

**PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ**  
**ESCUELA DE POSGRADO**



**Motivación Laboral y Rentabilidad Empresarial en los Millennials y  
Centennials**

**TESIS PARA OBTENER EL GRADO ACADÉMICO DE MAESTRA EN  
ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA DE EMPRESAS**

**QUE PRESENTA:**

Fatima Roxana, Castillo Castañeda, DNI: 72799611

Guicela Inocencia, Gerónimo Cuba, DNI: 40765968

**TESIS PARA OBTENER EL GRADO ACADÉMICO DE MAESTRO EN  
ADMINISTRACION ESTRATEGICA DE EMPRESAS**

**QUE PRESENTA:**

Manuel Alejandro, Casillas Salas, DNI: 70250305

Paul Anthony, Acuña Chipana, DNI: 44674056

Robert Remy, Palma Barrera, DNI: 32136077

**ASESOR**

Daniel Eduardo, Guevara Sánchez, DNI: 09412483

ORCID: 0000-0002-6374-8062

**JURADO**

**Presidente:** Igor Leopoldo, Loza Geldres

**Jurado:** Carlos Armando, Bazán Tejada

**Asesor:** Daniel Eduardo, Guevara Sánchez

**Surco, junio, 2024**

### Declaración Jurada de Autenticidad

Yo, **Daniel Eduardo Guevara Sanchez**, docente del Departamento Académico de Posgrado en Negocios de la Pontificia Universidad Católica del Perú, asesor de la tesis, **Motivación Laboral y Rentabilidad Empresarial en los Millennials y Centennials** de los autores **Guicela Inocencia Gerónimo Cuba, Fatima Roxana Castillo Castañeda, Manuel Alejandro Casillas Salas, Paul Anthony Acuña Chipana y Robert Remy Palma Barrera**, dejo constancia de lo siguiente:

- El mencionado documento tiene un índice de puntuación de similitud de 20%. Así lo consigna el reporte de similitud emitido por el software *Turnitin* el **11/06/2023**.
- He revisado con detalle dicho reporte y confirmo que cada una de las coincidencias detectadas no constituyen plagio alguno.
- Las citas a otros autores y sus respectivas referencias cumplen con las pautas académicas.

Lugar y fecha: Lima, **11 de Junio del 2024**

Apellidos y nombres del asesor: <b>Guevara Sanchez, Daniel Eduardo</b>	
DNI: 09412483	Firma
ORCID: 0000-0002-6374-8062	 <i>Profesor Daniel Guevara Sánchez</i>



## **Dedicatoria**

Agradezco a todas las personas que colaboraron con mi tesis, por sus enseñanzas y sobre todo motivación, en especial a mis padres que con sudor me brindaron las herramientas para ser el profesional que soy ahora.

**PAUL**

Dedico esta tesis a mi padre amado, Dios que sin él nada sería posible. A mi esposo e hija quienes me han acompañado en todo este proceso con su paciencia y aliento; y a mis padres que siempre esperan que siga avanzando en mi camino profesional.

**GUICELA**

A Dios, fundamento de todo conocimiento y sabiduría; teniendo siempre en cuenta que, el conocimiento nos capacita, Dios nos inspira y el éxito nos recompensa. A mi querido esposo y amados hijos, cuyo apoyo y amor incondicional han sido mi inspiración constante y equilibrio en este arduo camino. A ustedes les dedico el fruto de este esfuerzo, en agradecimiento por ser mi fuente de fortaleza y alegría. A mi madre que, en el jardín de mi vida, ha sido la raíz que sostiene mi crecimiento. Su amor, sabiduría y bondad han sido un faro constante en mi vida, guiándome con ternura y enseñándome el valor de la familia, el sacrificio y la perseverancia, a través de su gran frase “Juventud divino tesoro, para triunfar en la vida necesitas tres cosas: Estudiar, estudiar y estudiar”. A mis abuelos que, a través de sus historias y ejemplos, han sembrado en mí las semillas del conocimiento y la comprensión, y han enriquecido mi vida con incontables lecciones de generosidad y humildad. Su legado perdurará en mi corazón y en cada logro que alcance. A mis hermanos y familia, cómplices en las alegrías y desafíos que la vida me ha presentado, cuyo apoyo, sabios consejos y constante aliento han sido fundamentales en cada paso que he dado. Que esta tesis de

postgrado sea un tributo a la fe, el vínculo de amor familiar y la amistad, pilares eternos que han guiado cada paso de mi trayectoria. Con gratitud y humildad, dedico este logro a ustedes.

**FÁTIMA**

Con profundo amor y gratitud, dedico esta tesis de posgrado a mis padres, cuyo inquebrantable apoyo han sido la luz que ha guiado cada paso de mi camino académico. A mi querida hermana, por su constante aliento y comprensión, siendo mi roca en los momentos más desafiantes. A todos aquellos que generosamente ofrecieron su ayuda, aliento y sabiduría durante este viaje, mi más sincero agradecimiento. Vuestra confianza en mí ha sido un impulso invaluable. Que este logro no solo sea un testimonio de mi esfuerzo, sino también un tributo al amor, apoyo y amistad que he recibido a lo largo de este trayecto. ¡Gracias por creer en mí y compartir este triunfo conmigo!

**MANUEL**

Se lo dedico al forjador de mi vida, a mi padre celestial el que me acompaña y siempre me guía. A mis amados padres a quienes les debo muchos de mis logros y por haber conducido a la persona que soy en la actualidad. A mi esposa e hijos quienes son el motor que me impulsa día a día a la superación y triunfo en la vida. Espero contar siempre con su valioso e incondicional apoyo.

**ROBERT**

## **Agradecimiento**

A nuestros padres, por su inquebrantable apoyo y sacrificio a lo largo de nuestra educación. Su amor y aliento han sido nuestra inspiración. Agradecemos a nuestros seres queridos por su paciencia, comprensión y amor incondicional. A nuestros coautores presentes, quienes han sido red de apoyo emocional y han compartido las alegrías y desafíos de este viaje académico. Nuestro profundo agradecimiento a nuestro director de tesis, Daniel Eduardo Guevara Sanchez, por su guía experta, paciencia y dedicación. Su mentoría fue fundamental para el éxito de este trabajo.



## Tabla de contenido

Dedicatoria.....	iii
Agradecimiento.....	v
Tabla de contenido.....	vi
Lista de tablas .....	ix
Lista de gráficos.....	x
Lista de figuras.....	xi
Resumen Ejecutivo .....	xii
Abstract.....	xiii
Capítulo I. Introducción.....	1
1.1    Antecedentes .....	4
1.2    Problemas .....	6
1.2.1    Pregunta general .....	6
1.2.2    Preguntas específicas .....	6
1.3    Objetivos .....	7
1.3.1    Objetivo General.....	7
1.3.2    Objetivos Específicos .....	7
1.4    Justificación y relevancia .....	7
1.5    Diseño de la Investigación .....	8
1.6    Resumen.....	9
Capítulo II. Metodología.....	11
2.1.    Búsqueda de la Literatura.....	11

2.2.	Exploración de la Literatura .....	14
2.3.	Desarrollo del argumento .....	17
2.4.	Análisis de literatura.....	29
2.5.	Resumen .....	33
2.6.	Conclusión del Capítulo .....	34
Capítulo III. Resultados de la revisión literaria .....		36
3.1.	Desarrollo del argumento .....	36
3.2.	Contextualización demográfica de Millennials y Centennials.....	41
3.2.1.	Características distintivas en el ámbito laboral. ....	43
3.3.	Motivación Laboral: Perspectiva Generacional .....	43
3.3.1.	Evolución de las expectativas y motivaciones.....	44
3.3.2.	Factores motivacionales específicos para Millennials y Centennials.....	45
3.3.3.	Impacto de la motivación en la rentabilidad.....	47
3.4.	Rentabilidad Empresarial en la población de las Nuevas Generaciones.....	48
3.4.1.	Rentabilidad en el contexto empresarial actual .....	48
3.4.2.	Influencia de la población Millenials en los modelos de rentabilidad.....	51
3.4.3.	Influencia de la población Centenial en los modelos de rentabilidad .....	51
3.5.	Motivación laboral y Resultados Financieros .....	52
3.6.	Desafíos Específicos en la Motivación de Millennials y Centennials .....	54
3.7.	Efectos de la Motivación en el talento Generacional .....	57
3.8.	Perspectivas Estratégicas Adaptadas a las Expectativas Generacionales .....	58

3.9.	Relación entre la motivación intrínseca y la rentabilidad empresarial.....	59
3.10.	La motivación extrínseca y la rentabilidad empresarial.....	62
3.11.	Conclusión del capítulo.....	64
	Conclusiones.....	65
	Recomendaciones.....	68
	Referencias.....	70



**Lista de tablas**

**Tabla 1** Matriz de algunas Evidencias Científicas ..... 18



## Lista de gráficos

<b>Gráfico 1</b> Análisis de literatura de la variable motivación laboral y rentabilidad empresarial en la población centennials y millennials .....	31
<b>Gráfico 2</b> Mapa de la literatura sobre la motivación laboral y rentabilidad empresarial en la población Millenials y centennials.....	32



### Lista de figuras

**Figura 1** Matriz de Exploración de Literatura para la variable Motivación Laboral ..... 15

**Figura 2** Matriz de Exploración de Literatura para la variable Rentabilidad empresarial..... 16



## Resumen Ejecutivo

En la población de los Centennials y Millennials, la motivación laboral emerge como un factor crucial para consolidar la rentabilidad empresarial, que es una métrica relevante para el éxito sostenido de las organizaciones en un entorno cada vez más competitivo y dinámico. Estas generaciones, caracterizadas por su búsqueda de propósito y desarrollo personal en el trabajo, demandan un entorno laboral que les brinde significado y oportunidades de crecimiento. La investigación tuvo el objetivo de revisar la literatura y analizar cómo la motivación laboral puede influir en la rentabilidad empresarial en la población Millennials y Centennials. La metodología se basa en una revisión literaria, donde se empleó un enfoque metodológico sistemático para analizar y sintetizar la literatura relevante, acerca de estas variables: motivación laboral y rentabilidad empresarial. Esto permitió una revisión exhaustiva de estudios académicos, informes de investigación, y documentos de análisis sectoriales relacionados con la motivación laboral y el rendimiento. Los resultados indican que, en la intersección de la motivación laboral y la rentabilidad empresarial en la población de los Centennials y Millennials, se tiene una nueva narrativa en el mundo corporativo. De igual manera, la motivación ya no es simplemente un impulso; sino el motor que impulsa la productividad y el éxito organizacional; estas generaciones demandan más que un salario; anhelan un propósito, un significado arraigado en su labor diaria, empresas visionarias que comprenden esta dinámica y cultiven un ambiente que nutre la motivación intrínseca. Se concluye que, la motivación laboral influye significativamente en la rentabilidad empresarial en la población Millennials y Centennials.

**Palabras clave:** Población Centennials; población Millennials; motivación laboral; rentabilidad empresarial.

## Abstract

In the age of Centennials and Millennials, work motivation emerges as a crucial factor in driving business profitability. These generations, characterized by their search for purpose and personal development at work, demand a work environment that provides them with meaning and opportunities for growth. The research aimed to analyze how work motivation can influence corporate profitability in the Millennials and Centennials era. The methodology is based on a literature review, a systematic methodological approach was employed to analyze and synthesize relevant literature, including a comprehensive review of academic studies, research reports, and industry analysis papers related to work motivation and performance.

The results indicate that, at the intersection of work motivation and corporate profitability in the age of Centennials and Millennials, a new narrative is being forged in the corporate world, here, motivation is no longer simply an impulse, but the engine that drives productivity and organizational success; these generations demand more than a salary; they crave purpose, a meaning embedded in their daily work, visionary companies that understand this dynamic and cultivate an environment that nurtures the intrinsic motivation of their employees find an invaluable return on investment. It is concluded that, work motivation significantly influences business profitability in the Millennials and Centennials era.

**Keywords:** Centennials era; Millennials era; work motivation; corporate profitability.

## Capítulo I. Introducción

La incorporación de las generaciones millennials y centennials dentro de la población activa está alterando significativamente el mercado laboral mundial. Estas generaciones constituyen una gran parte de la mano de obra mundial. Según un estudio de la Organización Internacional del Trabajo, los Millennials y Centennials buscan en sus empleos un equilibrio entre vida laboral y personal más flexible y significativo, así como posibilidades de crecimiento personal (Deloitte, 2022).

Esta tendencia también se observa en Estados Unidos. Datos de organismos como el Instituto Nacional de Estadística y Geografía demuestran que los Millennials y Centennials ya representan más del 50% de la fuerza laboral en países como México. Los cambios en las técnicas de gestión de personal y en la cultura empresarial están siendo impulsados por estas generaciones (Gestión, 2018). La predominancia de estas cohortes en el ámbito laboral está generando una serie de transformaciones dinámicas. Los paradigmas tradicionales de liderazgo y gestión están siendo desafiados, ya que los Millennials y Centennials aportan perspectivas frescas y demandan enfoques más flexibles y colaborativos en el entorno laboral. Además, su conexión intrínseca con la tecnología está promoviendo la adopción de herramientas digitales y metodologías innovadoras en la gestión de recursos humanos.

A nivel internacional, los millennials representan más de un tercio de la mano de obra mundial (Manpower, 2020). Las empresas deben encontrar la manera de atraer y retener a esta generación de talento cuando se incorpore al mercado laboral. Los Millennials ven el mundo y el trabajo de forma diferente a como lo veían las generaciones anteriores. Para mantener su motivación y compromiso, las empresas deben adaptarse a sus necesidades y expectativas.

A nivel nacional, el 3% de las personas en Perú pertenecen a la generación millennials, según una encuesta realizada por Deloitte (2022), indica que las posibilidades de

aprendizaje y crecimiento, así como, la remuneración, las ventajas, y la flexibilidad son importantes para los millennials y centennials, por lo tanto, para atraer y retener a los jóvenes talentos, las empresas peruanas deben tener en cuenta las características mencionadas. Así mismo, según Bocanegra (2022) en Piura, los denominados baby boomers y la generación X se acercan a la jubilación, mientras que los millennials empiezan a dominar la mano de obra en las empresas. Es importante señalar que los sistemas educativos y los entornos en los que se criaron las generaciones anteriores difieren significativamente de aquellos en los que trabajan los millennials hoy en día, lo que hace que el estilo de gestión actual de las empresas quede obsoleto.

Según El Peruano (2023), los centennials en el contexto local, con particular concentración en Lima, valoran el reconocimiento laboral y la confirmación de sus puntos de vista. Buscan conexiones que les brinden validación y apoyo para sentir que pertenecen al grupo. A los centennials les gustan los retos y demuestran sus habilidades en un entorno que fomente la motivación y, si es posible, el reconocimiento público a través de las redes sociales. Alrededor de la mitad se inclina por la colaboración. Para motivarles, es estupendo un liderazgo que fomente la implicación y la responsabilidad. Casi el 70% se declara responsable o extremadamente responsable.

El propósito de esta investigación es comprender cómo la motivación laboral de los Millennials y Centennials puede influir en la rentabilidad empresarial, para los trabajos de profundización académica es prioritario para el cumplimiento de las metas planteadas por la organización, para ello se realizará un análisis exhaustivo de la literatura existente y la incorporación de datos estadísticos relevantes, se busca ofrecer una visión integral de cómo las empresas pueden adaptarse y prosperar en la población de estas generaciones emergentes.

La motivación es una fuerza impulsora fundamental en cualquier organización, ya que desempeña un papel crucial en la mejora de los niveles de rendimiento individual y colectivo.

Al fomentar la motivación entre los empleados, las organizaciones pueden crear un entorno laboral dinámico y productivo que conduzca a una mayor eficiencia y eficacia en todas las áreas de operación. Cuando los miembros del equipo se sienten inspirados y comprometidos con sus tareas y metas, están más dispuestos a dedicar tiempo y esfuerzo para alcanzar resultados excepcionales. La motivación no solo impulsa la realización personal y profesional de los empleados, sino que también fortalece la cohesión del equipo y promueve una cultura organizacional positiva. Debido a su aplicación y orientación hacia el capital humano, la motivación asume un papel crítico dentro de las organizaciones. Por lo tanto, la motivación laboral se entiende como la capacidad de una organización para mantener estímulos positivos que impulsan a los trabajadores hacia un aumento de la productividad y rentabilidad. La motivación laboral no es simplemente un componente adicional en la gestión de recursos humanos, sino un pilar fundamental para el éxito empresarial sostenible. Al reconocer la dinámica inherente a la motivación y adaptarse a las necesidades individuales, las organizaciones pueden cultivar un entorno que inspire a sus empleados, promoviendo así el aumento continuo de la rentabilidad y la productividad. Además, abarca los determinantes que existen en los empleados y nos enseña cómo dirigirlos hacia la optimización del capital intelectual de la organización (Huaraca & Martínez, 2021).

Los Centennials y los Millenials son una generación que entiende la necesidad de presupuestar, ahorrar y protegerse de posibles fraudes y engaños, entre otras cosas. Por lo general, esta generación evalúa los costos y se esfuerza por obtener el mejor trato; sin embargo, los millennials eligen alternativas de negocios de "cercanía" y "confiables" por encima del precio. Aunque no se han enfrentado directamente a las mismas condiciones que sus antepasados, esta información les ha ayudado a usarlos como indicadores y evitar cometer los mismos errores en las preocupaciones económicas personales (Gestión, 2022).

Castro (2023) afirma que los millennials valoran la productividad y la felicidad laboral por encima de todo. Dentro de la organización para la que trabajan, tienen cada vez más oportunidades de crecer. También son muy capaces de aprender y explorar temas que les llamen la atención. Sin embargo, como están acostumbrados al cambio, esta generación tiene una perspectiva más amplia del mercado y puede ver ventajas y oportunidades que las generaciones mayores podrían pasar por alto.

### **1.1 Antecedentes**

Según la investigación de Chávez y Sobrino (2018), propusieron como objetivo analizar la relación del grupo de los millennials en el desempeño de la empresa Corpo SAC. Se realizó como método un estudio descriptivo correlacional, se aplicó un cuestionario a 40 trabajadores. En los resultados obtenidos se obtuvo una asociación moderada entre las variables con una rho de 0,594, llegando a la conclusión de que los siguientes factores, de gran interés y que definen a la generación Millennials en el lugar de trabajo, son características del grupo: el grado de desarrollo personal que se les ofrece a través de talleres; herramientas tecnológicas, oportunidades de ascenso y la lealtad de la organización hacia sus colaboradores. Este hallazgo es de gran relevancia, ya que proporciona evidencia sustancial sobre la influencia del grupo millennial en el desempeño de la organización. La asociación positiva entre las variables sugiere que aspectos específicos relacionados con la generación millennials tienen un impacto significativo en la dinámica y productividad laboral en Corpo SAC. Entre los factores identificados como determinantes para la generación millennials en el entorno laboral se destacan el grado de desarrollo personal facilitado a través de talleres, la disponibilidad de herramientas tecnológicas, las oportunidades de ascenso y la lealtad percibida de la organización hacia sus colaboradores. Estos elementos no solo definen las características clave de esta generación en el ámbito laboral, sino que también emergen como

áreas cruciales que la empresa debe abordar para optimizar su desempeño y retención de talento.

En la investigación de Canales (2022), se exploró a fondo el fenómeno de la "Rotación laboral voluntaria" entre profesionales pertenecientes a la generación millennial. El estudio, que seleccionó cuidadosamente una muestra representativa de doce individuos a través de la técnica de "bola de nieve", empleó entrevistas realizadas por un informante para establecer un vínculo efectivo con los participantes. El objetivo principal de esta investigación consistía en evaluar el nivel de rotación laboral voluntaria entre los millennials, así como caracterizar sus preferencias, rasgos distintivos y motivaciones que influyen en sus decisiones. Los hallazgos revelaron que diversos factores, tales como el salario percibido, el entorno laboral, el reconocimiento recibido, la oportunidad de adquirir conocimientos y la posibilidad de ascenso, desempeñan un papel crucial en el grado de descontento de los colaboradores, lo cual resulta en una baja motivación para llevar a cabo sus funciones de manera efectiva. En síntesis, el autor concluyó que los millennials expresan un mayor grado de conformidad hacia la organización cuando esta logra alinearse con sus aspiraciones y expectativas. Cuando se logra esta alineación, se genera una motivación significativa en los empleados, traduciéndose en un elevado nivel de satisfacción laboral y en la consecución oportuna de los objetivos laborales propuestos.

Según De la Garza (2022), el objetivo principal fue identificar la relación estadística entre el comportamiento de ciudadanía organizacional y dos aspectos fundamentales en la fuerza laboral millennial: la satisfacción laboral y la retención de los colaboradores. A través de la aplicación de cuestionarios, se implementó un enfoque cuantitativo transversal en una población conformada por 385 millennials ubicados en la región Laja-Bajío. Los resultados obtenidos revelaron patrones interesantes que ilustran la complejidad de la interacción entre estos elementos clave. En primer lugar, se identificó una correlación positiva y causal entre el

comportamiento individual y colectivo de ciudadanía organizacional, indicando que tanto las acciones individuales como las acciones colectivas en favor de la organización influyen positivamente en la satisfacción laboral de los empleados millennials. Adicionalmente, se observó que el comportamiento colectivo de ciudadanía organizacional también se correlaciona positivamente con la satisfacción laboral, destacando la importancia de la cooperación y la participación conjunta en el ámbito laboral para fomentar un entorno gratificante. Cuando los empleados experimentan altos niveles de satisfacción en sus roles, están más propensos a permanecer en la organización y tener una mejor productividad, beneficiando a la empresa. Cabe destacar que, aunque no se evidenció una correlación directa entre el comportamiento cívico organizacional individual y la satisfacción laboral, la investigación subraya la importancia global del comportamiento organizacional en la explicación del fenómeno de la retención de los millennials en el entorno laboral.

## **1.2 Problemas**

### **1.2.1 Pregunta general**

¿Cómo la motivación laboral influye en la rentabilidad empresarial en la población Centennials y Millennials?

### **1.2.2 Preguntas específicas**

¿Cómo es la relación entre la motivación intrínseca y la rentabilidad empresarial en la población Centennials y Millennials a través de una revisión sistemática?

¿Cómo es la relación entre la motivación extrínseca y la rentabilidad empresarial en la población Centennials y Millennials a través de una revisión sistemática?

¿Cómo son los estudios relevantes relacionados a las variables de estudio Motivación laboral y rentabilidad en la población Centennials y Millennials?

## **1.3 Objetivos**

### **1.3.1 Objetivo General**

Analizar cómo la motivación laboral puede influir en la rentabilidad empresarial en la población Millennials y Centennials.

### **1.3.2 Objetivos Específicos**

Conocer la relación entre la motivación intrínseca y la rentabilidad empresarial en la población Centennials y Millennials a través de una revisión sistemática.

Profundizar la relación entre la motivación extrínseca y la rentabilidad empresarial en la población Centennials y Millennials a través de una revisión sistemática.

Identificar estudios relevantes relacionados a las variables de estudio Motivación laboral y rentabilidad en la población Centennials y Millennials.

## **1.4 Justificación y relevancia**

Esta investigación es relevante dado el impacto significativo que las generaciones Millennials y Centennials tienen en el mercado laboral contemporáneo. Comprender sus necesidades y motivaciones es crucial para las empresas que buscan maximizar su rendimiento financiero y rentabilidad. Por lo tanto, como justificación teórica, dentro del documento se presentan diferentes teorías relacionadas a las variables de estudio, así como antecedentes relacionados a los objetivos planteados que permitirán al lector entender los términos usados en el desarrollo del estudio. Así mismo sirve como antecedente para futuras investigación.

Como justificación metodológica se realizará una revisión sistemática, el cual ofrece una selección confiable de investigaciones previas, los cuales permitirán la obtención de información actual y confiables, esto permitirá una mejor comprensión del tema y el logro de los objetivos planteados para el estudio.

Además, como justificación práctica, el presente documento permitirá identificar la relación entre las variables de estudio a través del desarrollo de dicha revisión sistemática, presentando diferentes estudios realizados previamente en relación a las variables. De esta manera, los hallazgos pueden ofrecer perspectivas valiosas para la formulación de políticas y estrategias empresariales enfocadas en la sostenibilidad y la eficiencia organizacional. Llegando a responder si la motivación laboral influye en la rentabilidad empresarial, teniendo como foco la población Centennials y Millennials.

Tanto la rentabilidad empresarial como la motivación de los empleados son aspectos importantes tanto para las empresas como para la sociedad en general. El éxito es más común en las empresas que tienen empleados motivados, lo que permite generar beneficios para la economía y la sociedad en su totalidad. Los empleados motivados son más creativos y productivos, y es menos probable que abandonen la empresa. En la población de los millennials y centennials, las empresas necesitan entender cómo inspirar a estas nuevas generaciones de trabajadores para mantenerlos comprometidos y productivos, esto permite un mejor resultado en relación a la rentabilidad de la empresa. Por lo tanto, es importante identificar cómo la motivación de los empleados se relaciona a la capacidad de ganar dinero y aumentar la rentabilidad.

### **1.5 Diseño de la Investigación**

Dado que esta tesis es de tipo revisión literaria, se empleará un enfoque metodológico sistemático para analizar y sintetizar la literatura relevante. Esto incluye una revisión exhaustiva de estudios académicos, informes de investigación, y documentos de análisis sectoriales relacionados con la motivación laboral y rentabilidad que se presenta en las generaciones Millennials y Centennials. Se utilizarán criterios rigurosos para la selección y evaluación de fuentes con el fin de garantizar la relevancia y calidad de la información. El análisis se centrará en identificar temas clave, tendencias y patrones en la literatura, así como

en extraer conclusiones y recomendaciones basadas en la evidencia. Se adoptará un enfoque cualitativo para la síntesis de datos, asegurando una interpretación comprensiva y contextualizada del hallazgo.

## **1.6 Resumen**

La motivación laboral es una herramienta fundamental para mejorar el rendimiento y la eficiencia de las organizaciones. Se enfatiza que la motivación, al estar centrada en el capital humano, desempeña un papel crítico en el éxito empresarial. Se menciona que políticas prácticas y congruentes con la realidad laboral pueden inspirar respuestas positivas en los colaboradores, lo que a su vez impulsa la productividad y rentabilidad de la empresa, además, se subraya que la motivación laboral no es solo un aspecto secundario de la gestión de recursos humanos, sino un pilar esencial para el éxito sostenible de la empresa.

En cuanto a las generaciones Centennials y Millennials, se señala que tienen comportamientos financieros distintivos. Los Centennials muestran una inclinación hacia el presupuesto y la evaluación de costos, mientras que los Millennials prefieren opciones de negocios cercanas y confiables sobre el precio. Aunque estas generaciones no han enfrentado las mismas condiciones que sus antepasados, utilizan esta información para evitar errores financieros y tomar decisiones más informadas en sus preocupaciones económicas personales. La revisión literaria tiene el objetivo de analizar cómo la motivación laboral puede influir en la rentabilidad empresarial en la población Millennials y Centennials, para lo cual aborda la importancia de comprender las necesidades y motivaciones de las generaciones Millennials y Centennials en el mercado laboral actual, destacando su impacto significativo en el rendimiento financiero y la competitividad empresarial. Se presenta una justificación teórica que incluye la revisión de teorías relacionadas y antecedentes para fundamentar el estudio. Además, se plantea una justificación metodológica basada en una revisión

sistemática de la literatura existente, que permitirá obtener información confiable y actualizada para alcanzar los objetivos de la investigación.

Se argumenta que la rentabilidad empresarial y la motivación de los empleados son aspectos cruciales para el éxito tanto de las empresas como de la sociedad en general. Se destaca que las empresas con empleados motivados tienden a ser más creativas, productivas y rentables. En la población de los Millennials y Centennials, comprender cómo motivar a estas generaciones se vuelve fundamental para mantener su compromiso y productividad, lo que a su vez influye positivamente en la rentabilidad de la empresa.

El diseño de la investigación se centra en un enfoque metodológico sistemático para llevar a cabo una revisión literaria exhaustiva. Se emplearán criterios rigurosos para seleccionar y evaluar fuentes relevantes, y se utilizará un enfoque cualitativo para sintetizar los datos y extraer conclusiones basadas en la evidencia. El objetivo es identificar temas clave, tendencias y patrones en la literatura relacionada con la motivación laboral y el rendimiento financiero en las generaciones Millennials y Centennials.

## Capítulo II. Metodología

A continuación, se implementa el procedimiento metodológico secuencial de la Revisión de Literatura-MAGG (Marquina et al., 2013), una adaptación de las metodologías propuestas por Hart (2003) y Machi y McEvoy (2009). Este proceso se caracteriza por la construcción de matrices específicas, que incluyen Matrices de Exploración de Literatura para cada una de las variables y una matriz de datos.

Estos elementos se despliegan siguiendo una secuencia de pasos que abarcan la búsqueda de la literatura, la exploración detallada de las fuentes, el desarrollo y análisis del argumento, así como la crítica reflexiva de la literatura revisada. Esta metodología se fundamenta en la idea de abordar de manera integral el proceso de revisión de literatura, permitiendo una comprensión profunda y estructurada de los elementos clave en el campo de estudio (Machi y McEvoy, 2009)

### 2.1. Búsqueda de la Literatura

La selección y organización meticulosa de la información revisada se llevó a cabo empleando la técnica del fichaje, conforme a la propuesta de Machi y McEvoy (2009). Esta metodología, basada en el uso de fichas, facilita la identificación y elección de aquella información que posee un potencial significativo para enriquecer la investigación. La técnica del fichaje se revela como una herramienta valiosa al permitir discernir entre la abundancia de datos disponibles, enfocándose en aquellos aspectos más relevantes y directamente pertinentes al objetivo de la investigación.

Las fichas resultantes de este proceso, las cuales encapsulan de manera concisa y estructurada la información clave seleccionada. La utilización de la técnica del fichaje no solo optimiza la gestión de la información, sino que también contribuye a la claridad y eficacia en la posterior elaboración y análisis de la revisión.

Las fichas recopiladas para la investigación han sido meticulosamente seleccionadas debido a su destacado potencial para enriquecer y respaldar los objetivos de la investigación. Cada fuente aporta una perspectiva única y valiosa sobre aspectos cruciales relacionados con la motivación laboral, rentabilidad empresarial y estrategias de liderazgo en diversas dimensiones. A continuación, se amplía sobre la utilidad específica de cada ficha: Peña y Villón (2018) para motivación laboral, este estudio ofrece una visión profunda sobre los determinantes de la motivación laboral, identificando factores clave que influyen en el compromiso y rendimiento de los empleados. López et al. (2018) para Rentabilidad Empresarial, el enfoque en la rentabilidad empresarial proporciona insights esenciales sobre cómo las decisiones de liderazgo impactan directamente en los resultados financieros, siendo información crucial para la toma de decisiones estratégicas.

De La Hoz et al. (2015) para Rentabilidad en el Contexto Empresarial Actual, este estudio contextualiza la rentabilidad en el actual entorno empresarial, ofreciendo una visión dinámica que considera las condiciones cambiantes del mercado y las prácticas empresariales. Carbajal et al. (2022) para Motivación y Resultados Financieros en Millennials y Centennials, centrándose en las generaciones más jóvenes, este estudio proporciona información valiosa sobre cómo la motivación se traduce en resultados financieros, particularmente en el contexto de Millennials y Centennials. Ruiz y Machuca (2020) para estrategias Empresariales en las Generaciones, las estrategias empresariales en diferentes generaciones contribuyen a comprender cómo adaptar las prácticas de liderazgo para satisfacer las expectativas y necesidades específicas de cada grupo generacional.

De la Garza (2022) para Motivación, Satisfacción y Retención en Millennials y Centennials, este estudio arroja luz sobre la relación entre motivación, satisfacción laboral y retención en las generaciones más jóvenes, factores esenciales para la gestión del talento en la población actual. Madero (2019) para Preferencias Laborales en la Generación Y,

Millennials, las preferencias laborales de la Generación Y (Millennials), estas fichas ofrecen una profunda comprensión de las expectativas laborales que impactan directamente en el liderazgo y la cultura organizacional.

Lucano y García (2023) para Motivación Laboral, Productividad Laboral y Factores Motivacionales, centrándose en la motivación y productividad laboral, este estudio proporciona una perspectiva integral sobre cómo los factores motivacionales influyen directamente en la eficacia y rendimiento de los empleados. Sánchez y Lazo (2018) para Rentabilidad y Desarrollo Económico, la relación entre rentabilidad y desarrollo económico es vital para entender el impacto más amplio de las estrategias de liderazgo en la sostenibilidad y crecimiento a largo plazo de una empresa. Martínez et al. (2020) para Generación X, Generación Y, Motivación Intrínseca y Motivación Extrínseca, este estudio comparativo entre generaciones proporciona una visión valiosa sobre cómo las estrategias de motivación varían entre la Generación X y la Generación Y. Parrales et al. (2022) para Rentabilidad Empresarial y Motivación Laboral, la rentabilidad empresarial y la motivación laboral ofrece una comprensión profunda de la interconexión entre estos dos aspectos críticos en el entorno empresarial. En conjunto, estas fichas representan una riqueza de conocimientos que abarcan desde la motivación laboral y estrategias empresariales hasta la rentabilidad financiera y el desarrollo económico. Su consideración colectiva fortalece la base teórica de la investigación y proporciona una perspectiva holística para abordar los desafíos y oportunidades asociados con el liderazgo en el ámbito empresarial contemporáneo.

En el proceso de construcción del argumento final derivado de la revisión de literatura, se adopta una perspectiva organizacional y de administración estratégica. Este enfoque se materializa a través de la selección y organización de modelos teóricos pertinentes, una tarea llevada a cabo mediante la técnica del fichaje, en consonancia con la metodología propuesta por Machi y McEvoy (2009). La aplicación de esta técnica ha

permitido discernir y estructurar de manera sistemática la información clave, destacando los aspectos más relevantes que sustentarán el desarrollo del argumento final.

Las fichas resultantes, reflejan la información identificada como crucial para el planteamiento desde una perspectiva de la rentabilidad empresarial y motivación laboral. Estas fichas se centran en modelos teóricos que han demostrado ser especialmente pertinentes para este enfoque.

La cuidadosa selección y organización de estos modelos teóricos a través de la técnica del fichaje proporciona un sólido fundamento conceptual para el desarrollo del argumento final. De este modo, se establece una base teórica robusta que orienta la interpretación crítica de la literatura revisada, contribuyendo a la coherencia y solidez del planteamiento organizacional y estratégico propuesto.

## **2.2.Exploración de la Literatura**

Las bases teóricas necesarias para la formulación del argumento fueron construidas a partir de la información cuidadosamente seleccionada y organizada en las fichas desarrolladas durante la exhaustiva búsqueda de literatura. En este proceso, se aplicó la técnica del mapping, conforme a la metodología propuesta por Machi y McEvoy (2009). Esta estrategia de mapeo no solo facilitó la identificación de ideas fundamentales, sino que también permitió extraer y resaltar los conceptos clave que sustentarán de manera integral el desarrollo del argumento.

La técnica del mapping desempeñó un papel crucial al proporcionar una visión estructurada y visual de las conexiones y relaciones entre las diversas fuentes teóricas. Al mapear las ideas principales, se logró una representación gráfica que resalta la interconexión y coherencia de los conceptos seleccionados. Este enfoque, respaldado por la metodología de Machi y McEvoy, no solo se limita a la simple recopilación de información, sino que va más

allá al profundizar en la comprensión de la interrelación entre las ideas clave. Las matrices resultantes se presentan a continuación:

### Figura 1

#### Matriz de Exploración de Literatura para la variable Motivación Laboral

Motivación Laboral de las Generaciones Centennials y Millennials	Factores Generacionales	Diferencias demográficas
		Experiencias de vida y eventos formativos.
Valores y Prioridades	Centennials	Énfasis en la diversidad e inclusión. Propósito y responsabilidad social. Flexibilidad y equilibrio trabajo-vida.
	Millennials:	Reconocimiento y recompensas. Desarrollo profesional y crecimiento personal.
Tecnología y Conectividad	Centennials	Impacto social y ambiental. Inmersión tecnológica desde temprana edad. Preferencia por la comunicación digital. Valoración de la innovación en el trabajo.
	Millennials:	Pioneros en la adopción de tecnologías emergentes. Requieren entornos de trabajo tecnológicamente avanzados. Buscan oportunidades para aprender nuevas habilidades digitales.
Desarrollo Profesional y Oportunidades	Centennials	Aprendizaje continuo y desarrollo de habilidades. Interés en roles desafiantes y variados.
	Millennials:	Expectativas claras de crecimiento profesional. Programas de capacitación y mentoría.

*Nota.* Elaboración propia

Para la creación de la figura 1 que explora la motivación laboral específicamente en las generaciones centennials y millennials, se recurrió a un amplio espectro de estudios realizados por diversos autores. Se incluyeron investigaciones significativas como las de Peña y Villón (2018), Jurado et al. (2019), Solís et al. (2020), Rodríguez (2020), López et al.

(2018), Carbajal et al. (2022), Bohórquez et al. (2020), Clavijo (2020) y De la Garza (2022).

Estos autores han aportado análisis valiosos y perspectivas enriquecedoras sobre la motivación laboral, centrándose especialmente en cómo se manifiesta en las generaciones mencionadas.

**Figura 2**

*Matriz de Exploración de Literatura para la variable Rentabilidad empresarial*

Rentabilidad empresarial de las Generaciones Centennials y Millennials	Factores Influenciadores	Diferencias demográficas y contextuales.	
		Experiencias económicas y eventos formativos.	
	Valores y Prioridades	Centennials:	Valoración de empresas socialmente responsables.
			Preferencia por marcas con propósitos claros.
			Lealtad a empresas comprometidas con causas sociales.
		Millennials:	Importancia de la ética empresarial.
			Preferencia por productos y servicios sostenibles.
			Exigencia de productos y servicios actualizados.
	Innovación y Adaptación	Centennials:	Interés en empresas innovadoras y disruptivas.
			Valoración de la adaptabilidad y flexibilidad empresarial.
		Millennials:	Aprecio por la innovación constante.
			Valoración de empresas que abrazan el cambio.
Compromiso	Centennials:	Fidelidad a empresas que comparten sus valores.	
		Importancia del compromiso con la comunidad.	
		Influencia hacia las recompensas.	
	Millennials:	Lealtad a empresas que reconocen su lealtad.	
		Participación activa en programas de membresía y recompensas.	
		Valoración de la responsabilidad social corporativa.	

Nota. Elaboración propia

Para construir la figura 2 que explora la rentabilidad empresarial específicamente en las generaciones centennials y millennials, se consideraron varios estudios y análisis de diversos expertos en el campo. Entre estos autores se encuentran Lucano y García (2023), Madero (2017), Odicio et al. (2021), Daza (2016), Acosta et al. (2021), Toledo y Ojeda (2021), Sánchez y Lazo (2018), Díaz et al. (2017), y Martínez (2020). Estos investigadores han contribuido con valiosas investigaciones y perspectivas que abordan la rentabilidad empresarial desde diferentes ángulos, permitiendo una comprensión más completa de cómo este aspecto se relaciona con las generaciones mencionadas.

### **2.3.Desarrollo del argumento**

El desarrollo del argumento se realizó a partir de las matrices de exploración de la literatura, y utilizando las matrices de desarrollo del argumento por análisis (Machi & McEvoy, 2009), las cuales permiten organizar y expresar ideas para construir significados y establecer sus fronteras. La matriz completa con la base de datos utilizados se presenta a continuación.

**Tabla 1***Matriz de artículos*

<b>Item</b>	<b>Autor</b>	<b>Año</b>	<b>Título</b>	<b>Revista</b>	<b>Palabras clave</b>
1	Accionpeople	2019	X, Y, Z: las motivaciones laborales de cada grupo generacional	Accionpeople	Desafíos Específicos en la Motivación de Millennials y Centennials
2	Acosta, C.	2017	Motivaciones laborales de Millennials que trabajan en diversas empresas de la ciudad de Bogotá, Colombia	Universidad de La Sabana	Generación Y,
3	Acosta, D., Anaya, Y., López, R., y Santana, Y.	2021	Motivación en empresas de servicios: Contribuciones desde la intervención psicosocial	Revista Venezolana de Gerencia	Motivación, puestos gerenciales, intervención psicosocial.

---

4	Ariel, J.	2022	Permanencia de la generación Millennials en las organizaciones	Aibi revista de investigación administración e ingeniería	generación Millennials; organizaciones
5	Barrios, A., Cifuentes, S.	2020	La satisfacción laboral de los millenials y las estrategias de atracción, desarrollo y retención	UNIVERSIDAD EAFIT	Satisfacción laboral, millenials, estrategias de atracción
6	Begazo, J., Fernandez, W.	2015	Los millennials peruanos: Características y proyección de vida	Gestión en el Tercer Milenio, Rev. de Investigación	Millennials, generaciones, proyecciones de vida
7	Bohórquez, E., Pérez, M., Caiche, W., y Benavides, A.	2020	La motivación y el desempeño laboral: el capital humano como factor clave en una organización	Revista Universidad y Sociedad	Consecuencias organizacionales de los desafíos en la motivación

---

---

8	Carbajal, E., Reyes, A., y Zambrano, L.	2022	Estrategias de motivación para mejorar el rendimiento laboral de la Microempresa Hermanos “S” del cantón Pedro Carbo	Dominio de las ciencias	Motivación y Resultados Financieros en Millennials y Centennials
9	Cardona, L., Castillo, G., Flórez, J.	2020	Las características de las generaciones millennials y centennials frente a la evolución de las tecnologías y su influencia en la compra de productos del sector asegurador	Revista Libre Empresa	Comportamiento; tecnología; generaciones millennials y centennials
10	Castro, N., Yui, L.	2023	La productividad laboral en la generación de los millennials	Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas	Millennials; capacidades laborales; conductas laborales; productividad laboral; satisfacción laboral.
11	Cataldi, Z., Dominighini, C.	2018	La generación millennial y la educación superior. Los retos de un nuevo paradigma.	Universidad Tecnológica Nacional	millennials, generación Y

---

---

12	Clavijo, A.	2020	Análisis de la gestión estratégica para atraer y retener a los mejores talentos de las generaciones millennials y centennials en las empresas del sector de alimentos y bebidas en Bogotá	Universidad Javeriana	Investigación de la relación entre la motivación, la satisfacción y la retención en Millennials y Centennials
13	Daza, J.	2016	Crecimiento y rentabilidad empresarial en el sector industrial brasileño	Contaduría y administración	Crecimiento y rentabilidad empresarial.
14	De la garza, M.	2022	El comportamiento ciudadano organizacional: una alternativa para la retención de los millennials en el trabajo	Entreciencias: Diálogos en la Sociedad del Conocimiento	Investigación de la relación entre la motivación, la satisfacción y la retención en Millennials y Centennials
15	De La Hoz, B., Ferrer, M., y De La Hoz, A.	2015	Indicadores de rentabilidad: herramientas para la toma decisiones financieras en hoteles de categoría media ubicados en Maracaibo	Revista de Ciencias Sociales	Definición de rentabilidad en el contexto empresarial actual

---

- 
- |    |                                                |      |                                                                                                                                           |                                |                                                                     |
|----|------------------------------------------------|------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------|---------------------------------------------------------------------|
| 16 | Díaz, C., López, M. y Roncallo, L.             | 2017 | Entendiendo las generaciones: una revisión del concepto, clasificación y características distintivas de los Baby Boomers, X y Millennials | Clío América                   | Motivación                                                          |
| 17 | Díaz, M.                                       | 2017 | Entendiendo las generaciones                                                                                                              | Revista Clío América           | Generación; millennials; generación Y; generación X.                |
| 18 | Gallo, O., Gonzales, D., Román, J., García, G. | 2021 | Relaciones con la organización y el trabajo en los millennials colombianos                                                                | Innovar                        | Millennials; organizaciones; trabajo                                |
| 19 | García, E.                                     | 2017 | Millennials la nueva generación de profesionistas del siglo XXI                                                                           | Journal of Economic Literature | emprendedores, empresarios autónomos, comunidad digital, Millenials |
-

---

20	Gutiérrez, L., Moran, M., Paria, M., Pulido, J.	2019	Cómo los millennials eligen la empresa donde desean trabajar	ESAN	Empleo, millenials
21	Jurado, P., Figuera, P., y Llanees, J.	2019	Análisis de las motivaciones y de las expectativas de los estudiantes de máster en Educación	Educar	Evolución de las expectativas y motivaciones
22	López, E.	2018	Desarrollo personal en el seno de la organización Evolutiva-teal: motivaciones de los millenials	Universidad Politécnica de Madrid	Motivación; Millenials
23	López, J., Somohano, F., y Martínez, F.	2018	Efecto de la innovación en la rentabilidad de las Mipymes en contextos económicos de recesión y expansión.	Tec Empresarial	Definición de rentabilidad en el contexto empresarial actual

---

---

24	Lucano, F., y García, A.	2023	Diseño de estrategias de motivación laboral para mejorar la productividad de los colaboradores de la empresa Mibanco - Cayalti 2021	Universidad Señor de Sipan	Motivación laboral, Productividad laboral, Factores higiénicos, Factores motivacionales.
25	Madero	2017	Modelo de Retención Laboral de Millennials, desde la Perspectiva Mexicana	Investigación administrativa	Gestión Recursos Humanos; Retención de talento; Preferencias Laborales; Generación Y; Millennials
26	Madero, S.	2019	Modelo de Retención Laboral de Millennials, desde la Perspectiva Mexicana	Investigación Administrativa	Gestión Recursos Humanos, Retención de talento, Preferencias Laborales, Generación Y, Millennials.
27	Martínez, M.	2020	Generaciones “Y” y “Z”: Qué buscan en un trabajo	Universidad de San Andrés	Generación Y, Generación Z, Millennials, Centennials, Compromiso, Motivación, Satisfacción.

---

---

28	Martínez, M., Catache, E., y Huerta, Z.	2020	Diferencias en la motivación Laboral entre la Generación X y la Generación Y, y su impacto en las organizaciones	Vincula Tegica	Motivación, Generación X, Generación Y, Motivación intrínseca, Motivación extrínseca.
29	Odicio, G., Aguilar, C., Ruiz, S., Olivas, H., Torres, J., Enríquez, R., y Rojas, A.	2021	Motivación y desempeño laboral de los trabajadores de la gerencia subregional Alto Amazonas	Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar	Motivación, desempeño, labor, rendimiento

---

---

30	Parrales, J., Villao, J., y Pisco, G.	2022	Motivación Laboral como Herramienta Eficaz para el Mejor Desarrollo de las Organizaciones	Dominio De Las Ciencias	Motivación y rentabilidad
31	Pedroza, G., García, M., Catache, M.	2021	Diferencias en la motivación laboral entre personas de las generaciones Baby Boomers, "X" y "Y" que residen en Nuevo León	Vinculatégica EFAN	Generaciones, motivación.
32	Peña, H., y Villón, S.	2018	Motivación laboral. Elemento Fundamental en el éxito organizacional	Instituto Internacional de Investigación y Desarrollo Tecnológico Educativo	Motivación Laboral, Perspectiva Generacional

---

---

33	Rodríguez, A.	2020	Diagnóstico del impacto de la motivación laboral como medio para incrementar la productividad. Estudio de caso: Empresa TSR de Saltillo, Coahuila, México.	Espacios	Factores motivacionales específicos para Millennials y Centennials
34	Rossi, L., Maris, S., Garzaniti, R., Llanos, C.	2018	La inteligencia a través de las generaciones: Millennials y centennials	Acta de investigación psicológica	Generación Millenials y centennials
35	Ruiz, A., y Machuca, M.	2020	El impacto de los millennials en el mercado laboral, un análisis descriptivo en ciudad Obregón, Sonora	Revista El Buzón de Pacioli	Impacto financiero, Millenials y centennials
36	Sánchez, M., y Lazo, B.	2018	Determinantes de la rentabilidad empresarial en el Ecuador. Revista ECA Sinergia	Facultad de Ciencias Administrativas y Económicas	Rentabilidad y desarrollo económico.

---

---

37	Solís, F., Cisneros, G., Guaderrama, K., y Portillo, M.	2020	Motivaciones de las generaciones millennial y centennial para la creación de nuevas empresas	Administración y Organizaciones	Factores motivacionales específicos para Millennials y Centennials
38	Tauber, A.	2018	Cómo mantener los empleados "Millennials" satisfechos en su puesto de trabajo: un estudio sobre las empresas de consumo masivo en Argentina	Universidsad de San Andrés	millenials, retención, satisfacción laboral
39	Toledo, G., y Ojeda, R.	2021	Evaluación de la motivación laboral en una dependencia pública en Mérida, Yucatán, México: un análisis descriptivo	Revista CIEG	Motivación laboral, desmotivación, regulación.
40	Walters, R.	2018	Atraer y retener a los profesionales Millennial	Revista Robert Walters	Generación millennials

---

La matriz proporcionada revela una conclusión clara: el desarrollo del argumento para la revisión literaria se ha enfocado principalmente en los análisis de la motivación laboral y la rentabilidad empresarial. Estos dos aspectos clave han sido el centro de atención de la investigación, lo que sugiere su importancia significativa en el contexto empresarial actual. En el próximo capítulo, se detallarán y discutirán en profundidad los resultados obtenidos de estos análisis. Se explorarán las conexiones entre la motivación laboral y la rentabilidad empresarial, así como las estrategias y prácticas efectivas para mejorar ambos aspectos en las organizaciones. Además, se examinarán estudios relevantes, teorías y enfoques metodológicos utilizados en la literatura académica para comprender mejor la dinámica entre la motivación de los empleados y el desempeño financiero de las empresas. Este análisis detallado proporcionará una base sólida para comprender la interrelación entre estos dos conceptos cruciales y su impacto en el éxito general de una empresa. Cabe recalcar que los criterios para la selección son:

Relevancia del tema: Papers que abordan específicamente la motivación laboral y la rentabilidad empresarial en las generaciones de millennials y centennials,

Fecha de publicación: Dado que el contexto y las tendencias pueden cambiar rápidamente, se seleccionó papers de los últimos 10 años.

Metodología robusta: Papers que utilizan métodos de investigación sólidos y rigurosos para estudiar la relación entre la motivación laboral y la rentabilidad empresarial.

Impacto y relevancia: Se consideró papers que hayan sido publicados en revistas de prestigio en el campo de la gestión empresarial o que hayan sido indexadas.

## **2.4. Análisis de literatura**

El análisis de literatura se llevó a cabo utilizando los artículos seleccionados para la investigación como punto de partida. Para estructurar y organizar las ideas contenidas en

estos artículos, se emplearon las matrices de desarrollo del argumento por análisis, tal como propuesto por Machi y McEvoy (2009), estas matrices proporcionan un marco metodológico que facilita la síntesis y la integración de la información, permitiendo así la construcción de significados claros y la delimitación de las fronteras conceptuales pertinentes.

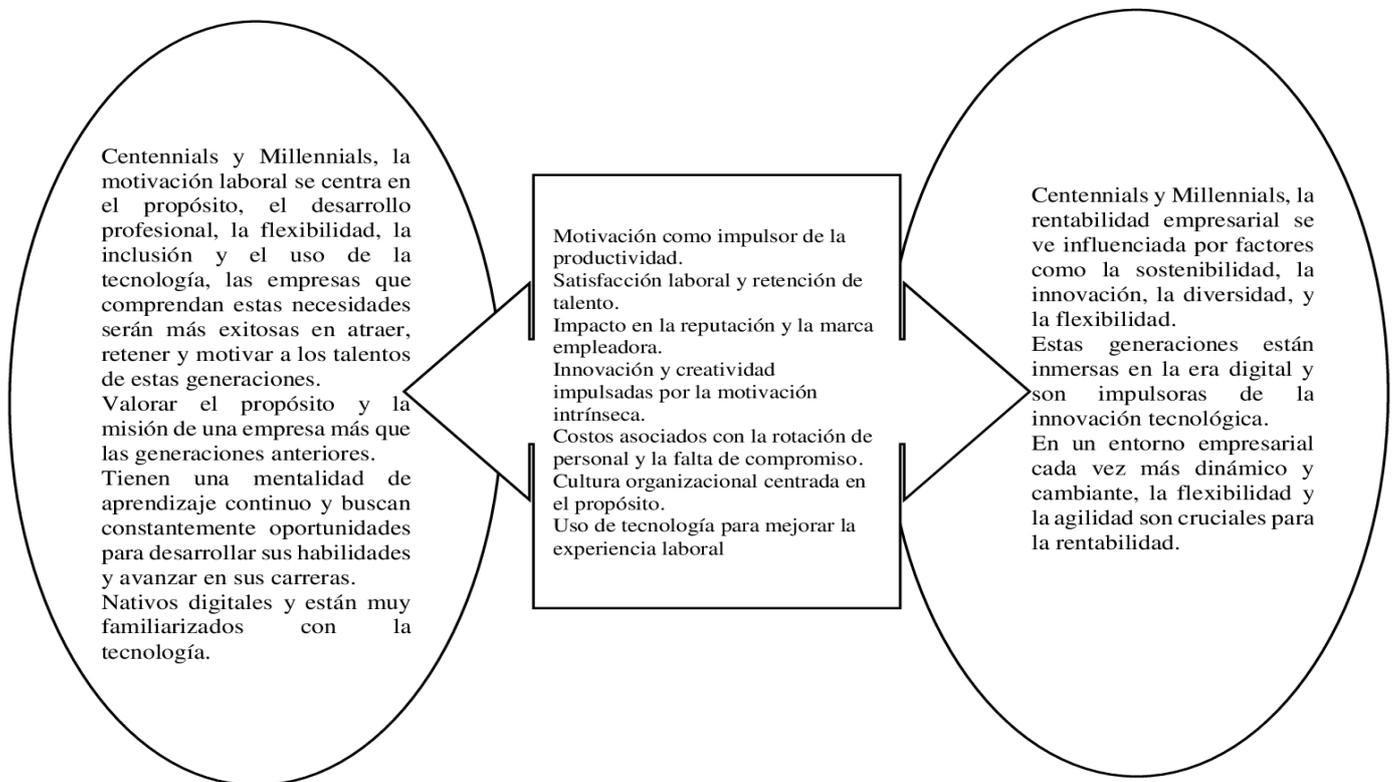
La utilización de las matrices de desarrollo del argumento por análisis implicó la identificación y categorización de los principales temas, conceptos y hallazgos presentes en los artículos seleccionados. Estas matrices sirvieron como herramientas organizativas para examinar críticamente la literatura relevante y extraer conclusiones significativas sobre el tema de estudio.

La matriz completa con la base de datos utilizada se presenta a continuación. Esta matriz incluye detalles sobre los artículos seleccionados, como el título, los autores, el año de publicación, el contexto de la investigación, los métodos empleados y los principales hallazgos. Esta información proporciona un marco de referencia completo y detallado que respalda el análisis y la interpretación de los resultados de la investigación.

En resumen, el uso de las matrices de desarrollo del argumento por análisis facilitó el proceso de análisis de literatura al proporcionar una estructura metodológica sólida y sistemática. Esto permitió una síntesis efectiva de la información relevante y la generación de conclusiones fundamentadas que contribuyeron al avance del conocimiento en el área de estudio.

## Gráfico 1

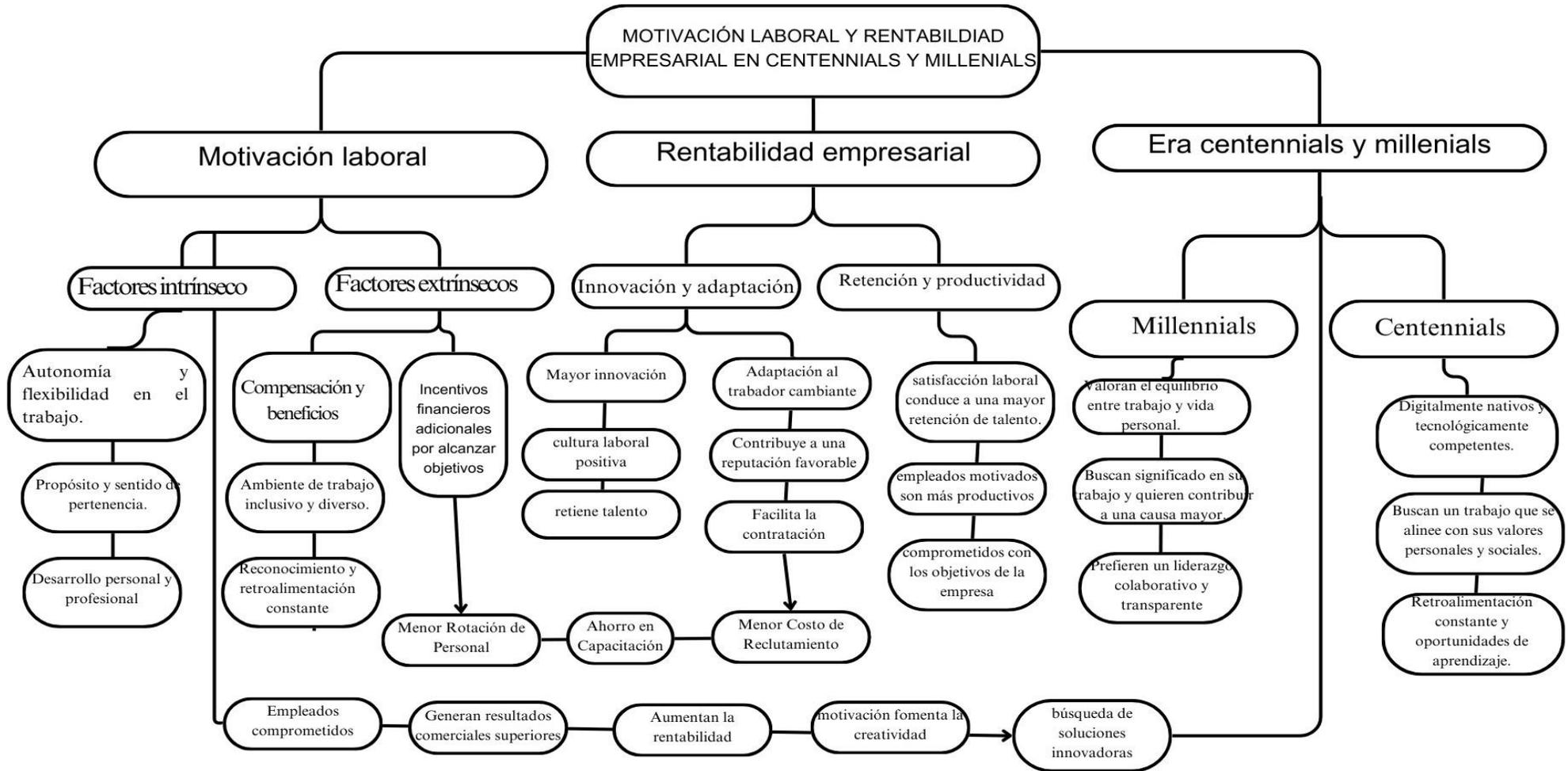
*Análisis de literatura de la variable motivación laboral y rentabilidad empresarial en la población centennials y millennials*



El uso de las matrices de desarrollo del argumento para análisis ha demostrado ser una herramienta invaluable en el proceso de análisis de la literatura. Al proporcionar una estructura metodológica sólida y sistemática, estas matrices han facilitado la tarea de desentrañar y organizar la vasta cantidad de información disponible en la literatura académica, así mismo se obtiene de la búsqueda, la relación entre la motivación laboral y la rentabilidad empresarial en la población de los millennials y centennials se convierte en un ciclo virtuoso, donde la satisfacción y el compromiso de los empleados alimentan el éxito y la viabilidad económica de las organizaciones, creando un entorno propicio para el crecimiento sostenible y la prosperidad a largo plazo.

**Gráfico 2**

*Mapa de la literatura sobre la motivación laboral y rentabilidad empresarial en la población Millenials y centennials*



Nota. Elaboración propia

De las matrices presentadas en la tabla y figuras anteriores, se puede concluir que los trabajos e ideas de los autores tienen similitudes. Además, el mapa conceptual corresponde a las relaciones y brechas entre la motivación laboral y rentabilidad empresarial. En la población de los millennials y centennials, la motivación laboral juega un papel crucial en la rentabilidad empresarial, estas generaciones tienen valores y expectativas únicas que impactan significativamente en su motivación en el trabajo y, a su vez, en el rendimiento y la rentabilidad de las empresas. Una empresa que se adapte a los cambios tecnológicos son los que atraen en gran medida a las nuevas generaciones, ya que estas buscan mejoras en su trabajo y crecer profesionalmente sin sentirse presionado.

## **2.5.Resumen**

El capítulo II presenta el procedimiento metodológico utilizado en la revisión de literatura, se emplea el método MAGG, una adaptación de las metodologías propuestas por Hart y Machi y McEvoy. Este proceso implica la construcción de matrices específicas, como las de exploración de literatura y de datos, para organizar y analizar la información de manera secuencial. La exploración de la literatura se realiza mediante la técnica del mapping, que permite identificar y resaltar los conceptos clave y las interconexiones entre las diversas fuentes teóricas. Este enfoque estructurado y visual profundiza en la comprensión de la relación entre las ideas principales, contribuyendo a una revisión integral y coherente de la literatura revisada. Así mismo se realizó la matriz de artículos utilizados en la revisión literaria, detallando los autores y el tema de su investigación, para concluir se realizó el análisis de literatura de la variable motivación laboral y rentabilidad empresarial en la población centennials y millennials.

## 2.6. Conclusión del Capítulo

En conclusión, la metodología implementada para llevar a cabo la revisión de literatura mediante el procedimiento secuencial de la Revisión de Literatura-MAGG ha permitido una comprensión profunda y estructurada de los elementos clave en el campo de estudio. El enfoque adoptado, basado en la construcción de matrices específicas para cada variable y una matriz de datos, ha facilitado la exploración detallada de las fuentes, el análisis del argumento y la crítica reflexiva de la literatura revisada. La técnica del fichaje, empleada meticulosamente en la búsqueda y selección de información relevante, ha sido fundamental para discernir entre la abundancia de datos disponibles y focalizarse en aquellos aspectos más pertinentes para enriquecer la investigación. Las fichas resultantes encapsulan de manera concisa la información clave seleccionada, contribuyendo a optimizar la gestión de la información y aclarar la elaboración y análisis de la revisión. Las fichas recopiladas han sido seleccionadas cuidadosamente debido a su destacado potencial para respaldar los objetivos de la investigación, cada fuente aporta una perspectiva única y valiosa sobre aspectos cruciales relacionados con la motivación laboral, rentabilidad empresarial y estrategias de liderazgo en diversas dimensiones. El desarrollo del argumento a partir de las matrices de exploración de literatura y las matrices ha facilitado la síntesis efectiva de la información relevante y la generación de conclusiones fundamentadas que contribuyen al avance del conocimiento en el área de estudio. La revisión de literatura realizada ha destacado la interrelación entre la motivación laboral y la rentabilidad empresarial en las generaciones millennials y centennials, la satisfacción y el compromiso de los empleados emergen como factores críticos que alimentan el éxito y la viabilidad económica de las organizaciones en el entorno empresarial actual. Este análisis detallado proporciona una base sólida para comprender mejor los desafíos y oportunidades asociados con el liderazgo en este contexto, orientando

hacia estrategias efectivas para mejorar tanto la motivación laboral como la rentabilidad empresarial en las organizaciones contemporáneas.



### **Capítulo III. Resultados de la revisión literaria**

En los resultados de la revisión literaria, se presenta un análisis detallado de las investigaciones y teorías relevantes sobre la motivación laboral y la rentabilidad empresarial en el contexto de las generaciones de Millennials y Centennials. Se examinan numerosos estudios académicos, informes empresariales y artículos de investigación para identificar tendencias y patrones significativos en este ámbito. A través de una síntesis cuidadosa de los hallazgos, se destacan las principales ideas y conclusiones que surgen de la literatura revisada, proporcionando una visión integral de cómo la motivación de los empleados más jóvenes impacta en la rentabilidad de las empresas.

Los resultados se presentan de manera organizada y sistemática, lo que permite una comprensión clara y estructurada de los temas discutidos. Se resumen los hallazgos clave y se comparan y contrastan diferentes enfoques y resultados encontradas en los diversos estudios revisados. Además, se identifican temas recurrentes y patrones emergentes, lo que facilita la identificación de las tendencias dominantes en la investigación sobre motivación laboral y rentabilidad empresarial en las generaciones de Millennials y Centennials.

Finalmente, se exploran las implicaciones prácticas de los resultados encontrados para los líderes empresariales y los profesionales de recursos humanos. Se discuten recomendaciones específicas basadas en los hallazgos de la revisión literaria, con el objetivo de mejorar la motivación laboral y la rentabilidad empresarial en el contexto de las generaciones más jóvenes. En conjunto, estos resultados ofrecen una visión completa y perspicaz de la interrelación entre la motivación de los empleados y el rendimiento financiero de las empresas en el entorno laboral contemporáneo.

#### **3.1. Desarrollo del argumento**

La contrastación teórica realizada, en la cual se compararon los conceptos claves de diferentes autores que han desarrollado el tema desde diferentes perspectivas y con diferentes

enfoques, permitió encontrar conceptos comunes y áreas de diferencia, tener un conocimiento certero sobre la motivación laboral y la rentabilidad empresarial. El análisis llevó a cabo una amplia gama de conceptos vinculados a las variables de investigación y los objetivos establecidos para su desarrollo. Entre estos, se destacan la motivación laboral, la rentabilidad, así como la exploración de las características específicas de las generaciones Centennials y Millennials. El contenido del estudio se sumerge en un examen detallado de estos aspectos, proporcionando un enfoque integral que permite comprender mejor las dinámicas laborales y los factores que afectan tanto la motivación como la rentabilidad en el contexto de estas generaciones. Este enfoque multifacético contribuye a una visión más completa y matizada de los temas abordados, ofreciendo así una base sólida para el análisis y la interpretación de los resultados obtenidos.

A medida que las nuevas generaciones, los Millennials (también conocidos como Generación Y) y los Centennials (o Gen. Z), se fueron incorporando al mundo laboral, la dinámica laboral y empresarial cambió radicalmente a principios del siglo XXI. Estas generaciones han redefinido las expectativas y los modos de contacto en el lugar de trabajo debido a sus características y preferencias únicas. Nacieron entre la década de 1980 y principios de la década de 2000, respectivamente (Martínez, 2020).

La generación Millennial, nacida en una época de avances tecnológicos y globalización, valora la flexibilidad, el trabajo en equipo y un equilibrio saludable entre el trabajo y la vida personal. Su enfoque en el trabajo tendrá a ser menos jerárquico y más enfocado en la búsqueda de objetivo y logros individuales. Por otro lado, los Centennials son excepcionales nativos digitales ya que nacieron durante el apogeo de Internet y los medios sociales. Se destacan la conciencia social y ambiental de esta generación, su capacidad de ajustarse rápidamente a las nuevas tecnologías y su predilección por la comunicación rápida y efectiva (López et al., 2017).

La comprensión de estas características es fundamental para las empresas que buscan no solo atraer y retener talento joven, sino también para impulsar su rentabilidad. La motivación laboral de estas generaciones no solo se ancla en aspectos económicos; también en factores como el desarrollo profesional, el reconocimiento, y la alineación con valores y propósitos comerciales. En este contexto, las organizaciones que logran entender y adaptarse a las expectativas y necesidades de los Millennials y Centennials pueden encontrar en ellos una fuente valiosa de innovación, compromiso y, en última instancia, rentabilidad (Brousset, 2020).

Las generaciones Millennial y Centennial se han caracterizado por su acceso temprano y constante a la tecnología y la información, elementos que han moldeado su inteligencia de forma singular (Rossi et al., 2018). Este entorno ha cultivado en ellos habilidades valiosas, como la capacidad de adaptarse ágilmente a entornos digitales en evolución, un dominio fluido de herramientas tecnológicas y una destreza notable para procesar grandes volúmenes de información de manera rápida y eficiente. Además, su inclinación hacia la creatividad e innovación les impulsa a buscar soluciones novedosas ante los desafíos que enfrentan. No obstante, es importante subrayar que su inteligencia abarca más allá de las habilidades tecnológicas; estas generaciones también exhiben una diversidad de talentos, habilidades interpersonales y competencias emocionales que contribuyen significativamente a su éxito en diversos ámbitos de la vida. (Gallo et al., 2021).

En el estudio realizado por Cardona et al. (2020), las generaciones Millennials y Centennials han sido testigos y participantes activos en la rápida evolución de las tecnologías en el ámbito laboral. Estas generaciones, criadas en un entorno digital, están intrínsecamente familiarizadas con la tecnología y tienen una afinidad natural para adaptarse a las últimas herramientas y plataformas digitales. Su fluidez digital se traduce en una capacidad innata para aprovechar las tecnologías emergentes en su trabajo diario, lo que les permite ser

altamente eficientes y productivos. Según Castro y Yui (2023), la productividad laboral en las generaciones de los Millennials y Centennials se ve influenciada por una serie de factores distintivos de estas cohortes. Por un lado, estas generaciones están altamente familiarizadas y cómodas con la tecnología, lo que les permite aprovechar herramientas digitales para realizar tareas de manera más eficiente y colaborar de forma remota con colegas en cualquier parte del mundo. Su capacidad para adaptarse rápidamente a nuevas tecnologías y aplicaciones también les permite mantenerse actualizados y encontrar soluciones innovadoras para desafíos laborales.

Según López (2018), la motivación laboral de los Millennials se ve influenciada por una variedad de factores distintivos de esta generación. En primer lugar, valoran el propósito y la realización personal en su trabajo más allá del simple salario. Buscan roles que les permitan hacer una diferencia en el mundo y contribuir a una causa mayor. Además, los Millennials tienden a valorar el equilibrio entre el trabajo y la vida personal, por lo que buscan entornos laborales que ofrezcan flexibilidad y les permitan mantener una buena calidad de vida. También indica Pedroza et al. (2021), la retroalimentación constante y el reconocimiento por su trabajo son también importantes para los Millennials, les gusta recibir comentarios sobre su desempeño y saber que su trabajo está siendo valorado, la oportunidad de crecimiento y desarrollo profesional también es fundamental para su motivación. Los Millennials buscan empleadores que ofrezcan oportunidades de aprendizaje continuo y desarrollo de habilidades.

En cuanto a la motivación laboral de los centennials tenemos a Díaz (2017), al igual que la de los Millennials, se ve influenciada por una serie de factores específicos de su generación. Estos jóvenes nacidos en la era digital valoran la autenticidad y la transparencia en el lugar de trabajo, buscan empleadores y entornos laborales que se alineen con sus valores y les brinden la oportunidad de contribuir a causas significativas. Según Walters (2018), los

Centennials también tienen una fuerte necesidad de aprender y crecer profesionalmente. Buscan empleos que les ofrezcan oportunidades de desarrollo continuo, ya sea a través de programas de capacitación, mentorías o acceso a recursos educativos en línea. Además, valoran la diversidad y la inclusión en el lugar de trabajo, buscando entornos donde se respeten y celebren las diferencias individuales.

En el estudio realizado por Chóez y Vélez (2021), se resalta la premisa fundamental de que el desempeño eficaz de cualquier empresa u organización está intrínsecamente ligado a la motivación laboral, capital humano. Este componente, sin importar la naturaleza, el marco o la metodología de la entidad, se erige como el pilar central para garantizar un funcionamiento óptimo de los negocios y cultivar un entorno organizacional propicio.

Así, se subraya la importancia crucial de mantener una fuerza laboral motivada y comprometida que alinee sus acciones con los objetivos y la misión de la empresa. La consecución de este alineamiento no solo contribuye al bienestar interno de la organización, sino que también se traduce en un índice de rentabilidad favorable, según señalan Aguirre et al. (2020). Este indicador, amplio y significativo, proporciona una evaluación integral de una empresa al basarse en su capacidad para generar beneficios y financiar operaciones, criterios fundamentales en el análisis financiero.

De esta manera, mantener una fuerza laboral motivada no solo incide en el bienestar interno de la empresa, sino que también repercute directamente en la capacidad de la organización para mantener un índice de rentabilidad positivo. En este contexto, la rentabilidad no solo se presenta como un indicador financiero, sino como una herramienta esencial para la toma de decisiones por parte de los gerentes. Un adecuado análisis de rentabilidad proporciona un diagnóstico preciso de la situación de la empresa, permitiendo a los líderes empresariales tomar decisiones informadas y evitar posibles obstáculos que podrían comprometer el desarrollo económico de la compañía. En este sentido, la relevancia

de las decisiones gerenciales adecuadas se destaca como crucial, ya que cualquier elección errónea podría resultar en cuestiones significativas que obstaculicen el crecimiento y la estabilidad económica de la organización.

Según Ariel (2022), la permanencia de la generación Millennials en las organizaciones puede estar influenciada por una serie de factores clave, los Millennials tienden a valorar el desarrollo profesional y las oportunidades de crecimiento dentro de una empresa, si perciben que hay limitadas oportunidades de avance o desarrollo, es más probable que busquen oportunidades en otras organizaciones que ofrezcan un camino claro hacia el progreso de su carrera. Begazo y Fernandez (2015) indican que, los Centennials valoran enormemente la oportunidad de crecimiento y desarrollo profesional dentro de una empresa, para ellos, el estancamiento laboral es inaceptable, y buscan constantemente oportunidades que les permitan adquirir nuevas habilidades, asumir responsabilidades más desafiantes y avanzar en su carrera, si perciben que en su organización actual existen limitadas oportunidades de avance o aprendizaje, es muy probable que busquen oportunidades en otras empresas que ofrezcan un camino claro hacia el progreso profesional y el desarrollo de sus habilidades. Este deseo de crecimiento continuo no solo les impulsa a buscar nuevas oportunidades, sino que también les motiva a comprometerse activamente con su trabajo y a contribuir de manera significativa al éxito de la empresa. En resumen, la capacidad de una organización para retener talento Centennial está estrechamente relacionada con su capacidad para ofrecer un entorno que fomente el crecimiento y el desarrollo profesional de sus empleados.

### **3.2.Contextualización demográfica de Millennials y Centennials.**

Los Millennials, también conocidos como Generación Y, representan a aquellos que crecieron durante el auge de la población digital y la globalización. Se caracterizan por su adaptabilidad a los cambios tecnológicos y una mayor valoración del equilibrio entre la vida

laboral y personal. Su presencia en la fuerza laboral ha redefinido muchas normas y expectativas tradicionales en el lugar de trabajo (Betancur et al., 2020). Por otro lado, los Centennials, o Generación Z, han nacido en un mundo ya inmerso en la tecnología avanzada y las redes sociales. Esta generación se distingue por su fluidez digital innata, su enfoque en la innovación y su sensibilidad hacia las cuestiones sociales y medioambientales. Los Centennials están comenzando a ingresar al mercado laboral, aportando nuevas perspectivas y expectativas que influyen en las dinámicas laborales y empresariales (Fernández, 2022)

Para los centennials, la globalización tiene un nuevo significado, principalmente por el impacto de la tecnología digital. Gracias a estos avances tecnológicos, los Centennials son la primera generación que vive globalmente, puesto que, desde una edad temprana ha tenido la oportunidad de comunicarse en tiempo real y con personas de todo el mundo sobre sus preocupaciones, ansiedades y aventuras, independientemente de dónde vivan (Crua, 2023). Por lo tanto, esta generación representa a los verdaderos nativos digitales, ya que han crecido en un mundo en el que las redes sociales, los teléfonos móviles e Internet son componentes esenciales, estos representan una proporción significativa de la fuerza laboral los cargos están ocupados por esta generación, lo que concuerda con tendencias globales que señalan que 4 de cada 10 trabajadores en el mundo son Millennials (Ramírez y Parra, 2020).

Según menciona Crua (2023), las organizaciones deben analizar los desafíos y oportunidades presentes al desarrollar estrategias para aprovechar al máximo las capacidades innatas de esta generación. Además, según la Organización Internacional del Trabajo (OIT), los Millennials enfrentan cambios más rápidos que generaciones anteriores, incluyendo la gestión y organización de la producción, incertidumbre económica, y cambios tecnológicos y demográficos. Esto ha llevado a que tengan prioridades y motivaciones diferentes a las de generaciones anteriores, obligando a las organizaciones a flexibilizarse y adaptar sus estrategias de motivación y retención del personal, además son conscientes de la necesidad de

una educación y capacitación continua para aprovechar las oportunidades futuras (Ramírez y Parra, 2020).

### **3.2.1. Características distintivas en el ámbito laboral.**

La Generación centennials es proactiva y automotivada, capaz de superar el miedo al fracaso y verlo como una oportunidad para aprender y progresar, además, es capaz de compartir conocimientos de manera competente y ética en todo el mundo. Son completamente interesados en la tecnología, tienen un fuerte sentido de responsabilidad y respeto por los recursos naturales, son conscientes de los problemas ambientales de escasez, son bien educados y orientados hacia los objetivos, y suelen lograr una mayor prosperidad económica. No dudarán en dejar su trabajo si no lo disfrutan. Esto se debe a que son personas cautelosas que buscan proteger su futuro y reconocen que el empleo es una herramienta para lograrlo (Catache et al., 2023)

Mientras los millennials son personas con altos estándares morales y éticos. Se distinguen por su actitud discernible y exigente, así como por su dedicación, la apertura, la tolerancia y la rendición de cuentas. Estos son solo algunos de los principios que esperan que la sociedad adopte. También son conscientes de la situación global y están conscientes de que sus decisiones tendrán un impacto en el futuro económico y político. El problema de esta generación va más allá de la insatisfacción con sus objetivos laborales; debido a su situación financiera inestable, generalmente tienen dificultades para conseguir un trabajo estable y lograr la independencia (Melchor et al., 2019).

### **3.3.Motivación Laboral: Perspectiva Generacional**

Según Peña y Villón (2018), indican que un empleado en la organización, depende de los factores motivacionales que se apliquen a fin de satisfacer sus necesidades básicas como son las buenas relaciones laborales, la satisfacción laboral, clima laboral positivo y los

resultados de la satisfacción laboral. Siendo estos factores relevantes para la motivación laboral de la generación “Y” y “Z” y su importancia en la rentabilidad de la empresa.

Los centennials han crecido inmersos en la tecnología, por lo que esperan que sus entornos laborales estén a la vanguardia en términos de herramientas digitales. Valorizan la integración tecnológica en los procesos laborales (Peña y Villón, 2018). La generación centennial valora las oportunidades de aprendizaje continuo. Buscan empleadores que ofrezcan programas de capacitación y desarrollo, y están dispuestos a cambiar de trabajo si no sienten que están creciendo profesionalmente.

Los millennials valoran el propósito en su trabajo. Buscan roles que no solo ofrezcan un salario, sino también oportunidades para el desarrollo personal y profesional. Las organizaciones que destacan su misión y contribución social pueden atraer y retener a empleados de esta generación (Cataldi & Dominighini, 2018). La generación millennials valora la flexibilidad en términos de horarios de trabajo y lugares de trabajo. La capacidad de equilibrar la vida laboral con la personal es esencial. Las empresas que ofrecen opciones de trabajo remoto y horarios flexibles son más atractivas para los millennials.

### **3.3.1. Evolución de las expectativas y motivaciones**

Según Jurado et al. (2019), refieren que es fundamental ofrecer a los millennials retos y oportunidades de desarrollo profesional y personal para que sigan muy comprometidos con la empresa, a fin de inspirarlos y retenerlos. Algunas estrategias para motivar a los millennials incluyen darles asignaciones claras con resultados medibles, promover el trabajo en equipo, asignar trabajo por proyectos, dar retroalimentación continua, actuar como un jefe "líder", garantizar que los valores y las acciones sean coherentes, ofrecer oportunidades para el desarrollo profesional continuo y la planificación de la carrera, planificar estratégicamente haciendo hincapié en el avance tecnológico, ofrecer flexibilidad y hacer hincapié en la responsabilidad social corporativa (Jurado et al.,2019).

La evolución de las expectativas y motivaciones laborales en las generaciones millennials y centennials ha sido significativa, marcada por cambios en la sociedad, avances tecnológicos y transformaciones culturales. Los millennials, esta generación comenzó a destacar la importancia del propósito en el trabajo. Buscaron empleos que fueran más allá del simple salario, deseando contribuir a algo significativo y alineado con sus valores personales. Valoraron la flexibilidad en términos de horarios y ubicaciones de trabajo. La posibilidad de equilibrar la vida laboral con la personal se convirtió en una prioridad. Valoraron la diversidad y la inclusión en el lugar de trabajo y buscaron empleadores comprometidos con la responsabilidad social corporativa (Jurado et al.,2019).

Centennials, buscan trabajos que no solo les brinden estabilidad financiera, sino que también les den un sentido de propósito y contribución a la sociedad. Han llevado sus valores un paso más allá, insistiendo en que la diversidad y la inclusión sean prácticas arraigadas en la cultura corporativa. También muestran una mayor preocupación por la sostenibilidad y las prácticas empresariales éticas (Jurado et al.,2019).

### **3.3.2. Factores motivacionales específicos para Millennials y Centennials**

Los autores Solís et al. (2020) analizan que según los grupos de investigación que se eligieron para representar a las generaciones milenaria y centenaria, el 66,66% de los ítems de la variable motivación demuestran la generación, y el 66,66% de los ítems indican resultados comparables para ambas generaciones. Sin embargo, estadísticamente hablando, los incentivos de los dos grupos difieren en ciertos aspectos. Hay distintos incentivos que separan a los dos grupos. Las diferencias se observan en la importancia que conceden a la pertenencia a un grupo social, el peso que otorgan a las opiniones de la familia y la importancia que tiene para ellos ayudar a la sociedad y/o al medio ambiente. Por último, dado que los contextos sociales, económicos y técnicos de los grupos de estudio de las generaciones milenaria y centenaria difieren, es fundamental examinar sus puntos de vista y

sus motivos relacionados con el espíritu empresarial e incentivos para crear una empresa. La importancia de los jóvenes en el ámbito académico, su formación en iniciativa empresarial, la revisión de los contenidos curriculares y su participación en la creación de propuestas y programas de políticas públicas que apoyen el espíritu empresarial como medio de creación de empleo para ambas generaciones son formas adecuadas de calibrar la importancia actual de los jóvenes en el mundo académico.

En el dinámico escenario laboral de la actualidad, la comprensión de los factores motivacionales específicos para las generaciones millennials y centennials se ha vuelto esencial para las empresas que buscan atraer y retener el talento emergente. Para los millennials, la brújula de la motivación apunta hacia el propósito y el significado en el trabajo. Están ansiosos por desempeñar roles que no solo les proporcionen un salario, sino que también les permitan contribuir a una causa más grande, buscar un impacto positivo en la sociedad a través de su labor diaria (Solís et al., 2020).

A medida que nos adentramos en la población centennials, la tecnología se erige como un elemento clave de motivación. Criados en la era digital, los centennials buscan entornos laborales que integren la tecnología de manera eficiente, ofreciendo herramientas avanzadas que faciliten la colaboración y la comunicación fluida. Para esta generación, la tecnología no es solo una herramienta, sino un medio para mejorar la eficiencia y la conectividad en el trabajo. La búsqueda de desarrollo profesional continuo es una constante que une a ambas generaciones. Sin embargo, mientras los millennials anhelan oportunidades de crecimiento estructurado, los centennials buscan aprender a través de experiencias diversas. Optan por roles que le expongan a una variedad de desafíos y tareas, favoreciendo el aprendizaje práctico y la adquisición de habilidades a través de experiencias reales (García, 2017).

La diversidad e inclusión son pilares fundamentales para los centennials. Buscan entornos laborales que no solo toleren, sino que celebren la diversidad de opiniones, experiencias y habilidades. La igualdad de oportunidades se convierte en una motivación intrínseca, mientras buscan contribuir a empresas que valoren y promuevan la aceptación de diferentes identidades. La responsabilidad social y la sostenibilidad son también puntos de enfoque para los centennials. Buscan empresas comprometidas con prácticas éticas y sostenibles, deseando formar parte de organizaciones que reflejen sus valores personales en términos de responsabilidad social corporativa y consideraciones ambientales (Acosta, 2017).

### **3.3.3. Impacto de la motivación en la rentabilidad**

El autor Rodríguez (2020) muestra que, en la actualidad, los directores y gerentes de las empresas a menudo no tienen ni idea de lo motivados que están sus empleados en el trabajo. Creen que, presionando más a sus empleados, éstos serán más productivos y tendrán más éxito, pero este planteamiento casi siempre se traduce en frustración y estrés. Por ello, las empresas deben identificar las necesidades e intereses de sus empleados para determinar qué les impulsa a rendir más y ser más productivos. En la motivación de un trabajador influyen diversos elementos que interactúan entre sí, como las actividades que realiza, sus rasgos personales y los procesos organizativos que inciden en el lugar de trabajo. El comportamiento humano está orientado a objetivos, y esto debe tenerse en cuenta para comprender estos elementos. En otras palabras, un directivo logrará sus propios objetivos si es capaz de inspirar a un empleado para que cumpla los objetivos de la empresa.

La influencia de la motivación en el rendimiento laboral es un aspecto crucial que adquiere matices distintivos cuando se examina en el contexto de las generaciones Millennial y Centennial. Estas generaciones, marcadas por sus particularidades y características únicas, presentan dinámicas laborales que se ven directamente afectadas por los impulsores motivacionales. En el caso de los Millennials, la motivación laboral a menudo está vinculada

a la búsqueda de propósito y significado en el trabajo. Estos individuos valoran la autenticidad, la flexibilidad y la oportunidad de contribuir a causas que consideran importantes. Un entorno laboral que fomenta la innovación, el desarrollo personal y la posibilidad de hacer una diferencia en el mundo suele ser un poderoso motor de motivación para esta generación (Gutiérrez et al., 2019).

Por otro lado, la generación Centennial, al ser la más reciente en incorporarse al ámbito laboral, presenta características propias que influyen en su motivación. La tecnología, la conectividad global y la posibilidad de acceso instantáneo a información han dado forma a sus expectativas. La motivación para los Centennials puede derivar de entornos de trabajo inclusivos, oportunidades de aprendizaje continuo y la aplicación de tecnologías avanzadas en el ámbito laboral. Ambas generaciones comparten una apreciación por el equilibrio entre vida laboral y personal, así como una preferencia por entornos colaborativos y abiertos a la diversidad. El impacto de la motivación en su desempeño laboral se traduce en un compromiso más sólido, una mayor productividad y una retención de talento más efectiva. Entender y gestionar la motivación en las generaciones Millennial y Centennial es esencial para optimizar el rendimiento laboral. Las empresas que reconocen y responden a las motivaciones específicas de estas generaciones pueden cultivar entornos laborales más dinámicos y atractivos, lo que se traduce en beneficios tanto para los empleados como para la organización en su conjunto (Rodríguez, 2020).

### **3.4. Rentabilidad Empresarial en la población de las Nuevas Generaciones**

#### **3.4.1. Rentabilidad en el contexto empresarial actual**

Para el autor De La Hoz et al. (2015), la rentabilidad se ha vuelto aún más crucial en el clima empresarial actual debido a la necesidad de maximizar los beneficios y al creciente nivel de competencia. Existen varios métodos para cuantificar la rentabilidad, como la rentabilidad financiera y la rentabilidad económica. La rentabilidad financiera es el beneficio

compartido por todos los socios de una empresa, mientras que la rentabilidad económica es el beneficio medio de la empresa por todas sus inversiones. Es decir, es el beneficio que se obtendrá por cada inversión que se haya invertido.

La importancia de la rentabilidad se ha incrementado de manera significativa en el actual panorama empresarial, en gran medida debido a la imperante necesidad de maximizar los beneficios y enfrentar la creciente competencia en el mercado. Este énfasis en la rentabilidad se debe a que se ha convertido en un indicador clave de la salud financiera y el rendimiento a largo plazo de una empresa. Dentro de los métodos empleados para evaluar y cuantificar la rentabilidad, dos conceptos destacan: la rentabilidad financiera y la rentabilidad económica. La rentabilidad financiera se define como el beneficio que se distribuye entre todos los socios o accionistas de una empresa, reflejando así el rendimiento que los inversionistas obtienen de su participación en la compañía. Por otro lado, la rentabilidad económica se mide como el beneficio promedio que la empresa obtiene por cada unidad de inversión realizada, proporcionando una visión más amplia de la eficiencia en la gestión de recursos (De La Hoz et al., 2015).

En términos más concretos, la rentabilidad económica ofrece una evaluación precisa de la capacidad de una empresa para generar beneficios en relación con la totalidad de sus inversiones. Es un indicador valioso para los gestores y directivos, ya que les permite entender cuánto valor se está generando por cada unidad de recurso invertida. Este enfoque más detallado no solo facilita la toma de decisiones estratégicas, sino que también sirve como un indicador clave para los inversores y otras partes interesadas. En el actual entorno empresarial, la rentabilidad no solo es una métrica financiera, sino también una herramienta estratégica esencial. La capacidad de una empresa para mantener y aumentar su rentabilidad no solo asegura su viabilidad a largo plazo, sino que también le otorga una ventaja competitiva crucial en un mercado cada vez más desafiante. En consecuencia, comprender y

gestionar la rentabilidad se ha convertido en una tarea fundamental para las organizaciones que buscan no solo sobrevivir, sino prosperar en la dinámica economía actual (De La Hoz et al., 2015).

Según López et al. (2018) manifestaron que no existe una solución única que describa cómo las empresas del siglo XXI pueden ser más rentables mediante la incorporación de nuevos talentos. Por otra parte, la investigación ha demostrado que la gestión del talento puede impulsar la rentabilidad y la fortaleza de una empresa. Las empresas que utilizan palancas digitales podrían anticipar un aumento medio del 12% al 20% en los márgenes de beneficio. Los principales factores que mantienen a estas personas en sus empresas actuales. Estas nuevas generaciones cuentan con una nueva visión que pueda ayudar a las empresas a generar mayor rentabilidad por sus conocimientos y familiaridad en la tecnología.

Los millennials no disfrutaban de la monotonía, valoran la flexibilidad y son creativos, imaginativos y hábiles con la tecnología, por lo tanto, una empresa puede atraer a los millennials proporcionando un entorno de trabajo seguro y motivador, demostrando interés por sus empleados, siendo abierto a nuevas ideas, siendo flexible, manteniendo un excelente entorno de trabajo, asegurando una comunicación eficaz entre supervisores y colaboradores, y utilizando nuevas tecnologías mientras demuestra una disposición a adaptarse a la era digital, lo que dará como resultado a colaboradores eficientes, con resultados favorables, reflejado a través de índices de rentabilidad positivos (Franco y Vargas, 2022).

En el caso de los centennials están dispuestos a realizar actividades fuera de su horario laboral, por lo tanto, se pueden considerar confrontatorios y productivos, esta generación busca el reconocimiento por su trabajo, a pesar de los posibles límites impuestos por su juventud y la falta de experiencia profesional en sus obligaciones. Además, quieren ser reconocidos y tener en cuenta sus ideas porque su creatividad puede contribuir a la creación de nuevos proyectos o a la mejora de las formas en que se realizan los proyectos actuales. El

surgimiento del intraemprendimiento, un activo crítico de la organización que fomenta la innovación, puede ser impulsado mediante el uso efectivo de esta característica (Mori et al., 2021)

### **3.4.2. Influencia de la población Millenials en los modelos de rentabilidad**

Han impulsado la importancia de incorporar el propósito y la responsabilidad social en la estrategia empresarial. Muchos buscan consumir y trabajar con empresas que demuestren un compromiso genuino con la sostenibilidad y la responsabilidad social corporativa. Han sido testigos de la revolución tecnológica y están cómodos utilizando herramientas digitales. Han influido en la adopción de tecnologías para mejorar la eficiencia operativa y la entrega de productos o servicios. Han abogado por la flexibilidad en términos de horarios y ubicaciones de trabajo. La adopción de modelos de trabajo remoto y horarios flexibles se ha convertido en una parte esencial de la atracción y retención de talento. Han destacado la importancia de la diversidad en el lugar de trabajo y la inclusión como factores que afectan directamente a la rentabilidad. La diversidad de perspectivas se percibe como un impulsor de la innovación. Han impulsado el enfoque en la experiencia del empleado y del cliente. Comprenden que un equipo comprometido y clientes satisfechos contribuyen a la rentabilidad a largo plazo (Mori et al., 2021).

### **3.4.3. Influencia de la población Centenial en los modelos de rentabilidad**

Exigen prácticas empresariales más sostenibles y éticas. La rentabilidad ya no se evalúa solo en términos financieros, sino también en cómo una empresa contribuye al bienestar social y ambiental. Elevan la expectativa al insistir en la integración total de la tecnología en todos los aspectos de la empresa. Desde procesos internos hasta la experiencia del cliente, la tecnología es vista como un habilitador clave para la rentabilidad. Aumentan la presión para adaptarse a modelos de trabajo más flexibles y ágiles. La capacidad de ajustar la

forma en que se realiza el trabajo se ha vuelto crucial para la rentabilidad, ya que permite una mayor adaptabilidad a las cambiantes condiciones del mercado (Mori et al., 2021).

### **3.5.Motivación laboral y Resultados Financieros**

Según Carbajal et al. (2022), afirmaron que las estrategias motivacionales ayudan a mejorar el rendimiento, productividad y desempeño de los trabajadores, para calibrar la eficacia de la gestión de un trabajador, la evaluación del rendimiento laboral busca el nivel de rendimiento del trabajador en relación con unos límites específicos establecidos por este motivo. De acuerdo con determinados parámetros establecidos por este motivo, para calibrar la eficacia de la gestión del capital humano en toda la gama de puestos de trabajo que desempeña. Capital humano, a través de las múltiples funciones y responsabilidades que desempeñan. y otros factores que afectan a este éxito dentro de la empresa. Es preciso reconocer que hay una variedad de factores que pueden influir en el rendimiento laboral, entre ellos la posibilidad de que sean factores de motivación bien conocidos o la existencia de fuerzas externas que puedan influir.

Se destaca que las estrategias motivacionales desempeñan un papel crucial en la mejora del rendimiento, la productividad y el desempeño de los trabajadores en el entorno laboral. La gestión efectiva del rendimiento laboral, implica la evaluación sistemática del desempeño de los empleados en relación con límites específicos previamente establecidos. Este enfoque permite calibrar la eficacia de la gestión del capital humano en diversos roles y responsabilidades dentro de la organización. En la búsqueda de evaluar el rendimiento laboral, se consideran parámetros específicos establecidos con el propósito de medir la eficacia de la gestión del capital humano en toda la gama de funciones que desempeñan los trabajadores. Este enfoque abarca la diversidad de roles y responsabilidades dentro de la empresa, reconociendo la importancia del capital humano en el logro de los objetivos organizacionales (Carbajal et al., 2022).

Es crucial reconocer que la evaluación del rendimiento laboral no solo se limita a factores internos, sino que también considera influencias externas que pueden afectar el éxito dentro de la empresa. Entre estos factores se encuentran las estrategias de motivación bien conocidas, que influyen directamente en el nivel de compromiso y satisfacción de los empleados. Además, se deben tener en cuenta las fuerzas externas que podrían incidir en el rendimiento laboral, como cambios en el mercado, la economía o el entorno empresarial en general. En este contexto, la gestión efectiva del capital humano implica la identificación y comprensión de estos diversos factores, adaptando estrategias de motivación y evaluación del rendimiento de manera dinámica. De esta manera, las organizaciones pueden no solo mantener altos niveles de rendimiento laboral, sino también anticiparse y responder de manera proactiva a los desafíos y cambios que puedan surgir en el entorno empresarial. La comprensión integral de la interacción entre estrategias motivacionales, evaluación del rendimiento y factores externos contribuye a la creación de un entorno laboral más sólido y resiliente (Tauber, 2018).

El impacto financiero de las estrategias específicas en las generaciones Millennials y Centennials se ha convertido en un aspecto esencial para las empresas que buscan no solo atraer, sino retener y optimizar el rendimiento de estos grupos demográficos en el ámbito laboral. Según Ruiz y Machuca (2020), el comportamiento de los millennials en el mercado laboral ha llevado a los investigadores a concluir que esta generación es indudablemente impaciente, conocedora de la tecnología, independiente y creativa. Como resultado, trabajar para una empresa establecida puede no ser atractivo para la mayoría de los millennials, lo que podría ser preocupante para las empresas establecidas. Por otro lado, si se fundan más empresas, es posible que se rompan monopolios, haya más competencia y aumente el flujo de capital, todo lo cual beneficiaría a las PYMES.

Por otro lado, la generación Centennial, al ser la más reciente en incorporarse al mundo laboral, presenta expectativas específicas en términos financieros. Estrategias como programas de incentivos basados en el rendimiento, beneficios adaptados a sus necesidades y oportunidades de crecimiento profesional son aspectos críticos. Además, la tecnología juega un papel fundamental en sus vidas, por lo que las empresas que adoptan soluciones tecnológicas para la gestión financiera y el acceso a beneficios tienden a destacarse como empleadores atractivos para esta generación (Ruiz y Machuca, 2020). Las estrategias financieras efectivas para ambas generaciones no solo se centran en la compensación salarial, sino que también abordan la seguridad financiera a largo plazo. Programas de ahorro, opciones de inversión y planes de jubilación son elementos que ganan relevancia, ya que las generaciones Millennials y Centennials muestran un interés creciente en la planificación financiera y la construcción de un futuro sólido.

Así mismo, Díaz et al. (2017) mencionan que un esfuerzo importante para la gestión moderna es el manejo efectivo de la diversidad generacional en el lugar de trabajo. Este pluralismo se ve reflejado en las diversas definiciones de trabajo y en los enfoques que las personas tienen sobre autoridad, liderazgo, comunicación y resolución de conflictos, entre otros temas. Las empresas se enfrentan al reto de integrar a los empleados por las razones antes mencionadas: lograr el crecimiento profesional individual y el éxito organizacional, frente a una diversidad generacional en el lugar de trabajo.

### **3.6. Desafíos Específicos en la Motivación de Millennials y Centennials**

La exigencia de incorporarse al mercado laboral durante la recesión económica ha recaído en la Generación Y. Ahora desconfían de los extraños, pero también son ingeniosos y proactivos. A diferencia de otras generaciones que consideraban propios los logros del equipo, los millennials son conocidos sobre todo por su individualidad. Es su responsabilidad ser reconocidos por sus actividades; de lo contrario, experimentan descontento profesional.

Los años de experiencia no determinan el reconocimiento de los miembros de la Generación Y. Las empresas que esperan beneficiarse de esta generación deben ser conscientes de que, en 2020, representarán el 35% de la mano de obra, una estadística que ilustra la importancia que adquirirán muy pronto. Los centennials son menos idealistas y más realistas porque nacieron en un mundo en el que la tecnología estaba arraigada en ellos y porque vivieron la catástrofe económica con sus padres y familiares. Dada su edad, aún es pronto para saber exactamente qué quieren los centennials de su futuro empleo. Sin embargo, su entusiasmo por la tecnología y la multipantalla nos alerta sobre el hecho de que gran parte de sus futuros empleos incluirán el mundo digital. Como próxima generación en incorporarse a la población activa, buscan puestos flexibles en línea con las preferencias de la generación anterior (Accionpeople, 2019)

Según Bohórquez et al. (2020), nos recuerda que la desmotivación puede ser el resultado de cosas como un reconocimiento inadecuado, oportunidades insuficientes de ascenso, control insuficiente y un ambiente de trabajo desfavorable. Es imperativo que las empresas tomen medidas para resolver estos problemas y fomentar la motivación en el lugar de trabajo.

Aunque la falta de motivación puede surgir en cualquier momento, es fundamental identificar sus principales causas para abordarla adecuadamente. La emoción puede disminuir debido a la falta de reconocimiento, una rutina repetida o metas vagas. Superar esto requiere establecer objetivos realistas y satisfactorios y celebrar sus éxitos a lo largo del proceso. Incluso los profesionales más experimentados pueden enfrentar la obstrucción creativa, un obstáculo común (Consultora Rhatios, 2023).

La desmotivación de los empleados puede ser causada por la falta de interés o deseo de avanzar en las tareas relacionadas con el puesto, lo que puede obstaculizar la ejecución efectiva de sus obligaciones diarias. La producción laboral sufre cuando un empleado pierde

interés y entusiasmo, signos de desmotivación. Investigaciones recientes han demostrado que las razones económicas no son el principal predictor de la baja producción de un equipo (Torres, 2018).

La motivación laboral desempeña un papel fundamental en la rentabilidad empresarial, especialmente en las eras centennial y millennials, donde las expectativas y valores de los empleados han experimentado cambios significativos. Aquí se exploran los impactos clave de la motivación laboral en la rentabilidad empresarial en estas generaciones:

Millennials y Centenales: La motivación laboral influye directamente en la productividad y el compromiso de los empleados. Un equipo motivado tiende a trabajar con mayor eficiencia y compromiso, lo que se traduce en una mayor producción y calidad en la entrega de productos o servicios. Esto, a su vez, contribuye a la rentabilidad al optimizar los recursos disponibles. La motivación laboral está vinculada estrechamente a la retención de talento. Las empresas que comprenden y responden a las motivaciones individuales de los empleados son más propensas a retener a su personal clave. La retención reduce los costos asociados con la contratación y capacitación de nuevos empleados, impactando positivamente en la rentabilidad.

La motivación laboral tiene un impacto directo en la capacidad de una empresa para fomentar la innovación y la creatividad. Empleados motivados se sienten más inclinados a aportar nuevas ideas y enfoques, lo que puede resultar en productos o servicios innovadores que generan ingresos adicionales y consolidan la posición competitiva de la empresa. Los clientes son cada vez más conscientes de la cultura empresarial y la ética laboral. Un equipo motivado influye en la percepción externa de la empresa. Clientes y socios comerciales tienden a preferir empresas con empleados felices y comprometidos, lo que puede aumentar la atracción de clientes y la lealtad a largo plazo, impactando directamente en la rentabilidad.

### 3.7. Efectos de la Motivación en el talento Generacional

Según Clavijo (2020) expone que es evidente que todas las empresas de este sector entienden las necesidades de estas generaciones, como demuestran los atractivos beneficios que ofrecen, que pretenden satisfacer cada una de sus necesidades específicas. Algunas de las necesidades más comunes son las de crecimiento profesional, horarios de trabajo flexibles, una cultura positiva en el lugar de trabajo, líderes bien cualificados, espacios recreativos compartidos para los compañeros de trabajo, asociaciones con empresas de bienestar como gimnasios, tiempo libre remunerado para cumpleaños y otras ocasiones especiales, programas de formación, disponibilidad de créditos y muchas más. Entonces, se estaría cumpliendo de este modo una satisfacción estándar para todos los trabajadores de la empresa favoreciendo su permanencia en la empresa.

La motivación laboral también está relacionada con la adaptabilidad y la resiliencia de una empresa. Equipos motivados están más dispuestos a enfrentar desafíos y cambios en el entorno empresarial. Esto se traduce en una capacidad mejorada para ajustarse a las condiciones del mercado y superar obstáculos, lo que influye positivamente en la rentabilidad a largo plazo.

El autor De la Garza (2022) plantea establecer una cultura corporativa sólida: Los trabajadores en sus años milenarios y centenarios buscan un empleo con significado y propósito que vaya más allá de la cuenta de resultados. Al fin y al cabo, quieren cambiar el mundo, por lo que intentan crecer y perfeccionar sus capacidades. Estarán más dispuestos a poner todo de su parte para apoyar la expansión de la empresa si consigues que adoren lo que hacen. Ofrezca un entorno de trabajo equilibrado: Los millennials y los centennials valoran el equilibrio entre la vida laboral y personal. Incentivos como el tiempo libre remunerado, los horarios flexibles y los días de trabajo desde casa pueden ayudar a mantener en plantilla a los trabajadores más jóvenes. Darles dirección y liderazgo: Lo que buscan los millennials y los

centennials son líderes con una visión clara y la capacidad de orientarles en sus carreras. Es fundamental que los líderes les den feedback regularmente y se comuniquen con claridad.

Aprovechar sus conocimientos tecnológicos: Los millennials y centennials están acostumbrados a la tecnología, ya que se criaron en un mundo digital. Las empresas pueden aumentar la productividad y la eficiencia utilizando sus conocimientos técnicos. Reconoce el trabajo que hacen: Tanto los millennials como los centennials buscan un empleo que les permita avanzar en sus carreras. Se puede retener a los empleados más jóvenes dándoles oportunidades de crecimiento y desarrollo, así como reconociendo sus contribuciones.

### **3.8. Perspectivas Estratégicas Adaptadas a las Expectativas Generacionales**

Según Madero (2019) indica que según los millennials y centennials, las empresas deben ofrecer horarios de trabajo flexibles, adoptar programas de salud integrales y adherirse a los principios medioambientales, sociales y de gobernanza (ESG), entre otras cosas. Para reclutar a millennials y centennials, se ofrece algunas estrategias específicas. Entre ellas, identificar una causa e inspirar el talento, promover la flexibilidad laboral, modificar los procedimientos para dispositivos móviles, evaluar la cultura de la empresa y ofrecer una experiencia integral, utilizar People Analytics y gamificar los procedimientos.

Los autores Lucano y García (2023) proponen un enfoque visionario al destacar que la capacidad de las empresas para adaptarse a las nuevas generaciones desempeña un papel esencial en su éxito continuo. En este contexto, el artículo de Business & Labor Magazine enfatiza la necesidad imperativa de que las empresas superen las barreras generacionales, identificando comportamientos compartidos y valores fundamentales que trascienden a lo largo del tiempo. A pesar de las diferencias entre las generaciones de millennials y centennials, persisten rasgos comunes, como la aspiración de crecimiento personal, el anhelo de reconocimiento, la búsqueda de pertenencia y la preferencia por trabajar en entornos que se adaptan a las cambiantes dinámicas de la época. La importancia de esta adaptabilidad se

intensifica al considerar la diversidad de perfiles laborales, abarcando distintas edades y una interacción simultánea de generaciones en el entorno laboral actual. En este sentido, es crucial que la organización, especialmente el departamento de gestión de talento, tenga una visión clara y proactiva de la experiencia de vida que aspira proporcionar a sus colaboradores. Esta visión debe abordar las diversas demandas y requisitos, creando un entorno en el que cada colaborador, independientemente de su edad o generación, experimente un sentido único de realización, motivación y la inspiración necesaria para ofrecer lo mejor de sí mismo. La creación de una conexión bidireccional entre los trabajadores y la empresa se vuelve esencial para fomentar un entorno propicio para el aprendizaje y el desarrollo continuo.

### **3.9. Relación entre la motivación intrínseca y la rentabilidad empresarial**

Según Barrios y Cifuentes (2020), la relación entre la motivación intrínseca y la rentabilidad empresarial es un tema de gran interés en el ámbito empresarial y de gestión. La motivación intrínseca se refiere a la motivación que surge de dentro de la persona, impulsada por el interés y la satisfacción personal en la realización de una actividad o tarea. Por otro lado, la rentabilidad empresarial se refiere a la capacidad de una empresa para generar ganancias y rendimientos sobre la inversión realizada. Varios estudios y análisis han demostrado que existe una relación positiva entre la motivación intrínseca de los empleados y la rentabilidad empresarial.

Barrios y Cifuentes (2020), respaldan la conexión positiva entre la motivación intrínseca de los empleados y la rentabilidad empresarial. Su investigación muestra que los empleados motivados intrínsecamente tienden a estar más comprometidos con sus responsabilidades laborales, lo que resulta en una mayor eficiencia, calidad del trabajo y productividad en general. Además, se observa que los empleados motivados intrínsecamente muestran una mayor iniciativa, creatividad y disposición para asumir desafíos, lo que

contribuye directamente al logro de los objetivos empresariales y, en última instancia, a una mayor rentabilidad.

El vínculo entre la motivación intrínseca y la rentabilidad empresarial representa un área de investigación crucial en el ámbito empresarial y de gestión. Comprender y fomentar la motivación intrínseca de los empleados emerge como una estrategia clave para mejorar el desempeño y la rentabilidad de la empresa, lo que destaca la importancia de implementar prácticas y políticas que promuevan un ambiente laboral motivador y gratificante para todos los miembros del equipo (Barrios & Cifuentes, 2020).

En la población Centennial y Millennial, la relación entre la motivación intrínseca y la rentabilidad empresarial adquiere una relevancia aún mayor debido a las características y expectativas únicas de estas generaciones en el ámbito laboral. Además, en la era digital en la que estas generaciones han crecido, la motivación intrínseca está estrechamente vinculada a la satisfacción personal y el bienestar emocional en el trabajo. Los empleados Centennials y Millennials buscan entornos laborales que promuevan la autonomía, la flexibilidad y el desarrollo personal, lo que puede mejorar su satisfacción laboral y, en última instancia, su rendimiento (Barrios & Cifuentes, 2020).

En términos de rentabilidad empresarial, esta conexión entre la motivación intrínseca y el compromiso de los empleados puede traducirse en una mayor eficiencia operativa, una mejora en la calidad del trabajo y una reducción de la rotación de personal. La retención de talento es especialmente importante en un entorno empresarial donde la competencia por habilidades especializadas es alta y los costos asociados con la contratación y capacitación de nuevos empleados pueden ser significativos. La motivación intrínseca de los empleados sigue siendo un factor clave en la rentabilidad empresarial, ya que contribuye a la productividad, la innovación y la retención de talento, por lo tanto, las empresas que deseen mejorar su rentabilidad deben centrarse en crear un entorno de trabajo que fomente la motivación

intrínseca de sus empleados, proporcionando oportunidades de desarrollo personal, reconocimiento y un sentido de propósito en el trabajo (Barrios & Cifuentes, 2020).

Según Lucano y García (2023) la motivación intrínseca, se origina desde el interior del individuo, impulsa a los empleados mediante el interés personal, la satisfacción en el trabajo y el deseo de autorrealización. Por otro lado, la motivación extrínseca proviene de factores externos, como recompensas financieras, reconocimientos públicos o ascensos laborales. Comprender cómo cada generación responde a estos distintos tipos de motivación se convierte en un factor determinante para el diseño e implementación efectiva de estrategias de gestión de talento. En el caso de los Centennials, quienes han crecido inmersos en la era digital, la motivación intrínseca puede vincularse estrechamente con la conexión significativa con el propósito de la empresa y el impacto social. Por otro lado, los Millennials, conocidos por su deseo de equilibrio entre vida laboral y personal, pueden responder positivamente a incentivos extrínsecos que les proporcionen estabilidad financiera y reconocimiento. La adaptación estratégica a las preferencias motivacionales de cada generación se traduce en un aumento de la eficacia y la productividad laboral. Las empresas que reconocen y aprovechan estas diferencias pueden personalizar programas de motivación que resuenen con la mentalidad y los valores de cada grupo generacional, generando así un ambiente laboral más estimulante y satisfactorio. La gestión de talento en la actualidad empresarial dinámica implica no solo la identificación de las motivaciones individuales, sino también la creación de un entorno que fomente la convergencia de ambas formas de motivación. Integrar la motivación intrínseca con elementos extrínsecos, como programas de desarrollo profesional personalizado o sistemas de reconocimiento, puede generar un equilibrio óptimo que impulse la participación activa y el compromiso sostenible de los empleados.

### **3.10. La motivación extrínseca y la rentabilidad empresarial**

Según Martínez (2020), en la población Millennial y Centennial, la relación entre la motivación extrínseca y la rentabilidad empresarial ha evolucionado, pero sigue siendo un factor relevante en la gestión del talento y el rendimiento organizacional, la motivación extrínseca se refiere a los incentivos externos, como el salario, las bonificaciones y los reconocimientos, que influyen en el desempeño y la productividad de los empleados.

Las generaciones Millennial y Centennial muestran ciertas características que influyen en cómo la motivación extrínseca puede afectar la rentabilidad empresarial, por un lado, estas generaciones tienden a valorar el equilibrio entre el trabajo y la vida personal, así como el propósito y la contribución social en su trabajo. Si bien los incentivos financieros siguen siendo importantes, los empleadores también deben considerar otros aspectos que motivan a estas generaciones, como el desarrollo profesional, el reconocimiento y la cultura organizacional. En la era digital en la que viven los Millennials y Centennials, los incentivos extrínsecos pueden manifestarse de diversas formas, como la flexibilidad en el trabajo, la participación en proyectos interesantes y significativos, y la posibilidad de avanzar en la carrera. Las empresas que comprenden estas motivaciones y adaptan sus estrategias de incentivos extrínsecos para satisfacer las necesidades de estas generaciones pueden mejorar su capacidad para retener talento, aumentar la productividad y, en última instancia, impulsar la rentabilidad (Martínez, 2020).

Las generaciones Millennial y Centennial exhiben una serie de características distintivas que ejercen una influencia significativa en la forma en que la motivación extrínseca puede incidir en la rentabilidad empresarial. Por un lado, estas cohortes demográficas tienen una marcada preferencia por el equilibrio entre el trabajo y la vida personal, reconociendo la importancia de tener tiempo para actividades fuera del entorno laboral, como hobbies, intereses personales y relaciones sociales. Este enfoque en la calidad

de vida y el bienestar individual se traduce en una mayor valoración de los empleados por parte de las empresas que priorizan políticas de flexibilidad laboral, horarios adaptativos y teletrabajo, lo que puede impactar positivamente en la motivación y el compromiso laboral de los empleados (Martínez, 2020).

Además, los Millennials y Centennials se caracterizan por su búsqueda de propósito y significado en el trabajo. Estas generaciones valoran en gran medida la oportunidad de contribuir de manera positiva a la sociedad a través de su labor, buscando empleadores que compartan y promuevan valores éticos y responsabilidad social corporativa. En este sentido, las empresas que incorporan iniciativas de responsabilidad social, programas de voluntariado corporativo y proyectos con impacto social pueden atraer y retener talento joven altamente motivado. Este sentido de propósito y contribución social en el trabajo no solo aumenta la satisfacción laboral de los empleados, sino que también puede influir en su desempeño y compromiso, lo que a su vez puede tener un impacto positivo en la rentabilidad empresarial (Martínez, 2020).

Comprender cómo las características distintivas de las generaciones Millennial y Centennial influyen en la motivación extrínseca y, en última instancia, en la rentabilidad empresarial, es fundamental para diseñar estrategias efectivas de gestión del talento y promover un entorno laboral que fomente el compromiso y el éxito a largo plazo tanto para los empleados como para la empresa en su conjunto (Martínez, 2020).

Es importante destacar que, si bien la motivación extrínseca puede ser efectiva para mejorar el rendimiento a corto plazo, no es necesariamente sostenible a largo plazo si no se complementa con la satisfacción intrínseca en el trabajo. Por lo tanto, las empresas deben encontrar un equilibrio entre los incentivos extrínsecos y la creación de un entorno laboral que fomente la motivación intrínseca, el compromiso y el bienestar de los empleados en la población Millennial y Centennial (Martínez, 2020).

### 3.11. Conclusión del capítulo

La relación entre la motivación laboral, ya sea intrínseca o extrínseca, y la rentabilidad empresarial es crucial en el contexto de las generaciones Millennials y Centennials. Si bien las motivaciones extrínsecas como el salario y los incentivos son importantes a corto plazo, la verdadera clave para el éxito sostenible radica en comprender y fomentar la motivación intrínseca basada en propósito y desarrollo personal. Las empresas que logran equilibrar ambas formas de motivación pueden cultivar equipos altamente comprometidos y adaptativos, impulsando así la innovación y el crecimiento continuo. Esta inversión en capital humano no solo maximiza la rentabilidad a corto plazo, sino que también establece cimientos sólidos para un crecimiento empresarial sostenible y competitivo a largo plazo. En última instancia, la motivación intrínseca emerge como un catalizador clave para el éxito empresarial en las generaciones actuales, promoviendo un entorno laboral enriquecedor y una fuerza laboral comprometida con la visión y misión de la empresa.

## Conclusiones

**PRIMERO:** En la población de los Millennials y Centennials, la motivación laboral se erige como un pilar fundamental para el éxito empresarial, estas generaciones, moldeadas por un entorno digital y una mentalidad progresista, valoran aspectos más allá del salario tradicional. Buscan un propósito en su trabajo, un sentido de realización personal y oportunidades tangibles de crecimiento y desarrollo, esta búsqueda de significado en el trabajo se traduce en una mayor productividad y compromiso por parte de los empleados. La motivación laboral influye significativamente en la rentabilidad empresarial en la población centennials y millenials, las empresas que reconocen y responden a estas necesidades intrínsecas están en una posición privilegiada para fomentar un ambiente laboral enriquecedor, al ofrecer programas de desarrollo profesional, flexibilidad laboral y una cultura que promueva la creatividad y la colaboración, estas organizaciones cultivan equipos altamente motivados y cohesionados. Como resultado, se vuelven más ágiles y adaptables a los rápidos cambios del mercado, lo que les otorga una ventaja competitiva significativa. Los trabajadores motivados no solo cumplen con sus responsabilidades de manera más efectiva, sino que también se convierten en defensores de la marca y contribuyen activamente al crecimiento sostenible de la empresa a largo plazo. Las organizaciones que priorizan el bienestar y la satisfacción de sus equipos no solo maximizan su rentabilidad, sino que también construyen una reputación sólida como empleadores deseables y responsables. En última instancia, esta inversión en capital humano no solo impulsa el éxito financiero, sino que también construye cimientos sólidos para un futuro empresarial próspero y sostenible.

**SEGUNDO:** La motivación intrínseca emerge como clave para el éxito empresarial sostenible en la población centennial y millennial, estas generaciones priorizan propósito y desarrollo personal sobre la remuneración económica, buscando entornos laborales que fomenten su motivación interna. Comprender y cultivar esta motivación conduce a equipos

comprometidos y adaptables, impulsando la innovación y el crecimiento organizacional. En este contexto, invertir en el desarrollo del capital humano no solo maximiza la rentabilidad a corto plazo, sino que también garantiza la relevancia y competitividad a largo plazo en un mercado dinámico. En conclusión, existe relación significativa entre la motivación intrínseca y la rentabilidad empresarial, siendo esencial para el crecimiento sostenible y la excelencia en la fuerza laboral actual.

**TERCERO:** Existe una relación entre la motivación extrínseca y la rentabilidad empresarial en la población Centennials y Millennials. Las motivaciones extrínsecas, como los incentivos económicos y los reconocimientos tangibles, siguen siendo importantes para mantener la productividad y el compromiso de los empleados en el corto plazo, sin embargo, estas generaciones también valoran cada vez más factores intrínsecos como el propósito y el desarrollo personal en el trabajo, las empresas que equilibran ambas formas de motivación pueden maximizar el potencial de sus equipos. Aunque la motivación extrínseca puede mantener la productividad a corto plazo, la falta de enfoque en el propósito y desarrollo personal puede afectar la rentabilidad a largo plazo, integrar estratégicamente ambas formas de motivación es crucial para el éxito sostenible en este contexto empresarial.

**CUARTO:** Los estudios pertinentes muestran una atención creciente hacia el campo de la motivación laboral y rentabilidad empresarial, los papers seleccionados son recientes, utilizando metodologías robustas y una amplia muestra de empresas y trabajadores pertenecientes a estas generaciones. Se observa una diversidad en las variables estudiadas, que van más allá de la simple relación entre la motivación laboral y la rentabilidad empresarial, incluyendo aspectos como el compromiso laboral, la satisfacción laboral, la productividad y la innovación. La calidad y relevancia de estos estudios se refleja en su publicación en revistas de prestigio e indexadas en campos como la gestión empresarial y la

psicología organizacional, lo que indica su impacto en la comunidad académica y su contribución al avance del conocimiento en este campo.



## Recomendaciones

**PRIMERO:** En el contexto de los Millennials y Centennials, es esencial que las empresas diseñen estrategias para fomentar la motivación laboral. Para ello, se sugiere implementar programas de desarrollo profesional que ofrezcan oportunidades claras de crecimiento y aprendizaje continuo, además, la flexibilidad laboral es clave para adaptarse a las preferencias de estas generaciones, permitiendo un equilibrio entre la vida personal y laboral. Cultivar una cultura organizacional que promueva la creatividad y la colaboración también es fundamental, ya que esto contribuye a mantener equipos motivados y cohesionados. Reconocer y valorar el propósito individual en el trabajo puede fortalecer el compromiso de los empleados, convirtiéndolos en defensores de la marca y contribuyentes activos al crecimiento sostenible de la empresa. Priorizar el bienestar y la satisfacción de los equipos no solo maximiza la rentabilidad a corto plazo, sino que también construye una sólida reputación como empleadores responsables y deseables.

**SEGUNDO:** Para garantizar el éxito empresarial sostenible entre las generaciones centennial y millennial, es crucial invertir en el cultivo de la motivación intrínseca, las empresas deben crear entornos laborales que enfatizan el propósito y el desarrollo personal, brindando oportunidades concretas para que los empleados se sientan realizados y comprometidos. Ofrecer programas de capacitación y desarrollo continuo ayuda a mantener la relevancia y competitividad a largo plazo en un entorno empresarial dinámico. Al comprender y cultivar esta motivación intrínseca, las organizaciones pueden impulsar la innovación y el crecimiento organizacional, estableciendo las bases para una fuerza laboral excelente y sostenible en el tiempo.

**TERCERO:** En relación con la motivación extrínseca, las empresas deben diseñar estrategias que equilibren adecuadamente los incentivos económicos y los reconocimientos tangibles con la promoción del propósito y el desarrollo personal en el trabajo, aunque las

motivaciones extrínsecas son importantes a corto plazo para mantener la productividad y el compromiso, integrar estratégicamente las motivaciones intrínsecas puede maximizar el potencial de los equipos a largo plazo. Evaluar regularmente la efectividad de los programas de motivación extrínseca y ajustarlos según sea necesario es crucial para mitigar posibles impactos negativos a largo plazo. Integrar ambas formas de motivación de manera estratégica no solo garantiza la rentabilidad continua, sino que también promueve el éxito sostenible en el entorno empresarial moderno, donde el propósito y el desarrollo personal son cada vez más valorados por las nuevas generaciones.

**CUARTO:** Dada la creciente atención hacia el campo de la motivación laboral y la rentabilidad empresarial en las generaciones de centennials y millennials, se sugiere que los investigadores continúen explorando esta área con enfoques interdisciplinarios y metodologías rigurosas. Además, se debería fomentar la inclusión de una variedad de variables en los estudios, que vayan más allá de la simple relación entre motivación y rentabilidad, para obtener una comprensión más completa de los factores que influyen en el desempeño empresarial. Asimismo, se anima a los investigadores a publicar sus resultados en revistas de alto impacto en campos como la gestión empresarial y la psicología organizacional, para garantizar su visibilidad y contribuir al avance del conocimiento en esta área.

## Referencias

- Accionpeople (2019, 19 de diciembre). *X, Y, Z: las motivaciones laborales de cada grupo generacional*. [https://people.acciona.com/es/inclusion-y-diversidad/x-y-z-motivaciones-grupo-generacional/?\\_adin=02021864894](https://people.acciona.com/es/inclusion-y-diversidad/x-y-z-motivaciones-grupo-generacional/?_adin=02021864894)
- Acosta, C. (2017). *Motivaciones laborales de Millennials que trabajan en diversas empresas de la ciudad de Bogotá, Colombia*. [Tesis de pregrado, Universidad de La Sabana]. <https://intellectum.unisabana.edu.co/handle/10818/30987>
- Aguirre, C. R., Barona, C. M., y Dávila, G. (2020). La rentabilidad como herramienta para la toma de decisiones: análisis empírico en una empresa industrial. *Revista De Investigación Valor Contable*, 7(1), 50-64. [https://revistas.upeu.edu.pe/index.php/ri\\_vc/article/view/1396](https://revistas.upeu.edu.pe/index.php/ri_vc/article/view/1396)
- Ariel, J. (2022). Permanencia de la generación Millennials en las organizaciones. *Aibi revista de investigación administración e ingeniería*. Volumen 10, Número 2, Pág 31-46, Mayo - Agosto de 2022, ISSN 2346-030X [https://www.researchgate.net/publication/366570365\\_Permanencia\\_de\\_la\\_generacion\\_Millennials\\_en\\_las\\_organizaciones](https://www.researchgate.net/publication/366570365_Permanencia_de_la_generacion_Millennials_en_las_organizaciones)
- Barrios, A., & Cifuentes, S. (2020). *La satisfacción laboral de los millenials y las estrategias de atracción, desarrollo y retención*. [Tesis de pregrado, Universidad Eafit]. <https://repository.eafit.edu.co/server/api/core/bitstreams/94f99b2c-a111-46fd-a4e2-e6241bf668d0/content>
- Begazo, J., & Fernandez, W. (2015). Los millennials peruanos: Características y proyección de vida. *Gestión en el Tercer Milenio, Rev. de Investigación*. 18(36), Lima, Julio - Diciembre 2015 <https://revistasinvestigacion.unmsm.edu.pe/index.php/administrativas/article/download/11699/10489/40821>

- Betancur, L., Giraldo, J., Gómez, M., y Vergara V. (2020). *Factores motivacionales de la generación X y la generación Y del personal asistencial del Hospital Departamental Felipe Suarez Salamina, Caldas para el año 2020*. [Tesis de grado, Universidad de Manzanares, España].  
[https://ridum.umanizales.edu.co/xmlui/bitstream/handle/20.500.12746/5872/Giraldo\\_%20Jaramillo\\_Juan\\_Felipe\\_2020.pdf?sequence=3&isAllowed=y](https://ridum.umanizales.edu.co/xmlui/bitstream/handle/20.500.12746/5872/Giraldo_%20Jaramillo_Juan_Felipe_2020.pdf?sequence=3&isAllowed=y)
- Bohórquez, E., Pérez, M., Caiche, W., y Benavides, A. (2020). La motivación y el desempeño laboral: el capital humano como factor clave en una organización. *Revista Universidad y Sociedad*, 12(3), 385-390.  
[http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S2218-36202020000300385&lng=es&tlng=es](http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2218-36202020000300385&lng=es&tlng=es)
- Bocanegra, A. (2022). *Los millennials ante el desafío profesional. Análisis en la ciudad de Piura*. [Tesis de pregrado, Repositorio institucional PIURHA, Lima, Perú].  
<https://pirhua.udep.edu.pe/items/3c2656ea-981c-40eb-90ea-14ea4fb7678e>
- Brousset, A. J. (2020). *Estrategias de retención para la generación y: el caso del área de marketing de una empresa transnacional de consumo masivo*. [Trabajo de Suficiencia Profesional, Universidad del Pacífico].  
<https://repositorio.up.edu.pe/handle/11354/2798>
- Canales, M. (2022). *La conducta de rotación laboral en millennials: una revisión del estado del arte*. [Tesis de pregrado, Universidad Nacional Cayetano Heredia, Perú].  
[https://repositorio.upch.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12866/13324/Conducta\\_CanalesZorrilla\\_Mayra.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://repositorio.upch.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12866/13324/Conducta_CanalesZorrilla_Mayra.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Carbajal, E., Reyes, A., y Zambrano, L. (2022). Estrategias de motivación para mejorar el rendimiento laboral de la Microempresa Hermanos “S” del cantón Pedro Carbo.

*Dominio de las ciencias*, 8(1), 92-110.

<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=8383420>

- Cardona, L., Castillo, G., & Flórez, J. (2020). Las características de las generaciones millennials y centennials frente a la evolución de las tecnologías y su influencia en la compra de productos del sector asegurador. *Revista Libre Empresa*. 17(1), 102–115  
<https://doi.org/10.18041/1657-2815/libreempresa.2020v17n1.7287>
- Castro, N., & Yui, L. (2023). *La productividad laboral en la generación de los millennials*. [Tesis de pregrado, Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas].  
<http://hdl.handle.net/10757/668189>
- Catache, M. D., Pedroza, G., González, E. S., y Martínez, R. I. (2023). La importancia de la felicidad en el trabajo para los jóvenes Centennials: una comparación entre hombres y mujeres. *Revista Ingeniería Y Gestión Industrial*, 1(3).  
<https://ingenieriaygestion.uanl.mx/index.php/r/article/view/21>
- Cataldi, Z., & Dominighini, C. (2018). La generación millennial y la educación superior. Los retos de un nuevo paradigma. *Revista de Informática Educativa y Medios Audiovisuales*, Vol. 12(19), págs.14-21. ISSN 1667-8338  
<http://www.codajic.org/sites/default/files/sites/www.codajic.org/files/La%20generaci%C3%B3n%20millennial%20y%20la%20educaci%C3%B3n%20superior..pdf>
- Chávez, V., y Sobrino, C. (2018). *Los millennials y desempeño laboral en la empresa Corpo SAC, Chiclayo 2017*. [Tesis de pregrado, Universidad Señor de Sipán, Perú].  
<https://repositorio.uss.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12802/5131/Ch%C3%A1vez%20Ram%C3%ADrez%20y%20Sobrino%20Clavo.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Chóez, M. E., y Vélez, L. P. (2021). Motivación laboral y su relación con el nivel de compromiso organizacional en las organizaciones. *Polo del Conocimiento*, 6(4), 88-107. <https://doi.org/10.23857/pc.v6i4.2540>

Crua, C. (2023, 24 de enero). Nativos Digitales: todo lo que debes saber sobre la Generación Z. *Business & Tech*. <https://www.iebschool.com/blog/nativos-digitales-digital-business/>

Deloitte (2022). *Millennials y centennials, ¿Qué pueden hacer las empresas para atraerlos y retenerlos?* <https://www2.deloitte.com/pe/es/pages/about-deloitte/articles/retencion-de-millennials-y-centennials.html>

De La Hoz, B., Ferrer, M., & De La Hoz, A. (2015). Indicadores de rentabilidad: herramientas para la toma de decisiones financieras en hoteles de categoría media ubicados en Maracaibo. *Revista de Ciencias Sociales*, 14(1), 88-109. [http://ve.scielo.org/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1315-95182008000100008&lng=es&tlng=es](http://ve.scielo.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1315-95182008000100008&lng=es&tlng=es)

De la garza, M. (2022). El comportamiento ciudadano organizacional: una alternativa para la retención de los millennials en el trabajo. *Entreciencias: Diálogos en la Sociedad del Conocimiento*, 10(24). DOI: <https://doi.org/10.22201/enesl.20078064e.2022.23.81929>

Díaz, C., López, M., y Roncallo, L. (2017). Entendiendo las generaciones: una revisión del concepto, clasificación y características distintivas de los baby boomers, X y millennials. *Revista Clío América*, 11(22), 188-204. <https://doi.org/10.0.84.172/23897848.2440>

Díaz, M. (2017). Entendiendo las generaciones. *Revista Clío América*. 11 (22), 188-204, <http://10.0.84.172/23897848.2440>

Fernández, E. (2022). *El cambio generacional del humor: Millennials y Generación Z*. [Tesis de grado, Universidad Pontificia, España]. <https://repositorio.comillas.edu/xmlui/bitstream/handle/11531/61413/TFG%20-%20Fernandez%20Nunez%2C%20Elena.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

- Franco, J. A., y Vargas, P. A. (2022). Permanencia de la generación millennials en las organizaciones. *Aibi revista de investigación, administración e ingeniería*, 10(2), 31-46. <https://doi.org/10.15649/2346030X.2678>
- Gallo, O., Gonzales, D., Román, J., & García, G. (2021). Relaciones con la organización y el trabajo en los millennials colombianos. *Innovar*, 31(80), ISSN 0121-5051  
<https://doi.org/10.15446/innovar.v31n80.93669>
- García, E. (2017). Millennials la nueva generación de profesionistas del siglo XXI. *Journal of Economic Literature*. <https://www.uv.mx/iiesca/files/2017/10/20CA201701.pdf>
- Gestión (2018). *El 50% de la fuerza trabajadora en el 2022 será de generación millennial*.  
<https://gestion.pe/economia/management-empleo/50-fuerza-trabajadora-2022-sera-generacion-millennial-236324-noticia/#:~:text=Los%20millennials%20representan%20un%20poco,forma%20en%20la%20que%20trabajan.>
- Gutiérrez, L., Moran, M., Paria, M., & Pulido, J. (2019). *Cómo los millennials eligen la empresa donde desean trabajar*. [Tesis de maestría, ESAN].  
<https://repositorio.esan.edu.pe/handle/20.500.12640/1700>
- Huaraca, S., y Martínez, R. (2021). *Motivación Laboral: Una revisión conceptual*. [Tesis de licenciatura, Universidad Peruana Unión].  
[http://200.121.226.32:8080/bitstream/handle/20.500.12840/2631/Samuel\\_Trabajo\\_Ba-chillerato\\_2019.pdf?sequence=1&isAllowed=y](http://200.121.226.32:8080/bitstream/handle/20.500.12840/2631/Samuel_Trabajo_Ba-chillerato_2019.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Jurado, P., Figuera, P., y Llanees, J. (2019). Análisis de las motivaciones y de las expectativas de los estudiantes de máster en Educación. *Educación*, 55(2), 325-341.  
<https://doi.org/10.5565/rev/educar.1016>
- Lauri, K. (2019). *La Motivación Laboral Como Estrategia Para Mejorar El Desempeño Del Potencial Humano De La Sociedad De Beneficencia Pública Del Cusco - 2016*. [Tesis

- de licenciatura, Universidad Nacional de San Antonio Abad del Cusco].  
<https://repositorio.unsaac.edu.pe/handle/20.500.12918/4298>
- López, E. (2018). *Desarrollo personal en el seno de la organización Evolutiva-teal: motivaciones de los millenials*. [Tesis de grado, Universidad Politécnica de Madrid].  
<https://oa.upm.es/53371/>
- López, D. Peñalosa, M., Almonacid, L., Enciso, D. (2017). Jóvenes de la generación de los “Millennials” y su consumo socialmente responsable en Bogotá, Colombia. *Visión gerencial*, 2, 207-216. <https://www.redalyc.org/journal/4655/465552407011/html/>
- López, J., Somohano, F., y Martínez, F. (2018). Efecto de la innovación en la rentabilidad de las Mipymes en contextos económicos de recesión y expansión. *Tec Empresarial*, 12(1), 7-18. <https://dx.doi.org/10.18845/te.v12i1.3567>
- Lucano, F., y García, A. (2023). *Diseño De Estrategias De Motivacion Laboral Para Mejorar La Productividad De Los Colaboradores De La Empresa Mibanco - Cayalti 2021*. [Tesis de pregrado, Universidad Señor de Sipan, Pimentel, Perú].  
<https://repositorio.uss.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12802/10688/Lucano%20Aguilar%20Fernanda%20Del%20Milagro.pdf?sequence=1>
- Machi, L., & McEvoy, B. (2009). *The Literature Review: Six Steps to Success*. Thousand Oaks, CA: Corwin Press.
- Madero, S. (2019). Modelo de Retención Laboral de Millennials, desde la Perspectiva Mexicana. *Investigación Administrativa*, 48(14), 1-21.  
<https://www.redalyc.org/journal/4560/456059299001/html/>
- Marquina, P., Alvarez, C., & Guevara, D. (2013). Revisión de literatura Esquema. *CENTRUM Católica, Lima*.
- Martínez, M. (2020). *Generaciones “Y” y “Z”: ¿qué buscan en un trabajo?: investigación sobre los factores que influyen en el compromiso, la motivación y la satisfacción*

*laboral de los millennials y centennials en sus trabajos.* [Tesis de licenciatura, Universidad de San Andrés].

<https://repositorio.udesa.edu.ar/jspui/handle/10908/18403>

Melchor, P., Flores, I., Rodríguez, R., Vázquez, M., y Flores, R. (2019). Empleabilidad de la generación Millennials. *XIKUA Boletín Científico De La Escuela Superior De Tlahuelilpan*, 54(61), 54-61. <https://doi.org/https://doi.org/10.29057/xikua.v7i13.3557>

Mori, A. P., Torres, E., Oblitas, D. E., y Ordoñez, B. (2021). *Determinación del nivel de Engagement en los Centennials Económicamente Activos del Perú.* [Tesis de maestría, Pontificia Universidad Católica del Perú].

<https://repositorio.pucp.edu.pe/index/handle/123456789/175769>

Muñoz, L. (2022, 28 de junio). Millennials y centennials ¿Qué pueden hacer las empresas para atraerlos y retenerlos? *Deloitte*.  
<https://www2.deloitte.com/mx/es/pages/dnoticias/articles/retencion-de-millennials-y-centennials.html>.

Pedroza, G., García, M., & Catache, M. (2021). Diferencias en la motivación laboral entre personas de las generaciones baby boomers, “x” y “y” que residen en Nuevo León. *VinculaTégica EFAN*. 7(1), 318–330. <https://doi.org/10.29105/vtga7.2-30>

Peña, H., y Villón, S. (2018). Motivación Laboral. Elemento Fundamental en el Éxito Organizacional. *Instituto Internacional de Investigación y Desarrollo Tecnológico Educativo INDTEC*,3(7), 177-192. DOI: <https://doi.org/10.29394/Scientific.issn.2542-2987.2018.3.7.9.177-192>

Rodríguez, A. (2020). Diagnóstico del impacto de la motivación laboral como medio para incrementar la productividad. Estudio de caso: Empresa TSR de Saltillo, Coahuila, México. *Espacios*, 41(43),53-68. DOI: 10.48082/espacios-a20v41n43p05

- Rossi, L., Maris, S., Garzaniti, R., & Llanos, C. (2018). La inteligencia a través de las generaciones: Millennials y centennials. *Acta de investigación psicológica*, 8(2), ISSN 2007-4719 <https://doi.org/10.22201/fpsi.20074719e.2018.2.08>
- Ruiz, A., y Machuca, M. (2020). El Impacto De Los Millennials En El Mercado Laboral, Un Análisis Descriptivo En Ciudad Obregón, Sonora. *Revista El Buzón de Pacioli*, 113, 1-15.  
<https://www.itson.mx/publicaciones/pacioli/SiteAssets/Paginas/numeros/Pacioli-113-eBook.pdf>
- Solís, F., Cisneros, G., Guaderrama, K., y Portillo, M. (2020). Motivaciones de las generaciones millennial y centennial para la creación de nuevas empresas. *Administración y Organizaciones*, 23(45), 84-99.  
<https://doi.org/10.24275/uam/xoc/dcsh/rajo/2020v23n45/Solis>
- Talentia (2020, 29 de enero). *La motivación laboral de los millennials*.  
<https://www.pandape.com/blog/millennials-y-centennials-transforman-el-mundo-laboral/>
- Tauber, A. (2018). *Cómo mantener los empleados “Millennials” satisfechos en su puesto de trabajo : un estudio sobre las empresas de consumo masivo en Argentina*. [Tesis de pregrado, Universidad de San Andrés].  
<https://repositorio.udes.edu.ar/jspui/handle/10908/16114>
- Walters, R. (2018). Atraer y retener a los profesionales Millennial. *Revista Robert Walters*.  
<https://www.robertwaltersgroup.com/content/dam/robert-walters/corporate/news-and-pr/files/whitepapers/robert-walters-spain-attracting-and-retaining-millennials.pdf>