



DIFERENCIAS EN LA MOTIVACION LABORAL ENTRE PERSONAS DE LAS GENERACIONES BABY BOOMERS, “X” Y “Y” QUE RESIDEN EN NUEVO LEÓN

Gloria Pedroza Cantú¹, María Alejandra García González² y María del Carmen Catache Mendoza³

¹ Universidad Autónoma de Nuevo León, gloria.pedrozacn@uanl.edu.mx, Av. Universidad S/N Ciudad Universitaria, (+52) 81 83 29 40 00 ext. 6286

² Universidad Autónoma de Nuevo León, alejandra.garciagzz@uanl.edu.mx, Av. Universidad S/N Ciudad Universitaria, (+52) 81 83 29 40 00 ext. 6286

³ Universidad Autónoma de Nuevo León, maria.catachemnd@uanl.edu.mx, Av. Universidad S/N Ciudad Universitaria, (+52) 81 83 29 40 00 ext. 6286

Información del artículo revisado por pares

Fecha de aceptación: junio-2021

Fecha de publicación en línea: diciembre-2021

DOI: <https://doi.org/10.29105/vtga7.2-30>

Resumen

La sociedad crea en las personas necesidades psicológicas y los individuos buscan satisfacerlas, surgiendo así la motivación intrínseca y extrínseca. La diversidad generacional en el mercado laboral es un desafío para las organizaciones al generar políticas que permitan atraer y mantener al talento humano (Díaz, López, & Roncallo, 2017)

Este estudio tiene por objetivo indagar si pertenecer a determinada Generación impacta en la motivación laboral intrínseca y extrínseca. Se diseñó y validó una encuesta aplicada a 518 personas residentes en el área metropolitana de Monterrey, México consideradas Generación Baby Boomers, X o Y.

Los resultados muestran diferencias significativas en favor de la Generación Y, aceptando las hipótesis de investigación. En conclusión, la Generación Y tiene un mayor nivel de motivación laboral.

Palabras clave: Factores extrínsecos, factores intrínsecos, generaciones, motivación.

Códigos JEL: Clasificación JEL: J24; J32.

Abstract

Society creates psychological needs in people and individuals try to satisfy these needs, thus arising intrinsic and extrinsic motivation. Generational diversity in the labor market is a challenge for organizations when they are generating policies that allow them to attract and retain human talent.

This study aims to investigate whether belonging to a certain generation impacts on intrinsic and extrinsic work motivation. A survey of 518 residents in the metropolitan area of Monterrey, Mexico considered Baby Boomers Generation, X or Y was designed and validated.

The results indicate significant differences in favor of Generation Y, accepting the research hypotheses. In conclusion, Generation Y has a higher level of work motivation.

Keywords: Extrinsic factors, intrinsic factors, generations, motivation.

JEL Codes: Clasificación JEL: J24; J32.

1. INTRODUCCIÓN

En el estudio del comportamiento humano, son diversos los factores que intervienen, pero uno que es particularmente relevante es la motivación, esto debido al impacto que puede tener en el crecimiento y desarrollo profesional.

La sociedad va creando en las personas necesidades psicológicas mientras que los individuos buscan satisfacer dichas necesidades; así surgen diferentes tipos de motivación: intrínseca, extrínseca. (Chóliz, 2004). La motivación intrínseca surge del interior y provoca que las personas desarrollen actividades solo por el placer de realizarlas sin esperar premio alguno.

Por otro lado la motivación extrínseca del individuo requiere la presencia de un beneficio para ejecutar un comportamiento (Stover, Bruno, Uriel , & Fernández, 2017).

La diversidad generacional que interactúa hoy en día en el mercado laboral es un desafío para las organizaciones, mismas que desarrollan políticas para atraer, mantener e integrar el talento humano que repercuta en el crecimiento organizacional a la vez que

logran un desarrollo profesional (Díaz, López, & Roncallo, 2017).

Por lo mencionado anteriormente se exponen estas preguntas de investigación: En México, ¿Se presentan diferencias significativas en relación con la motivación laboral intrínseca, entre las personas de las Generaciones Baby Boomers, Generación X y las personas de la Generación Y? En Nuevo León, ¿Se presentan diferencias significativas en relación con la motivación laboral extrínseca, entre las personas de las Generaciones Baby Boomers, Generación X y las personas de la Generación Y?

El objetivo de la investigación fue estudiar si pertenecer a determinada Generación impacta en el nivel de motivación laboral intrínseca y extrínseca. Para ello se llevó a cabo el diseño y validación de un instrumento tipo Likert que se aplicó a 518 individuos residentes del área metropolitana de Monterrey y otros municipios de Nuevo León, México pertenecientes a tres generaciones.

2. MARCO TEÓRICO

Al estudiar el clima organizacional de una empresa existen factores importantes a considerar, entre ellos el comportamiento de los individuos, el ambiente laboral, la satisfacción en el trabajo, y de manera relevante la motivación, puesto que estos factores pueden impactar en la productividad y en el desarrollo profesional. No obstante, esto puede sufrir afectaciones por elementos del ambiente externo como cuestiones políticas, sociales, económicas, y tecnológicas, eso sin considerar los factores internos (García, 2018).

La motivación induce un comportamiento que un persona lleva a cabo con la finalidad de cumplir un deseo o satisfacer una necesidad; en un escenario laboral se considera la suma de factores que provocan que un individuo tenga un desempeño tal que logre satisfacer sus necesidades personales y familiares, mostrando interés y voluntad impulsándolo a realizar un cierto comportamiento (Montoya, 2015).

El comportamiento motivado es el resultado de la correlación de una persona y el contexto en que se desenvuelve, por lo tanto, la motivación surge desde lo interno para impulsar un comportamiento relacionándose a su vez, con algún evento interno o externo. Sin embargo, no se puede descartar que la motivación presenta caracteres biológicos y culturales, puesto que la sociedad crea exigencias que conducen a necesidades biológicas y psicológicas en los individuos. De manera que, en función de lo que se desea lograr, la motivación va a impulsar un comportamiento buscando vincular el medio ambiente interno y externo de un individuo (Palermo, 2005).

La sociedad influye en los individuos creando necesidades psicológicas básicas de competencia, autonomía y vinculación; al buscar satisfacer dichas necesidades surgen diferentes tipos de motivación: la intrínseca y la extrínseca (Chóliz, 2004).

Para la motivación intrínseca no es necesario la presencia de recompensa alguna para la ejecución de las actividades, basta con el placer de realizarlas. Mientras que la motivación extrínseca requiere de obtener una retribución a cambio de una comportamiento; por lo que existe una conexión entre las necesidades, las personas precisan saber que fueron capaces de elegir (autonomía) un comportamiento y desean continuarlo, que son capaces de llevarlo a cabo (competencia). (Stover et al, 2017).

De acuerdo con Deci & Ryan (1985) cuando se selecciona y controla una actividad, y/o existe una retroalimentación positiva, aumentará la motivación intrínseca; sin embargo, si no se tiene el control, o bien ese control depende de factores externos o se percibe una incompetencia, es probable que se aminore la motivación intrínseca. Cuando la persona se motiva con las tareas su motivación será de tipo intrínseca, y aquellos individuos que se inclinan más hacia el ego son más proclives a una motivación de tipo extrínseca.

Si se presenta una recompensa sin ser el resultado de una tarea específica, o si se conceden de manera inesperada, sin anunciarse previamente, dichas premios tangibles no menguan la motivación intrínseca. Mientras que, una recompensa vinculada al desempeño, un ambiente de apoyo y un reconocimiento tangible conllevan a una motivación intrínseca. Sin embargo, la retroalimentación positiva provoca una mayor motivación que un premio tangible (Vargas, 2013).

Ante un mercado laboral conformado por una diversidad generacional interactuando en el mismo lugar de trabajo, se presenta un desafío para las organizaciones al tener que desarrollar políticas que permitan atraer y mantener al talento humano. El reto para las organizaciones implica la administración de esa diversidad de manera tal que logre su integración y con ello impactar en dos aspectos: en el plano personal lograr el desarrollo profesional de los individuos; en lo

colectivo el crecimiento de la organización (Díaz et al, 2017).

Hoy en día cuatro generaciones componen el mercado laboral: Baby Boomers, Generación X, Generación Y también llamada Millennials y la Generación Z o Centennials. En este estudio se abordarán las principales características de los Baby Boomers, la Generación X y Generación Y por ser las generaciones con mayor presencia en el mercado laboral.

Es relevante tomar en consideración las características propias de cada cohorte generacional en el diseño transversal de los planes organizacionales debido a que repercuten en el clima organizacional y la motivación. Por lo tanto, la motivación, la retroalimentación, la distribución de las tareas, el reclutamiento y capacitación por mencionar algunos aspectos, se deben diseñar en armonía con las necesidades de cada generación con la finalidad de conseguir mejores resultados (Campos, Jaramillo, & Pineda, 2014).

Los gerentes enfrentan un nuevo reto buscando una administración efectiva en un entorno laboral multigeneracional, diseñando políticas flexibles capaces de adaptarse a cada generación, con la finalidad de incrementar la motivación y la retención (Hernández, Espinoza, & Aguilar, 2016).

Cada grupo generacional exterioriza de distinta manera las expectativas sobre su ambiente laboral. El término Generación se refiere al cúmulo de personas nacidas en fechas colindantes y fueron formados de manera similar en cuanto a la educación y la cultura, adoptando una actitud hasta cierto punto muy uniforme en cuanto a la manera de pensar (Real academia Española, 2014).

Entre las diferentes fechas en la consideración de las cohortes generacionales, para efecto de este estudio se tomará la teoría de Howe & Strauss (2009), que designa Millennials o Generación Y a los nacidos entre 1980 y 2000. Esta generación ha sido saturada

de actividades desde la infancia -situación que le ha brindado desarrollar la habilidad de ser multifuncionales- además de considerarse una generación optimista y colaboradora. Su acceso a la educación ha sido privilegiado, son grandes consumidores, se interesan por la responsabilidad social, la creatividad, el emprendimiento y tienen un gran deseo por demostrar resultados.

A la Generación Y les interesa un puesto laboral que resulte desafiante e interesante, que ofrezca responsabilidades, además que les sea posible desarrollar su potencial y un continuo aprendizaje. Con un puesto que contenga estas características, además de buenas relaciones laborales, un entorno agradable y el equilibrio entre su vida personal y laboral, se privilegia la permanencia de esta generación en las empresas por encima de un empleo bien remunerado (Pozzi, 2013).

En comparación con la Generación Y, la Generación X, aunque también buscan un equilibrio entre su vida personal y profesional, disfrutan en mayor medida de trabajar. Asumen sus responsabilidades, se comprometen y preocupan por el mundo y a los nacidos en los primeros años de esta generación, si bien les gusta la tecnología, no manifiestan un gran apego por las redes sociales ni se inclinan tanto por el comercio electrónico (Lattus, 2018). Los miembros de esta generación se consideran mediadores entre la generación que le antecede y sus predecesores, por los que les resulta más fácil la comunicación y la empatía, no se observan a ellos mismos como una fuente de conflicto sino más bien como conciliadores (Cervetti, 2014).

La Generación X representa una estabilidad laboral para la empresa debido a que buscan permanencia en su empleo, les gusta la estabilidad y saben adaptarse a las circunstancias. Al encontrar en sus empleos incentivos que les permitan lograr un crecimiento profesional e intelectual, se incrementa la tasa de retención en las empresas, esto debido al sentido de

compromiso y pertenencia que encuentran los miembros de esa generación. Representan mayoría en el mercado laboral, pueden ocupar gran parte de su día en el trabajo por lo que en ocasiones caen en la adicción al trabajo. Se muestran ambiciosos, autónomos y competitivos. No les disgusta las relaciones de autoridad, poseen un sentido de pertenencia, muestran lealtad y esperan encontrar oportunidades de crecimiento en función de resultados (Félix & Saviñón, 2018).

Los nacidos entre 1944 y 1960 son llamados Baby Boomers, entre sus características destaca la dedicación al trabajo, la búsqueda de estatus y una buena calidad de vida. Tienden a ser disciplinados y gustan de la formalidad. El poder es un motivador para esta generación, así como los altos niveles de desarrollo y en su momento laboral, los contratos indefinidos (Díaz et al., 2017).

La importancia de esta generación radica en que, al incrementarse la esperanza de vida, procuran mantenerse activa y productiva. Son adictos al trabajo lo que dificulta su retiro laboral trabajando largas jornadas sacrificando tiempo con la familia (Almeida, 2012).

Como resultado de la convivencia de las cuatro generaciones, fluye mucho dinamismo, pero también mucha fricción. En ocasiones se genera tensión en las relaciones de oficina mostrando que el 70 % de los ejecutivos pertenecientes a la Generación Baby Boomers o incluso X, tienden a hacer menos las habilidades de los más jóvenes, así mismo casi el 50 % de los empleados de la Generación Y, no valoran las experiencias de sus compañeros mayores (Solo Consultores en cambio, 2015).

Cada generación manifiesta diferencias en los factores motivacionales tanto intrínsecos como extrínsecos. En cuanto a los factores intrínsecos, para los Baby Boomers la afiliación es lo más importante, desarrollar relaciones convenientes con el equipo de trabajo; y menos importante es la autorrealización, ya que consideran más

importante realizar actividades que los haga sentirse activos y no tanto buscar un crecimiento. Por otro lado, a la Generación X la motiva el reconocimiento y la retroalimentación de los superiores además del salario. Para los miembros de la Generación Y también el reconocimiento es relevante, pero no solo de palabra. Los motiva realizar actividades en las que sean sobresalientes, demostrar sus habilidades y sentirse satisfechos con lo que hacen, así como enfrentar retos y la libertad en la toma de decisiones (Pulgarín, 2019).

En relación con los factores extrínsecos, los beneficios sociales que la empresa ofrece representan un motivador relevante para las generaciones X y Y, mientras que las condiciones de trabajo favorables motivan en gran manera a los Baby Boomers y a los miembros de la Generación X, no así a la Generación Y. Mientras que las oportunidades de promoción no son un factor motivante para los Baby Boomers, si lo son para las otras dos generaciones. Además, la capacitación que brinde la oportunidad de mejorar las habilidades es altamente motivante tanto para la Generación Y como para la X, y no tanto para los Baby Boomers (Hernández et al., 2016).

La composición tan diversa del mercado laboral hoy en día compuesto de tres generaciones se traduce en un reto para las empresas debido a la problemática que surge al tener personas de diferentes edades y con motivaciones y comportamiento distintos (Díaz, López, & Roncallo, 2017).

Comprender las características de cada generación en el entorno laboral dará soporte a las estrategias que genere Recursos humanos con la finalidad de optimizar el trabajo al tiempo que se crea un ambiente laboral en armonía; para ello es de vital importancia la confianza y la comunicación (Burillo, 2018).

Se trata de aprovechar de los Baby Boomers la experiencia, de la generación X su

capacidad de medida, y de la generación Y sus habilidades en el manejo de las Tecnologías de la información; para crear un equilibrio entre madurez y energía que motive al dinamismo y a la apertura de nuevas oportunidades (Galván, 2017)

No se vislumbra un futuro prometedor de una mejor relación, por el contrario, más del 60 % supone que la tensión aumente. La diversidad generacional ha implicado que se tenga que gestionar de manera diferente a antaño aspectos como el reclutamiento y retención de empleados, la comunicación y por supuesto la forma de motivar a los mismos. Ahora se deben desarrollar programas inclusivos, que consideren las diferentes formas de actuar y pensar integrando los sistemas de valores de todas las cohortes (Solo Consultores en cambio, 2015).

2.1 Desarrollo de las hipótesis de investigación

Las evidencias que se mostraron con antelación manifiestan que existen diferencias en la motivación laboral entre personas pertenecientes a la Generación Baby Boomers, las que pertenecen a la Generación X y personas de la Generación Y, por lo que permite construir las hipótesis de investigación que a continuación se muestran:

H1. En México, existen diferencias significativas relacionadas a la motivación laboral intrínseca, entre personas de la Generación Baby Boomers, personas de la Generación X y personas de la Generación Y.

H2: En México, existen diferencias significativas respecto a la motivación laboral extrínseca, entre las personas de la Generación Baby Boomers, las personas de la Generación X y las personas de la Generación Y.

3. MÉTODO

Este estudio es de tipo transversal ya que los datos se recolectan en un solo momento y es cuantitativo porque los datos se obtuvieron por

medio de una encuesta para conducir el estudio de campo, la cual permite hacer conclusiones sobre los comportamientos, las características y las actitudes de la muestra de estudio.

Se diseñó una encuesta del tipo Likert en virtud de que se facilita su utilización por la sencillez en su aplicación y administración (Zikmund, 1994). En el proceso para diseñar la encuesta se pasó primero por una prueba piloto del cuestionario, con el objetivo de detectar posibles dificultades o confusiones con el diseño de los reactivos y con las instrucciones en el llenado del cuestionario.

El diseño del cuestionario tuvo como base los instrumentos de motivación laboral desarrollados por Warr, Cook, & Wall (1979) y por Meliá & Peiró (1998). Se realizó una combinación y adaptación de las preguntas de estos dos cuestionarios ya que los dos instrumentos están enfocados en medir la motivación laboral.

Una vez que el cuestionario quedó definido, se realizó la prueba piloto del instrumento. Para ello se escogió una muestra de conveniencia muy similar a la que se usó en el presente estudio. La muestra se seleccionó de estudiantes de nivel licenciatura de una de las Universidades públicas más importantes de México, ubicada en el noreste de este país. Sobre el tamaño de la muestra utilizada en la prueba piloto, se consideró la recomendación de Hair, Tatham, & Anderson (1998), quienes afirman que se necesita una muestra que sea semejante o aproximada a 10 veces el número de variables latentes que estén incluidas en estudio, que para esta investigación es de dos variables, motivación extrínseca y motivación intrínseca. Por otra parte, Zikmund (1994) refiere que para una prueba piloto es suficiente realizar entre 25 y 50 encuestas. Por lo argumentado anteriormente, el tamaño de la muestra para la prueba piloto fue de 87 encuestados.

El cuestionario inicial estuvo compuesto por 38 ítems para medir la

motivación extrínseca y 18 ítems para medir la motivación intrínseca. Dicho cuestionario inicial fue evaluado a través del Análisis factorial y del coeficiente de confiabilidad Alfa de Cronbach; con base en los resultados de estos análisis se realizó el ajuste de la encuesta. Después de validar el instrumento fue posible excluir un buen número de ítems para las dos variables latentes incluidas en este estudio.

Para efectos de validación del cuestionario se usó el Análisis de componentes principales con rotación varimax utilizando el paquete SPSS versión 21. En los casos en que los ítems tuvieron un valor alto en más de un componente, dichos ítems fueron excluidos del cuestionario. Para llevar a cabo esta decisión se tomó como regla general lo comentado por Hair et al (1998), quienes afirman que un valor igual o mayor a 0.40 se considera alto.

Finalmente, se calculó el coeficiente de confiabilidad Alfa de Cronbach para el cuestionario. En este sentido y de acuerdo con Nunnally (1978) un valor del coeficiente Alfa de Cronbach igual o mayor de 0.70 puede ser considerado como confiable. En esta investigación los valores del coeficiente Alfa de Cronbach para las variables latentes fueron de 0.84 en el caso de motivación extrínseca y de 0.86 para motivación intrínseca. Con respecto a la determinación de la edad de las generaciones Baby Boomers, X y Y, población en que se enfocó esta investigación, se utilizó lo expuesto por Howe & Strauss (2009).

Una vez concluida la prueba piloto del instrumento, el cuestionario final se conformó por un total de 14 reactivos. Con respecto a la variable motivación extrínseca, fueron 6 los indicadores usados para su medición mientras que la variable motivación intrínseca fue medida a partir de 8 ítems. Esto fue positivo ya que una encuesta de estas dimensiones

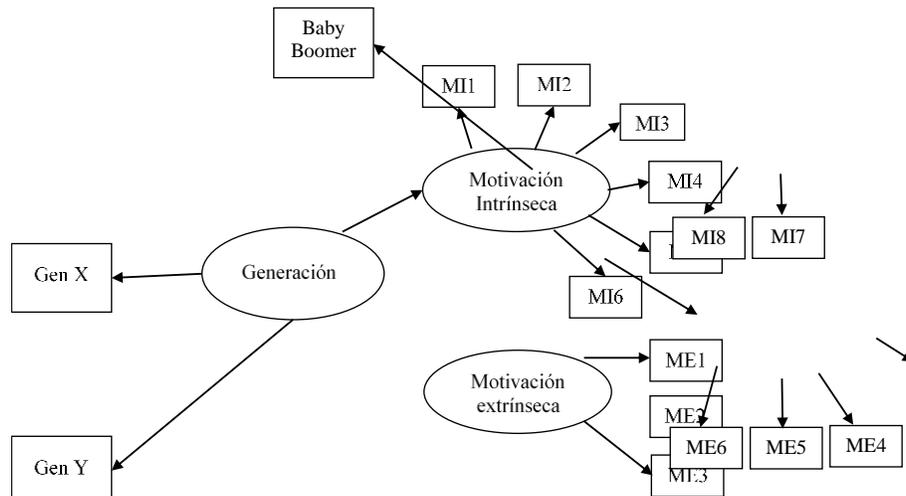
permite incrementar el nivel de respuesta de los encuestados por ser muy fácil y rápida de responder. Se incluyeron además reactivos de cuestiones demográficas, de información general, situación laboral, edad, nivel de estudios y género.

La muestra que se utilizó en este estudio incluye personas que residen y laboran en el área metropolitana de Monterrey, México cuya edad se considera como parte de la Generación Baby Boomers, X o Y. La muestra final fue de 518 encuestas útiles y considerando la recomendación de Chin (1998) al ser solamente dos variables latentes y un total de 14 reactivos, para los fines de este estudio este tamaño de muestra se consideró suficiente.

La Fig. 1 muestra el modelo de este estudio el cual incluye las hipótesis de investigación. Para comprobar estas hipótesis fue oportuno el diseño y validación del cuestionario de investigación con una muestra pequeña pero representativa y después se aplicó a una muestra más grande para finalmente llevar a cabo los análisis que a continuación se describen.

La Tabla 1 muestra la operacionalización de las variables usadas en este estudio. La variable independiente es Generación, mientras que las variables dependientes corresponden a Motivación intrínseca y Motivación extrínseca. Así mismo se incluyen la definición de estas variables, de cada uno de sus indicadores (MI1-MI8 y ME1-ME6) y unidad de medición.

Figura 1 Modelo de investigación



Fuente: elaboración propia

Tabla 1. Operacionalización de variable

Variable	Definición	Instrumentación	Operacionalización
Generación Baby Boomers	Personas que nacieron entre el año de 1944 al año de 1960.	Indicador de Generación 1	Pregunta categórica de edad en años.
Generación X	Personas nacidas entre el año de 1961 al año 1979.	Indicador de Generación 2	Pregunta categórica de edad en años.
Generación Y	Personas que nacieron entre el año 1980 y el año 2000.	Indicador de Generación 3	Pregunta categórica de edad en años.
Motivación Intrínseca	La motivación impulsa un comportamiento ejercido por un individuo para lograr cumplir un deseo o satisfacer una necesidad. La motivación intrínseca está relacionada con lo interior, con la ejecución de actividades aun sin estar presente recompensa alguna, solo por el placer de realizarlas.	Encuesta tipo Likert Indicadores de Motivación Intrínseca MI1. Reconocimiento por el trabajo realizado. MI2. Libertad de usar capacidades. MI3. Realizar actividades que domina. MI4. Apoyo de superiores. MI5. Relación con compañeros. MI6. Relación con subordinados MI7. Salario MI8. Incentivos	Encuesta en la que a cada respuesta se le asigna un valor del 1 al 5 Se realizó una comparación de medias con ANOVA utilizando SPSS

Motivación Extrínseca	La motivación extrínseca exige la presencia de un beneficio para llevar a cabo un comportamiento.	Encuesta tipo Likert Indicadores de Motivación Extrínseca ME1. Permisos ME2. No exista abuso de autoridad. ME3. Beneficios sociales. ME4. Aprendizaje ME5. Capacitación constante. ME6. Mobiliario	Encuesta en la que a cada respuesta se le asigna un valor del 1 al 5 Se realizó una comparación de medias con ANOVA utilizando SPSS
-----------------------	---------------------------------------------------------------------------------------------------	-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Fuente: Elaboración propia.

4. RESULTADOS

Para poder comprobar las hipótesis de este estudio se usó la prueba ANOVA utilizando el paquete estadístico SPSS versión 21, a fin de determinar si hay diferencias significativas respecto a la motivación intrínseca y la motivación extrínseca entre personas de las Generaciones Baby Boomers, X y Generación Y.

La muestra final para el análisis estuvo conformada por 518 encuestas aplicadas a personas que residen y trabajan en el área metropolitana de Monterrey, México; 172 fueron de la Generación Baby Boomers, 173 de la Generación X y 173 de la Generación Y, lo cual permite tener un balance con relación a la variable Generación.

Los datos obtenidos se examinaron usando el análisis comparativo de medias con ANOVA de un factor con el paquete estadístico SPSS versión 21, para comprobar las hipótesis de la investigación. Se realizaron dos análisis cuyos resultados se muestran en las Tablas 2 y 3.

La Tabla 2 muestra los resultados del análisis ANOVA de los 14 indicadores para determinar si existe alguna diferencia entre personas de las generaciones Baby Boomers, X y Generación Y. Se puede observar que en casi todos los casos los resultados reflejan diferencias entre las 3 generaciones, en específico las personas de la Generación Y obtuvieron en la mayoría de los ítems un resultado mayor. Sin embargo, solo los ítems MI3, MI4, ME2, ME3, ME4 y ME5, mostraron una diferencia significativa, los 8 ítems restantes no reflejaron diferencias significativas.

Tabla 2. Indicadores de las diferencias en motivación entre Generación Baby Boomers, X y Y

Indicador	ANOVA de un factor (valor media)			Pvalue	
	Baby Boom	Gen X	Gen Y		
MI1	4.23	4.23	4.49	0.013	
MI2	4.21	4.42	4.46	0.019	
MI3	4.15	4.37	4.50	0.001	(**)
MI4	4.13	4.04	4.42	0.002	(**)
MI5	4.19	4.19	4.28	0.335	
MI6	4.05	4.10	4.19	0.417	
MI7	4.12	4.20	4.19	0.724	

MI8	4.03	4.08	4.08	0.897	
ME1	4.13	4.08	4.27	0.181	
ME2	4.10	4.12	4.42	0.005	(*)
ME3	4.15	4.21	4.53	0.000	(***)
ME4	4.03	4.37	4.56	0.000	(***)
ME5	4.00	4.19	4.47	0.000	(***)
ME6	4.06	3.95	4.19	0.114	

Nota: (***) Significativo con valor $p < .001$. (**) Significativo con valor $p < 0.005$. (*) Significativo con valor $p < 0.01$.

Fuente: Elaboración propia.

La Tabla 3 muestra los resultados obtenidos en la prueba ANOVA para las dos variables compuestas Motivación extrínseca (MET) y Motivación intrínseca (MIT). Se realizó el cálculo del promedio aritmético de los ítems que miden las dos variables. Los resultados muestran diferencias en las dos variables latentes en

favor de las personas de la Generación Y; cabe mencionar que las diferencias encontradas para la variable Motivación intrínseca (MIT) si son significativas ($p < .031$) por lo tanto, se acepta la hipótesis de investigación H1. De igual forma, para la variable Motivación extrínseca, la diferencia también resulto ser significativa ($p < .000$) lo cual permite aceptar la hipótesis H2.

Tabla 3. Diferencias en variables compuestas de Motivación intrínseca y Motivación extrínseca entre Generación Baby Boomers, X y Y.

Variable compuesta	ANOVA de un factor			Pvalue
	Baby Boom	Gen X	Gen Y	
Motivación Intrínseca (MIT)	4.13	4.21	4.33	0.031 (**)
Motivación Extrínseca (MET)	4.08	4.15	4.41	0.000 (*)

Nota: (*) Significativo con valor $p < 0.001$. (**) Significativa con valor $p < 0.05$.

Fuente: Elaboración propia.

5. CONCLUSIONES

Estos resultados nos muestran información muy útil con relación a la conducta y actitudes de las personas en el trabajo, especialmente las que componen las generaciones Baby Boomers, X y Y. En general, se observa que la Generación Y tiene mayor nivel de motivación laboral en comparación con las otras dos generaciones. Pero lo anterior no puede ser generalizado debido a que la muestra utilizada en este estudio está enfocada solamente en personas que residen y trabajan en Nuevo León.

Los resultados de esta investigación demuestran que hay importantes diferencias respecto a la motivación laboral entre las generaciones Baby Boomers, X y Y, acorde con la teoría de Howe & Strauss (2009). Estas diferencias surgen debido a que la mayoría de las personas de la Generación Baby Boomers están retirados o bien se encuentran ocupando puestos gerenciales y directivos, por lo que los factores de motivación y su escala de medición motivacional son distintos; algo similar puede suceder con la Generación X. En cambio, los más jóvenes representados en la Generación Y se encuentran actualmente en niveles

inferiores del organigrama por lo que sus determinantes motivacionales se encuentran más en sintonía con el cuestionario utilizado en este estudio.

Esta investigación tiene una importante contribución a la literatura ya que los resultados señalados provienen de tres grupos generacionales muy específicos y distintos entre sí: Baby Boomers, X y Y.

Además, los resultados obtenidos nos permiten hacer conclusiones preliminares acerca de que existen fuertes diferencias en temas de motivación en el trabajo entre estas tres generaciones. Y como indica Burillo (2018), el comprender las características propias de cada generación permitirá a Recursos humanos generar estrategias que logren optimizar el trabajo y crear un ambiente de armonía laboral.

Esta línea de investigación es por tanto muy útil e interesante ya que se enfoca en comprender los determinantes que motivan a los individuos que pertenecen a estas tres generaciones en el ámbito laboral. Lo anterior podría apoyar a mejorar los sistemas de compensaciones y en general de todos los aspectos en lo que a la administración de personal se refiere.

El objetivo principal de esta investigación fue estudiar si la generación a la que se pertenece tiene un impacto en el nivel de la motivación laboral. Para lograr dicho objetivo, se diseñó y validó un instrumento del tipo Likert el cual se aplicó a personas que residen y trabajan en el área metropolitana de Monterrey, México y que pertenecen a estas tres generaciones. De estas 518 personas encuestadas, 172 son de la Generación Baby Boomers, de la Generación Y 173 y de la Generación X 173.

Los resultados de los análisis para cada indicador arrojan que las personas de la Generación Millennial o Y están más

motivados que aquellos de la Generación Baby Boomers y los X. Por otra parte, los resultados mostraron consistencia ya que tanto para la motivación extrínseca, así como para la motivación intrínseca se mostraron resultados significativos y esto permitió aceptar las dos hipótesis de investigación.

Cabe resaltar que las deducciones de esta investigación no pueden generalizarse ya que una limitación importante de este estudio es que la muestra utilizada para el análisis se enfocó en específico en personas que tienen su residencia en Nuevo León. Además, en esta muestra se incluyeron personas de solo tres grupos generacionales. Para que los resultados puedan ser generalizados, se requiere tomar en cuenta estas limitaciones en estudios futuros.

Por lo que a investigaciones futuras se refiere, es importante que se replique este estudio utilizando una muestra distinta, no solo de personas que laboran en Nuevo León, sino de otras regiones para tener un mejor entendimiento de las variables que tienen mayor impacto en la motivación laboral de estos tres grupos generacionales.

También se deberán incluir otros grupos generacionales como lo es Generación Z o nativos digitales ya que muchas empresas pronto los tendrán entre sus filas. Adicionalmente, es importante investigar el impacto que tiene el género en la motivación laboral. Definitivamente estos estudios extenderían los resultados de esta investigación y abonarían a esta línea investigativa.

En conclusión, las personas pertenecientes a la Generación Y tienen un mayor nivel de motivación laboral en comparación con las personas de la Generación Baby Boomers y X. Es crucial comprender estas diferencias para que los directivos de las empresas desarrollen nuevas estrategias que mejoren la motivación de sus empleados, en especial en las organizaciones que cuentan con personal de estas tres generaciones, dado que la motivación puede

tener impactos importantes en la consecución de los objetivos y metas organizacionales.

REFERENCIAS

- Almeida, G. M. (2012). *Trayectoria profesional de la generación de los "Baby Boomers"*. Recuperado el 29 de 01 de 2020, de UASB-Digital: <http://repositorio.uasb.edu.ec/handle/10644/3973>
- Babbie, E. (1990). *Survey Research Methods* (Primera edición ed.). Wadsworth Publishing Company.
- Burillo, A. (2018). *Cómo motivar a todos: desde los Baby Boomers hasta los Centennials*. Recuperado el 10 de Junio de 2021, de <https://medium.com/@goodrebels/c%C3%B3mo-motivar-a-todos-desde-los-baby-boomers-hasta-los-centennials-f34e77587151>
- Campos, C. A., Jaramillo, R. N., & Pineda, O. I. (2014). *Clima laboral y grupos generacionales en las organizaciones: un estudio documental*. Recuperado el 18 de diciembre de 2019, de <https://expeditiorepositorio.utadeo.edu.co/bitstream/handle/20.500.12010/3374/Clima%20laboral%20y%20grupos%20generacionales%20en%20las%20organizaciones%20un%20estudio%20documental.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Cervetti, M. (2014). *Conflictos por la convivencia de baby boomers, generación X y generación Y en los equipos de trabajo : equipos de auditoría de Deloitte*. Recuperado el 17 de diciembre de 2019, de Repositorio Digital San Andrés: <http://repositorio.udesa.edu.ar/jspui/bitstream/10908/10834/1/%5bP%5d%5bW%5d%20T.G.%20A.%20y%20C.%20Cervetti%2c%20Mar%3%ada%20del%20Pilar.pdf>
- Chóliz, M. M. (2004). *Psicología de la motivación: El proceso motivacional*. Recuperado el 17 de diciembre de 2019, de <https://www.uv.es/=choliz/asignaturas/motivacion/Proceso%20motivacional.pdf>
- Díaz, S. C., López, L. M., & Roncallo, L. L. (2017). Entendiendo las generaciones: una revisión del concepto, clasificación y características distintivas de los Baby Boomers, X y Millennials. *Clío América*, 11(22), 188 -204. doi:10.21676/23897848.2440
- Féliz, S. C., & Saviñón, D. C. (septiembre de 2018). *Estudio comparativo entre la Generación X vs la Generación Millennial en el rendimiento y desempeño laboral en una Zona Franca de manufactura textil, durante el período de Junio a Agosto del año 2018, Santo Domingo Este*. Recuperado el 15 de diciembre de 2019, de <http://repositorio.unphu.edu.do/bitstream/handle/123456789/710/Estudio%20comparativo%20entre%20la%20Generaci%C3%B3n%20X%20vs%20la%20Generaci%C3%B3n%20Millennial%20en%20el.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Galván, A. F. (2017). *¿Cómo integrar el talento multigeneracional?* (E. Corporativa, Ed.) Recuperado el 10 de Junio de 2021, de <https://www.ebc.mx/educacioncorporativa/articulos/como-integrar-el-talento-multigeneracional.php>

- García, R. C. (2018). *Factores del entorno laboral que influyen en la motivación de las personas pertenecientes a la Generación X y Millennials en la empresa Morris seguridad LTDA ubicada en la ciudad de Bogotá*. Recuperado el 16 de diciembre de 2019, de <https://repository.javeriana.edu.co/bitstream/handle/10554/39441/Trabajo%20de%20Grado-%20Motivaci%C3%B3n%20Laboral.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Hernández, P. J., Espinoza, M. J., & Aguilar, A. M. (2016). Diferencias en los motivadores y los valores en el trabajo de empleados en empresas maquiladoras. *Contaduría y Administración*, 61(1), 58-83.
- Lattus, O. J. (2018). Las generaciones humanas de los siglos XX y XXI. *Revista Obstetricia y Ginecología*, 13(3), 174-186.
- Montoya, M. J. (2015). *Evaluación de la satisfacción laboral y valor percibido por el empleado en la cámara de comercio de Santa Rosa de Cabal*. (P. .: Pereira, Ed.) Obtenido de Repositorio institucional Universidad Tecnológica de Pereira: <http://hdl.handle.net/11059/5655>
- Palermo, F. (2005). Motivación: conducta y proceso. *Revista electrónica de motivación y emoción*, 8(20-21), 1-29.
- Pozzi, S. (2013). *Generación "Y": Sus expectativas laborales*. Recuperado el 13 de diciembre de 2019, de <http://repositorio.udes.edu.ar/jspui/bitstream/10908/2588/1/%5BP%5D%5BW%5D%20T.%20L.%20Adm.%20Pozzi%2C%20Sof%C3%ADa%20Magdalena.pdf>
- Pulgarín, H. L. (2019). *Factores motivacionales para el trabajo de los diferentes grupos generacionales que componen una empresa manufacturera del oriente Antioqueño en el 2019*. Recuperado el 28 de febrero de 2020, de http://tesis.udea.edu.co/bitstream/10495/11904/1/PulgarinLina_2019_FactoresMotivacionalesTrabajo.pdf
- Real academia Española. (2014). *Diccionario de la lengua española*. Recuperado el 16 de diciembre de 2019, de Real Academia Española: <http://www.rae.es/diccionario-de-la-lengua-espanola/la-23a-edicion-2014>
- Solo Consultores en cambio. (2015). *El choque generacional en las organizaciones: problemas y oportunidades*. (f. f. humà, Ed.) Recuperado el 31 de 01 de 2020, de https://factorhuma.org/attachments_secure/article/11575/annex_Nuria_Povill.pdf
- Stover, J. B., Bruno, F., Uriel, F. E., & Fernández, L. M. (2017). Teoría de la Autodeterminación: una revisión teórica. *Perspectivas en Psicología: Revista de Psicología y Ciencias Afines*, 14(2), 105-115.
- Vargas, T. J. (2013). Implicaciones de la teoría motivacional de la Autodeterminación en el ámbito laboral. *Nova scientia*, 5(9), 154-175.
- Zikmund, W. (1994). *Business research methods* (Cuarta edición ed.). Dryden Press Harcourt Brace College Publishers.