



número 40 (segundo semestre 2019) - number 40 (second semester 2019)

Revista THEOMAI/ THEOMAI Journal
Estudios críticos sobre Sociedad y Desarrollo / Critical Studies about Society and Development

Perspectiva del joven millennial fronterizo acerca de la satisfacción laboral: caso de la industria manufacturera

Oscar Galván Mendoza¹

Introducción

La globalización y el desarrollo tecnológico, entre otros factores, han contribuido a configurar un nuevo entorno para las empresas que se ha caracterizado por ser muy competitivo y dinámico (Gracia, Martínez-Tur y Peiró, 2001). Ese entorno está demandando de las empresas una mayor competitividad y también una mayor capacidad para adaptarse de forma eficaz y eficiente a los cambios; haciendo referencia a nuevas demandas para las empresas que se traducen, a su vez, en demandas para los trabajadores (Gamboa, Gracia, Ripoll y Peiró, 2007).

Ante esta situación, es necesario considerar el impacto que estas empresas tienen en los distintos sectores de la economía en términos de la valorización de sus productos o servicios, su incidencia en la generación de empleo y en el desarrollo regional (Bucardo, Saavedra y Camarena, 2015). Es por ello que el manejo y gestión del personal- capital humano de una organización se ha visto emerger como una de las temáticas mayormente abordadas hacia una perspectiva centrada durante la última década en identificar, promover y generar la permanencia de los trabajadores dentro de las organizaciones a las que pertenecen. De ahí que las mismas le brinden una importancia creciente a la satisfacción laboral como una respuesta actitudinal y afectiva de carácter global ante el entorno, las condiciones de trabajo y las

¹ Estudiante del Doctorado en Ciencias Administrativas en la Universidad Autónoma de Ciudad Juárez

actividades que se han de realizar en el empleo (Gamboa, Gracia, Ripoll y Peiró, 2007).

Tomando en consideración lo antes planteado, cabe señalar que en México la globalización y la liberalización comercial representan un enorme reto competitivo para las empresas (Pérez, Torralba, Cruz y Martínez, 2016); ya que los recursos humanos resaltan en importancia respecto a otros recursos y para poder obtener su máximo rendimiento se les destina gran parte de los recursos económicos, que se invierten en capacitación, desarrollo y proporción de condiciones laborales adecuadas para el desempeño de sus actividades (Farfán, 2006).

Por otro lado, dada la entrada al mundo laboral de la generación Y, se hace presente una mezcla de cuatro generaciones diferentes en el lugar de trabajo actual en donde resaltan notablemente las diferencias generacionales. Si bien la diversidad generacional brinda una variedad de perspectivas al lugar de trabajo, las organizaciones también deben tratar de comprender cada generación, sus necesidades, sus valores y sus actitudes para capitalizar sus fortalezas (Lieber, 2010).

De lo anterior surge la necesidad de investigar la perspectiva del joven millennial desde el enfoque de la satisfacción laboral ya que, hasta el momento, no han sido detectados estudios similares en el contexto nacional. Se optó por la perspectiva sobre la satisfacción laboral porque se caracterizan por ser sumamente ambiciosos, poseen expectativas de carrera poco realistas (Ng, Schweitzer y Lyons, 2010) y debido a que no se comprometen con las empresas o con sus jefes, sino que su compromiso es con su propia carrera (González, 2011).

La necesidad de realizar esta investigación aumenta al considerar que acorde a los datos del Instituto Nacional de Estadística, Geografía e Informática (INEGI), en Ciudad Juárez existen 315 industrias manufactureras con un empleo total de 288,451 trabajadores. Los ingresos provenientes del mercado extranjero por el suministro de bienes y servicios de la Industria Manufacturera, Maquiladora y de Servicios de Exportación (IMMEX) en el año 2015, el total a nivel local fue de 7,375,142 miles de pesos.

Debido a la problemática planteada, la presente investigación tiene como objetivo conocer la perspectiva del joven millennial fronterizo acerca de la satisfacción laboral, en el caso particular de la industria manufacturera. Dicho estudio se caracteriza por ser descriptivo y exploratorio; con respecto al diseño del mismo, se debe agregar que es un estudio no experimental, puesto que se realizó sin manipular deliberadamente variables. Referente al tiempo en que se dio esta investigación, hay que mencionar que es un estudio transversal, debido a que se recolectó información en un determinado momento. Se utilizó la estrategia de investigación denominada estudio de caso múltiple. Para recabar información se realizaron entrevistas semiestructuradas durante los meses de Mayo, Junio y Julio de 2017

Para el análisis de la información obtenida, se utilizó el software Atlas ti, con el cual se llevó a cabo un proceso de codificación de la información, en donde se detectaron códigos in vivo y teóricos respectivamente, ellos obtenidos a partir de las entrevistas semiestructuradas realizadas y los fragmentos arquetípicos extraídos de ellas, de ahí se elaboraron cuadros analíticos sintéticos. La población muestral consta de 12 jóvenes millennials fronterizos (6 mujeres y 6 hombres), residentes de Ciudad Juárez, Chihuahua.

Generación Y

La generación más mencionada en los últimos años es, sin duda, la generación Y o *millennials* (Molina, 2016), la cual se compone por jóvenes nacidos entre los años 1980 y 2000 que son conocidos también como “Generación Einstein”, “Generación del Milenio” o “Generación

Net” (González, 2011). Son denominados “Generación Y” por ser la generación que sigue a la generación X, también son llamados “Generación I”, por ser una cultura generacional que responde a palabras como informática, internet y por la primera persona singular en inglés, I, que a su vez es la letra que identifica a sus productos emblemáticos: el ipod, la imac y el iphone (Francichevich y Marchiori, 2008).

En esa misma línea de razonamiento, es necesario mencionar que, algo que caracteriza a los jóvenes que integran a esta generación son las habilidades y destrezas que adquirieron en la etapa de crecimiento (De la Cruz, 2015), esto se debe a que uno de los mayores factores diferenciales entre dicha cultura generacional y las demás tiene que ver con su vivencia de las tecnologías y su capacidad de interacción con ellas (Simon y Allard, 2007). Lo anterior brinda la pauta para afirmar que dicha generación fue testigo de la introducción de la rápida e interminable información, la cual ha sido facilitada utilizando las computadoras portátiles, el internet y los teléfonos celulares (Seaton y Boyd, 2007). Adicionalmente, esta generación ha crecido en una era caracterizada por la globalización, el rápido avance tecnológico y el aumento de la diversidad (Burke y Ng, 2006); por lo que sus integrantes tienden a ser expertos en tecnología (Erickson, 2011; Hershatter y Epstein, 2010). Y es que para ellos, “el internet, el mundo de las comunicaciones y de la informática forman parte de sus rutinas vitales, y condicionan sus hábitos de vida, comunicación y, por supuesto, trabajo” (Simon y Allard, 2007:17).

No obstante, además de su relación tan estrecha con el uso y manejo de la tecnología, los millenials se destacan por su marcado egocentrismo (Irizarry, 2009), por buscar el aprovechar el tiempo al máximo y vivir el presente, y por hacerse preguntas con respecto a si las actividades que están realizando son desafiantes, necesarias, significativas y agradables (Erickson, 2011). Con respecto a sus padres, los *Baby boomers* (generación correspondiente al periodo: 1946-1964) fueron muy sobreprotectores durante su infancia, desarrollando un proceso de crianza en un contexto de participación, valoración de capacidades y vocaciones, generando en sus hijos la tendencia a presentar un fuerte sentido de moralidad y un estado mental diversamente ético (Howe y Strauss, 2003; Yeaton, 2008). De ahí que la generación Y tienda a tratar de establecer una conexión con sus padres en vez de ser rebeldes, considerándoles como parte de su círculo social y respetando sus opiniones (Irizarry, 2009; Eisner, 2005).

Otro rasgo importante de mencionar es que los jóvenes actuales han vivido su infancia en un contexto de bienestar social y económico, manteniendo una prolongada etapa de dependencia de la familia (Simon y Allard, 2007); teniendo en cuenta que vivieron dentro de una cultura en donde los productos eran desechables, estos jóvenes adquirieron gustos y preferencias que requieren de mayores recursos, es por ello que también tienen expectativas de mejores salarios para afrontar sus gastos, consumos y esparcimiento (Carvallo, 2014). Al mismo tiempo, se debe considerar que éstos jóvenes se caracterizan por ser expertos en multitarea, por apresurarse a sacar el máximo provecho de la información (Erickson, 2011); también es cierto que son sumamente ambiciosos y poseen expectativas de carrera poco realistas, ya que consideran que no es correcto el aceptar una posición menos que ideal como titular de carrera (Ng, Schweitzer y Lyons, 2010). Habría que decir también que no se comprometen con las empresas o sus jefes, sino que su compromiso es con su propia carrera (González, 2011).

Aspectos laborales a considerar sobre la generación Y

En la actualidad hay cuatro generaciones compartiendo e interactuando en el trabajo (Lowe, Levitt y Wilson, 2008), estas generaciones que conviven hoy en día en el mercado laboral son: Los Tradicionalistas: nacidos hasta 1945.

Los Baby Boomers: nacidos entre 1946 y 1963.

La Generación X: nacidos entre 1964 y 1979.

La Generación Y: nacidos a partir de 1980.

Considerando que el ingreso al mercado laboral de una nueva generación ejerce una importante influencia sobre los sistemas de gestión de las empresas, es responsabilidad de los supervisores y gerentes lograr que los miembros de los equipos de trabajo consigan un balance entre las diferentes experiencias profesionales (González, 2011). En el caso específico de la generación *millennials*, sus integrantes presentan una fuerte tendencia a cuestionar las prácticas actuales y preguntar sobre métodos mejores dentro del contexto laboral en el cual se desarrollen, buscando siempre la lógica detrás de cada situación o función (Irizarry, 2009). La generación Y no ve un aumento en responsabilidad como algo que tiene que ser evitado sino el terreno firme para desarrollar sus destrezas y talentos (Martin, 2005). En cuanto a sus expectativas laborales, los autores Dytchwald, Erickson y Morison (2006) destacan las siguientes:

- La responsabilidad individual y la libertad para tomar decisiones,
- Un entorno de trabajo agradable que fomente las relaciones sociales,
- Oportunidades de aprendizaje y crecimiento,
- Colaboración y toma conjunta de decisiones,
- Feedback continuo y revisiones de su rendimiento,
- Comunicación abierta y gestores cercanos y accesibles,
- Respeto de los más mayores a su estilo de vida y trabajo,
- Retribución por resultados,
- Flexibilidad temporal y espacial.

Esta generación busca la inmediatez de los resultados centrándose en soluciones rápidas a sus inquietudes, lo cual les será sumamente complicado en un mundo de creciente inseguridad laboral; la inseguridad se intensificará para muchos de estos jóvenes que carecen de experiencia laboral (Boltanski y Chiapello, 2007). Muchos luchan por un rápido avance profesional y es por ello que cambian de trabajo constantemente para obtener recompensas profesionales más rápidas (Ng et al., 2010). Es por esto que la generación del milenio parece adaptarse a este mundo al centrarse en gran medida en su éxito a nivel individual, cambiando de trabajo a menudo a medida que trabajan para satisfacer sus propias necesidades individuales. Por lo tanto, la retención de *millennials* puede ser difícil para los empleadores en las diversas empresas (Hershatter y Epstein, 2010).

Sin embargo, “los jóvenes van a trabajar y chocan contra un muro de procedimientos corporativos, y una jerarquía muy arraigada que recompensa solo a aquellos que lo siguen. Este contexto exige que las empresas se preparen para choque generacional” (González, 2011:76). Ahora bien, los empleadores tienen dos opciones: pueden negarse a adaptarse a la generación y, aferrarse a las viejas jerarquías y reforzar las barreras generacionales que separa a los directivos de los recientemente contratados, o en su caso, adoptar el camino de la colaboración que proponen estos jóvenes.

Satisfacción laboral

Hoy en día, el interés por el ambiente de trabajo en las organizaciones ha cobrado enorme relevancia por el impacto positivo en la productividad que se genera a través del mejoramiento continuo de las condiciones de trabajo (Alcántar, Maldonado y Arcos, 2012). La importancia del estudio en particular de la satisfacción laboral emerge a la superficie teniendo en cuenta las consecuencias negativas que se presentan cuando un empleado está insatisfecho en su trabajo, tal es el caso de la falta de lealtad, el aumento del ausentismo y el incremento en el número de accidentes (Aziri, 2011).

Partiendo de la idea de que el tema de la satisfacción laboral es de gran interés porque indica la habilidad de la organización para satisfacer las necesidades de los trabajadores y porque muchas evidencias demuestran que los trabajadores insatisfechos faltan a trabajar con más frecuencia y suelen renunciar más, mientras que los empleados satisfechos gozan de mejor salud y viven más años (Alonso, 2008); la satisfacción laboral se define entonces como un estado emocional positivo o placentero de la percepción subjetiva de las experiencias laborales del sujeto (Locke, 1976).

Conviene subrayar entonces que la satisfacción laboral es un concepto globalizador con el que se hace referencia a actitudes de las personas hacia diversos aspectos de su trabajo, por lo que ésta se enfoca en actitudes (Colín y Simón, 2014). Ese ingrediente que “resalta dentro de las definiciones es la actitud, la cual es el resultado de la experiencia del trabajador en su interacción con el medio organizacional” (Abrajan, Contreras y Montoya, 2009:107).

Dicha interacción entre el personal y las características del ambiente organizacional determinan la satisfacción en el área de trabajo (Hegney, Plank y Parker, 2006); si se detectan actitudes positivas y favorables hacia el trabajo y sus condiciones respectivas, esto indica que existe satisfacción en el trabajo, en cambio si las actitudes son negativas y desfavorables, se identifica una clara insatisfacción en el trabajo (Armstrong, 2006).

En contraste con lo anterior, se debe destacar que aunque la satisfacción laboral es aquella actitud general de un empleado hacia su trabajo, éste también requiere tener trato con los compañeros y los jefes, obedecer las reglas y las costumbres de la organización, cumplir los criterios de desempeño y vivir en condiciones laborales que no son las ideales (Robbins, 2004). De ahí que el mismo autor señale que la evaluación que hace un individuo de la satisfacción o insatisfacción que siente con su trabajo es la suma compleja de varios elementos. Adicionalmente, se debe apreciar la importancia que un empleado brinda a las experiencias obtenidas en el trabajo y de las situaciones que influyen y modifican aquellas actitudes que el sujeto adopta fuera de la institución en donde labora (Davis y Newstrom, 1989).

Teoría bifactorial de Herzberg

Otro aspecto importante de considerar es que la satisfacción y la insatisfacción en el trabajo simbolizan dos fenómenos que son totalmente distintos y que dependen directamente de la conducta profesional del individuo (Herzberg, 1968). Por ello, se debe aclarar que ambos sentimientos no son opuestos entre sí; específicamente, al hablar de satisfacción laboral, lo contrario no es insatisfacción laboral sino, la falta de satisfacción laboral y, de la misma manera, en el caso de la insatisfacción laboral, lo contrario no es la satisfacción laboral, sino la falta de insatisfacción laboral.

Esta teoría distingue dos grupos de factores que influyen directamente en la satisfacción del empleado dentro de la organización: factores higiénicos y factores

motivadores. Con respecto al primer grupo, son aquellos factores que refieren al medio ambiente físico y psicológico del trabajo a los que se les conoce como factores higiénicos o de higiene (Herzberg, 1968); en si son la administración general de la organización y sus políticas laborales y de control, las condiciones de trabajo, el salario, la seguridad y las relaciones interpersonales (Levy-Leboyer, 2003).

Derivado de lo anterior, si se satisfacen las necesidades higiénicas de un trabajador, éste no se siente ya insatisfecho, pero tampoco está satisfecho, caería dentro de estado neutro; respectivamente, si no se satisfacen estas necesidades, se siente insatisfecho (Caballero, 2002). Por otra parte, se hace mención de los factores motivadores o de motivación, los cuales refieren al contenido mismo del trabajo y en los que se incluyan al logro, el reconocimiento por el logro, el trabajo en sí mismo, la responsabilidad y el crecimiento o desarrollo (Herzberg, 1968). En esa mismo orden de ideas, se debe tener en cuenta que el individuo sólo está satisfecho en su puesto de trabajo cuando están cubiertas sus necesidades de motivación; en caso de que no se cubran estas necesidades, no estará satisfecho, pero tampoco estará insatisfecho sino se encontraría en un estado neutro (Caballero, 2002).

Habría que decir también que Herzberg señala que la acción que permitirá el crecimiento individual del empleado es el enriquecimiento de la tarea o el enriquecimiento del cargo lo cual consiste en sustituir las tareas sencillas y elementales por tareas más complejas, (Chiavenato, 2006). Por consiguiente, el crecimiento y el aprendizaje son vistos por Herzberg como la llave para alcanzar la motivación de un individuo (Lacey, 1994).

Metodología

Para realizar esta investigación se planteó un estudio cualitativo, ya que el objetivo de estos estudios es examinar un tema de investigación poco estudiado o que no ha sido abordado antes a (Hernández, Fernández y Baptista, 2010). Dicho estudio se caracteriza por ser descriptivo y exploratorio; con respecto al diseño del mismo, se debe agregar que es un estudio no experimental, puesto que se realizó sin manipular deliberadamente variables. Referente al tiempo en que se da esta investigación, hay que mencionar que es un estudio transversal, debido a que se recolecto información en un solo momento, en un tiempo específico.

Se utilizó la estrategia de investigación denominada estudio de caso múltiple, debido a que el interés de esta estrategia se centra en indagar un fenómeno, población o condición general a partir del estudio intensivo de varios casos a la vez (Stake, 1998). Además, el estudio de casos es una investigación empírica que estudia un fenómeno contemporáneo dentro de su contexto de la vida real, especialmente cuando los límites entre el fenómeno y su contexto no son claramente evidentes (Yin, 1994). Para recabar información se realizaron entrevistas semiestructuradas durante los meses de Mayo, Junio y Julio de 2017, en donde se utilizó como guía de entrevista un instrumento elaborado con base en las aportaciones científicas de la teoría bifactorial de Herzberg, el cual comprende dos apartados: factores de higiene y factores motivadores con un total de 20 preguntas distribuidas equitativamente en ambos apartados ya mencionados.

Para el análisis de la información obtenida, se utilizó el software Atlas ti, con el cual se llevó a cabo un proceso de codificación de la información, en donde se detectaron códigos in vivo y teóricos respectivamente, ellos obtenidos a partir de las entrevistas semiestructuradas realizadas y los fragmentos arquetípicos extraídos de ellas, de ahí se elaboraron cuadros analíticos sintéticos. La población muestral consta de 12 jóvenes millennials fronterizos (6 mujeres y 6 hombres) que son trabajadores de la industria manufacturera y que residen en

Ciudad Juárez, Chihuahua. No se distinguieron a los participantes entre sí por estatus social, nivel de estudios o antigüedad dentro de la organización en la que laboran.

Se consideró prudente pedir a los entrevistados la firma de un documento que contenía el consentimiento informado sobre la investigación en la cual aceptaron participar. Con respecto al muestreo, éste fue dirigido, teniendo origen en consideraciones de tipo práctico en las cuales se busca obtener la mejor información en el menor tiempo posible, de acuerdo con las circunstancias concretas que rodean tanto al investigador como a los sujetos o grupos investigados (Patton, 1988).

Resultados y discusión

Con base en los resultados obtenidos al realizarse las entrevistas semiestructuradas y la codificación de éstas, se decidió categorizar dichos resultados en los siguientes parámetros: aspecto positivo y aspecto negativo. Es necesario aclarar que, se infiere que las respuestas presentadas dentro de la categoría de aspecto positivo son muestras de grado de satisfacción suficiente por parte del joven millennial entrevistado y, por el contrario, las respuestas contenidas dentro de la categoría de aspecto negativo implican un grado deficiente de satisfacción laboral en las y los participantes. Se presentan a continuación los aspectos más destacados de los apartados de factores de higiene y factores motivadores:

Apartado: Factores de higiene

Tabla 1: Limpieza y seguridad de la empresa manufacturera

Factor explorado	Aspecto positivo	Aspecto negativo
Limpieza y seguridad	<p>“Siempre está todo muy limpio, no me tengo que preocupar por los baños que si están sucios o que deba limpiar mi área de trabajo”</p> <p>“Yo no temo perder mi trabajo, la gente dura mucho aquí en la maquila”</p>	<p>“Los baños están sucios, todo lo demás bien limpio compa”</p> <p>“Si trabajas en almacén, te tienes que andar con cuidado porque la gente se roba los materiales, casi siempre los descubren por las cámaras y ya no vuelven”</p>

Fuente: Elaboración propia

Con base en la tabla anterior se pueden apreciar dos aspectos importantes: El primer aspecto relevante encontrado es la importancia que tiene la limpieza de los baños para las personas entrevistadas; no se encontró la presencia de aspectos negativos con respecto a la limpieza del área de trabajo de los jóvenes participantes; se infiere que los participantes se encuentran satisfechos con respecto a ese factor explorado.

Por otra parte, en lo que corresponde al segundo aspecto importante, se puede apreciar que las empresas manufactureras brindan una estabilidad laboral, la cual puede verse interrumpida si se comete algún comportamiento incorrecto como el robo de material, por ejemplo.

Tabla 2: Condiciones laborales de la empresa manufacturera

Factor explorado	Aspecto positivo	Aspecto negativo
Horario y prestaciones laborales	<p>“Estoy agusto porque se adaptan a mi horario de la universidad, aquí si toman en cuenta la puntualidad para pagarnos a los empleados”</p> <p>“Siempre uno se debe fijar en que nos den fondo de ahorro, vacaciones y el seguro social por si uno se llega a enfermar, en otros lados ni el seguro quieren dar”</p>	<p>“A veces no me levanto para ir a la escuela... es que el turno se alarga de vez en cuando por las ordenes de producción urgentes que piden”</p> <p>“Hay maquilas que solo ofrecen el imss para asegurar a sus empleados, yo prefiero que me den seguro de gastos médicos mayores... son mejores esos”</p>
Capacitación e incentivos	<p>“No me desagrada la capacitación que he recibido dentro de la empresa, al contrario, entre más aprenda mejor, ya que puedo conseguir un mejor puesto de trabajo...mucho más rápido”</p> <p>“Cuando llegan los bonos a fin de año se siente muy padre, también que te premien como empleado del mes, a veces pienso en salirme, viajar y descansar y después volver a trabajar otra vez”</p>	<p>No se encontraron aspectos negativos en lo que corresponde al proceso de capacitación.</p> <p>“No nos dan diploma ni reconocen nuestro esfuerzo, somos sus máquinas baratas. He estado en maquilas mejores, pero me fastidio muy rápido y me salgo”</p>

Fuente: Elaboración propia

Al analizar el contenido de la Tabla 2, se concluye lo siguiente:

El horario que se les pide laborar depende en gran medida de la cantidad de trabajo en algunos de los participantes, existen casos en donde la empresa manufacturera se adapta al horario estudiantil de sus empleados. Por el contrario, si las órdenes de producción con carácter de urgencia se llegasen a presentar, los turnos tienden necesariamente a alargarse, perjudicando de cierta manera al joven millennial que se encuentre estudiando y trabajando a la par.

En el caso de las prestaciones laborales, los participantes demostraron la preferencia de trabajar en empresas que ofrezcan el fondo de ahorro además de la seguridad social, destacando la calidad de la empresa manufacturera cuando ésta le brinda un seguro de gastos médicos mayores. Del mismo modo sucede con los incentivos, existen bonos de puntualidad y asistencia, además de un programa de empleado del mes, por el cual el ganador recibe una gratificación; no se debe olvidar que hay empresas que no ofrecen incentivos, por lo que no

motivan a sus empleados y se presenta un aumento en la rotación del personal.

La postura de algunos entrevistados se basa en que si no está lo suficientemente motivado con algún bono y/o diploma, no debía perder el tiempo y debe acudir a presentar su renuncia para poder cobrar su finiquito, descansar unos días y comenzar la búsqueda de un trabajo mejor.

En contraste, al responder sobre los procesos de capacitación se detectó una fuerte tendencia en los entrevistados hacia la importancia de adquirir nuevos conocimiento y más aquellos utilizados en el ámbito internacional, esto es para beneficio de su carrera y para que se facilite la obtención de un puesto de trabajo mejor en un plazo menor de tiempo.

Tabla 3: Salario que ofrece la empresa manufacturera

Factor explorado	Aspecto positivo	Aspecto negativo
Salario	“El sueldo que recibo es mucho mejor que los sueldos que pagan otras empresas, es como he podido pagar estos cuatro semestres que llevo estudiando aquí en la universidad y comprarme mi iPhone”	“Entre más <i>over time</i> meto... más fería me quitan”

Fuente: Elaboración propia

Con base en el contenido de la Tabla 3, se puede afirmar que el sueldo que reciben los jóvenes participantes en la investigación es adecuado en proporción a sus condiciones de vida, resaltando considerablemente el gusto y necesidad por la tecnología y teléfonos inteligentes. Algo importante de mencionar es que algunos participantes laboran horas extras cada semana, lo cual genera un incremento considerable en su salario semanal, el aspecto negativo que genera una completa insatisfacción en los trabajadores es que a la par se incrementa la cantidad de impuesto que se les rebaja de su salario semanal.

Tabla 4: Relaciones interpersonales en la empresa manufacturera

Factor explorado	Aspecto positivo	Aspecto negativo
	“El ambiente está muy padre, somos casi de la misma edad todos, eso cuenta mucho la verdad, aunque de repente el jefe que tiene como cincuenta y tantos años es medio gruñon, pero es normal para muchos, a veces critica a los jóvenes por ser millennials y no ser responsables con su trabajo”	“Siempre nos dicen que todos los empleados de la planta somos una familia, yo pienso que son puras mentiras por que cada quien viene a lo suyo y además no les importamos como ellos suelen decir, no creo durar mucho en ese trabajo ya, quiero pasar más tiempo con mi mama y mi hermanita”

Fuente: Elaboración propia

Acorde al contenido de la Tabla 4, se encuentra que los participantes mostraron un mayor grado de interés en las relaciones interpersonales; el choque generacional se hace presente al convivir con personas de otras generaciones. Por otra parte, varios participantes manifestaron la insatisfacción que les genera en el entorno laboral en el cual se desenvuelven, explicando la necesidad de pasar tiempo de calidad con su familia y su intención próxima de abandonar el puesto de trabajo que desempeñan, haciendo mención que las ofertas de trabajo nunca terminan.

Apartado: Factores motivacionales

Tabla 5: Reconocimiento en la empresa manufacturera

Factor explorado	Aspecto positivo	Aspecto negativo
Reconocimiento	“No hay felicitaciones públicas, solo las que el jefe directo hace. Cuando te reconocen el buen trabajo que hiciste, se siente muy bien”	“No reconocen nuestro esfuerzo, a eso venimos a trabajar”

Fuente: Elaboración propia

Según el contenido que muestra la Tabla 5, es necesario el reconocimiento por el esfuerzo que se realiza, ya que éste es importante para tener una buena motivación y para continuar con el desempeño de las actividades diarias; en el caso de hacer alguna actividad de forma incorrecta, se encontró la necesidad de saber las fallas inmediatamente y recibir una retroalimentación ante esas situaciones. En contraste, existen otras empresas manufactureras que no reconocen el esfuerzo de los participantes, les limitan a cumplir con su trabajo sin reconocimiento alguno.

Tabla 6: Logro en la empresa manufacturera

Factor explorado	Aspecto positivo	Aspecto negativo
Logro	“En la empresa te consideran para un puesto más alto según la experiencia y la calidad del jale”	“Tengo interés por ocupar algún puesto más elevado dentro de la organización, pero la empresa no ofrece maneras para superarme...no brinda apoyo para continuar mis estudios, es el gran impedimento que tengo”

Fuente: Elaboración propia

Con base en el contenido de la Tabla 6, se afirma que es importante para los entrevistados que la empresa les considere para ocupar un puesto más alto, lo cual les motiva para esforzarse y cumplir en tiempo y forma con las actividades y responsabilidades requeridas. Por el contrario, otro de los escenarios que es común en la industria manufacturera es que aunque exista interés por parte del trabajador en ocupar un puesto más elevado, la organización no brinda oportunidades para continuar con estudios profesionales y/o especializados necesarios para desempeñar el puesto de interés. De ahí que varios empleados

se frustren y pierdan el interés sobre el trabajo que desarrollan dentro de la empresa en la que trabajan.

Tabla 7: Actividades y responsabilidades en la empresa manufacturera

Factor explorado	Aspecto positivo	Aspecto negativo
Actividades y responsabilidades	“Estoy conforme con las responsabilidades que implica mi trabajo...entre más retantes sean más emocionantes son”	“De tantas cosas que hago a diario, no me rinde el tiempo y me quedo un par de horas extras que la maquila no me paga”

Fuente: Elaboración propia

Acorde al contenido de la Tabla 7, los jóvenes millennials entrevistados mostraron un enorme interés en que las actividades que desempeñen en su trabajo sean retantes y emocionantes a la vez, esto genera motivación para realizar un trabajo de calidad. El aspecto negativo que se encontró fue que la duración de la jornada laboral no es suficiente, las horas extras que se emplean para cumplir con todas las actividades no son remuneradas en la mayoría de los casos.

Tabla 8: Oportunidades de crecimiento en la empresa manufacturera

Factor explorado	Aspecto positivo	Aspecto negativo
Oportunidades de crecimiento	“La maquila te paga algunos cursos de idiomas y certificaciones, eso ayuda mucho porque una vez que los tienes puedes aplicar para un mejor trabajo. La empresa no te obliga a firmar nada para forzarte a aplicar lo aprendido en los cursos”	“La empresa no nos apoya para seguir continuando con estudios de universidad”

Fuente: Elaboración propia

Al analizar el contenido de la Tabla 8, se puede apreciar que los participantes presentan una tendencia en seguirse preparando profesionalmente, esto en función de aprovechar las oportunidades que la industria manufacturera les puede brindar. Teniendo en consideración que algunas de las empresas no obligan a sus trabajadores a firmar algún contrato en donde comprometan a aplicar algunos de los aspectos aprendidos en cursos especializados, éstos no están comprometidos con la empresa a manera de lealtad si no que su intención es conseguir un mejor empleo.

Conclusión

Con base en este análisis de perspectivas de jóvenes millennials fronterizos se concluye lo siguiente:

El objetivo de esta investigación fue el de conocer la perspectiva del joven millennial

fronterizo acerca de la satisfacción laboral, en el caso particular de la industria manufacturera. En atención al objetivo, se considera necesario abordar la conclusión siguiendo la integración del instrumento utilizado como guía de entrevista: factores higiénicos y factores motivadores.

Al concluir el análisis, teniendo un enfoque específicamente hacia los factores higiénicos, se debe tener en cuenta que los integrantes de la muestra de entrevistados se encontraron casi completamente satisfechos con respecto al factor de la limpieza en el área de trabajo, haciendo una aclaración de la importancia de la limpieza en los sanitarios.

En lo que corresponde a la estabilidad, los participantes se mostraron confiados y satisfechos en este aspecto, por lo que se infiere que las empresas manufactureras brindan contratos que aseguran la permanencia de los mismos; también existe la conciencia de que esta permanencia puede verse interrumpida si se lleva a cabo algún comportamiento incorrecto y/o no permitido dentro de la organización.

Adicionalmente, el salario que reciben los jóvenes participantes en la investigación es considerado adecuado en proporción a sus condiciones de vida, resaltando considerablemente el gusto y necesidad por la tecnología y sobre todo por los teléfonos inteligentes; cuando se laboren horas extras cada semana para generar un incremento considerable en el salario semanal, el aspecto que genera una completa insatisfacción en los trabajadores millennials es que a la par se incrementa la cantidad de impuesto que se les rebaja de su salario semanal.

Definitivamente, los participantes mostraron un mayor grado de interés en las relaciones interpersonales; se hace mención del choque generacional que se vive día con día al convivir con personas de otras generaciones con respecto a inconformidades sobre sus estilos de vida y trabajo, lo cual no fue considerado relevante para modificar el grado de satisfacción hacia la organización empleadora. Por otra parte, se genera una insatisfacción laboral cuando se pertenece a un ambiente o a un grupo de trabajo tóxico. Hay que mencionar también que se detectó una notable necesidad de los participantes por pasar tiempo de calidad con su familia, y su intención próxima de abandonar el puesto de trabajo ante esta situación, lo cual genera insatisfacción con respecto a la duración de las jornadas en la industria manufacturera, dado que no existe flexibilidad.

En el caso de los factores motivacionales, el reconocimiento es considerado sumamente importante para tener una buena motivación y para continuar con el desempeño de las actividades diarias; de igual forma se encontró la necesidad de saber las fallas inmediatamente y recibir una retroalimentación ante esas situaciones. Lo anterior es clave para mantener motivado al empleado. Si bien es cierto que algunas empresas se centran en dar retroalimentación a través de la capacitación y la mejora continua, no se cumple con la inmediatez que suelen exigir los integrantes de la generación Y, lo cual no les satisface laboralmente.

El siguiente aspecto trata del logro, ya que es importante que las empresas consideren a éstos jóvenes como candidatos para ocupar un puesto más alto, lo cual les motiva para esforzarse y cumplir en tiempo y forma con las actividades y responsabilidades requeridas. Dichas actividades a desempeñar deben ser retantes y emocionantes a la vez, esto genera motivación para realizar un trabajo de calidad a pesar de que la jornada laboral no sea suficiente para cumplir con todas las actividades. En ese mismo razonamiento, se afirma que una vez que consideran monótono el puesto que desempeñan, comienzan a cuestionar las prácticas actuales de la empresa, buscando un elevar el nivel placentero de la percepción subjetiva de sus experiencias laborales.

Casi el total de la muestra se mostró satisfecho con las oportunidades que la industria manufacturera puede ofrecerle a sus empleados con el objetivo de seguirse preparando profesionalmente. Algo que fue más que evidente es el nivel de compromiso de estos jóvenes

con su carrera profesional y la notable falta de compromiso y de lealtad con las organizaciones empleadoras.

El presente documento se considera una guía alternativa para estudios posteriores; se optó por la utilización del enfoque cualitativo debido a que se puede analizar de manera más fiable la perspectiva del trabajador en la industria manufacturera. Este estudio es de utilidad para las empresas dedicadas a la industria manufacturera en Ciudad Juárez, toda vez que muestra la perspectiva del empleado hacia las condiciones de trabajo propias de la organización, medida en grados de satisfacción laboral.

Referencias Bibliográficas

- ABRAJAN, María Guadalupe, CONTRERAS, José Manuel, MONTOYA, Sandra: *“Grado de satisfacción laboral y condiciones de trabajo: una exploración cualitativa”*, en **Enseñanza e Investigación en Psicología**, Xalapa, Consejo Nacional para la Enseñanza en Investigación en Psicología A.C., Enero-Junio 2009, Volumen 14, número 1, pp. 105-118.
- ALCÁNTAR, Víctor Manuel, MALDONADO, Sonia Elizabeth, ARCOS, José Luis: *“Medición de clima laboral requerido para asegurar la efectividad del sistema de gestión de calidad”*, en **Revista Internacional Administración & Finanzas**, Hilo, The Institute for Business and Finance Research, Mayo 2012, Volumen 5, número 3, pp. 55-68.
- ALONSO, Pilar: *“Estudio comparativo de la satisfacción laboral en el personal de administración”*, en: **Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones**, Madrid, Colegio Oficial de Psicólogos de Madrid, Enero 2008, Volumen 24, número 1, pp. 45-63.
- ARMSTRONG, Michael: **A Handbook of Human Resource Management Practice**. London, Kogan Page Publishing, 2006.
- AZIRI, Brikend: *“Job satisfaction: A literature review”*, en **Management research and practice**, Bucarest, Research center in public administration and public service, Diciembre 2011, Volumen 3, número 4, pp. 77-86.
- BOLTANSKI, Luc, CHIAPELLO, Eve: *“The new spirit of capitalism”*, en **International Journal of Politics, Culture, and Society**, Cambridge, Springer Science+Business Media, Junio 2005, Volumen 18, número 3-4, pp. 161-188.
- BUCARDO, Alberto, SAAVEDRA, María Luisa, CAMARENA, María Elena: *“Hacia una comprensión de los conceptos de emprendedores y empresarios”*, en **Suma de Negocios**, Bogotá, Fundación Universitaria Konrad Lorenz, Enero-Junio 2015, Volumen 6, número 13, pp. 98-107.
- BURKE, Ronald, NG, Eddy: *“The changing nature of work and organizations: Implications for human resource management”*, en **Human Resource Management Review**, Ohio, Elsevier Science Direct, Junio 2006, Volumen 16, número 2, pp. 86-94.
- CABALLERO, Katia: *“El concepto de “satisfacción en el trabajo” y su proyección en la enseñanza”*, en **Profesorado. Revista de Currículum y Formación de Profesorado**, Granada, Grupo de investigación FORCE-Universidad de Granada, Enero 2002, Volumen 6, número 1, pp. 1-10.
- CARVALLO, Paulina: **Estudio de los millenials chilenos en el mercado laboral**. “Tesis de Maestría”. Santiago, Universidad de Chile, 2014.
- CHIAVENATO, Idalberto: **Introducción a la Teoría General de la Administración**. México, D.F., Editorial McGraw-Hill, 2006.
- COLÍN, Carlos, SIMÓN, Nadima: *“Adicción al trabajo, satisfacción y desempeño laboral en ejecutivos mexicanos”*, en **Psicología Iberoamericana**, Ciudad de México, Universidad Iberoamericana, Julio-Diciembre 2014, Volumen 22, número 2, pp. 16-24.
- DAVIS, Keith, NEWSTROM, John: **Human behavior at work: Organizational behavior**.

- Nueva York, NY, Editorial McGraw Hill, 1989.
- DE LA CRUZ, Chinn (2015). **Millennials en el Perú: Una generación con grandes oportunidades laborales**. [Mensaje en un blog]. Reportajes PUCP. Recuperado de: <https://btpucp.pucp.edu.pe/archivo-reportajes/millennials-en-el-peru-una-generacion-con-grandes-oportunidades-laborales/>
- DYCHTWARD, Ken, ERICKSON, Tamara, MORISON, Robert: **Workforce crisis: How to beat the coming shortage of skills and talent**. Boston, Harvard Business Press, 2006.
- EISNER, Susan: "Managing Generation Y", en **SAM Advanced Management Journal**, Nueva York, Society for Advancement of Management, Otoño 2005, Volumen 70, número 4, pp. 4-15.
- ERICKSON, Tammy: "Passing the reins to Gen X", en **Diversity Executive**, Chicago, Human Capital Media, Septiembre/Octubre 2011, pp. 12.
- FARFÁN, María del Carmen: **Construcción, validez y confiabilidad de un instrumento para medir satisfacción laboral en mujeres**. "Tesis de Maestría". México, D.F., Universidad Iberoamericana, 2006.
- FRANICHEVICH, Alberto, MARCHIORI, Eugenio: "Generación Y, sangre nueva en la empresa", en **Revista Antiguos Alumnos**, Buenos Aires, Argentina, 2008, pp. 96-100.
- GAMBOA, Juan, GRACIA, Francisco, RIPOLL, Pilar, PEIRÓ, José María: "La empleabilidad y la iniciativa personal como antecedentes de la satisfacción laboral", en **Instituto Valenciano de Investigaciones Económicas**, Valencia, Universitat de València e Ivie, Febrero 2007, Volumen 1, número 1, pp. 1-26.
- GRACIA, Francisco, MARTÍNEZ-TUR, Vicente, PEIRÓ, José María: "Tendencias y controversias en el futuro de la gestión y el desarrollo de los recursos humanos", en AGULLÓ, Esteban, OVEJERO, Almudena, **Trabajo, Individuo y Sociedad: Perspectivas psicossociológicas sobre el futuro del trabajo**. Madrid, Ediciones Pirámide, 2001.
- GONZÁLEZ, Rocío: "La incorporación de la Generación Y al mercado laboral: el caso de una Entidad Financiera de la ciudad de Resistencia", en **Palermo Business Review**, Buenos Aires, Universidad de Palermo, Octubre 2011, número 5, pp. 67-93.
- HEGNEY, Desley, PLANK, Ashley, PARKER, Victoria: "Extrinsic and intrinsic work values: Their impact on job satisfaction in nursing", en **Journal of Nursing Management**, Sidney, Wiley Online Library, Abril 2006, Volumen 14, número 4, pp. 271-281.
- HERNÁNDEZ, Roberto, FERNÁNDEZ, Carlos, BAPTISTA, Pilar: **Metodología de la Investigación**. México, D.F., Editorial McGraw-Hill, 2010.
- HERSHATTER, Andrea, EPSTEIN, Molly: "Millennials and the work of work: an organization and management perspective", en **Journal of Business and Psychology**, Carolina del Norte, Springer Science+Business Media, Marzo 2010, Volumen 25, número 2, pp. 211-23.
- HERZBERG, Frederick: "One more time: How do you motivate employees?", en: **Harvard Business Review**, Cambridge, Harvard Business School Publishing, Enero-Febrero 1968, número 46, pp. 36-44.
- HOWE, Neil, STRAUSS, William: **Millennials go to college**. Washington, D.C., Editorial American Association of Collegiate Registrars and Admissions Officers, 2003.
- INEGI- INSTITUTO NACIONAL DE ESTADÍSTICA, GEOGRAFÍA E INFORMÁTICA: **Directorio Estadístico Nacional de Unidades Económicas**. México: INEGI, 2015.
- IRIZARRY-HERNÁNDEZ, Eliel: "La Generación Y o Generación Milenaria: El Nuevo Paradigma Laboral", en: **Revista Empresarial Inter Metro**, San Juan, Universidad Interamericana de Puerto Rico, Invierno 2009, Volumen 5, número 2, pp.10-25.
- LACEY, Miriam: "Rewards can cost nothing? Yes they can...Really!" en: **The Journal for Quality**, Milwaukee, American Society for Quality, Junio 1994, Volumen 17, número 3, pp. 6-8.
- LÉVY-LEBOYER, Claude: **La Motivación en la Empresa**. Barcelona, Ediciones Gestión 2000,

2003.

LOCKE, Edwin: *"The nature and causes of job satisfaction"*, en DUNNETTE, Marvin, **Handbook of Industrial and Organizational Psychology**, Chicago, Rand McNally Co, 1976.

LIEBER, Lynn: *"How HR can assist in managing the four generations in today's workplace"*, en: **Employment Relations Today**, Washington, D.C., Wiley Periodicals, Inc., Enero 2010, Volumen 36, número 4, pp. 85-91.

LOWE, Debra, LEVITT, Kenneth, WILSON, Terry: *"Solutions for Retaining Generation Y Employees in the Workplace"*, en: **Business Renaissance Quarterly**, Pasadena, Otoño 2008, Volumen 3, número 3, pg. 43-57.

LYONS, Sean, NG, Eddy, SCHWEITZER, Linda: *"Generational career shift: Millennials and the changing nature of careers in Canada"*, en NG, Eddy, LYONS, Sean, SCHWEITZER, Linda, **Managing the New Workforce: International Perspective on the Millennial Generation**, Massachusetts, Edward Elgar Publishing Limited, 2012.

MARTIN, Carolyn: *"From high maintenance to high productivity: What managers need to know about Generation Y"*, en: **Industrial and Commercial Training**, Colchester, Emerald Group Publishing Limited, Enero 2005, Volumen 37, número 1, pp. 39-44

MOLINA, Gloria: **La generación sin jefes: Millennials que deciden renunciar al trabajo convencional para ser independientes**, "Tesis de Maestría", Buenos Aires, Universidad de Buenos Aires, 2016.

NG, Eddy, WIESNER, Willi: *"Are men always picked over women? The effects of Managing the new workforce employment equity directives on selection decisions"*, en: **Journal of Business Ethics**, Columbia Británica, Springer Science+Business Media, Abril 2007, Volumen 76, número 2, pp. 177-87.

NG, Eddy, SCHWEITZER, Linda, LYONS, Sean: *"New generation, great expectations: A field study of the millennial generation"*, en: **Journal of Business and Psychology**, Carolina del Norte, Springer Science+Business Media, Febrero 2010, Volumen 25, número 2, pp. 281-292.

PATTON, Michael: **How to Use Qualitative Methods in Evaluation**. Newbury Park-California, Sage Publications, 1988.

PÉREZ, Alfredo, TORRALBA, Amado, CRUZ, José, MARTÍNEZ, Itzel: *"Las fuentes de financiamiento en las microempresas de puebla, México"*, en: **Tec Empresarial**, Cartago, Instituto Tecnológico de Costa Rica, Abril-Julio 2016, Volumen 10, número 1, pp. 19-28.

ROBBINS, Stephen: **Comportamiento Organizacional**, Mexico, D.F, Pearson Education, 2004.

SEATON, Jeff, BOYD, Michael: *"The organizational Leadership of the post baby boom generation: An Upper echelon Theory Approach"*, en: **Academy of Entrepreneurship Journal**, Columbia Británica, Enero, 2007, Allied Business Academies, Volumen 13, número 2, pp. 69-77.

SIMÓN, Cristina, ALLARD, Gayle: **Generación "Y" y el mercado laboral: Modelos de gestión de Recursos Humanos para los jóvenes profesionales**. Madrid, Instituto de Empresa Business School, 2007.

STAKE, Robert: **Investigación con estudio de casos**. Madrid, Ediciones Morata, 1998.

YEATON, Kathryn: *"Recruiting and Managing the 'Why?' Generation: Gen Y"*, en: **The CPA Journal**, Nueva York, New York State Society of CPAs, Abril 2008, Volumen 78, número 4, pp. 68-72.

YIN, Robert: **Case Study Research: Design and Methods**. Thousand Oaks, Sage Publications, 1994.