



Diferencias en la motivación Laboral entre la Generación X y la Generación Y, y su impacto en las organizaciones.

Martínez-Valdez, Ruth Isela¹; Catache-Mendoza, María del Carmen² & Huerta-Cerda, Zita Mirthala³

^{1,2,3}Universidad Autónoma de Nuevo León, Facultad de Ciencias Químicas
Monterrey, Nuevo León, Av. Universidad S/N Col. Ciudad Universitaria, (+52) 81 8320 4080

Artículo arbitrado e indexado en Latindex

Revisión por pares

Fecha de aceptación: Mayo 2020

Fecha de publicación: Julio 2020

Resumen

Con la inserción a los centros de trabajo de la Generación Y, surgen cuestionamientos sobre las diferencias en la motivación laboral, esto debido a su convivencia con otras generaciones. El objetivo de este estudio es identificar estas diferencias, para lo cual se aplicaron 346 encuestas en el área metropolitana de Monterrey a personas consideradas de la Generación X y la Generación Y, de los cuales se encuestó a 173 personas de cada una de estas generaciones. Los resultados del estudio demuestran que existen marcadas diferencias con respecto a la motivación laboral entre la Generación X y Y.

Palabras clave: Motivación, Generación X, Generación Y, Motivación intrínseca, Motivación extrínseca.

Abstract

With the integration of Generation Y into the labor market, some questions arise about the differences in work motivation, this is due to their coexistence with other generations. The objective of this study is to identify these differences, for which, 346 surveys in Monterrey metropolitan area were applied to individuals considered as Generation X and Generation Y, of which 173 persons from each generation were surveyed. The study results prove that there are high differences from work motivation between Generation X and Y.

Key words: Motivation, Generation X, Generation Y, Intrinsic motivation, Extrinsic motivation.

1. INTRODUCCIÓN

En la actualidad, las organizaciones están enfrentando diversos retos debido a los cambios de las condiciones laborales, las empresas se encuentran en un momento histórico donde hay cuatro generaciones conviviendo: los tradicionalistas, los Baby Boomer, la Generación X y la Generación Y. La convivencia entre estas generaciones ha cambiado la dinámica organizacional pues cada generación ha vivido momentos distintos en la historia, el entorno en que crecieron fue en circunstancias diferentes, su visión de la vida es contrastante, su forma de trabajar no es igual y los factores motivacionales de las empresas no los influyen de la misma forma (Hernández, Espinoza y Aguilar, 2015).

Aunado a lo anterior, la globalización ha traído consigo mayor competencia no solo local, sino internacional. En dicha competencia, el factor humano está jugando un papel significativo. Ha llegado a las organizaciones la Generación Y, con una forma de ver el trabajo muy diferente a sus antecesores, han venido a cerrar la brecha generacional, están provocando conflictos no solo entre ellos, sino a nivel organizacional puesto que existen diferentes factores que los motivan, sus intereses son muy diferentes a las generaciones anteriores, cada una hace contribuciones relevantes para lograr cumplir los objetivos organizacionales y hacerle frente a la competencia (Pincheiras y Arenas, 2016). Lo anterior toma relevancia si se toma en cuenta que según datos del INEGI (2019) la Generación Y representa actualmente el 38.1% de la Población Económicamente Activa y se espera que este porcentaje se incremente, por lo cual se estudiará a dos de las cuatro generaciones que están conviviendo, la Generación X y la Generación Y.

El objeto de estudio son los individuos pertenecientes a la Generación X y la Generación Y.

La pregunta de investigación es: ¿La generación a la que pertenecen los individuos tiene un impacto en la motivación laboral?

2. MARCO TEÓRICO

2.1. Motivación

El concepto de motivación proviene del latín *moveré* que significa mover, es decir, es la necesidad de impulsar un comportamiento encaminándolo hacia un objetivo determinado

(Alemán, Navarro, Suárez, Izquierdo y Encinas, 2018). La motivación en el trabajo se define como la fuerza psicológica que se presenta desde el interior de la organización y que tiene influencia en el comportamiento de los individuos en el trabajo, es decir, de cómo interactúan los intereses, necesidades, objetivos, valores del individuo con lo que le ofrece la empresa, tales como las condiciones laborales, recompensas, tareas, etc. (Latham y Ernst, 2006).

La motivación se divide en extrínseca e intrínseca. La motivación intrínseca se enfoca en factores internos de la persona entre los cuales están la autonomía, la competencia y el vínculo además de los aspectos psicológicos que impulsan a una persona (Reeve, 1994). La motivación intrínseca disminuye en proporción a la reducción de competencia y autodeterminación, esto provoca dos tipos de motivación intrínseca, la primera es cuando una persona está en su zona de confort algo aburrida, pero en la constante búsqueda de estímulos y desafíos. La segunda tiene que ver con la conexión con otros empleados, el respeto y el reconocimiento (Good y Brophy, 1996).

La motivación extrínseca involucra las recompensas económicas, estímulos, programas de protección de seguridad social, capacitación, desarrollo y las prestaciones que recibe un individuo por su trabajo y que son el impulso para que se realicen las actividades que su puesto requiere y que son necesarias para el cumplimiento de los objetivos organizacionales (Bonner y Sprinkle, 2002). Para Lin (2007), un empleado extrínsecamente motivado satisface de forma indirecta sus necesidades a través de las recompensas monetarias, sin embargo, esto puede llegar a ser temporal y no es realmente lo único que se requiere para que el personal modifique o cambie su comportamiento ya que son importantes los factores de la motivación intrínseca.

En las empresas, la motivación es uno de los factores críticos debido a que contar con personal motivado es tener empleados satisfechos y comprometidos, lo cual asegura el éxito de la organización (Hernández, et al., 2015). Tanto las grandes compañías como las Pymes se preocupan por realizar estudios para determinar qué tan motivado está el personal para desempeñar sus labores, quienes dirigen las empresas saben que tener un personal motivado asegura clientes satisfechos (Bonilla, Pulupa, Ochoa, Martillo,

Martillo y Martillo, 2015).

Kelly Services (2019) realizó una encuesta a 9,000 personas de las cuatro generaciones que se encuentran actualmente en el mercado laboral de todo México sobre que los motiva en el trabajo y se encontró lo siguiente: El 44% contestó que lo motivaba un ambiente organizacional favorable, al 43% el sueldo, al 39% las prestaciones, al 34% los beneficios, el 31% el tener esquemas flexibles y un 31% un buen líder.

2.2. Generaciones y factores motivacionales

Con el inicio de la década del 2000 se integraron al mercado laboral los jóvenes de la Generación Y nacidos después de 1980 que, junto con los tradicionalistas, nacidos antes de 1946, los Baby Boomer nacidos entre 1946 y 1964 y la Generación X nacidos entre 1965 y 1979 conforman la fuerza laboral, estas generaciones tienen visiones y expectativas diferentes de su trabajo, lo que ha provocado que las empresas replanteen sus políticas motivacionales (Latham y Pinder, 2005).

2.3. Generaciones Y

Esta generación nació entre 1965 y 1979, actualmente representan la mayoría en las organizaciones ocupando puestos de alta jerarquía y liderazgo, se les nombró así porque su llegada al mercado laboral se dio en un período de incertidumbre con el fin de la guerra fría. Esta generación pasó de un hogar tradicional a un hogar fragmentado lo que los hizo más independientes, con mayor libertad y con opiniones propias (Maldonado & Ocio, 2018).

El United States Census Bureau (2016) señala que el 21% de la población mundial pertenece a la Generación X, a la cual le tocó vivir en un entorno familiar complicado debido a que crecieron en un hogar de padres divorciados o ausentes por las largas jornadas laborales, crecieron en un ambiente cambiante e inseguro y son materialistas. Actualmente son profesionales preparados, maduros y su trabajo los autodefine, le dan gran valor al reconocimiento, a las evaluaciones de desempeño y buscan buenas relaciones con sus compañeros de trabajo (Zemke, Raines y Filipczak, 2013).

2.4. Generaciones X

Nacidos entre 1980 y 1999, la Generación Y es una generación de transición, conservan los valores de la generación anterior, pero con un futuro donde la

tecnología juega un papel importante e impacta su forma de ver el trabajo (López de Atalaya, 2018). Son nativos digitales, usan tecnología y redes sociales frecuentemente, esto ha sido un factor para que busquen un empleo que les permita trabajar desde cualquier lugar y no estar atados a un lugar físico, su visión del trabajo es distinta a otras generaciones pues existe un desapego a su trabajo, son distraídos, impacientes y poco comprometidos (Urdaneta, 2015). Según datos del INEGI (2019) en México representan el 38.1% de la población económicamente activa (PEA) y se espera que para el 2025 será del 50%.

Pulgarin (2019) realizó un estudio en el cual se analizaron los factores motivacionales intrínsecos (reconocimiento, relaciones con los supervisores, autorrealización, uso de capacidades, salarios e incentivos) y extrínsecos (Capacitación, incentivos, aprendizaje) de las generaciones X y Y, en una empresa de manufactura a 233 empleados (GX 120, GY 113) en la cual no se encontraron diferencias significativas entre las dos generaciones. Los resultados arrojaron que a la a la Generación X los motivan los siguientes factores: reconocimiento (66%), relaciones interpersonales (55%), salarios (64%), capacitación (48%) y aprendizaje (56%). En tanto la Generación Y se motivan de la siguiente forma; en el factor reconocimiento (52%), relaciones interpersonales (59%), salarios (66%), capacitación (54%) y aprendizaje (59%).

En el mundo laboral, a la Generación X les motiva un trabajo que les permita mantener un equilibrio entre su vida personal y profesional, permanecen en empleos desafiantes en los que puedan usar sus habilidades y conocimientos, les gusta capacitarse y aprender haciendo ellos el trabajo, tener el apoyo de sus jefes y un salario justo, pero también beneficios sociales significativos (Montaudon, Cruz & Gil, 2016).

Con respecto a la Generación Y, lo que los motiva en el trabajo es que buscan ser escuchados y que sus opiniones se tomen en cuenta, que se reconozca su trabajo, les gusta diseñar su plan de trabajo pues es una forma de mostrar sus habilidades, para ellos es una prioridad manejar su tiempo por lo que buscan la flexibilidad de horario y les gusta que la empresa les otorgue permisos para sus actividades personales, les interesa un sueldo económico atractivo pero es más importante un salario emocional, buscan buenas relaciones con

sus jefes y con sus compañeros de trabajo y están en aprendizaje constante (Karsten, Stephanie y Rafael, 2012).

2.5. Desarrollo de la hipótesis

Los argumentos que se presentaron anteriormente muestran que existen diferencias con respecto a la motivación laboral entre las personas pertenecientes a la Generación X y las personas de la Generación Y, esto permite establecer las siguientes hipótesis de investigación:

H1. En México, existen diferencias en la motivación laboral intrínseca, entre las personas de la Generación X y las personas de la Generación Y.

H2: En México, existen diferencias en la motivación laboral extrínseca, entre las personas de la Generación X y las personas de la Generación Y.

3. MÉTODO

La metodología de este estudio fue de tipo transversal, ya que los datos se recolectaron en un solo momento, y cuantitativa ya que la recolección de datos se realizó por medio de encuestas, ya que según (Babbie, 1990), las encuestas son una de las formas más eficientes para llevar a cabo una correcta investigación de campo. Por otra parte, Babbie (1990) asevera que el uso de encuestas dentro la metodología de investigación nos permite extender las deducciones de una muestra a una población, lo cual permite inferir conclusiones acerca de los rasgos, conductas y cualidades de la población en su conjunto.

En el siguiente paso de este estudio, se diseñó una del tipo Likert ya que según (Zikmund, 1994) la escala Likert sigue siendo muy usada, debido a que resulta muy sencilla de aplicar y administrar. Por lo tanto, se llegó a la conclusión de utilizar este tipo de escala en el instrumento de medición del presente estudio.

Adicionalmente, el proceso de diseño de la encuesta incluyó una prueba piloto de dicho instrumento, el cual tuvo como objetivo detectar posibles problemas o confusiones con el diseño de las preguntas y con el instructivo de llenado de la encuesta.

En el desarrollo de la encuesta se tomaron como base los cuestionarios de motivación laboral de Meliá y Peiró (1998) y de Warr et. al (1979). Se

hizo una combinación de reactivos de estas dos encuestas ya que ambas están enfocadas en la medición de la motivación laboral.

Después de que el instrumento de medición quedó completo, se procedió a llevar a cabo la prueba piloto de la encuesta y se eligió una muestra de conveniencia con mucha similitud a la utilizada en la investigación. La muestra para la prueba piloto se seleccionó de estudiantes de nivel licenciatura de una de las Universidades públicas más grandes de México, la cual está ubicada en el noreste del país. En relación al tamaño de la muestra que se usó en la prueba piloto, se tomaron en cuenta las recomendaciones de (Hair, Tatham, & Anderson, 1998) quienes mencionan que se requiere una muestra que sea equivalente a 10 veces el número de variables latentes que estén incluidas en el análisis, que en este caso son 2 variables, motivación intrínseca y motivación extrínseca. Adicionalmente, (Zikmund, 1994) argumenta que entre 25 y 50 encuestas son suficientes para la prueba piloto. Es por esto que se decidió utilizar una muestra de 87 encuestados para la prueba piloto de nuestro instrumento de medición.

La encuesta inicial quedó conformada por 18 reactivos para medir motivación intrínseca y por 38 preguntas para medir motivación extrínseca. Esta encuesta inicial fue evaluada utilizando un Análisis factorial y además se usó el coeficiente de confiabilidad Alfa y con base en los resultados de estos análisis se procedió a reducir el tamaño del instrumento. Una vez que se validó la encuesta fue posible eliminar un buen número de reactivos para cada una de las dos variables latentes.

Para validar la encuesta, se utilizó un Análisis de Componentes Principales con rotación Varimax con el software SPSS versión 21. Para los casos en que los indicadores (ítems) mostraron un valor alto en más de un factor, estos ítems fueron eliminados del instrumento. Para esta decisión se tomó como regla general como un valor alto cuando el valor fue de 0.40 o mayor (Hair, Tatham, & Anderson, 1998).

Por último, se determinó el coeficiente Alfa de Cronbach para calcular la confiabilidad de la encuesta. Según (Nunnally, 1978) un valor en el coeficiente alfa de Cronbach igual o mayor de 0.70 se puede considerar confiable. En este estudio los valores del coeficiente alfa para las dos variables latentes fueron de 0.86 en el caso de *motivación*

intrínseca y de 0.84 para *motivación extrínseca*.

Para determinar la edad de la Generación X y la Generación Y, que es la población que se usó en el estudio, se utilizó la teoría de Strauss & Howe (1991),

3.1. Recolección de datos con encuesta final

Una vez concluida la prueba piloto de la encuesta, el instrumento final incluyó 14 reactivos. La variable *motivación intrínseca* fue medida usando 8 indicadores y la variable *motivación extrínseca* fue operacionalizada a través de 6 preguntas. Al utilizar una encuesta de este tamaño se pudo incrementar el nivel de respuesta de los encuestados por ser relativamente corta y rápida de responder. Adicionalmente, de los ítems que miden las dos variables latentes, se incluyeron en la encuesta preguntas de tipo demográficas y de información general, el objetivo de tales preguntas es conocer la situación laboral del encuestado, su edad, su nivel de estudios y su género, esencialmente.

La muestra objetivo del estudio incluye personas que viven y trabajan en el área metropolitana de Monterrey, Nuevo León, México y que estén en edad de ser considerados como parte de la Generación X y la Generación Y.

Con respecto al tamaño de la muestra, Cervantes (2005), sugiere la relación que debe

haber entre el número de ítems de una encuesta tipo Likert y el tamaño de muestra. Indica que para 10 ítems o menos se recomiendan 10 sujetos por ítem por lo que 100 encuestas sería un tamaño ideal. Y para 20 ítems recomienda entre 5 y 20 sujetos o encuestas por ítem, o bien entre 100 y 400 sujetos o encuestas.

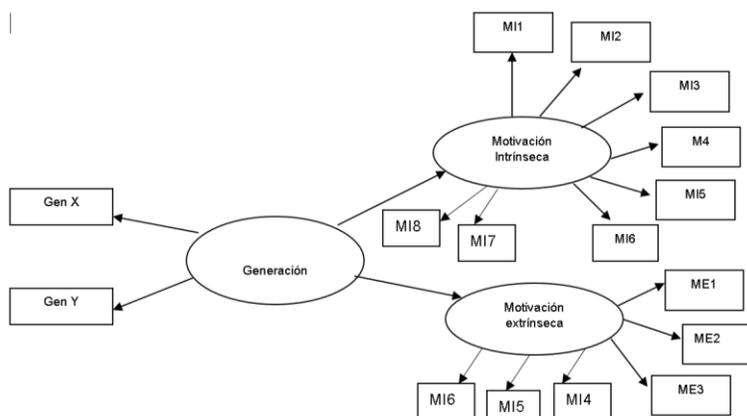
En este estudio, el instrumento de medición está comprendido por 14 ítems o reactivos. De acuerdo a Cervantes (2005) si se consideran 20 sujetos por ítem, la muestra sería de 280 sujetos.

La muestra total en esta investigación fue de 346 encuestas, por tanto, de acuerdo con la recomendación de Cervantes (2005) para los fines de este estudio se consideró suficiente este tamaño de muestra.

La Figura 1 muestra el modelo de investigación que se propone, el cual incluye las hipótesis de la investigación. Para comprobar dichas hipótesis fue necesario diseñar y validar la encuesta o cuestionario de investigación con una muestra representativa y después se aplicó a una muestra mayor para finalmente realizar los análisis correspondientes como a continuación se describe.

Figura 1 Muestra la relación entre la variable independiente (género) y las variables independientes motivación intrínseca y motivación extrínseca. Se incluyen los indicadores de cada variable).

Figura 1. Modelo de investigación



Elaboración propia.

Los indicadores MI1, MI2, MI3, MI4, MI5, MI6, MI7, MI8, ME1, ME2, ME3, ME4,

ME5 y ME6 se muestran en el instrumento de medición (ver Anexo).

La Tabla 1 muestra las cuatro variables, la

definición precisa de cada una de éstas, la instrumentación con los indicadores para cada una de las variables, así como la operacionalización

correspondiente a cada variable.

Tabla 1. Tabla de Operacionalización de variables

Variable	Definición	Instrumentación	Operacionalización
Generación X	Personas que nacieron entre el año 1961 y el año 1979.	Indicador de Edad 2	Pregunta categórica de edad en años.
Generación Y	Personas que nacieron entre el año 1980 y el año 2000.	Indicador de Edad 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 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 llevar a cabo la comprobación de las hipótesis de investigación, se utilizó la prueba ANOVA para determinar si existen diferencias significativas en la motivación intrínseca diferencias significativas en la motivación intrínseca y la motivación extrínseca en personas de la Generación X y Y. Dicho análisis fue hecho utilizando el paquete SPSS versión 21.

El tamaño de la muestra final para el El análisis fue de 346 encuestas útiles y el

cuestionario fue aplicado a personas que viven y laboran en el área metropolitana de Monterrey, Nuevo León, México. De los 346 encuestados, 173 de ellos fueron de la Generación X y 173 de la Generación Y, lo cual es muy positivo para el análisis estadístico ya que existe equilibrio en relación a la variable Edad o Generación.

Los datos fueron analizados a través de un análisis de comparación de medias con ANOVA de un factor para comprobar las hipótesis del estudio. Este análisis ANOVA se realizó con el paquete SPSS versión 21.

Tabla 2. Diferencias en motivación entre Generación X y Y

Indicador	ANOVA de un factor		pvalue	
	Media Gen X	Media Gen Y		
MI1	4.23	4.49	0.007	(**)
MI2	4.42	4.46	0.684	
MI3	4.37	4.50	0.134	
MI4	4.04	4.42	0.001	(***)
MI5	4.19	4.28	0.327	
MI6	4.10	4.19	0.387	
MI7	4.20	4.19	0.875	
MI8	4.08	4.08	0.963	
ME1	4.08	4.27	0.069	
ME2	4.12	4.42	0.005	(**)
ME3	4.21	4.53	0.001	(***)
ME4	4.37	4.56	0.038	(*)
ME5	4.19	4.47	0.008	(**)
ME6	3.95	4.19	0.029	(*)

(*) Significativo con valor $p < 0.05$ (**) Significativo con valor $p < 0.01$ (***) Significativo con valor $p < .005$

Fuente: Elaboración propia con base en resultados del reporte de SPSS versión 21.

La Tabla muestra los resultados del análisis ANOVA de un factor de las diferencias entre personas de Generación X y Y con respecto a la motivación intrínseca y extrínseca (se muestran los resultados de todos los indicadores)

La Tabla 3 muestra los resultados de la prueba ANOVA para las dos variables compuestas Motivación intrínseca (MIT) y Motivación extrínseca (MET). Para determinar estas variables compuestas se calculó el promedio aritmético de los reactivos que miden cada una de las dos variables. Los resultados de la prueba ANOVA muestran diferencias en la Motivación intrínseca y

la Motivación extrínseca a favor de las personas de la diferencia encontrada para la variable Generación Y, cabe mencionar que la motivación intrínseca (MIT), no es significativa ($p < .078$) y por lo tanto se rechaza las hipótesis de investigación H1. En cambio, para la variable Motivación extrínseca, la diferencia si es significativa ($p < .001$) lo cual permite aceptar la hipótesis H2.

Tabla 3. Diferencias en variables compuestas de MIT y MET entre generación X y Y

Indicador	ANOVA de un factor		pvalue
	Media Gen X	Media Gen Y	
MI1	4.23	4.49	0.007 (**)
MI2	4.42	4.46	0.684
MI3	4.37	4.50	0.134
MI4	4.04	4.42	0.001 (***)
MI5	4.19	4.28	0.327
MI6	4.10	4.19	0.387
MI7	4.20	4.19	0.875
MI8	4.08	4.08	0.963
ME1	4.08	4.27	0.069
ME2	4.12	4.42	0.005 (**)
ME3	4.21	4.53	0.001 (***)
ME4	4.37	4.56	0.038 (*)
ME5	4.19	4.47	0.008 (**)
ME6	3.95	4.19	0.029 (*)

Variable compuesta	ANOVA de un factor		pvalue
	Media Gen X	Media Gen Y	
Motivación Intrínseca (MIT)	4.21	4.33	0.078
Motivación Extrínseca (MET)	4.15	4.41	0.001 (*)

(*) Significativo con valor $p < 0.005$

Fuente: Elaboración propia con base en resultados del reporte de SPSS versión 21.

La Tabla muestra los resultados del análisis ANOVA de un factor de las diferencias entre la Generación X y Y con respecto a las variables compuestas de Motivación intrínseca y Motivación extrínseca (se muestran los resultados de las dos variables compuestas)

5. CONCLUSIONES

Los resultados proporcionan muy útil e interesante información relacionada al comportamiento en el ámbito laboral de las personas de las generaciones X y Y. En general, se puede observar que la Generación Y muestra una mayor Motivación laboral. Sin embargo, no es posible generalizar estos descubrimientos ya que la muestra que se utilizó está muy enfocada en personas de la zona Noreste de México.

Los resultados de este estudio muestran que existen marcadas diferencias con respecto a la motivación laboral entre la Generación X y Y. Lo cual confirma la tesis de Strauss & Howe (1991) respecto a las diferencias entre distintos grupos generacionales.

Estas diferencias pueden ser explicadas en parte, debido a que la mayoría de las personas de la Generación X se encuentran actualmente en puestos gerenciales y directivos y sus factores de motivación son distintos o bien la escala de medición motivacional debe ser distinta para este grupo. En cambio, las personas de la Generación Y se encuentran actualmente como en niveles inferiores de la organización y sus factores de motivación están más alineados a la encuesta utilizada en este estudio.

En el mismo sentido, lo anterior puede explicarse en parte, porque los resultados para la motivación laboral extrínseca son significativos, ya que como se mencionó anteriormente, las personas de la generación X están en un momento de sus vidas en que la motivación extrínseca los motiva menos en comparación a cuando eran jóvenes y empezaban a trabajar. En cambio, los individuos de la Generación Y, al ser más jóvenes, tienen mayor necesidad de incentivos extrínsecos. Lo asombroso en estos resultados es que, en relación a la motivación intrínseca, la Generación Y tuvo resultados con una tasa más alta que la Generación X, cuando lo más lógico es que hubiera sido al revés. Una explicación posible para esto puede ser que muchas personas de la Generación X ya están cerca de jubilarse y ya no les motiva tanto el ámbito laboral. Es probable que los motivadores de esta generación estén orientados en pasar más tiempo con la familia, viajar con sus parejas, disfrutar a sus nietos, etc.

La contribución de esta investigación a la literatura es que los resultados encontrados se obtuvieron de dos grupos generacionales muy específicos y distintos entre sí: las personas de la Generación X y los individuos de la Generación Y.

Por otra parte, estas deducciones permiten hacer conclusiones preliminares para determinar de forma empírica que las diferencias con respecto a temas de motivación laboral entre las generaciones X y Y existen en un grado importante.

Lo anterior hace de esta, una línea de investigación muy interesante ya que está orientada a entender los factores que motivan a las personas de estas dos generaciones en el ámbito laboral. Lo cual puede contribuir a la mejora en la toma de decisiones gerencial respecto al trato del personal y el mejoramiento en su satisfacción laboral y calidad de vida.

El objetivo de este estudio fue el de investigar si la edad o la generación a la cual pertenecen las personas tiene o no impacto en el grado de la motivación laboral. Para lograrlo se diseñó y validó una encuesta tipo Likert, la cual se aplicó a personas que viven y laboran en el área metropolitana de Monterrey, Nuevo León, México y que pertenecen a estas dos generaciones. De estas 346 personas encuestadas, 173 son de la Generación X y 173 de la Generación Y. Los resultados del análisis para cada indicador mostraron que las personas de la Generación Y están más motivados que aquellos de la Generación X. Sin embargo, los resultados fueron mixtos ya que solo la motivación extrínseca mostró resultados significativos, por tanto, solo se aceptó una de las dos hipótesis de investigación.

La contribución de esta investigación para el avance de la literatura fue que se estudiaron las diferencias en relación a la motivación laboral entre la Generación X y la Generación Y. Esto permite comprender mejor el comportamiento humano en las organizaciones, específicamente aquellas personas pertenecientes a estas dos generaciones.

Cabe mencionar que los resultados de este estudio no se pueden generalizar debido a que una limitación importante es que la muestra que

utilizada para el análisis se tomó específicamente de personas que viven en el noreste de México. Adicionalmente, esta muestra incluyó personas de solo dos grupos generacionales localizada en el noreste de México. Para poder generalizar los resultados de esta investigación, será necesario tomar en cuenta estas limitaciones en estudios futuros.

En relación con estudios futuros será necesario replicar este estudio usando una muestra más grande tanto en México como en otras partes del mundo para conocer mejor las variables que tienen mayor impacto en la motivación laboral de estos dos grupos generacionales. Adicionalmente, se deberán incluir otros grupos generacionales como los Baby Boomer y la generación Z, ya que muchas empresas tienen, o pronto tendrán personas pertenecientes a estos dos grupos generacionales. Por otra parte, será importante incluir el impacto que tiene el género en la motivación laboral, y qué tantas diferencias habrá en relación a la motivación laboral entre hombres y mujeres. Estos serían otros estudios que enriquecerían esta línea de investigación.

Finalmente, conocer las causas que hacen que la Generación X esté menos motivada que la Generación Y sería también un tema de investigación que vale la pena.

En resumen, se concluye que las personas pertenecientes a la Generación Y tienen un mayor nivel de motivación laboral en comparación con las personas de la Generación X. Es importante conocer estas diferencias para que los gerentes desarrollen estrategias para poder tener motivado a su personal, sobre todo en aquellas empresas que tienen personal de estas dos generaciones, dado que la motivación en última instancia puede tener un impacto en la productividad del trabajador.

REFERENCIAS

- Alemán, B, Navarro, O., Suárez, R., Izquierdo, Y., & Encinas, T. (2018). La motivación en el contexto del proceso enseñanza-aprendizaje en carreras de las Ciencias Médicas. *Revista Médica Electrónica*, 40(4), 1-10. Recuperado de: http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1684-18242018000400032
- Babbie, E. (1990). *Survey Research Methods*. Belmont: Wadsworth.
- Bonilla, F., Pulupa, K., Ochoa, K., Martillo, D., Martillo, I., & Martillo P, D. (2015). La importancia de tener un personal motivado y su incidencia en la eficiencia laboral. *Revista Contribuciones alas ciencias sociales*, 30(1),1-10. Recuperado de: <http://www.eumed.net/rev/cccss/2015/04/motivacion.html>
- Bonner, S., & Sprinkle, G. (2002). The effects of monetary incentives on effort and task performance: Theories, evidences, and a framework for research . *Accounting, Organizations and Society*, 27(4), 303-345. Recuperado de: <http://www.eumed.net/rev/cccss/2015/04/motivacion.html>
- Cervantes, V. H. (2005). Interpretaciones del coeficiente alpha de Cronbach. *Avances en Medición. Research Gate*, 3, 9-28. Recuperado el 2020, de: http://www.humanas.unal.edu.co/psicometria/files/1113/8574/8604/Articulo_1_Alfa_de_Cronbach_9-28_2.pdf
- Good, T., & Brophy, C. (1996). *Psicología educativa contemporánea*. México, D.F.: McGraw Hill.
- Hair, J.F., Thatham, R.L., & Anderson, R.E. (1998). *Multivariate Data Analysis*. New York: MacMillan.
- Hernández, P., Espinoza, J., & Aguilar, M. (2016 V(16)1). Diferencias en los motivadores y los valores en el trabajo de empleados en empresas maquiladoras. *Contaduría y Administración*, 58-83. Recuperado de: <http://www.cya.unam.mx/index.php/cya/article/view/781/939>
- Instituto Nacional de Estadística y Geografía (2019). INEGI. Recuperado de: <https://www.inegi.org.mx/programas/ccpv/2020/default.html>
- Karsten, J., Stephanie, W., y Rafael, M. (2012). Cómo gestionar a los nativos digitales. *Capital humano*, (266), 60-65. Recuperado de: <http://www.iegd.org/links/pdf/3.Como-gestionar-el-talento-de-los-nativos-digitales.pdf>
- Kelly Services. (2019). Reporte de atracción y retención de talento TELM. Recuperado de: <https://info.kellyservices.com.mx/reportes-atraccion-y-retencion-de-talento-telm-2019>
- Latham, G., & Ernst, C. (2006 16(1)). Keys to motivating tomorrow's workforce. *Roman Resource Human*, 181-198. Recuperado de: <http://www-2.rotman.utoronto.ca/facbios/file/26%20-%20Latham%20&%20Ernst%20HRMR%202006.pdf>
- Latham, G., & Pinder , C. (2005). Work motivation theory and research at the dawn of the twenty-first century. *Annual Review Psychology Journal*, 485-516. Recuperado de: <https://www.annualreviews.org/doi/abs/10.1146/annurev.psych.55.090902.142105>
- Lin, H. (2007). Efectos of extinsic and intrinsic motivation on employee knowledge sharing intentions. *Journal of information Science*. 33(2), 135-149. Recuperado de: <http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.887.3200&rep=rep1&type=pdf>
- López, E. (2018). *Desarrollo personal en el seno de la organización evolutiva -TEAL: Motivaciones de los Millennials* (Tesis de Maestría). Universidad Politecnica de Madrid, Madrid. Recuperada de: http://oa.upm.es/53371/1/TFG_ERNESTO_LOPEZ_DE_ATALAYA_OLCINA.pdf
- Maldonado, L., & Ocio, L. (2018). Diversidad generacional y la era del acceso: un reto para la gestión de gente. *Visión*, 17(1), 84-98. Recuperado de: <https://www.redalyc.org/jatsRepo/4655/465554397008/html/index.html>
- Meliá, J.L. & Peiró, J.M. (1998). *Cuestionario de satisfacción laboral*. Recuperado el 09 de octubre de 2019, de Psicología de la seguridad: <https://www.uv.es/seguridadlaboral>.
- Montaudon, T.C., Cruz, C. J. & Gil, A.E. (2016) Motivación intrínseca y sostenibilidad del talento. Un estudio piloto de la industria automotriz en el Estado de Puebla. *VinculaTégica EFAN*, 2(1), 2104-2131. Recuperado por: <https://www.researchgate.net/publication/309651433>
- Nunnally, J.C. (1978). *Psychometric Theory*. New York: McGraw Hill.

- Pincheira, A., & Arenas, T. (2016 V(41)12). Caracterización de los profesionales de la generación millennials de Arica y Parinacota, Chile desde una mirada del capital intelectual. *Interciencia*, 812-818. Recuperado de: <https://www.interciencia.net/wp-content/uploads/2017/10/812-PINCHEIRA-41-12.pdf>
- Pulgarin, L. (2019) *Factores motivacionales para el trabajo de los diferentes grupos generacionales que componen una empresa manufacturera del Oriente Antioqueño en el 2019* (Tesis de Maestría). Universidad de Antioquía, Medellín. Recuperada de: http://bibliotecadigital.udea.edu.co/bitstream/10495/11904/1/PulgarinLina_2019_FactoresMotivacionalesTrabajo.pdf
- Reeve, J. (1994). *Motivación y Emoción*. Madrid: McGraw Hill.
- Strauss, W., & Howe, N. (1991). *Generations*. New York: Harper Perennial.
- United States Census Bureau. (2016). United States Census Bureau. Recuperado de: <https://www.census.gov/>
- Urdaneta, H. (2016). Los Millennials y el trabajo 3.0. *H Consultins*, 1-10. Recuperado de: <http://huconsulting.net/wp-content/uploads/2013/11/los-millennials-recursos-humanos-y-el-trabajo-30.pdf>.
- Warr, P. Cook, J., Wall, T. (1979). Scales for the measurement of some work attitudes and aspects of psychological well-being- *J Occup Psychol*, 52(2), 129-148. Recuperado de: <https://psycnet.apa.org/record/1980-29298-001>
- Zemkes, R., Raines, C., & Filipczak, B. (2013). *Generations at work: managing the clash of Boomers, Gen Xers, and Gen Yers in the workplace*. USA: AMACOM.
- Zikmund, W. G. (1994) *Business Research Methods*. Orlando: DRYDEN.