

Alba Jiménez Nicolás

**DIFERENCIAS GENERACIONALES EN LA MOTIVACIÓN,
SATISFACCIÓN Y VALORES LABORALES**

TRABAJO DE FIN DE GRADO

dirigido por la Dra. María José Serrano Fernández

Grado de Psicología



UNIVERSITAT ROVIRA I VIRGILI

Tarragona

2022

ÍNDICE

Resumen	3
1.- Introducción teórica	4
1.1. Diversidad generacional.....	4
1.2. Generaciones, ¿Qué Son?	4
1.3. Delimitación de Generaciones	6
1.3.1. Generación Baby Boom (1946-1960)	7
1.3.2. Generación X (1960-1970).....	8
1.3.3. Generación Millennial (Nacidos Después de 1980)	8
1.4. Diferencias entre Generaciones.....	9
1.4.1. Motivación Laboral	9
1.4.2. Valores en el Trabajo.....	11
1.4.3. Satisfacción Laboral	13
2.- Motivación Personal sobre el Tema Elegido	16
3.- Contexto	16
4.- Objetivos	17
5.- Metodología.....	17
5.1.- Participantes	17
5.2.- Instrumentos	18
5.3.- Procedimiento	21
5.4.- Análisis de Datos	22
6.- Resultados	23
7.- Discusión.....	27
8.- Conclusiones.....	30
9.- Aplicabilidad	31
10.- Limitaciones	31
11.- Presupuesto	33
12.- Bibliografía.....	34
13.- Anexos.....	42
14.- Reflexión: Valoración personal del TFG.....	45

Resumen

La diversidad generacional se define como el conjunto de personas de distintas edades que trabajan conjuntamente en una misma organización. Este estudio indaga la relación entre Motivación, Satisfacción y Valores Laborales con Diversidad Generacional. Se realizó un estudio descriptivo, de diferencias de grupos y correlacional cuya muestra estuvo integrada por 120 participantes, de los cuales 68 eran pertenecientes a la Generación Millennial, 20 a la Generación X y 14 a la Generación Baby Boom. Se administró la Escala de Motivación en el Trabajo (adaptación al idioma español de Gagné et al., 2012), la Escala de Valores en el trabajo (desarrollada por Arciniega y González, 2000) y la Escala de Satisfacción (desarrollada por Warr et al., 1979). Se hallaron diferencias significativas entre las 3 generaciones en la dimensión "Regulación Introyectada", en el resto de variables de estudio no se encontraron diferencias.

Palabras clave: motivación, satisfacción, valores, diferencias generacionales.

Abstract

Generational diversity is defined as the set of people of different ages who work together in the same organization. This study investigates the relationship between Motivation, Satisfaction and Work Values with Generational Diversity. A descriptive, group and correlational study was carried out, whose sample was composed of 120 participants, of which 68 were belonging to the Millennial Generation, 20 to Generation X and 14 to the Baby Boom Generation. The Motivation at Work Scale (adaptation to the Spanish language by Gagné et al., 2012), the Values at Work Scale (developed by Arciniega and González, 2000) and the Satisfaction Scale (developed by Warr et al., 1979) were administered. Significant differences were found between the 3 generations in the dimension "Introjected Regulation", in the rest of the variables no differences were found.

Keywords: motivation, satisfaction, values, generational differences.

1.- Introducción teórica

1.1. Diversidad generacional

Las empresas están conformadas por personas de diferentes generaciones. Cada generación se diferencia de la otra ya que existen ciertas características que son comúnmente asociadas a los mismos miembros del grupo (misma generación) y clasifican a las personas de otras generaciones en grupos externos. Es decir, se lleva a cabo una autocategorización cognitiva en la que se busca un sentido de pertenencia comparándose con otro grupo diferente al propio (Urlick y Hollensbe, 2014). Esta es una cuestión importante ya que esta comparación intergeneracional en el lugar de trabajo puede formar sesgos positivos y negativos y afectar a las interacciones entre diferentes grupos pudiendo llegar a surgir conflictos (Dencker et al., 2007).

El conflicto organizacional es el resultado de interacciones con empleados heterogéneos (por ejemplo, entre generaciones de diferentes identidades). Por lo tanto, tener múltiples generaciones en el lugar de trabajo aumenta la tensión ya que aumenta la diversidad organizacional. La mayoría de las discusiones sobre generaciones han argumentado que el conflicto intergeneracional es negativo y dañino para las organizaciones (Sirias et al., 2007).

Sin embargo, las tensiones que surgen entre generaciones también pueden dar lugar a respuestas positivas como la cooperación, la motivación, el desempeño de tareas y el aprendizaje. Pero, si los involucrados en el conflicto no logran manejar esas diferencias, las percepciones intergeneracionales pueden generar frustración, rendimiento y eficiencia reducidos y, rotación (Michael et al., 2017).

1.2. Generaciones, ¿Qué Son?

Las generaciones se han definido comúnmente como "un grupo identificable que comparte años de nacimiento y eventos vitales significativos en etapas críticas de desarrollo" (Kupperschmidt, 2000a; Dries et al., 2008; Macky et al., 2008; Noble y Schewe, 2003; Parry y Urwin, 2011; Smola y

Sutton, 2002; Giancola, 2006; Gursoy, 2008; Twenge y Campbell, 2008; Benson y Brown, 2011).

La suposición subyacente es que la historia compartida de una generación produce valores y comportamientos únicos (Noble y Schewe, 2003; Hajdu y Sik, 2018). De esta manera las personas pertenecientes a una generación se comportan de manera identificable y única entre sí, teniendo cada generación características únicas (Hershtatter, 2010).

Cabe destacar que todos los miembros de una generación no necesariamente experimentan los eventos de la misma manera ni se comportan igual (Giancola, 2006; Kempf, 2017) ya que existen diferencias individuales, pero suele haber un acuerdo entre los miembros generacionales en áreas como los valores laborales y la personalidad colectiva que les diferencia de otras generaciones (Kupperschmidt, 2000a; Zabel et al., 2017; Twenge y Campbell, 2008). Dicho con otras palabras, comparten un vínculo social forjado a través de la experiencia común (Drago y Cunningham, 2006).

Las experiencias que dan forma a una generación dependen de la cultura en la que uno crece, por lo que, las experiencias y el número de generaciones difieren según el país (Zabel et al., 2017; Codrington, 2008). Estas experiencias pueden ser fragmentos del día a día (Parry y Urwin, 2011) o eventos históricos como la guerra y las crisis económicas. De hecho, las generaciones dentro de Israel son moldeadas por el comienzo y el final de las guerras (Deal et al., 2010).

No hay un momento preciso en que una generación termina y otra comienza ya que, una generación se desvanece en la siguiente (Gursoy, 2008; Weeks y Schaffert, 2019). Debido a que no existe una definición estándar del número de generaciones, años de nacimiento correspondientes a generaciones a nivel mundial o eventos que dieron forma a las generaciones (Zabel et al., 2017) se han decidido examinar las diferencias generacionales basándose en una diferenciación que comparten la mayoría de los autores.

1.3. Delimitación de Generaciones

En este estudio se utilizará el constructo de generación basada en la edad, utilizada en el estudio de Weeks y Schaffert (2019), que define las cohortes generacionales como eventos históricos generales experimentados por individuos agrupados por los mismos años de nacimiento.

Los estudios que emplean el enfoque basado en generaciones han examinado las diferencias intergeneracionales en los valores de trabajo (Smola y Sutton, 2002), patrones de carrera (Lyons, 2015), compromiso y retención (Twenge et al., 2010), éxito y satisfacción profesional (Dries et al., 2008), estilos y preferencias de liderazgo (Hart, 2006), personalidad (Wong et al., 2008; Lyons y Kuron, 2014), motivación (Wong et al., 2008) y, equilibrio entre vida laboral y personal (Lyons y Kuron, 2014).

Las diferencias en la composición, los métodos y la operacionalización de las generaciones dificultan la comparación de resultados (Lyons y Kuron, 2014). Por lo tanto, hay poco consenso sobre la naturaleza y el alcance de las diferencias intergeneracionales en el lugar de trabajo (Parry y Urwin, 2011).

No existe un consenso claro sobre la definición temporal de una generación. Este hecho crea el problema de determinar el momento exacto que las separa (Macky et al., 2008). Pero pese a existir diferencias en cuanto al período de tiempo utilizado para determinar las generaciones (Cordeniz, 2002; Dries et al., 2008; Giancola, 2006; Gursoy, 2008; Hart, 2006; Smola y Sutton, 2002; Yahr y Schimmel, 2013; Weeks y Schaffert, 2019), las generaciones generalmente se etiquetan de una forma:

"Generación Baby Boom" (nacidos entre 1946 y principios y mediados de la década de 1960) (Kupperschmidt, 2000a; Dries et al., 2008; Egri y Ralston, 2004; Pekala, 2001; Twenge, 2010; Weeks y Schaffert, 2019).

"Generación X" (nacidos entre principios y mediados de la década de 1960 y finales de la década de 1970) (Kupperschmidt, 2000a; Cordeniz, 2002; Yahr y Schimmel, 2013; Pekala, 2001; Egri y Ralston, 2004; Weeks y Schaffert, 2019).

"Generación Millennial" (nacidos entre finales de la década de 1970 y principios de la década de 1980 y mediados y finales de la década de 1990) (Smola y Sutton, 2002; Michael et al., 2017; Weeks y Schaffert, 2019). Otros autores dejan a la Generación Millennial sin fechas de finalización afirmando que simplemente nacieron después de 1980 (Drago y Cunningham, 2006; Parry y Urwin, 2011; Twenge, 2010; Weeks y Schaffert, 2019).

En este estudio se analizarán las diferencias encontradas en motivación, satisfacción y valores laborales en población española que comprenden las edades entre 18 y 72 años.

1.3.1. Generación Baby Boom (1946-1960)

La Generación Baby Boom ha sido delimitada como una generación nacida en tiempos de expansión económica que ha desafiado las normas sociales protestando por los derechos civiles para los afroamericanos y las mujeres, y, por la guerra de Vietnam que tuvo un gran efecto en esta generación (Kupperschmidt, 2000a).

Sitúan el trabajo como un elemento esencial de sus vidas y tienen dificultades para dividir el trabajo de otras prioridades como, por ejemplo, la familia (Wychowaniec, 2016).

Por lo que se puede afirmar que en general, ven el trabajo como una parte primordial de sus vidas que les conduce a la autorrealización (Kupperschmidt, 2000a). De hecho, se cree que la Generación Baby Boom es muy leal a su empleador (Wong et al., 2008) y tiende a mostrar un mayor compromiso normativo y emocional (Costanza et al., 2012). Además, no tienden a sentirse tan atraídos por otras organizaciones si están satisfechos con su trabajo (Dutta y Mishra, 2021).

1.3.2. Generación X (1960-1970)

La Generación X ha sido descrita como nacida en malas condiciones económicas (Egri y Ralston, 2004) la cual cosa les hizo crecer con una gran inseguridad (Smola y Sutton, 2002) e inestabilidad (Pekala, 2001) y ese hecho les obligó a ser autosuficientes y a convertirse en adultos a una edad temprana (Yahr y Schimmel, 2013), ya que sus padres a menudo estaban divorciados (Kupperschmidt, 1998) o ambos trabajaban fuera del hogar (Hart, 2006; Cordeniz, 2002).

A diferencia de la generación anterior, se esfuerzan por lograr un equilibrio entre el trabajo y la familia (Twenge et al., 2010; Wychowaniec, 2016; Codrington, 2008; Drago y Cunningham, 2006). Pero, no todas las características que se encuentran en la literatura son positivas, también han sido descritos como materialistas, ensimismados (Kupperschmidt, 1998) y desleales (Yahr y Schimmel, 2013).

1.3.3. Generación Millennial (Nacidos Después de 1980)

La Generación Millennial pese a haber sido criada en hogares monoparentales o hogares donde ambos padres trabajaban como la generación anterior a ellos (Drago y Cunningham, 2006), tenían padres muy involucrados (Yahr y Schimmel, 2013) que hicieron que llevaran vidas altamente estructuradas (Bristow et al., 2011) y se convirtieron en los niños más protegidos de la historia (Codrington, 2008). Han sido la primera generación en nacer y crecer con móviles y redes sociales (Hershatler, 2010) y dan por sentada la tecnología que han utilizado toda su vida (Hart, 2006; Yahr y Schimmel, 2013).

Los miembros de la Generación Millennial han sido descritos como orientados al equipo y a los logros (Howe y Strauss, 2000), multitarea (Byrne, 2007), ambiciosos (Lamm y Meeks, 2009), obstinados (Bristow et al., 2011) y leales (Drago y Cunningham, 2006).

1.4. Diferencias entre Generaciones

En los siguientes apartados se abordarán las diferencias existentes entre las diferentes generaciones que se han delimitado anteriormente y las variables utilizadas en la presente investigación.

1.4.1. Motivación Laboral

La motivación es el proceso psicológico que da propósito y dirección al comportamiento (Lindner, 1998). Es decir, es una predisposición, un impulso interno que lleva a comportarse de una manera intencional para satisfacer necesidades específicas e insatisfechas (Maslow, 1943).

La motivación laboral por su parte se define como la fuerza interna que impulsa a los individuos a lograr objetivos personales y organizacionales (Lindner, 1998). Esta se puede dividir en extrínseca e intrínseca.

En primer lugar, se hablará de la Motivación Extrínseca que se basa en los conceptos de recompensa y castigo. La recompensa es el estímulo positivo que se ofrece a la persona después de realizar una conducta, de esta manera, se aumenta la probabilidad de que vuelva a darse esta conducta, mientras que un castigo es un estímulo negativo que se da a la persona después de realizar una conducta para disminuir la probabilidad de que esta se vuelva a dar (Mateo, 2001). Está relacionada con recompensas tangibles como el salario, los beneficios complementarios, la seguridad, la promoción, el ambiente de trabajo, el estatus y el poder (Osabiya, 2015; Brieg y Aldag, 1997; Hajdu y Sik, 2018). Dicho de otra manera, la motivación extrínseca representa resultados instrumentales (Mateo, 2001) que pueden tener un efecto inmediato y poderoso, pero no necesariamente durarán mucho tiempo (Mullins, 2016).

Por otro lado, la Motivación Intrínseca se basa en las necesidades psicológicas que producen el inicio y la persistencia de la propia conducta del individuo sin fuentes externas de motivación (Mateo, 2001). Es decir, representa los resultados que se derivan de la tarea per se sin estar influenciados por una fuente externa (Brief y Aldag, 1977; Hajdu y Sik, 2018).

Son recompensas psicológicas como por ejemplo la oportunidad de usar las habilidades propias, el sentido de desafío y logro, recibir aprecio, reconocimiento positivo y ser tratado de una manera considerada (Osabiya, 2015). Los motivadores intrínsecos se ocupan de la calidad de la vida laboral, y por ello, es probable que tengan un efecto más profundo y más a largo plazo porque son inherentes a los individuos y no se imponen desde el exterior (Mateo, 2001).

Además, también se estudiará la Desmotivación que hace referencia a la falta de motivación, la Regulación Introyectada que hace referencia a la regulación que está asociada a las expectativas de autoaprobación y evitación de la ansiedad y, la Regulación Identificada que hace referencia a que se realiza la conducta porque la persona se identifica con su valor o significado (Gagné et al., 2012).

La Generación Baby Boom se siente atraída por unas buenas condiciones salariales (motivador extrínseco) y, demuestran tener altos niveles de motivación intrínseca. De hecho, en el estudio llevado a cabo por Michaelson et al. (2014) se encontró que la Generación Baby Boom experimenta niveles más altos de significado laboral que la Generación Millennial. Se teorizó que a medida que los empleados envejecen, adquieren más experiencia, lo que podría conducir a una mayor sensación de significado. Es decir, manifiestan un alto grado de Regulación Identificada. Además, aunque no se sientan cómodos ni motivados en su puesto de trabajo es probable que continúen en él, debido a que tienen un gran compromiso normativo y emocional (Costanza et al., 2012).

Para la Generación X su principal motivador es el extrínseco. El dinero es fundamental para su supervivencia y esperan un buen salario y beneficios acorde a las condiciones del mercado (Ng et al., 2010; Zhao y Xu, 2020). Tienden a mostrar un mayor compromiso normativo y emocional que la Generación Millennial (Costanza et al., 2012) pero igualmente (como la Generación Millennial) la Generación X si no está motivada por su trabajo es probable que abandone la organización (Benson y Brown, 2011).

Se considera que la Generación Millennial tiene más Regulación Introyectada que la Generación X, es decir, muestran más motivación para

“realizar sus tareas o actividades para prevenir la culpa, internamente obligatoria, la ansiedad o mejorar la autoestima” (Mahmoud et al., 2021). En el estudio de Heyns y Kerr (2018) obtuvieron puntuaciones altas en motivación intrínseca y extrínseca. Este hecho sugiere que tanto las recompensas motivacionales intrínsecas como las extrínsecas son necesarias, y las organizaciones deben centrarse en ambos tipos de recompensas para mantener el nivel actual de motivación de la Generación Millennial.

Según el estudio de Thompson y Gregory (2012) la Generación Millennial siente desmotivación en su puesto de trabajo cuando tienen mala relación con sus gerentes, con sus superiores inmediatos, cuando no obtienen reconocimiento por el trabajo bien hecho, cuando el trabajo que llevan a cabo no es significativo o cuando no sienten que haya equilibrio con su vida personal.

Finalmente, la investigación llevada a cabo por Chekwa et al. (2013) centrada en analizar cuán significativa es la motivación extrínseca e intrínseca para las diferentes generaciones obtuvo que no hay diferencias significativas entre ambos tipos de motivación entre generaciones. Es decir, ambas son importantes para todos los grupos generacionales. Aunque otros estudios como el realizado por Close y Martins (2015) no encontraron diferencias estadísticamente significativas para la motivación externa, introyectada e identificada pero sí para la intrínseca, encontrando que la Generación Baby Boom estaba más motivada intrínsecamente por el trabajo que la Generación X y Millennial, y a su vez, la Generación X más que la Generación Millennial.

1.4.2. Valores en el Trabajo

Los valores en el trabajo son las representaciones cognitivas de los empleados sobre la conformidad que sienten respecto a diversos aspectos del trabajo (por ejemplo, remuneración, autonomía o condiciones de trabajo) y resultados relacionados con el trabajo (por ejemplo, logro, realización o prestigio) (Lyons et al., 2010).

En este trabajo se analizará una adaptación de la Teoría Universal de los valores de Schwartz (1992) llevada a cabo por Arciniega et al. (2009).

Estos valores son: Apertura al Cambio vs. Conservación, y Autoengrandecimiento vs. Autotrascendencia.

En primer lugar, se abordarán las dos dimensiones bipolares Apertura al Cambio vs. Conservación. El polo Apertura al Cambio tiene que ver con que la persona tiene una identidad más individualista o idiocéntrica mientras que, el polo Conservación, consiste en tener una identidad más colectiva o alocéntrica. Las personas con rasgos idiocéntricos enfatizan sus objetivos personales, opiniones, necesidades, intereses y creencias sobre los demás, es decir, tienen valores de independencia frente al grupo. Por otro lado, las personas con rasgos alocéntricos enfatizan las creencias compartidas y se perciben a sí mismas como similares a los demás, es decir tienen valores de dependencia frente al grupo y preservan el status quo (Arciniega et al., 2009).

En cuanto a las dos dimensiones bipolares restantes Autoengrandecimiento vs. Autotrascendencia, el primer valor tiene que ver con el éxito personal que se define como la capacidad de una persona para potenciar sus intereses personales, centrándose en sus propias necesidades, mientras que, la Autotrascendencia, tiene que ver con poder trascender las propias preocupaciones y poder tener un sentido de comunidad con el cual, las necesidades propias pasan a ser colectivas y compartidas (Arciniega et al., 2009).

La Generación Baby Boom cree en una estructura organizativa jerárquica (Wong et al., 2008; Wychowanec, 2016) y en el trabajo en equipo, ya que los valores de interdependencia y colaboración comenzaron a ganar reconocimiento en la década de 1970 y principios de 1980 y se convirtieron en consignas para esta generación (Sirias et al., 2007).

En cuanto a la Generación X, esta prefiere la autonomía en su trabajo (Benson y Brown, 2011), no trabajar en equipo (Hart, 2006) y hacer las cosas a su manera (Pekala, 2001). Tal y como se ha mencionado anteriormente con la Generación Baby Boom, la Generación X también cree en una estructura organizativa más jerárquica (Wong et al., 2008; Wychowanec, 2016).

Además, los miembros de la Generación X no se centran en alcanzar el poder sobre los demás (Egri y Ralston, 2004), sino que buscan la realización tanto en el trabajo como en sus vidas personales (Kupperschmidt, 2000b), les gusta el cambio (Codrington, 2008), valoran la diversión y disfrutan de la competencia (Lamm y Meeks, 2009).

Sobre la Generación Millennial se considera que tienen una mentalidad cívica (Byrne, 2007) y un fuerte sentido de comunidad (Drago y Cunningham, 2006). Se sienten atraídos por las actividades grupales (Hart, 2006; Twenge y Campbell, 2008) y quieren incluir a todos (Gursoy, 2008), es decir, tienen características aloécnicas y prefieren trabajar en equipo para completar tareas estructuradas (Yahr y Schimmel, 2013). Además, se les considera obedientes y menos individualistas que a la Generación X (Twenge y Campbell, 2008), ya que se inclinan a proporcionar sus servicios por el bien común (Hoole y Bonnema, 2015).

Por otro lado, valoran la seguridad laboral menos que otras generaciones (Hart, 2006) y tienen un fuerte deseo de entender por qué las decisiones se tomaron de la manera en que fueron, es decir, prefieren desafiar su trabajo, ya que les brinda la oportunidad de demostrar su valía, y eso les ayuda a mejorar su autoestima (Ng et al., 2010). Tienen una alta "sed de auto-logro" y "una pasión por el éxito" (Renet et al., 2011). Además, son más propensos a creer que contar con la lealtad del empleador es arriesgado por lo que están preparados para hacer transiciones rápidas de carrera (D'Amato y Herzfeldt, 2008).

1.4.3. Satisfacción Laboral

La satisfacción laboral se define como el nivel percibido de complacencia con las interacciones sociales en el trabajo y las condiciones de empleo (Warr, 2001). Esta, se puede dividir en intrínseca y extrínseca.

La Satisfacción Intrínseca hace referencia a la satisfacción que viene motivada desde el interior de cada persona y no por factores externos, un

ejemplo de ello sería la responsabilidad asignada, la promoción, aspectos relativos al contenido de la tarea (Oldham y Hackman, 2010).

Por el contrario, la Satisfacción Extrínseca hace referencia a aquella motivación originada desde el exterior, un ejemplo de ella sería la remuneración o las condiciones físicas del trabajo (Warr y Nielsen, 2018).

En este trabajo se analizará tanto la Satisfacción Intrínseca como la Extrínseca, así como la Satisfacción General en la cual se tienen en cuenta ambos factores de manera conjunta.

El estudio realizado por D'Amato y Herzfeldt (2008) afirma que es más probable que los trabajadores de los miembros de la Generación Baby Boom crean que la lealtad hacia el empleador y el trabajo duro se recompensen con seguridad laboral y aumentos salariales graduales.

El nivel de satisfacción laboral en los trabajadores de la Generación Baby Boom está estrechamente relacionado con la posibilidad de un control independiente de su propio trabajo (Gellert y Schalk, 2012). Además, su satisfacción laboral aumenta cuando tienen la oportunidad de combinar sus competencias individuales con el desempeño de tareas complejas que conducen a un mayor desarrollo (Wychowaniec, 2016). También cabe destacar que parte de la satisfacción laboral en esa generación se basa en la satisfacción con las relaciones con compañeros y superiores (Gellert y Schalk, 2012).

Por otro lado, los resultados del estudio de Kowske et al. (2010) afirman que están insatisfechos con diferentes aspectos del trabajo como con la satisfacción general de la empresa y su trabajo y, con la satisfacción con el desarrollo y el avance profesional.

En cuanto a la Generación X, sus miembros prefieren un trabajo que les permita lograr los resultados deseados y recibir promociones (Benson y Brown, 2011; Smola y Sutton, 2002). Tal y como se ha dicho anteriormente valorando en gran medida el trabajo que proporciona independencia, autonomía y libertad de supervisión (Benson y Brown, 2011; Sirias et al., 2007). Por lo tanto, para los empleados de la Generación X, el trabajo tiene un valor definido, ya que les brinda crecimiento a nivel personal.

Finalmente, los miembros de la Generación Millennial buscan un trabajo "significativo y satisfactorio" (Benson y Brown, 2011; Byrne, 2007) que esté alineado con un propósito superior por lo que se desempeñan mal en trabajos repetitivos o no estimulantes (Ng et al., 2010). Tal y como se ha comentado en el apartado de motivación laboral, consideran que tienen satisfacción laboral cuando sienten libertad e independencia en el desempeño de sus tareas (Weeks y Schaffert, 2019) y cuando tienen reconocimiento por el trabajo bien hecho (Kowske et al., 2010).

Demuestran mayor satisfacción laboral que la Generación X y que la Generación Baby Boom (Twenge et al., 2010), pero a menudo se describen como "buscadores de trabajo desleales en búsqueda constante de mejores oportunidades y una mejor compensación" (Papavasileiou y Lyons, 2015). Debido a que son buenos para acceder a la información en línea, expresar públicamente sus opiniones (Hershtatter, 2010) incluso si están satisfechos con el trabajo, esperan más satisfacción en otras organizaciones y se sienten atraídos, por lo que, es más probable que cambien incluso de carrera profesional para encontrar satisfacción (Gursoy, 2008).

La Generación Millennial, más que otras generaciones, buscan conciliación entre vida laboral y personal. Crean en la libertad que brinda la tecnología para trabajar desde cualquier lugar y trabajar en un entorno colaborativo y orientado al equipo (Michael et al., 2017). Se puede afirmar pues que los miembros pertenecientes a la Generación Millennial buscan mayor libertad y equilibrio que la Generación X y la Generación X a su vez lo busca más que la Generación Baby Boom (Sullivan, 2009). Esta misma tendencia se mantiene para valorar el ocio, la Generación Millennial valora más el ocio que la Generación X, que lo valora más que la Generación Baby Boom (Twenge et al. 2010).

En cuanto a características comunes encontradas, una de ellas es respecto a la satisfacción extrínseca. El salario y los beneficios son un predictor importante de la atracción organizacional tanto para la Generación Millennial como para la Generación X y Baby Boom. Es probable que las generaciones futuras siguiendo a estas generaciones busquen puestos de

trabajo que les paguen de acuerdo con sus expectativas (Ng et al., 2010; Zhao y Xu, 2020).

2.- Motivación Personal sobre el Tema Elegido

Desde hace un tiempo me ha empezado a interesar el ámbito de la Psicología de las Organizaciones, concretamente como las organizaciones pueden mejorar la calidad de vida de sus empleados, ya que es donde se pasa una gran parte de nuestras vidas. Con esa finalidad he elegido este tema, ya que en una organización nos relacionamos con gente de diferentes generaciones a la nuestra y quería analizar si había diferencias en cuanto a motivación, satisfacción y valores para poder aprender a beneficiarnos de vivir en el entorno en el que vivimos actualmente con tanta diversidad y riqueza generacional.

3.- Contexto

Se ha realizado la investigación con trabajadores de diferentes grupos generacionales de la población española, concretamente pertenecen a la comunidad autónoma de Cataluña a las provincias de Tarragona y Barcelona.

La mayoría de la muestra es del género femenino, perteneciente a la Generación Millennial, casados o en pareja, con estudios universitarios, técnicos profesionales (ciencias, ingeniería, salud, finanzas, derecho, servicios sociales, información, comunicación y similares), trabajadores a jornada completa, con una trayectoria profesional corta (de 0 a 10 años trabajados en total) y llevando de 1 a 5 años en la empresa.

4.- Objetivos

El objetivo general es analizar las diferencias generacionales en cuanto a la motivación en el puesto de trabajo.

También se quieren examinar las diferencias encontradas en cuanto a los valores respecto al trabajo.

Y, finalmente se quieren observar las diferencias encontradas en cuanto a la satisfacción laboral.

Las hipótesis de trabajo son las siguientes:

H1: La motivación laboral será diferente dependiendo del grupo generacional.

H2: La satisfacción en el trabajo será diferente dependiendo del grupo generacional.

H3: Los valores en el trabajo se relacionarán con la edad.

5.- Metodología

5.1.- Participantes

La muestra ha sido compuesta por un total de 102 participantes, 61 participantes del género femenino y 41 del género masculino.

Para la edad se ha dividido la muestra en 3 generaciones: miembros de la Generación Baby Boom (14 participantes), de la Generación X (20 participantes) y de la Generación Millennial (68 participantes).

En cuanto a su estado civil, 63 participantes están casados o en pareja, 28 solteros, 10 divorciados y la persona restante es viuda.

También se les ha preguntado sobre su nivel escolar alcanzado. La mayoría de los encuestados tienen un grado universitario, para ser más exactos en total son 30 personas, seguidos de 20 de los participantes que tienen formación profesional, 17 titulación de máster, postgrado o cursos

superiores, 14 bachillerato, 12 educación primaria, 7 educación secundaria obligatoria (ESO) y finalmente 2 doctorado.

Además, se puede observar cómo entre los encuestados hay personas que forman parte de diferentes grupos profesionales. La mayoría de los encuestados, siendo estos 33, son técnicos profesionales (ciencias, ingeniería, salud, finanzas, derecho, servicios sociales, información, comunicación y similares), seguido de 18 administrativos, 13 trabajadores no cualificados (peones y ayudantes), 13 trabajadores de Otras categorías, 10 trabajadores de servicios, 6 oficiales y operarios (construcción, pintores, soldadores, chapistas, caldereros, instaladores, montadores, reparadores y similares), 3 trabajadores de ocupaciones militares y policía y 3 trabajadores de personal directivo.

En cuanto a la situación laboral actual la mayoría de los encuestados (75 personas) actualmente trabajan a jornada completa, seguidos de 19 personas que trabajan a jornada parcial, y finalmente 8 trabajadores por cuenta propia.

Para analizar los años trabajados en total se ha dividido en 4 bloques: De 0 a 10 años (58 encuestados), de 11 a 20 años (9 encuestados), de 21 a 30 años (16 encuestados) y más de 31 años (19 encuestados).

En último lugar, respecto al tiempo que llevan trabajando en la empresa la mayoría de los encuestados (40 personas) llevan de 1-5 años en la empresa, 30 menos de 1 año, 13 más de 21 años, 10 de 6 a 10 años, y, 9 de 11-20 años.

5.2.- Instrumentos

Escala de Motivación Laboral (R-MAWS; Gagné et al., 2010) adaptada al español por Gagné et al. (2012). Esta escala consta de 19 ítems en formato Likert con 7 opciones de respuesta (de 1 = *muy insatisfecho* a 7 = *muy satisfecho*). Consta de 5 dimensiones; la primera, Desmotivación, está compuesta por 3 ítems (2, 15, 16), un ejemplo sería: "2.- Me esfuerzo poco, porque no creo que valga la pena esforzarse en este trabajo" ($\alpha = 0.76$), la segunda, Regulación Externa, contiene 6 ítems (3, 8, 9, 10, 14, 17), un

ejemplo sería "17.- Porque otras personas me van a compensar financieramente, sólo si pongo el suficiente esfuerzo en mi trabajo" ($\alpha = 0.75$), la tercera, Regulación Introyectada, está formada por 4 ítems (1, 5, 7, 19), un ejemplo sería "1.- Porqué tengo que probarme a mí mismo que yo puedo hacerlo" ($\alpha = 0.85$), la cuarta, Regulación Identificada, está formada por 3 ítems (4, 11, 18), un ejemplo sería "4.- Porque el poner esfuerzo en este trabajo va con mis valores personales" ($\alpha = 0.66$) y la quinta, Motivación Intrínseca, está formada por 3 ítems (6, 12, 13), un ejemplo sería: "6.- Porque me divierto haciendo mi trabajo" ($\alpha = 0.86$).

Escala de Valores en el Trabajo (EVAT-30) desarrollada y validada por Arciniega y González (2000). Se ha utilizado la versión abreviada de 16 ítems en formato Likert con 5 opciones de respuesta (de 1 = *es totalmente distinto a mí* a 5 = *es idéntico a mí*) que mide 2 dimensiones y 4 polos. La primera dimensión es Apertura al Cambio y Conservación, el polo Apertura al Cambio está compuesto por 4 ítems (5, 1, 9, 13), un ejemplo sería: "1.- Es un(a) empleado(a) muy activo(a), contagia energía sólo de verle" ($\Omega = 0.6811$), mientras que el polo contrario, Conservación, está formado por 4 ítems (2, 6, 10, 14), un ejemplo sería: "6.- No le gusta hacer cosas que otros no hagan, siempre se guía por lo que otros hacen" ($\Omega = 0.7057$). En cuanto a la segunda dimensión Autoengrandecimiento y Autotrascendencia, el polo Autoengrandecimiento está formado por 4 ítems (3, 7, 11, 15), un ejemplo sería: "7.- Él (Ella) busca siempre sobresalir y ser exitoso(a) frente a los demás" ($\Omega = 0.7465$) mientras que el polo externo Autotrascendencia está formado por 4 ítems (4, 8, 12, 16), un ejemplo sería: "12.- Él (Ella) siempre lucha por que todos los empleados reciban el mismo trato y oportunidades" ($\Omega = 0.8266$).

Se ha decidido elegir la versión abreviada ya que solamente se utilizan 16 ítems en vez de 30 y, al ser un total de 3 escalas, se ha intentado reducir el tiempo de administración de las escalas para evitar fatiga por parte de los participantes.

Escala General de Satisfacción (OVERALL JOB SATISFACTION) desarrollada por Warr et al. (1979). Esta escala contiene 15 ítems en formato Likert con 7 opciones de respuesta (de 1 = *muy insatisfecho* a 7 = *muy satisfecho*). Mide 3 dimensiones, la primera, Satisfacción Intrínseca, formada

por 7 ítems (2, 4, 6, 8, 10, 12 y 14), un ejemplo sería "2.- Libertad para elegir tu propio método de trabajo" (α = entre 0,79 - 0,85), la segunda, Satisfacción Extrínseca, formada por 8 ítems (1, 3, 5, 7, 9, 11, 13 y 15), un ejemplo sería "1.- Condiciones físicas del trabajo" (α = entre 0,74 - 0,78) y, la tercera, Satisfacción General, consiste en la suma de las 2 anteriores (α = entre 0,85 - 0,88).

5.3.- Procedimiento

Para recolectar los datos, se ha administrado de manera conjunta la Escala de Motivación en el Trabajo, la Escala de Valores en el Trabajo y la Escala de Satisfacción General de manera online a través de un formulario de Google que se ha difundido a través de la red social, pudiendo ser contestado por todos aquellos trabajadores en activo.

Se dio una explicación general antes de empezar el cuestionario donde se abordaba la temática de este, en este caso la temática abordada era la motivación, satisfacción y valores laborales. Además, se explicó que este estudio había sido aprobado por el Comité de Ética de Investigación en Personas, Sociedad y Medio Ambiente (CEIPSA) de la Universidad Rovira y Virgili.

También se comentaba que las respuestas iban a ser totalmente anónimas y confidenciales por lo que el participante podría contestar a la encuesta lo más sinceramente posible. Además, la participación era totalmente voluntaria por lo que tenían el derecho a retirarse del estudio en cualquier momento y se les pidió su consentimiento informado.

Se encontraban diferentes consignas en cada escala, en la Escala de Satisfacción General se decía lo siguiente: "Atendiendo a cómo usted se siente respecto a distintos aspectos en el ámbito de su trabajo, se presentan 15 ítems con 7 opciones de respuesta, entre la que se posicionará, marcando aquella casilla que mejor represente su parecer", en la Escala de Motivación se explicaba lo siguiente "Indique en qué medida el enunciado corresponde actualmente a una de las razones por las que usted está haciendo su trabajo. Marque la casilla de su elección, y trate de contestar sin consultar a otra persona y de acuerdo con el enunciado que mejor lo describa". Finalmente, para la Escala de Valores se dio la siguiente consigna "Los siguientes enunciados describen brevemente las características de distintos empleados, su tarea consiste en calificar qué tanto se parece cada uno de ellos a usted, marcando el cuadro que mejor describa el parecido. Considere el trabajo en general, y no sólo su situación actual".

Además, había una consigna común en todas ellas "No existen respuestas correctas o incorrectas".

5.4.- Análisis de Datos

Con la finalidad de comprobar los objetivos planteados se han utilizado diferentes medidas estadísticas. Primero se ha realizado un análisis de estadística descriptiva (frecuencia y porcentaje) de las variables sociodemográficas del estudio (generaciones).

Después, se ha utilizado el método de consistencia interna basado en el alfa de Cronbach que permite estimar la fiabilidad de los instrumentos de medida a través de un conjunto de ítems, en este caso, medidos en escala tipo Likert.

A continuación, se ha llevado a cabo la prueba de normalidad, en este caso, al ser el número de datos mayor a 50 se ha considerado el Test de Kolmogorov-Smirnov, para saber si se debía aplicar un test paramétrico o no paramétrico en el contraste de hipótesis. Como en este estudio no había distribución normal, y había 3 grupos generacionales se ha utilizado la prueba de Kruskal Wallis, una prueba no paramétrica que sirve para corroborar si existen diferencias relevantes a nivel estadístico entre 2 o más grupos de una variable independiente (en este caso de las generaciones) con una variable ordinal (las dimensiones de las escalas).

También se ha llevado a cabo un análisis de las principales variables objeto de estudio de este trabajo. Se han comparado las medias de las dimensiones de las escalas en los diferentes grupos establecidos por la variable categórica (generación).

Finalmente, se ha llevado a cabo un análisis correlacional con el coeficiente Rho de Spearman entre las diferentes dimensiones de las escalas y la variable edad.

Los análisis mencionados fueron realizados mediante el paquete estadístico SPSS (v.27).

6.- Resultados

Tabla 1

Estadísticos descriptivos de la variable generación

Generaciones	Frecuencia	Porcentaje
Generación Baby Boom	14	13,7
Generación X	20	19,6
Generación Millennial	68	66,7
Total	102	100,0

En cuanto a la edad de los participantes, esta se ha dividido en 3 grupos generacionales; Generación Baby Boom (1946-1960), Generación X (1960-1970) y Generación Millennial (1980-...).

Tal y como se puede observar en la Tabla 1 la mayoría de los participantes (102 en total) pertenecen a la Generación Millennial, siendo 68 participantes. En segundo lugar, se encuentra la Generación X siendo un total de 20 participantes y, finalmente la Generación Baby Boom con 14 participantes.

Tabla 2

Estadísticas de fiabilidad de las tres escalas

	Alfa de Cronbach	N de elementos
Escala de motivación	,840	19
Escala de valores	,847	16
Escala de satisfacción	,957	15

Las 3 escalas tienen un buen índice de fiabilidad, ya que el alfa de Cronbach es mayor a 0,8 en los 3 casos, siendo en el caso de la escala de satisfacción un valor de fiabilidad excelente con un valor de ,957.

Tabla 3

Media aritmética de las dimensiones de las 3 escalas con la variable generación

	Generación Baby Boom		Generación X		Generación Millennial	
	Media	Desviación estándar	Media	Desviación estándar	Media	Desviación estándar
Desmotivación	10,07	6,07	7,00	4,59	7,44	4,51
Regulación externa	24,00	8,35	28,85	8,71	28,87	7,16
Regulación introyectada	17,50	6,01	21,75	5,19	22,59	4,42
Regulación identificada	15,57	5,15	16,30	3,79	17,13	3,91
Motivación intrínseca	15,86	4,29	15,05	4,37	15,75	4,93
Satisfacción intrínseca	36,21	13,74	35,15	10,83	37,28	8,68
Satisfacción extrínseca	42,50	13,73	39,70	11,43	43,51	8,48
Satisfacción general	78,71	13,76	80,79	8,74	74,85	11,54
Apertura al cambio	17,43	4,48	17,60	3,15	18,19	3,14
Conservación	18,00	2,69	16,55	4,06	16,47	3,38
Autoengrandecimiento	14,64	5,02	13,35	4,84	15,09	3,68
Autotrascendencia	17,36	4,48	18,70	3,48	19,10	2,33

Se observa que las dimensiones de las 3 escalas se distribuyen casi de la misma manera en las diferentes generaciones. No se aprecian grandes diferencias entre las diferentes generaciones, pero para ver si esas diferencias son realmente significativas se ha llevado a cabo la prueba H de Kruskal-Wallis, se observa en la Tabla 4.

A continuación, se llevó a cabo una prueba de normalidad para saber si se debía aplicar un test paramétrico o un test no paramétrico. El valor de p salió significativo ($p < 0,05$) en todos los casos, por lo que se aceptó la hipótesis que la variable no tenía distribución normal y, por tanto, se debía llevar a cabo un test no paramétrico.

Como se ha mencionado anteriormente se ha llevado a cabo una prueba de contraste de medias no relacionadas (Tabla 4) para ver realmente si las diferencias encontradas anteriormente eran significativas. Se puede aceptar con un 95% de confianza la hipótesis de que hay diferencias estadísticamente significativas en la dimensión de Regulación Introyectada entre los diferentes grupos de edad.

Tabla 4

Prueba de contraste de medias no relacionadas entre las diferentes dimensiones y la variable generación

	H de Kruskal-Wallis	GI	Sig. Asintótica
Desmotivación	2,428	2	,297
Regulación externa	4,426	2	,109
Regulación introyectada	10,143	2	,006
Regulación Identificada	2,042	2	,360
Motivación intrínseca	,873	2	,646
Satisfacción intrínseca	,725	2	,696
Satisfacción extrínseca	2,024	2	,363
Satisfacción general	1,266	2	,531
Apertura al cambio	2,134	2	,344
Conservación	2,707	2	,258
Autoengrandecimiento	2,062	2	,357
Autotrascendencia	1,343	2	,511

Finalmente, tal y como se puede ver en la Tabla 5, se ha llevado a cabo un análisis de correlación entre las diferentes dimensiones por la variable edad donde no se han encontrado diferencias significativas en ninguna variable.

Tabla 5*Correlaciones entre las diferentes dimensiones por la variable edad*

Edad			
	Coefficiente de correlación	Sig. (bilateral)	N
Desmotivación	-,033	,746	102
Regulación externa	-,103	,304	102
Regulación introyectada	-,163	,101	102
Regulación identificada	-,025	,802	102
Motivación intrínseca	,064	,521	102
Satisfacción intrínseca	,032	,749	102
Satisfacción extrínseca	,024	,811	102
Satisfacción general	,033	,745	102
Apertura al cambio	,026	,793	102
Conservación	,129	,196	102
Autoengrandecimiento	-,053	,595	102
Autotrascendencia	,042	,678	102

* La correlación es significativa en el nivel 0,05 (bilateral)

** La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral)

7.- Discusión

En el presente estudio se han observado y analizado los resultados obtenidos en 3 escalas respecto a 3 variables: motivación, satisfacción y valores.

La primera hipótesis "La motivación laboral será diferente dependiendo del grupo generacional" se acepta parcialmente debido a que en la Tabla 4 se observa como la única diferencia significativa hallada en el estudio es en la dimensión Regulación Introyectada. Además, se puede observar (Tabla 3) una mayor media aritmética en los miembros de la Generación Millennial, seguida de la Generación X y de la Generación Baby Boom. Este mismo resultado fue obtenido en el estudio realizado por Mahmoud et al. (2021).

En cuanto al resto de variables, las diferencias encontradas son mínimas (Tabla 3), pero se observa un patrón común entre 3 variables, un orden descendente entre generaciones, es decir, a medida que las generaciones son mayores tienen menos Regulación Externa, Introyectada e Identificada, contrario a lo encontrado por otros autores como Costanza et al. (2012) que encontraron que la Generación Baby Boom tiene un alto grado de Regulación Identificada.

Por otro lado, este estudio al igual que otros teorizan que a las tres generaciones les motivan en gran medida los reguladores externos (Chekwa et al., 2013; Michaelson et al., 2014; Zhao y Xu, 2020; Ng et al., 2010).

Mientras que con la variable Desmotivación y Motivación Intrínseca se encuentra que la generación que ha obtenido mayor media aritmética (Tabla 3) es la Baby Boom, seguida de la Millennial y en último lugar la X. Diferentes estudios también encontraron que la Generación Baby Boom es la que tenía mayor Motivación Intrínseca (Michaelson et al., 2014; Close y Martins, 2015) y Desmotivación (Kowske et al., 2010).

En último lugar, se pretendía observar si había relación entre las dimensiones de las escalas con la variable edad. En la Tabla 5 se puede ver como todas las dimensiones de la escala de motivación en el trabajo (Desmotivación, Regulación Externa, Regulación Introyectada y Regulación

Identificada), menos la dimensión de Motivación Intrínseca, tienen una relación negativa con la variable edad. Lo que quiere decir que a medida que aumenta la edad disminuyen estas variables. En cambio, la Motivación Intrínseca a medida que aumenta la edad también aumenta. Se obtienen los mismos resultados con la variable edad que con la variable generación, exceptuando la dimensión Desmotivación que en la Tabla 3 se observa lo contrario (a mayor edad mayor desmotivación). Este resultado se puede haber dado debido a que cuando se observan las diferencias en la muestra agrupada por generaciones, esta no es muy grande y está bastante segmentada, habiendo más del doble de participantes en la Generación Millennial que en la Generación Baby Boom y X.

Respecto a la segunda hipótesis "La satisfacción en el trabajo será diferente dependiendo del grupo generacional" se rechaza completamente. En la Tabla 3 se halla una media en la dimensión de Satisfacción General mayor en la Generación X, seguida de la Generación Baby Boom y de la Generación Millennial. Respecto a las otras dimensiones (Satisfacción Intrínseca y Satisfacción Extrínseca), contrariamente a lo observado en la dimensión general, se encuentra una mayor media en la Generación Millennial, seguida de Baby Boom y encontrándose en último lugar la Generación X. Estos resultados también han sido encontrados por otros estudios como Twenge et al. (2010), aunque en este caso se encontró que la satisfacción aumentaba a medida que la generación era menor, es decir, en primer lugar, se encontró con mayor nivel de satisfacción a la Generación Millennial, en segundo lugar, la X y en tercer lugar la Baby Boom. Contrariamente a los resultados obtenidos, en otros estudios se encontró que no existen diferencias entre generaciones en cuanto a satisfacción (Ng et al, 2010; Zhao y Xu, 2020).

Estas diferencias encontradas no fueron significativas (Tabla 4), por lo que lo único que se puede afirmar, es que todos los empleados de las diferentes generaciones tienen mayor Satisfacción Extrínseca que Intrínseca, tal y como se puede observar en la Tabla 3.

Por otro lado, respecto a las correlaciones de las diferentes dimensiones con la variable edad, a medida que aumenta la edad aumentan

las 3 variables (Satisfacción Extrínseca, Intrínseca y General). Este resultado, también fue obtenido en el estudio llevado a cabo por Michaelson et al. (2014) dónde se teorizó que los empleados a medida que envejecen tienen una mayor sensación de significado laboral.

Finalmente, la tercera hipótesis "Los valores en el trabajo se relacionarán con la edad" se rechaza completamente. Tal y como se puede observar en la tabla 3, se observa una media más alta en la variable Apertura al Cambio en la Generación Millennial, seguida de Generación X y Baby Boom. En el polo opuesto, se encuentra la variable Conservación, en la cual se observa más media en la Generación Baby Boom, seguida de la Generación X y la Generación Millennial. Contrariamente a estos resultados obtenidos en la literatura se encuentran autores que obtuvieron que la Generación Millennial tiene valores comunes con los de la Generación Baby Boom relacionados con la conservación, es decir, con rasgos más alocéntricos referidos a preferir trabajar en equipo (Wong et al., 2008; Wychowaniec, 2016; Gursoy, 2008; Hart, 2006; Twenge y Campbell, 2008) mientras que la Generación X es la que obtuvo valores más individualistas y con rasgos más idiocéntricos (Benson y Brown, 2011; Hart, 2006; Pekala, 2001; Twenge y Campbell, 2008).

En cuanto a la dimensión Autoengrandecimiento se obtuvo más media en la Generación X, seguida de Baby Boom y Generación Millennial. Mientras que en el polo opuesto Autotrascendencia se observa más media en Generación Millennial, seguida de X y Baby Boom. Otros autores obtuvieron los mismos resultados. Los miembros de la Generación X se considera que disfrutan de la competencia (Lamm y Meeks, 2009). Por otro lado, la generación encontrada en la literatura con más "sed de auto-logro" y "pasión por el éxito" es la Millennial (Renet et al., 2011; Ng et al., 2010), aunque otros estudios han encontrado que la Generación Millennial se inclina a proporcionar sus servicios por el bien común (Hoole y Bonnema, 2015). Este último resultado iría acorde a lo encontrado en este estudio.

Finalmente, en cuanto a la correlación con la edad (Tabla 5) a medida que aumenta la edad aumenta el valor de Conservación, y el valor de

Autotrascendencia. Mientras que la variable Autoengrandecimiento disminuye a medida que aumenta la edad.

8.- Conclusiones

Teniendo en cuenta el marco teórico que fundamenta este estudio, los objetivos, las hipótesis y los instrumentos utilizados se puede llegar a las siguientes conclusiones:

Existen diferencias estadísticamente significativas entre generaciones en la dimensión Regulación Introyectada, concretamente en orden descendente entre generaciones. La Generación Baby Boom es la que menos tiene, seguida de la X y la Millennial. Esta dimensión tiene que ver con hacer una tarea para evadir sentimientos de culpa por no cumplir con lo requerido por otros.

En el resto de las dimensiones de estudio no se encuentran diferencias estadísticamente significativas, pero si diferencias sutiles, que indican que, si hubiera una mayor muestra que fuera más representativa de la Generación X y Baby Boom, se podrían haber hallado diferencias significativas. Por ejemplo, respecto a la Motivación Intrínseca, o respecto a los valores. Ya que se ha observado una relación respecto a los valores, a medida que envejecen las personas se observa más puntuación en Conservación y en Autotrascendencia. Y, en cuanto a la dimensión de Motivación Intrínseca se ha observado mayor puntuación respecto a la Generación Baby Boom frente a las otras 2 generaciones pero no lo suficientemente grandes para ser significativas.

En cuanto a similitudes encontradas, todos los encuestados han obtenido un valor más elevado de Autotrascendencia que de Autoengrandecimiento, es decir, de priorizar el bien común. También de Apertura al Cambio respecto a Conservación. Cabe decir que este resultado puede estar sesgado, y se podría haber dado el sesgo de deseabilidad social al responder a estos ítems y no los que pertenecen al polo opuesto (Autoengrandecimiento) que tienen que ver con una personalidad más egoísta e idiocéntrica.

Otro rasgo en común es la preferencia a los reguladores externos. El salario y los beneficios demuestran ser un predictor importante de satisfacción y motivación para las 3 generaciones.

Se puede llegar como conclusión final con este estudio que parece ser que no hay tantas diferencias entre las generaciones, aunque no se puede afirmar con seguridad. Habría que realizar más investigaciones con mayor muestra y más representativa de las Generaciones Baby Boom y X para poder llegar a una conclusión más firme.

9.- Aplicabilidad

Dentro del panorama diverso y cambiante que encontramos en el puesto de trabajo, el enfoque de las organizaciones debe comenzar a cambiar y tener en cuenta las necesidades y valores de las diferentes generaciones.

El hecho de que la Generación Millennial demostrara mayor Regulación Introyectada que el resto de las generaciones indica que se debe tener en cuenta este tipo de motivación en el puesto de trabajo.

Se requiere una investigación más profunda para comprobar si realmente esta diferencia encontrada es significativa y para poder crear mejores estrategias de motivación en la empresa. Sería interesante investigar los niveles de motivación a lo largo del tiempo en la empresa y a lo largo de las diferentes generaciones para determinar si estos varían ya que podría ayudar a las organizaciones a adaptar sus políticas de selección, desarrollo y recompensa para adaptarse a las personas de diferentes grupos de edad.

10.- Limitaciones

Como se ha mencionado anteriormente este estudio ha contado con la participación de tan solo 120 personas, por lo que es una muestra pequeña para poder afirmar si los resultados obtenidos son representativos.

Además, tan solo se ha conseguido muestra de 14 miembros de la Generación Baby Boom y 20 de la Generación X, frente a los 68 de la Generación Millennial, por lo que hay que tener en cuenta este hecho a la hora de tratar la diferencia significativa hallada.

También plantea un problema en términos de generalización de los resultados ya que la diferencia significativa entre las 3 generaciones podría atribuirse a otros factores.

Finalmente, el hecho de que se haya llevado a cabo un estudio meramente cuantitativo también es una limitación, ya que se podría haber utilizado un enfoque mixto (cualitativo y cuantitativo) para poder haber investigado más aspectos.

Además, se podrían haber analizado las diferencias de personalidad entre las diferentes generaciones, la influencia de la etapa de carrera en la que se encuentran los empleados o el compromiso laboral para haber profundizado más en este estudio.

11.- Presupuesto

Costes	Conceptos	Cantidad	Precio Unidad	Total, Euros	
Directos	Fase 1.- Preparar introducción teórica y formulario de Google	66 artículos + 3 escalas	1€	69 €	
	Fase 2.- Redactar	218 horas	20€	4360€	
	Fase 3.- Análisis estadístico	28 horas	15€	420€	
	Indirectos	Ordenador	Coste de amortización	0,066	400
Móvil		Coste de amortización	0,32	250	1,12€
TOTAL				<u>4851,17€</u>	

12.- Bibliografía

- Arciniega, L.M. y González L. (2000). Desarrollo y validación de la escala de valores hacia el trabajo EVAT 30. *Revista de Psicología Social*, 15(3), 281-296. <https://doi.org/10.1174/021347400760259712>
- Arciniega, L.M., González, L., Soares, V., Ciulli, S. y Giannini, M. (2009). Cross-Cultural Validation of the Work Values Scale EVAT Using Multi-Group Confirmatory Factor Analysis and Confirmatory Multidimensional Scaling. *The Spanish Journal of Psychology Copyright*, 12(2), 767-772. <https://doi.org/10.1017/S1138741600002134>
- Benson, J. y Brown, M. (2011). Generations at work: are there differences and do they matter? *The International Journal of Human Resource Management*, 22(9), 1843-1865. <http://dx.doi.org/10.1080/09585192.2011.573966>
- Brief, A. y Aldag, R. (1977). The Intrinsic-Extrinsic Dichotomy: Toward Conceptual Clarity. *The Academy of Management Review*, 2(3), 496-500. <https://doi.org/10.2307/257706>
- Bristow, D., Amyx, D., Castleberry, S., y Cochran, J. (2011). A cross-generational comparison of motivational factors in a sales career among Gen-X and Gen-Y college students. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 31(1), 77-85. <https://doi.org/10.2753/PSS0885-3134310105>
- Byrne, P.W. (2007). Recruiting and retaining the millennials. *Fire Engineering*, 160(2), 14-16.
- Codrington, G. (2008). Detailed introduction to generational theory. *Tomorrow Today*, 1-15.
- Cordeniz, J. A. (2002). Recruitment, Retention, and Management of Generation X: A Focus on Nursing Professionals. *Journal of Healthcare Management*, 47(4), 237-249.
- Chekwa, C., Chukwuanu, M. y Richardson, D. (2013). Generational Gap: Intrinsic (Non-monetary) Versus Extrinsic (Monetary) Rewards in the

- Workforce. *Chinese Business Review*, 12(6), 414-424.
<https://doi.org/10.17265/1537-1506/2013.06.005>
- Close, D. y Martins, N. (2015) Generational motivation and preference for reward and recognition. *Journal of Governance and Regulation*, 4(3), 259-270. https://doi.org/10.22495/jgr_v4_i3_c2_p8
- D'Amato, A. y Herzfeldt, R. (2008). Learning orientation, organizational commitment, and talent retention across generations A study of European managers. *Journal of Managerial Psychology*, 23(8), 929-953. <https://doi.org/10.1108/02683940810904402>
- Dencker, C.J., Joshi, A. y Martocchio, J.J. (2007). Employee benefits as context for intergenerational conflict. *Human Resource Management Review*, 17(2), 208–220. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2007.04.002>
- Drago, J. y Cunningham, G. (2006). Generational Theory: Implications for Recruiting the Millennials. *US Army War College*, 31.
- Dries, N., Pepermans, R. y De Kerpel, E. (2008). Exploring four generations beliefs about career: Is "satisfied" the new "successful"? *Journal of Management Psychology*, 23(8), 907-928.
<https://doi.org/10.1108/02683940810904394>
- Dutta, D. y Mishra, S.K. (2021), Predictors of applicant attraction among Gen-X and millennials: evidence from an emerging economy. *International Journal of Manpower*, 42(8), 1479-1499. <https://doi.org/10.1108/IJM-04-2020-0169>
- Ng, E.S., Schweitzer, L. y Lyons, S. (2010). New generation, great expectation: a field study of the millennial generation. *Journal of Business and Psychology*, 25(2), 281-292.
<http://dx.doi.org/10.1007/s10869-010-9159-4>
- Egri, C. P. y Ralston, D. A. (2004). Generation Cohorts and Personal Values: A Comparison of China and the United States. *Organization Science*, 15(2), 210–220. <https://doi.org/10.1287/orsc.1030.0048>

- Elizur, D. (1984). Facets of work values: A structural analysis of work outcomes. *Journal of Applied Psychology*, 69(3), 379-389. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.69.3.379>
- Gagné, M., Forest, J., Gilbert, M.-H., Aubé, C., Morin, E., y Malorni, A. (2010). The motivation at work scale: Validation evidence in two languages. *Educational and Psychological Measurement*, 70(4), 628-646. <https://doi.org/10.1177/0013164409355698>
- Gagné, M., Forest, J., Vansteenkiste, M., Crevier-Braud, L., Van den Broeck, A., Aspelif, A ... Bellerose, J. (2012). Validation evidence in ten languages for the revised motivation at work scale. Cross-cultural evidence for self-determination theory applied to the work domain. (Under review), *Personnel Psychology*, 54. <http://doi.org/10553/74816>
- Gellert, F. y Schalk, R. (2012). Age-related attitudes: the influence on relationships and performance at work. *Journal of Health Organization and Management*, 26(1), 98-117. <https://doi.org/10.1108/14777261211211115>
- Giancola, F. (2006). The generation gap: more myth than reality. *Human Resource Planning*, 29(4), 32-37.
- Gómez J. A. y Martínez-Sánchez E. (2000). Implicaciones del modelo de valores de Schwartz para el estudio del individualismo y el colectivismo. Discusión de algunos datos obtenidos en muestras españolas. *Revista de Psicología General y Aplicada*, 53(2), 279-301.
- Gursoy, D. M. (2008). Generational differences: an examination of work values and generational gaps in the hospitality workforce. *International Journal of Hospitality Management*, 27, 448-458. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2007.11.002>
- Hajdu, G., y Sik, E. (2018). Age, Period, and Cohort Differences in Work Centrality and Work Values. *Societies*, 8(1), 11. <http://dx.doi.org/10.3390/soc8010011>
- Hart, K. (2006). Generations in the workplace: finding common ground. *Lab Management*, 38(10), 26-27.

- Hoole, C., y Bonnema, J. (2015). Work engagement and meaningful work across generational cohorts. *SA Journal of Human Resource Management*, 13(1), 11. <http://dx.doi.org/10.4102/sajhrm.v13i1.681>
- Hershatler, A.A. (2010). Millennials and the world of work: an organization and management perspective. *Journal of Business Psychology*, 25, 211-223. <http://dx.doi.org/10.1007/s10869-010-9160-y>
- Heyns, M. y Kerr, M. (2018). Generational differences in workplace motivation. *SA Journal of Human Resource Management*, 16, 967. <https://doi.org/10.4102/sajhrm.v16i0.967>
- Kempf, T. M. (2017). Xennials: a microgeneration in the workplace. *Industrial and commercial training*, 50(3), 136-147. <https://doi.org/10.1108/ICT-08-2017-0065>
- Kowske, B. J., Rasch, R., & Wiley, J. (2010). Millennials' (lack of) attitude problem: An empirical examination of generational effects on work attitudes. *Journal of Business and Psychology*, 25(2), 265-279. <https://doi.org/10.1007/s10869-010-9171-8>
- Kupperschmidt, B. (1998). Understanding generation x employees. *The Journal of Nursing Administration*, 28(12), 36-43. <https://doi.org/10.1097/00005110-199812000-00012>
- Kupperschmidt, B. (2000a). Multigeneration employees: strategies for effective management. *Health Care Manager*, 19(1), 65-76. <https://doi.org/10.1097/00126450-200019010-00011>
- Kupperschmidt, B. (2000b). Tips to help you recruit, manage, and keep Generation X employees. *Nursing Management*, 31(3), 58-60. <https://doi.org/10.1097/00006247-200003000-00040>
- Lamm, E. y Meeks, M. (2009). Workplace fun: the moderating effects of generational differences. *Employee Relations*, 31(6), 613-631. <https://doi.org/10.1108/01425450910991767>
- Lindner, J. (1998). Understanding Employee Motivation. *Journal of Extension*, 36(3), 1-8.

- Lyons, S. T. (2015). How have careers changed? An investigation of changing career patterns across four generations. *Journal of Managerial Psychology*, 30, 8-21. <https://doi.org/10.1108/JMP-07-2014-0210>
- Lyons, S.T., y Kuron, L. (2014). Generational differences in the workplace: A review of the evidence and directions for future research. *Journal of Organizational Behavior*, 35, 139-157. <https://doi.org/10.1002/job.1913>
- Lyons, S. T., Higgins, C., y Duxbury, L. (2010). Work values: Development of a new three-dimensional structure based on confirmatory smallest space analysis. *Journal of Organizational Behavior*, 31, 969-1002. <https://doi.org/10.1002/job.658>
- Macky, K., Gardner, D. y Forsyth, S. (2008). Generational Differences at Work: Introduction and Overview. *Journal of Managerial Psychology*, 23, 857-861. <https://doi.org/10.1002/job.1913>
- Maslow, A. (1943). A theory of human motivation. *Psychological Review*, 370-396. <https://doi.org/10.1037/h0054346>
- Mateo Soriano, M. (2001). La motivación, pilar básico de todo tipo de esfuerzo. *Proyecto Social: Revista de Relaciones Laborales*, 9, 163-184.
- McCaffree, J. (2007). The Generation Gap at Work: Myth or Reality? *Journal of the American Dietetic Association*, 107(12), 2043-2044. <https://doi.org/10.1016/j.jada.2007.10.019>
- Michael, J. U., Elaine, C. H. y Suzanne, S. M. (2017). Understanding and Managing International Conflict: An Examination of Influences and Strategies. *Work, Aging and Retirement*, 3(2), 166-185. <https://doi.org/10.1093/workar/waw009>
- Michaelson, C., Pratt, M.G., Grant, A.M. y Dunn, C.P. (2014). Meaningful Work: Connecting Business Ethics and Organization Studies. *Journal of Business Ethics*, 121(1), 77-90.

- Noble, S. y Schewe, C. (2003). Cohort segmentation: An exploration of its validity. *Journal of Business Research*, 56, 979-987. [https://doi.org/10.1016/S0148-2963\(02\)00268-0](https://doi.org/10.1016/S0148-2963(02)00268-0)
- Osabiya, J. (2015). The effect of employees' motivation on organizational performance. *Journal of Public Administration and Policy Research*, 7(4), 62-75. <https://doi.org/10.5897/JPAPR2014.0300>
- Parry, E. y Urwin, P. (2011). Generational differences in work values: A review of theory and evidence. *International Journal of Management Reviews*, 13(1), 79-96. <https://doi.org/10.1111/j.1468-2370.2010.00285.x>
- Pekala, N. (2001). Conquering the generational divide. *Journal of Property Management*, 66(6).
- Smola, K. y Sutton, C. (2002). Generational Differences: Revisiting Generational Work Values for the New Millennium. *Journal of Organizational Behavior*, 23, 363-382. <https://doi.org/10.1002/job.147>
- Sirias, D., Karp, H.B. y Brotherton, T. (2007). Comparing the levels of individualism/collectivism between baby boomers and generation X. *Management Research News*, 30(10), 749-761. <https://doi.org/10.1108/01409170710823467>
- Thompson, C., y Gregory, J. B. (2012). Managing Millennials: A framework for improving attraction, motivation, and retention. *The Psychologist-Manager Journal*, 15(4), 237-246. <https://doi.org/10.1080/10887156.2012.730444>
- Tolbize, A. (2008). Generational differences in the workplace. Research and Training Center on Community Living, *University of Minnesota*, 8-9.
- Twenge, J. (2010). A review of empirical evidence on generational differences in work attitudes. *Journal of Business Psychology*, 25 (2), 201-210. <https://doi.org/10.1007/s10869-010-9165-6>
- Twenge, J. y Campbell, S. (2008). Generational differences in psychological traits and their impact on the workplace. *Journal of Managerial*

Psychology, 23(8), 862-877.
<https://doi.org/10.1108/02683940810904367>

Twenge, J., Campbell, S., Hoffman, B. y Lance, C. (2010). Generational differences in work values: leisure and extrinsic values increasing, social and intrinsic values decreasing". *Journal of Management*, 36(5), 117-1142. <https://doi.org/10.1177/0149206309352246>

Urick, M., Hollensbe, E. y Fairhurst, G. (2017). Differences in Understanding Generation in the Workforce. *Journal of Intergenerational Relationships*, 15, 221-240. <https://doi.org/10.1080/15350770.2017.1329583>

Warr, P. (2001). Age and work behaviour: Physical attributes, cognitive abilities, knowledge, personality traits and motives. *International Review of Industrial and Organizational Psychology*, 16, 1-36.

Warr, P., Cook, J. y Wall, T. (1979). Scales for the measurement of some work attitudes and aspects of psychological well-being. *Journal of Occupational Psychology*, 52, 129-148. <http://dx.doi.org/10.1111/j.2044-8325.1979.tb00448.x>

Warr, P. y Nielsen, K. (2018). Wellbeing and work performance. *Nobascholar*, 23, 1-22.

Weeks, K. P. y Schaffert, C. (2019). Generational Differences in Definitions of Meaningful Work: A Mixed Methods Study. *Journal of Business Ethics*, 56, 1045–1061. <https://doi.org/10.1007/s10551-017-3621-4>

Wong, M., Gardiner, E., Lang, W. y Coulon, L. (2008). Generational differences in personality and motivation: Do they exist and what are the implications for the workplace? *Journal of Managerial Psychology*, 23, 878–890. <https://doi.org/10.1108/02683940810904376>

Wychowaniec, W. (2016). Attitudes Towards Work in the Context of the Age of Employees. *Problemy Zarzadzania, University of Warsaw, Faculty of Management*, 14(59), 93-102.

- Yahr, M. y Schimmel, K. (2013). Comparing Current Students to a Pre-Millennial Generation: Are They Really Different? *Research in Higher Education Journal*, 20.
- Zabel, K., Biermeier-Hanson, B. y Baltes, B. (2017). Generational Differences in Work Ethics: Fact or Fiction? *Journal of Business and Psychology*. 32(3). <https://doi.org/10.1007/s10869-016-9466-5>
- Zhao, Y., & Xu, Q. (2020). Understanding the achieving styles of Chinese millennials and implications on HRM policy. *International Journal of Manpower*, 41(3), 303-317.

13.- Anexos

Escala de motivación laboral (R-MAWS)

(Adaptación española realizada por Gagné, Forest, Vansteenkiste, Crevier-Braud, Van Den Broeck, Martin-Albo y Núñez, 2012)

Instrucciones: Indique en qué medida el enunciado corresponde actualmente a una de las razones por la que usted está haciendo su trabajo. ¿Por qué pones o pondrías mucho esfuerzo en tu trabajo en general?

1 Totalmente de Acuerdo	2 De acuerdo	3 Levemente de acuerdo	4 Ni de acuerdo ni en desacuerdo	5 Levemente en desacuerdo	6 En desacuerdo	7 Totalmente en desacuerdo
--------------------------------------	---------------------------	-------------------------------------	---	---	------------------------------	--

1. Porqué tengo que probarme a mí mismo que yo puedo hacerlo	
2. Me esfuerzo poco, porque no creo que valga la pena esforzarse en este trabajo	
3. Para obtener la aprobación de otras personas (por ejemplo, mis superiores, los compañeros del trabajo, la familia, los clientes, etc.)	
4. Porque el poner esfuerzo en este trabajo va con mis valores personales	
5. Porque me hace sentir orgulloso de mí mismo	
6. Porque me divierto haciendo mi trabajo	
7. Porque si no me sentiría mal respecto a mí mismo	
8. Porque otras personas me van a ofrecer más seguridad en el trabajo, sólo si pongo el suficiente esfuerzo en mi trabajo	
9. Para evitar que otras personas me critiquen (por ejemplo, mis superiores, los compañeros del trabajo, la familia, los clientes, etc.)	
10. Porque otras personas me van a respetar más (por ejemplo, mis superiores, los compañeros del trabajo, la familia, los clientes, etc.)	
11. Porque yo personalmente considero que es importante poner esfuerzo en este trabajo	
12. Porque el trabajo que llevo a cabo es interesante	
13. Porque lo que hago en mi trabajo es emocionante	
14. Porque me arriesgo a perder mi trabajo si no pongo el suficiente esfuerzo	
15. No me esfuerzo, porque siento que estoy malgastando mi tiempo en el trabajo	
16. No sé, por qué hago este trabajo, puesto que no le encuentro sentido	
17. Porque otras personas me van a compensar financieramente, sólo si pongo el suficiente esfuerzo en mi trabajo	
18. Porque el poner esfuerzo en este trabajo tiene un significado personal para mí	
19. Porque si no sentiría vergüenza de mí mismo	

Escala de valores (EVAT-30)

(Arciniega y González, 2000)

Instrucciones: Los siguientes enunciados describen brevemente las características de distintos empleados, su tarea consiste en calificar qué tanto se parece cada uno de ellos a usted, marcando el cuadro que mejor describa el parecido. Considere el trabajo en general, y no sólo su situación actual.

1	2	3	4	5
Se parece mucho a mí	Se parece a mí	Se parece algo a mí	Se parece muy poco a mí	No se parece en nada a mí

1. Es un(a) empleado(a) muy activo(a), contagia energía sólo de verle	
2. Respetar las costumbres y tradiciones que se siguen en su trabajo, es muy importante para él (ella)	
3. A él (ella), le gusta manejar a la gente, le gusta mandar e influenciar a las personas	
4. Para él (ella), es muy importante el bienestar de las personas que conforman su equipo de trabajo	
5. Él (ella) es un(a) empleado(a) inquieto(a), siempre está buscando nuevas maneras de hacer mejor su trabajo	
6. Siempre se guía por lo que otros hacen, no le gusta hacer cosas que otros no hagan	
7. Él (Ella) busca siempre sobresalir y ser exitoso(a) frente a los demás	
8. Para él (ella) es muy importante ganarse la confianza de sus compañeros de trabajo, siéndoles leal y honesto(a)	
9. Él (Ella), siempre está preocupado(a) por actualizarse, ya sea leyendo o asistiendo a cursos, con la finalidad de ser un empleado(a) eficiente	
10. Siempre sigue las reglas y procedimientos en su trabajo, tal y como si fuera un reloj	
11. Mantener una imagen de superioridad ante los demás, es su principal preocupación	
12. Él (Ella) siempre lucha por que todos los empleados reciban el mismo trato y oportunidades	
13. Le gustan los retos en su trabajo, prefiere siempre lo nuevo y desconocido	
14. Él (Ella) es muy metódico(a); no le gusta intentar nuevas formas de hacer las cosas, prefiere lo que siempre le ha funcionado	
15. Para él (ella), adquirir y acumular bienes o usar servicios costosos es muy importante	
16. Para él (ella) la lealtad hacia su empresa y/o equipo de trabajo es muy importante	

Escala de satisfacción (OVERALL SATISFACTION)

(Warr, Cook y Wall, 1979)

Instrucciones: Atendiendo a cómo usted se siente respecto a distintos aspectos en el ámbito de su trabajo, se presentan 15 ítems con 7 opciones de respuesta entre las que usted se posicionará, marcando con una X aquella casilla que mejor represente su parecer.

1 Muy insatisfecho	2 Insatisfecho	3 Moderadamente Insatisfecho	4 Ni satisfecho ni insatisfecho	5 Moderadamente satisfecho	6 Satisfecho	7 Muy satisfecho
---------------------------------	--------------------------	---	--	---	------------------------	-------------------------------

1. Condiciones físicas del trabajo	
2. Libertad para elegir tu propio método de trabajo	
3. Tus compañeros de trabajo	
4. Reconocimiento que obtienes por el trabajo bien hecho	
5. Tu superior inmediato	
6. Responsabilidad que se te ha asignado	
7. Tu salario	
8. La posibilidad de utilizar tus capacidades	
9. Relaciones entre dirección y trabajadores en tu empresa	
10. Tus posibilidades de promocionar	
11. El modo en que tu empresa está gestionada	
12. La atención que se presta a las sugerencias que haces	
13. Tu horario de trabajo	
14. La variedad de tareas que realizas en tu trabajo	
15. Tu estabilidad en el empleo	

14.- Reflexión: Valoración personal del TFG

– ¿Qué te ha aportado el trabajo a nivel personal?

Me ha aportado muchos conocimientos, por ejemplo, he aprendido a manejarme con la base de datos SPSS, cosa que me parecía en un primer momento imposible y sabía que era la parte del trabajo a la que le tendría que dedicar más esfuerzo para poder realizar los estadísticos adecuados y saber analizar e interpretar los resultados, pero me ha satisfecho poder haber realizado este apartado correctamente.

– ¿Qué te ha aportado el trabajo a nivel preprofesional?

He aprendido muchos conocimientos que pueden ser de utilidad ya que quiero desarrollarme en el ámbito de los recursos humanos y todos los conocimientos que he aprendido respecto a las variables estudiadas me han dejado con ganas de poder ampliar más el temario e incluso haber analizado más variables ya que me ha parecido interesante encontrar que realmente hay diferencias pero que también hay bastantes similitudes entre las diferentes generaciones. Sobre todo, me ha llevado a la reflexión de que todos podemos aprender los unos de los otros, ya que cada generación tiene unas particularidades y nos beneficiamos si trabajamos en equipo.

– ¿Qué has aprendido?

He aprendido conocimientos como he comentado que no solamente me servirán para un puesto de trabajo. Además, he aprendido a tener bastante organización, sobre todo a la hora de hacer la introducción teórica ya que en mi caso leí bastantes artículos, intenté leer bastantes para poder hacer una mejor introducción al tema y poder de esta manera tener una visión más analítica con mis resultados y no simplemente buscar artículos que fueran acorde a los resultados que yo pensaba que obtendría. También he aprendido a encajar las críticas para poder mejorar cada vez que se me hacía una propuesta de mejora del trabajo.

– **¿Qué has desaprendido?**

He desaprendido a ponerme nerviosa a la hora de realizar un análisis estadístico, ya que, como he comentado, me causaba inquietud no saber realizarlo correctamente. Además, he desaprendido a no poner el suficiente esfuerzo en el trabajo, ya que he leído bastantes veces el trabajo una y otra vez para poder mejorarlo todo lo que podía.