

FACTORES DE MOTIVACIÓN LABORAL DE LOS MILLENNIALS  
MILLENNIALS EMPLOYMENT MOTIVATION FACTORS

Guido Curletto [guidocurletto@gmail.com](mailto:guidocurletto@gmail.com)

Martín Uicich [muicich@gmail.com](mailto:muicich@gmail.com)

Facultad de Ciencias Económicas. Universidad Nacional de Río Cuarto

**Artículo científico**

**Resumen**

La gestión de recursos humanos en las organizaciones actualmente enfrenta múltiples desafíos, siendo uno de los principales la retención de talentos, en particular el caso de los jóvenes de la generación “Y” con características distintivas respecto a generaciones anteriores; siendo necesario conocer y entender cuáles son sus intereses, motivaciones y valores a los fines de la gestión. El objetivo del trabajo consiste en indagar acerca de los factores motivacionales laborales de los millennials. Se realizó una investigación de carácter exploratorio con técnicas cualitativas estudiando 87 casos de trabajadores millennials en organizaciones de la ciudad de Río Cuarto pertenecientes a los sectores: comercial, educativo, salud y de servicio social. Los resultados indican que, si está asegurada la sustentabilidad económica y las condiciones de trabajo, las principales motivaciones laborales de estos jóvenes pasan por: a) La tarea que realizan; b) El reconocimiento económico y simbólico de sus esfuerzos; c) Trabajar por objetivos; d) El crecimiento personal.

**Abstract**

Human resource management in organizations currently faces multiple challenges, one of the main ones being the retention of talents, in particular the case of young people from generation “Y” with distinctive characteristics compared to previous generations; being necessary to know and understand what their interests, motivations and values are for the purposes of management. The objective of the work is to inquire about the motivational factors at work of millennials. Exploratory research was carried out with qualitative techniques studying 87 cases of millennial workers in organizations in the city of Río Cuarto belonging to the sectors: commercial, educational, health and social service. The results indicate that, if economic sustainability and working conditions are assured, the main work motivations of these young people are a) The task they perform; b) The economic and symbolic recognition of their efforts; c) Work for objectives; d) Personal growth.

**Palabras claves:** Generación Y. Motivación Laboral. Factores Motivacionales.

**Keywords:** Generation Y. Work Motivation. Motivational Factors.

## **Introducción**

Actualmente, las empresas se enfrentan con la necesidad de gestionar sus recursos humanos en tiempos donde factores generacionales, de ciclo de vida, socioculturales, económicos y hasta geográficos tienen impacto en el trabajo, rompiendo el vínculo laboral *de por vida*. Efectivamente, la gestión del talento en las organizaciones se enfrenta a múltiples desafíos, siendo uno de los principales la retención de talentos. Esta dificultad se hace más evidente en el caso de los jóvenes millennials por ser una generación disruptiva y cualitativamente diferente a las anteriores. En estas circunstancias es de importancia conocer cuáles son los factores que inciden en la motivación de los jóvenes al momento de elegir un trabajo y a la vez en su permanencia y eventual abandono.

## **Los millennials**

Como ocurre en casi todos los procesos sociales, no hay un límite perfectamente definido que marque la separación entre una generación y otra. Sin embargo, hay consenso de que la denominada *generación Y* o *generación del milenio (millennials)*, está integrada por aquellas personas nacidas en el período 1980-2000.

Estas personas que hoy tienen entre 18 y 38 años, también son conocidas como Generación Google, Generación Net, o Generación Einstein y, son hijos de la generación Baby Boomers, con la cual mantienen grandes diferencias en términos de gustos, preferencias, valores y expectativas (Bongiovanni y Soler, 2016).

Asimismo, el período que se le atribuye a la generación Y coincide con el gran desarrollo de las TIC (tecnologías de información y comunicación) de las últimas décadas, por lo que también se los denomina *nativos digitales*.

“Lo que realmente los define es que son nacidos en una era en la que el mundo es dominado por el cambio constante. Hijos de una época donde Internet y sus dispositivos asociados son auge. Se trata de jóvenes gobernados por la actualización permanente, la inmediatez y un borramiento de límites espaciales y temporales. Para ellos nada es imposible, todo es ahora y no hay cosa que dure toda la vida” (Mascó, 2012).

Su crecimiento y educación han tenido lugar en un entorno globalizado y telemático, por lo cual presentan un salto cualitativo respecto a generaciones anteriores: ya no son espectadores pasivos, sino usuarios activos de las TIC (Ferreiro, citado por Cebey-Ferrari, 2012).

La generación Y tiene algunas características propias, que son enumeradas por Mariana Nieto (2011), a saber:

- **Desinstitucionalización:** No creen en las instituciones, más bien valoran a las personas individualmente.

- **Apertura:** Valoran la diversidad en todas sus formas (política, racial, religiosa, sexual, etaria, familiar, etc.) y poseen una arraigada conciencia de la responsabilidad social, el cuidado del ambiente y de la justicia.

- **Innovación:** Tienen un mayor desarrollo del lado derecho del cerebro lo que los orienta a ser más creativos, emprendedores y emocionales. Disfrutan de lo nuevo y el sentimiento de libertad.

- **Informatización:** Poseen un fuerte dominio de las tecnologías de información y del uso de redes sociales, telefonía móvil, etc. que les facilita la socialización.

- **Autoestima y poder:** Tienen una alta autoestima y confianza en sí mismos, con tendencias al hedonismo. Se sienten poderosos por el manejo de la información. Son personas de acción que necesitan ser protagonistas.

- **Compromiso:** La responsabilidad y el involucramiento aparecen sólo si perciben que su aporte vale, en tal caso están dispuestos al aprendizaje práctico y rápido.

- **Socialización, trabajo en equipo y comparabilidad:** Tienen conciencia del trabajo en equipo y no se inhiben ante las estructuras jerárquicas. Se sienten partes activas de un equipo. Comparan su rendimiento con sus pares, para explotar al máximo su talento.

- **Cortoplacismo y Valoración del tiempo:** Viven el presente con intensidad sin preocuparse tanto por el futuro, han crecido en un mundo de cambios acelerados. Valoran y buscan optimizar el tiempo a efectos de hacer lo que les gusta, esta generación pretende un balance entre el trabajo y la vida privada (trabajar y disfrutar) entendiendo al trabajo como un medio para lograr bienestar y no como un fin en sí mismo. Son pragmáticos y ayudados por el dominio de la tecnología pueden atender en simultáneo asuntos laborales y personales.

Cabe acotar también, que, si bien muchas veces los jóvenes millennials son objeto de crítica, según Jaffe (Citado por Curletto G. 2016) también tienen mucho para aportar; pues poseen cualidades adaptativas por demás útiles en este tiempo, ya que logran estar en contacto con los demás prácticamente con independencia de tiempo y lugar. Poseen una visión naturalmente global, de allí que sus posibilidades no reconocen fronteras ni distancias como obstáculos o impedimento.

### **Los millennials y el trabajo**

Las características de los jóvenes millennials mencionadas en el apartado anterior inciden notoriamente en las organizaciones.

González (2011), coincide en que estos jóvenes están más preparados que generaciones anteriores, tienen más nivel de estudio, pasan solos más tiempo, hacen más viajes, están más enfocados a los resultados que a los procesos, generan expectativas laborales diferentes a las lógicas organizacionales

instituidas. A ésta generación no le asusta la rotación en el mercado laboral, las promociones le interesan si implican un reconocimiento a su capacidad y le permite poner en marcha sus iniciativas.

Mariela Golik (2013) resume las características laborales de éstos jóvenes indicando que los mismos valoran un trabajo que les sea significativo, que les de autonomía y flexibilidad, para trabajar a su manera y ritmo, sin resignar sus expectativas de equilibrar la esfera laboral con la familia.

Elena Scherb (citada por Sánchez Gonzalo, 2011), directora de la Licenciatura en Psicología de la UADE afirma: “Crecieron conectados y muchas veces saben más que los adultos. No se sienten elegidos para un trabajo, sino que eligen el trabajo que quieren hacer. Si no les gusta, están dispuestos a renunciar”.

Curletto y Soler. (2016) por su parte señalan que, en cuanto a su relación con el trabajo, suelen distinguirse por ser dinámicos, emprendedores y altamente flexibles. Su motivación de ingreso y/o permanencia en las organizaciones no sería netamente económica, ponderando con mayor énfasis las posibilidades de aprendizaje, el ambiente laboral y la flexibilidad de los horarios.

Para Jaffe (Citado por Curletto, 2016), la visión del trabajo de los millennials se basa en que el mismo sea significativo, quieren resolver problemas importantes tanto para ellos como para sus jefes de quienes pretenden reconocimiento y valoración. Propio de una generación nacida en una época de conectividad total, prefieren y valoran el trabajo colaborativo, abandonando la vieja filosofía por la cual el objetivo era “hacer carrera” en una misma organización.

La fuerza laboral de la generación Y, son personas con iniciativa y capacidad para resolver problemas, que demandan entornos creativos, permeables a sus iniciativas, donde el esfuerzo sea reconocido y bien remunerado (González R., 2011). El mismo autor asevera que sus expectativas o preferencias laborales tienen que ver con la responsabilidad individual y libertad para la toma de decisiones, clima laboral agradable con relaciones sociales, oportunidades de aprendizaje y crecimiento, participación en la toma de decisiones, feedback continuo y revisión de su rendimiento, comunicación abierta y accesible, respeto a su estilo de trabajo, retribución por resultados, flexibilidad temporal y espacial, así como la necesidad de contar con la tecnología adecuada para desarrollar todo su talento diferencial.

En cuanto a trabajos de campo concretos sobre la motivación de la generación “Y” en Argentina, se puede mencionar al dirigido por Juan Carlos Ayala en el año 2011, en el cual se encuestaron a 268 jóvenes de 18 a 29 años, que trabajaban en empresas del sector privado; así como a 84 gerentes, jefes, responsables y analistas de RRHH que tenían relación laboral con jóvenes del rango de edad citado de la ciudad de Buenos Aires.

Las 10 respuestas más citadas por los encuestados, que reflejan las preferencias laborales de estos jóvenes a la hora de elegir un trabajo, fueron:

1. Remuneración por resultados.
2. Flexibilidad horaria.
3. Clima laboral agradable.
4. Reconocimiento de los logros y méritos.

5. Plan de Carrera.
6. Coincidencia de sus planes personales y los de la empresa.
7. Comunicación permanente bidireccional con la empresa.
8. Beneficios adicionales.
9. Desarrollo profesional.
10. Provisión de herramientas tecnológicas.

Es menester entonces “conocer y entender sus razonamientos, intereses personales, ¿qué los motiva?, ¿qué competencias tienen?, ¿cuáles son sus estilos de vida y sus expectativas?” (Golik 2013:68).

### **Factores de Herzberg**

La Teoría de la motivación-higiene (Herzberg, 1959), muestra la relación básica entre la persona y su trabajo y que su actitud ante el trabajo puede determinar el éxito o fracaso de la persona. Existe una relación entre los factores intrínsecos y la satisfacción laboral, y existe una relación entre los factores extrínsecos y la insatisfacción.

Los factores intrínsecos, como la realización, el reconocimiento, el trabajo mismo, la responsabilidad, el progreso y el desarrollo, al parecer están relacionados con la satisfacción laboral. Cuando los sujetos se sienten bien por su trabajo, tienden a atribuirse estas características. Por otra parte, cuando están insatisfechos, tienden a hablar de factores extrínsecos, como la política de la compañía, la administración, la supervivencia, las relaciones interpersonales y las condiciones laborales.

Según Herzberg, Las personas están influenciadas por dos factores: La satisfacción que es principalmente el resultado de los factores de motivación y los factores de Higiene.

**Factores de Higiene:** Factores económicos (sueldo, salario, prestaciones); Condiciones laborales (iluminación y temperatura adecuada, entorno físico seguro); Seguridad (privilegios de antigüedad, procedimientos sobre quejas, reglas de trabajo justas, políticas y procedimientos de la compañía); Factores sociales (oportunidades para interactuar con los demás trabajadores y para convivir con los compañeros de trabajo) y Categorías (títulos de los puestos, oficinas propias y con ventanas, acceso al baño de los directivos).

**Factores de Motivación:** Trabajo estimulante: posibilidad de manifestar la propia personalidad y de desarrollarse plenamente); Sentimiento de autorrealización (La certeza de contribuir en la realización de algo de valor); Reconocimiento de una labor bien hecha (la confirmación de que se ha realizado un trabajo importante); Logro o cumplimiento (la oportunidad de llevar a cabo cosas interesantes) y Responsabilidad mayor (la consecución de nuevas tareas y labores que amplíen el puesto y brinden al individuo mayor control del mismo).

A partir de lo dicho, es evidente que los responsables de la gestión del talento en las organizaciones de hoy en día, necesitan conocer y entender profundamente acerca de los intereses, motivaciones y valores de los millennials para mejorar las prácticas de gestión a su cargo.

El objetivo del trabajo consiste en indagar acerca de los factores motivacionales laborales de los millennials.

### **Consideraciones Metodológicas**

A efectos de caracterizar las distintas motivaciones laborales de los jóvenes millennials se realizó una investigación de carácter exploratorio estudiando un conjunto de 87 casos de trabajadores jóvenes “y” que desempeñan su actividad en organizaciones de la ciudad de Río Cuarto

Se seleccionaron organizaciones de distintos sectores: comercial, educativo, salud y de servicio social. La selección de las organizaciones que integraron la muestra fue intencional, teniendo en cuenta como criterio de selección: la accesibilidad y a la vez que las mismas contaran con más de 10 empleados.

Se realizó una investigación con técnicas propias de los abordajes cualitativos por medio de entrevistas con preguntas abiertas, complementando el análisis con estadísticas de frecuencia de las categorías emergentes del relato.

Para las entrevistas se utilizó una guía con una serie de preguntas vinculadas a las motivaciones laborales, y a la vez se solicitó que los jóvenes manifestaran las razones por las que eligieron el trabajo, también se indagó acerca de la permanencia en la organización y se preguntó por qué hipotéticamente abandonarían el trabajo.

Las respuestas de las entrevistas fueron registradas integrando el corpus en archivos de texto y posteriormente analizadas cualitativamente usando como soporte técnico el software Atlas-ti a efectos de detectar las categorías emergentes relacionadas con el objeto de estudio.

Se hicieron medidas bibliométricas de frecuencia de las palabras más utilizadas en el relato, se estudiaron las respuestas características y se agruparon categorías en distintas tablas para su valoración.

### **Resultados**

El análisis de las respuestas de los jóvenes millennials en relación a la motivación para elegir trabajar en la organización arrojó los siguientes resultados:

#### **A)**

Las categorías emergentes de las respuestas acerca de las motivaciones laborales ordenadas por frecuencia de aparición en el texto se resumen en la figura 1:



**Figura 1:** Frecuencia de aparición de categorías relacionadas a la motivación laboral de los jóvenes millennials. Fuente: Elaboración propia.

En la figura 1 se puede observar que las principales motivaciones de los jóvenes son:

- Premios e Incentivos: relacionado con los dos factores siguientes, pretenden el reconocimiento monetario de su esfuerzo y/o según el grado de logro de objetivos planteados, discriminándolo del sueldo habitual, que es tomado como factor higiénico.
- Reconocimiento del esfuerzo: abarca además de lo monetario el feedback positivo, así como reconocimientos simbólicos.
- Objetivos: referido a la preferencia por trabajar por resultados, siendo motivador para ellos el contar con objetivos y metas claras.
- Delegación y confianza.
- Comunicación y directivas claras.
- Feedback respecto al desempeño.
- Apoyo y asistencia.
- Buen trato.

En menor frecuencia aparecen las categorías:

- El ambiente de trabajo
- La posibilidad de capacitarse

- El desafío
- La flexibilidad de horarios
- El sueldo
- La posibilidad de crecimiento
- El liderazgo

Estos resultados son coincidentes en buena medida con los obtenidos por Ayala (2011) así como los mencionados por Nieto (2011).

**B) Razones de elección, permanencia y abandono del trabajo:**

**B.1) Razones de elección del trabajo**

Las principales razones que surgen de las respuestas acerca de la elección de la organización para trabajar se presentan en la Tabla 1 con su correspondiente proporción en el relato y tipo de factor según la teoría de Herzberg de la satisfacción laboral.

Razones de elección de la organización	Factor de Herzberg	%
Sustentabilidad Económica	Higiénico	25%
Clima laboral	Higiénico	2%
Para adquirir experiencia	Motivacional	13%
Por la actividad a realizar	Motivacional	13%
Por necesidad de trabajar y sentirse útil	Motivacional	13%
Por gustos personales y aspiraciones	Motivacional	13%
Por identificación con la organización	Motivacional	11%
Con relación al estudio adquirido	Motivacional	8%
Por desafío personal	Motivacional	2%

**Tabla 1:** Razones de elección de la organización

Agrupando categorías relacionadas con la motivación en la Tabla 1 según los factores de Herzberg se puede ver que el 73% de las respuestas de los jóvenes tienen que ver con la satisfacción laboral al momento de elegir el trabajo, siendo las principales razones las siguientes:

- La actividad a realizar
- Adquirir experiencia
- La necesidad de trabajar y sentirse útil
- Gustos personales y aspiraciones
- Identificación con la organización

Estos factores están en concordancia con las motivaciones laborales a la hora de elegir el trabajo.

**B.2) Razones de permanencia en la organización**

Las principales razones que surgen de las respuestas acerca de la permanencia en la organización elegida para trabajar se presentan en la Tabla 2:

Razones de permanencia en la organización	Factor de Herzberg	%
Clima laboral	Higiénico	22%
Sustentabilidad Económica	Higiénico	19%
Horario flexible	Higiénico	1%
Por la actividad que realiza	Motivacional	35%
Porque adquiere experiencia	Motivacional	9%
Por crecimiento personal	Motivacional	8%
Por desafío personal	Motivacional	2%
Por necesidad de trabajar y sentirse útil	Motivacional	2%
Para cumplir objetivos personales	Motivacional	2%

**Tabla 2:** Razones de permanencia en la organización. Fuente: Elaboración propia.

Agrupando categorías relacionadas con la motivación en la Tabla 2 se puede ver que el 58% de las razones por las que los jóvenes permanecen en el trabajo tienen que ver con la satisfacción laboral mientras que el 42% están relacionadas a los factores higiénicos habiendo variado las proporciones.

Se nota un fuerte crecimiento del gusto por la actividad (35%) en relación a la elección del trabajo (13%), posiblemente se deba al mejor conocimiento por la praxis. Por su parte el crecimiento de los factores higiénicos tiene un aumento debido al factor *clima laboral* (22%) en relación al 2% manifestado en la elección del trabajo por las mismas razones.

### **B.3) Razones hipotéticas para abandonar el empleo**

Las principales razones que surgen de las respuestas acerca de cuáles serían las razones por las cuales abandonarían la organización donde trabajan los jóvenes se presentan en la Tabla 3:

Razones de abandono de la organización	Factor de Herzberg	%
Mejor oferta económica	Higiénico	23%
Clima laboral	Higiénico	17%
Problemas de horarios	Higiénico	8%
Problemas de organización	Motivacional	3%
Mejor tipo de trabajo	Motivacional	22%
Aspiraciones personales	Motivacional	13%
Emprendimiento propio	Motivacional	6%
Para desempeñar la profesión en la que se preparó	Motivacional	5%
Sentir que ya no pueda ser útil	Motivacional	2%
Por nuevos desafíos	Motivacional	1%

**Tabla 3:** Razones hipotéticas de abandono del empleo. Fuente: Elaboración propia.

Agrupando categorías relacionadas con los factores de Herzberg en la Tabla 3 se puede ver que el 51% de las razones por las que los jóvenes abandonarían la organización que eligieron para trabajar están relacionados a los factores higiénicos y el 49% por factores motivacionales.

Las principales razones por las que los jóvenes abandonarían la organización en la que desempeñan su actividad son:

- Por mejor oferta económica
- Por mal clima laboral
- Mejores posibilidades laborales o emprendimiento propio
- Aspiraciones personales y desempeño de la profesión en la que se capacitaron.

Estos resultados están en concordancia plena con los anteriores tanto en las razones de ingreso como de permanencia en la organización.

### **Conclusiones**

Los resultados indican que, si está asegurada la sustentabilidad económica y se tienen buenas condiciones de trabajo entendidas como el ambiente o clima laboral en el cual se desempeñan, las principales motivaciones laborales de los jóvenes millennials pasan por:

- La tarea que realizan acorde a sus preferencias.
- El reconocimiento económico y simbólico del esfuerzo y sus logros por parte de la organización.
- Trabajar por objetivos, que sean desafiantes y les permitan un trabajo autónomo, pero con la necesidad de retroalimentación y apoyo permanente.
- El crecimiento personal, dado por el acceso a instancias de capacitación y la posibilidad de
- desarrollar la carrera para la que se prepararon.

### **Bibliografía**

AYALA, JUAN CARLOS y equipo: ALBERDI, M.- TARABBIO, F.- HUANILO ATOCHE, C. - CALVO, F. 2011. *La motivación en la Generación Y*. Facultad de Ciencias Económicas, Escuela de Estudios de Posgrado UBA (Buenos Aires).

BONGIOVANNI, N. C., SOLER, C. E. 2016. *Características y expectativas laborales de la Generación "Y"*. Primer Congreso de Administración del Jardín de la República (Tucumán).

CEBEY C., FERRARI, L. 2012 *Generación Y: la función subjetiva del tiempo de acceso al mundo del trabajo*. Anuario de Investigaciones, Vol. 19. Facultad de Psicología UBA (Buenos Aires).

CURLETTTO, G. L. 2016. *El sucesor millennial en la empresa familiar*. V Congreso de Administración del Centro de la República- II Encuentro Internacional de Administración del Centro de la República- I Congreso de Ciencias Económicas del Centro de la República (Villa María).

CURLETTTO, G. L., SOLER, C. E. 2016. *El liderazgo de la empresa familiar en tiempos de la generación "y"*. IIIº Congreso latinoamericano de administración- Vº encuentro internacional de administración de la región jesuítico guaraní (Posadas).

F. HERZBERG, B. MAUSNER Y B. SNYDERMAN. 1959. *The Motivation to Work*. John Wiley. (Nueva York).

GOLIK MARIELA. 2013. *Las expectativas de equilibrio entre vida laboral y vida privada y las elecciones laborales de la nueva generación*. Cuad. admon.ser.organ. (Bogotá).

GONZÁLEZ ROCÍO. 2011 - *La incorporación de la Generación Y al mercado laboral. El caso de una Entidad Financiera de la ciudad de Resistencia*. Palermo Business Review | Nº 5 | 2011| 167-193. [http://www.palermo.edu/economicas/PDF\\_2011/PBR5/5\\_Business04.pdf](http://www.palermo.edu/economicas/PDF_2011/PBR5/5_Business04.pdf)

MASCÓ, A. 2012. *Entre Generaciones. No te quedes afuera del futuro*. Temas Grupo Editorial. (Buenos Aires).

NIETO MARIANA. 2011. *Los valores de la generación Y – bases para un cambio de gestión*. X Congreso Internacional de Administración “La Gestión de la Transformación: Los retos de una nueva época” (Buenos Aires).

SÁNCHEZ GONZALO.2011. *La “generación Y” llega al mundo laboral e impone nuevas reglas*. Clarin.com/Sociedad/Tendencias18/12/2011.[https://www.clarin.com/tendencias/titulo\\_0\\_SyleYPYhvQl.html](https://www.clarin.com/tendencias/titulo_0_SyleYPYhvQl.html)