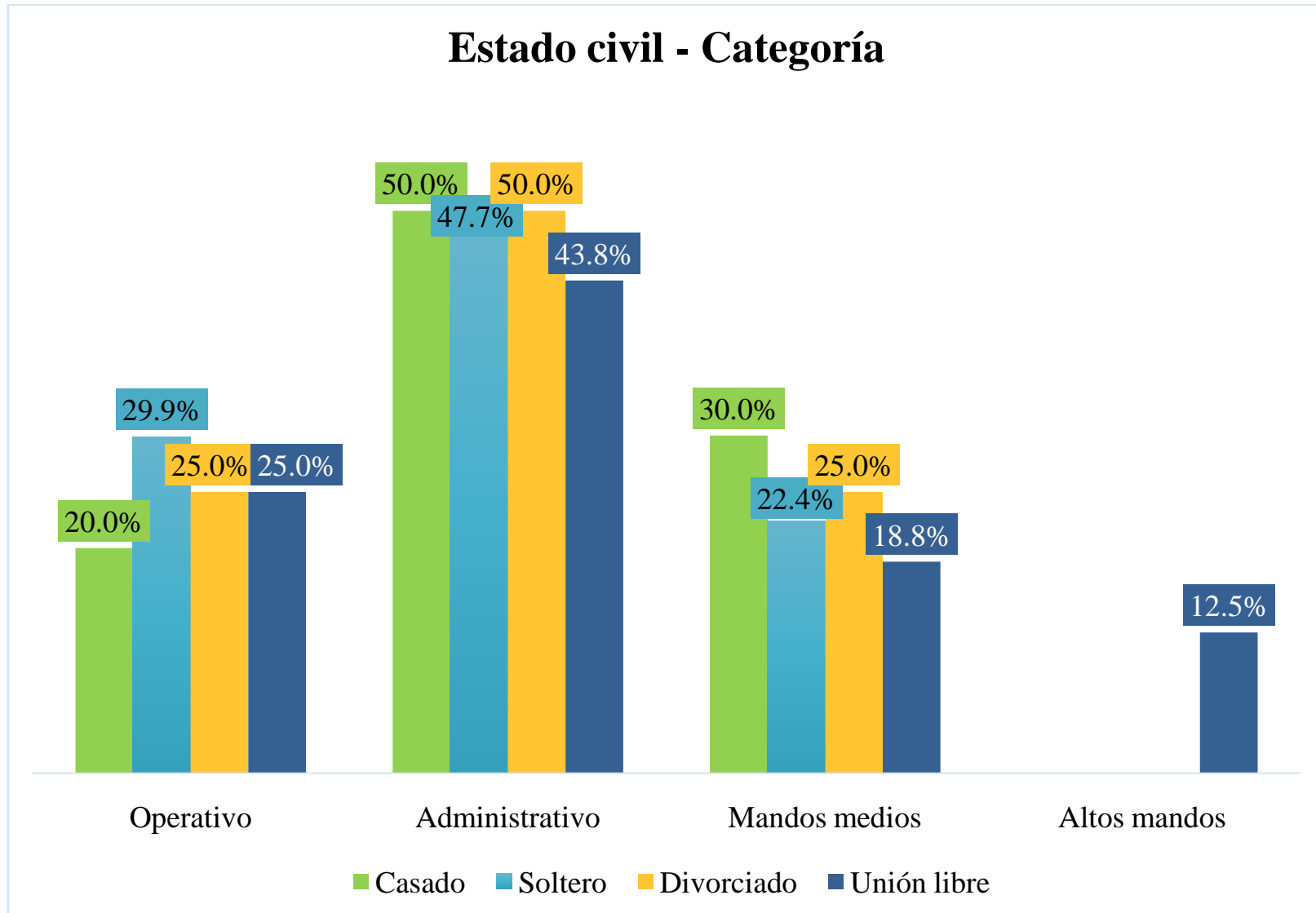


Figura 32. Distribución de los participantes por estado civil y categoría ocupacional actual.

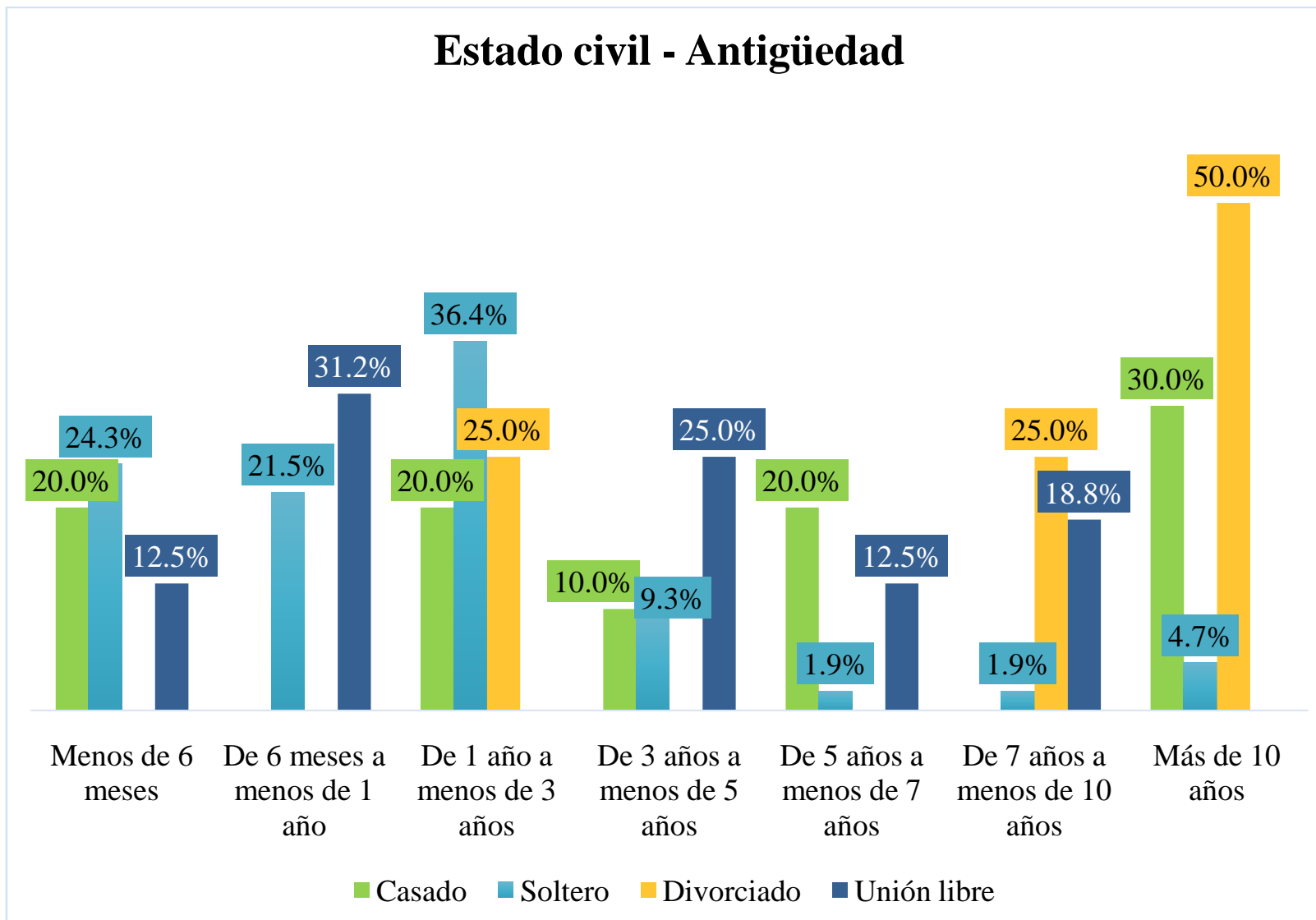


Figura 33. Distribución de los participantes por estado civil y antigüedad en la organización actual.

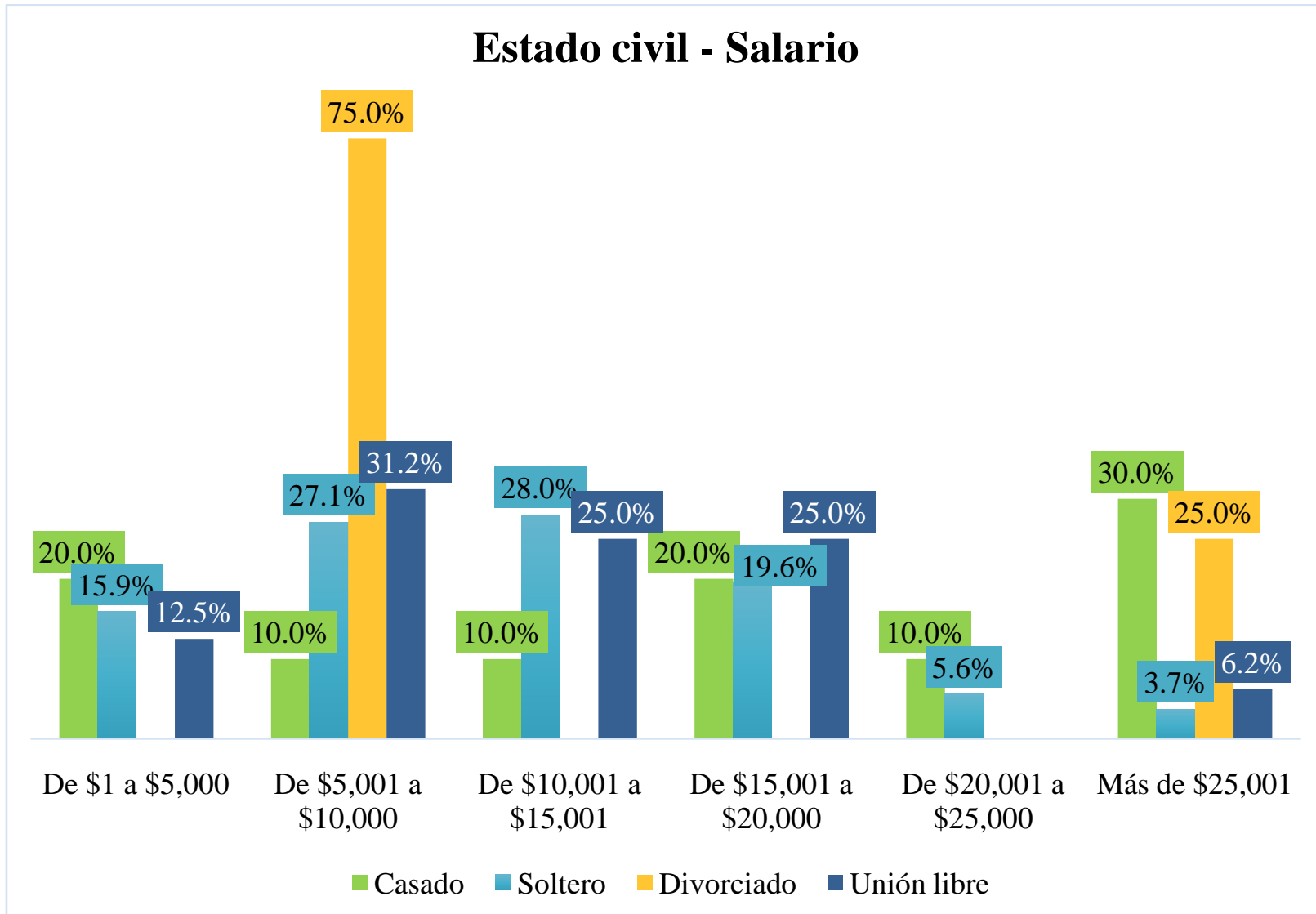


Figura 34. Distribución de los participantes por estado civil y salario.

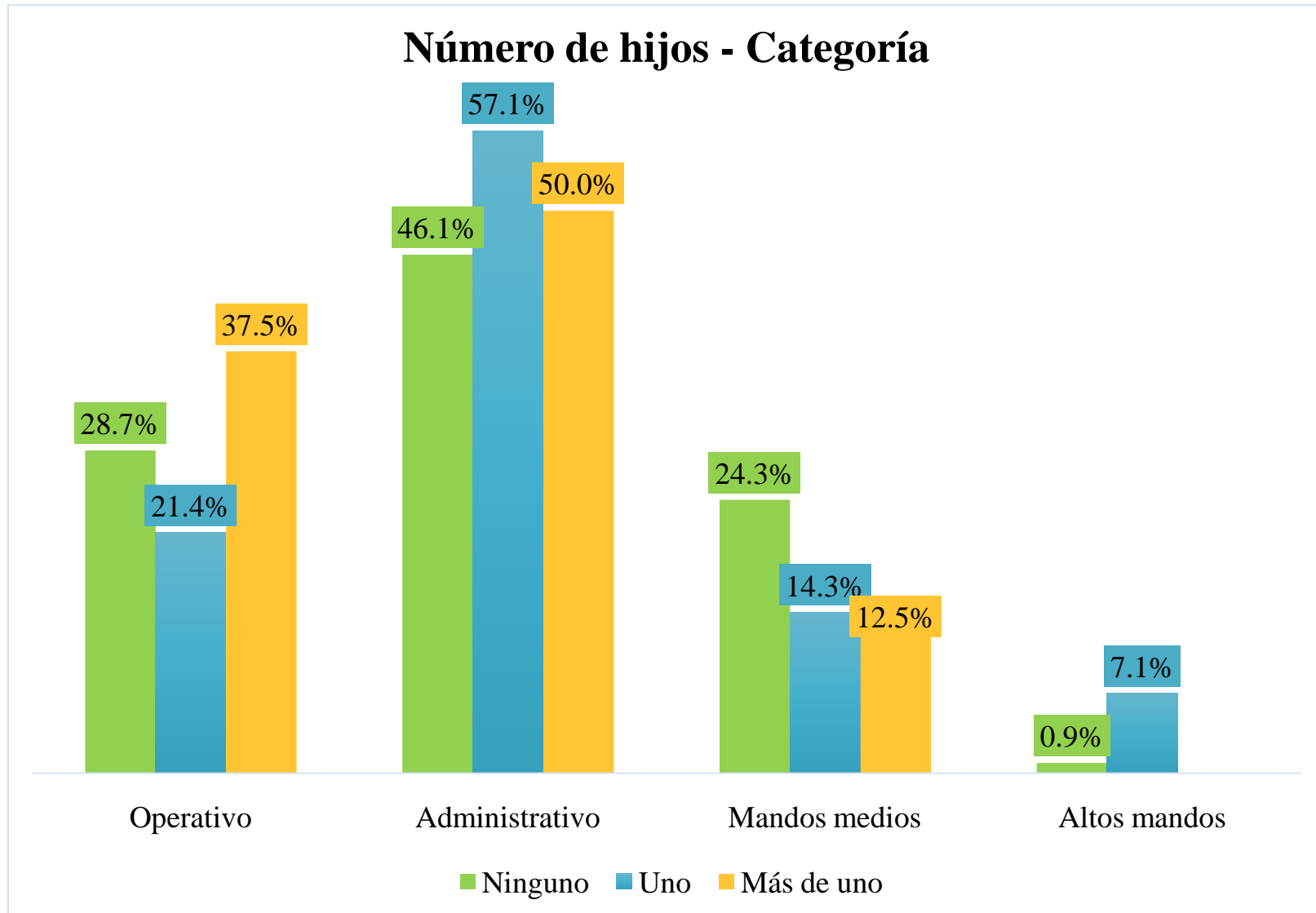


Figura 35. Distribución de los participantes por número de hijos y categoría ocupacional actual.

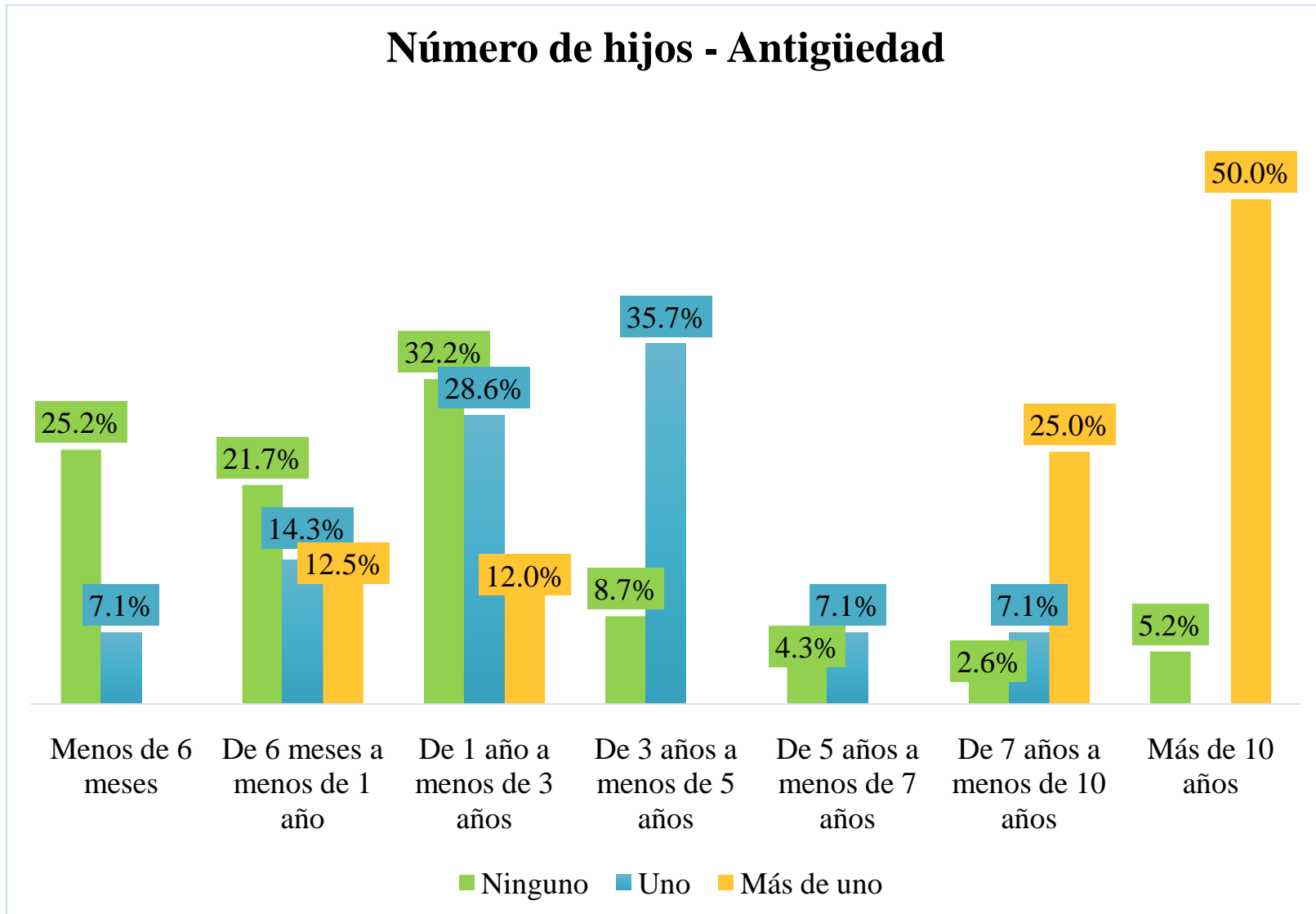


Figura 36. Distribución de los participantes por número de hijos y antigüedad en la organización actual.



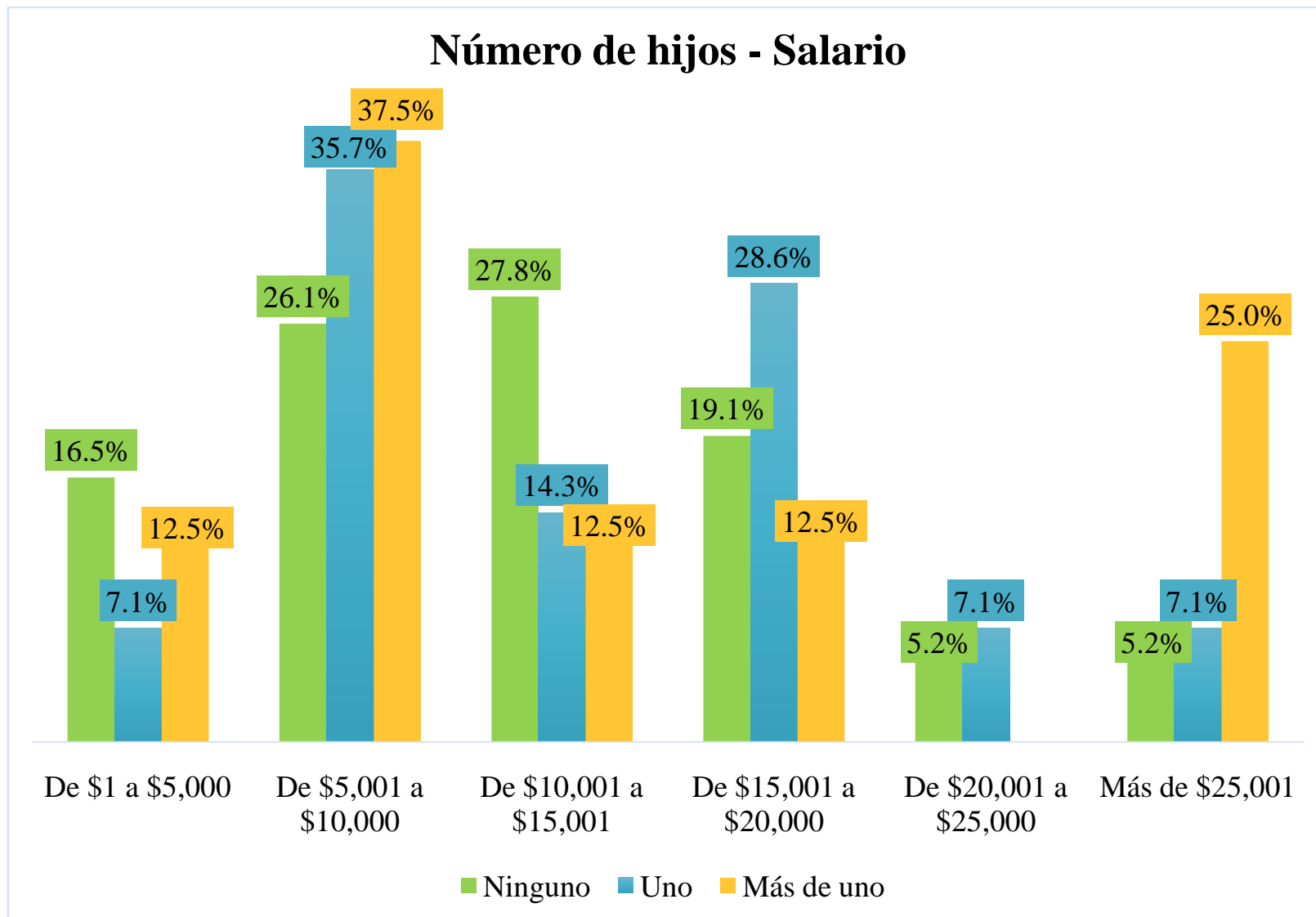


Figura 37. Distribución de los participantes por número de hijos y salario.

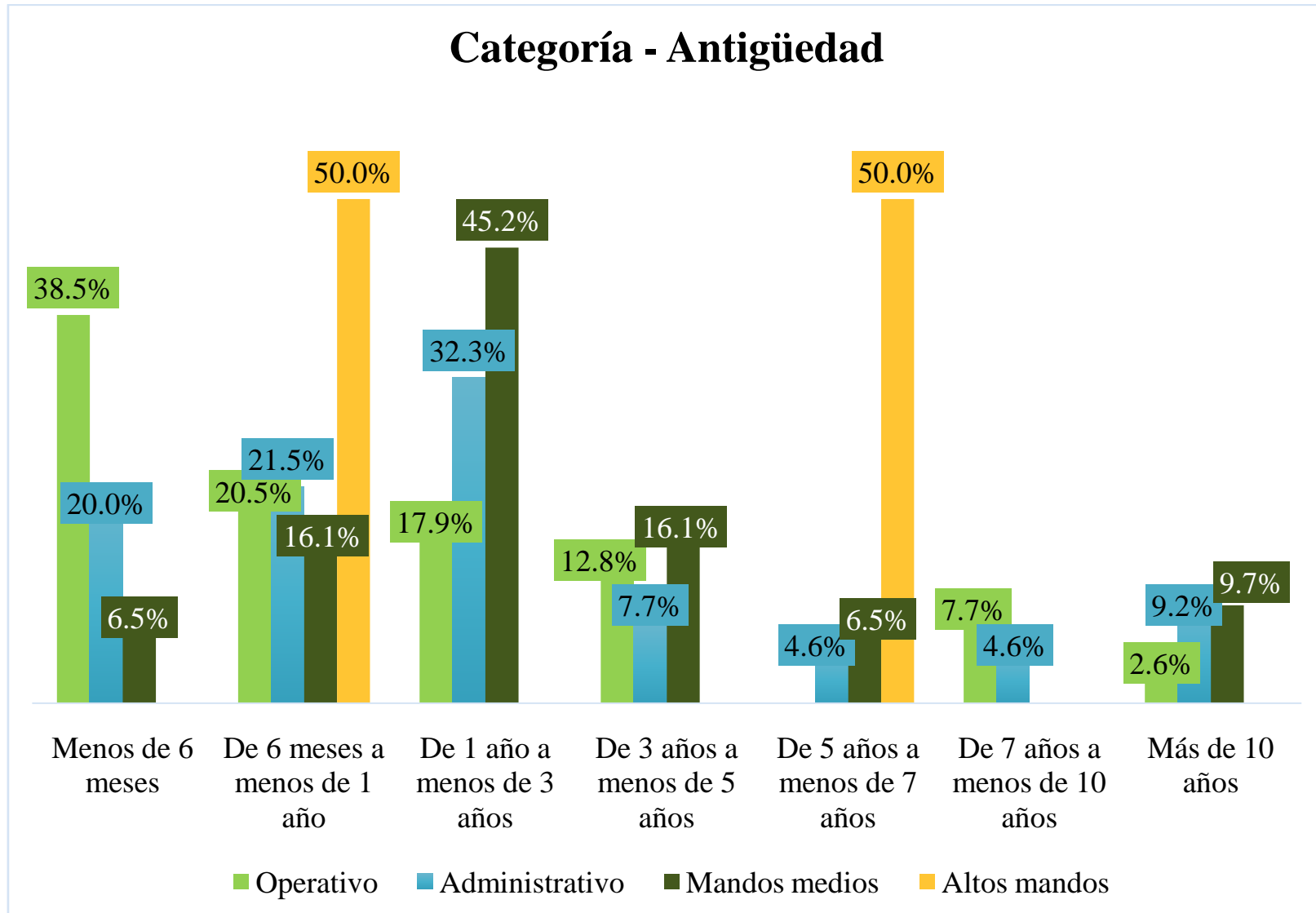


Figura 38. Distribución de los participantes por categoría ocupacional y antigüedad en la organización actual.

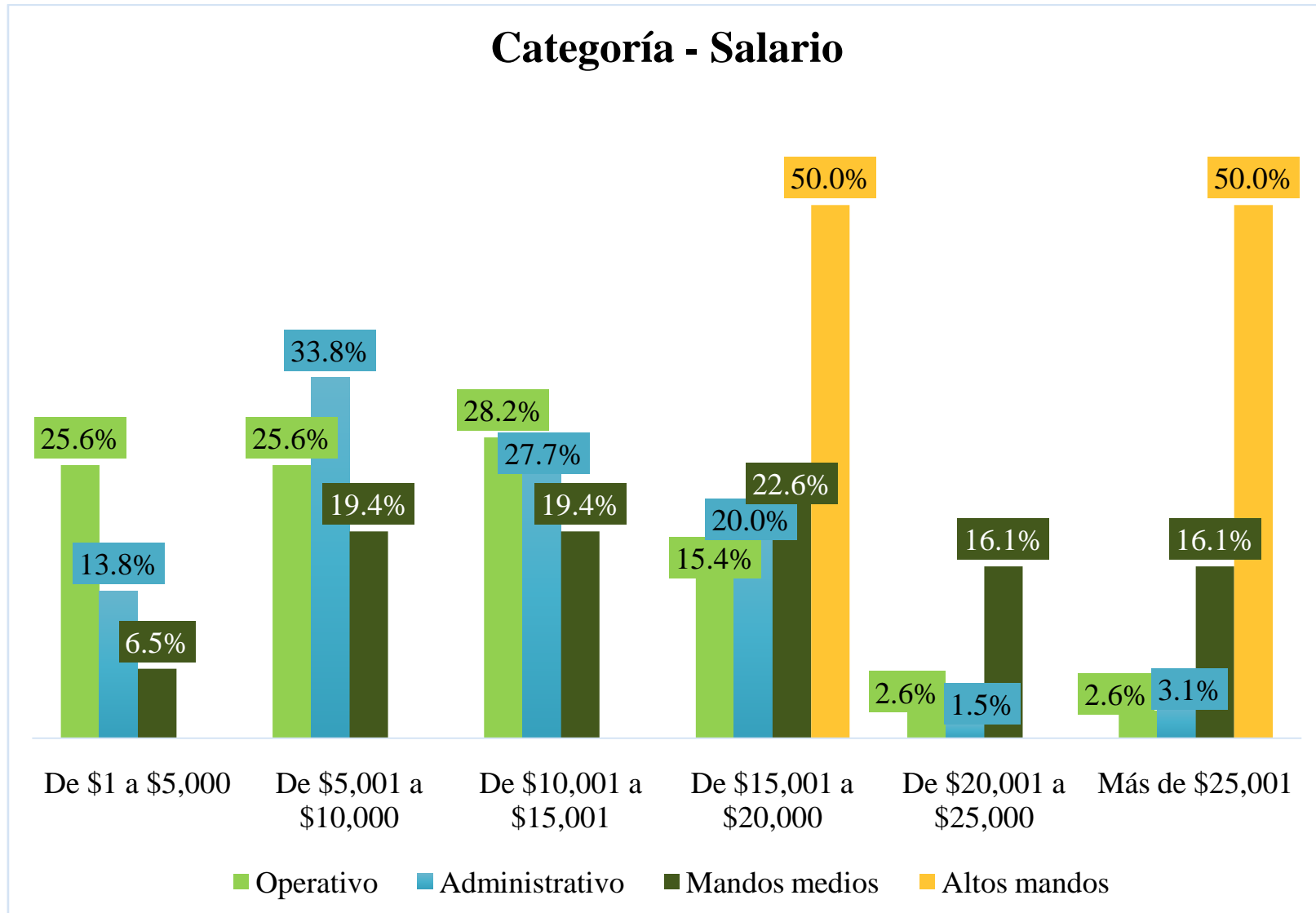


Figura 39. Distribución de los participantes por categoría ocupacional actual y salario.

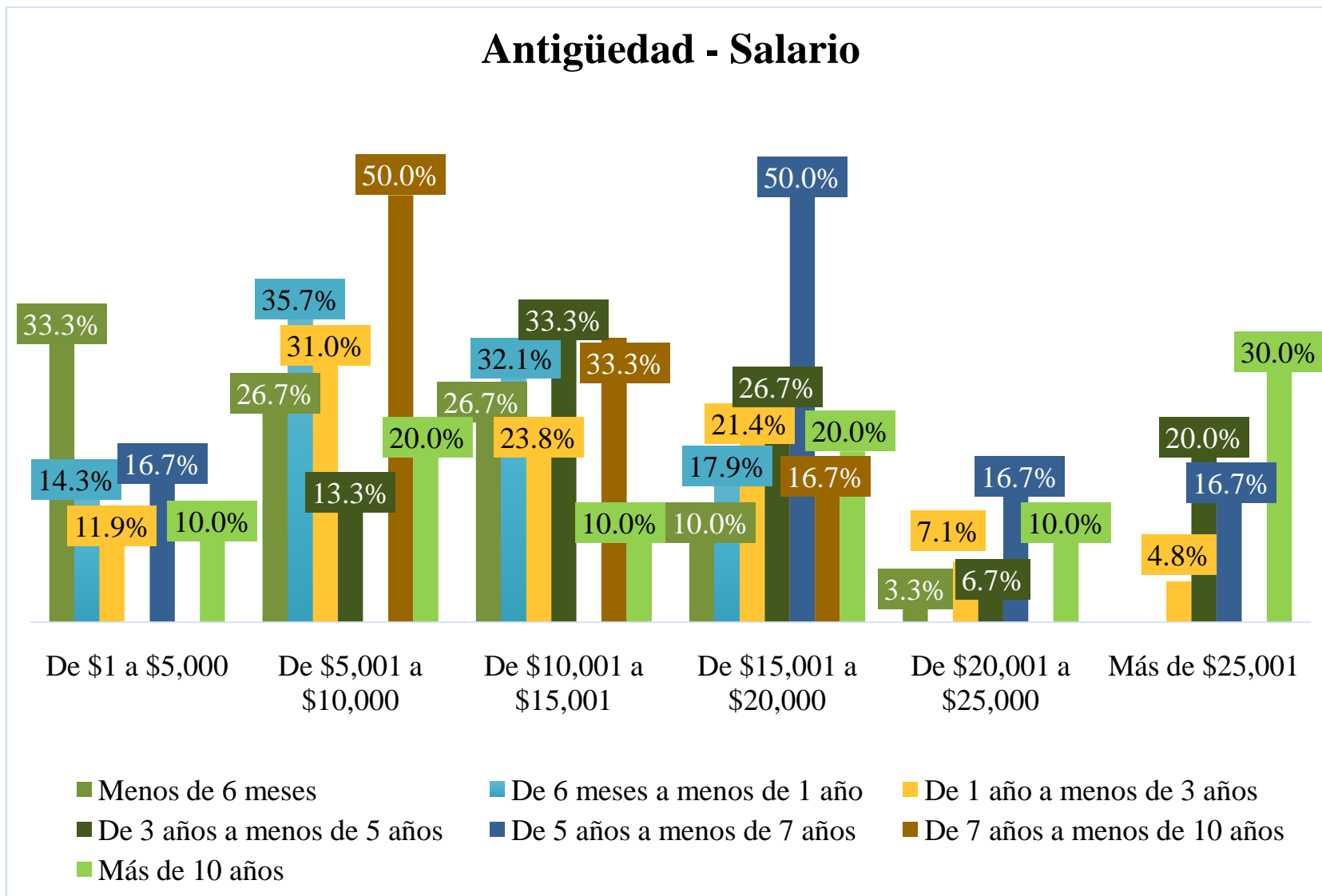


Figura 40. Distribución de los participantes por antigüedad en la organización actual y salario.