

**Análisis comparativo de satisfacción,  
motivación y *engagement* en *millennials*:  
diferencias generacionales en el  
entorno laboral de la Comunidad de  
Madrid**

Carolina Calleja Montero

ccalleja26@uoc.edu

Tutor/a: Esteban Agulló Tomás

30/06/2024

**Trabajo final de máster**

---

**Curso 2023-24, semestre 2**

Análisis comparativo de satisfacción, motivación y *engagement* en *millennials*: diferencias generacionales en el entorno laboral de la Comunidad de Madrid

## Índice

Abstract .....	7
Resumen.....	7
INTRODUCCIÓN.....	9
Justificación .....	9
Objetivos y alcance .....	10
<i>Planteamiento del problema</i> .....	10
<i>Objetivos</i> .....	10
<i>Pregunta de investigación</i> .....	11
<i>Hipótesis</i> .....	11
1. MARCO TEÓRICO .....	13
1.1. Satisfacción laboral.....	13
1.1.1. <i>Concepto y modelos teóricos de la satisfacción laboral</i> .....	13
A. Modelo de dos factores de Herzberg (1959). .....	13
B. Teoría de la discrepancia de Locke (1976).....	14
1.1.2. <i>Factores que influyen en la satisfacción laboral</i> .....	14
1.1.3. <i>Medidas clave de la satisfacción laboral</i> .....	17
1.2. Motivación laboral .....	18
1.2.1. <i>Concepto y modelos teóricos de la motivación laboral</i> .....	18
A. Teoría de la expectativa de Vroom (1964).....	18
B. Teoría de la autodeterminación de Deci y Ryan (2008) .....	19
1.2.2. <i>Factores que influyen en la motivación laboral</i> .....	21
1.2.3. <i>Medidas clave de la motivación laboral</i> .....	22
1.3. <i>Engagement</i> laboral.....	23
1.3.1. <i>Concepto y modelos teóricos del engagement laboral</i> .....	23
A. Teoría de las Demandas y Recursos Laborales de Bakker et al. (2023).....	23
1.3.2. <i>Factores que influyen en el engagement laboral</i> .....	26
1.3.3. <i>Medidas clave del engagement laboral</i> .....	28
1.4. Contexto Generacional en el entorno laboral .....	28
1.5. Diversidad generacional en el lugar de trabajo .....	31
1.5.1. <i>Definición y características de las generaciones laborales</i> .....	31
A. Baby Boomers .....	31

B. Generación X.....	32
C. Generación Y ( <i>millennials</i> ).....	32
D. Generación Z.....	35
1.5.2. <i>Importancia de la gestión de la diversidad generacional en las organizaciones</i> .....	35
1.5.3. <i>Estudios generacionales comparativos y hallazgos relevantes</i> .....	37
2. MÉTODO.....	39
2.1. Diseño del estudio comparativo.....	39
2.1.1. <i>Selección de la muestra</i> .....	39
A. <b>Criterios de inclusión</b> .....	39
B. <b>Criterios de exclusión</b> .....	39
2.1.2. <i>Instrumentos de recolección de datos</i> .....	39
A. <b>UWES (Escala Utrecht de <i>Engagement</i> Laboral)</b> .....	39
B. <b>MSQ (Minnesota Satisfaction Questionnaire)</b> .....	40
C. <b>MWMS (Escala de Motivación Laboral Multidimensional)</b> .....	40
2.2. Recopilación y análisis de datos.....	41
2.2.1. <i>Proceso de recolección de datos</i> .....	41
2.2.2. <i>Análisis estadístico</i> .....	41
2.3. Consideraciones éticas.....	41
2.3.1. <i>Garantía de confidencialidad y consentimiento informado</i> .....	41
2.3.2. <i>Protección de la privacidad de las personas participantes</i> .....	42
3. RESULTADOS.....	42
3.1. Comparación de niveles de satisfacción, <i>engagement</i> y motivación por generación.....	44
3.1.1. <i>Análisis descriptivo</i> .....	44
3.1.2. <i>Análisis de regresión</i> .....	48
3.1.3. <i>Análisis de varianza (MANOVA)</i> .....	51
3.1.4. <i>Identificación de diferencias significativas y tendencias</i> .....	59
4. DISCUSIÓN Y CONCLUSIONES.....	59
4.1. Limitaciones y futuras líneas de investigación.....	60
4.2. Conclusiones.....	61
4.3. Estrategias de gestión de la diversidad generacional.....	62
4.3.1. <i>Programas de mentoring y desarrollo personalizado</i> .....	62

4.3.2. Flexibilidad y adaptabilidad.....	62
4.3.3. Investigación y evaluación continua.....	62
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....	64
ANEXOS .....	72
<b>ANEXO I. Ítems del UWES (versión 17 preguntas).....</b>	<b>72</b>
<b>ANEXO II. Ítems de la versión corta del MSQ y correspondencia con factores.....</b>	<b>74</b>
<b>ANEXO III. Tipos de motivación e ítems del MWMS .....</b>	<b>76</b>
<b>ANEXO IV. Copia de cuestionario propio de Google Forms .....</b>	<b>78</b>

## Índice de tablas

Tabla 1. Factores que influyen en la satisfacción laboral. ....	15
Tabla 2. Factores que influyen en la motivación laboral. ....	21
Tabla 3. Premisas de la Teoría de Demandas y Recursos Laborales (DRL).....	25
Tabla 4. Factores que influyen en el <i>engagement</i> laboral. ....	27
Tabla 5. Estado laboral .....	42
Tabla 6. Generación de pertenencia .....	43
Tabla 7. Factores y puntuaciones del UWES, MSQ y MWMS .....	44
Tabla 8. Puntuaciones totales medias por factor .....	45
Tabla 9. Puntuaciones totales medias por factor y generación. ....	47
Tabla 10. Vigor (UWES).....	48
Tabla 11. Dedicación (UWES) .....	48
Tabla 12. Absorción (UWES) .....	48
Tabla 13. Satisfacción general (MSQ) .....	49
Tabla 14. Regulación extrínseca-social (MWMS).....	49
Tabla 15. Regulación extrínseca-material (MWMS) .....	49
Tabla 16. Regulación introyectada (MWMS) .....	50
Tabla 17. Regulación identificada (MWMS).....	50
Tabla 18. Motivación intrínseca (MWMS) .....	50
Tabla 19. Amotivación.....	50
Tabla 20. Vigor por generación (UWES).....	52
Tabla 21. Dedicación por generación (UWES) .....	53
Tabla 22. Absorción por generación (UWES) .....	53
Tabla 23. Satisfacción general por generación (MSQ) .....	54
Tabla 24. Regulación extrínseca-social (MWMS).....	55
Tabla 25. Regulación extrínseca-material (MWMS) .....	56

Tabla 26. Regulación introyectada (MWMS) .....	56
Tabla 27. Regulación identificada (MWMS) .....	57
Tabla 28. Motivación intrínseca (MWMS) .....	58
Tabla 29. Amotivación por generación (MWMS) .....	58

## Índice de figuras

Figura 1. Tipos de motivación (Ryan y Deci, 2000). .....	20
Figura 2. Dimensiones y características del <i>engagement</i> . .....	24
Figura 3. Cohortes generacionales. ....	37
Figura 4. Estado laboral .....	43
Figura 5. Generación.....	43

## Abstract

This paper presents a comparative analysis of the factors that influence job satisfaction, motivation and engagement according to different generational groups, with an emphasis on millennials in the Community of Madrid. The growing generational diversity in the work environment and the future high turnover has increased the interest in investigating more about these factors and the possible implications for people management and organisational culture.

To carry out this study, a comparative approach was used, collecting data from 49 employees from different generations, including generation X, generation Y or Millennials, and generation Z. The following instruments were used: Utrecht Work Engagement Scale (UWES) (Schaufeli et al., 2002) for the measurement of engagement, the Minnesota Satisfaction Questionnaire (MSQ) (Weiss et al., 1967) for the assessment of job satisfaction, and the Multidimensional Work Motivation Scale (MWMS) (Gagné et al., 2014) for the analysis of work motivation.

Although the results revealed certain trends in millennials showing lower levels of satisfaction, motivation and engagement compared to the other generations, statistical analysis showed that such differences are not statistically significant.

These results raise new questions regarding the relationship between generation and satisfaction, motivation and engagement, suggesting that these differences may be due to other factors. Furthermore, it highlights the need for more personalised approaches to managing people, with policies and practices that respond to their needs and expectations, beyond the generation to which they belong.

This study therefore provides a valuable starting point for further research and management of generational diversity, highlighting the complexity of this phenomenon and the importance of studying other factors related to satisfaction, motivation and engagement.

**Keywords: work satisfaction, work engagement, work motivation, generational diversity, Human Resource Management**

## Resumen

Este trabajo presenta un análisis comparativo de los factores que influyen en la satisfacción, motivación y *engagement* laboral según distintos grupos generacionales, con énfasis en los *millennials* en la Comunidad de Madrid. La creciente diversidad generacional en el entorno laboral y el gran relevo futuro ha aumentado el interés por investigar más acerca de estos factores y las posibles implicaciones para la gestión de personas y la cultura organizacional.

Para llevar a cabo este estudio, se utilizó un enfoque comparativo, recopilando datos de 49 personas trabajadoras de distintas generaciones, incluyendo generación X, generación Y o

millennial, y generación Z. Se emplearon los siguientes instrumentos: Escala de Utrecht de *Engagement* Laboral (UWES) (Schaufeli et al., 2002) para la medición del *engagement*, el Minnesota Satisfaction Questionnaire (MSQ) (Weiss et al., 1967) para evaluar la satisfacción laboral, y, por último, la Escala de Motivación Laboral Multidimensional (MWMS) (Gagné et al., 2014) para el análisis de la motivación laboral.

Aunque los resultados revelaron ciertas tendencias en los millennial, mostraron niveles más bajos de satisfacción, motivación y *engagement* en comparación con las otras generaciones, el análisis estadístico demostró que tales diferencias no son estadísticamente significativas.

Estos resultados plantean nuevas cuestiones en cuanto a la relación entre generación y satisfacción, motivación y *engagement*, sugiriendo que estas diferencias podrían deberse a otro tipo de factores. Además, se destaca la necesidad de adoptar enfoques más personalizados en la gestión de personas, con políticas y prácticas que respondan a sus necesidades y expectativas, más allá de la generación a la que se pertenece.

Este estudio, por tanto, ofrece un punto de partida valioso para continuar en la investigación y gestión de la diversidad generacional, destacando la complejidad de este fenómeno y la importancia de estudiar otro tipo de factores relacionados con la satisfacción, motivación y *engagement*.

**Palabras clave:** satisfacción laboral, *engagement* laboral, motivación laboral, diversidad generacional, gestión de Recursos Humanos



## INTRODUCCIÓN

### Justificación

En un momento de cambio constante como el actual, la diversidad en las plantillas se vuelve crucial para reflejar la diversidad característica de la sociedad. En este contexto, el presente estudio se enfocará en el estudio comparativo de generaciones, tomando como referencia la generación *millennial*, y explorando los elementos que impactan en su satisfacción, motivación y *engagement* laboral.

Cada generación presente en la organización y sus distintas áreas comparte una cultura única, que se denota en la manera de comunicarse, en las estrategias de aprendizaje y habilidades de cada persona, así como en su propia experiencia, entre otras cosas. Por tanto, comprender las dinámicas generacionales y los factores que influyen en los parámetros mencionados, ayudaría a optimizar la gestión de las personas en las organizaciones, a promocionar una cultura basada en el bienestar y la diversidad generacional, además de poder desarrollar estrategias de gestión de cambio.

Actualmente, con la proximidad de la generación de los *baby boomers* a la jubilación, los *millennials* constituyen una fuerza laboral significativa. Han hecho frente a crisis de distinta índole (sanitaria y financiera), han crecido en una era de revolución tecnológica y, en muchos casos, no han tenido suficientes oportunidades laborales, a pesar de su sobrecualificación.

Es por ello y por su presente y futuro impacto en la cultura organizacional tal y como la conocemos, que la investigación sobre los factores que influyen en la satisfacción, *engagement* y motivación laboral de los *millennials* es esencial.

Además, el estudio se realizará obteniendo datos sobre la satisfacción, *engagement* y motivación laboral de personas trabajadoras de la Comunidad de Madrid. Se escoge esta región porque, no sólo representa un centro económico y empresarial de gran relevancia en España y Europa, sino que lidera la inclusión de jóvenes en su fuerza laboral, con una amplia diversidad demográfica y con un contexto socioeconómico que puede influir directamente en la forma en que las distintas generaciones perciben el trabajo y se relacionan con él.

Esta investigación, además de proporcionar información valiosa para comprender y gestionar de manera efectiva a esta generación en particular, puede ayudar a establecer algunas bases para desarrollar estrategias de gestión del talento, que aborden las necesidades y expectativas de los *millennials*, a fin de promover un entorno laboral inclusivo y más productivo.

## Objetivos y alcance

### *Planteamiento del problema*

**Formulación:** es notable observar cómo conviven las distintas generaciones presentes en el entorno laboral de la Comunidad de Madrid y los interrogantes que surgen sobre cómo estas, de forma tan marcada, experimentan la satisfacción, motivación y *engagement* laboral, y cómo estas experiencias influyen en la dinámica organizacional y la gestión en la diversidad, deteniéndonos con especial atención en la generación *millennial*.

**Definición:** el problema se centra en comprender las dinámicas laborales de los *millennials* en comparación con el resto de las generaciones en la Comunidad de Madrid, poniendo el foco en el estudio de la satisfacción, motivación y *engagement* laboral. Asimismo, se busca concluir identificando qué factores influyen en estos tres constructos para cada generación, buscando diferencias y similitudes.

**Delimitación:** el presente trabajo no abordará otras variables organizacionales o socioeconómicas más allá de su influencia en los tres parámetros de estudio. A su vez, se enfocará en delimitar estos aspectos al ámbito laboral, dejando al margen otros aspectos de la vida de las personas. Por último, se enmarcará en la región de la Comunidad de Madrid, dejando al margen a aquellas personas u organizaciones fuera de esta.

### *Objetivos*

#### **Objetivo General**

1. Analizar y comparar los niveles de satisfacción, *engagement* y motivación laboral entre los *millennials* y otras generaciones en el entorno laboral de la Comunidad de Madrid, identificando los factores que influyen en estos parámetros y evaluando su impacto en la dinámica y la cultura laboral.

#### **Objetivos específicos**

- 1.1. Analizar la literatura existente sobre satisfacción, *engagement* y motivación laboral y las diferencias entre cada generación.
- 1.2. Aplicar escalas para medir los niveles de satisfacción, *engagement* y motivación laboral de las personas trabajadoras madrileñas, clasificadas por generación, y comparar los datos obtenidos.
- 1.3. Identificar y analizar los factores que influyen en la satisfacción, *engagement* y motivación laboral de los *millennials*, en comparación con otras generaciones.
- 1.4. Investigar el impacto de las diferencias encontradas en la dinámica y cultura organizacionales en la Comunidad de Madrid.
- 1.5. Proporcionar recomendaciones prácticas sobre la gestión de personas del entorno laboral madrileño atendiendo a los resultados obtenidos en el presente estudio.

### *Pregunta de investigación*

Por tanto, el presente documento intentará responder a la siguiente cuestión:

**¿Qué diferencias existen en los niveles de satisfacción, *engagement* y motivación laboral entre los *millennials* y las otras generaciones en el entorno laboral de la Comunidad de Madrid, y qué factores influyen en estos parámetros y su impacto en la dinámica y cultura laboral?**

Paralelamente, para responder a estas preguntas, surgen las siguientes hipótesis:

### *Hipótesis*

#### **Hipótesis general**

1. HG: existen diferencias significativas en los niveles de satisfacción, *engagement* y motivación entre los *millennials* y las otras generaciones presentes en el entorno laboral de la Comunidad de Madrid, de modo que influyen en la dinámica y cultura laboral de forma distinta.

#### **Hipótesis específicas**

- 1.1. HE1: la literatura existente sobre los parámetros de satisfacción, *engagement* y motivación laboral de cada generación reflejan la existencia de diferencias, por las que los *millennials* son más propensos a valorar las oportunidades de desarrollo, el equilibrio entre la vida laboral y personal y el reconocimiento.
- 1.2. HE2: las escalas aplicadas muestran niveles más bajos de *engagement*, motivación y satisfacción en los *millennials*, respecto a las otras generaciones de la Comunidad de Madrid.
- 1.3. HE3: los factores que influyen en los tres parámetros de estudio para los *millennials* incluyen las oportunidades de desarrollo, el reconocimiento y el equilibrio entre la vida laboral y personal (motivación intrínseca).
- 1.4. HE4: las diferencias encontradas entre generaciones de la Comunidad de Madrid tienen un importante impacto en la dinámica y cultura laborales, necesitando implantar estrategias diferenciadas para cada una de ellas.
- 1.5. HE5: las recomendaciones prácticas aportadas mejorarán la gestión de personas en el entorno laboral de la Comunidad de Madrid.

El estudio comenzará con una sólida base teórica que incluirá una revisión exhaustiva de la literatura. En primer lugar, se definirán los tres constructos centrales: *engagement*,

satisfacción y motivación laboral . Para cada uno de ellos, se presentarán modelos teóricos reconocidos, factores identificados en estudios anteriores y medidas clave.

Seguidamente, se realizará un análisis del contexto laboral, destacando algunos aspectos de la diversidad generacional y los parámetros de estudio. Se presentará una taxonomía de generaciones existentes y convivientes actualmente en el entorno laboral, apoyándose en estudios y teorías ampliamente reconocidas, aportando paralelamente algunos datos sobre la satisfacción, *engagement* y motivación laboral para cada generación.

Una vez establecido el marco teórico, mediante muestreo aleatorio simple, se seleccionará una muestra  $x$  de personas trabajadoras en el entorno laboral de la Comunidad de Madrid. Los criterios de inclusión garantizarán la representatividad de la muestra, asegurando que las personas que participen sean residentes hispanohablantes de la Comunidad, con edades comprendidas entre los 16 y 65 años, que estén empleadas, en prácticas o becadas – en el ámbito laboral - o bien lleven poco tiempo paradas (menos de 6 meses). Además, se les solicitará su consentimiento informado para poder participar en el estudio.

Por otro lado, para la obtención de datos se utilizarán la Escala de Utrecht de *Engagement* Laboral (UWES) (Schaufeli et al., 2002) para la medición del *engagement*, el Minnesota Satisfaction Questionnaire (MSQ) (Weiss et al., 1967) para evaluar la satisfacción laboral, y, por último, la Escala de Motivación Laboral Multidimensional (MWMS) (Gagné et al., 2014) para el análisis de la motivación laboral.

Una vez obtenidos los datos, se procederá a su análisis, relacionando las puntuaciones por generaciones e identificando los factores que influyen para cada parámetro de estudio.

A continuación, se discutirán los hallazgos, proporcionando un punto de partida sólido para la gestión efectiva de la diversidad generacional en las organizaciones, con especial énfasis en las necesidades de la generación *millennial*. Además, se ofrecerán recomendaciones prácticas de gestión y se esbozarán posibles intervenciones.

Por último, se concluirá proporcionando un breve resumen de la consecución de objetivos y recogiendo las limitaciones del estudio y se identificarán posibles áreas para futuras investigaciones.

## 1. MARCO TEÓRICO

### 1.1. Satisfacción laboral

#### 1.1.1. Concepto y modelos teóricos de la satisfacción laboral

La satisfacción laboral ha sido descrita por múltiples autores/as a lo largo de las últimas décadas, considerándose, tal y como Wright y Bonett (2007) definen: “la más común y más antigua forma de operacionalización de la felicidad en el lugar de trabajo”.

Otros/as autores/as la han definido como: “una actitud general que el individuo tiene hacia su trabajo” (Lee y Chang, 2008), “el bienestar que se experimenta en el trabajo, cuando un deseo es satisfecho, relacionándolo también con la motivación al trabajo” (Koontz y O’Donell, 1993), o, “el resultado de varias actitudes que tiene un empleado hacia su trabajo, los factores conexos y la vida en general” (Blum y Nayles, 1995, p. 523).

Asimismo, se ha establecido una estrecha relación entre la satisfacción laboral y otras variables que inciden directamente en los resultados y funcionamiento de las organizaciones, así como también en la vida personal de los/as trabajadores/a.

Siguiendo esta línea, según Gibson et al. (1993), existe una conexión directa entre la satisfacción y el rendimiento, es decir, un individuo satisfecho tiende a exhibir un desempeño notable, y viceversa. Luthans (2011), sin embargo, define la satisfacción laboral como una actitud arraigada en las personas trabajadoras, que abarca aspectos como la naturaleza de su profesión, la retribución, el estilo de supervisión, las relaciones interpersonales y las oportunidades de crecimiento. Es por todo ello y debido a que otros estudios también asocian este concepto con un gran número de factores relacionados con el entorno laboral, como la productividad, el rendimiento, el estrés, el *burnout*, el ausentismo, la rotación, etc., a su vez vinculados con el capital psicológico, que la satisfacción laboral ha cobrado una gran popularidad en los últimos tiempos (Luthans, 2002; Robbins, 2004).

Para entender mejor este fenómeno, se explorarán a continuación algunos de los modelos teóricos sobre la satisfacción laboral.

#### A. Modelo de dos factores de Herzberg (1959).

Esta teoría de dos factores o también denominada bifactorial fue planteada por Herzberg. En ella se entiende que existen dos conjuntos principales de factores que influyen en la motivación y en la satisfacción laboral: los intrínsecos y los extrínsecos.

Por un lado, los **factores intrínsecos o motivacionales** están relacionados con la naturaleza misma del trabajo. Estos incluyen elementos como el logro, el reconocimiento, la

responsabilidad y las oportunidades de crecimiento profesional. Además, el autor argumentó que estos factores generan una satisfacción duradera y un aumento de la productividad.

Por otro lado, los **factores extrínsecos o higiénicos** se refieren a las condiciones externas que rodean a la persona en su entorno laboral, tales como el salario, el ambiente físico, las políticas de empresa y la seguridad en el trabajo. Si bien son importantes, Herzberg sugirió que no proporcionarían una satisfacción directa en el trabajo y estarían más relacionados con la prevención de la insatisfacción.

Además de esto, un punto relevante en su teoría fue afirmar que la eliminación de características insatisfactorias de un puesto de trabajo no necesariamente haría que el puesto fuese satisfactorio. Del mismo modo ocurriría con la insatisfacción; eliminar aquellos elementos que producen insatisfacción no tendrían por qué conllevar la satisfacción de la persona trabajadora.

## **B. Teoría de la discrepancia de Locke (1976).**

Esta teoría presenta una perspectiva interesante sobre la satisfacción laboral al centrarse en los valores laborales más importantes para cada persona. Locke sostiene que la satisfacción laboral está determinada por la distancia entre los valores laborales deseables y los valores laborales percibidos como alcanzados a través del trabajo.

Se distinguirían tres elementos principales:

- a) **Satisfacción con las dimensiones del trabajo:** cada persona evalúa afectivamente cómo se siente en relación con aspectos específicos de su trabajo.
- b) **Descripción de las dimensiones:** no necesariamente vinculada a los afectos, se centra en las percepciones objetivas relacionadas con las especificaciones del trabajo.
- c) **Relevancia de las dimensiones:** Locke intenta identificar y analizar las dimensiones que influyen en la satisfacción laboral, considerando que esta surge de una combinación de factores asociados con el trabajo mismo y las características individuales de cada persona trabajadora.

Además, Locke propone una clasificación de las características relevantes en tres categorías principales: satisfacción con el trabajo en sí mismo, satisfacción con el salario, satisfacción con las oportunidades de promoción.

### *1.1.2. Factores que influyen en la satisfacción laboral*

Basándose el presente análisis en las aportaciones de Cantera López (1988) y Gamboa (2010), e incluyendo aportaciones propias teniendo en cuenta los datos de algunos de los estudios mencionados en este trabajo, se recoge en la Tabla 1 las variables que influyen en la satisfacción laboral, el modo en que influyen y los estudios que avalan estas conclusiones,

destacando la relación que guarda cada uno de los factores y pudiendo ser factores moderadores, determinantes o determinadas por la satisfacción laboral, y siguiendo la Teoría Bifactorial de Herzberg, pudiendo influir en la satisfacción o insatisfacción de forma positiva o negativa.

**Tabla 1.**

Factores que influyen en la satisfacción laboral.

Variables		Su relación con la satisfacción (SL) o la insatisfacción laboral (ISL)	
Tipo	Definición	Signo (*)	Investigaciones
<b>Influyentes o moderadoras</b>	Niveles profesionales superiores sobre los inferiores dentro de una misma organización.	SL+	Armstrong (1971); Dull y Gunderson (1969).
	Nivel de educación y formación.	SL+	Klein y Maher (1966), Bòria-Reverter et al. (2012).
	Ocupación a tiempo completo sobre ocupación a tiempo parcial.	SL+	Logan et al. (1973); Miller y Terborg (1979).
	Nivel de organización. Fijación de objetivos laborales.	SL+	Porter y Siegel (1964); Ronen (1979); Terberg y Miller (1978).
	La edad.	SL+	Glen et al. (1977).
<b>Determinantes</b>	Trabajo positivo o factores intrínsecos del trabajo – Herzberg – tales como: <ul style="list-style-type: none"> <li>- Posibilidad de utilización de talentos y aptitudes.</li> <li>- Trabajo variado, creativo, de desafío mental.</li> <li>- Trabajo de iniciativa y responsabilidad.</li> </ul>	SL+	Herzberg (1966, 1967); Barnowe et al. (1972); Bòria-Reverter et al. (2012); Wright y Davis (2003); Lee y Chang (2008).

	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Logros.</li> <li>- Motivación.</li> <li>- Participación.</li> <li>- Compromiso</li> </ul>		
	Salario.	ISL-	Porter et al. (1963); Opshal y Dunnette (1966); Hinrichs (1969); Bryan y Kendall (1968); Lawler (1971); Bòria-Reverter et al. (2012).
	Vacaciones/permisos.	ISL-	Bòria-Reverter et al. (2012).
	Reconocimiento verbal.	SL+	Locke et al. (1968); Herzberg (1957).
	Interacción social positiva. Liderazgo participativo.	ISL-	Wright y Davis (2003); Galup et al. (2008); Morillo (2006); Dunham y Smith (1985); Sendoya (2000).
	Buenas condiciones de trabajo.	SL+	Mayo (1933, 1945); Roethlisberger y Dickson (1939).
	Malas condiciones de trabajo.	ISL+	Herzberg et al. (1967); Lawler (1973); Crossman y Harris (2006); Sendoya (2000).
	Cambios en las expectativas pactadas	ISL+	Fisher et al. (2004); Alas (2007).
<b>Determinada por la satisfacción laboral</b>	Actitudes positivas en la vida privada y buen estado de ánimo.	SL+	Dubin (1957); Mason y Griffin (2002); D'Addio et al. (2007).
	Salud física y psíquica.	SL+	Brousseau (1978); Burke (1970); Frese y Greil (1978); Weaber (1979);



	Absentismo, horas perdidas, falta de puntualidad.	SL-	Porter (1973).
	Capacidad de adaptación, buena disposición al cambio.	SL+	Ford (1969); Maher (1971); Ayres y Malouff (2007).
	Reclamaciones de los colaboradores.	SL-	Fleishman y Harris (1962).

*Nota.* (\*) SL+ Correlación positiva con SL o relación directamente proporcional al nivel de satisfacción laboral. ISL- Correlación negativa con ISL o relación inversamente proporcional al nivel de insatisfacción laboral.

Fuente: NTP 212 de Evaluación de la satisfacción laboral: métodos directos e indirectos. (Cantera López y INSST, 1988).

### 1.1.3. Medidas clave de la satisfacción laboral

Los métodos utilizados para la medición de la satisfacción laboral en el trabajo pueden clasificarse en tres categorías principales:

- a) **Métodos directos:** involucran el uso de cuestionarios, que permiten recopilar información sobre actitudes de las personas en relación con diversas dimensiones de trabajo. Las personas trabajadoras responden seleccionando una de varias alternativas presentadas en una escala de evaluación.

Entre estas medidas se incluirían el Minnesota Satisfaction Questionnaire (MSQ) (Weiss et al., 1967) que se utilizará en el presente estudio, así como, por ejemplo, el Índice general de la Satisfacción Laboral de Brayfeld y Rothe (1951), u otros índices de carácter descriptivo.

- b) **Métodos indirectos:** buscan minimizar las desviaciones en la información y obtener una comprensión precisa de las actitudes reales de las personas, en contraposición al formalismo de la estructura de los métodos directos. Sin embargo, los métodos indirectos pueden presentar desafíos significativos, sobre todo en cuanto a la subjetividad de las interpretaciones y la dificultad de extraer datos cuantitativos de las respuestas obtenidas.

Dentro de este tipo de métodos, se distinguiría el método de los incidentes críticos, basado en la Teoría Bifactorial de la Satisfacción de Herzberg (1959), o los modelos aditivos o sustractivos de la satisfacción laboral, como el Índice de Ian C. Ross y Alvin Zander (1957).

- c) **Métodos comparativos:** pretenden conocer la satisfacción o la insatisfacción mediante análisis comparativos o correlacionados de las condiciones en la que éstas

se desarrollan y sus efectos a nivel de absentismo e inestabilidad, con las siguientes categorías: profesionales, de sector productivo o individuales.

Basándose, entre otras teorías, en la Teoría Bifactorial de Herzberg, que distingue factores intrínsecos y extrínsecos, el Cuestionario de Satisfacción Laboral de Minnesota (MSQ), creado en 1967 por Weiss, Dawis, England y Lofquist, está compuesto, en su forma corta, por 20 preguntas centradas en estos dos tipos principales de factores.

El MSQ se utiliza para calcular una puntuación total sumando las respuestas a cada pregunta, y esta puntuación se interpreta en tres niveles de satisfacción: bajo, medio y alto, lo que proporciona una medida cuantitativa del grado de satisfacción laboral (Weiss et al., 1967).

Es por todo ello que, en resumen, el MSQ se presenta como una herramienta valiosa para evaluar la satisfacción laboral en función de distintos aspectos relacionados con el trabajo, ofreciendo una perspectiva más amplia y estructurada de la experiencia de las personas trabajadoras en el entorno laboral, y por tanto el que se utilizará en el presente estudio para medir los niveles de satisfacción laboral de los *millennials* en relación con las otras generaciones mencionadas en el contexto descrito. En el apartado [Método](#) se expondrán los detalles del instrumento.

## 1.2. Motivación laboral

### 1.2.1. Concepto y modelos teóricos de la motivación laboral

De igual manera que el concepto de satisfacción laboral, la motivación laboral y su estudio han captado mucha atención de los/as profesionales, definiéndose por Robbins (2004) como “la voluntad de ejercer altos niveles de esfuerzo hacia metas organizacionales, condicionadas por la satisfacción de alguna necesidad”, o por Maslow (1991, p.87), según su teoría sobre la Jerarquía de Necesidades, como “el impulso que tiene el ser humano para satisfacer determinados niveles de necesidades”.

Asimismo, también la Teoría Bifactorial (Herzberg, 1959) - anteriormente descrita - se halla vinculada al concepto de motivación, comprendiéndola como el resultado de la interacción de dos tipos de factores: motivaciones o intrínsecos e higiénicos o extrínsecos.

Todas estas aproximaciones sugieren que la motivación impulsa a las personas a cambiar su estado actual, guiándolas hacia unas u otras metas o situaciones, influyendo en los motivos que impulsan su comportamiento.

A continuación, se describirán algunas de las principales teorías sobre la motivación laboral, con el objetivo de proporcionar al lector una revisión relevante que facilite la comprensión del estudio actual. No se incluirá la Teoría Bifactorial de Herzberg (1959) para evitar repetir contenido.

### A. Teoría de la expectativa de Vroom (1964).

Esta teoría propone que la **fuerza motivacional es el resultado del producto de la expectativa, la instrumentalidad y la valencia**. La expectativa se refiere a la percepción personal de la persona sobre la relación entre su esfuerzo y los resultados obtenidos, lo que influye en su comportamiento. Por otra parte, la instrumentalidad implica el pensamiento de que el esfuerzo conllevará resultados positivos – ascenso, aumento retributivo, etc. -. Y, por último, la valencia hace referencia al valor que la persona asigna a los resultados, considerando que su contribución mejorará los resultados de la organización y que será recompensada por ello (Kermally, 2005).

## **B. Teoría de la autodeterminación de Deci y Ryan (2008)**

Desarrollada por Deci y Ryan, la teoría de la autodeterminación (TAD) es una teoría motivacional que busca comprender la energía y dirección detrás del comportamiento humano. Se enfoca en la energización y los procesos cognitivos mediante los cuales se alcanzan las metas, más que en la noción y tipos de metas en sí mismos (Stover et al., 2017).

Propone un enfoque dialéctico-orgánico que guía todas sus conceptualizaciones, asumiendo que las personas actúan tanto en sus ambientes internos como externos para satisfacer sus necesidades (Stover et al., 2017).

Todas estas relaciones están descritas en diversas subteorías que engloban aspectos específicos de la motivación, como las necesidades psicológicas básicas mencionadas, las orientaciones causales, la evaluación cognitiva, la integración orgánica y el contenido de las metas (Stover et al., 2017).

En cuanto a la subteoría de las **orientaciones causales**, en ella se diferencian la **motivación autónoma o autodeterminada y la motivación controlada o impersonal**. Por un lado, la motivación autónoma surge cuando las personas se sienten con un completo sentido de elección y voluntad al realizar una actividad. Por otro lado, la motivación controlada viene determinada por la búsqueda de recompensas externas o la evitación de un posible castigo (Stover et al., 2017).

En cuanto a las **necesidades psicológicas básicas**, esta subteoría trata la energización del comportamiento a través de la búsqueda de **competencia, autonomía y vinculación**, imprescindibles para la autodeterminación y el bienestar. La competencia sería definida como la sensación de ser capaz de resolver tareas de manera eficaz. La necesidad de autonomía sería entendida como la situación en que el comportamiento se ajusta a los propios intereses de la persona, respondiendo en sí a una necesidad humana. Por último, la vinculación surge de la integración social: la percepción de pertenecer a la sociedad (Klein, 2019).

Asimismo, Gagné y Deci (2005) describen la perspectiva multidimensional de este modelo, desde la **teoría de la evaluación cognitiva**. Estos definen la amotivación o desmotivación como la ausencia de motivación, la motivación intrínseca como la realización de una actividad porque es interesante y agradable en sí misma, y la motivación extrínseca – instrumental -, tal y como Herzberg la define en su teoría (1959). Con esta teoría se analizan los

factores asociados a la variabilidad en la motivación intrínseca, mientras que en la **teoría de integración orgánica** se intenta identificar las distintas formas de motivación extrínseca y los factores que promueven o amenazan su internalización e integración (Stover et al., 2017).

Finalmente, la **teoría de contenido de metas** distingue las metas intrínsecas de las extrínsecas, resaltando la importancia de comprender tanto por qué se produce el comportamiento, como hacia qué es dirigido, identificando motivos y metas (Stover et al., 2017).

Figura 1.

Tipos de motivación (Ryan y Deci, 2000).

Conducta	No determinada						Autodeterminada					
Tipo de motivación	Desmotivación		Motivación Extrínseca						Motivación intrínseca			
Tipo de regulación	Sin regulación		Regulación externa		Regulación introyectada		Regulación identificada		Regulación integrada		Regulación intrínseca	
Locus de causalidad	Impersonal		Externo		Algo externo		Algo interno		Interno		Interna	
Procesos reguladores relevantes	No Intencional No valorado Incompetencia Pérdida de control		Obediencia Recompensas externas y castigos		Autocontrol Orientación al ego Recompensas internas y castigos		Importancia personal Valoración consciente		Congruencia Consciencia Síntesis con uno/a mismo/a		Interés Disfrute Satisfacción inherente	

*Nota.* Fuente: Autodeterminación y adherencia al ejercicio: estado de la cuestión (Moliner, Salguero y Márquez, 2011).

### 1.2.2. Factores que influyen en la motivación laboral

Basándose en las principales teorías sobre motivación y motivación laboral, así como recogiendo las fuentes principales de estudios realizados sobre este parámetro, se distinguen, a continuación, en la Tabla 2, algunas de las variables más relevantes para la motivación laboral, el tipo de influencia y algunos/as autores/as que así lo defienden en sus trabajos:

**Tabla 2.**

Factores que influyen en la motivación laboral.

Variable	Tipo de influencia	Autores y estudios
<b>Estilo de liderazgo</b>	Moderador	Yukl (2012)
<b>Retribución</b>	Determinante	Lawler (1971); Pink (2011)
<b>Reconocimientos y elogios</b>	Determinante	Herzberg (1959); Maslow (1943)
<b>Oportunidades de crecimiento y promoción</b>	Determinante	McClelland (1961); Adams (1963)
<b>Satisfacción en el trabajo</b>	Mediador	Locke (1976), Hackman y Oldman (1976); Nwoko y Yazdani (2023); Pekelharing (2018)
<b>Sentido de pertenencia</b>	Mediador	Maslow (1943); Deci y Ryan (2000)
<b>Expectativas de desempeño</b>	Moderador	Vroom (1964); Latham y Locke (2006)
<b>Ambiente laboral</b>	Moderador	Hackman y Oldman (1975); Amabile (1996)
<b>Autonomía en el trabajo</b>	Determinante	Deci y Ryan (1985); Pink (2011)
<b>Cultura organizacional</b>	Moderador	Schein (1985); Hofstede (1980); Ngotngamwong (2020)
<b>Conciliación vida personal y laboral</b>	Mediadora Determinante	Deci y Ryan (1985, 2000);

		Hackman y Oldham (1975, 1976)
--	--	-------------------------------

*Nota.* Fuente: elaboración propia basada en los datos de algunos estudios referenciados en el documento.

### 1.2.3. Medidas clave de la motivación laboral

Siguiendo el mismo esquema de tipos de medidas existentes que para la satisfacción laboral:

- a) **Métodos directos:** en este punto se encontraría el Job Diagnostic Survey (JDS), desarrollado por Hackman y Oldham (1975), un cuestionario que evalúa la percepción de las personas trabajadoras sobre distintos aspectos de su trabajo, centrada en la medición de la motivación intrínseca. También aquí se encuentra la Escala de Motivación Laboral Multidimensional (Gagné et al., 2014), instrumento que se usará en el presente trabajo.
- b) **Métodos indirectos:** de incidentes críticos.
- c) **Métodos comparativos:** el Índice de Condiciones de Trabajo (ICT) (Organización Internacional del Trabajo, s.f.) evalúa las condiciones de trabajo en diferentes aspectos, como el entorno físico, la carga de trabajo y las oportunidades de desarrollo. Se comparan las puntuaciones del ICT entre distintos grupos de personas trabajadoras o empresas para identificar diferencias significativas que pudieran influir en la motivación laboral.

El MWMS, abreviatura de la Escala de Motivación Laboral Multidimensional, desarrollada por Gagné y colaboradores en 2014, se trata de un instrumento basado en la Teoría de la Autodeterminación respaldada por Deci y Ryan (2008). Es por ello por lo que incluye distintas subescalas que evalúan aspectos específicos de la motivación en el contexto laboral: motivación intrínseca, motivación extrínseca, necesidades psicológicas básicas, oportunidad de desarrollo y reconocimiento y retroalimentación.

Su enfoque multidimensional y su respaldo teórico los convierten en una herramienta confiable y válida para el estudio de la motivación laboral. El MWMS, además, ha sido adaptado al español y validado en diferentes contextos, lo cual facilita su aplicación en el ámbito de estudio. Su uso generalizado también respalda su fiabilidad y utilidad para comparar resultados y contribuir al desarrollo del conocimiento en esta área.

Por tanto, debido a todos estos factores, el MWMS se utilizará para medir la motivación laboral de las personas trabajadoras en este estudio, a fin de explorar las diferencias y similitudes

entre las distintas generaciones, en especial, de los *millennials*. En el apartado [Método](#) se expondrán los detalles de esta herramienta.

### **1.3. *Engagement* laboral**

#### *1.3.1. Concepto y modelos teóricos del engagement laboral*

Kahn (1990) introdujo por primera vez el término “*engagement*” haciendo alusión al tipo de esfuerzo que sólo puede provenir de las personas que se sienten seguras en su trabajo, conectadas emocionalmente a compañeros/as y líderes, y comprometidas con el significado de su propio trabajo.

Por otro lado, Vásquez (2015), lo definió como “el nivel en el cual una organización consigue mantener las manos, la cabeza y el corazón de sus empleados en el bien de sí misma”. Salanova y Llorens (2008) la describieron como “la relación psicológica entre el colaborador y su trabajo, que no está enfocado a un solo objeto, acontecimiento, o situación”. Sin embargo, la definición más ampliamente conocida sea la de Demerouti y Bakker (2013), quienes lo describen como “aquella condición psicológica positiva y satisfactoria que posee el trabajador, la cual está compuesta por 3 dimensiones: el vigor, la dedicación y la absorción durante el desempeño de sus actividades laborales”.

A continuación, se expone la Teoría de las Demandas y Recursos Laborales (Bakker et al., 2023) sobre el *engagement*, como el modelo teórico principal que guiará el presente estudio para la investigación acerca de este parámetro.

#### **A. Teoría de las Demandas y Recursos Laborales de Bakker et al. (2023)**

La Teoría de las Demandas y Recursos Laborales (DRL) parte de entender el *engagement* como un estado positivo y satisfactorio de vigor, dedicación y absorción (Bakker et al., 2023), entendiendo cada una como se expone en la Figura 2:

---

## Figura 2.

Dimensiones y características del *engagement*.

### Vigor

- Altos niveles de energía y resistencia mental mientras se trabaja
- Deseo de invertir esfuerzo, a pesar de las situaciones adversas.
- Disposición para efectuar esfuerzos de forma persistente.
- Activación mental.

### Dedicación

- Alta implicación laboral.
- Inspiración por el trabajo.
- Involucramiento en el trabajo.
- El trabajo resulta desafiante.
- El trabajo es una actividad significativa.
- Orgullo.
- Entusiasmo.

### Absorción

- Alta concentración.
- Sensación de disfrute en el trabajo.
- Fascinación con el trabajo.
- Alteración en la percepción del paso del tiempo.
- Dificultad para apartarse del trabajo, debido a la gratificación que siente por este

*Nota.* Fuente: elaboración propia basada en el documento de Salanova y Schaufeli (2004) y Bakker et al. (2011)

Esta teoría ofrece una amplia perspectiva sobre el estudio del estrés laboral y la motivación en el trabajo, y sostiene que tanto las demandas como los recursos laborales influyen en el bienestar de las personas trabajadoras, afectando así a su rendimiento laboral. Sin embargo, su origen se encuentra en la investigación sobre el burnout y el *engagement*. Actualmente, los/as autores/as de esta teoría continúan publicando estudios e implicaciones teóricas que contribuyen a ampliar y matizarla. En la Tabla 3 se muestran las principales propuestas de esta teoría basado en el trabajo de Bakker et al. (2023):



**Tabla 3.**

Premisas de la Teoría de Demandas y Recursos Laborales (DRL).

Premisas	Explicación
<b>1. Modelado de características laborales</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Demandas laborales: aspectos físicos, psicológicos y organizativos que requieren un esfuerzo físico, cognitivo y/o emocional, es decir, tienen coste fisiológico y/o psicológico.</li> <li>- Recursos laborales: aspectos físicos, psicológicos y organizativos con potencial motivados, que ayudan a alcanzar objetivos.</li> </ul>
<b>2. Procesos diferentes</b>	Las demandas conducen a deteriorar la salud y los recursos a motivar y aumentar el <i>engagement</i> .
<b>3. Impacto multiplicador</b>	Los recursos debilitan el impacto de las demandas laborales en el malestar ( <i>strain</i> ), mientras que las demandas laborales amplifican el impacto de los recursos en el <i>engagement</i> y motivación.
<b>4. Relación con recursos personales</b>	Los recursos personales y laborales se relacionan y se retroalimentan.
<b>5. Moderación del impacto</b>	Los recursos personales moderan el impacto negativo de las demandas laborales en el bienestar de las personas trabajadoras.
<b>6. Job crafting</b>	Iniciativa personal de las personas empleadas para ajustar demandas y recursos laboral y alinearlos a sus propias habilidades y preferencias.
<b>7. Ciclo de ganancia</b>	El <i>engagement</i> laboral desencadena un ciclo en que las personas optimizan su trabajo proactivamente, generando recursos laborales y personales que promueven un futuro <i>engagement</i> .
<b>8. Comportamientos desadaptativos</b>	Las demandas laborales y el estrés pueden llevar a comportamientos disfuncionales que socavan el rendimiento (autodesvalorización).

<b>9. Ciclo de pérdida</b>	El estrés laboral genera comportamientos de autodesvalorización, que a su vez generan nuevas demandas laborales, aumentando el estrés laboral en un ciclo de negatividad.
----------------------------	---

*Nota.* Fuente: La Teoría de las Demandas y Recursos Laborales: Nuevos Desarrollos en la Última Década (Bakker et al., 2023)

Además de estas principales premisas en que se enmarca la Teoría DRL, algunas de las innovaciones añadidas son (Bakker et al., 2023):

- a) **El enfoque persona x situación:** que reconoce la interacción dinámica entre la personalidad de un individuo y las demandas y recursos laborales fluctuantes. En este caso, la personalidad pasa a considerarse como un elemento estable, que reconoce que la variabilidad situacional y la estabilidad individual pueden resultar determinantes para el trabajo.
- b) **La teoría DRL multinivel** incluye la perspectiva de considerar cómo las personas trabajadoras están integradas en equipos y organizaciones, abarcando nuevas variables como el clima organizacional, la influencia de la alta dirección y las prácticas de recursos humanos. Estas variables impactarían directamente en las demandas y recursos laborales percibidos por la plantilla.
- c) Nuevas aproximaciones proactivas: como el **job crafting**, que se refiere al rediseño individual del trabajo; **la gestión proactiva** dirigida a mejorar los recursos físicos y psicológicos de la persona; o el **modelo de recursos trabajo-hogar**, que demuestra la interrelación existente entre el rendimiento en el hogar y en el entorno laboral.

### 1.3.2. Factores que influyen en el *engagement* laboral

Tomando como referencia la Teoría DRL expuesta (2003) y los estudios previos sobre el tema, se exponen en la Tabla 4 algunos de los factores que se asocian con el *engagement*, el tipo de influencia y algunos/as autores/as que así lo exponen en sus investigaciones.

**Tabla 4.**

Factores que influyen en el *engagement* laboral.

Variables		Tipo de influencia	Autores y estudios
<b>Recursos personales</b>	<b>Características personales</b>	Determinantes	García et al. (1006)
	<b>Factores psicológicos (vigor, dedicación y absorción)</b>	Determinantes	Salanova y Schaufeli (2009)
	<b>Autoeficacia y capital psicológico</b>	Determinantes	Bakker y Leiter (2010)
	<b>Resiliencia</b>	Determinante	Bakker y Leiter (2010)
	<b>Conductas proactivas</b>	Mediadoras	Salanova y Llorens (2008)
	<b>Motivación</b>	Mediadora	Salanova y Llorens (2008)
	<b>Capacidad de afrontamiento a las demandas laborales</b>	Mediadora	Salanova y Schaufeli (2009)
<b>Recursos laborales</b>	<b>Apoyo social</b>	Moderador	Barraza (2010)
	<b>Autonomía en el trabajo</b>	Moderadora	Salanova y Schaufeli (2009)
	<b>Retroalimentación</b>	Moderadora	Salanova y Schaufeli (2009)
<b>Bienestar psicológico</b>		Determinante	Ballesteros et al. (2006); Romero y Cols (2007)
<b>Recursos organizacionales</b>		Determinante	Salanova et al. (2005)

*Nota.* Fuente: elaboración propia basada en algunos de los estudios referenciados en el estudio.

### 1.3.3. Medidas clave del *engagement* laboral

Siguiendo el mismo esquema anterior, existen distintos métodos de evaluación del *engagement*, clasificados de la siguiente manera:

- a) **Métodos directos:** un ejemplo de este tipo es el Utrecht Work *Engagement* Scale (UWES), desarrollado por Schaufeli y Bakker (2003), que evalúa las tres dimensiones descritas por estos autores del *engagement*: vigor, dedicación y absorción.
- b) **Métodos indirectos.**
- c) **Métodos comparativos:** comparando distintos grupos o contextos laborales a partir de los datos obtenidos por herramientas de medición del *engagement*, como el mencionado UWES.

Este trabajo se centrará en la obtención de los datos a partir del Utrecht Work *Engagement* Scale (UWES) (Schaufeli y Bakker, 2003), dado su enfoque multidimensional, capaz de capturar distintos aspectos de la experiencia de las personas trabajadoras en su trabajo y con respecto a su *engagement*. Este instrumento se halla adaptado al castellano por Valdez Bonilla y Ron Murguía (2011), y cuenta con la validación en múltiples contextos culturales, respaldando así su fiabilidad y su validez. Es por ello por lo que el UWES se utilizará en la evaluación del nivel de *engagement* y el posterior análisis de datos, incluyendo la comparación entre *millennials* con respecto al resto de generaciones de la provincia de Madrid. Se explicará más detalladamente en el apartado [Método](#).

## 1.4. Contexto Generacional en el entorno laboral

La dinámica laboral contemporánea refleja una creciente diversidad generacional, cuya fuerza laboral está envejeciendo. Sin embargo, debido al avance exponencial de los logros de las sociedades actuales y su influencia en una mejor calidad de vida, las personas disfrutan de una mayor longevidad. Esto da lugar a varias idiosincrasias que, no tan claramente, se distribuyen por generaciones. Dejando atrás a la generación silenciosa - o también denominada la generación de la postguerra en España, que abarca a toda aquella persona nacida entre los años 30 y finales de los 40, y que, superando ya los 70 años, no continúan siendo población activa - , hoy en día, en el entorno laboral, conviven hasta cuatro cohortes: *Baby Boomers*, Generación X, Generación Y (*millennials*) y Generación Z. Pues bien, como ya se adelantaba, cada una se distingue por tener distintas perspectivas, valores y habilidades (Burke et al., 2015).

Este panorama va acompañado de un contexto cambiante, con un mercado laboral altamente competitivo que, cada vez más, exige la adquisición de nuevas y distintas habilidades

de las consideradas tradicionales, y que, paralelamente, también ofrece la oportunidad de disfrutar de una mayor flexibilidad laboral, o modelos alternativos de trabajo (Burke et al., 2015).

En España, concretamente, según la última Encuesta de Población Activa (EPA) del Instituto Nacional de Estadística (INE, 2023), aproximadamente 10,6 millones de personas trabajadoras ocupadas tiene más de 45 años, de las personas empleadas totales por grupos de edad. Este hecho implica que en los próximos 20 años se va a dar un relevo importante en las organizaciones. Ballesteros et al. (2016) subrayan el desafío que esto representa en el entorno laboral con respecto al abordaje del envejecimiento de la fuerza laboral española y a establecer nuevos modelos de gestión que respondan a las nuevas posibles necesidades: la promoción de la salud para los colectivos de más edad, anticiparse a posibles cambios del absentismo laboral relacionados con problemas de salud, facilitar la reincorporación al trabajo después de una incapacidad laboral en los mayores de edad, entre otras medidas. Esta gestión previsor y ética, no sólo proporcionaría un marco seguro para el relevo generacional, sino también una gestión efectiva que ayude a construir una convivencia positiva entre generaciones que mejore los niveles de satisfacción, motivación y *engagement*.

De igual modo, hay que tener en cuenta que las generaciones posteriores, especialmente la Generación Y y Z representan un menor porcentaje de población ocupada según la misma encuesta en España (INE, 2023). Además, España ostenta, en enero de 2024, nuevamente, la tasa de desempleo juvenil más elevada de toda la Unión Europea con cerca de un 30% de población juvenil activa menor de 25 años sin oportunidades de integrarse en el mercado laboral (Fernández, 2024).

Por otro lado, es preciso retrotraernos a los acontecimientos de los últimos años para entender las circunstancias en que nos hallamos en la actualidad, especialmente en el entorno laboral.

En primer lugar, la crisis sanitaria del COVID 19 trajo de manera acelerada y forzosa el modelo de teletrabajo y una rápida digitalización a muchas de las organizaciones españolas. Esto ha supuesto para las generaciones más mayores un rápido proceso de adaptación al uso de las tecnologías al que las generaciones más jóvenes sí están acostumbradas, tal y como concluye el Informe del Observatorio de competencias digitales y empleabilidad (Sánchez-Gelabert y Yepes, 2015).

No obstante, esta y otras crisis económicas como la de 2008 y la actual, vinculada a la guerra de Ucrania, ha supuesto para las generaciones más jóvenes un desafío a la hora de poder incorporarse al mercado laboral, así como de poder acceder a puestos de trabajo con mejores condiciones. De la misma manera, también se ha producido una gran fuga de cerebros (*brain drain*) por la que, todavía hoy en día, existe una falta importante de talento en España, liderando, junto con Grecia e Italia, la tasa de emigración (Gamarra, 12 de septiembre de 2023).

Sin embargo, estos datos resultan un poco contradictorios con los aportados por el Informe CYD (2023) y los datos de que recoge del 2022 de Eurostat, presentando un claro desajuste entre la falta de talento que denuncian las organizaciones con respecto a la tasa de sobre cualificación: un 35,9% de la población ocupada de 20 a 64 años con educación superior estaban inscritos en grupos de baja cualificación, frente al 22,2% en el conjunto de la UE-27.

Algunos de los motivos por los que el talento no se retiene es por la falta de estabilidad, la inseguridad, la inflación ya mencionada, y las pocas perspectivas de futuro y los altos costes de vida (Gamarra, 12 de septiembre de 2023).

El contexto laboral de la Comunidad de Madrid ofrece un escenario dinámico y prometedor para el análisis comparativo de satisfacción, motivación y *engagement* en los *millennials*, así como para comprender diferencias y similitudes entre generaciones en el entorno laboral.

Según los datos de la Consejería de Economía, Hacienda y Empleo (abril de 2024), en la Comunidad de Madrid, la tasa de paro de los jóvenes menores de 30 años representa un 14,4%, respecto al 21,2% en España en el mes de abril. Además, respecto al resto de Comunidades Autónomas, La Comunidad de Madrid es la segunda con mayor tasa de empleo juvenil (menores de 30 años), sólo por detrás de Cataluña (Consejería de Economía, Hacienda y Empleo, 1er trimestre de 2024).

Un estudio de Iberinform pronosticaba ya en 2023 que la creación de empleo iría en aumento, al menos en un 18% de empresas que exponían la intención de aumentar sus plantillas (Telemadrid, 27 de marzo de 2023). Esta predicción se ve respaldada por el crecimiento continuo en la tasa de empleo, que para comienzos de año lideraba el incremento de afiliados en la Seguridad Social, creciendo un 3,8%, respecto al 2,7% de la media nacional (Noticias de la Comunidad de Madrid, 3 de enero de 2024).

A nivel nacional, los sectores con mayor perspectiva de crecimiento serían: hostelería (31%), comunicaciones (21%), primario (20%), servicios a empresa (20%), educación (19%) y construcción (18%). Además, tal y como decía Infojobs en febrero de 2023, los puestos de empleo más demandados a nivel nacional son de teleoperador/a, agente inmobiliario, delegado/a comercial, dependiente/a, peón de la industria manufacturera, repartidor/a, administrativo/a, agente comercial, mozo/a de almacén y camarero/a. En Madrid, según Adecco, los perfiles más demandados serían profesional de banca, seguros, sanidad, tecnología, así como perfiles industriales, de movilidad urbana y del sector aeroportuario (Telemadrid, 27 de marzo de 2023).

Es importante tener en cuenta que, aunque fuentes de datos convencionales de empleo para España y la Comunidad de Madrid distinguen, normalmente, tres cohortes de edad – por ejemplo, la EPA: menores de 25 años, franja de 45 a 54 años y mayores de 55 -, no permiten una visión cercana al objeto de estudio ni una categorización por generaciones en cuanto a

cultura y valores compartidos se refiere. Esto no permite extraer de estos datos una fuente fiable que identifique la representación de cada una de las generaciones que se van a describir en el mercado laboral español y en la Comunidad de Madrid. Sin embargo, se puede inferir con estos datos que, cada vez más, la población juvenil (menores de 30 años) tiene más peso en la tasa de población activa, así como los *millennials* tienen una mayor representación.

En este estudio, se busca explorar cómo los *millennials* experimentan y se relacionan con el entorno laboral de la Comunidad de Madrid en comparación con otras generaciones, identificando las diferencias y similitudes en términos de satisfacción, *engagement* y motivación laboral. Al considerar las características del mercado laboral madrileño (Comunidad) y las expectativas de crecimiento en sectores clave, este análisis proporcionará información valiosa para la gestión efectiva de la diversidad generacional en las organizaciones de la región. Adicionalmente, permitirá un acercamiento a cómo los factores como el sector de empleo, el contexto laboral y otras variables relacionadas con el ámbito laboral pueden influir en los parámetros de estudio.

En resumen, la gestión de la diversidad generacional se presenta como un reto y una oportunidad en el contexto laboral actual, donde la adaptación a las nuevas realidades y la promoción de un entorno laboral inclusivo y colaborativo son imprescindibles para el éxito de las organizaciones. Para ello, es necesario preguntarnos ¿qué se entiende por “generación”? ¿Qué generaciones conviven en el entorno laboral? ¿Qué características presentan? ¿Cómo perciben su propia satisfacción, *engagement* y motivación en el trabajo?

## **1.5. Diversidad generacional en el lugar de trabajo**

En primer lugar, respondamos a qué se entiende por “generación”. Strauss y Howe (1991) la definen como “un grupo de personas nacidas y criadas en un período específico que comparten ciertas características culturales, valores y creencias debido a las experiencias comunes durante su juventud”. Por otro lado, el sociólogo Bordieu (1988) la describe como “un conjunto de personas que comparten ciertas prácticas culturales y una estructura de percepción común debido a la socialización durante un período de tiempo específico”.

### *1.5.1. Definición y características de las generaciones laborales*

#### **A. Baby Boomers**

Los *baby boomers*, considerados como aquellas personas nacidas entre 1946 y 1964, tal y como defienden Tapscott (2009), Lancaster y Stillman (2010) y Bejtkovský (2016):

Según los hallazgos de Nwoko y Yazdani (2023), muestran una influencia significativa tanto de la motivación extrínseca como intrínseca en su compromiso laboral, siendo esta última más prominente e incidiendo en una mayor satisfacción laboral.

Por otra parte, esta generación suele presentar un alto *engagement* laboral, especialmente cuando se siente intrínsecamente motivada (Nwoko y Yazdani, 2023).

## **B. Generación X**

Tal y como Werth & Werth (2011) proponen, esta generación abarca a las personas nacidas entre 1965 y 1982, y:

Su satisfacción laboral se ve moderada por una regulación extrínseca-social, según Mahnoud et al. (2020a), si bien otros estudios también resaltan una relación fuerte con la motivación intrínseca.

En segundo lugar, la Generación X muestra un *engagement* laboral que, de igual manera que con la satisfacción, puede estar influenciada tanto por factores extrínsecos como intrínsecos, según Nwoko y Yazdani (2023) y Pekelharing (2018).

Por último, la motivación de esta generación está vinculada, principalmente, a factores extrínsecos, tales como recompensas sociales, aunque la motivación intrínseca, de nuevo, también tiene una importancia significativa (Nwoko y Yazdani, 2023; Pekelharing, 2018).

La delimitación entre la Generación Y o *millennials* y la Generación Z si bien no es muy clara y hay poco consenso entre autores, estos toman como referencia el surgimiento de la World Wide Web en la década de los 90 y el comienzo de un uso habitual de Internet para enmarcar estas generaciones (Egerová et al., 2021):

## **C. Generación Y (*millennials*)**

Formada por aquellas personas nacidas entre 1983 y 1994, según Howe y Straus (2000), Glass (2007), y Eger et al. (2018), y núcleo central del presente estudio.

### **Sobre su satisfacción laboral:**

Valldeneu et al. (2021), describen en su estudio cómo los *millennials* son una generación que se ha visto muy influenciada por eventos como la globalización, la revolución tecnológica y diversidad y crisis financieras – anteriormente mencionadas -. A pesar de ello, se destaca como una de las características centrales de esta generación el optimismo y la búsqueda de significado en el trabajo, pero también se mencionan aspectos negativos como la percepción externa de niveles altos de narcisismo en los *millennials*, así como tendencias a la falta de lealtad o a requerir mayor atención. También resalta cómo el liderazgo transformacional pudiera tener un impacto positivo en la satisfacción laboral de estos/as, promoviendo una estimulación intelectual y poniendo en relieve sus atributos.

Paralelamente, Ngotngamwong (2020) resalta la importancia de un estilo de gestión y liderazgo en que los líderes se presenten como un apoyo y guías, incidiendo directamente en la



satisfacción laboral de esta generación, de igual manera que la cultura laboral, según afirman Tan et al. (2018).

Por otro lado, algunas investigaciones como la de Buzza (2017), identifican una baja insatisfacción laboral en toda la cohorte de *millennials*. Esta actuaría como un predictor moderado de su intención de rotación. Con este estudio se invita a las organizaciones a identificar los factores que inciden en la satisfacción laboral de esta generación para mejorarla, a la vez que se mejora la retención y se reducen costes derivados de la contratación y el reemplazo de personal.

De igual manera, Ngotngamwong (2020) encontró que, aunque la mayoría de *millennials* estaban satisfechos con su trabajo – tal y como también identificó el estudio de Viljoen (2019) -, existían algunas áreas de mejora relacionadas con la naturaleza de su trabajo y problemas organizaciones. Para su aumento, además, se recomendó proponer tareas desafiantes y significativas, una mayor flexibilidad en el horario laboral, equilibrio entre la vida laboral y personal, un mayor reconocimiento – también relacionado con la motivación controlada; mantener su autoestima o evitar la vergüenza (Toledo Álvarez y Ojeda López, 2022) - y un clima laboral positivo.

A pesar de estos datos, Singh et al. (2020) en su estudio observaron cómo las generaciones mayores muestran una ética laboral más sólida que los *millennials*. Además, sugieren que los valores laborales de las personas trabajadoras tienen un impacto significativo en su satisfacción laboral y, por ende, en su productividad. Por tanto, proponen gestionar la motivación, la satisfacción laboral e incluso la productividad mejorando la convergencia de valores laborales compartidos por todas las generaciones.

#### **Sobre su motivación laboral:**

Esta generación valora más la autenticidad, la transparencia y el equilibrio entre la vida personal y laboral como factores motivacionales en el entorno laboral. Además, tiende a buscar oportunidades de desarrollo profesional y a valorar un entorno de trabajo que les permita crecer y aprender (Mahmoud et al., 2020a). También el estudio de Tan et al. (2018) apunta en esta dirección, resaltando la importancia de estos parámetros como factores que influyen en la satisfacción laboral de los/as *millennials*.

Al estar más conectados/as a nivel tecnológico, también se sugiere que el uso de herramientas digitales y tecnológicas podrían usarse para motivar y mejorar el compromiso laboral de las personas trabajadoras (Mahmoud et al., 2020a).

En consonancia con la información anterior, ante la publicación ficticia de una oferta laboral, las preferencias de los *millennials* se dirigían más a la búsqueda de equilibrio entre vida laboral y personal, mientras que el avance laboral no les resultaba tan significativo. Este estudio de Buzza (2017) revela que estrategias de reclutamiento y retención que tuviesen en cuenta estos aspectos en el área de recursos humanos (RRHH) podrían incrementar la satisfacción,

motivación y *engagement*, al responder a las necesidades de esta generación emergente en el entorno laboral.

La investigación de Mahmoud et al. (2020b) - usando la Escala de Motivación Laboral Multidimensional (MWMS) de Gagné et al. (2014) que también propone como instrumento de medición de la motivación el presente estudio – concluyó que la amotivación y motivación intrínseca actuaba de manera similar entre la generación *millennial* y la generación comparada (generaciones más mayores), si bien halló diferencias entre la regulación extrínseca-social y la regulación introyectada, significativamente menos valoradas que los *millennials* en comparación del resto de generaciones más mayores. Estos resultados apuntan a que recompensas más tangibles y la identificación con los objetivos organizacionales serían elementos motivacionales más afines a esta generación.

Estos últimos datos, sin embargo, tal y como muestran los hallazgos de Manpalaz (2022), podría depender del sector laboral, ya que en el sector de la educación, los docentes de este estudio valoraron más la motivación intrínseca, relacionada con el compromiso, la vocación y el servicio a la generación más joven. Esto podría relacionarse con los resultados del estudio de Nwoko y Yazdani (2023) y Pekelharing (2018), que exponen que la motivación intrínseca jugaría un papel más importante que la extrínseca en la predicción del compromiso laboral, mientras que la motivación extrínseca estaría negativamente relacionada con los resultados positivos. También Vijojeen (2019) hallaría una mayor relación de factores intrínsecos del trabajo (actividad, independencia y relación con los/as compañeros/as) con la satisfacción laboral, en relación con los extrínsecos (ascensos, compensación y autoridad).

Por otro lado, Ngotngamwong (2020) extrajo algunas conclusiones que podrían explicar las diferencias con respecto a los hallazgos de los estudios anteriormente mencionados acerca de la motivación intrínseca y extrínseca de los *millennials*: si bien valorar más la motivación intrínseca relacionada con la alineación de sus valores a la cultura organizacional y su pasión por el trabajo, también valorarían aspectos de la motivación extrínseca como oportunidades de crecimiento profesional y paquetes de remuneración competitivos.

#### **Sobre su *engagement* laboral:**

El estilo de liderazgo transformacional y la hipótesis de Valldeu et al. (2021) son coherentes con los resultados del estudio de Manpalaz (2022), cuyos hallazgos confirman que la generación *millennial* prefiere este estilo, seguido por el transaccional, y en último lugar, el estilo *laissez-faire*. Se sugiere que el liderazgo transformacional podría ser el preferido por los *millennial*, debido a que se asegura una comunicación estable y adecuada, con la que las personas se sienten escuchadas y que, a su vez, fomenta una cultura laboral saludable y promueve un mayor *engagement* laboral.

Adicionalmente, Sutrisno y Parahyanti (2018), destacaron la importancia del capital psicológico (*PsyCap*) y del significado del trabajo (*work meaningfulness*) y su significativa y positiva influencia en el *engagement* laboral de las personas trabajadoras de la Generación Y. Estos resultados sugieren que construir el carácter de la fuerza laboral *millennial* podría promover su *engagement*. Esto se debería a que las personas trabajadoras con altos niveles de autoeficacia tenderían a creer más en su capacidad para desarrollar tareas eficientemente, mientras que la esperanza y el optimismo les permitiría tener altas expectativas sobre sus posibles logros. También la resiliencia jugaría un papel crucial al ayudar a los/as empleados/as a enfrentar nuevos retos sin desmotivarse fácilmente.

Asimismo, el significado del trabajo se relaciona con el *engagement* al aumentar la motivación – autónoma (Toledo Álvarez y Ojeda López, 2022) - de las personas trabajadoras y, paralelamente, su compromiso (Sutrisno y Parahyanti, 2018).

#### **D. Generación Z**

Por último, esta generación sería la comprendida por personas nacidas entre 1995 y 2010, tal y como defienden Bencsik et al. (2016) e Issa e Isaias (2016):

Tal y como expone el estudio de Egerová et al. (2021) y partiendo de la taxonomía generacional expuesta, la Generación Z valora más el contenido del trabajo y la atmósfera social en comparación de los *millennials*, si bien ambos grupos tienen expectativas similares en cuanto a desarrollo profesional y recompensas. Además, la Generación Z muestra un interés significativo en las organizaciones relacionadas con la diversidad y la retroalimentación.

También los resultados de Mahmoud et al. (2020a) indican que la Generación Z suele tender a ser más sensible y reactiva a situaciones desfavorables en comparación con las generaciones X e Y. Esto podría explicar niveles crecientes de amotivación en esta generación, así como resultados de niveles de motivación laboral peores. Además, se observa que las personas trabajadoras pertenecientes a esta generación valoran más la regulación extrínseca-material como fuente de motivación.

Aunque, Nwoko y Yazdani (2023) y Pekelharing (2018) destacarían la relación entre el *engagement* y la motivación intrínseca, que resultaría altamente significativa y positiva para esta generación.

##### *1.5.2. Importancia de la gestión de la diversidad generacional en las organizaciones*

Todas estas diferencias generacionales mencionadas que inciden en la satisfacción, el *engagement* y la motivación laboral coexisten en el entorno laboral, aumentando las tensiones entre cada generación y pudiendo afectar negativamente el desempeño de los equipos y a conducir a una mayor rotación de personas trabajadoras, con su consiguiente disminución del rendimiento general. Además, la falta de conciencia y comprensión sobre los problemas

relacionados con la edad pueden dar lugar a discriminación en la contratación y promoción, e incluso problemas legales derivados de esta (Harvard Business Review, 8 de marzo de 2022).

Este contexto impide el aprovechamiento de las diferencias generacionales y un posible fomento del aprendizaje mutuo, cuyos efectos positivos podría mejorar el *engagement*, la satisfacción laboral, la motivación, pero también la atracción y retención de talento, así como el rendimiento general (Harvard Business Review, 8 de marzo de 2022).

Por otro lado, diversos estudios – tales como los de Nwoko y Yazdani (2023), Valldeneu et al. (2021), Mahnoud et al. (2020a), Tan et al. (2018), Sutrisno y Parahyanti (2018) o Toledo Álvarez y Ojeda López (2022) – ponen de relieve cómo los conceptos de satisfacción laboral, motivación y *engagement* correlacionan entre ellos, retroalimentándose tanto positiva como negativamente, y que además inciden en la felicidad en el trabajo.

En cuanto a la felicidad laboral, un estudio de la Universidad de Harvard en colaboración con el MIT (Achor, 23 de junio de 2011) reveló que esta se asocia con un aumento del 37% en ventas, un 31% en productividad, una reducción del 19% los errores de producción y un aumento del 55% de la creatividad de los equipos. Además, las personas trabajadoras felices se mostraron hasta 9 veces más leales que las menos felices, presentaban una probabilidad de ausentarse 6 veces menor y enfermaban hasta 2 veces menos al año. Estos números también impactan positivamente en el gasto de la empresa, disminuyéndolo hasta en un 20%.

Adicionalmente, la felicidad laboral está estrechamente relacionada con el clima laboral, la salud, y la efectividad de las personas trabajadoras, según Actineo Quality of Life at Work Observatory (Colliers, 4 de mayo de 2021), así como factores como la sensación de trabajo bien hecho, la capacidad de ser útil a los demás, el reconocimiento y las relaciones personales en el entorno laboral (Carnero, 4 de marzo de 2024) – factores que ya había adelantado que tenían relación con los índices de satisfacción, *engagement* y motivación laboral de las distintas generaciones -.

De igual manera las herramientas desarrolladas y propuestas por el Instituto Nacional de Seguridad y Salud en el Trabajo (INSST, 2010), como la aplicación FPSICO, se elaboran partiendo de teorías relacionadas con la motivación, el *engagement* y la satisfacción laboral. Esta aplicación se usa como método de evaluación de riesgos psicosociales y relaciona la valencia positiva de estos aspectos con el éxito, mientras que la falta o los resultados negativos de estos parámetros tienen una relación estrecha con la existencia de riesgos psicosociales y problemas de salud. Además, se reconoce que la coexistencia de generaciones con identidades distintas puede generar un clima laboral menos favorable, entre otras consecuencias asociadas con este tipo de herramientas y riesgos.

En resumen, es crucial comprender los elementos que identifican a cada generación, los factores que influyen en estos tres parámetros de estudio y usarlos en favor de planificar una gestión efectiva de la diversidad generacional, esencial para el éxito y la sostenibilidad de las organizaciones en el contexto laboral actual.

---

**Figura 3.**

Cohortes generacionales.



*Nota.* Fuente: elaboración propia tomando en cuenta la taxonomía expuesta en el estudio

### 1.5.3. Estudios generacionales comparativos y hallazgos relevantes

Teniendo en cuenta todos los datos mencionados de estudios anteriores, el contexto actual y una revisión de la literatura y herramientas de evaluación existentes, la presente investigación, centrada en el análisis comparativo de los factores que influyen en la satisfacción, motivación y *engagement* en la Generación Y o *millenials* en relación con el resto de las generaciones, tomará como principal referencia los trabajos de Araya et al. (2021), Cucina et al. (2018), y Mahapatra y Pany (2022).

En primer lugar, los resultados del estudio de Araya et al. (2021), - con un enfoque cuantitativo, de diseño no experimental, descriptivo y transversal - revelan que los/as chilenos/as *millenials* prestan más importancia a las relaciones interpersonales con compañeros/as y el/la jefe/a directo/a que a las retribuciones monetarias y no monetarias (en conjunto). Aun así, la investigación concluye que los cuatro factores medidos y relacionados con la felicidad laboral tienen un peso significativo – remuneración, relación con el/la jefe/a directo/a, la relación con los/as compañeros/as y la retribución no monetaria (buenas relaciones laborales y reconocimiento, por ejemplo) -, y que es por ello por lo que es necesario abordarlos de manera transversal e integral para conseguir una adecuada implementación, tanto instrumental como ética.

El presente trabajo se beneficiará de las conclusiones de este estudio y comparará los factores observados en los *millenials* y los relacionará con la satisfacción, *engagement* y motivación laboral de las distintas generaciones presentadas. Adicionalmente, plantea el factor sociodemográfico como una variable más para tener en cuenta.

En segundo lugar, el estudio longitudinal de Cucina et al. (2018), del mismo modo que este trabajo, se centra en comparar generaciones a fin de encontrar similitudes y diferencias en el entorno laboral. En este caso, el estudio compara las actitudes laborales, específicamente en

la satisfacción laboral y el *engagement* de las personas trabajadoras de dos cohortes: cohorte de 1979 y la cohorte de sus hijos/as. Los resultados de la investigación, aunque muestran pequeñas diferencias significativas entre ambas cohortes que no plantean un gran impacto, reveló una tendencia general hacia niveles más altos de satisfacción laboral de la cohorte de 1979 en comparación con sus hijos/as. Además, Cucina et al. (2018) sugiere que esto puede deberse a diferencias en las expectativas, los valores y las experiencias laborales entre cada una de las generaciones. Destacan, por último, la posibilidad de que estas pequeñas diferencias dependan más de las percepciones de cada persona, que de la realidad objetiva en término de actitudes laborales.

En tercer lugar, Mahapatra y Pany (2022), a través del estudio de la literatura e investigaciones previas, muestran diferencias en la satisfacción laboral y la motivación, donde generaciones de personas más mayores (*baby boomers*) tienden a priorizar la seguridad laboral, el reconocimiento público, los valores tradicionales y las recompensas a largo plazo (planes de pensiones o de salud, por ejemplo), mientras que las generaciones jóvenes (*millennials*) tienden a preferir recompensas instantáneas, una mayor flexibilidad y oportunidades de crecimiento laboral. También los autores reflexionan acerca de lo inevitable de la existencia de conflictos generacionales, derivados de las diferencias culturales, en valores, percepciones y mentalidades entre generaciones – cada una con sus necesidades y objetivos -. Por último, relacionan la relación de la percepción de las estrategias de recompensa y reconocimiento con los niveles de satisfacción laboral de cada generación, incidiendo, a su vez, en los niveles de motivación y *engagement*.

En síntesis, estos tres estudios proporcionan un sólido marco desde el que analizar las diferencias y similitudes de las distintas generaciones en cuanto a satisfacción, motivación y *engagement* laboral. Al considerar las perspectivas y conclusiones de estos trabajos, el presente trabajo expone una comprensión más detallada de cómo las actitudes laborales de los *millennials* se comparan con las de otras generaciones y cómo esto puede influir en el ámbito laboral.

Basándose en estas conclusiones, es evidente la necesidad de un enfoque integral y contextualizado que permita comprender las diferencias y similitudes entre las distintas generaciones presentes en el entorno laboral, y cómo influyen en la efectiva gestión de recursos humanos y las prácticas organizacionales.

A continuación, se expondrá el método que se usará para el abordaje riguroso y sistemático de la cuestión que plantea este documento.

## 2. MÉTODO

### 2.1. Diseño del estudio comparativo

#### 2.1.1. Selección de la muestra

Para la selección de la muestra de personas trabajadoras en el entorno laboral madrileño se llevará a cabo un proceso de muestreo aleatorio simple, garantizando que todas las personas en la población de interés tengan la misma probabilidad de ser seleccionadas. Esto aumentará la representatividad de la muestra. Los criterios de inclusión y exclusión a continuación mostrados vendrán determinados por la firma del consentimiento informado y las variables sociodemográficas escogidas para el presente estudio:

#### A. Criterios de inclusión

- Otorgar su consentimiento informado para participar en el estudio y completar las escalas de medición de satisfacción, *engagement* y motivación laboral.
- Ser residentes en la Comunidad de Madrid.
- Ser hispanohablantes.
- Tener una edad comprendida entre los 16 y 65 años, abarcando el rango de edad de población activa (usual) laboralmente.
- Estar actualmente empleados o haber estado en situación de desempleo durante un máximo de 6 meses (con experiencia laboral). También se aceptarán personas con contrato de beca o prácticas.

#### B. Criterios de exclusión

- Presentar condiciones médicas o alteraciones del estado cognitivo, físico o emocional que afecten su capacidad de trabajo, comunicación o respuesta.

Estos criterios garantizan que la muestra sea representativa de la población de interés y que los datos obtenidos para el estudio sean válidos y aplicables al contexto laboral de la Comunidad de Madrid. Se incluirán en el cuestionario, siendo determinante cumplir los criterios para poder continuar completando el test ([ANEXO IV](#)).

#### 2.1.2. Instrumentos de recolección de datos

Este estudio empleará distintos instrumentos psicométricamente validados para la obtención de los datos necesarios sobre los niveles de satisfacción, *engagement* y motivación laboral de las personas que participen del entorno laboral de la Comunidad de Madrid

Escalas utilizadas:

#### A. UWES (Escala Utrecht de *Engagement* Laboral)

Esta escala, desarrollada por Schaufeli et al. (2002), y traducida al español por Valdez Bonilla y Ron Murguía en 2011, se utilizará para medir el nivel de **engagement laboral** de los participantes, proporcionando una medida integral del compromiso de las personas trabajadoras con sus tareas laborales. El UWES consta de tres dimensiones: **vigor, dedicación y absorción**, definidos en puntos anteriores.

Actualmente, la UWES consta de 17 ítems: 6 de vigor, 5 de dedicación y 6 de absorción (ver [ANEXO I](#)). Los datos se obtienen de las respuestas de los participantes en una escala Likert de siete puntos donde 0 representa “nunca” (ninguna vez) y 7 representa “siempre” (todos los días). Cada ítem del cuestionario está diseñado para evaluar una dimensión específica del *engagement* laboral (Valdez Bonilla y Ron Murguía, 2011).

Es importante tener en cuenta que, tal y como exponen Valdez Bonilla y Ron Murguía (2011), si bien las propiedades psicométricas del UWES se muestran sólidas, el *engagement* tendría una relación muy débil con la edad. Este dato resulta muy relevante para el estudio actual.

#### **B. MSQ (Minnesota Satisfaction Questionnaire)**

Fue desarrollada originalmente por Weiss et al. en 1967 y validado en diferentes idiomas y contextos culturales. Se utilizará para evaluar la **satisfacción laboral** de los participantes. Este cuestionario aborda aspectos como la **naturaleza del trabajo, las condiciones laborales y las relaciones interpersonales** en el entorno laboral.

Su versión corta, de 20 ítems (ver [ANEXO II](#)), será la utilizada para esta investigación. Cada uno de estos ítems representa una dimensión específica de la satisfacción laboral y ha sido elegido por su alta correlación con su respectiva escala en el cuestionario original de 100 ítems. Se responde usando una escala de Likert de cinco puntos donde 0 corresponde a “muy bajo” y el 4 a “alto”.

#### **C. MWMS (Escala de Motivación Laboral Multidimensional)**

Gagné et al. (2014) desarrollaron esta escala para medir los niveles de **motivación laboral**. Esta herramienta evalúa diferentes aspectos motivacionales, como **la satisfacción de las necesidades psicológicas básicas, la percepción de los objetivos del trabajo y autoeficacia laboral** (ver [ANEXO III](#)).

Este cuestionario, basado en la Teoría de la Autodeterminación de Deci y Ryan (2008) abarca múltiples dimensiones de la motivación laboral, incluyendo la motivación autónoma y controlada con sus subdimensiones. Se responde utilizando una escala de Likert, como en los casos anteriores, esta vez de siete puntos, donde 1 es “nada en absoluto” y 7 es “totalmente/completamente”.



Han sido escogidos estos instrumentos atendiendo a parámetros de rigurosidad metodológica y la capacidad de proporcionar mediciones precisas y confiables sobre los constructos que se estudian en el presente documento.

## **2.2. Recopilación y análisis de datos**

### *2.2.1. Proceso de recolección de datos*

La obtención de datos se realizará a través de un cuestionario personalizado, creado en Google Forms, que incluirá las escalas del UWES (Utrecht Work *Engagement* Scale) (Schaufeli et al., 2002), del MSQ (Minnesota Satisfaction Questionnaire) (Weiss et al., 1967) y el MWMS (Multidimensional Work Motivation Scale) (Gagné et al., 2014). Además de estas escalas, se integrará preguntas para asegurar que las personas que participen cumplan con los criterios de inclusión y exclusión establecidos en el estudio (ver [ANEXO IV](#)). Este enfoque permitirá recopilar los datos relevantes sobre satisfacción, *engagement* y motivación laboral de los participantes, así como relativos a su generación.

### *2.2.2. Análisis estadístico*

El análisis de datos, realizado mediante aplicación SPSS, implica típicamente calcular estadísticas descriptivas, como medias y desviaciones estándar, para cada una de las dimensiones medidas por las escalas UWES (Schaufeli et al., 2002), MSQ (Weiss et al., 1967) y MWMS (Gagné et al., 2014). Con estas medidas podremos proceder a una comprensión más amplia acerca de la tendencia central y la dispersión de las respuestas de las personas sobre su *engagement*, satisfacción y motivación laboral.

Además, se pueden realizar análisis inferenciales para examinar las relaciones entre los constructos medidos y otras variables de interés, utilizando pruebas estadísticas como correlaciones, análisis de varianza (ANOVA) o modelos de regresión.

Estos análisis nos ayudarán a comprender mejor la naturaleza y el impacto de cada parámetro en el contexto específico de la Comunidad de Madrid, así como a identificar posibles áreas de intervención para mejorar el bienestar y el rendimiento laboral de las personas trabajadoras, atendiendo a la generación a la que pertenecen.

## **2.3. Consideraciones éticas**

### *2.3.1. Garantía de confidencialidad y consentimiento informado*

Todos los datos obtenidos serán tratados de forma anónima, usándose, únicamente para fines de investigación en el presente TFM. Se asegurará que la información proporcionada no sea divulgada a terceros sin su consentimiento expreso.

Este consentimiento se añadirá al Google Forms con las escalas a responder (ver [ANEXO IV](#)), proporcionando información clara, completa y precisa sobre los objetivos del estudio

y los procedimientos de recopilación de datos. Sólo aquellas personas que otorguen su consentimiento informado podrán participar en este estudio.

### 2.3.2. Protección de la privacidad de las personas participantes

Los datos recopilados se almacenarán de forma segura, accediendo únicamente el equipo docente y yo, como única investigadora del proyecto de trabajo. Se utilizarán identificadores para el tratamiento de datos, asegurando el anonimato al que se hizo mención.

Estas consideraciones pretenden enmarcar el estudio en una perspectiva ética y respetuosa con los derechos y dignidad de las personas que participan en él.

## 3. RESULTADOS

De las 53 encuestas totales recogidas, se descartaron 4, por no cumplir los criterios establecidos. De las 49 respuestas totales, se obtuvieron las siguientes frecuencias, en cuanto a los datos sociodemográficos relevantes – estado laboral y generación de pertenencia -.

Es importante destacar aquí, aunque más adelante se expondrá también en el apartado de limitaciones del estudio, que **lamentablemente no se ha podido encuestar a ninguna persona de la generación Baby Boomer**. Por lo tanto, los resultados solamente podrán ser comparados entre tres generaciones: Generación X, Generación Y o *millennial*, y Generación Z. Asimismo, dada la proximidad de edad de jubilación de las últimas personas *baby boomers* en el entorno laboral, se pueden extraer conclusiones que sirvan para predecir e intervenir en un futuro próximo.

---

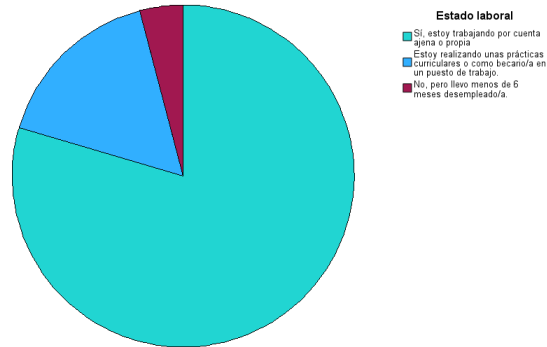
**Tabla 5.**

Estado laboral

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Estoy realizando unas prácticas curriculares o como becario/a en un puesto de trabajo.	8	16,3	16,3	16,3
	No, pero llevo menos de 6 meses desempleado/a.	2	4,1	4,1	20,4
	Sí, estoy trabajando por cuenta ajena o propia	39	79,6	79,6	100,0
	Total	49	100,0	100,0	

**Figura 4.**

Estado laboral



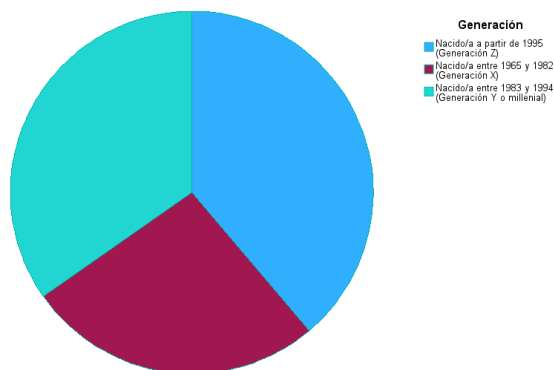
**Tabla 6.**

Generación de pertenencia

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Nacido/a a partir de 1995 (Generación Z)	19	38,8	38,8	38,8
	Nacido/a entre 1965 y 1982 (Generación X)	13	26,5	26,5	65,3
	Nacido/a entre 1983 y 1994 (Generación Y o millennial)	17	34,7	34,7	100,0
	Total	49	100,0	100,0	

**Figura 5.**

Generación



El análisis estadístico se hará atendiendo a la agrupación de las distintas cuestiones que correspondan a los diferentes constructos identificados en los [ANEXOS I, II y III](#) para cada test – UWES (Schaufeli et al., 2002), MSQ (Weiss et al., 1967) y MWMS (Gagné et al., 2014) - y expuestos en la siguiente tabla, y asociados a la satisfacción, *engagement* y motivación laboral:

**Tabla 7.**

Factores y puntuaciones del UWES, MSQ y MWMS

Test	Factor	Ítems	Puntuación
UWES	Vigor	Cuestiones 1, 4, 8, 12, 15 y 17	0-36
	Absorción	Cuestiones 2, 5, 7, 10 y 13	0-30
	Dedicación	Cuestiones 3, 6, 9, 11, 14 y 16	0-36
MSQ	Satisfacción general	Total del test, con los subfactores presentados en el ANEXO II	0-80
MWMS	Regulación extrínseca-social	Preguntas 1, 2 y 3	0-21
	Regulación extrínseca-material	Preguntas 4, 5 y 6	0-21
	Regulación introyectada	Preguntas 7, 8, 9 y 10	0-28
	Regulación identificada	Preguntas 11, 12 y 13	0-21
	Motivación intrínseca	Preguntas 14, 15 y 16	0-21
	Amotivación	Preguntas 17, 18 y 19	0-21

### 3.1. Comparación de niveles de satisfacción, *engagement* y motivación por generación

#### 3.1.1. Análisis descriptivo

A continuación, se presentan los estadísticos descriptivos obtenidos, por generación, para cada uno de los tres test – UWES (Schaufeli et al., 2002), MSQ (Weiss et al., 1967) y MWMS (Gagné et al., 2014) -, en función de las variables presentadas en el apartado anterior:

**Tabla 8.**

Puntuaciones totales medias por factor

	N	Mínimo	Máximo	Media	Desv. estándar
Vigor (UWES)	49	4,00	36,00	24,3265	6,74348
Dedicación (UWES)	49	,00	30,00	19,2653	7,44641
Absorción (UWES)	49	3,00	32,00	20,6122	7,77232
Satisfacción general (MSQ)	49	29,00	80,00	53,2245	14,20719
Regulación extrínseca-social (MWMS)	49	3,00	21,00	12,2245	5,26492
Regulación extrínseca-material (MWMS)	49	3,00	21,00	11,8367	5,35936
Regulación introyectada (MWMS)	49	4,00	28,00	20,3673	5,85838
Regulación identificada (MWMS)	49	3,00	21,00	16,6939	4,95902
Motivación intrínseca (MWMS)	49	3,00	21,00	13,1633	5,12489
Amotivación (MWMS)	49	3,00	16,00	5,6122	2,92843
N válido (por lista)	49				

En los estadísticos descriptivos de la **Tabla 8**, se puede observar que, de forma general, para las variables relacionadas con el *engagement* – vigor, dedicación y absorción del UWES (Schaufeli et al., 2002) –, las puntuaciones no cambian mucho entre un valor y otro, con desviaciones estándar parecidas. También se refleja una satisfacción general (Weiss et al., 1967) laboral moderada de media, aunque con una alta desviación en las respuestas obtenidas. Por último, en cuanto a los factores relacionados con la motivación (Gagné et al., 2014), la regulación identificada parece ser la que mejores puntuaciones ha recibido entre las personas encuestadas, que también presentan valores bajos de amotivación, con muy poca desviación en este factor.

Si se desglosan estas puntuaciones por generación (X, Y o *millennial*, y Z), en la **Tabla 9** se expone cómo, para las variables vigor, dedicación y absorción, relacionadas con el *engagement* (Schaufeli et al., 2002), la Generación X presenta los valores más altos de media, la Generación Z las puntuaciones intermedias – con valores más altos de desviación – y, por último, los *millennials*, con puntuaciones siempre por debajo de la media total, aunque también con los valores de desviación más altos.

Lo mismo ocurre con las puntuaciones totales medias obtenidas con el MSQ (Weiss et al., 1967) para la satisfacción general. Asimismo, se repite la misma tendencia para las variables diferenciadas por el MWMS (Gagné et al., 2014), donde, una vez más, podemos observar valores más bajos de motivación en los *millennials*, pero también una mayor desviación en las respuestas.

En cuanto al único parámetro de valencia negativa (amotivación), son las personas *millennials* las que presentan valores más altos, seguidos, en este caso, por la Generación X y, en último lugar, por la Generación Z.

En conclusión, en cuanto a los estadísticos descriptivos presentados, parece que la satisfacción, motivación y *engagement* podría ser explicada por la generación de pertenencia, denotándose que la generación *millennial* sería la más afectada, aunque también con mayor disparidad entre unas y otras personas.

**Tabla 9.**

Puntuaciones totales medias por factor y generación.

Vigor (UWES)	Generación Z	24,6842	6,49831	19
	Generación X	27,0000	6,20484	13
	Generación Y o millennial	21,8824	6,90907	17
	Total	24,3265	6,74348	49
Dedicación (UWES)	Generación Z	19,6316	6,88162	19
	Generación X	21,7692	3,98233	13
	Generación Y o millennial	16,9412	9,49652	17
	Total	19,2653	7,44641	49
Absorción (UWES)	Generación Z	20,2632	7,77347	19
	Generación X	21,2308	5,29392	13
	Generación Y o millennial	20,5294	9,57939	17
	Total	20,6122	7,77232	49
Satisfacción general (MSQ)	Generación Z	52,8421	14,59933	19
	Generación X	61,2308	11,31484	13
	Generación Y o millennial	47,5294	13,52829	17
	Total	53,2245	14,20719	49
Regulación extrínseca-social (MWMS)	Generación Z	13,3158	4,74988	19
	Generación X	12,2308	5,79013	13
	Generación Y o millennial	11,0000	5,44289	17
	Total	12,2245	5,26492	49
Regulación extrínseca-material (MWMS)	Generación Z	13,3684	4,65726	19
	Generación X	12,3846	5,78127	13
	Generación Y o millennial	9,7059	5,37081	17
	Total	11,8367	5,35936	49
Regulación introyectada (MWMS)	Generación Z	21,1053	6,89521	19
	Generación X	20,6923	4,04937	13
	Generación Y o millennial	19,2941	5,93469	17
	Total	20,3673	5,85838	49
Regulación identificada (MWMS)	Generación Z	16,4211	5,01460	19
	Generación X	18,4615	3,25616	13
	Generación Y o millennial	15,6471	5,80884	17
	Total	16,6939	4,95902	49
Motivación intrínseca (MWMS)	Generación Z	13,3684	5,24098	19
	Generación X	13,8462	2,93956	13
	Generación Y o millennial	12,4118	6,35471	17
	Total	13,1633	5,12489	49
Amotivación (MWMS)	Generación Z	5,0526	2,43752	19
	Generación X	5,5385	2,50384	13
	Generación Y o millennial	6,2941	3,67023	17
	Total	5,6122	2,92843	49

### 3.1.2. Análisis de regresión

**Tabla 10.**

Vigor (UWES)

Modelo	R	R cuadrado	R cuadrado ajustado	Error estándar de la estimación	Cambio en R cuadrado	Estadísticos de cambio			Sig. Cambio en F	Durbin-Watson
						Cambio en F	gl1	gl2		
1	,173 <sup>a</sup>	,030	,009	6,71248	,030	1,444	1	47	,235	1,711

a. Predictores: (Constante), 3. ¿A qué generación perteneces?

b. Variable dependiente: UWES\_vigor

**Tabla 11.**

Dedicación (UWES)

Modelo	R	R cuadrado	R cuadrado ajustado	Error estándar de la estimación	Cambio en R cuadrado	Estadísticos de cambio			Sig. Cambio en F	Durbin-Watson
						Cambio en F	gl1	gl2		
1	,150 <sup>a</sup>	,023	,002	7,43973	,023	1,086	1	47	,303	1,941

a. Predictores: (Constante), 3. ¿A qué generación perteneces?

b. Variable dependiente: UWES\_dedicación

**Tabla 12.**

Absorción (UWES)

Modelo	R	R cuadrado	R cuadrado ajustado	Error estándar de la estimación	Cambio en R cuadrado	Estadísticos de cambio			Sig. Cambio en F	Durbin-Watson
						Cambio en F	gl1	gl2		
1	,016 <sup>a</sup>	,000	-,021	7,85354	,000	,012	1	47	,912	1,490

a. Predictores: (Constante), 3. ¿A qué generación perteneces?

b. Variable dependiente: UWES\_absorción

El análisis de regresión realizado para evaluar la relación entre la generación de pertenencia y las tres dimensiones diferenciadas en el UWES (Schaufeli et al., 2002) para el *engagement* laboral, revela correlaciones muy débiles entre las variables. En todos los casos, los valores de R son bajos, indicando una asociación muy baja entre la variable independiente (generación) y los distintos parámetros de las **Tablas 10, 11 y 12**.

En cuanto al R cuadrado, apenas un 2,3% de la varianza en dedicación y un 3% en vigor podrían atribuirse a la generación, siendo prácticamente nula en el caso de la absorción.



Finalmente, también los cambios en R cuadrado y las pruebas F asociadas refuerzan la idea de que la generación de pertenencia tiene un impacto mínimo en el *engagement* laboral. Esto sugeriría que quizá otros factores individuales o contextuales podrían desempeñar un papel más importante en estas relaciones.

**Tabla 13.**

Satisfacción general (MSQ)

Modelo	R	R cuadrado	R cuadrado ajustado	Error estándar de la estimación	Cambio en R cuadrado	Estadísticos de cambio				Durbin-Watson
						Cambio en F	gl1	gl2	Sig. Cambio en F	
1	,152 <sup>a</sup>	,023	,002	14,19114	,023	1,109	1	47	,298	2,036

a. Predictores: (Constante), 3. ¿A qué generación perteneces?

b. Variable dependiente: MSQ

Asimismo, para los valores obtenidos sobre satisfacción laboral con el MSQ (Weiss et al., 1967) – **Tabla 13** –, el análisis de regresión ha mostrado una correlación muy débil ( $R=0,152$ ) entre esta y la generación a la que se pertenece. El valor R al cuadrado indica que tan sólo el 2,3% de la varianza en la satisfacción laboral podría deberse a la generación. Tampoco la relación aparece aquí como estadísticamente significativa.

**Tabla 14.**

Regulación extrínseca-social (MWMS)

Modelo	R	R cuadrado	R cuadrado ajustado	Error estándar de la estimación	Cambio en R cuadrado	Estadísticos de cambio				Durbin-Watson
						Cambio en F	gl1	gl2	Sig. Cambio en F	
1	,190 <sup>a</sup>	,036	,016	5,22364	,036	1,762	1	47	,191	2,147

a. Predictores: (Constante), 3. ¿A qué generación perteneces?

b. Variable dependiente: Extr\_social

**Tabla 15.**

Regulación extrínseca-material (MWMS)

Modelo	R	R cuadrado	R cuadrado ajustado	Error estándar de la estimación	Cambio en R cuadrado	Estadísticos de cambio				Durbin-Watson
						Cambio en F	gl1	gl2	Sig. Cambio en F	
1	,294 <sup>a</sup>	,086	,067	5,17745	,086	4,432	1	47	,041	2,820

a. Predictores: (Constante), 3. ¿A qué generación perteneces?

b. Variable dependiente: Extr\_material

**Tabla 16.**

Regulación introyectada (MWMS)

Modelo	R	R cuadrado	R cuadrado ajustado	Error estándar de la estimación	Cambio en R cuadrado	Estadísticos de cambio			Sig. Cambio en F	Durbin-Watson
						Cambio en F	gl1	gl2		
1	,133 <sup>a</sup>	,018	-,003	5,86806	,018	,842	1	47	,364	2,196

a. Predictores: (Constante), 3. ¿A qué generación perteneces?

b. Variable dependiente: Reg\_introyect

**Tabla 17.**

Regulación identificada (MWMS)

Modelo	R	R cuadrado	R cuadrado ajustado	Error estándar de la estimación	Cambio en R cuadrado	Estadísticos de cambio			Sig. Cambio en F	Durbin-Watson
						Cambio en F	gl1	gl2		
1	,061 <sup>a</sup>	,004	-,017	5,00208	,004	,177	1	47	,676	2,158

a. Predictores: (Constante), 3. ¿A qué generación perteneces?

b. Variable dependiente: Reg\_ident

**Tabla 18.**

Motivación intrínseca (MWMS)

Modelo	R	R cuadrado	R cuadrado ajustado	Error estándar de la estimación	Cambio en R cuadrado	Estadísticos de cambio			Sig. Cambio en F	Durbin-Watson
						Cambio en F	gl1	gl2		
1	,078 <sup>a</sup>	,006	-,015	5,16320	,006	,290	1	47	,593	2,084

a. Predictores: (Constante), 3. ¿A qué generación perteneces?

b. Variable dependiente: Mot\_Intr

**Tabla 19.**

Amotivación

Modelo	R	R cuadrado	R cuadrado ajustado	Error estándar de la estimación	Cambio en R cuadrado	Estadísticos de cambio			Sig. Cambio en F	Durbin-Watson
						Cambio en F	gl1	gl2		
1	,183 <sup>a</sup>	,033	,013	2,90956	,033	1,624	1	47	,209	1,744

a. Predictores: (Constante), 3. ¿A qué generación perteneces?

b. Variable dependiente: Amotiv

Los resultados de los análisis de regresión para las seis variables identificadas en el MWMS (Gagné et al., 2014), de las **Tablas 14, 15, 16, 17, 18 y 19**, muestran una relación diferencial entre la generación y los distintos aspectos de la motivación laboral.

En primer lugar, las regulaciones extrínsecas – social y material – reflejan correlaciones moderadas con la generación, con coeficientes de correlación (R) de 0,019 y 0,294 respectivamente, y con valores de R cuadrado que indican que alrededor del 6,7% y el 8,6% de la varianza en estas variables puede ser atribuida a la generación.

En segundo lugar, las regulaciones introyectada e identificada muestran correlaciones más débiles con coeficientes de correlación más bajos (0,133 y 0,061 respectivamente). También los valores de R cuadrado ajustado sugieren una predicción mínima y casi nula de la motivación de estos dos tipos según la generación. Esto sucede también para la motivación intrínseca con un valor R de 0,078 y un R ajustado de 0,006.

Finalmente, en el caso de la amotivación, esta podría estar moderadamente correlacionada con la generación con un R de 0,0183 y un R ajustado de 0,013.

Todos estos análisis sugieren que las características propias de cada generación podrían influir en algunos aspectos, en muy baja medida, de la motivación laboral, siendo más pronunciado en las regulaciones más externas y en la amotivación. Aun así, no permiten usar la generación como variable predictora de la satisfacción, motivación o *engagement* laboral.

### 3.1.3. Análisis de varianza (MANOVA)

Se ha usado el análisis de varianza multivariado (MANOVA) a fin de comparar múltiples variables dependientes asociadas a un mismo constructo para los test UWES (Schaufeli et al., 2002), MSQ (Weiss et al., 1967) y MWMS (Gagné et al., 2014), tomando como única variable independiente o predictora a la generación de pertenencia de las personas encuestadas. Con esto se pretende una aproximación más integral de la explicabilidad de las diferencias en los resultados según la generación:

**Tabla 20.**

Vigor por generación (UWES)

Efecto		Valor	F	gl de hipótesis	gl de error	Sig.	Eta parcial al cuadrado
Intersección	Traza de Pillai	,956	146,773 <sup>b</sup>	6,000	41,000	<,001	,956
	Lambda de Wilks	,044	146,773 <sup>b</sup>	6,000	41,000	<,001	,956
	Traza de Hotelling	21,479	146,773 <sup>b</sup>	6,000	41,000	<,001	,956
	Raíz mayor de Roy	21,479	146,773 <sup>b</sup>	6,000	41,000	<,001	,956
Generación	Traza de Pillai	,265	1,069	12,000	84,000	,396	,132
	Lambda de Wilks	,746	1,077 <sup>b</sup>	12,000	82,000	,390	,136
	Traza de Hotelling	,325	1,083	12,000	80,000	,385	,140
	Raíz mayor de Roy	,269	1,884 <sup>c</sup>	6,000	42,000	,106	,212

a. Diseño : Intersección + Generación

b. Estadístico exacto

c. El estadístico es un límite superior en F que genera un límite inferior en el nivel de significación.

En el caso concreto del vigor, medido por las preguntas 1, 4, 8, 12, 15 y 17 del UWES (Schaufeli et al., 2002) (6 ítems), el análisis MANOVA realizado (**Tabla 20**), tomando como factor predictor la generación, refleja que solamente un 26,5%, de la variabilidad del vigor (Traza de Pillai) puede ser explicado por las diferencias generacionales. Del mismo modo, la Lambda de Wilks sugiere que el 74,6% de la variabilidad de este ítem no puede ser explicada por la generación de pertenencia. Los bajos valores de la Traza de Hotelling y Raíz mayor de Roy también implican una baja influencia de la generación en el factor del vigor para el *engagement*. Sin embargo, el p-valor mayor que 0,05 expone que las diferencias observadas podrían no ser estadísticamente significativas. En último lugar, los valores de Eta parcial al cuadrado – superiores a 0,1 - sugerirían que las diferencias generacionales explican una parte significativa de la variabilidad en el vigor, pero no su totalidad.

**Tabla 21.**

Dedicación por generación (UWES)

Efecto		Valor	F	gl de hipótesis	gl de error	Sig.	Eta parcial al cuadrado
Intersección	Traza de Pillai	,914	89,425 <sup>b</sup>	5,000	42,000	<,001	,914
	Lambda de Wilks	,086	89,425 <sup>b</sup>	5,000	42,000	<,001	,914
	Traza de Hotelling	10,646	89,425 <sup>b</sup>	5,000	42,000	<,001	,914
	Raíz mayor de Roy	10,646	89,425 <sup>b</sup>	5,000	42,000	<,001	,914
Generación	Traza de Pillai	,230	1,119	10,000	86,000	,357	,115
	Lambda de Wilks	,779	1,115 <sup>b</sup>	10,000	84,000	,361	,117
	Traza de Hotelling	,271	1,110	10,000	82,000	,365	,119
	Raíz mayor de Roy	,212	1,822 <sup>c</sup>	5,000	43,000	,129	,175

a. Diseño : Intersección + Generación

b. Estadístico exacto

c. El estadístico es un límite superior en F que genera un límite inferior en el nivel de significación.

Por otro lado, en cuanto a la dedicación (**Tabla 21**), medida por las preguntas 2, 5, 7 10 y 13 del UWES (Schaufeli et al., 2002) (5 ítems), el análisis MANOVA realizado, de forma muy similar a los resultados anteriores para vigor, refleja que solamente un 23% de la variabilidad del vigor (Traza de Pillai) puede ser explicado por las diferencias generacionales. Del mismo modo, la Lambda de Wilks sugiere que el 77,9% de la variabilidad de este ítem no puede ser explicada por la generación de pertenencia. Los bajos valores de la Traza de Hotelling y Raíz mayor de Roy también se repiten aquí, como el p-valor mayor a 0,05 y valores de Eta parcial al cuadrado – superiores a 0,1 – que sugerirían que las diferencias generacionales explican una parte significativa de la variabilidad en la dedicación.

**Tabla 22.**

Absorción por generación (UWES)

Efecto		Valor	F	gl de hipótesis	gl de error	Sig.	Eta parcial al cuadrado
Intersección	Traza de Pillai	,910	68,694 <sup>b</sup>	6,000	41,000	<,001	,910
	Lambda de Wilks	,090	68,694 <sup>b</sup>	6,000	41,000	<,001	,910
	Traza de Hotelling	10,053	68,694 <sup>b</sup>	6,000	41,000	<,001	,910
	Raíz mayor de Roy	10,053	68,694 <sup>b</sup>	6,000	41,000	<,001	,910
Generación	Traza de Pillai	,308	1,274	12,000	84,000	,249	,154
	Lambda de Wilks	,702	1,321 <sup>b</sup>	12,000	82,000	,223	,162
	Traza de Hotelling	,410	1,365	12,000	80,000	,200	,170
	Raíz mayor de Roy	,370	2,592 <sup>c</sup>	6,000	42,000	,032	,270

a. Diseño : Intersección + Generación

b. Estadístico exacto

c. El estadístico es un límite superior en F que genera un límite inferior en el nivel de significación.

En último lugar, la absorción (**Tabla 22**) asociada al *engagement* se midió con las preguntas 3, 6, 9, 11, 14 y 16 del UWES (Schaufeli et al., 2002) (6 ítems). Se analizaron los datos con MANOVA, que indicaron que el 30,8% de la variabilidad en la absorción en el trabajo podría ser explicada por las diferencias generacionales (Traza de Pillai). A su vez, los valores de Traza de Hotelling (0,410) y Raíz mayor de Roy (0,370) sugieren ciertas diferencias significativas en cuanto a la absorción por generación. Igualmente, el p-valor se mantiene por encima del 0,05 y los valores de Eta parcial al cuadrado seguirían sugiriendo que las diferencias generacionales explicarían una parte significativa de la variabilidad para, en este caso, la absorción en el trabajo relacionada con el *engagement*.

Por tanto, a raíz del MANOVA realizado para cada factor del UWES (Schaufeli et al., 2002), se observa que, aunque la generación de pertenencia pueda tener cierta influencia en la absorción, dedicación y vigor en el entorno laboral, esta parece ser moderada.

**Tabla 23.**

Satisfacción general por generación (MSQ)

Efecto		Valor	F	gl de hipótesis	gl de error	Sig.	Eta parcial al cuadrado
Intersección	Traza de Pillai	,988	114,935 <sup>b</sup>	20,000	27,000	<,001	,988
	Lambda de Wilks	,012	114,935 <sup>b</sup>	20,000	27,000	<,001	,988
	Traza de Hotelling	85,137	114,935 <sup>b</sup>	20,000	27,000	<,001	,988
	Raíz mayor de Roy	85,137	114,935 <sup>b</sup>	20,000	27,000	<,001	,988
Generación	Traza de Pillai	,916	1,183	40,000	56,000	,278	,458
	Lambda de Wilks	,280	1,201 <sup>b</sup>	40,000	54,000	,263	,471
	Traza de Hotelling	1,872	1,217	40,000	52,000	,251	,483
	Raíz mayor de Roy	1,356	1,899 <sup>c</sup>	20,000	28,000	,058	,576

a. Diseño : Intersección + Generación

b. Estadístico exacto

c. El estadístico es un límite superior en F que genera un límite inferior en el nivel de significación.

En este caso, para el análisis de las respuestas obtenidas en el MSQ (**Tabla 23**), el MANOVA indica que el factor generación de pertenencia podría tener cierta influencia en los factores del MSQ (Weiss et al., 1967), siendo su magnitud y significancia variable según el factor. La Traza de Pillai sugiere que un 91,6% de la variabilidad en los factores se podría atribuir a las diferencias generacionales, siendo 28%, según Lambda de Wilks la variabilidad que no podría explicarle. Además los valores de la Traza de Hotelling (1,872) y la Raíz mayor de Roy (1,356) sugieren también ciertas diferencias relevantes pero no muy pronunciadas.

Aunque de igual manera que en los casos anteriores, es superado el p-valor de 0,05, en los valores de la Raíz mayor de Roy existe un acercamiento al valor, lo que podría indicar un acercamiento hacia la significancia estadística.

Tomando como referencia la tabla del ANEXO III sobre los tipos de motivación e ítems del MWMS ((Gagné et al., 2014) , se compararán los datos teniendo en cuenta 6 factores principales expuestos en la tabla: regulación extrínseca social, regulación extrínseca-material, regulación introyectada, regulación identificada, motivación intrínseca y amotivación.

**Tabla 24.**

Regulación extrínseca-social (MWMS)

Efecto		Valor	F	gl de hipótesis	gl de error	Sig.	Eta parcial al cuadrado
Intersección	Traza de Pillai	,852	84,272 <sup>b</sup>	3,000	44,000	<,001	,852
	Lambda de Wilks	,148	84,272 <sup>b</sup>	3,000	44,000	<,001	,852
	Traza de Hotelling	5,746	84,272 <sup>b</sup>	3,000	44,000	<,001	,852
	Raíz mayor de Roy	5,746	84,272 <sup>b</sup>	3,000	44,000	<,001	,852
Generación	Traza de Pillai	,105	,834	6,000	90,000	,546	,053
	Lambda de Wilks	,896	,831 <sup>b</sup>	6,000	88,000	,549	,054
	Traza de Hotelling	,115	,827	6,000	86,000	,552	,055
	Raíz mayor de Roy	,105	1,569 <sup>c</sup>	3,000	45,000	,210	,095

a. Diseño : Intersección + Generación

b. Estadístico exacto

c. El estadístico es un límite superior en F que genera un límite inferior en el nivel de significación.

Las tres primeras preguntas del cuestionario MWMS ((Gagné et al., 2014) miden la regulación extrínseca-social de las personas en el trabajo – respecto a su motivación -. Los análisis realizados (MANOVA) (**Tabla 24**) muestran que los resultados no son estadísticamente significativos, con un 89,6% de Lambda de Wilks (que no se explica por la diferencia generacional) y tan sólo un 10,5% de variabilidad que podría explicarse por esta diferencia (Traza de Pillai). También los valores de Traza de Hotelling y Raíz mayor de Roy son bajos, así como el p-valor y el Eta parcial al cuadrado muestran que los resultados no se pueden tomar como estadísticamente significativos (p-valor superior a 0,05) y la generación tiene una influencia mínima sobre este tipo de regulación (menor a 1 en Eta en todos los casos).

**Tabla 26.**

Regulación extrínseca-material (MWMS)

Efecto		Valor	F	gl de hipótesis	gl de error	Sig.	Eta parcial al cuadrado
Intersección	Traza de Pillai	,845	79,924 <sup>b</sup>	3,000	44,000	<,001	,845
	Lambda de Wilks	,155	79,924 <sup>b</sup>	3,000	44,000	<,001	,845
	Traza de Hotelling	5,449	79,924 <sup>b</sup>	3,000	44,000	<,001	,845
	Raíz mayor de Roy	5,449	79,924 <sup>b</sup>	3,000	44,000	<,001	,845
Generación	Traza de Pillai	,158	1,291	6,000	90,000	,270	,079
	Lambda de Wilks	,845	1,290 <sup>b</sup>	6,000	88,000	,270	,081
	Traza de Hotelling	,180	1,288	6,000	86,000	,271	,082
	Raíz mayor de Roy	,154	2,317 <sup>c</sup>	3,000	45,000	,088	,134

a. Diseño : Intersección + Generación

b. Estadístico exacto

c. El estadístico es un límite superior en F que genera un límite inferior en el nivel de significación.

Las preguntas 4, 5, y 6 del cuestionario MWMS (Gagné et al., 2014) miden la regulación extrínseca-material de las personas en el trabajo – respecto a su motivación -. Los análisis realizados (MANOVA) (**Tabla 25**) muestran que los resultados no son estadísticamente significativos, con un 84,5% de Lambda de Wilks (que no se explica por la diferencia generacional) y un 15,8 % de variabilidad que podría explicarse por esta diferencia (Traza de Pillai). También los valores de Traza de Hotelling y Raíz mayor de Roy son bajos, así como el p-valor y el Eta parcial al cuadrado muestran que los resultados no se pueden tomar como estadísticamente significativos (p-valor superior a 0,05, aunque cercano en la Raíz mayor de Roy) y la generación tiene una influencia mínima sobre este tipo de regulación.

**Tabla 25.**

Regulación introyectada (MWMS)

Efecto		Valor	F	gl de hipótesis	gl de error	Sig.	Eta parcial al cuadrado
Intersección	Traza de Pillai	,940	169,080 <sup>b</sup>	4,000	43,000	<,001	,940
	Lambda de Wilks	,060	169,080 <sup>b</sup>	4,000	43,000	<,001	,940
	Traza de Hotelling	15,728	169,080 <sup>b</sup>	4,000	43,000	<,001	,940
	Raíz mayor de Roy	15,728	169,080 <sup>b</sup>	4,000	43,000	<,001	,940
Generación	Traza de Pillai	,323	2,122	8,000	88,000	,042	,162
	Lambda de Wilks	,695	2,142 <sup>b</sup>	8,000	86,000	,040	,166
	Traza de Hotelling	,411	2,159	8,000	84,000	,039	,171
	Raíz mayor de Roy	,330	3,625 <sup>c</sup>	4,000	44,000	,012	,248

a. Diseño : Intersección + Generación

b. Estadístico exacto

c. El estadístico es un límite superior en F que genera un límite inferior en el nivel de significación.



Las preguntas 7, 8, 9 y 10 del cuestionario MWMS (Gagné et al., 2014) miden la regulación introyectada del MANOVA (**Tabla 26**), y sus resultados muestran que un 32,3% de esta regulación podría ser explicada por las diferencias generacionales (Traza de Pillai), aunque un 69,5% no, según el Lambda de Wilks. En este caso, los valores de Traza de Hotelling (0,411) y Raíz mayor de Roy (0,330) son algo superiores que en casos anteriores, respetando el p-valor y con valores de Eta parcial al cuadrado moderados. Por tanto, podría inferirse que existen ciertas diferencias significativas para la regulación introyectada entre generaciones y que la pertenencia a la generación podría explicar, en parte, estas diferencias.

**Tabla 27.**

Regulación identificada (MWMS)

Efecto		Valor	F	gl de hipótesis	gl de error	Sig.	Eta parcial al cuadrado
Intersección	Traza de Pillai	,927	185,791 <sup>b</sup>	3,000	44,000	<,001	,927
	Lambda de Wilks	,073	185,791 <sup>b</sup>	3,000	44,000	<,001	,927
	Traza de Hotelling	12,668	185,791 <sup>b</sup>	3,000	44,000	<,001	,927
	Raíz mayor de Roy	12,668	185,791 <sup>b</sup>	3,000	44,000	<,001	,927
Generación	Traza de Pillai	,134	1,073	6,000	90,000	,385	,067
	Lambda de Wilks	,870	1,056 <sup>b</sup>	6,000	88,000	,395	,067
	Traza de Hotelling	,145	1,039	6,000	86,000	,406	,068
	Raíz mayor de Roy	,104	1,566 <sup>c</sup>	3,000	45,000	,211	,095

a. Diseño : Intersección + Generación

b. Estadístico exacto

c. El estadístico es un límite superior en F que genera un límite inferior en el nivel de significación.

Las preguntas 11, 12 y 13 del MWMS (Gagné et al., 2014) se relacionan con la regulación identificada de la motivación laboral. Los resultados analizados por el MANOVA (**Tabla 27**) muestran que los resultados no son estadísticamente significativos, con un 87% de Lambda de Wilks (que no se explica por la diferencia generacional) y tan sólo un 13,4% de variabilidad que podría explicarse por esta diferencia (Traza de Pillai). También los valores de Traza de Hotelling y Raíz mayor de Roy son bajos, así como el p-valor y el Eta parcial al cuadrado muestran que los resultados no se pueden tomar como estadísticamente significativos (p-valor superior a 0,05) y la generación tiene una influencia mínima sobre este tipo de regulación (menor a 1 en Eta en todos los casos).

**Tabla 28.**

Motivación intrínseca (MWMS)

Efecto		Valor	F	gl de hipótesis	gl de error	Sig.	Eta parcial al cuadrado
Intersección	Traza de Pillai	,878	105,780 <sup>b</sup>	3,000	44,000	<,001	,878
	Lambda de Wilks	,122	105,780 <sup>b</sup>	3,000	44,000	<,001	,878
	Traza de Hotelling	7,212	105,780 <sup>b</sup>	3,000	44,000	<,001	,878
	Raíz mayor de Roy	7,212	105,780 <sup>b</sup>	3,000	44,000	<,001	,878
Generación	Traza de Pillai	,093	,733	6,000	90,000	,624	,047
	Lambda de Wilks	,908	,729 <sup>b</sup>	6,000	88,000	,627	,047
	Traza de Hotelling	,101	,725	6,000	86,000	,631	,048
	Raíz mayor de Roy	,093	1,399 <sup>c</sup>	3,000	45,000	,255	,085

a. Diseño : Intersección + Generación

b. Estadístico exacto

c. El estadístico es un límite superior en F que genera un límite inferior en el nivel de significación.

Las cuestiones 14, 15 y 16 del test MWMS (Gagné et al., 2014) relacionadas con la motivación intrínseca en el entorno laboral, tal y como arrojan los resultados del MANOVA realizado (**Tabla 28**), no se relacionarían aparentemente con la generación de pertenencia, con un porcentaje muy bajo de posibilidad de explicar estas diferencias por generación (Traza de Pillai 9,3% y Lambda de Wilks del 90,8%). También los valores de Traza de Hotelling y Raíz mayor de Roy son bajos, así como el p-valor y el Eta parcial al cuadrado muestran que los resultados no se pueden tomar como estadísticamente significativos (p-valor muy superior 0,05) y la generación tiene una influencia mínima sobre este tipo de regulación (menor a 1 en Eta en todos los casos).

**Tabla 29.**

Amotivación por generación (MWMS)

Efecto		Valor	F	gl de hipótesis	gl de error	Sig.	Eta parcial al cuadrado
Intersección	Traza de Pillai	,797	57,582 <sup>b</sup>	3,000	44,000	<,001	,797
	Lambda de Wilks	,203	57,582 <sup>b</sup>	3,000	44,000	<,001	,797
	Traza de Hotelling	3,926	57,582 <sup>b</sup>	3,000	44,000	<,001	,797
	Raíz mayor de Roy	3,926	57,582 <sup>b</sup>	3,000	44,000	<,001	,797
Generación	Traza de Pillai	,124	,994	6,000	90,000	,434	,062
	Lambda de Wilks	,879	,975 <sup>b</sup>	6,000	88,000	,447	,062
	Traza de Hotelling	,133	,955	6,000	86,000	,461	,062
	Raíz mayor de Roy	,084	1,266 <sup>c</sup>	3,000	45,000	,297	,078

a. Diseño : Intersección + Generación

b. Estadístico exacto

c. El estadístico es un límite superior en F que genera un límite inferior en el nivel de significación.

Por último, las preguntas 17, 18 y 19 del MWMS (Gagné et al., 2014) medían la amotivación en el entorno laboral. El MANOVA realizado (**Tabla 29**) muestra cómo el factor generación tampoco parece actuar como un predictor para la amotivación, con porcentajes muy bajos de Traza de Pillai (12,4%) y muy alto para Lambda de Wilks (87,9%). De la misma manera que con otros casos anteriores, los valores de Traza de Hotelling y Raíz mayor de Roy son bajos, así como el p-valor y el Eta parcial al cuadrado muestran que los resultados no se pueden tomar como estadísticamente significativos (p-valor superior a 0,05) y la generación tiene una influencia mínima sobre este tipo de regulación (menor a 1 en Eta en todos los casos).

#### 3.1.4. Identificación de diferencias significativas y tendencias

Tras el análisis de datos mediante descriptivos, regresión lineal y de varianza (MANOVA), se observa que las diferencias generacionales tienen un impacto muy bajo y limitado sobre la satisfacción, el *engagement* y la motivación en el entorno laboral. Si bien es cierto que en los estadísticos descriptivos relativos a medias de puntuaciones y desviación estándar se observa una posible mayor afectación de la generación *millennial* en todos los parámetros y factores medidos, estas diferencias no son significativas y podrían deberse a otros factores individuales o contextuales, no directamente relacionados con la generación de pertenencia.

## 4. DISCUSIÓN Y CONCLUSIONES

Los resultados obtenidos en este estudio revelan una compleja relación entre la generación de las personas trabajadoras de la Comunidad de Madrid y su percepción sobre su satisfacción, *engagement* y motivación laboral. Esto no confirma las distintas características asociadas a cada generación que, desde la literatura aquí estudiada (Howe y Strauss, 2000; Glass, 2007; Eger et al., 2018), se defienden. Al contrario que esta, los hallazgos que se exponen en la presente investigación indican que estas diferencias generacionales no son tan marcadas como cabría esperar inicialmente.

En consonancia con investigaciones previas (Valldeneu et al., 2021; Nwoko y Yazdani, 2023; Pekelharing, 2018), parece que la generación *millennial* es la más afectada en términos de satisfacción y *engagement* laboral, seguida por la generación X, mientras que la generación Z, en comparación, muestra mejores resultados. Estas tendencias sugieren que factores como la cultura organizacional, el estilo de liderazgo y las expectativas individuales podrían modular la percepción que cada generación tiene de la satisfacción y motivación.

Asimismo, existen algunas diferencias que denotan que hay una mayor relación entre generación y regulaciones extrínseca-social y extrínseca-material (externas) y la amotivación, aunque la relación es igualmente muy baja.

No obstante, es importante destacar que las diferencias observadas no fueron tan significativas como se había propuesto en la literatura (Mahmoud et al., 2000a; Tan et al., 2018; Buzza, 2017) e hipótesis de la investigación. Esto subraya aquí de nuevo la complejidad de los factores que influyen en los tres parámetros de estudio – satisfacción, *engagement* y motivación laboral –, más allá de la generación de pertenencia, incluyendo variables contextuales y personales que también podrían determinar estas relaciones.

Los hallazgos de este trabajo tienen importantes implicaciones prácticas para la efectiva gestión de personas y la creación y promoción de políticas en las organizaciones. Aunque la generación *millennial* parece ser la más susceptible a ciertos factores de motivación y satisfacción laboral (Ngotngamwong, 2020; Toledo Álvarez y Ojeda López, 2022), la magnitud de estas diferencias invita a considerar la adopción de enfoques más personalizados que consideren necesidades y expectativas específicas, dentro de cada generación, así como un estudio del presente contexto.

Todo ello implica que se deben desarrollar políticas flexibles que permitan adaptarse a las expectativas cambiantes de las personas en el entorno laboral, independientemente de la generación de pertenencia (Singh et al., 2020; Sutrisno y Parahyanti, 2018). Es por todo ello, que se resalta la importancia de implementar prácticas de gestión de talento que promuevan un ambiente de trabajo inclusivo y de apoyo, que pueda mejorar los valores de satisfacción, motivación y *engagement* de cada generación (Manpalaz, 2022; Sutrisno y Parahyanti, 2018) y cada persona con su idiosincrasia.

#### **4.1. Limitaciones y futuras líneas de investigación**

Las principales limitaciones del presente estudio hacen referencia al tamaño y composición de la muestra. La muestra no puede considerarse lo suficientemente representativa, dado que tiene un número muy bajo de participantes (49), y el alcance y reparto de las personas para cada generación era desigual. De hecho, una de las generaciones no se ha visto representada (*baby boomers*), lo que podría haber aportado otra perspectiva única y valiosa sobre la naturaleza y presencia del trabajo en la vida de las personas (Nwoko y Yazdani, 2023; Bejtkovský, 2016).

Por otro lado, el sesgo de respuesta y el autorreporte pueden estar sujetos a errores de percepción y memoria de las personas participantes. Asimismo, no se incluyeron preguntas control que permitiesen comprobar que la atención y comprensión de las personas que participaron fuese la adecuada y, por tanto, se pudiesen tomar en cuenta sus resultados.

También hay que tener en cuenta la existencia de variables no controladas, relativas a la naturaleza del trabajo y el puesto, al tamaño de la organización y sector, o incluso el nivel educativo de los y las participantes y otros factores relativos a la cultura organizacional (estilo de liderazgo, estructura del equipo, tamaño del equipo, etc.).

El diseño transversal del estudio también limita la capacidad de extraer conclusiones y relaciones entre la generación de pertenencia y la satisfacción, *engagement* y motivación laboral.

Además, sería pertinente incorporar la perspectiva de género en futuros estudios, permitiendo estudiar el impacto del género en los tres parámetros investigados y las diferencias que pudiesen existir.

Por último, en cuanto a las limitaciones del estudio, en este trabajo se ha escogido una ubicación geográfica particular, a fin de controlar algunas variables más relativas al contexto geográfico, si bien, por ello mismo, no podrían generalizarse los resultados más allá de la Comunidad de Madrid.

Para futuras investigaciones se recomienda aumentar el tamaño de la muestra, con un muestreo estratificado por generación para una representación más equitativa, incluir preguntas de control, explorar otros factores mediadores y moderadores, estudios longitudinales e interculturales y con perspectiva de género, que permitan el estudio de otros factores relacionados al contexto.

## 4.2. Conclusiones

En cuanto al **objetivo general y la pregunta de investigación**, la conclusión es que las diferencias en los niveles de satisfacción, *engagement* y motivación laboral entre los *millennials* y otras generaciones no fueron tan significativas como cabría esperar. Aun así, la generación *millennial*, atendiendo al análisis descriptivo del estudio, parece ser la más afectada en comparación de otras generaciones.

Por otro lado, las conclusiones sobre cada objetivo e hipótesis específicos son las siguientes:

**Objetivo específico e hipótesis 1.1.:** la revisión de la literatura confirma que existen diferencias significativas en los parámetros de satisfacción, *engagement* y motivación laboral entre cada generación. Esta hipótesis (HE1) se constató parcialmente; son muchos los estudios que ponen de relieve estas diferencias y cuyos resultados confirman esta hipótesis, si bien otros generan dudas a este respecto, y los resultados de este estudio no se suman a la literatura que confirma estas teorías.

**Objetivo específico e hipótesis 1.2.:** las escalas aplicadas mostraron niveles de *engagement*, motivación y satisfacción generalmente más bajos en *millennials* que en otras generaciones, si bien los resultados mostraron que estas diferencias no son significativas. Por tanto, la hipótesis HE2 no se constató.

**Objetivo específico e hipótesis 1.3.:** los factores que influyen en satisfacción, *engagement* y motivación laboral no difieren de forma significativa entre *millennials* y las otras generaciones, incluyendo los parámetros relacionados con la motivación intrínseca, que en la

literatura se hallaba fuertemente implicada en los parámetros de estudio y la generación Y o *millennial*. Por tanto, la HE3 no se constató.

**Objetivo específico e hipótesis 1.4.:** se encontró que las diferencias entre generaciones tienen un impacto moderado en la dinámica y cultura organizacionales, pero que, lejos de ser significativo, revela que, si bien es recomendable incluir estrategias de gestión adaptadas a cada generación, no es determinante. Por tanto, las HE4 se constató parcialmente.

**Objetivo específico e hipótesis 1.5.:** esta hipótesis (HE5) con relación al objetivo 1.5. del estudio, queda pendiente de ser constatada en intervenciones futuras que permitan extraer conclusiones de si las recomendaciones aportadas tienen un impacto positivo en la dinámica y entorno laborales de la Comunidad de Madrid.

### **4.3. Estrategias de gestión de la diversidad generacional**

#### *4.3.1. Programas de mentoring y desarrollo personalizado*

Dado que las diferencias generacionales no logran explicar las diferencias existentes en valores relativos a satisfacción, *engagement* y motivación en el entorno laboral, sería importante incluir en los planes de desarrollo y *mentoring* factores individuales, como el nivel educativo o la experiencia. Esto respondería a adaptarse a las necesidades y expectativas específicas de cada persona, independientemente de su generación, y también permitiría ofrecer una perspectiva más amplia acerca de la teoría existente y las diferencias que esta reconoce entre las distintas cohortes generacionales.

Asimismo, los programas de *mentoring* generarían un entorno propicio y positivo de diversidad generacional, donde cada persona tendría la oportunidad de crecer en convivencia con personas de otras generaciones.

#### *4.3.2. Flexibilidad y adaptabilidad*

De nuevo, los resultados exponen la necesidad de reconocer y responder a las diferencias individuales más allá de la generación de pertenencia, siendo las organizaciones las responsables de personalizar programas de formación, políticas de bienestar y opciones de trabajo flexible.

#### *4.3.3. Investigación y evaluación continua*

También aquí las organizaciones tienen un papel esencial. Teniendo en cuenta las limitaciones y líneas de investigación futuras extraídas a partir de las conclusiones del estudio, las propias empresas tienen la oportunidad de aportar al conocimiento científico acerca de la diversidad generacional, sus necesidades y expectativas y la inclusión de esta información a sus prácticas y políticas, sumándose a la realización de investigaciones de mayor alcance (un muestreo más amplio y representativo, explorando otros factores y contextos).

En el caso concreto de la generación millennial en la Comunidad de Madrid, ya se ha abordado en este documento el gran relevo generacional que se va a producir en los próximos años y con este estudio, aunque no se ha logrado explicar la naturaleza de las diferencias entre satisfacción, motivación y *engagement* laboral, sí se ha podido percibir que, en general, presentan resultados más bajos de media que otras generaciones y también con una mayor disparidad en las respuestas. Por tanto, las organizaciones habrían de tomar nota a fin de seguir investigando sobre este fenómeno.

De igual manera, la evaluación continua de estos aspectos es esencial para adaptarse a las necesidades cambiantes de la fuerza laboral y del propio entorno.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Achor, S. (23 de junio de 2011). The Happiness Dividend. En *Harvard Business Review*. Recuperado el 2 de mayo de 2024, de <https://hbr.org/2011/06/the-happiness-dividend>
- Adams, J. S. (1963). Towards an understanding of inequity. *The Journal of Abnormal and Social Psychology*, 67(5), 422–436. <https://doi.org/10.1037/h0040968>
- Amabile, T. A. (1996). *Creativity in context*. Boulder: Westview Press.
- Araya, S., Rojas, L., y Varas, C. (2021). ¿Qué hace feliz a los millennials en el trabajo? Evidencias desde el sector del entretenimiento en el norte de Chile. *Revista Academia & Negocios*, 7(1), 65-80. <https://doi.org/10.29393/RAN6-7QHSA30007>
- Bakker, A. B. y Demerouti, E. (2013). La teoría de las demandas y los recursos laborales. *Journal of Work and Organizational Psychology*, 29(3), 107-115.
- Bakker, A. B., Demerouti, E., Sanz-Vergel, A. y Rodríguez-Muñoz, A. (2023). La Teoría de las Demandas y Recursos Laborales: Nuevos Desarrollos en la Última Década. *Journal of Work and Organizational Psychology*, 39(3), 157 - 167. <https://doi.org/10.5093/jwop2023a17>
- Bakker, A. B., Demerouti, E., y Xanthopoulou, D. (2011). ¿Cómo los empleados mantienen su *engagement* en el trabajo? *Ciencia & Trabajo*, 13(41), 135–142.
- Bakker, A. B., y Leiter, M. P. (2010). Where to go from here: Integration and future research on work *engagement*. En A. B. Bakker y M. P. Leiter (Eds.), *Work engagement: A handbook of essential theory and research*, 181-213. New York: Psychology Press.
- Ballesteros, B., Medina, A. y Caicedo, C. (2006). El bienestar psicológico definido por asistentes a un servicio de consulta psicológica en Bogotá, Colombia. *Universitas Psicológica*, 5(2), 239-258.
- Ballesteros, M., Sacristán, R., López, J.C., Sampere, M., Ruíz, A., Santos, E. y Martínez, J.M. (2016). Cambios demográficos en el ámbito laboral: envejecimiento de la población trabajadora en una empresa. *Seguridad y Salud en el Trabajo*, (87), 26-34.
- Barraza, A. (2014). Estresores académicos y su relación con seis indicadores cuantitativos de la red de apoyo social. *Boletín de psicología*, 111, 45-56.
- Bejtkovský, J. (2016). The Employees of Baby Boomers Generation, Generation X, Generation Y and Generation Z in Selected Czech Corporations as Conceivers of Development and Competitiveness in their Corporation. *Journal of Competitiveness*, 8(4), 105–123. <https://doi.org/10.7441/joc.2016.04.07>
- Bencsik, A., Juhász, T., y Horváth-Csikós, G. (2016). Y and Z Generations at Workplaces. *Journal of Competitiveness*, 6(3), 90–106. <https://doi.org/10.7441/joc.2016.03.06>



- Blum, M. y Nayles J. (1995). *Psicología Industrial*. México: Trillas
- Bordieu, P. (1988). *La distinción. Criterios y bases sociales del gusto*. Madrid: Taurus.
- Bòria-Reverter, S., Crespi-Vallbona, M. y Mascarilla-Miró, O. (2012). Variables determinantes de la satisfacción laboral. En *Cuadernos de Economía*, 35(97), 9-16.
- Brayfield, A. H., y Rothe, H. F. (1951). An index of job satisfaction. *Journal of Applied Psychology*, 35(5), 307–311. <https://doi.org/10.1037/h0055617>
- Burke, R., Cooper, C. y Antoniou, A. (2015). The Multi-generational and Aging Workforce. *Managing an aging and multi-generational workforce: challenges and opportunities*, 3-36. <https://doi:10.4337/9781783476589.00007>
- Buzza, J. S. (2017). Are you living to work or working to live? What millennials want in the workplace. *Journal of Human Resources Management and Labor Studies*, 5(2), 15-20. <https://doi.org/10.15640/jhrmls.v5n2a3>
- Cantera López, J. (1988). *NTP 212: Evaluación de la satisfacción laboral: métodos directos e indirectos*. Instituto Nacional de Seguridad y Salud en el Trabajo (INSST).
- Carnero, E. (4 de marzo de 2024). Ni lo que haces ni lo que ganas: esto es lo que de verdad importa para ser feliz en el trabajo, según Harvard. En *Cuerpamente*. Recuperado el 2 de mayo de 2024, de [https://www.cuerpamente.com/salud-mental/ni-que-haces-ni-que-ganas-esto-es-verdad-importante-para-ser-felicidad-trabajo-segun-harvard\\_12754](https://www.cuerpamente.com/salud-mental/ni-que-haces-ni-que-ganas-esto-es-verdad-importante-para-ser-felicidad-trabajo-segun-harvard_12754)
- Colliers (4 de mayo de 2021). *Where & how will we work in the post covid world?* Recuperado el 2 de mayo de 2024, de <https://www.colliers.com/en-fr/research/2021-actineo-international-report>
- Consejería de Economía, Hacienda y Empleo - D.G. Servicio Público de Empleo. (1er trimestre de 2024). Boletín trimestral de las personas jóvenes en el mercado laboral de la Comunidad de Madrid [Colección: Empleo y Mercado de Trabajo]. Madrid, España: Distribución Institucional. Recuperado el 13 de mayo de 2024 de <https://www.comunidad.madrid/publicacion/ref/50901>
- Consejería de Economía, Hacienda y Empleo - D.G. Servicio Público de Empleo. (abril de 2024). *Principales Indicadores del Mercado de Trabajo. Informe mensual [Colección: Empleo y Mercado de Trabajo]*. Madrid, España: Distribución Institucional. Recuperado el 13 de mayo de 2024 de <https://www.comunidad.madrid/publicamadrid>
- Cucina, J. M., Byle, K. A., Martin, N. R., Peyton, S. T., y Gast, I. F. (2018). Generational differences in workplace attitudes and job satisfaction: Lack of sizable differences across cohorts. *Journal of Managerial Psychology*. <https://doi.org/10.1108/JMP-03-2017-0115>

- Deci, E. L. y Ryan, R. M. (2008). Self-determination theory: A macrotheory of human motivation, development and health. *Canadian Psychology*, 49(3), 183-185. <https://doi.org/10.1037/a0012801>
- Deci, E. L., y Ryan, R. M. (1985). *Intrinsic Motivation and Self-Determination in Human Behavior*. New York: Plenum Press. <http://dx.doi.org/10.1007/978-1-4899-2271-7>
- Deci, E. L., y Ryan, R. M. (2000). The “what” and “why” of goal\_pursuits: Human needs and the self-determination of behavior. *Psychological Inquiry*, 11(4), 227–268.
- Eger, L., Klement, M., Tomczyk, L., Pisoňová, M., y Petrová, G. (2018). Different user groups of University students and their ICT competence: Evidence from three countries in Central Europe. *Journal of Baltic Science Education*, 17(5), 851–866. <https://doi.org/10.33225/jbse/18.17.851>
- Egerová, D., Komárková, L., y Kutlák, J. (2021). Generation Y and generation Z employment expectations: A generational cohort comparative study from two countries. *E&M Economics and Management*, 24(3), 93–109. <https://doi.org/10.15240/tul/001/2021-03-006>
- Fernández, R. (3 de abril de 2024). *Tasa de desempleo juvenil en los países de la Unión Europea (UE-28) en enero de 2023 y 2024*. Statista. Recuperado el 25 de abril de 2024, de <https://es.statista.com/estadisticas/488897/tasa-de-paro-juvenil-en-los-paises-de-la-ue/>
- Gagné, M. y Deci, E.L. (2005). Self-determination theory and work motivation. *Journal Organizational Behavior*, 26(4), 331-362. <https://doi.org/10.1002/job.322>
- Gamarra, G. (12 de septiembre de 2023). *Fuga de cerebros: sus causas y qué puedes hacer para evitarla*. Factorial.
- Gamboa, E. J. (4 d septiembre de 2010). Satisfacción laboral: descripción teórica de sus determinantes. *Revista Psicología Científica.com*, 12(16). Recuperado el 8 de mayo de 2024, de <https://pscient.net/zbhdi>
- García, M., Llorens, S., Salanova, M. y Cifre, E. (2006). Antecedentes afectivos de la autoeficacia docente: un modelo de relaciones estructurales. *Revista de Educación*, 339, 387-400.
- Gibson, J., Ivancevich, J. y Dunningly, J. (1993). *Organizaciones*. México: McGraw-Hill.
- Glass, A. (2007). Understanding generational differences for competitive success. *Industrial and Commercial Training*, 39(2), 98–103. <https://doi.org/10.1108/00197850710732424>
- Hackman, J. R., y Oldham, G. R. (1975). Development of the Job Diagnostic Survey. *Journal of Applied Psychology*, 60(2), 159–170. <https://doi.org/10.1037/h0076546>
- Hackman, J. R., y Oldham, G. R. (1976). Motivation through the design of work: Test of a theory. *Organizational Behavior & Human Performance*, 16(2), 250–279. [https://doi.org/10.1016/0030-5073\(76\)90016-7](https://doi.org/10.1016/0030-5073(76)90016-7)

- Harvard Business Review (8 de marzo de 2022). Harnessing the Power of Age Diversity. Recuperado el 2 de mayo de 2024, de <https://hbr.org/2022/03/harnessing-the-power-of-age-diversity>
- Herzberg, F. (1959). *The Motivation to Work*. John Wiley & Sons, New York.
- Hofstede, G. (1980). *Culture's consequences: International differences in work-related values*. Beverly Hills, CA: Sage.
- Howe, N., y Strauss, W. (2000). *Millennials Rising: The Next Generations*. New York, NY: Vintage Books.
- Informe CYD 2023. Fundación CYD. Recuperado el 22 de abril de 2024, de <https://www.fundacioncyd.org/publicaciones-cyd/informe-cyd-2023/>
- Instituto Nacional de Estadística (INE) (2023). *Encuesta de Población Activa (EPA)*. Cuarto Trimestre de 2023.
- Issa, T., y Isaias, P. (2016). Internet factors influencing generations Y and Z in Australia and Portugal: A practical study. *Information, Processing & Management*, 52(4), 592–617. <https://doi.org/10.1016/j.ipm.2015.12.006>
- Kahn, W. A. (1990). Condiciones psicológicas de compromiso personal y Desconexión en el Trabajo. *Revista de la Academia de Gestión*, 33(4), 692-724. <https://doi.org/10.5465/256287>
- Kermally, S. (2005). Chapter Seven: Victor Vroom (1932-). *Gurus on People Management*, 51–55.
- Klein, M. (2019). Self-Determination Theory: Basic Psychological Needs in Motivation, Development, and Wellness. *Czech Sociological Review*. 55, (3)
- Koontz y O'Donnel (1993). *Curso de Administración Moderna*. México: Mc Graw
- Lancaster, L. C., y Stillman, D. (2010). *The M-factor: How the Millennial Generation Is Rocking the Workplace*. New York, NY: Harper Business. Lanier, K. (2017). 5 things HR professionals.
- Lawler, E.E. (1971). *Pay and Organizational Effectiveness: A Psychological View*. McGraw-Hill, NY.
- Lee, Y., y Chang, H. (2008). Relations between Team Work and Innovation in Organizations and the Job Satisfaction of Employees: A Factor Analytic Study. *International Journal of Management*, 25(3), 732-739.
- Locke, E.A. (1976). *The nature and causes of job satisfaction*. In M. D. Dunnette (Ed.), *Handbook of industrial and organizational psychology*. Chicago. United States. Rand McNally College.

- Locke, E.A. y Latham, G.P. (2006). New Directions in Goal-Setting Theory. *Current Directions in Psychological Science*, 15(5), 265-268. <https://doi.org/10.1111/j.1467-8721.2006.00449.x>
- Luthans, F. (2002). The need for and meaning of positive organizational behavior. *Journal of Organizational Behavior*, 23, pp. 695-706.
- Luthans, F. (2011). *Organizational Behavior* (Third Edit). New York: The McGraw-Hill
- Mahapatra, T., y Pany, T. K. (2022). Generational differences in employee's attitude and job satisfaction: A literature review. *Journal of Positive School Psychology*, 6(6).
- Mahmoud, A. B., Fuxman, L., Mohr, I., Reisel, W. D., y Grigoriou, N. (2020a). "We aren't your reincarnation!" Workplace motivation across X, Y and Z generations. *Industrial and Commercial Training*, 52(7), 409-425. <https://doi.org/10.1108/IJM-09-2019-0448>
- Mahmoud, A. B., Reisel, W. D., Grigoriou, N., Fuxman, L., y Mohr, I. (2020b). The reincarnation of work motivation: Millennials vs older generations. *International Sociology*, 1–22. <https://doi.org/10.1177/0268580920912970>
- Manpalaz, I. P. C. (2022). Exploring the impact of leadership styles on the motivation of millennial teachers. *American Journal of Interdisciplinary Research and Innovation (AJIRI)*, 1(2). <https://doi.org/10.54536/ajiri.v1i1.497>
- Maslow, A. (1991). *Motivacion y personalidad*. Díaz de Santos.
- Maslow, A. H. (1943). A theory of human motivation. *Psychological Review*, 50(4), 370–396. <https://doi.org/10.1037/h0054346>
- McClelland, D.C. (1961). *The achieving society*. Van Nostrand.
- Molinero, O., Salguero, A. y Márquez, S. (2011). Autodeterminación y adherencia al ejercicio: estado de la cuestión. *Revista Internacional de Ciencias del Deporte*, 25, 287-304.
- Ngotngamwong, R. (2020). A study of millennial job satisfaction and retention. *Human Behavior, Development and Society*, 21(3), 47-58.
- Noticias de la Comunidad de Madrid (3 de enero de 2024). *La Comunidad de Madrid es la región que más empleo ha creado en España en el último año, con uno de cada cuatro nuevos puestos de trabajo*. Recuperado el 13 de mayo de 2024 de <https://www.comunidad.madrid/noticias/2024/01/03/comunidad-madrid-es-region-empleo-ha-creado-espana-ultimo-ano-cada-cuatro-nuevos-puestos-trabajo>
- Nwoko, C., y Yazdani, K. (2023). Self-determination theory: The mediating role of generational differences in employee *engagement*. *Journal of Business and Management Studies*, 5(4), 130-142. <https://doi.org/10.32996/jbms.2023.5.4.14>

- Organización Internacional del Trabajo (s.f.). *23 condiciones de trabajo*. Recuperado el 12 de mayo de 2024 de <https://www.ilo.org/es/temas/plataforma-de-recursos-de-trabajo-decente-para-el-desarrollo-sostenible/areas-tematicas/23-condiciones-de-trabajo-0>
- Pekelharing, R. (2018). *Exploring the interrelationship between selected leadership styles, motivational stance and work engagement* (Master's thesis). North-West University.
- Pink, D. H. (2011). *Drive: the surprising truth about what motivates us*. First Riverhead trade paperback edition. New York, Riverhead Books.
- Robbins, S. (2004). *Comportamiento Organizacional*. Mexico: Pearson Education.
- Romero, A. E., Brustad, R. J., y García Mas, A. (2007). Bienestar psicológico y su uso en la psicología del ejercicio, la actividad física y el deporte. *Revista Iberoamericana de Psicología del Ejercicio y el Deporte*, 2(2), 31-52.
- Ross, I. C., y Zander, A. (1957). A. Need Satisfaction and Employee Turnover. *Personnel Psychology*, 10, 327-338.
- Salanova, M., Agut, S., y Peiró, J. M. (2005). Linking organizational resources and work *engagement* to employee performance and customer loyalty: The mediation of service climate. *Journal of Applied Psychology*, 90(6), 1217-1227. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.90.6.1217>
- Salanova, M., y Llorens, S. (2008). Estado actual y retos futuros en el estudio del burnout. *Papeles del psicólogo*, 29(1), 59-67.
- Salanova, M., y Schaufeli, W. (2004). El *engagement* de los empleados: Un reto emergente para la dirección de los recursos humanos. *Estudios Financieros*, 62, 109–138.
- Salanova, M., y Schaufeli, W. (2009). *El engagement en el trabajo*. Alianza Editorial.
- Sánchez-Gelabert, A. y Yepes, L. (2015). Informe: Indicadores de competencias digitales y empleabilidad. Observatorio de competencias digitales y empleabilidad. Recuperado el 23 de abril de 2024, de <https://imancorpfoundation.org/wp-content/uploads/2015/12/INFORME-Indicadores-de-competencias-digitales-y-empleabilidad.pdf>
- Schaufeli, W., y Bakker, A. (2003). *UWES – Utrecht Work Engagement Scale Preliminary Manual*.
- Schaufeli, W.B., Salanova, M., Gonzalez-Roma. V. y Bakker, A.B. (2002). The measurement of *engagement* and burnout and: A confirmative analytic approach. *Journal of Happiness Studies*, 3, 71-92.
- Schein, E. H. (1985). *Organizational culture and leadership* (1st ed). Jossey-Bass Publishers.

- Singh, V., Verma, S., y Chaurasia, S. (2020). Intellectual structure of multigenerational workforce and contextualizing work values across generations: a multistage analysis. *International Journal of Manpower*. <https://doi.org/10.1108/IJM-04-2019-0207>
- Smith, L. (2020). *Investigating the relationship between job satisfaction and engagement of Millennials in hospitals: The mediating role of structural empowerment* (Mini-dissertation accepted in partial fulfillment of the requirements for the degree Master of Business Administration). North-West University.
- Stover, J. B., Bruno, F. E., Uriel, F. E., y Fernández Liporace, M. (2017). Teoría de la Autodeterminación: una revisión teórica. *Perspectivas en Psicología: Revista de Psicología y Ciencias Afines*, 14(2), 105-115.
- Strauss, W., y Howe, N. (1991). *Generations: The History of America's Future, 1584 to 2069*. Morrow.
- Sutrisno, M. B., y Parahyanti, E. (2018). The impact of psychological capital and work meaningfulness on work *engagement* in generation Y. Faculty of Psychology, University of Indonesia, Depok, Indonesia. <https://doi.org/10.2991/uipsur-17.2018.9>.
- Tan, C. Y. W., Muthueloo, R., y Teoh, A. P. (2018). Factors influencing job satisfaction: A perspective of Millennials in Malaysia Multinational (MNC) Companies. *Global Business and Management Research: An International Journal*, 10(1), 48-66.
- Tapscott, D. (2009). *Grown Up Digital: How the Net Generation is Changing Your World*. New York, NY: McGraw-Hill.
- Telemadrid (27 de marzo de 2023). *Radiografía del empleo en la Comunidad de Madrid*. Recuperado el 13 de mayo de 2024 de <https://www.telemadrid.es/la-semana-de/empleo/Radiografia-del-empleo-en-la-Comunidad-de-Madrid-0-2541945806--20230315080200.html>
- Toledo Álvarez, G., y Ojeda López, R. N. (2022). Evaluación de la motivación laboral en una dependencia pública en Mérida, Yucatán, México: Un análisis descriptivo. *CIEG, Revista Arbitrada del Centro de Investigación y Estudios Gerenciales*, 53, 13-27.
- Valdez Bonilla, H., y Ron Murguía, C. (2011). UWES – Utrecht Work *Engagement* Scale: Preliminary Manual. En W. Schaufeli y A. Bakker (Eds.), *Version 1, November 2003 [Manual preliminar]*.
- Valldeneu, M., Ferràs, X., y Tarrats, E. (2021). Effect of transformational behavior on millennial job satisfaction. *Problems and Perspectives in Management*, 19(3), 421-429. [https://doi.org/10.21511/ppm.19\(3\).2021.34](https://doi.org/10.21511/ppm.19(3).2021.34)

- Vásquez, G., Álvarez, D., y Castro, C. (2015). *Análisis del engagement en el trabajo: determinantes y consecuencias en las em presas españolas asociadas a Reprendia*. Coruña: Redependia.
- Viljoen, S. (2019). *Job satisfaction of millennials at a selected manufacturing company* (Mini-dissertation). North-West University. <https://orcid.org/0000-0003-2650-3012>
- Vroom, V. H. (1964). *Work and motivation*. New York, EE.UU.: Wiley.
- Weiss, D. J., Dawis, R. V., England, G. W., Lofquist, H. (1967). Manual for the Minnesota Satisfaction Questionnaire. *Minnesota Studies in Vocational Rehabilitation*, 22, 120.
- Werth, E. P., y Werth, L. (2011). Effective Training for Millennial Students. *Adult Learning*, 22(3), 12–19. <https://doi.org/10.1177/104515951102200302>
- Wright, T.A. y Bonett, D.G. (2007). Job Satisfaction Psychological Well-Being as Nonaddictive Predictor of Workplace Turnover. *Journal of Management*, 33(2), 141-160.
- Yukl, G.A. (2012). *Leadership in Organizations*. Prentice-Hall, Upper Saddle River.

## ANEXOS

### ANEXO I. Ítems del UWES (versión 17 preguntas)

Componentes	Ítems	Enunciado del UWES
Vigor	1. Altos niveles de energía	1. En mi trabajo me siento lleno/a de energía.
	2. Altos niveles de resiliencia	2. Soy fuerte y vigoroso/a en mi trabajo.
	3. Voluntad de dedicar esfuerzos	3. Cuando me levanto por las mañanas, tengo ganas de ir a trabajar.
	4. No fatigarse con facilidad	4. Puedo continuar trabajando durante largos períodos de tiempo.
	5. Persistencia frente a las dificultades	5. Soy muy persistente en mi trabajo.
		6. Incluso cuando las cosas no van bien, continúo trabajando.
Dedicación	1. Sentido o significado del trabajo	1. Mi trabajo está lleno de significado y propósito.
	2. Sentirse entusiasmado/a	2. Estoy entusiasmado/a con mi trabajo.
	3. Sentirse inspirado/a	3. Mi trabajo me inspira.
	4. Sentirse orgulloso/a	4. Estoy orgulloso/a del trabajo que hago.
	5. Sentirse retado/a por el trabajo	5. Mi trabajo es retador.
Absorción	1. Sentirse felizmente inmerso/a en el trabajo	1. Soy feliz cuando estoy absorto/a en mi trabajo.
		2. Estoy inmerso/a en mi trabajo



	<b>2. Presentar dificultad para dejar de trabajar</b>	3. <i>Me es difícil “desconectarme” de mi trabajo.</i>
		4. <i>Me “dejo llevar” por mi trabajo.</i>
	<b>3. Sentir que pasa el tiempo rápidamente</b>	5. <i>El tiempo vuela cuando estoy trabajando.</i>
	<b>4. Sentir que se olvida de todo alrededor</b>	6. <i>Cuando estoy trabajando olvido todo lo que pasa alrededor de mí.</i>

## ANEXO II. Ítems de la versión corta del MSQ y correspondencia con factores.

Ítem	Descripción
<b>1. Uso de habilidades</b>	Grado en que la persona siente que puede utilizar sus habilidades en el trabajo ( <b>ítem 11</b> ).
<b>2. Logro</b>	Mide el sentimiento de logro y satisfacción que experimenta la persona en el trabajo ( <b>ítem 20</b> ).
<b>3. Actividad</b>	Indica si la persona puede mantenerse ocupada constantemente en el trabajo ( <b>ítem 1</b> ).
<b>4. Avance</b>	Evalúa las oportunidades percibidas de avance en la carrera profesional dentro de la organización ( <b>ítem 14</b> ).
<b>5. Autoridad</b>	Mide la percepción de la persona sobre su capacidad para dar órdenes y tomar decisiones en el trabajo ( <b>ítem 10</b> ).
<b>6. Políticas y prácticas de la empresa</b>	Evalúa la percepción de la persona sobre cómo se implementan las políticas de la empresa en la práctica ( <b>ítem 12</b> ).
<b>7. Compensación</b>	Indica el grado de satisfacción de la persona con su salario y la cantidad de trabajo realizado ( <b>ítem 13</b> ).
<b>8. Relaciones con compañeros/as</b>	Mide cómo se lleva la persona con sus compañeros/as ( <b>ítem 18</b> ).
<b>9. Creatividad</b>	Evalúa el grado en que la persona siente que puede aplicar métodos creativos en su trabajo ( <b>ítem 16</b> ).
<b>10. Independencia</b>	Indica si la persona siente que tiene la oportunidad de trabajar solo en su trabajo ( <b>ítem 2</b> ).
<b>11. Valores morales</b>	Mide si la persona puede realizar su trabajo sin comprometer sus valores éticos o morales ( <b>ítem 7</b> ).
<b>12. Reconocimiento</b>	Evalúa si la persona recibe reconocimiento por su desempeño laboral ( <b>ítem 19</b> ).
<b>13. Responsabilidad</b>	Indica el grado de libertad de la persona para tomar decisiones en su trabajo ( <b>ítem 15</b> ).
<b>14. Seguridad laboral</b>	Mide la percepción de la persona sobre la estabilidad de su empleo ( <b>ítem 8</b> ).

<b>15. Servicio social</b>	Evalúa si la persona siente que su trabajo le brinda la oportunidad de ayudar a otras <b>(ítem 9)</b> .
<b>16. Estatus social</b>	Indica si la persona siente que su trabajo le otorga un cierto estatus social <b>(ítem 4)</b> .
<b>17. Relaciones con la supervisión (aspectos humanos)</b>	Mide cómo la persona percibe la relación con sus supervisores en términos de aspectos humanos y sociales <b>(ítem 5)</b> .
<b>18. Relaciones con la supervisión (aspectos técnicos)</b>	Evalúa la competencia técnica del supervisor o la supervisora en la toma de decisiones <b>(ítem 6)</b> .
<b>19. Variedad</b>	Indica si la persona siente que su trabajo implica una variedad de tareas y actividades <b>(ítem 3)</b> .
<b>20. Condiciones de trabajo</b>	Evalúa la satisfacción de la persona con las condiciones físicas y ambientales del lugar de trabajo <b>(ítem 17)</b> .

### ANEXO III. Tipos de motivación e ítems del MWMS

Tipo de motivación		Ítems	Enunciado del MWMS
<b>Regulación extrínseca</b>	Regulación extrínseca-social	<b>ESAP2</b>	Para obtener la aprobación de otras personas.
		<b>ESAP4</b>	Porque otras personas me respetarán más.
		<b>ESAV1</b>	Para evitar ser criticado/a por otras personas.
	Regulación extrínseca-material	<b>EMAP1</b>	Porque solo si me esfuerzo lo suficiente en mi trabajo, otros/as me recompensarán financieramente.
		<b>EMAP4</b>	Porque otros me ofrecen una mayor seguridad laboral si me esfuerzo lo suficiente en mi trabajo.
		<b>EMAV4</b>	Porque corro el riesgo de perder mi trabajo si no pongo suficiente esfuerzo en él.
<b>Regulación introyectada</b>	Enfoque de introyección	<b>INAP1</b>	Porque tengo que probarme a mí mismo/a que puedo.
		<b>INAP2</b>	Porque me hace sentir orgulloso de mí mismo/a.
	Evitación de introyección	<b>INAV1</b>	Porque de lo contrario me sentiría avergonzado de mí mismo/a.
		<b>INAV2</b>	Porque de lo contrario tendría una mala impresión de mí mismo/a.
<b>Regulación identificada</b>	Motivación identificada	<b>IDENT2</b>	Porque personalmente considero importante esforzarme en este trabajo.

		<b>IDENT3</b>	Porque esforzarme en este trabajo está alineado con mis valores personales.
		<b>IDENT4</b>	Porque esforzarme en este trabajo tiene un significado personal para mí.
<b>Motivación intrínseca</b>	Motivación intrínseca	<b>INTRIN2</b>	Porque me divierto haciendo mi trabajo.
		<b>INTRIN4</b>	Porque lo que hago en mi trabajo es emocionante.
		<b>INTRIN6</b>	Porque el trabajo que llevo a cabo es interesante.
<b>Amotivación</b>	Amotivación	<b>AM1</b>	No lo hago, porque realmente siento que estoy malgastando mi tiempo en el trabajo.
		<b>AM5</b>	Me esfuerzo poco porque no creo que este trabajo valga la pena.
		<b>AM6</b>	No sé por qué estoy haciendo este trabajo, es un trabajo sin sentido.

## ANEXO IV. Copia de cuestionario propio de Google Forms

### Cuestionario sobre satisfacción, *engagement* y motivación laboral en la Comunidad de Madrid

¡Buenas! Soy Carolina y para realizar mi Trabajo Final de Máster en Dirección y Gestión de Recursos Humanos he realizado este cuestionario. El objetivo es hacer un estudio comparativo, entre generaciones distintas, para ver la situación de la satisfacción, motivación y *engagement* de los y las *millenials*.

Los datos recopilados serán tratados de forma completamente anónima y únicamente se utilizarán con fines de investigación.

Se necesitan aproximadamente 15 minutos para contestar esta encuesta.

Si os surge cualquier duda acerca de la encuesta, no dudéis en escribirme a:

[ccalleja26@uoc.edu](mailto:ccalleja26@uoc.edu)

¡Muchas gracias por tu colaboración!

- 1. Al continuar con este cuestionario, doy mi consentimiento para ceder mis respuestas y datos aquí aportados para ser utilizados exclusivamente en el Trabajo de Fin de Máster (TFM), con fines académicos y de investigación.**
  - Sí
  - No
- 2. ¿Trabajas actualmente?**
  - Sí, estoy trabajando por cuenta ajena o propia.
  - Estoy realizando unas prácticas curriculares o como becario/a en un puesto de trabajo.
  - No, pero llevo menos de 6 meses desempleado/a.
  - No, no estoy trabajando.
- 3. ¿A qué generación perteneces?**
  - Nacido/a entre 1946 y 1964 (*Baby Boomer*).
  - Nacido/a entre 1965 y 1982 (Generación X).
  - Nacido/a entre 1983 y 1994 (Generación Y o *millenial*).
  - Nacido/a a partir de 1995 (Generación Z).
- 4. ¿Resides en la Comunidad de Madrid.**
  - Sí
  - No
- 5. ¿Presentas alguna condición médica o alteración cognitiva, física o emocional que afecte a tu capacidad de trabajo, comunicación o respuesta?**
  - Sí
  - No

### **Escala Utrecht de *Engagement* en el Trabajo (UWES) (Schaufeli & Bakker, 2003)**

#### **Instrucciones**

Las siguientes preguntas se refieren a los sentimientos de las personas en el trabajo. Por favor, lee cuidadosamente cada pregunta y decide si te has sentido de esta forma.

**¿Cuántas veces te has sentido así teniendo en cuenta el número que aparece en la siguiente escala de respuesta?**

**Frecuencia (escala Likert de 7 puntos):**

- Nunca (0): ninguna vez.
  - Casi nunca (1): pocas veces al año.
  - Algunas veces (2): una vez al mes o menos.
  - Regularmente (3): pocas veces al mes.
  - Bastante veces (4): una vez a la semana.
  - Casi siempre (5): pocas veces por la semana.
  - Siempre (6): todos los días.
1. **En mi trabajo me siento lleno/a de energía.**
  2. **Mi trabajo está lleno de significado y propósito.**
  3. **El tiempo vuela cuando estoy trabajando.**
  4. **Soy fuerte y vigoroso/a en mi trabajo.**
  5. **Estoy entusiasmado/a con mi trabajo.**
  6. **Cuando estoy trabajando olvido todo lo que pasa alrededor de mí.**
  7. **Mi trabajo me inspira.**
  8. **Cuando me levanto por las mañanas tengo ganas de ir a trabajar.**
  9. **Soy feliz cuando estoy absorto/a en mi trabajo.**
  10. **Estoy orgulloso/a del trabajo que hago.**
  11. **Estoy inmerso/a en mi trabajo.**
  12. **Puedo continuar trabajando durante largos períodos de tiempo.**
  13. **Mi trabajo es retador.**
  14. **Me “dejo llevar” por mi trabajo.**
  15. **Soy muy persistente en mi trabajo.**
  16. **Me es difícil “desconectarme” de mi trabajo.**
  17. **Incluso cuando las cosas no van bien, continúo trabajando.**

### **Escuela de Satisfacción de Minnesota (MSQ)**

#### **Instrucciones**

Pregúntate a ti mismo/a:

### **¿Cuál es el nivel de satisfacción que siento yo en lo que se refiere a los diferentes aspectos de mi trabajo?**

#### **Nivel de satisfacción (escala Likert de 5 puntos):**

- Muy bajo (0): este aspecto de mi trabajo no me satisface de ninguna manera.
  - Bajo (1): no estoy satisfecho/a con este aspecto de mi trabajo.
  - Indeciso/a (2): no puedo decidir si este aspecto de mi trabajo me satisface o no.
  - Regular (3): un nivel de satisfacción regular.
  - Alto (4): estoy muy satisfecho/a con este aspecto de mi trabajo.
- 1. Puedo mantenerme ocupado/a todo el tiempo.**
  - 2. La oportunidad de trabajar solo/a en mi empleo.**
  - 3. La oportunidad de hacer cosas diferentes de vez en cuando.**
  - 4. La oportunidad de ser reconocido/a como alguien de provecho en mi comunidad.**
  - 5. La forma en que mi supervisor/a dirige a sus trabajadores/as.**
  - 6. La habilidad de mi supervisor/a al tomar decisiones.**
  - 7. El poder hacer cosas que no me producen remordimiento de conciencia.**
  - 8. Cómo mi trabajo provee empleo estable.**
  - 9. La oportunidad de ayudar a otras personas.**
  - 10. La oportunidad de dirigir a otras personas.**
  - 11. La oportunidad de utilizar mis habilidades.**
  - 12. La forma en que la compañía pone en práctica sus políticas.**
  - 13. Mi sueldo y la cantidad de trabajo que hago.**
  - 14. Las oportunidades de avanzar en este empleo.**
  - 15. La libertad de formar mi propio juicio.**
  - 16. El poder aplicar mis propios métodos al hacer mi trabajo.**
  - 17. Las condiciones en que yo trabajo.**
  - 18. La armonía que existe entre los/as compañeros/as de trabajo.**
  - 19. Los comentarios positivos que recibo por hacer bien mi trabajo.**
  - 20. La satisfacción que siento al completar mi trabajo.**

#### **Escala de Motivación Laboral Multidimensional (MWMS) (Gagné et al., 2015)**

##### **Instrucciones**

Responda a la siguiente cuestión sobre cada parámetro:

**¿Hasta qué punto son las siguientes proposiciones razones para que te esfuerces/te involucres en tu trabajo?**



**Nivel de influencia (escala Likert de 7 puntos):**

- 1 - Nada en absoluto.
  - 2 - Muy poco.
  - 3 - Algo.
  - 4 - Moderadamente.
  - 5 - Bastante.
  - 6 - Muy considerable.
  - 7 - Totalmente / Completamente.
1. **Para obtener la aprobación de otras personas (por ejemplo: mis superiores, compañeros/as de trabajo, familia, cliente, etc.).**
  2. **Para que otras personas me respeten más (por ejemplo: mis superiores, compañeros/as de trabajo, familia, cliente, etc.).**
  3. **Para evitar que otras personas me critiquen (por ejemplo: mis superiores, compañeros/as de trabajo, familia, cliente, etc.).**
  4. **Porque sólo si me esfuerzo lo suficiente en mi trabajo, conseguiré gratificaciones económicas.**
  5. **Porque sólo si me esfuerzo lo suficiente en mi trabajo, se me garantiza una mayor estabilidad laboral.**
  6. **Porque si no me esfuerzo lo suficiente en mi trabajo, me arriesgo a perderlo.**
  7. **Porque tengo que probarme a mí mismo/a que puedo.**
  8. **Porque me hace sentir orgulloso/a de mí mismo/a.**
  9. **Porque, de lo contrario, me sentiría avergonzado/a de mí mismo/a.**
  10. **Porque, de lo contrario, tendría una mala impresión de mí mismo/a.**
  11. **Porque, en mi opinión, creo que es importante esforzarse en este trabajo.**
  12. **Porque el hecho de dedicarle mi esfuerzo a este trabajo es coherente con mis valores personales.**
  13. **Porque el esforzarme en este trabajo tiene un valor personal para mí.**
  14. **Porque me divierto haciendo mi trabajo.**
  15. **Porque lo que hago en mi trabajo es emocionante.**
  16. **Porque el trabajo que llevo a cabo es interesante.**
  17. **No me esfuerzo, porque siento que estoy malgastando mi tiempo en el trabajo.**
  18. **Me esfuerzo poco, porque no creo que merezca la pena esforzarse en este trabajo.**
  19. **No sé por qué hago este trabajo, puesto que no le encuentro sentido.**