

Facultad de Turismo y Hospitalidad
Licenciatura en Hotelería
Trabajo Final De Grado

“GENERACIÓN Y”. SATISFACCIÓN LABORAL EN LA INDUSTRIA HOTELERA EN CABA

PRESENTADO POR

BRENDA CÓRDOBA

Legajo H1-71964
Sede Centro
Año 2021

"Des-construir significa abrir la caja negra del propio modelo mental y considerar el proceso por el que uno ha arribado a la opinión que sostiene"
(Fredy Kofman)

ÍNDICE GENERAL

CAPÍTULO I - INTRODUCCIÓN 6
RESUMEN 8
INTRODUCCIÓN 10
CAPÍTULO II - DESARROLLO DE ASPECTOS METODOLÓGICOS 12
PROBLEMA 13
SUBPROBLEMAS 13
OBJETIVO GENERAL 13
OBJETIVOS ESPECÍFICOS 14
JUSTIFICACIÓN 14
TIPO DE INVESTIGACIÓN 14
UNIDAD DE ANÁLISIS 15
LIMITANTES 16
CAPÍTULO III - ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS OBJETIVOS 18
ESTADO DEL ARTE 19
MARCO REFERENCIAL 28
MARCO TEÓRICO CONCEPTUAL 32
GENERACIÓN Y 32
GENERACIÓN ETARIA COMO GRUPO SOCIAL 32
FORMACIÓN DE LA GENERACIÓN Y EN ARGENTINA – ASPECTOS SOCIO-HISTÓRICOS 34
GENERACIÓN Y EN EL AMBIENTE DE TRABAJO 36
SATISFACCIÓN LABORAL 38
MOTIVACIONES Y EXPECTATIVAS LABORALES 38
EL AMBIENTE ORGANIZACIONAL EN LA SATISFACCIÓN 39
INTRODUCCIÓN DE LA RELACIÓN ENTRE LA CONDUCTA Y LA SATISFACCIÓN LABORAL 40
COMPROMISO ORGANIZACIONAL COMO RESULTADO DE EMPLEADOS SATISFECHOS 43
INSATISFACCIÓN LABORAL 44
MOTIVACIÓN LABORAL 47
NUEVO PARADIGMA LABORAL 48
EXPECTATIVAS LABORALES 52
EXPECTATIVAS DE CRECIMIENTO PROFESIONAL Y LA AUTORREALIZACIÓN EN LA EMPLEABILIDAD 55
EXPECTATIVAS DE CRECIMIENTO LABORAL DE LA GENERACIÓN Y 57

ADMINISTRACIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS EN LA INDUSTRIA HOTELERA 59
PUESTOS DE TRABAJO OPERATIVOS EN HOTELES 59
DISEÑO DEL PUESTO DE CAMARERO 60
AMBIENTE ORGANIZACIONAL – GERENCIANDO A LA GENERACIÓN Y 62
CAPÍTULO IV - ESTRATEGIA METODOLÓGICA & RESULTADOS 67
ESTRATEGIAS METODOLÓGICAS 68
POBLACIÓN Y MUESTRA DEL ESTUDIO 68
INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS 69
PRESENTACIÓN DE LA ENCUESTA 69
PLAN DE ANÁLISIS DE DATOS 70
OPERACIONALIZACIÓN DE LAS VARIABLES DE ESTUDIO 76
ANÁLISIS DE LOS DATOS OBTENIDOS 77
DATOS DEMOGRÁFICOS DE LA MUESTRA 77
ANÁLISIS DE DATOS DE LA INDUSTRIA HOTELERA 79
RESULTADOS OBTENIDOS 81
SATISFACCIÓN DE LA MOTIVACIÓN LABORAL DE LA GENERACIÓN Y 81
EXPECTATIVAS DE CRECIMIENTO Y LA AUTORREALIZACIÓN EN LA EMPLEABILIDAD 84
EXPECTATIVAS DE ESTUDIANTES 84
EXPECTATIVAS DE CAMAREROS 87
AMBIENTE ORGANIZACIONAL 91
EQUILIBRIO VIDA-TRABAJO 92
ANÁLISIS Y DISCUSIÓN 93
PROBLEMAS DE SATISFACCIÓN LABORAL 93
MOTIVACIONES QUE SATISFACEN A LA GENERACIÓN Y 93
EXPECTATIVAS DE LA GENERACIÓN Y DE ESTUDIANTES - CAMAREROS 95
AMBIENTE ORGANIZACIONAL DE LOS HOTELES DE CABA 98
CAPÍTULO V - CONCLUSIÓN 101
CONCLUSIÓN 101
CAPÍTULO VI - BIBLIOGRAFÍA & ANEXOS 106
BIBLIOGRAFÍA 107
ANEXOS 111

ÍNDICE DE FIGURA

Figura I. Análisis FODA de la Generación Y 23
Figura II. Mapa Turístico CABA 28
Figura III. Turistas Internacionales CABA 30
Figura IV. Establecimientos Hoteleros CABA 31
Figura V. Factores Internos y Externos que influyen en la conducta Humana. 40
Figura VI. Ecuación Matemática Satisfacción Laboral según Teoría de Campo de Lewin 42
Figura VII. Grado de Satisfacción sobre el Compromiso Organizacional. 43
Figura VIII. Respuestas de Insatisfacción sobre el puesto y la organización 45
Figura IX. Consecuencias de la Insatisfacción Laboral 45
Figura X. Pirámide de Maslow. Jerarquía de las necesidades humanas. 47
Figura XI. Relación de Intercambio entre Personas y Organización. 54
Figura XII. Ejemplo de Organigrama de un Restaurante 61
Figura XIII. Afirmaciones de la Motivación de la Encuesta 71
Figura XIV. Recursos Motivacionales de la Encuesta 72
Figura XV. Expectativas Laborales de la Encuesta 73
Figura XVI. Grado de Satisfacción de la Generación Y 82
Figura XVII. Satisfacción de la Motivación Laboral 83
Figura XVIII. Satisfacción de las Motivaciones Laborales de la Generación Y 83
Figura XIX. Expectativa-Realidad de los datos arrojados por la encuesta (Estudiantes) 84
Figura XX. Expectativa-Realidad de Crecimiento y autorrealización de Estudiantes 85
Figura XXI. Grado de Satisfacción Laboral de las Expectativas de Crecimiento Profesional 86
Figura XXII. Expectativa - Realidad de los datos arrojados por las encuestas (Camareros) 88
Figura XXIII. Expectativas-Realidad de Crecimiento Laboral 89
Figura XXIV. Grado de Satisfacción laboral de las Expectativas de Crecimiento Laboral 90
Figura XXV. Gráfico Comparativo de Expectativas de Crecimiento 91

ÍNDICE DE TABLA

Tabla I. Edad de los encuestados 77
Tabla II. Género 78
Tabla III. Estado Civil 78
Tabla IV. Participantes con hijos 78
Tabla V. Lugar de Residencia 79
Tabla VI. Grado de Estudios 79
Tabla VII. Estudiantes de Carreras relacionadas a la Hotelería y el Turismo 79
Tabla VIII. Tipos de hoteles en los que trabajó o trabaja esta generación 80
Tabla IX. Trabaja con modalidad 80
Tabla X. Turno de trabajo 81
Tabla XI. Resultados de las Motivaciones Laborales 82
Tabla XII. Resultados Expectativas de Crecimiento y Autorrealización 85
Tabla XIII. Resultados Expectativas de Crecimiento Laboral 88
Tabla XIV. Resultados Ambiente Organizacional - Recursos 91
Tabla XV. Mejoras de motivación Equilibrio Vida-Trabajo 93

CAPÍTULO I

INTRODUCCIÓN

TEMA

Las generaciones etarias manifiestan un atractivo en cuanto al estudio a nivel grupal de cómo se manejan en sociedad. Las motivaciones que poseen, estilos de vida y comportamientos merecen cierto análisis. La implicancia de este grupo en el ámbito laboral determina que, el estudio sobre sus comportamientos, revele problemas de satisfacción. A continuación la Generación Y será tomado como punto de análisis basado en el sector hotelero.

Con el fin de buscar la excelencia de un servicio, los líderes deben mantener satisfechos a los empleados como una de las primeras instancias para llegar a este objetivo. Las estructuras de trabajo y los ambientes organizacionales rígidos en los puestos de camareros, generan una incompatibilidad en cuanto a las motivaciones y expectativas identificadas para esta generación.

RESUMEN

El presente proyecto buscó analizar el grupo etario de la Generación Y, que se encontraba inmerso en el ámbito laboral para el año 2020. Esta generación definida como "Generación Y" o también llamados "Millennials" (nacidos entre 1985-2000), serán quienes lideren las empresas en todo el mundo en los próximos años. Este grupo social comprende ciertos patrones de comportamiento y filosofías de vida propias de la generación. Se pudo observar que hay una brecha entre las propias motivaciones y expectativas que poseen tanto en su vida personal como también a nivel laboral, en discrepancia, con el ambiente organizacional y de los puestos de trabajo planteados específicamente en la industria hotelera para el sector de AA&BB (Alimentos y Bebidas). Dentro de esta área, la investigación tomó como unidad de estudio a los camareros de los hoteles de la Ciudad de Buenos Aires inmersos en esta industria.

En esta brecha antes nombrada, se estudió una problemática con factores de insatisfacción laboral y personal, que a su vez, trae aparejados dificultades para las empresas hoteleras de CABA.

Para llevar a cabo el proyecto de investigación, se evaluó, mediante un estudio cuantitativo, el grado de satisfacción laboral. Para llegar a conocer este grado de satisfacción, se observó tres variables que la componen. En principio, cuál es el grado de motivación y de expectativas de crecimiento y autorrealización cumplidas. Esta última variable se analizó diferenciando los camareros vinculados a estudios en Hotelería y el Turismo, de aquellos camareros que no poseen formación académica en el sector hotelero; siendo que ambos actores manejan un grado de satisfacción diferente. Como tercera variable, se pudo describir el ambiente organizacional del puesto de trabajo.

Se obtuvieron datos sumamente interesantes que permitieron conocer los desafíos y oportunidades de esta generación y cuán importante es la satisfacción laboral para el desempeño eficiente de los empleados y la retención de aquellos más talentosos.

PALABRAS CLAVE: Generación Y – Satisfacción Laboral – Motivación – Expectativas Laborales – Ambiente Organizacional

ABSTRACT

This project sought to analyze the Generation Y age group, which was immersed in the workplace by 2020.This generation defined by "Generation Y" or also called "Millennials" (born between 1985-2000), will be the ones who lead companies around the world for years to come. This social group includes certain patterns of behavior and philosophies of life typical of the generation. It was observed that there is a gap between their own motivations and expectations that they have both in their personal life and also at the work level, in discrepancy, with the organizational environment and the jobs specifically proposed in the hotel industry for the AA&BB sector (Food and drinks). Within this area, the research took as a study unit the waiters of the hotels of the City of Buenos Aires immersed in this industry.

In this gap before mentioned, a problem with factors of work and personal dissatisfaction was studied, which in turn, brings with it difficulties for the hotel companies of CABA.

To carry out the research project, the degree of job satisfaction was evaluated through a quantitative study. To get to know this degree of satisfaction, there are three variables that compose it. In principle, what is the degree of motivation and expectations of growth and self-realization fulfilled. This last variable was analyzed by differentiating the waiters linked to studies in Hospitality and Tourism, from those waiters who do not have academic training in the hotel sector; being that both actors handle a different degree of satisfaction. As a third variable, the organizational environment of the workplace could be described.

Very interesting data was obtained that allowed us to know the challenges and opportunities of this generation and how important job satisfaction is for the efficient performance of employees and the retention of those most talented.

KEYWORDS: Generation Y – Job Satisfaction – Motivation – Job Expectations – Organizational Environment

INTRODUCCIÓN

> Cada día, el factor humano en las actividades turísticas que quieren ser competitivas, que quieren ser diferentes y que buscan una mayor rentabilidad, se convierte en el eje fundamental que puede ser capaz de lograr un nuevo perfil de organización o de empresa, proyectándose así a otra etapa donde todo es y va a ser diferente (OMT, 1997:42).

La Organización Mundial del Turismo como exponente principal del desarrollo de la actividad turística, pretende forjar a la industria desde todos los puntos que componen la planta turística. Las empresas de servicios hoteleros, se convierten en la base de la dinámica que moviliza a cientos de turistas anualmente. El turismo ejerce como gran factor económico a nivel mundial, de esta forma, es imprescindible hacer hincapié en la base de los servicios hoteleros y en las investigaciones sobre el factor humano que resulta indispensable en organizaciones que brindan servicios. De este modo, es fundamental analizar cuán importante es mantener al personal satisfecho.

Como punto de partida de esta investigación, la "Generación Y", proporciona cualidades que merecen ser investigadas y que determinan, cómo este grupo etario se comporta en su vida personal como a nivel laboral. Esta franja etaria con respecto a otras generaciones, se ve influenciada con una marcada diferencia en la toma de decisiones y sobre su conducta. El cambio a un nuevo paradigma de trabajo que describiremos más adelante, sugiere un quiebre con las generaciones previas en el ámbito laboral. Uno de los paradigmas que cobra protagonismo en esta generación es priorizar trabajos que proporcionen un equilibrio entre la vida personal y el trabajo.

Dentro de la fuerza laboral este grupo etario comprende a jóvenes entre 20 y 35 años de edad, para el año 2020, por lo cual tienen gran influencia en la actividad laboral en la Ciudad Autónoma de Buenos Aires, siendo una ciudad turística donde se concentra la mayor cantidad de hoteles.

Ahora bien, en el marco del análisis sobre este grupo que se encuentra inmerso en la industria hotelera, se puede observar un desafío constante por mantener a los empleados satisfechos. La satisfacción laboral de los camareros da como resultado poder brindar un servicio de calidad y que este no solo satisfaga a huéspedes o clientes sino que también genere mayores ganancias a las empresas.

Como se habló previamente de la fuerza laboral, la importancia de la buena gestión de los Recursos Humanos en las organizaciones es indispensable, tanto como poder identificar los "nuevos patrones de comportamiento organizacional" (Pozzi, 2013). Así como describe Pozzi (2013), "han requerido que las empresas se replanteen sus políticas y prácticas de recursos humanos para lograr desarrollar y retener a aquellas personas más capaces y así alcanzar una ventaja competitiva frente a la nueva Guerra por el Talento".

Como parte de la satisfacción de la Generación Y, hablamos de tres componentes. La motivación laboral, las expectativas laborales y el ambiente organizacional. Exponer las motivaciones de esta generación y las expectativas de un empleado en cuanto al crecimiento y autorrealización en el trabajo, es tan importante como las herramientas que le pueda proporcionar la organización para que estas se cumplan.
En la búsqueda de comprender a esta generación e identificar de fondo la problemática que trae aparejada, se debe reflejar la perspectiva de los camareros con estudios ligados a esta industria ya que poseen distintas expectativas para cubrir necesidades de crecimiento profesional y autorrealización. Mientras que, aquellos camareros que no poseen estudios académicos en este ámbito sus expectativas prevalecen en el crecimiento laboral.
El análisis sobre la nueva perspectiva del contrato psicológico adquiere suma importancia para esta generación y hace la diferencia en el estudio de las expectativas entre estos dos actores antes nombrados. El cambio en las expectativas de la autorrealización en la empleabilidad, sugiere un nuevo paradigma laboral en el cual para enriquecer sus carreras profesionales van cambiando de empleador constantemente.

Estos son solo algunos de los cambios laborales que trae esta generación y están directamente conectadas a las motivaciones y expectativas del empleado. Su satisfacción también depende de los recursos que el empleador ofrece para cubrirlas. Siendo los líderes de la organización los encargados de reconocer estas aptitudes de los empleados para generar un óptimo ambiente organizacional. A través de los recursos motivacionales satisfacer las necesidades de la Generación Y y son los responsables además de alinear los objetivos de los empleados con los de las empresas para mantener un desarrollo eficaz y eficiente.
Es por eso, que resulta imprescindible plasmar el diseño del puesto de trabajo, analizar el ambiente organizacional de los hoteles y el rol que cumplen los líderes en la satisfacción de los empleados. Los hoteles a nivel estructural se componen de áreas destinadas a cada tarea. Dentro del área de Alimentos & Bebidas, se encuentra, el camarero con una estructura de trabajo particular y son estos quienes mantienen un contacto estrecho con los clientes y huéspedes a través del servicio que brindan.

Por consiguiente, el estudio sobre la satisfacción laboral se compone de las motivaciones y expectativas cumplidas, y al ambiente de trabajo que proporciona el empleador. La contraposición a la satisfacción, es la insatisfacción y la frustración que es el resultado de una mala gestión del ambiente organizacional y en consecuencia trae aparejado conductas negativas por parte de los empleados.

CAPÍTULO II

DESARROLLO DE ASPECTOS METODOLÓGICOS

PROBLEMA

¿Qué problemas de satisfacción laboral posee la “Generación Y” de camareros que tengan estudios en Hotelería y Turismo y aquellos que no estén vinculados con esta formación académica, en el puesto de trabajo del sector de AA&BB en los hoteles de la Ciudad de Buenos Aires para el año 2020?

SUBPROBLEMAS

- ¿Cuáles son las motivaciones que satisfacen a la Generación Y que comprenden a los camareros con ambos niveles de estudio en el puesto de trabajo?

- ¿Cómo son las expectativas de crecimiento profesional a partir del puesto de trabajo y las expectativas de autorrealización en la empleabilidad que poseen los camareros de esta generación vinculados a estudios en relación con la hotelería y el turismo?

- ¿Cómo son las expectativas de la Generación Y de camareros que no poseen estudios relacionados con la hotelería y el turismo, sobre el crecimiento laboral a partir del puesto de trabajo?

- ¿Cómo es el ambiente organizacional del puesto de trabajo de camarero del sector de AA&BB a través de los recursos motivacionales que brindan los hoteles?

OBJETIVO GENERAL

Identificar las problemáticas y dificultades de la “Generación Y” de acuerdo a su satisfacción laboral correspondiente a los camareros de los hoteles en la ciudad de Buenos Aires, que posean estudios académicos en hotelería y turismo como también los camareros que no posean este tipo de formación académica para el año 2020.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS

1. Determinar las motivaciones laborales de este grupo etario en el puesto de trabajo, en la industria hotelera.
2. Distinguir las expectativas de crecimiento de los camareros de acuerdo a la formación académica a partir del puesto de trabajo.
3. Evaluar el ambiente organizacional del puesto de camarero en los hoteles de la Ciudad de Buenos Aires en el año 2020.
4. Contrastar el nivel de satisfacción laboral que tienen los camareros que pertenecen a la Generación Y, de acuerdo a las motivaciones, expectativas y al ambiente organizacional en el puesto de trabajo de los hoteles de CABA.

JUSTIFICACIÓN

En la actualidad la industria hotelera se encuentra en total proceso de desarrollo siendo uno de los principales factores a explotar y comprende un constante aporte a nivel socioeconómico junto con el turismo. La actividad contribuye en un 10,4% sobre el PBI (Producto Bruto Interno) mundial (NEXOTUR, 2019). Por ello, es imprescindible calificarlo entre los principales focos de estudio para incrementar las ganancias y el desarrollo del mismo. A su vez, es preciso hacer énfasis en un aumento en el nivel de la calidad de la prestación de servicios.

Ahora bien, ¿Se le da la suficiente importancia a la satisfacción del personal que desarrolla esta actividad para brindar un servicio de mayor calidad?

Hoy en día, la Generación Y que está inserta en la actividad laboral manifiesta una constante necesidad de motivación y cumplimiento de sus expectativas para permanecer en su puesto de trabajo. Las estructuras rígidas del diseño del puesto de trabajo de camareros en hoteles de CABA, demuestran los constantes problemas de insatisfacción por parte de quienes en el futuro dominarán completamente la actividad.

TIPO DE INVESTIGACIÓN

El trabajo de investigación es un estudio empírico con un alcance descriptivo. Las investigaciones descriptivas, “buscan especificar las propiedades, las características y los

perfiles de personas, grupos, comunidades, procesos, objetos o cualquier otro fenómeno que se someta a un análisis." (Sampieri et al., 2006:80).

Como observamos previamente, la investigación que se plantea busca especificar la satisfacción laboral sobre la franja etaria del grupo social de la Generación Y. De esta forma, se pretende recoger información acerca de las variables de motivación, expectativas laborales y del ambiente organizacional para posteriormente en base a esto describir la satisfacción de los camareros de esta generación.

Por otra parte, posee una lógica deductiva ya que se aplica de lo general a lo particular, es decir, se plasmará primero la teoría y luego se procede a la recolección de los datos (Sampieri et al., 2006).

Este grupo etario que en Argentina está poco estudiado, nos lleva a que se utilice un enfoque cuantitativo. Por medio de la investigación deductiva, se comienza a partir de ideas preconcebidas de tesis o trabajos previos, para luego, recolectar información y datos sobre la muestra tomada mediante las encuestas. Los datos recolectados se traducen a través de procedimientos estadísticos (Sampieri et al., 2006) para obtener los resultados.

UNIDAD DE ANÁLISIS

La unidad de análisis para la investigación se realiza basándose en la "Generación Y" (nacidos entre 1985-2000) que para el año 2020, se encuentran en la franja etaria entre los 20 años a 35 años de edad. De esta forma, se busca que los encuestados se encuentren trabajando activamente en el sector de AA&BB (Alimentos y Bebidas) de los hoteles de la Ciudad de Buenos Aires, desempeñando el puesto de trabajo de camareros. Se va a abarcar la investigación mediante dos unidades de análisis:

- Unidad de análisis uno: camareros que se encuentran vinculados a estudios relacionados a la hotelería y turismo
- Unidad de análisis dos: camareros que no posean estudios académicos en hotelería y turismo.

HIPÓTESIS

Para esta investigación se determinó no incluir una hipótesis. Como se explica a continuación, "no todas las investigaciones cuantitativas plantean hipótesis" (Sampieri et al., 2006:92). En las investigaciones descriptivas, en el caso de elaborar una hipótesis, la

misma se debe formular con el objeto de pronosticar un hecho o dato (Sampieri et al., 2006). Sin embargo, el motivo de la investigación presente es únicamente describir el fenómeno de la satisfacción laboral en base a las variables de estudio y sobre las unidades de análisis.

LIMITANTES

En el abordaje de esta investigación se observan ciertas limitaciones que no permiten indagar ampliamente en el terreno de estudio. El análisis sobre el enfoque identificado por la "Generación Y", es un término actual cuyo estudio se observa plasmado en pocos libros científicos. Algunos de los documentos hallados se encuentran en inglés sin embargo esto no imposibilito el apoyo sobre estos libros, aunque dificultó su traducción debido a que algunos términos resultan ambiguos.

Por otra parte, abordar un análisis sobre la sociedad, implica tener en cuenta que cada sociedad es diferente. Los documentos hallados plasman realidades distintas descontextualizando la realidad que prevalece en la Argentina y por consiguiente de esta investigación.

Como se puede observar en el apartado "Estado del Arte", una tesis hallada de la Universidad de California, observa una definición concreta de la franja etaria de esta generación fundamentada sobre sus bases históricas. El limitante que se observa, cómo se mencionó previamente, es que la realidad histórica y social en la Argentina propone un desfasaje en cuanto a la franja etaria de esta generación.

Otro limitante que surgió, es que debido a la pandemia por Covid-19 y al aislamiento obligatorio, las encuestas que se tomaron como muestra para obtener los datos a procesar resultan de bajo alcance. Como resultado de este limitante, se pudo tomar evidencia parcial sobre la unidad de análisis de los hoteles de 4 y 5 estrellas. Por consiguiente, esta investigación tiene un margen no probabilístico, es decir, hay una vaga esperanza de representación sobre la muestra de la población total (Sampieri et al., 2006).

Se carece del número total de camareros que trabajan en los hoteles de Buenos Aires y no se pudo tener acceso a recorrer los establecimientos en busca de empleados que realicen las encuestas. Es por esto que, se decidió aplicar la técnica de muestreo no probabilístico por "bola de nieve". Esta modalidad permite que los individuos que se seleccionaron para ser estudiados, comparten la encuesta entre conocidos generando que la bola de nieve vaya haciéndose más grande y que el tamaño de la muestra crezca (Sampieri et al., 2006).

Como resultado de estos limitantes, la investigación y la recolección de datos de la cantidad de encuestas realizadas, nos llevó a que no se arrojen datos generalizados de la población total de las unidades de análisis. Como consecuencia, los resultados y la conclusión de la investigación están basados únicamente en la muestra recolectada y en la realidad de los resultados de estas.

CAPÍTULO III

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS OBJETIVOS

ESTADO DEL ARTE

Como base de estudios que influyeron a la toma de decisión de la investigación, los antecedentes que se exponen a continuación están basados en puntos que serán analizados durante el trabajo. El surgimiento de los estudios sociológicos valuados en las generaciones etarias como actores de sus comportamientos son relativamente nuevos y poco estudiados. Por consiguiente, en la búsqueda de investigaciones previas se encontraron trabajos de carácter general de cómo estos interactúan en las empresas manifestando los nuevos paradigmas laborales, sin embargo, se encuentra poco expuesto como es la satisfacción laboral de los mismos.

De esta forma, como atractivo del estudio de la Generación Y, Irizarry-Hernández, (2009), expuso un trabajo titulado "La Generación Y o Generación Milenaria: El Nuevo Paradigma Laboral" de la Universidad Interamericana de Puerto Rico. En esta investigación se analiza a esta generación con base en la población estadounidense. El autor estudia y plasma el cambio drástico que se genera a partir del retiro de empleados de la generación anterior, "Baby Boomer", tomada como una generación tradicional, quienes serán reemplazados por la fuerza laboral de la Generación Y. Esta última, llega para modificar los paradigmas laborales que fueron planteados por las generaciones anteriores.

El autor argumenta que la formación del comportamiento que ambas poblaciones poseen deriva de los primeros años de crianza de cada generación ya que son los distintos acontecimientos externos que surgen, vivencien y comparten los que actúan intrínsecamente como un gran influenciador y formador de su actitud y su conducta.

Es por ello que nombra distintos sucesos que marcaron a la población y que los hace diferente de las otras generaciones como:

- La generación Y ha crecido con más experiencias diversas que otras generaciones como el de familias viviendo y siendo criados por un solo padre. Un valor tomado por otras generaciones como no ético.
- Los tiroteos en diferentes escuelas equivalen a los juicios por perjuicios.
- Han experimentado una mayor inseguridad de necesidades financieras y familiares
- Los proyectos en grupo han sido integrados al currículo desde la escuela elemental.

- La introducción rápida e interminable de la información, que ha sido facilitada a través de las computadoras portátiles, internet y los teléfonos celulares.
- Vivenciar el periodo en que los juegos de computadora implican generar metas sin fin, con retroalimentación inmediata (Irizarry-Hernández, 2009).

Todas estas experiencias generaron que este grupo poblacional se forme con un fuerte sentido de moralidad y estado civil mental, que sean patrióticos, luchen por la libertad, valoricen el hogar y la familia, son más diversos éticamente y trabajan muy bien en medio ambientes de equipo.

Si bien estos antecedentes potenciaron la formación de actitudes que se reflejan a nivel generacional y que las diferencian de las otras. Es a nivel laboral, donde se visualiza la mayor grieta. Es por eso que el autor hace hincapié en las características laborales que estos poseen:

- Al crecer en un mundo diferente al de sus padres tienen diferentes expectativas en el trabajo.
- Es la generación más educada y éticamente diversa por lo que tienden a favorecer un estilo gerencial inclusivo y no les gusta el sistema micro gerencial y lento, estos desean retroalimentación inmediata de su trabajo.
- Realizan un mejor trabajo cuando sus habilidades son armonizadas con un trabajo retante que los motive.
- Tienen grandes expectativas acerca del futuro pero a veces desconocen sus limitaciones. Buscan ser promovidos de inmediato.
- Regularmente los estudiantes no tienen experiencia recibiendo críticas en su medio ambiente educativo previo a la universidad, por lo que, deben desarrollar la habilidad de aceptar un comentario constructivo en el medio ambiente de trabajo. Esto es de suma importancia para los gerentes, ya que al recibirlos, los empleados reaccionan en forma defensiva o a veces un tanto agresiva sobre los comentarios constructivos que se les proporciona.
- Son independientes con pensamientos empresariales, lo que provoca una demanda de retroalimentación inmediata y esperan resultados a cada hora.
- Buscan oportunidades de trabajo que tengan algún sentido social y que provean un balance entre la familia y el estilo de vida.
- Prefieren tener tiempo libre que recibir dinero.

- Esta generación al ver los resultados de sacrificios de sus padres, de trabajar duro para conseguir los bienes materiales y no prestarles la atención que requerían, desarrollaron la tendencia al "yo trabajo para vivir y no vivo para trabajar"
- Toda aquella motivación que esté ligada a la calidad de vida en cuanto al tiempo es más apreciada que algún ingreso adicional.
- El aumento en cuanto a las responsabilidades son tomadas como un sustento firme para desarrollar sus destrezas y talentos.
- La flexibilidad horaria son motivaciones que buscan para poder tener un balance entre el trabajo y la vida.
- Estos prefieren que las responsabilidades estén claramente definidas para que el supervisor los oriente, guíe y clarifique sus dudas.
- Según estos el respeto y el poder se gana con las habilidades y logros en los trabajos día a día y no, por la obtención de una posición o título.
- Tienden a respetar a alguien por lo inteligente e innovador, pero no respetan automáticamente a alguien en una posición autoritaria.
- Estos creen que hacer sacrificios personales y trabajar en sus primeras etapas de sus carreras los beneficiará en su futuro laboral, sin embargo, una vez establecida su carrera ya no están preparados para realizar ese tipo de sacrificios personales.
- Son curiosos intelectualmente y no aceptan el status quo. No aceptan las cosas por el simple hecho de que son así, sino que quieren saber la lógica de cada cosa, función o situación.
- Valoran la inteligencia y la educación. Poseen gran autoestima y confianza.

Ahora bien, hay un cambio más que se debe analizar y tener en cuenta, como así lo describe el autor, el cambio en los paradigmas laborales que difieren de las generaciones anteriores.

Una de las diferencias marcadas entre las generaciones previas como los Baby Boomers y la Generación X con respecto a la Generación Y, es que los primeros buscaban como meta fundamental ganar estatus y objetos materiales. En cambio, esta generación vino a reemplazar esas metas por retos intelectuales que sean diferentes y ayuden a la sociedad. Esto los vuelve más impredecibles y destaca que sean: impacientes; que no tengan gran lealtad a las organizaciones; estén dispuestos a innovar ya sea en o por fuera de la organización; demandan un balance entre el trabajo y sus intereses; están dispuestos a sacrificar ganancias financieras a cambio de cosas interesantes y significativas; buscan un balance entre la vida y el trabajo.

Por otra parte, buscan entre los empleadores potenciales, que valoricen el satisfacer la necesidad personal de tener una vida fuera del trabajo.

La caída exponencial del paradigma donde una persona tenía un trabajo en una empresa hasta el retiro, fue suplantada por la búsqueda de recompensas inmediatas al no creer en la seguridad a largo plazo. Esto es como consecuencia de ver a sus padres perder empleos luego de grandes sacrificios personales, en pos de las organizaciones para recibir a cambio una seguridad laboral, que en estos tiempos ya no existe. Por consiguiente, ya no creen en la seguridad del trabajo.

Esta generación prevé estar en constante negociación sobre trabajos y beneficios adicionales. Cuestionan los métodos utilizados, en pos de mejorar los métodos. Como describe el autor esperan dar y recibir lealtad basado en la honestidad y respeto.

La Generación Y espera poder trabajar con la última tecnología como herramienta de trabajo y es de esta forma que son influenciados a recibir gratificación instantánea con retroalimentación. Los nuevos paradigmas determinan que se sienten cómodos trabajando en grupos o grupos colaborativos y que estos equipos de trabajo y compañeros tengan gran compromiso. Además pretenden formar parte de organizaciones que sean innovadoras y enérgicas, que además valoricen sus ideas y fomenten la creatividad.

El autor asegura que estas características expuestas, definen el comportamiento de los empleados de la Generación Y. Además, serán utilizadas por los empleadores para maximizar los resultados y, para atraer y retener a los mejores candidatos en el ambiente laboral.

Hay un cambio de las generaciones pasadas que eran totalmente extrínsecas en comparación con la Generación Y, que demuestra poseer un contrato psicológico totalmente fuerte e intrínseco.

Para que se procure la debida adaptación de los cambios generacionales en el trabajo, por su parte, el autor señala algunos métodos con el fin que los gerentes sepan actuar, motivar y tratar con estos nuevos paradigmas que propone esta generación.

Por otra parte, Martinez (2016) presenta su tesis de la Universidad Politécnica Estatal de California titulado “Un análisis FODA sobre millennials en el lugar de trabajo: aumento del éxito de los gerentes con los empleados millennials en la Industria Hotelera”. Esta investigación aborda a los Millennials o Generación Y, valorada en la población de Estados Unidos nacidos a principios de los años 80 y 2000. Toma como iniciativa el

cambio que se genera a partir del retiro de los Baby Boomers (nacidos entre 1946 y 1964) de la fuerza laboral y que están siendo reemplazados por los millennials con diferencias y características únicas. Es por esto, que expone sus aptitudes y actitudes plasmadas en un análisis FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas) de los millennials. El autor describe que las fortalezas y debilidades que son internas de los empleados. Mientras que las oportunidades y amenazas son hechos externos. De esta forma, se puede observar a continuación el análisis FODA (*Figura I*):

Figura I. Análisis FODA de la Generación Y

Internas	Fortalezas	Debilidades
	• Poseen orientación hacia el logro (siendo guiados y motivados intrínsecamente por los líderes) • Son abiertos (expresan ideas y opiniones; abiertos a participar en el lugar de trabajo) • Son seguros con autoestima y confianza alta • Son experto en Tecnología • Su satisfacción prevalece en la motivación en el balance Vida-Trabajo	• Pueden ser difíciles de motivar • Tienen falta de lealtad al trabajo • Necesitan gratificación y recompensas inmediatas • Buscan continuamente retroalimentación, orientación y dirección • Narcisismo (complejo de exigencia de derechos y piden lo que quieren)
Externas	Oportunidades	Amenazas
	• Jubilación de la Generación Baby Boomer y retiro del mercado laboral • Altamente educados (suponen que es condición para llegar al éxito y obtener mayores oportunidades de trabajo y puestos de mayor nivel) • Excepcionalmente habilidosos (poseen habilidad para visualizar y realizar multitareas) • Podrían ser embajadores de marca al compartir mediante las redes sociales la buena experiencia de trabajar en la organización • Son consumidores activos (la organización puede aprovechar los conocimientos y opiniones de los millennials sobre tendencias ya que son expertos en consumo de productos)	• Relación con los gerentes inmediatos (es vital, no debe ser lenta o ineficaz ya que requieren retroalimentación, orientación y dirección) • Retiro de Baby Boomers y pérdida de trabajadores con experiencia, información e identidad de las organizaciones en el proceso • Baby Boomer resistente a cambios (predominan en puestos de responsabilidad en la mayoría de las organizaciones) • Mercado Laboral Competitivo (los puestos de trabajo disponibles son escasos y no coinciden con el gran ingreso de los Millennials a la fuerza de trabajo, como consecuencia, deberán bajar los estándares sobre lo que están buscando) • Reputación online (los millennials en el uso de las redes sociales ponen a disposición información personal (imágenes, citas y grupos) que los empleadores en una selección de personal, pueden observar con facilidad y afectar a su decisión)

*Fuente: Elaboración propia en base a Martinez, B. (2016). A SWOT analysis on Millennials in the workplace increasing manager success with millennial employees in the hotel industry (Tesis de Maestría). Faculty of California State Polytechnic University, Pomona. Recuperado de: https://scholarworks.calstate.edu/downloads/5712m8607

Una vez definido el FODA, lo lleva al ámbito hotelero, donde lo utiliza para identificar cada uno de los recursos que los gerentes pueden potenciar del empleado. Además, estas

características sirven para que el empleador se adecúe a los requerimientos de esta nueva generación y así maximizar resultados.

Como conclusión de esta investigación la autora señala que todos estos cambios, en cuanto a las expectativas, valores y actitudes que trae aparejado esta generación se deben tomar en consideración para adaptar a los gerentes y líderes. De esta forma, involucrarlos a comprender las fortalezas y debilidades que poseen los millennials para utilizarlos como una herramienta en el desarrollo personal y de la organización. Por otro lado, deben minimizar las amenazas que hacen vulnerable al empleado y potenciar las oportunidades.

En otro marco de investigación, un trabajo expuesto por Lasso Orlas (2015) de la Universidad Abierta Interamericana desarrollado en la Facultad de Psicología presenta su tesis titulada "Estudio comparativo del engagement[1] y el compromiso laboral de las generaciones X e Y. El caso de una empresa de servicios profesionales.". En esta investigación se plasma la problemática de encontrar en la fuerza laboral a tres generaciones distintas: Baby Boomers, X e Y. A raíz de esto, la autora menciona que las estrategias motivacionales y de retención de los empleados que eran utilizadas hasta el momento, no generan los mismos resultados de compromiso organizacional y engagement sobre la Generación Y. Esto se debe a que según su análisis, las generaciones previas organizaban su vida en torno al trabajo y la generación Y mantiene el compromiso únicamente consigo mismo y con su propio desarrollo personal.

Es importante mencionar la comparación que realiza de las diferentes generaciones que están activas en la fuerza laboral y como se manifiestan por lo general en el ambiente de trabajo.

Según Lazzo Orlas (2015):

- Baby Boomers: nacidos entre 1941 y 1960 (para el año 2020 tienen entre 60 y 79 años) entre los eventos que marcaron a su generación, se encuentra la llegada de la televisión que les mostró un acceso diferente a las noticias y al mundo. Han presenciado revoluciones sociales como la aceptación de los divorcios y la

[1] Lograr por parte de las empresas, que los empleados se vinculen conductual y emocionalmente con la misma. Esto permitirá retener al talento. Lasso Orlas, L. J. (2015). Estudio comparativo del Engagement y el compromiso laboral de las Generaciones X e Y (Tesis de Maestría). Facultad de Psicología, Universidad Abierta Interamericana. Recuperado de: http://imgbiblio.vaneduc.edu.ar/fulltext/files/TC118172.pdf

liberación de la mujer. Como consecuencia de que sus padres vivieron la guerra y la posguerra y se esforzaron para poder darles una mejor vida que ellos, esta generación se formó como: optimista; positivos; idealistas; quieren tener todo lo que sus padres no pudieron; poseen una relación de amor/odio con la autoridad y están dispuestos a dar siempre algo más por las empresas. Como última característica, permanecen en la misma organización hasta su retiro.

- Generación X: nacidos entre 1961 y 1981 (para el año 2020 tienen entre 39 y 59 años) poseen valores contrarios a los de sus padres donde retrasan las edades del matrimonio, de la procreación y hay una alta tasa de divorcios. Experimentaron grandes incertidumbres laborales debido a eventos como la lucha contra Irán y la caída de la Bolsa de Wall Street de 1980 esto propició a una crisis de seguridad social. Esta generación apoya a la flexibilidad y los derechos del trabajador que comienzan a generar peso en el ámbito laboral así como el peso de las mujeres cualificadas. Pero aún conservan al igual que la generación anterior, lealtad con la empresa y organizan su vida alrededor del trabajo. Son ferozmente independientes, escépticos y pragmáticos.
- Generación Y o Millennials: nacidos entre 1982 y 2000 (para el año 2020 tienen entre 21 y 38 años) pertenecen a la generación de hijos deseados. En contraste con las generaciones previas, estos vivenciaron el mayor auge del acceso a las computadoras, teléfonos, videojuegos e internet. Estos hechos, permitieron emerger la gran capacidad que poseen en la interacción con la tecnología. La estabilidad económica que poseen los padres al trabajar ambos, permite que opten por considerar en la formación de sus hijos. Esto llevará a un mejor futuro para sus hijos y una oportunidad mayor de la Generación Y en el mercado laboral. Es por esta razón, que es la generación con mayor formación académica. Así mismo, estos observaron a sus padres trabajando en largas jornadas laborales lo que generó que pongan énfasis en tener un equilibrio entre el trabajo y su vida personal. Es una generación que son idealistas y buscan la felicidad, optan por el trabajo en equipo y poseen un pensamiento social y activo. A su vez, promueven el respeto por el otro.

De esta forma como lo justifica la autora hay una vasta combinación de edades diferentes entre los empleados dentro de una organización y cada una de estas generaciones tiene una percepción distinta sobre:

> El equilibrio entre la vida personal y profesional, la resistencia a diferentes tipos de cambios y las tensiones que a partir de estos se generan producidas por las diferencias en la manera de concebir el mundo del trabajo de las diferentes generaciones (Lasso Orlas, 2015:14).

Además, sostiene que la búsqueda por parte de las empresas del engagement y el compromiso laboral para retener a los empleados, se vuelve crucial en estos tiempos, donde las organizaciones pretenden obtener resultados con la menor inversión posible del personal. De esta forma, el compromiso y el grado de involucramiento que tiene el empleado con la empresa, son las variables que busca medir sobre la Generación X e Y. La investigación se cuantificó a través de dos encuestas: una con base en el TCM (Employee Commitment Survey) donde se midió el compromiso del empleado con la organización y una segunda, donde se utilizó la UWES o Escala de Ultrech de Engagement para medir el grado de engagement. La muestra en la que se respaldó su investigación fue de 150 personas encuestadas donde 50 pertenecían a la Generación X y 100 a la Generación Y. Como resultado se puede observar que, con respecto al engagement no hay una gran diferencia en cuanto al grado que se halló de ambas generaciones. Por consiguiente, la edad no influye en este ámbito en las organizaciones. Pero, sí se puede ver una diferencia en el compromiso organizacional donde se afirma que la Generación Y está menos comprometida que la Generación X. Esto se da, ya que, estos jóvenes buscan la autorrealización y manejar su propia carrera al no depender del trabajo por el dinero o por la estabilidad que esta puede llegar a generar en las personas (Lasso Orlas, 2015).

Por último, se presentó un trabajo de graduación de la Licenciatura en Administración de empresas de la Universidad de San Andrés titulado “Generación “Y”: Sus expectativas laborales”. La autora Pozzi (2013), indaga en este trabajo sobre las expectativas y prioridades laborales que poseen esta generación sobre los puestos de trabajo. En su investigación, hace referencia al contrato laboral que además de contar con las partes explícitas que lo conforman, tiene cuestiones implícitas que merecen ser estudiadas. Estas cuestiones implícitas se las denomina como contrato psicológico formando así un nuevo convenio laboral. Para esto, la autora realizó una investigación cuantitativa. Sobre la muestra, se basó en los graduados pertenecientes a la Generación Y de la Universidad de San Andrés.

Como conclusión de los resultados arrojados por las encuestas, se pudo observar que entre las expectativas que se plantearon, según las diferentes fuentes que se consultaron sobre esta generación en particular, las que tuvieron mayor importancia según Pozzi (2013) son:

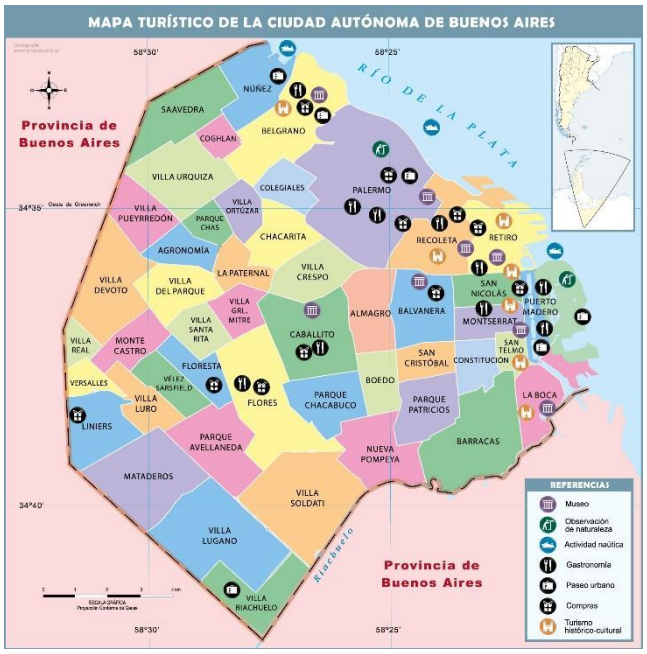
- Trabajos Interesantes y Desafiantes & Subjetividad. Buscan que sus trabajos le produzcan satisfacción personal por sobre una buena retribución salarial. Buscan un trabajo que los apasione, desafié y que sea una fuente de aprendizaje constante para ellos.
- Oportunidad de Crecimiento, Desarrollo & Empleabilidad. A través del crecimiento de sus habilidades y conocimientos los graduados manifestaron que podrán asegurarse un empleo en el mercado laboral.
- Ambiente Laboral y Balance Vida Trabajo: Aspecto Social. Buscan ambientes laborales donde se establezcan buenas relaciones para que sea ameno el trabajo diario. Además, buscan que su trabajo tenga un entorno flexible para que puedan tener una vida social fuera del trabajo. Una observación importante que hace la autora, es que como resultado de las edades de los encuestados y por no tener altas responsabilidades fuera del trabajo le atribuyen una mayor importancia a su progreso profesional. Se hace hincapié en que la flexibilidad horaria es un factor clave para la satisfacción laboral.
- Estabilidad Laboral, Boundaryless Carrers & Carrerism. Uno de los resultados que menor importancia tuvo para los millennials es la estabilidad laboral y la seguridad laboral que un trabajo puede proveer. Se puede observar que hay un grado elevado de Boundaryless Carrers, este punto está ligado a buscar oportunidades y tomar decisiones acordes a sus planes de carrera profesional. El término Carrerism hace alusión al desarrollo futuro de sus carreras. A través de la investigación, la Generación Y posee una tendencia media alta a cambiar de empleo frecuentemente para adquirir nuevas habilidades y conocimientos.

Para finalizar Pozzi (2013) concluye su investigación mencionando que, identificar las expectativas laborales de los graduados de carreras universitarias cobra un rol primordial que pueden determinar la permanencia o ruptura de la relación laboral. Además, es importante que las empresas reconozcan las expectativas e intereses que poseen, lo cual permitirá favorecer a la retención de los empleados, obtener compromiso de parte de ellos y cubrir el mayor rendimiento conociendo cómo motivarlos.

MARCO REFERENCIAL

La presente investigación se contextualiza en base a la Ciudad de Buenos Aires o CABA (Ciudad Autónoma de Buenos Aires), también llamada Capital Federal. Esta es la capital de la República Argentina y comprende la mayor área urbana del país. Es la segunda ciudad más importante de Sudamérica, Hispanoamérica y del hemisferio sur, y una de las 20 mayores ciudades del mundo. Es, junto a São Paulo y Ciudad de México, una de las tres ciudades latinoamericanas de categoría alfa, según el estudio GaWC. La Ciudad Autónoma de Buenos Aires limita al sur, oeste y norte con la provincia de Buenos Aires y al este con el Río de La Plata. Oficialmente la ciudad se encuentra dividida en 48 barrios (Buenos Aires Ciudad (s/f)) como se observa en la siguiente *Figura*.

Figura II. Mapa Turístico CABA



* Fuente: Recuperado de: Ciudad Autónoma de Bs. As. (s/f). En EDUCAR, Ministerio de Educación. Recuperado de: http://mapoteca.educ.ar/.files/index.html.1.5.html

La Ciudad Autónoma de Buenos Aires, caracterizada por ser una ciudad cosmopolita, atrae a miles de turistas anualmente. La infraestructura que posee la ciudad es una mezcla a causa de la inmigración. Los estilos art decó, art nouveau, neogótico y el francés borbónico prevalecen en ella y es por esto que se la conoce en el mundo como "París de América".

Según el diario Clarín Viajes (2019), no sólo es la ciudad del tango sino que entre sus atractivos principales se encuentra la Plaza de Mayo, rodeada por edificios históricos, como: la Casa Rosada (casa de gobierno), la Catedral Metropolitana y el Palacio del

Gobierno de la Ciudad, entre otros. La plaza toma su nombre en homenaje a la Revolución del 25 de mayo de 1810.

Por otra parte, el Teatro Colón con sus construcciones únicas, se inauguró en 1908 y fue restaurado entre 2001 y 2010. Se pueden realizar visitas guiadas para descubrir sus principales salones.

Como lo afirma el diario Clarín Viajes (2019), "Argentina es uno de los países con más librerías por habitante". Uno de los íconos más importantes en el tema, es el Ateneo Grand Splendid. Este se encuentra sobre la Avenida Santa Fe 1860 y su particularidad es que en ella funcionaba un teatro. La librería conservó la arquitectura original de la sala, esto la representa como una de las más impresionantes de Latinoamérica.

Durante los fines de semana el Barrio de San Telmo expone sobre sus calles la famosa Feria de Dorrego, allí sus calles se vuelven peatonales y vendedores exponen sus artesanías.

Caminito, ubicado en el barrio de La Boca es otro de los emblemáticos atractivos. Es un museo a cielo abierto ya que expone los conventillos con colores vibrantes. En sus calles se puede observar bailarines de tango, músicos y artesanías típicas. En el mismo barrio se puede visitar también la cancha de Boca Juniors, la bombonera, es la sede de uno de los clubes más populares de América Latina.

Otro de los atractivos turísticos más icónicos para los visitantes es el Cementerio de la Recoleta, este se encuentra en el exclusivo Barrio de Recoleta. Como lo describe el Gobierno de la Ciudad en su página oficial de turismo, este fue construido en 1822 y fue en sus principios un convento de monjes junto con la Basílica Nuestra Señora del Pilar que permanece al lado de esta. Resulta icónica por los imponentes mausoleos y bóvedas pertenecientes a muchos de los principales protagonistas de la historia argentina, como el de Eva Perón (Evita).

Todos estos sitios son sólo algunos de los lugares turísticos que posee la ciudad, además, de las propuestas culturales. Las actividades culturales son impulsadas por el Gobierno de la Ciudad, entre las que se observan: 30 bibliotecas , 11 museos , 7 teatros, 43 centros culturales barriales, los centros culturales Recoleta y General San Martín, el Planetario Galileo Galilei y el Instituto Histórico de la Ciudad. Además, se puede disfrutar de diferentes festividades organizadas por el Gobierno de la Ciudad durante todo el año.

Es así que CABA se convierte en uno de los destinos más importantes de América Latina con su cultura ecléctica y rica en historia que atrae a tantos turistas anualmente.

Ahora bien, el Observatorio Turístico de la Ciudad de Buenos Aires, realizó estadísticas durante el año 2019 en el cual se obtuvieron 6.9 millones de turistas nacionales y como lo detalla la *Figura III*, se obtuvieron 2.7 millones de turistas internacionales únicamente en CABA.

Figura III. Turistas Internacionales CABA

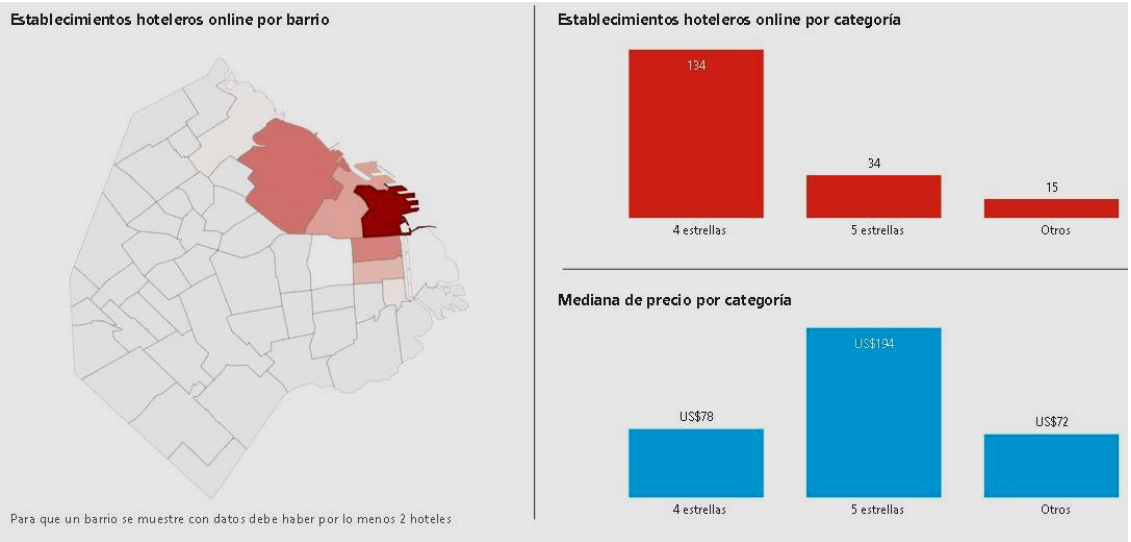


*Fuente: Recuperado de: Turistas Internacionales (s/f). En BA@Travel Buenos Aires. Recuperado de: https://turismo.buenosaires.gob.ar/es/observatorio/turistas-internacionales

Esto conlleva a que la ciudad esté preparada a nivel hotelero para recibir esta cantidad de turistas anualmente. Para el año 2020, el observatorio expuso la cantidad de hoteles disponibles en la ciudad que aparecen de forma online. Los hoteles que reciben más huéspedes durante todo el año se encuentran ubicados en los barrios de Monserrat, San Nicolás, Retiro, Recoleta y Palermo por la cercanía a los atractivos turísticos.

Como lo demuestra la *Figura IV*, la cantidad de establecimientos hoteleros total entre estos barrios de 4 y 5 estrellas es de 168. Todos estos hoteles están equipados con un servicio de AA&BB con un mínimo de un restaurante dentro cada uno de estos.

Figura IV. Establecimientos Hoteleros CABA



*Fuente: Oferta Hotelera y Tarifas Online (s/f). En BA@Travel Buenos Aires. Recuperado de: https://turismo.buenosaires.gob.ar/es/observatorio/competitividad-hotelera

De esta forma, se tomará la recolección de datos a partir de las encuestas sobre los restaurantes que se encuentren dentro de los parámetros que se plasmaron anteriormente.

MARCO TEÓRICO CONCEPTUAL

Conforme a lo establecido previamente en los objetivos, este trabajo de investigación está focalizado en analizar tres variables que conforman la satisfacción laboral. Por una parte a modo introductorio, se plantean las bases de la Generación Y para esta investigación. Por otro lado, se plasma la satisfacción laboral en relación con las variables de estudio que la componen y con la insatisfacción laboral. De esta forma se continúa por definir las variables de motivación y las expectativas laborales y por último se analiza cómo es la administración de los Recursos Humanos en las organizaciones e identifica la última variable de estudio, que es el ambiente organizacional.

GENERACIÓN Y

GENERACIÓN ETARIA COMO GRUPO SOCIAL

Como un primer paso de investigación, es preciso identificar a qué franja etaria pertenece esta generación, cuáles son sus paradigmas y que respalda sus comportamientos en contraposición a la de otras generaciones.

Para ponernos en contexto es preciso definir en primera instancia a que nos referimos con generación. Haciendo énfasis en los aspectos etarios que implica la palabra generación, según la RAE (Real Academia Española)[2] comprende a un grupo de personas que corresponden aproximadamente a la misma edad y que a su vez adquieren similares aspectos educacionales, viviendo cambios a nivel social que proporcionan un pensamiento con respecto a la vida que únicamente este grupo etario adquiere. De esta forma es que se toma como una herramienta de estudio, el hecho de pertenecer al mismo cohorte generacional. Esto corresponde a una identidad social determinada, funcionando sobre una ideología implícita referente a la filosofía de vida que poseen, es decir, que se conforma "una identidad de condiciones de existencia para todos los perteneciente al mismo cohorte" (Criado, 2009).

Ahora bien, una generación como tal, es un grupo social que comprende ciertas variables. La "variable independiente", que en este caso corresponde a la edad, que es el punto de partida de la investigación. Y, por otro lado, la "variable dependiente" que tiene que ver con lo que trae aparejado este cohorte generacional-ideológico como las actitudes,

[2] Generación (s/f). En Real Academia Española. Recuperado de: https://dle.rae.es/generaci%C3%B3n

comportamientos, etc. (Criado, 2009). Esta "variable independiente" se analizará más adelante en el apartado sobre "Formación de la Generación Y– aspectos socio-históricos" ya que la franja etaria será determinada por el contexto en que los hechos históricos marcaron el quiebre y comienzo de la Generación Y en la Argentina. La "variable dependiente" será desarrollada y plasmada durante toda la investigación.

En otras palabras, la dinámica social que se plantea sobre las distintas generaciones comprende que cada uno de los grupo etarios comparten aspectos ideológico similares y que "solo un mismo cuadro de vida histórico-social permite que la situación definida por el nacimiento en el tiempo cronológico se convierta en una situación sociológicamente pertinente" (Mannheim, 1990) para generar un estudio.

Las acciones de la sociedad y hechos culturales marcados en un tiempo determinado, hacen que este espacio socio-histórico "cobren relevancia por la importancia de las primeras etapas de la vida en la producción del individuo: en la "estratificación de la experiencia": su formación supone unas determinaciones negativas y positivas sobre lo perceptible, lo pensable, lo factible" (Mannheim, 1990:52-53).
Por lo tanto, el tiempo no es una variable independiente (Criado, 2009) a la delimitación de la generación sino que esta supondrá una producción similar de habitus[3] (Bourdieu, 1988) del cual se manifestarán modos específicos de experiencias, pensamientos, comportamientos, una manera de sentir y de pensar determinadas (Mannhein, 1990).

Las diferencias que se toman como punto de quiebre de cada generación se establecen a partir de las vivencias, experiencia-pensamiento de los procesos históricos. Se puede explicar de esta forma que, si una sociedad no contempla variables a nivel socio-cultural e histórico, en consecuencia se mantendrá y perdurará la misma generación a lo largo de los años. Los nuevos miembros jóvenes que integren esta sociedad y los ciudadanos de mayor edad no contemplarán desigualdades generacionales únicamente la diferencia de clases de edad (Criado, 2009). De esta forma,

> Cuando cambian las condiciones de reproducción de los grupos sociales y, por tanto, las condiciones sociales y materiales de producción de nuevos

[3] "Es uno de los conceptos centrales de la teoría sociológica de Pierre Bourdieu. Por lo tanto, podemos entender "disposiciones" o esquemas de obrar, pensar y sentir asociados a la posición social" (párr. 1). Habitus, (s/f). En Wikipedia. Recuperado de: https://es.wikipedia.org/wiki/Habitus#:~:text=El%20habitus%20es%20uno%20de,asociados%20a%20la%20posici%C3%B3n%20social

> miembros, es cuando se producen diferencias de generación: los nuevos miembros son generados de manera distinta -tanto como sujetos competentes (cognitiva y pragmáticamente) como sujetos morales (Criado, 2009: párr. 22).

FORMACIÓN DE LA GENERACIÓN Y EN ARGENTINA – ASPECTOS SOCIO-HISTÓRICOS

Para comenzar, la generación Y se la puede determinar como el resultado de las influencias del “Posmodernismo” valuadas en una sociedad con un "contexto en el que han ido cambiando costumbres, creencias y valores"(Gemelli, 1999). Según la autora, la reestructuración sobre la sociedad cambiante y como resultado de la Posmodernidad, aparecen ciertos aspectos influenciadores como la aceleración del tiempo. Esto produce que haya una disminución en el contacto entre las personas, reestructurado por la aparición de las nuevas tecnologías y de las redes sociales. En consecuencia a la aparición de estos dos actores, se priorizan las imágenes y se produce una confusión entre realidad y representación. A su vez, la sociedad tiene el acceso hacia espacios antes no explorados. La aparición de los medios de comunicación enriquece en gran medida a las sociedades y las hace cambiantes. La concientización sobre el cuidado en la ecología y la preservación de la naturaleza son aspectos relevantes de esta nueva sociedad, así como el énfasis en adquirir estudios como proceso de inmersión a los nuevos procesos de globalización. Se sostiene que, esta generación asume “la realidad como creada individual y socialmente” (Tagliabue y Cuesta, 2009).

Se evalúa que las bases históricas por las que determinó esta generación y que influenciaron a un cambio de paradigma a nivel social fueron la prisión de Nelson Mandela, la muerte de la princesa Diana, los ataques al World Trade Center, tiroteos en Columbine High School, el comienzo de la Guerra de Irak, el bombardeo del edificio federal de la ciudad de Oklahoma y dos sucesos relacionados con el clima: el huracán Katrina y el tsunami del océano asiático (Wiedmer, 2015).

De esta forma y según IrizarryHernández (2009), se puede identificar que este grupo social se establece a aquellas personas nacidas aproximadamente entre 1979 y el año 2000, sin una clara identificación estricta por parte de la sociedad científica esta franja corresponde para el año 2020, a jóvenes entre 20 y 41 años de edad.

Dentro de las investigaciones que se hallaron, las bases históricas de esta generación que determinaron la franja etaria se establecieron en estudios y análisis evaluados en Norteamérica y Europa.

Como definimos en un principio, las generaciones son el resultado de la percepción de experiencias vividas a partir de hechos históricos. Al haber realidades cambiantes que dependen de cada sociedad, en la búsqueda por ser más específico este análisis y bajar al punto de estudio en Argentina, hay ciertos aspectos a nivel histórico que modifican la franja etaria de la misma.

En cuanto al aspecto económico-social, como se determinó previamente, la tecnología marcó un punto de influencia muy grande basado en la educación y a nivel cultural de los jóvenes. Se observa un desplazamiento en el cohorte en comparación a la franjas etarias establecidas, debido a que la aparición y demanda de las nuevas tecnologías en Latinoamérica se observan entre 1980 y 1990, años más tarde a diferencia con Estados Unidos y Europa (Tagliabue y Cuesta, 2009).

En el marco de los eventos históricos que influenciaron a la "Generación Y" en Argentina, se observan:

> La apertura democrática en 1983, la crisis e hiperinflación en 1989, la explosión del uso de PC compatibles en 1990, el neoliberalismo en 1991, los atentados a la Embajada de Israel en 1992 y a la Amia en 1994, la accesibilidad a Windows 95 e Internet en 1995, el gobierno de la Alianza en 1999, el MSN globalizado en 2000 y la crisis del neoliberalismo junto con la caída de las Torres Gemelas en 2001 (Tagliabue, R. y Cuesta, M., 2009:54).

Es así como la construcción de valores y paradigmas sobre estas bases históricas de la Generación Y en Argentina, resultaron como eje para delimitar la franja etaria. Según Tagliabue y Cuesta (2009), determinan que el comienzo de la Generación Y en Argentina sería aproximadamente en el año 1985 y como finalización en el año 2000. El año de comienzo de esta generación, se extendió unos años más tarde de la apertura de la democracia para poder observar que estos jóvenes nacieran en hogares donde ya había una PC. Al igual que la utilización de Windows y del uso de Internet fueron parte del proceso de socialización (Tagliabue, R. y Cuesta, M., 2009) para esta generación.

Ahora bien, esta Generación nació y experimentó circunstancias que las generaciones previas no habían transitado. Crecer en un medio tecnológico y la crianza por parte de padres o madres solteros, dentro de un proceso de inestabilidad económica y financiera reflejada a través de sus familias (Irizarry-Hernández, 2009). La inestabilidad de la economía en el país en los años '90 y las constantes crisis marcaron que la fidelización por parte de los empleados hacia las empresas no aseguran una estabilidad en el empleo (Tagliabue, R. y Cuesta, M., 2009).

GENERACIÓN Y EN EL AMBIENTE DE TRABAJO

Con las bases socio-histórico ya descritas, podemos plasmar como éstas influenciaron sobre las actitudes e ideología de la Generación Y. En el ámbito laboral también se ven reflejados estos comportamientos y llegan para cambiar las estructuras que estaban previstas en cuanto a los puestos de trabajo. Estos puestos en cierta forma están conformados en base a las actitudes y aptitudes de las generaciones previas. Obligando así a las empresas a adaptarse a los nuevos paradigmas que trae aparejado esta generación y que influyen como consecuencia en la retención de los empleados más talentosos.

La investigación sobre estas características, lleva a reconocer que el cambio de las bases de ética en comparación con las generaciones previas tiene una marcada estructura generacional. Según hace referencia el autor Irizarry-Hernández (2009), la Generación Y "tiende a tener un fuerte sentido de moralidad y estado mental civil […], ha sido educada en un periodo cuando los proyectos en grupo han sido integrados al currículo desde que estaban en escuela elemental." (p. 13). Con esto se definen con un carácter donde la interacción grupal está completamente internalizada y requieren de la misma para desplazarse en esta sociedad y más aún en el ambiente de trabajo. Las tecnologías de las redes sociales, correlacionan constantemente a los jóvenes y los acercan a una sucesiva necesidad de respuestas rápidas para absorber mayores conocimientos e incrementar sus niveles intelectuales generando así un crecimiento profesional.

Como mencionamos previamente en los antecedentes sobre la investigación de Irizarry-Hernández (2009), observa que si bien es la generación más educada y éticamente diversa, aspectos como recibir comentarios constructivos en el ambiente de trabajo pueden generar respuestas con reacciones defensivas e incluso agresivas. Esto tiene una explicación y habla de que esta generación no ha tenido experiencias recibiendo críticas en el ambiente educativo previo a la universidad. Los sistemas micro gerencial y lento no

concuerdan con sus elecciones ya que estos demandan retroalimentación inmediata y buscan responsabilidades que estén claramente definidas. Esto surge como consecuencia de un aspecto interesante que es el haberse criado en un ambiente tecnológico con influencia de los videojuegos. Intrínsecamente esto determinó la búsqueda constante de metas desarrollando estas orientaciones. El poseer grandes expectativas hacia un futuro cercano y que a veces estos desconozcan sus propias limitaciones hacen que se generen insatisfacciones. Estos jóvenes además tienden a valorizar la moralidad, el hogar y la familia. En la búsqueda de oportunidades laborales, priorizan aquellas empresas que tengan algún significado social y puedan ofrecer un ambiente de trabajo donde se prime el equilibrio entre la familia, su estilo de vida y el empleo.

En el estudio del comportamiento de la Generación Y en la Argentina, según Tagliabue y Cuesta (2009), los jóvenes tienden a buscar un buen balance entre la vida privada y el trabajo. Por otra parte, la falta de fidelización hace que prioricen la empleabilidad a la estabilidad laboral desestimando a las generaciones previas que priorizan la relación empleado-empleador. Esta relación refleja que los empleados de la Generación Baby Boommer y X permanecen en el trabajo hasta su retiro. También, tienden a considerar al empleo como medio para su propio autodesarrollo, por consiguiente siempre están en la búsqueda de trabajos donde las organizaciones les permitan desarrollar su carrera. Más adelante se retomará la empleabilidad como sustento de las expectativas de esta generación.

SATISFACCIÓN LABORAL

Las organizaciones en la actualidad están experimentando ciertos problemas y retos que de algún modo afectan su productividad. Los retiros masivos de la Generación Baby Boomer, que es la más grande después de la Generación Y, es una de las amenazas que expone a las organizaciones al afrontar sustituir estos retiros sin adaptar los puestos de trabajo a los nuevos requerimientos de esta generación (Irizarry-Hernández, 2009).
Reclutar y retener a los empleados más talentosos también dependerá de la buena gestión de los Recursos Humanos, al igual que la modificación de los diseños de los puestos de trabajo y los recursos motivacionales que estos proveen a los trabajadores. Ante estas problemáticas, identificar cuáles son las motivaciones que esta generación posee, resulta clave para que un líder satisfaga las necesidades de los empleados y así también generar mayor productividad para la organización.

MOTIVACIONES Y EXPECTATIVAS LABORALES

"La satisfacción en el trabajo es un conjunto de emociones y sentimientos favorables o desfavorables del empleado hacia su actividad laboral" (Davis & Newstrom, 2003:218).

A modo introductorio el contrato laboral corresponde a no solo el contrato físico (aspectos extrínseco) sino también al contrato psicológicos (aspectos intrínsecos) que está relacionado a las motivaciones laborales y expectativas que poseen los empleados sobre el puesto de trabajo (Pozzi, 2013).
Los factores intrínsecos (motivaciones y expectativas) cumplidos hacen que el empleado se encuentre satisfecho. Un ambiente organizacional favorable (recursos motivacionales que proveen los líderes y la organización) están ampliamente relacionados sobre la satisfacción de la Generación Y. Por consiguiente, la satisfacción laboral de los trabajadores de la organización se ve afectado no sólo sobre los aspectos intrínsecos, sino también por los aspectos extrínsecos del contrato laboral.

Entonces, como consecuencia de que el liderazgo en la organización no sea óptimo, el desempeño laboral, la conducta y la satisfacción laboral de los empleados de esta generación se verán afectados ya que dependen de que esta relación sea recíproca. Para esto es importante conocer "la información sobre las actitudes, las ideas de valor y los objetivos de los colaboradores en relación con el trabajo del personal" (Caballero Rodríguez, 2002: 1).

La importancia de la satisfacción laboral de los empleados radica en que esta influye poderosamente sobre la satisfacción de la vida personal de los mismos (Rodríguez, 2002).

EL AMBIENTE ORGANIZACIONAL EN LA SATISFACCIÓN

La satisfacción laboral en los empleados deviene de una buena administración en los recursos humanos por parte de los líderes, estos pueden llevar a tener empleados satisfechos y por consiguiente una alta productividad.

La conducta que posee el empleado en trabajo y el comportamiento es vital para la eficiencia a la hora de alcanzar la productividad en las metas organizacionales. Alcanzar estos objetivos y una calidad total en la organización, conlleva a contar con empleados que estén motivados, satisfacer sus necesidades personales y que reciban recompensas adecuadas por su contribución. En consecuencia, esto llevará a que los empleados se involucren en su trabajo (Chiavenatto, 2011) y favorezca a las organizaciones a retener a los empleados más talentosos.

Ahora bien, al hablar sobre una organización que pone sus objetivos en satisfacer al cliente externo, tiene que en principio satisfacer al cliente interno (empleados), (Chiavenatto, 2011) ya que los camareros son los responsables del servicio que se brinda en el restaurante del hotel.

La conducta tiene un interés vital sobre la organización y el desarrollo de la actividad laboral. La conducta como resultado de un empleado satisfecho se verá positivamente favorable hacia el desempeño que este tenga en la organización. Los líderes serán entonces los administradores del comportamiento del empleado por sobre su trabajo, hacia su desarrollo profesional y hacia la organización misma (Davis & Newstrom, 2003).

Como sugieren Davis y Newstrom (2003), el liderazgo bien administrado en el esfuerzo por construir un entorno favorable de apoyo humano, contribuye a generar actitudes favorables sobre la conducta de los empleados en la organización.

El estudio de la satisfacción laboral como asegura Davis, K., Newstrom, J. (2003), se puede apreciar mejor, desde una perspectiva multidimensional. De esta forma, podemos plasmar a través de la Teoría del campo de Lewin, como la conducta está plasmada por la satisfacción laboral.

INTRODUCCIÓN DE LA RELACIÓN ENTRE LA CONDUCTA Y LA SATISFACCIÓN LABORAL

Como se nombró previamente, la Teoría del campo de Lewin infiere que todos los individuos poseen factores internos y externos (*Figura V*), que en su interacción conforman la conducta de la persona construyendo así una ambiente de hechos y eventos favorables o desfavorables. Estos hechos y eventos poseen un campo dinámico de fuerzas. Cuando este campo resulta ser positivo, es cuando esta relación entre las personas y las situaciones laborales satisfacen las necesidades de las personas y las incitan a la retención de empleados. Mientras que, cuando es negativo prometen ocasionar un perjuicio o la huida (Chiavenatto, 2011). Como lo vimos anteriormente la conducta del empleado se ve influenciada por el grado de satisfacción laboral que este posee en el ambiente de trabajo.

Figura V. Factores Internos y Externos que influyen en la conducta Humana.



*Fuente: Chiavenatto, I. (2011:39). Administración de Recursos Humanos. McGraw Hill Interamericana, S.A. 9na. ed. Santafé de Bogotá, D.C.

La vinculación de factores internos se encuentra directamente relacionado a las características de la formulación del carácter de los jóvenes de la Generación Y que actúan con gran énfasis en la toma de decisiones por parte de ellos. Es por esto que a continuación se desarrollan los factores internos que se encuentran ligados a la Generación Y en el ambiente de trabajo.

En cuanto a los factores externos, se encuentran relacionados a lo que esta generación percibe ya sea desde otras cosas, personas o lo que las empresas ofrecen y esto provoca que se conforme una relación entre ambas partes.

Este aspecto de los factores externos se desarrollará en el estudio de los "Recursos Humanos en la Industria Hotelera".

Los *factores internos* (intrínsecos) que actúan en esta fuerza dinámica son la motivación y las expectativas laborales de las personas. Durante la investigación se analizarán estos

factores que satisfacen a la Generación Y y que son parte interna de las motivaciones de los camareros como:

- Calidad de vida: tiempo libre, equilibrio entre la vida personal y el trabajo, motivación de trabajo en grupo
- Valoración y reconocimiento
- Gratificación y recompensas: posibilidades rápidas de ascenso o cambio de departamento (puesto de trabajo de camarero en el sector de AA&BB)

Con respecto a las expectativas laborales que se plantearon anteriormente, se componen por:

- Expectativas de crecimiento profesional y la autorrealización
- Expectativas de crecimiento laboral

En cuanto a los *factores externos* que se estudiarán comprende al ambiente organizacional que provee el hotel en el puesto de trabajo y se compone de los siguientes recursos motivacionales:

- Equilibrio Vida-Trabajo: flexibilidad de horarios, flexibilidad en cambio de franco, elección de fecha de vacaciones
- Puesta en Valor y Reconocimiento de Empleados: cartelera de empleados, día libre de cumpleaños, reconocimientos individuales y grupales
- Buen Clima Laboral

La interrelación entre estos dos factores (*internos y externos*) influyen entre uno y otro dependiendo de cómo se manifiestan. De esta forma, generan un campo dinámico de fuerzas, formando como resultado un patrón de percepciones del individuo dependiendo de sus necesidades (Chiavenatto, 2011). Este campo dinámico, determinará si este posee conductas positivas o negativas sobre su grado de satisfacción.

Este modelo de la Teoría de Campo de Lewin, llevado a la práctica, posee una ecuación matemática en la cual se observa que la conducta (C) es resultado de la función (*f*) de la interacción entre la persona (P) que está determinada por las características genéticas y adquiridas de la Generación Y y su medio (M) (Chiavenatto, 2011).

Entonces la ecuación dice que:

$$C = f\,(P, M)$$

Ahora bien, tomando a la teoría de campo de Lewin, esta se va a ejemplificar a continuación, basada en la satisfacción laboral y las variables de estudio que la componen. Entonces, se puede decir que según esta ecuación llevada al campo de estudio de la satisfacción laboral, se toma como referencia a la conducta (C) reemplazándola por la satisfacción laboral (S). El resultado de esta satisfacción es la función (f) en la interacción de las motivaciones y expectativas de las personas (P) y su medio que es el ambiente organizacional que provea el hotel mediante los recursos motivacionales (M).

La Teoría de campo de Lewin aplicada a la satisfacción laboral se puede representar de la siguiente manera:

Figura VI. Ecuación Matemática Satisfacción Laboral según Teoría de Campo de Lewin

$$\text{SATISFACCIÓN LABORAL (S)} = \text{FUNCION } (f) \left(\text{PERSONA (P= MOTIVACIONES Y EXPECTATIVAS DE LA GENERACIÓN Y)}, \text{MEDIO (M=AMBIENTE ORGANIZACIONAL)} \right)$$

Como se mencionó antes, los resultados de esta fuerza o vector tiene valor "positivo cuando los objetos, personas y situaciones pueden o prometen satisfacer las necesidades presentes del individuo, y es negativo cuando pueden o prometen ocasionar algún perjuicio o daño" (Chiavenatto, 2011: 40). Así mismo, como el análisis comprende a la fuerza de dos factores, uno interno de los empleados de la Generación Y y el factor externo del ambiente laboral se habla de la fuerza resultante (Chiavenatto, 2011).

Con este análisis de la Teoría de Lewin, se busca plasmar a modo introductorio como las variables de estudio actúan y se interrelacionan para dar como resultado la satisfacción laboral de los empleados. Ya que, el objetivo durante este estudio es únicamente describir y observar la satisfacción laboral en cada una de las variables de motivación laboral, expectativas de crecimiento y la autorrealización y el ambiente organizacional de la Generación Y de camareros.

COMPROMISO ORGANIZACIONAL COMO RESULTADO DE EMPLEADOS SATISFECHOS

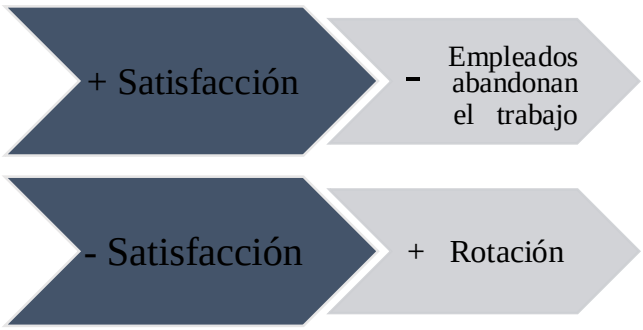
Las organizaciones que modifican el ambiente organizacional dirigiéndola hacia ajustar el liderazgo sobre los perfiles generacionales, impactan positivamente en el cumplimiento de los objetivos de la organización. Estas políticas que se adoptan orientadas a la Generación Y, mejoran el compromiso de los empleados hacia el trabajo (Lasso Orlas, 2015).

Los empleados por consiguiente al estar satisfechos, aumentan su permanencia en el trabajo y la productividad laboral. Esta variable actitudinal afecta al compromiso positivamente, si se encuentran satisfechos (Mañas et al., 2007).

Por otra parte, los empleados de la Generación Y que se comprometen con la organización son quienes tienden a demostrar grandes necesidades de crecimiento y a disfrutar cuando estos participan y forman parte de la toma de decisiones (Davis y Newstrom, 2003).

Según Davis y Newstrom (2003), el grado de satisfacción del empleado tendrá consecuencias en cuanto al grado de compromiso que este tenga en la organización:

Figura VII. Grado de Satisfacción sobre el Compromiso Organizacional.



Cuanto más satisfecho se encuentre el empleado mayores son las posibilidades de que este permanezca en la organización. Cuando el empleado tiene un grado bajo de satisfacción, suelen haber tasas más altas de rotación de personal.

Ahora bien, en una organización donde hay una rotación excesiva de personal, se puede observar los efectos negativos en un aumento considerable de los costos:

- “Costos de separación: tiempo que se emplea en la entrevista de salida, pago de finiquito e incremento del impuesto sobre el desempleo.
- Costos de capacitación de nuevos empleados: orientación e instrucción para el desarrollo de habilidades, así como experiencias de aprendizaje formal e informal.
- Costos de la vacante: pago por ayuda temporal o tiempo extra, pérdida de productividad e interrupción del servicio.
- Costos de reemplazo: reclutamiento, selección y reubicación de los nuevos contratados.
- Efectos sobre el estado de ánimo: pérdida de amistades; preocupación por la pérdida del empleo durante recortes de personal” (Davis & Newstrom, 2003: 225)

INSATISFACCIÓN LABORAL

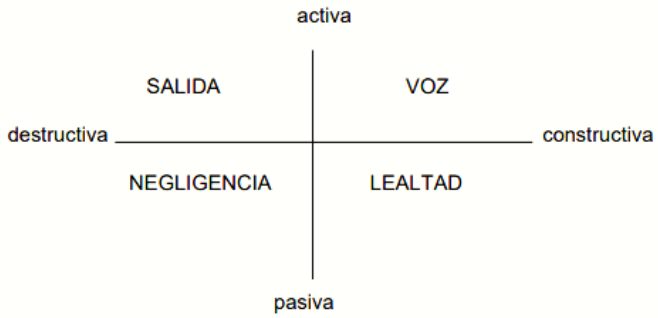
Tanto la satisfacción como la insatisfacción laboral, generan consecuencias que se reflejan en la motivación para trabajar, la capacidad y flexibilidad que tiene el empleado para adaptarse a los cambios en el ambiente laboral e influyen también en la creatividad y voluntad para innovar (Chiavenatto, 2011) de los jóvenes de la Generación Y. En esta relación, la satisfacción laboral como se observó previamente, afecta a los empleados generando una conducta positiva por parte de él y un eficiente compromiso laboral. Sin embargo, cuando los grados de satisfacción son bajos, la persona insatisfecha demuestra actitudes negativas en su comportamiento (Caballero Rodríguez, 2002).

La respuesta ante la insatisfacción laboral del empleado puede ser expresada de distintas formas a través del individuo. Como indica Caballero Rodríguez (2002), hay cuatro tipos de comportamientos de un empleado hacia y para la organización. Como se puede observar en la *Figura VIII*, el empleado puede tener un comportamiento de:

- Salida: el empleado adopta una conducta de abandono y renuncia del puesto y busca uno nuevo.
- Voz: el empleado adopta una conducta activa y constructiva para mejorar sus condiciones de trabajo (aporta ideas de mejoras, discusión de problemas con los directivos y adopta alguna forma de actividad sindical).
- Lealtad: adopta una espera pasiva-optimista en que se mejore sus condiciones de trabajo. El empleado confía y defiende a la organización porque supone que esta hará lo correcto.

- Negligencia: adopta una conducta pasiva y negativa sobre sus condiciones y puesto de trabajo

Figura VIII. Respuestas de Insatisfacción sobre el puesto y la organización



*Fuente: Caballero Rodríguez, Katia (2002:3). El concepto de "satisfacción en el trabajo" y su proyección en la enseñanza. Becaria investigación, Universidad de Granada. Recuperado de: http://digibug.ugr.es/bitstream/10481/14984/1/rev61COL5.pdf4

Estas actitudes negativas, según Davis y Newstrom (2003), contribuyen a tomar decisiones por parte de los empleados que por consiguiente afectan a la organización. A continuación, en la *Figura IX* se identifican los efectos que las personas pueden generar según su conducta negativa hacia la organización y al comportamiento del empleado.

Figura IX. Consecuencias de la Insatisfacción Laboral

EMPLEADO	ORGANIZACIÓN
Huelgas Ausencias Quejas Bajo desempeño Robo de los empleados	Lentitud laboral Rotación de personal Brindar servicio deficiente al cliente Problemas disciplinarios

*Fuente: Elaboración propia en base a Davis, K. y Newstrom, J. (2003). Comportamiento Humano en el Trabajo. México, DF. Mc Graw-Hill/Interamericana Editores S.A. de C. V. Recuperado de: https://www.academia.edu/36178675/Comportamiento_Humano_en_el_Trabajo_Newstrom

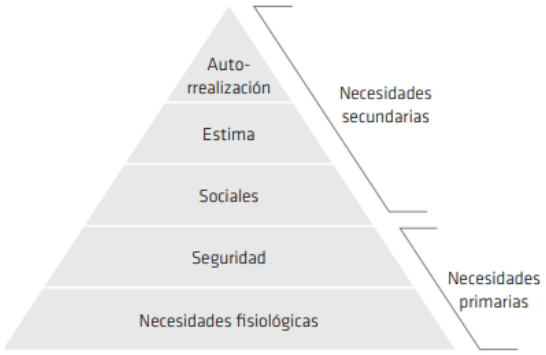
Estas actitudes indeseables por parte de los empleados generan no solo costos altos a la organización sino también una reducción en la competitividad (Davis & Newstrom, 2003) y el alcance de metas de la empresa.

Según Márquez Pérez (1987), las respuestas por parte de los empleados sobre la insatisfacción y la adopción de conductas negativas hacen que el empleado se frustre. Esta frustración que el empleado adquiere puede conducir a que este tome conductas agresivas manifestadas por el sabotaje a la organización o hasta la salida inminente del empleado.

Como aseguran Lombardía, Stein y Pin (2008), “Para gestionar de manera adecuada y eficiente la convivencia de estas generaciones resulta imprescindible saber más acerca de las motivaciones y valores que predominan en ellas”.

Para explicar mejor la importancia de las motivaciones y las expectativas en los camareros primero se debe definir las necesidades que estos poseen. Según Chiavenatto (2011), hace referencia a la Teoría de las necesidades de Maslow. Esta teoría dice que, las motivaciones sobre el comportamiento humano se encuentran en uno mismo. Algunas de estas necesidades se encuentran conscientes y otras no. Maslow identifica cinco necesidades que las contextualiza en una pirámide. Donde el ser humano va subiendo de escalón a medida que satisface cada una de estas.

Figura X. Pirámide de Maslow. Jerarquía de las necesidades humanas.



*Fuente: Chiavenatto, I. (2011:43). Administración de Recursos Humanos. McGraw Hill Interamericana, S.A. 9na. ed. Santafé de Bogotá, D.C.

En la base y el nivel superior a este, se encuentran las necesidades primarias son las referidas a la supervivencia del ser humano. En principio las necesidades fisiológicas son: respirar, alimentarse, etc. La seguridad aparece una vez que las anteriores se encuentran relativamente satisfechas y se refiere a las necesidades de protección, vivienda y ausencia del peligro.

Las necesidades secundarias son más elevadas y van surgiendo de a poco en la medida en que se vayan satisfaciendo una a una. Las necesidades sociales surgen de la interacción del individuo con la sociedad: amistad, amor, pertenencia a un grupo, actividades sociales. En cuanto a la estima, se relaciona con la autoestima del individuo, de cómo se ve, la aprobación y reconocimiento social que este recibe conforman la confianza en sí

mismo: estatus, prestigio, respeto a sí mismo, autoconfianza y reconocimiento. Por último, las necesidades de autorrealización, motivan al individuo a generar su propio crecimiento, a superarse mediante el desarrollo personal y el éxito profesional.

Mientras las cuatro primeras necesidades pueden satisfacerse a través de recompensas externas (extrínsecas), el último escalón de la pirámide sólo se satisface a través de recompensas internas (intrínsecas). Las necesidades de autorrealización son únicamente determinadas por los individuos mismos y cuanto más satisfacción generan al cumplirlas mayor será la importancia que esta tenga en su vida.

Ahora bien, evaluando conceptos de la motivación la RAE[4] (Real Academia Española) la describe como un "conjunto de factores internos o externos que determinan en parte las acciones de una persona". Al igual que Chiavenatto (2011), podemos hacer referencia también a los factores internos antes planteados sobre la Teoría de campo de Lewin.

Como adelantamos anteriormente en los antecedentes, las generaciones previas a la generación Y, desarrollaron un medio ambiente laboral determinado por ciertas motivaciones que hacen que hoy como resultado de esto haya una problemática en el puesto de trabajo para este grupo etario de estudio. Los valores puestos en ser autosuficientes, sacrificar a la familia por el trabajo y por otro lado la motivación por la meta de ganar un estatus y objetivos materiales, formaron un paradigma laboral que sea estático y rígido (Irizarry-Hernández, 2009).

Es por esto que se expondrá a continuación el nuevo paradigma laboral que propone la Generación Y a partir de sus motivaciones.

NUEVO PARADIGMA LABORAL

Esta transición que se plantea son desafíos para los directivos, fundamentalmente en el cambio de lo tradicional a esta nueva estructura de trabajo que trae aparejado esta generación.

Ahora bien, el estudio de la motivación, es un término que se aplica como una fuerza psicológica que está dentro de una persona (Davis y Newstrom, 2003). Es el impulso que

[4] Motivación (s/f). En Real Academia Española. Recuperado de: https://dle.rae.es/motivaci%C3%B3n

empuja a la gente a trabajar, es lo que sostiene las acciones, comportamientos y conducta de los empleados en el puesto de trabajo. La motivación está relacionada a su vez con los deseos y necesidades del individuo (Navarro, 2008).

Como efecto de las bases socio-históricas y conociendo las generalidades de esta generación en el trabajo, se pueden plasmar las motivaciones laborales que poseen la Generación Y.

A través de investigaciones previas se pudo determinar que los aspectos motivacionales que priorizan a la hora de buscar un empleo, permanecer y desarrollarse en él son los siguientes:

- *CALIDAD DE VIDA*

El tiempo juega un rol interesante para esta generación. En términos del manejo del tiempo, la Generación Y asume que el balance entre la vida y el empleo debería ser un hecho. Estos se deben combinar y tienden a priorizar una flexibilidad en los horarios de trabajo (Gonzalez-Perez y Mercado Percia, 2014). Es importante hacer referencia a que esta generación prima el "yo trabajo para vivir y no vivo para trabajar" hablando en términos del tiempo libre, donde la calidad de vida va a permitir poder consentirse, descansar, realizar otras actividades de interés y hasta pasar tiempo con la familia. Esta generación tiene mayor preferencia por el tiempo libre que algún ingreso adicional de dinero (Irizarry-Hernández, 2009).

Según Martinez (2016), la motivación del equilibrio entre la vida personal y el trabajo está respaldada sobre las bases en que estos son una generación más sociable en comparación con las generaciones anteriores y se enfocan en la relación del equilibrio saludable entre el trabajo y la vida personal. Así mismo, encontró que, el no poseer un equilibrio entre estos dos aspectos reduce la satisfacción laboral y a su vez la satisfacción en la vida como conjunto, de cada uno de estos individuos. Como resultado de que esta motivación este cumplida, el empleado puede tener la percepción que la organización está preocupada por su seguridad y bienestar que a su vez desemboca en un grado elevado de satisfacción y un mayor compromiso organizacional (Martinez, 2016).

- *IMPORTANCIA DEL CLIMA ORGANIZACIONAL*

Cuando hablamos de clima organizacional, no solo es la relación que se establece entre el grado de motivación de los empleados y los miembros de la organización. Es importante

ver que el clima organizacional está determinado también por los recursos motivacionales que se establecen por parte de la organización. Como sugiere Chiavenatto (2011), si este clima organizacional es favorable, los empleado y su necesidades se encontraran satisfechas sin embargo cuando estas resulten desfavorables esa necesidad se verá frustrada y por ende tendremos un empleado desmotivado.

Ahora bien, como parte de la búsqueda de motivaciones de la Generación Y, encontramos ciertos aspectos que valoran y que propician que este clima organizacional sea favorable. A continuación se observan propiedades motivacionales que son indispensables para la Generación Y:

- ✓ *MEDIOAMBIENTE LABORAL EN GRUPO*

  Esta generación como supimos ver en los antecedentes han experimentado la inclusión del trabajo en grupo desde los niveles iniciales de la educación. La inclusión de este aspecto de vida influyó intrínsecamente en la formación de esta generación y en cierta forma determinó que este grupo social se desenvuelva favorablemente en un medio ambiente laboral donde se fomente el trabajo en equipo. Por más que estos trabajen bien individualmente, están más acostumbrados a trabajar en equipo en comparación a otras generaciones, de igual forma, estos pretenden que el grupo de trabajo tenga gran compromiso laboral al igual que ellos (Irizarry-Hernández, 2009). Desde otro enfoque, Pozzi (2013), sostiene que esta generación se desenvuelve mejor en un ambiente laboral en grupo debido a la importancia de la relación que surge de la facilidad que tiene esta generación con el manejo de las redes sociales. Además, es sumamente importante que el medio ambiente de trabajo sea divertido y que exista la posibilidad de generar amistades con los compañeros de trabajo, estas relaciones propician un buen clima laboral en la organización.

- ✓ *VALORACIÓN Y RECONOCIMIENTO*

  Durante la crianza de los miembros de esta generación se puede observar que los padres inculcaron la protección, las constantes alabanzas y las felicitaciones a los niños en cada acto que realizaban. Como consecuencia de estos actos, los padres utilizaban recompensas hacia los niños como modo de aprobación y afirmación de la correcta forma de desenvolverse. Por consiguiente, intrínsecamente esto generó

que la Generación Y adopte necesidades de reciprocidad en su desempeño. Esta reciprocidad se refiere a que esta generación ponga las expectativas en que será recompensado con reconocimiento y aliento de parte de los mandos directos o líderes de la organización por el esfuerzo que realiza en su trabajo y al lograr cumplir con las metas propuestas (Martinez, 2016).

La reciprocidad que esperan los empleados por parte de la organización en consecuencia de su buen desempeño se reconoce como contrato psicológico[5]. Cada uno de los participantes que influyen en esta reciprocidad pone en valor y evalúan lo que ofrece y recibe a cambio (Chiavenatto, 2011). Este punto se retomará en el análisis sobre las Expectativas Laborales.

De esta forma, la motivación que buscan por parte del empleador es que estos estén disponibles para darles feedback de su desempeño (Pozzi, 2013), que los provean con una retroalimentación positiva y un intercambio de ideas receptivo por parte de los colaboradores directos, sentirse valorados y que puedan desarrollar su creatividad (Irizarry-Hernández, 2009). La Generación Y espera tener una buena comunicación con la organización donde se refleje "la importancia de su actividad laboral, de su posición dentro de la empresa y de las aportaciones que le hace a esta" (Padilla Lugo & González Hernandez, 2020:615).

✓ *GRATIFICACIÓN Y RECOMPENSAS*

Para contextualizar esta motivación, como lo describimos en las bases socio-históricas de esta generación, la aparición de la tecnología ejerció gran influencia para estos jóvenes. Como lo refleja Irizarry-Hernández (2009), la Generación Y creció con juegos de computadora. Estos juegos proveen metas sin fin y poder cumplirlas hacía que suban de nivel. Esto dejó intrínsecamente un enfoque donde necesitan gratificación instantánea, las posibilidades de ser promovidos más rápidamente, ganar un salario alto (Martinez, 2016).

A su vez, la "percepción relacionada con las posibilidades y medios de ascender en la estructura jerárquica de la empresa, así como de la justicia con que las promociones se realizan" (Padilla Lugo & González Hernandez, 2020: 615) son aspectos motivacionales que priman sobre esta generación.

[5] "Relación de trabajo con diversas expectativas y obligaciones que perciben recíprocas con respecto a la relación laboral" (p.6). Pozzi, S. M. (2013). Generación "Y": Sus expectativas laborales (Tesis de Grado). Departamento Académico de Administración, Universidad de San Andrés. Recuperado de: https://repositorio.udesa.edu.ar/jspui/handle/10908/2588

EXPECTATIVAS LABORALES

Las expectativas son parte en cierta forma de la motivación de los empleados y como nos referimos antes sobre las motivaciones, las expectativas de igual manera son factores internos de la conducta y de la satisfacción (Teoría de campo de Lewin). Las expectativas laborales como factor interno de los empleados producen satisfacción o insatisfacción si estas son o no cumplidas.

De este modo es indispensable definir a las "expectativas" como una supuesta percepción de una persona ante una determinada situación o experiencia que va a suceder en un futuro próximo o lejano. Si los resultados no coinciden con las expectativas deseadas pueden generar una brecha emocional en el individuo (Pozzi, 2013).
Los valores y expectativas de la Generación Y en comparación con las generaciones previas han cambiado, por consiguiente, deben cambiar los patrones del comportamiento organizacional. Esta generación al igual que las anteriores dependiendo de sus paradigmas laborales poseen expectativas, aspiraciones y motivaciones propias, a esto se lo denomina como contrato psicológico.

El contrato psicológico a grandes rasgos parte del contrato laboral. En este existen partes explícitas e implícitas por parte del empleado como del empleador entrando en una relación, donde ambos poseen expectativas y obligaciones a nivel laboral. En cuanto al contrato, las partes explícitas corresponden al contrato físico donde se determinan las obligaciones y responsabilidades del empleado y del empleador. Sin embargo, hablar del contrato psicológico equivale a la parte implícita a la hora de entrar a una organización y se compone por las expectativas, percepciones e interpretaciones que no aparecen en el contrato escrito (Pozzi, 2013).

A continuación, se estudia cómo es el contexto del contrato psicológico que está relacionado con las expectativas laborales y a su vez con las necesidades de crecimiento y la autorrealización de esta generación.

- NUEVO CONTRATO LABORAL

El nuevo contrato psicológico de esta generación posee una relación directa con sus expectativas. La teoría basada en el "contrato psicológico" supone la "relación de trabajo con diversas expectativas y obligaciones que perciben recíprocas con respecto a la relación laboral" (Pozzi, 2013:6). En esta relación laboral hay un proceso de reciprocidad

que se espera por parte de la organización y del empleado. La organización se conforma con el contrato formal en esta relación, es decir, la parte escrita de este contrato donde se observa: la relación con el puesto que va a ocupar el empleado, la remuneración, la seguridad del puesto, el contenido del trabajo, el horario, status, etcétera. La organización tiene la expectativa que el empleado responda con su trabajo y el desempeño de las tareas. Por otro lado, el empleado espera que la organización se comporte de manera correcta con él, que actúe con justicia mientras que pone sus expectativas en cómo puede influir en la organización y que ganará de la organización (Chiavenatto, 2011).

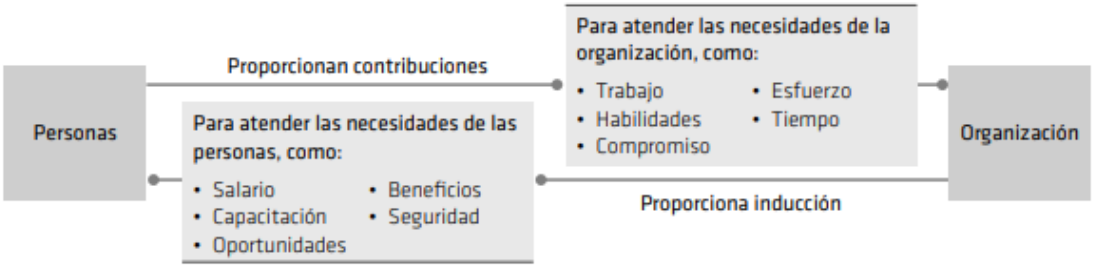
Si bien el contrato psicológico habla de esta reciprocidad en cuanto a la relación entre la expectativa de la organización sobre el empleado y la expectativa del empleado sobre la organización, se tomará la segunda para analizar las expectativas de la Generación Y.

Ahora bien, como lo describe Chiavenatto (2011),

> Aunque no sea un acuerdo formal ni quede expresado con claridad, el contrato psicológico es un compromiso tácito entre individuo y organización respecto de una vasta gama de derechos, privilegios y obligaciones consagrados por el uso y la costumbre, respetado y observado por ambas partes (p. 68).

Cuando los individuos ingresan a una organización, esperan satisfacer ciertas necesidades. Para satisfacer estas expectativas las personas están dispuestas a realizar esfuerzos propios en la organización para recibir a cambio una satisfacción que supere el costo del esfuerzo realizado (Chiavenatto, 2011). En este intercambio por recibir satisfacción a través de los esfuerzos para alcanzar las expectativas propuestas, el individuo evalúa lo que ofrece y recibe a cambio. Para ejemplificar mejor la *Figura XI* (Relación de Intercambio entre Personas y Organización, p. 54), refleja esta relación de reciprocidad donde las personas proporcionan contribuciones mediante esfuerzo, tiempo y compromiso en la organización. De esta forma, los empleados esperan que la organización proporcione los recursos necesarios otorgando oportunidades para atender a sus necesidades.

Figura XI. Relación de Intercambio entre Personas y Organización.



*Fuente: Chiavenatto, I. (2011:69). Administración de Recursos Humanos. McGraw Hill Interamericana, S.A. 9na. ed. Santafé de Bogotá, D.C.

Como resultado de esta retribución, si el empleado percibe que el esfuerzo es mayor a lo que recibe a cambio por parte de la organización, producirá insatisfacción laboral y por consiguiente estará propenso a abandonar la organización (Chiavenatto, 2011).
Al igual que lo explica Caballero Rodríguez (2002), la satisfacción laboral "es un estado emocional positivo y placentero resultante de la percepción subjetiva de las experiencias laborales del sujeto" (p. 4), cuando estas satisfacciones no se cumplen, significan que el empleado percibe que está recibiendo compensaciones psico-socio-económicas no acordes a las expectativas que este empleado posee.

Puede ser problemático cuando las organizaciones no son conscientes de las expectativas de esta generación ya que pueden determinar la permanencia o ruptura de la relación laboral, por consiguiente, para que se logre una fusión benéfica entre ambas partes es necesario y primordial que se reconozcan estas expectativas y establecer un plan para que el empleado pueda cumplirlas (Pozzi, 2013).

Ahora bien, con los nuevos cambios que proporciona la Generación Y sobre los puestos de trabajo se observó un cambio radical con respecto al sistema tradicional laboral. Como ya nombramos antes, estos eran rígidos y estáticos, y las expectativas que tienen las generaciones anteriores son completamente diferentes a las de la Generación Y, por ello se habla de un nuevo contrato psicológico. En las expectativas que posee la Generación Y, se plantea una problemática de limitación a la hora del desarrollo profesional ya que las organizaciones no perciben las expectativas y por consiguiente, no proporcionan los recursos motivacionales que exige esta generación. A continuación, se desarrollarán las expectativas que se investigaron en base a esta generación y propician una relación

peculiar sobre el crecimiento y la autorrealización que poseen los empleados en sus carreras laborales.

EXPECTATIVAS DE CRECIMIENTO PROFESIONAL Y LA AUTORREALIZACIÓN EN LA EMPLEABILIDAD

El contrato psicológico es un elemento sumamente importante sobre las expectativas de los empleados ya que están impuestas por los mismos individuos a partir de sus necesidades y las exponen a la organización esperando reciprocidad de ésta ya que va a influir en el comportamiento y la conducta que este tenga a nivel laboral.

Ahora bien, a partir de la búsqueda por definir a la satisfacción laboral como resultado de las expectativas laborales cumplidas, se toma como punto de estudio a las necesidades humanas de autorrealización de Maslow. En base a esto, Herzberg plantea que la autorrealización es tomada como un factor motivacional determinado por "sentimientos de realización, crecimiento y reconocimiento profesional" (Chiavenatto, 2011).

De esta forma, las necesidades de autorrealización y sentimientos que plantea Herzberg que se estudian a continuación, se plasman en dos enfoques distintos definidos como:
Las expectativas de crecimiento (posibilidades de ascenso, ampliación o enriquecimiento de trabajo) a partir del puesto de trabajo y la autorrealización planteada en la "empleabilidad".

En el análisis para determinar las expectativas de los empleados resulta indispensable reflejar la perspectiva de crecimiento para dos unidades de estudio distintas que trabajan en conjunto en una organización. Esta distinción cobra énfasis al referirse a quienes poseen estudios académicos de la industria de aquellos que no los poseen ya que se observan expectativas distintas en cada uno de ellos hacia la organización. Resulta imprescindible plasmar estas expectativas en su desarrollo profesional para la Generación Y con estudios académicos relacionados a su puesto de trabajo ya que son justamente estos quienes lideren las organizaciones en un futuro cercano (Pozzi, 2013).

Sin embargo, cuando estos recursos motivacionales que debería proveer la organización para cubrir las expectativas de crecimiento profesional hacia los empleados con formación académica en los puestos de trabajo en los que se desempeñan, no se cumplen, toman una conducta nueva que las generaciones anteriores no se hubiesen planteado. Como la base histórico-cultural lo identifica, las generaciones previas buscaban

estabilidad y perdurar en el puesto hasta su retiro (Irizarry-Hernández, 2009). En discrepancia a esto, la Generación Y en su contrato psicológico observa un cambio en cuanto a la seguridad del trabajo y los jóvenes tienden a demostrar una disminución en la lealtad hacia las organizaciones (Martínez, 2016).

A su vez, las organizaciones ofrecen menor inversión en el desarrollo interno y como consecuencia a esto, la Generación Y con formación académica en el área de trabajo elige sustituir la noción de carrera dentro de un sola empresa (Pozzi, 2013).

Según Maslow, la autorrealización depende únicamente del individuo intrínsecamente en su desarrollo continuo por satisfacer sus motivaciones en virtud de sus talentos (Chiavenatto, 2011). Como resultado de este crecimiento profesional no cumplido dentro de la organización, los empleados buscarán su propia autorrealización en la "empleabilidad".

De esta forma es cómo surge el término de "empleabilidad", este comportamiento es adquirido por esta generación en la búsqueda de oportunidades de crecimiento en sus carreras profesionales y poder sentirse autorrealizado. La empleabilidad se compone entonces por el cambio de empleadores seguido a lo largo de sus carreras para aumentar sus habilidades, potenciar su profesionalidad y aumentar su empleabilidad (Pozzi, 2013). Es así que la organización que provea "capacitación y desarrollo desempeña un papel clave para apoyar esta noción de empleabilidad" (Pozzi, 2013:13). Una vez que el empleador ya no pueda cubrir sus necesidades de crecimiento, estos deciden cambiar de organización teniendo un enfoque más proactivo en el mercado laboral.

Esta adopción del nuevo contrato psicológico, valuado en la necesidad de autorrealización en la empleabilidad de la Generación Y, se ve reflejado en el ámbito hotelero, como respuesta a las limitaciones de la industria en las posibilidades de crecimiento laboral que ofrece a los empleados. Tal como se pudo estudiar, el análisis sobre estas expectativas es distinta en relación a los empleados de la Generación Y que buscan un "crecimiento profesional y la autorrealización en la empleabilidad", de aquellos empleados que buscan su "crecimiento laboral". Esta última se relaciona con los empleados que no poseen formación académica en el puesto de trabajo que desarrollan, por lo cual, su crecimiento en el trabajo está dado por su carrera laboral que "es el resultado de las inversiones que hacen los trabajadores en una serie de recursos de capital humano" (Muñiz Terra, 2012). Por consiguiente, hablar de "crecimiento laboral" es la relación que se establece a partir de los empleados sin formación académica en la industria, con el crecimiento

(posibilidades de ascenso, ampliación o enriquecimiento de trabajo) dentro de la organización.

Esta investigación está basada en la unidad de análisis de los camareros de los hoteles, por lo tanto, hablar de formación académica significa empleados con estudios relacionados a la Hotelería y el Turismo.
En los empleados con estudios ligados a esta industria hotelera y del turismo, se puede observar que las expectativas de crecimiento a partir del puesto de trabajo de camarero son de crecimiento profesional de sus carreras y al no poder cubrir la necesidad de crecimiento en la organización su autorrealización prevalece en la empleabilidad.
Como analiza Pozzi (2013), aquellos empleados que tienen estudios en relación a su trabajo poseen menos paciencia a la hora de subir la escalera corporativa y desean tener éxito en lo inmediato asumiendo mayores responsabilidades. Además, la Generación Y posee ciertas "expectativas" dentro del ámbito laboral por lo que si estas no se llegasen a cumplir traería aparejado consecuencias de insatisfacción. Por consiguiente, las expectativas de crecimiento, cobran un importante protagonismo en esta investigación.

EXPECTATIVAS DE CRECIMIENTO LABORAL DE LA GENERACIÓN Y

"Antes la empresa decretaba y los empleados acataban, ahora ambos lados de la relación cuentan con poder suficiente para lograr sus objetivos y cumplir con sus expectativas laborales" (Pozzi, 2013:12).

Como se observó previamente, los empleados que no poseen formación académica en la industria hotelera poseen expectativas relacionadas al crecimiento laboral.

Ahora bien, las bases socio-históricas de esta generación que influyeron intrínsecamente durante el crecimiento de esta generación, determinaron que estos exigen un desarrollo de carrera más rápido con promociones y aumento de sueldo a más corto plazo.
Como parte sumamente importante y distintiva de esta generación, esperan que la organización aporte a su crecimiento mediante el aprendizaje constante por medio de capacitaciones y enriquecimiento de trabajo (Pozzi, 2013).

El enriquecimiento del puesto de trabajo es un recurso motivacional dado por parte de los líderes para cubrir las necesidades del crecimiento dentro de la organización:

- “aumentar de forma deliberada y paulatina los objetivos, responsabilidades y desafíos del puesto” (Chiavenatto, 2011:181), donde el enriquecimiento del puesto puede ser horizontal (asumiendo nuevas responsabilidades sobre el puesto de trabajo) o vertical (mediante nuevas responsabilidades de un puesto más elevado que impliquen la planeación, organización y supervisión, además de su labor que realiza habitualmente) (Chiavenatto, 2011)
- Capacitación, promociones y dirección (tomando al gerente como consejero y entrenador). Asignar un trabajo retante y que sea significativo para el empleado, con objetivos y expectativas claras del cual se lleven un aprendizaje (Irizarry-Hernández, 2009).

Si estas expectativas de crecimiento son cubiertas por parte de la organización, el empleado estará satisfecho y cubrirá sus necesidades de crecimiento.

Los individuos que pertenecen a esta generación comprenden ciertos comportamientos a nivel laboral que demandan un análisis sobre los puestos de trabajo en la Industria Hotelera. Con este fin, a continuación se plasman los recursos que para la Generación Y son necesarios en el ambiente organizacional. De esta forma, es importante que los mandos directos de los puestos de trabajos reconozcan cuáles son los objetivos de los empleados para poder motivar a esta generación y como resultado tener empleados satisfechos realizando su trabajo más eficiente.

Como lo describe Chiavenatto (2011), la administración de los Recursos Humanos de una organización, posee tres objetivos principales:

1. Crear, mantener y desarrollar un contingente de personas con habilidades, motivación y satisfacción por alcanzar los objetivos de la organización.
2. Crear, mantener y desarrollar condiciones organizacionales para el empleo, desarrollo y satisfacción plena de las personas, y para el logro de los objetivos individuales.
3. Lograr eficiencia y eficacia por medio de las personas. (p. 105)

Es por ello que se realizará un análisis para plasmar cómo es el medio o los factores externos (Teoría de campo de Lewin) de los hoteles en la Ciudad de Buenos Aires. Estos factores que se pondrán en estudio son: el diseño del puesto de trabajo de camarero de hotel (factor extrínseco del contrato laboral-factor externo de la Teoría de Lewin) y el ambiente organizacional (factor externo de la Teoría de Lewin) de los hoteles con los recursos motivacionales que proporcionan los líderes para cubrir las necesidades de los empleados.

PUESTOS DE TRABAJO OPERATIVOS EN HOTELES

La industria de la Hospitalidad concierne ciertos aspectos extraordinarios en comparación con empresas tradicionales, es decir, es una fuente de empleo que proporciona horarios de trabajo antisociales y oportunidades limitadas en el crecimiento profesional. La industria posee características donde la mano de obra incluye: altos costos a nivel

económico, alta rotación laboral, empleados no calificados y semi calificados en la mayoría de los puestos de trabajo, y una gran proporción de empleados con contratos eventuales de acuerdo a la estacionalidad del flujo de trabajo de cada empresa (Martinez, 2016).

El 64% de los empleados de un hotel participan en puestos operativos y no calificados, lo que significa que las oportunidades de promoción son limitadas en relación con la cantidad de empleados que pueden desearlo (Martinez, 2016). Además, aspectos como "el equilibrio entre el trabajo y la familia, como resultado de las malas condiciones de trabajo y el trabajo emocional constante del contacto con el cliente" (Martinez, 2016), hace que las probabilidades de cumplir con las motivaciones y expectativas laborales de la Generación Y se vean afectadas desencadenando una problemática de insatisfacción.

DISEÑO DEL PUESTO DE CAMARERO

Desde el punto de estudio resulta estricto definir las condiciones del contrato laboral extrínsecas que como antes se nombró, corresponden a las características del contrato formal del puesto por ocupar. Este análisis por consiguiente está basado en determinar el diseño del puesto de trabajo de los camareros de hoteles.

El área de Recursos Humanos es quien determina el diseño del cargo, este sigue ciertas pautas de descripción del mismo donde se conceptualiza: la tarea a desempeñar, la atribución, es decir, la actividad individual que debe realizar, la función y el cargo que cada empleado ocupa. Además, el puesto de trabajo se manifiesta dentro de un cargo y ese cargo se desenvuelve en un organigrama (Chiavenatto, 2001).

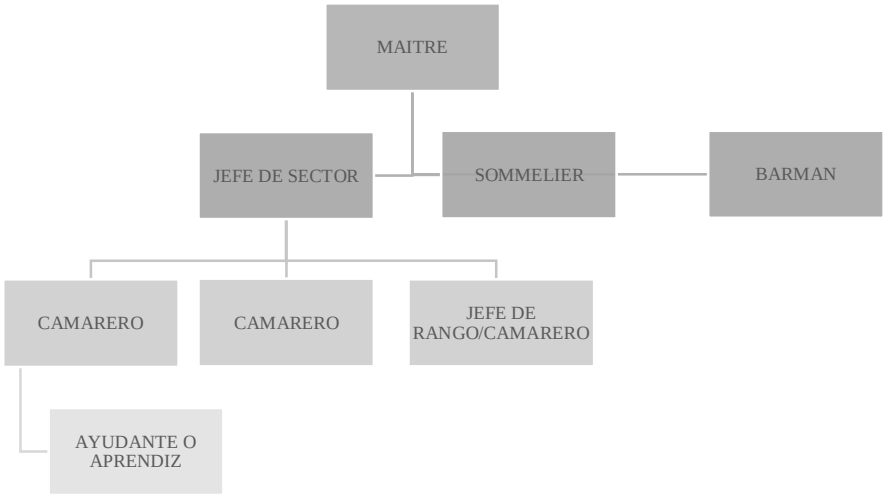
Si bien un hotel posee varios sectores (Recepción, Reservas, Ama de llaves, Lavandería, Seguridad, Mantenimiento, Relaciones Públicas, Recursos Humanos y Compras (Baéz Casillas, 2005)), estos se diferencian ampliamente en cuanto a la destreza, actividades a desempeñar y en cuanto a los aspectos motivacionales que enriquecen la permanencia del personal.

El puesto de trabajo de camarero no exige una estricta necesidad de formación académica para desempeñar sus actividades, sin embargo, se requieren ciertos conocimientos prácticos y el estudio de idiomas enriquece el prestigio del hotel ya que el manejo de turistas exige poder adaptarse y estar preparados para brindar servicios eficientes (Fernández Díaz, 2016).

En cuanto a las capacidades, cualidades, aptitudes y actitudes que describe el autor se encuentran: la aptitud física (buena presencia física, fortaleza en los brazos para levantar bandejas con gran peso, resistencia a soportar largos periodos de estar de pie y largos desplazamientos, etcétera), idiomas (si se quiere ocupar puestos elevados), nivel medio de estudios, cortesía, educación, voluntad, perseverancia y compañerismo entre otros (Fernández Díaz, 2016).

La siguiente *Figura XII*, describe el organigrama de una organización hotelera en cuanto a su área de Alimentos & Bebidas, donde se posiciona el puesto de camarero.

Figura XII. Ejemplo de Organigrama de un Restaurante



*Fuente: Fernández Díaz, M. A. (2016). Uso de la dotación básica del restaurante y asistencia en el pre servicio. Logroño: TUTOR FORMACIÓN

Según el Ministerio de Trabajo, Empleo y Seguridad Social (2004), en el convenio colectivo de trabajo para los hoteles, describe el puesto de trabajo con las siguientes características:

- Los puestos dentro de un hotel pueden ser fijos y/o rotativos y para que se procure la prestación ininterrumpida de los servicios se realizan turnos diurnos, nocturnos o combinados, de tiempo parcial
- Los descansos se realizan con francos fijo y/o móvil. Un franco semanal de 35 horas que se distribuirán alternando una semana con un franco de 24 horas, con una semana de un franco de 48 horas.

- El puesto de mozo se determina como el encargado de la preparación de la llamada "mise en place" o de su lugar de trabajo, donde atiende al público (huésped, cliente) en el servicio de comidas y bebidas.

AMBIENTE ORGANIZACIONAL – GERENCIANDO A LA GENERACIÓN Y

Dentro de los Recursos Humanos de los hoteles hay un amplio dilema que se genera en cuanto a la atracción y la retención de empleados en un ambiente donde la contratación de los puestos de trabajo operativos corresponden a jóvenes que pertenecen a la Generación Y. Se reconoce que sus valores, motivaciones y las expectativas entran en conflicto con las prácticas de Recursos Humanos de la industria hotelera.

Los nuevos paradigmas que se plantean de esta generación son utilizados para comprender los valores, actitudes del comportamiento y la conducta de los empleados. También, los líderes deben conocer a los camareros para poder identificar sus necesidades, implementando los recursos necesarios para cubrirlas y finalmente brindar un ambiente organizacional óptimo. De esta forma, las organizaciones de la hospitalidad pueden tener empleados satisfechos y así mantener una ventaja competitiva (Martinez, 2016), a través de un servicio eficiente y de mayor calidad.

Según el autor Chiavenato (2011), las organizaciones son unidades sociales que poseen objetivos específicos para alcanzar, al igual que las personas que también poseen objetivos específicos. Para que una organización alcance los objetivos propuestos, los líderes deben alinear los objetivos de los empleados a los de la organización generando de esta, una misma dirección definida hacia dónde se quiere llegar y procurando que los empleados acompañen de forma satisfactoria este objetivo. Esta afirmación reconoce que, para que la organización alcance las metas impuestas, los líderes quienes son los encargados de guiar a los empleados, deben identificar a nivel generacional las motivaciones y expectativas de los camareros. Es aquí, donde se puede observar un aspecto que lleva a las empresas hoteleras a dificultar el alcance de metas y las posibilidades de motivación para con los jóvenes. Esta dificultad, a la hora de motivar a los empleados como ya se vio anteriormente, se observa a través de que los líderes no identifiquen y reconozcan las necesidades, motivaciones y expectativas. Como resultado de la insatisfacción laboral, los objetivos de los empleados no se verán alineados a los de la organización, teniendo un menor grado de productividad sobre los recursos (eficiencia) ya que habrá empleados insatisfechos y el alcance de las metas (eficacia) se verá afectado.

Por otro lado, la administración de los Recursos Humanos de la organización, son entonces un medio para poder alcanzar la eficiencia (menor cantidad de recursos utilizados para el logro de metas) y la eficacia (alcance de objetivos y metas). Los líderes de las organizaciones por consiguiente, al brindar condiciones favorables promueven a que los jóvenes de la Generación Y, logren al mismo tiempo sus objetivos individuales (Chiavenatto, 2011).

Los gerentes o líderes son quienes proporcionan los recursos para cubrir las necesidades de esta generación sobre el equilibrio vida-trabajo, brindan las oportunidades de desarrollo, el feedback y las recompensas que los empleados pueden llegar a recibir. Es por esto, que la relación con el jefe inmediato determinará si los empleados estarán satisfechos o no con la posición que tome el líder (Martinez, 2016).

En vista de la búsqueda por lograr sus objetivos individuales y satisfacer sus necesidades, la Generación Y "guiados por gerentes dispuestos a cumplir estas expectativas, tienen el potencial de ser la generación más productiva de la historia" (Gonzalez-Perez y Mercado Percia, 2014: párr.4).

A continuación, se mencionan algunas herramientas y recursos motivacionales que promueven un ambiente organizacional positivo para la Generación Y.

- *RECURSOS MOTIVACIONALES*

  - ✓ *Equilibrio Vida-Trabajo*

La Generación Y hace hincapié en un factor que es sumamente importante para su satisfacción, el equilibrio entre su vida personal y el trabajo (Martinez, 2016). El ámbito hotelero posee obstáculos para redimir este requerimiento intrínseco de esta generación y esto se encuentra ampliamente relacionado a los horarios antisociales de trabajo.

Analizando el diseño del puesto de trabajo y como lo sostiene Martinez (2016), desviarse de los horarios en los que funciona un hotel y del restaurante en específico, puede conducir potencialmente a un problema. De esta forma, al tener horarios y francos antisociales entran en conflicto con las motivaciones de calidad de vida de esta generación. Al no poder modificar estos horarios, el foco en el cual busca esta generación satisfacer sus necesidades de equilibrio son:

- Los descansos. Proporcionando flexibilidad en la elección de francos y en el caso que la organización y la estructura de trabajo lo permita, flexibilidad en cuanto a los horarios y la elección de las fechas de vacaciones.
- Horas extras. Los empleadores deben tener cuidado en mantener un registro preciso sobre las horas extra que los empleados aportan, ya que esto minimiza las problemáticas individuales para el reconocimiento de su esfuerzo.

✓ *Puesta en Valor y Reconocimiento de Empleados*

El puesto de camarero está caracterizado por ser una posición a nivel operativo. Este se encuentra en la base del organigrama y son quienes están en contacto con los huéspedes y clientes. Debido a la posición y al estar en contacto explícitamente con el público, los camareros requieren una necesidad motivacional de gratificación inmediata y una necesidad constante de retroalimentación (Martinez, 2016) para poder ofrecer un servicio de calidad.

Según Chiavenatto (2011), la constante capacitación y la búsqueda de desarrollo profesional mejoran la calidad de vida de las personas, trabajan con más facilidad y confianza e incrementa así la productividad y calidad del desempeño laboral.

Ahora bien, ¿cuáles son algunos de los recursos que se le pueden proporcionar al empleado?

Algunos de los recursos motivacionales sobre la puesta en valor del empleado, se pueden identificar a continuación:

- Cartelera de empleados
- Día libre de cumpleaños

En cuanto al reconocimiento de los empleados:

- Reconocimientos individuales y grupales: hacer sentir que esta generación son irremplazables en la organización, proporcionar retroalimentación, así mismo, dejarles el lugar a expresar lo que esperan, lo que está funcionando para ellos y lo que no. Esto ayuda a la Generación Y a sentirse apreciado y por parte de la organización promueve a la retención de los mismos (Martinez, 2016).

✓ *Clima Laboral*

El clima laboral se puede definir como el ambiente donde interactúan los participantes (empleados-empleadores), como se tratan las personas entre sí, cómo se atiende a los clientes, etcétera (Chiavenatto, 2011).

Los jóvenes de la Generación Y ponen énfasis en un buen ambiente de trabajo, por sobre sus expectativas, "las relaciones interpersonales con supervisores y compañeros como factores que pueden influir en experimentar insatisfacción laboral" (Yañez Gallardo et al., 2010), ponen en riesgo la permanencia del mismo en la organización. El puesto de trabajo de camarero requiere de trabajo en equipo, si esta relación de trabajo en conjunto es óptima teniendo un gran compromiso por parte de los integrantes del mismo, por consiguiente, el empleado tendrá un grado elevado de satisfacción.

Como afirma Martinez (2016), capacitar a los gerentes acerca del estilo de liderazgo y gestión organizacional con enfoque en las relaciones humanas y satisfacer las necesidades individuales ayudará a los hoteles a cumplir las metas deseadas. Un factor crítico que establece una relación sólida entre el líder-empleado es la confianza. Los líderes participativos consultan con sus empleados, posibilitando distinguir los problemas y optar por tomar mejores decisiones, de esta manera trabajar juntos, como equipo (Davis y Newstrom, 2003).

Es trabajo de los líderes de las organizaciones incrementar la eficiencia en las tareas así como aumentar la calidad de los vínculos y la autoestima de las personas. Para poder llegar a cumplir esto, adoptar un liderazgo de modelo de aprendizaje mutuo corresponde a ser racional pero a la vez empático sobre las emociones e intereses de las personas a la hora de la toma de decisiones. Estar abierto a entender las lógicas que cada empleado posee, sobre un enfoque determinado, tomar los errores como oportunidades de aprendizaje, compartir responsabilidades y aceptar que todos los participantes pueden contribuir a la solución de problemas son características propias de un líder con una buena gestión del clima organizacional (Kofman, 2001).

Como menciona Martinez (2016) en su investigación sobre la Generación Y en la industria hotelera, hay ciertos recursos que el hotel puede proporcionar al empleado para generar un óptimo ambiente organizacional, como respuesta satisfactoria de las motivaciones que se nombran a continuación que propician la permanencia del personal dentro de la organización.

- El empleado debe sentir que puede relacionarse con el líder fuera de la organización y que estos estén disponibles para escuchar.
- Proporcionar capacitaciones sobre el acoso y la discriminación en el lugar de trabajo.
- Replantear la omisión de comidas. Los grandes focos de huéspedes y clientes en un restaurante de hotel se concentran en horarios de desayuno, almuerzo y cena, y es cuando el staff debe permanecer completo para llevar a cabo un buen servicio. Omitir las comidas de los empleados puede llevar a un terreno hostil para recibir insatisfacciones y quejas hacia el líder. Es por esto, que se debe tener una correcta administración que no perturbe el clima laboral (Martinez, 2016).
- Rever y compartir comentarios que recibe el hotel y restaurante, tanto positivo como negativo del desempeño de los empleados como recurso para replantear el rendimiento individual y grupal.

CAPÍTULO IV

ESTRATEGIA METODOLÓGICA & RESULTADOS

ESTRATEGIAS METODOLÓGICAS

Para lograr la elaboración del estudio sobre la satisfacción laboral de la "Generación Y", responder a los problemas de investigación y alcanzar los objetivos planteados, partimos de establecer que esta investigación tiene un alcance descriptivo con un enfoque cuantitativo (Sampieri et al., 2010). De esta forma, se pretende recoger información de las variables aplicados a la Generación Y.

Durante esta investigación se partió por una revisión de la literatura que aborda temas sobre las palabras clave que se eligió investigar. Sobre esta información recolectada, se confeccionó el marco teórico a partir de distintas fuentes primarias de investigación como libros, publicaciones y artículos de revistas científicas, informes, trabajos de licenciatura y de maestrías (Sampieri et al., 2010).

En base a esta investigación no experimental[6], se seleccionó un diseño de estudio transeccional descriptivo donde consiste en ubicar diversas variables como la satisfacción de las motivaciones, expectativas y plasmar el ambiente organizacional de un grupo de personas e indagar sobre la incidencia de las variables en la Generación Y de camareros (Sampieri et al., 2010) en el año 2020.

Como tipo de investigación cuantitativa, se utilizó la herramienta de encuesta de opinión (surveys) con formato online que se confeccionó desde la plataforma Google Forms para ser contestadas por camareros de la Generación Y.

POBLACIÓN Y MUESTRA DEL ESTUDIO

La población que se usó para la presente investigación corresponde a jóvenes de la Generación Y (nacidos entre 1985-2000) que se encuentran trabajando activamente en la Industria Hotelera de CABA. Estos camareros a su vez corresponden a dos unidades de análisis distintas. Los camareros que poseen estudios vinculados a carreras relacionadas a la Hotelería y el Turismo y aquellos camareros que no poseen estudios académicos relacionados a la industria hotelera. La muestra que se recolectó tiene carácter no

[6] "Estudios que se realizan sin la manipulación deliberada de variables y en los que sólo se observan los fenómenos en su ambiente natural para después analizarlos" (p. 149). Sampieri, R. H., Collado, C. F. y Lucio, P. B. (2010). Metodología de la investigación – Quinta Edición. México D. F., The Mcgrall-Hill Companies, Inc.

probabilístico, como se nombró durante los limitantes de la investigación, ya que con la cantidad de encuestas que se recolectó no se busca describir a la población total de la Generación Y de camareros.

- Población Objetivo: Personas pertenecientes a la Generación Y que sean camareros de Hoteles de CABA

- Muestra: 80 camareros de hoteles de CABA,

    - 48 son camareros vinculados a carreras de Turismo y Hotelería de la Generación Y.
    - 21 son camareros de la Generación Y no relacionados a las carreras previamente nombradas
    - 11 son camareros que no pertenecen a la Generación Y, estos serán eliminados de los resultados para el análisis

INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS

La muestra no probabilística se llevó a cabo a través de una selección informal de muestreo al azar por bola de nieve, por lo que no es posible calcular el nivel de confianza de la estimación de los resultados (Chiavenatto, 2011). Los instrumentos que se utilizaron para difundir la encuesta fueron a través de redes sociales en grupos de hoteleros, y por bola de nieve se logró su difusión. Se utilizó este método ya que como limitante del año 2020 el aislamiento por Covid-19 no posibilitó llegar a los hoteles físicamente.

PRESENTACIÓN DE LA ENCUESTA

La encuesta se utilizó para recabar cuantitativamente información acerca de las variables de motivación laboral, expectativas de crecimiento y la autorrealización en la empleabilidad. Por último, recolectar datos con respecto a la variable del ambiente organizacional de los hoteles de la Generación Y que se encuentran trabajando activamente como camareros para el año 2020.

Diferenciando así la información que se obtenga acerca de las expectativas entre los jóvenes que sean camareros con estudios relacionados al Turismo y la Hotelería, de aquellos sin estudios académicos vinculados a la industria hotelera.

La elaboración de la encuesta como lo nombramos previamente, se hizo a través de Google Forms, donde permitió confeccionar un cuestionario autoadministrado individualmente con preguntas cerradas, que "reduce la ambigüedad de las respuestas y se favorecen las comparaciones entre las respuestas" (Chiavenatto, 2011:221). También, se realizó una pregunta abierta que proporcionó información más amplia para proponer finalmente una mejora sobre los recursos motivacionales para las organizaciones.
El formato de la encuesta es de elaboración propia.

PLAN DE ANÁLISIS DE DATOS

Las encuestas que se obtuvieron fueron analizadas mediante una hoja de cálculo de Excel para poder codificar los resultados. Se utilizó como herramienta de codificación dos escalas de tipo Likert con preguntas en forma de afirmación favorable o positiva para medir las actitudes y las reacciones de los encuestados (Chiavenatto, 2011). A cada variante de respuesta se le asignó un número del cero al tres para la pregunta uno (motivación laboral) de la tercera parte de la encuesta, siendo cero en el primer caso una medición de insatisfacción mientras que llegando a tres, el empleado estará más satisfecho. Mientras que para la pregunta número tres (expectativas laborales) de la tercera parte de la encuesta se adjudica una escala de uno a cinco a cada variante para analizar la variable de estudio.

A modo explicativo para expresar mejor las características de la encuesta se la puede dividir en cuatro partes:

- La primera parte consta de recabar aspectos demográficos de los encuestados: "edad"; "género"; "estado civil"; si "tiene hijos"; "lugar de residencia" y "grado de estudios". La "edad" fue uno de los aspectos que se utilizó para eliminar aquellos encuestados que no cumplan con los requisitos de la edad correspondiente a la Geneneración Y (20-35 años).

- Luego en la segunda parte, se continuó por preguntas cerradas vinculadas a la industria hotelera, como por ejemplo, si el encuestado es "estudiante de carrera Universitaria, Terciario o Curso en Turismo/Hotelería". Esta pregunta se utilizó para diferenciar el grado de satisfacción de las expectativas de crecimiento profesional y la autorrealización de los camareros que poseen estudios académicos. En comparación con las expectativas de crecimiento laboral de aquellos camareros que no estén vinculados a estos estudios. Luego se preguntó en qué "tipo de hotel trabaja"; si trabaja en condición de "eventual, pasantes o fijo" y por último en que "turno".

- La tercera parte de la encuesta consta de cuatro preguntas focalizadas a las variables de estudio de la investigación.

    - En la primera de ellas se realizó cinco afirmaciones (*Figura XIII*) donde se le pidió a los encuestados que le atribuyeran el grado de acordanza sobre las motivaciones de la Generación Y en el puesto de trabajo de camarero. La selección de las afirmaciones se realizó en base a las consideraciones sobre el marco teórico. El fin de esta pregunta es obtener el grado de satisfacción de los empleados sobre las motivaciones que se cubren en el puesto de camarero del sector de Alimentos y Bebidas de los hoteles en CABA.

Figura XIII. Afirmaciones de la Motivación de la Encuesta

1	El trabajo como camarero/a de hotel me deja suficiente tiempo para realizar diferentes actividades
2	El trabajo como camarero/a de hotel me hace sentir que tengo un equilibrio entre el trabajo y mi vida personal
3	El trabajo como camarero/a de hotel me hace sentir motivado/a al reconocer las posibilidades rápidas de ascenso o cambio de departamento en el hotel
4	El trabajo como camarero/a de hotel hace que me sienta valorado/a - reconocido/a en mis acciones por mis superiores
5	El trabajo como camarero/a de hotel me siento motivado/a al trabajar en grupo

Cada pregunta en una escala lineal tenía una única opción para contestar con cuatro medidas de valoración. A la valoración "Sumamente en Desacuerdo" se le atribuyó una escala Likert[7] de "0" puntos; "En Desacuerdo" se le atribuyó un puntaje de "1";

[7] "Conjunto de ítems que se presentan en forma de afirmaciones para medir la reacción del sujeto en tres, cinco o siete categorías" (p.245). Sampieri, R. H., Collado, C. F. y Lucio, P. B. (2010). Metodología de la investigación – Quinta Edición. México D. F., The Mcgrall-Hill Companies, Inc.

"De Acuerdo" se le atribuyó una puntuación de "2"; "Sumamente de Acuerdo" se le atribuyó una puntuación "3".

Estas motivaciones serán agrupadas en tres dimensiones para un mejor análisis de los indicadores motivacionales:

- ✓"Calidad de Vida": Tiempo libre (Preg. 1); Equilibrio Vida-Trabajo (Preg. 2); Trabajo en Grupo (Preg. 5).
- ✓"Valoración y Reconocimiento": Sentirse Valorado y Reconocido por los líderes (Preg. 4).
- ✓"Gratificación y Recompensas": posibilidades rápidas de ascenso o cambio de departamento (Preg. 3).

- En la segunda pregunta se pidió a los encuestados que seleccionen cuáles eran los recursos motivacionales que propicia el hotel a los empleados. Esta pregunta se utilizó para conocer, cuál es el ambiente organizacional de los hoteles y los recursos que le dan a los empleados para mantenerlos satisfechos. Mediante opciones de casilla con respuestas múltiples los encuestados tuvieron que contestar sobre las siete variantes de la *Figura XIV*.

Figura XIV. Recursos Motivacionales de la Encuesta

1	Cartelera de empleados
2	Reconocimiento de Logros Individuales y Grupales
3	Día Libre de Cumpleaños
4	Flexibilidad de Horarios
5	Flexibilidad en Cambio de Francos
6	Elección de Fecha de Vacaciones
7	Buen Clima Laboral

En este caso se procuró recolectar información en cuanto a los recursos que da el hotel a los empleados. De esta forma, se agrupó estos recursos en tres dimensiones para un mejor análisis de los recursos motivacionales que proporciona la organización:

- ✓ "Equilibrio Vida-Trabajo": Flexibilidad de horarios (Preg. 4); Flexibilidad en cambio de francos (Preg. 5); Elección de fecha de vacaciones (Preg. 6).

- ✓ “Valoración y Reconocimiento”: Cartelera de empleados (Preg. 1); Reconocimiento de logros individuales y grupales (Preg. 2); Día libre de cumpleaños (Preg. 3).
- ✓ “Clima Laboral”: Buen clima laboral (Preg. 7)

La escala de medición que se tomó para esta pregunta es un promedio en base al porcentaje de las personas que respondieron a cada uno de los ítems con respecto al total de los encuestados.

- La tercera pregunta que se les realizó a los encuestados es una afirmación para medir el promedio de empleados que están satisfechos al cumplir con sus expectativas de esta generación sobre el crecimiento y la autorrealización. Esto se verá reflejado en dos preguntas de cuadrícula de varias opciones donde solo se puede seleccionar una respuesta en ambas preguntas. En la primera opción se les preguntó acerca de sus expectativas sobre su crecimiento en 3 años y en la segunda opción se les pidió que contesten la realidad en cuanto a sus posibilidades crecimiento en 3 años. En cierta forma, esto se va a medir ya que en principio, se les preguntó las expectativas y en la segunda parte, se indagó en contraposición con la realidad laboral para ver si sus expectativas son viables. Al mismo tiempo, las preguntas tienen cinco variables para seleccionar (*Figura XV*) a través de una escala de Likert se le adjudicó un valor de 1 a 5 respectivamente de la Frase 1 (Fr 1) a la Frase 5 (Fr 5). De esta manera, a continuación se plasma el sistema que se utilizó para medir las expectativas de cada unidad de análisis.

Figura XV. Expectativas Laborales de la Encuesta

1	¿Cómo le gustaría verse/estar en 3 años?
2	Analizando sus posibilidades, ¿Cómo realmente estaría trabajando en 3 años?

Fr 1	Fr 2	Fr 3	Fr 4	Fr 5
Otro rubro	Mismo hotel, Mismo puesto	Distinto hotel, Mismo puesto	Distinto hotel, Distinto puesto	Mismo hotel, Otro puesto

- ✓ Unidad de análisis: camareros con estudios vinculados a la Hotelería y el Turismo.

  Se procuró recolectar información acerca de cómo son las expectativas para estos camareros analizando cada respuesta a las frases de la *Figura XV*. Para obtener la satisfacción real de los empleados en cuanto a la viabilidad de sus expectativas se obtuvo la media de la escala de Likert del total de los encuestados para esta unidad de análisis sobre la pregunta "1" de expectativas laborales en contraposición con la media de la pregunta "2" sobre realidad laboral.

  - Expectativas de crecimiento profesional a partir del puesto de trabajo de camarero

    Se evaluaron las respuestas de la pregunta "1" en base a la Frase 5 (Fr 5) de la encuesta. Luego se observó la viabilidad de esta expectativa contrastadas con la pregunta número "2" y sobre esta misma pregunta se obtuvo la respuesta si los empleados están satisfechos o no.

  - Expectativas de autorrealización en la empleabilidad

    Se analizó las expectativas en la pregunta "1" sobre las Frases 3 (Fr 3) y 4 (Fr4) y la realidad laboral que plantean los encuestados para las mismas frases. También se observó la realidad laboral de quienes pusieron sus expectativas en la Frase 5 (Mismo hotel, Otro puesto) para conocer si entre las respuestas se encontraba la búsqueda de la autorrealización en la "empleabilidad" (Fr 3 y Fr 4).

- ✓ Unidad de análisis: camareros sin formación académica en Hotelería y Turismo

  De igual forma que en la unidad de análisis uno, para la recolección de datos acerca de las expectativas de los encuestados se observó las respuestas a las preguntas y su selección en cuanto a las frases de la *Figura XV*. Para obtener la satisfacción real de los empleados en cuanto a la viabilidad de sus expectativas se obtuvo la media de la escala de Likert del total de los encuestados para esta unidad de análisis sobre la pregunta "1" de expectativas laborales, en contraposición con la media de la pregunta "2" sobre realidad laboral.

- Expectativas de crecimiento laboral a partir del puesto de trabajo de camarero

  Se evaluaron las respuestas de la pregunta “1” en base a la Frase 5 (Fr 5) de la encuesta. Luego se observó la viabilidad de esta expectativa contrastadas con la pregunta número “2” y sobre esta misma pregunta se obtuvo la respuesta si los empleados están o no satisfechos.

- En la cuarta y última pregunta de la encuesta, se buscó obtener información a través de una pregunta abierta donde los encuestados tenían la opción o no de contestar. Esta se redactó con el objetivo de que los empleados postulen cuales son las mejoras que deberían realizar en el puesto de trabajo para poder cubrir la motivación hacia un mayor equilibrio entre la vida personal y el trabajo de la Generación Y. Los resultados de esta pregunta abierta se contrastará con los datos obtenidos del ambiente organizacional (segunda pregunta de la tercera parte de la encuesta) ya que son mejoras que proponen los camareros sobre los recursos motivacionales que los líderes pueden utilizar para aumentar la satisfacción de los empleados.

  Los datos obtenidos en esta pregunta se codificaron mediante la relación de patrones generales de respuesta y se le adjudicó una puntuación de “1” para cada patrón que se repetía.

OPERACIONALIZACIÓN DE LAS VARIABLES DE ESTUDIO

VARIABLES	DEFINICIÓN CONCEPTUAL	DIMENSIONES	INDICADORES	INSTRUMENTO	TÉCNICA	VALOR	ITEM (ANEXO ENCUESTA)
MOTIVACIÓN LABORAL	Es el impulso que empuja a la gente a trabajar y lo que sostiene las acciones y comportamientos que los empleados vayan a tener. Está relacionado a su vez, con los deseos y necesidades del individuo (Navarro, 2008).	CALIDAD DE VIDA	TIEMPO LIBRE EQUILIBRIO VIDA-TRABAJO MOTIVACIÓN DE TRABAJO EN GRUPO	ENCUESTA	ESCALA DE LIKERT	0-1-2-3	Pregunta 11 (Fr 1) (Fr 2) (Fr 5)
		VALORACIÓN Y RECONOCIMIENTO	SENTIRSE VALORADO Y RECONOCIDO				(Fr 3)
		GRATIFICACIÓN Y RECOMPENSAS	POSIBILIDADES RÁPIDAS DE ASCENSO O CAMBIO DE DEPARTAMENTO				(Fr 4)
EXPECTATIVAS DE CRECIMIENTO Y AUTORREALIZACIÓN	Son parte de las motivaciones de los empleados y de los factores internos de la conducta sobre las posibilidades de crecimiento, reconocimiento profesional, ascenso, ampliación o enriquecimiento de trabajo.	NECESIDADES DE CRECIMIENTO PROFESIONAL Y LA AUTORREALIZACIÓN EN LA EMPLEABILIDAD	EXPECTATIVAS LABORALES	ENCUESTA	ESCALA DE LIKERT	1-2-3-4-5	Pregunta 13 (Pr 1)
			REALIDAD LABORAL				(Pr 2)
		NECESIDADES DE CRECIMIENTO LABORAL	EXPECTATIVAS LABORALES		ESCALA DE LIKERT		(Pr 1)
			REALIDAD LABORAL				(Pr 2)
AMBIENTE ORGANIZACIONAL	Son factores extrínsecos del contrato laboral y recursos laborales que brinda la organización para cumplir con las motivaciones y expectativas de los empleados.	EQUILIBRIO VIDA-TRABAJO	FLEXIBILIDAD DE HORARIOS	ENCUESTA	PORCENTAJE	1% - 100%	Pregunta 12 (Fr 4)
			FLEXIBILIDAD EN CAMBIO DE FRANCO				(Fr 5)
			ELECCIÓN DE FECHA DE VACACIONES				(Fr 6)
		VALORACIÓN Y RECONOCIMIENTO	CARTELERA DE EMPLEADOS				(Fr 1)
			RECONOCIMIENTOS INDIVIDUALES Y GRUPALES				(Fr 2)
			DIA DE CUMPLEAÑOS				(Fr 3)
		CLIMA LABORAL	BUEN CLIMA LABORAL				(Fr 4)
		MEJORAS EN EL PUESTO DE TRABAJO PARA TENER MAYOR EQUILIBRIO VIDA-TRABAJO	HORARIOS LABORALES FRANCOS DE TRABAJO VALORACIÓN Y RECONOCIMIENTO CLIMA LABORAL	ENCUESTA PREGUNTA ABIERTA	PATRONES GENERALES DE RESPUESTA	PUNTUACIÓN “1” POR CADA PATRÓN REPETIDO	Pregunta 14

ANÁLISIS DE LOS DATOS OBTENIDOS

DATOS DEMOGRÁFICOS DE LA MUESTRA

Por medio de la encuesta se logró obtener el perfil de los encuestados de la Generación Y. A continuación, se plasman los aspectos demográficos que se preguntaron en la primera parte de la encuesta y se exponen dos tipos de perfiles.

El primero de ellos corresponde a los camareros que poseen estudios de carreras relacionadas a Hotelería y el Turismo. A esta unidad de estudio la identificamos como *"estudiantes"*.

Por otro lado, el segundo perfil que se expone es de camareros que no poseen estudios académicos de las carreras antes nombradas. Este perfil se expone a continuación como *"camareros"*.

Se puede identificar como *"Generación Y"* al perfil total de los encuestados de esta generación. Una aclaración importante que se debe tener en cuenta es que estos dos perfiles estudiados (*estudiantes y camareros*) serán comparados únicamente en el análisis de las expectativas. En cuanto a las variables de motivaciones y los recursos motivacionales del ambiente organizacional se analizará en base al "*Generación Y*".

- *Tabla I.* Edad de los encuestados

Participantes	**N**	**%**	**MEDIA**
Estudiantes	48	69.5 %	25,16
Camareros	21	30,5 %	28,07
Generación Y	69	100 %	26,93

La Generación Y está conformada por jóvenes entre 20 y 35 años de edad para el año 2020. Según los datos recabados, la edad promedio de esta generación es de 27 años de edad, siendo que la edad de los encuestados que corresponden a los *"camareros"* es mayor a la de los *"estudiantes*".

- *Tabla II.* Género

Participantes	**Mujeres**		**Hombres**	
Estudiantes	N 37	77,08%	N 11	22,92 %
Camareros	N 8	38,1 %	N 13	61, 9 %
Generación Y	N 45	65 %	N 24	35 %

**Elaboración propia*

En cuanto al género de los encuestados, el 65% de la *Generación Y* son mujeres mientras que el 35% corresponde a los hombres inmersos en la fuerza laboral.

- *Tabla III.* Estado Civil

Participantes	**Soltera/o**		**Casada/o**		**Divorciada/o**		**Viuda/o**	
Estudiantes	N 43	89,6 %	N 3	6,2 %	N 1	2,1 %	N 1	2,1 %
Camareros	N 20	95,2 %	N 1	4,8 %	N 0	0 %	N 0	0 %
Generación Y	N 63	91%	N 4	6 %	N 1	1,5 %	N 1	1,5%

**Elaboración propia*

El promedio de la *Generación Y* que sobresale en cuanto al estado civil de los encuestados corresponde al 91% de los participantes solteras/os.

- *Tabla IV.* Participantes con hijos

Participantes	**Sí**		**No**	
Estudiantes	N 5	10,4 %	N 43	89,6 %
Camareros	N 4	19 %	N 17	81%
Generación Y	N 9	13 %	N 60	87 %

**Elaboración propia*

El promedio de empleados de la *Generación Y* que tiene hijos es de solo el 13 % de los encuestados. Mientras que el mayor grado de empleados que no posee hijos son los *estudiantes* con un 89,6 %. Como se nombró previamente en los antecedentes, la autora Pozzi (2013) sostiene que la generación Y, al no tener altas responsabilidades fuera del trabajo, le atribuyen una mayor importancia a su progreso profesional.

- *Tabla V.* Lugar de Residencia

Participantes	**CABA**		**Conurbano Bonaerense**	
Estudiantes	N 28	58,3 %	N 20	41,7 %
Camareros	N 8	38,1 %	N 13	61,9 %
Generación Y	N 36	52 %	N 33	48 %

**Elaboración propia*

Hay un porcentaje en cuanto al lugar de residencia de los encuestados que no difiere tanto uno del otro. De los encuestados de la *Generación Y*, el 52% vive en CABA y el 48% en el Conurbano Bonaerense.

- *Tabla VI.* Grado de Estudios

Participantes	**Primaria**		**Secundaria**		**Terciario**		**Universitario**		**Posgrado**	
Estudiantes	N 0	0 %	N 0	0 %	N 13	27,1 %	N 34	70,8 %	N 1	2,1 %
Camareros	N 1	4,7 %	N 5	23,8 %	N 6	28.5 %	N 7	33,5 %	N 2	9,5 %
Generación Y	N 1	1,5%	N 5	7 %	N 19	27,5%	N 41	59,5 %	N 3	4%

**Elaboración propia*

El grado más alto de estudios para la *Generación Y* se encuentra entre terciario y universitario. Solo el 1,5 % de los encuestados no finalizó sus estudios y el 7% llegó hasta nivel secundario. Podemos concluir en que el 88,5 % de los empleados de la *Generación Y* son estudiantes de carreras terciarias, universitarias y de posgrado.

ANÁLISIS DE DATOS DE LA INDUSTRIA HOTELERA

- *Tabla VII.* Estudiantes de Carreras relacionadas a la Hotelería y el Turismo

Participantes	**N**	**%**
Estudiantes	48	69.5 %
Camareros	21	30,5 %
Generación Y	69	100 %

**Elaboración propia*

Como se plasmó anteriormente la palabra *estudiantes*, hace referencia a los camareros con estudios académicos relacionados a la Hotelería y el Turismo. Es por esto, que la tabla nos muestra que el 69,5% de los encuestados corresponden a ser *estudiantes* de estas carreras antes mencionadas. Por otro lado, el 30,5 % de los camareros encuestados que están inmersos en la fuerza laboral de los hoteles de CABA corresponde a no tener estudios académicos en el puesto de trabajo.

Si se observa la *Tabla VI* (Grado de Estudios, p. 79), muestra que el 88,5 % de los empleados de la *Generación Y* son estudiantes de carreras terciarias, universitarias y de posgrado. Por consiguiente, si el 69,5% son *estudiantes* de carreras relacionadas a la Hotelería y el Turismo, entonces, el 19% de los *camareros* que trabajan activamente en los hoteles están estudiando otras carreras terciarias, universitarias y de posgrado sin relación con la industria hotelera.

- *Tabla VIII.* Tipos de hoteles en los que trabajó o trabaja esta generación

Participantes	**Hotel 3 ***		**Hotel 4***		**Hotel 5***	
Estudiantes	N 0	0 %	N 15	31,2 %	N 44	91,6 %
Camareros	N 3	14,3 %	N 5	23,8 %	N 17	80,9 %
Generación Y	N 3	4%	N 20	29%	N 61	88 %

**Elaboración propia*

De los encuestados, 61 de ellos trabajaron o trabajan en hoteles cinco estrellas. El mayor grado de empleados trabajando en hoteles de esta categoría, son empleados *estudiantes* vinculados a la Industria Hotelera.

- *Tabla IX.* Trabaja con modalidad

Participantes	**Fijo**		**Pasante**		**Eventual**	
Estudiantes	N 25	52,2 %	N 2	4,1 %	N 21	43,7%
Camareros	N 17	81 %	N 1	4,7 %	N 3	14,3%
Generación Y	N 42	61%	N 3	4,5%	N 24	34.5%

**Elaboración propia*

Los participantes que corresponden al mayor porcentaje en cuanto a la modalidad de trabajo son quienes trabajan fijo en un hotel con un promedio de 61% de la *Generación Y*. Por otro lado, en el análisis sobre los *estudiantes* no hay gran diferencia en cuanto al

porcentaje de los que trabajan fijo y como eventual. Donde el 52,2% lo recibe la modalidad fija y el 43,7% los que trabajan como eventuales.

- *Tabla X.* Turno de trabajo

Participantes	**Mañana**		**Tarde**		**Noche**	
Estudiantes	N 20	41,6 %	N 25	52,2%	N 3	6,2 %
Camareros	N 14	66,6 %	N 5	23,9%	N 2	9,5 %
Generación Y	N 34	49%	N 30	44%	N 5	7 %

**Elaboración propia*

Los turnos de trabajo en la hotelería se dividen en tres, como detallamos en el marco teórico, los horarios antisociales o anti horarios con los que cuentan son el turno tarde y noche. Los datos muestran varias situaciones interesantes. Hay un porcentaje casi similar en cuanto a la *Generación Y* que trabaja durante la mañana (7 AM – 3 PM aprox.) y la tarde (4 PM-12 PM aprox.). El menor porcentaje se lo lleva el turno noche (1 AM – 6 AM) ya que es poco el servicio que se brinda en ese horario en un hotel, con solo el 7%. Ahora bien, el promedio mayor es de 66,6 % corresponde a los *camareros* que trabajan en el turno mañana, mientras que el 52,2% de los *estudiantes* trabajan en el turno tarde.

RESULTADOS OBTENIDOS

SATISFACCIÓN DE LA MOTIVACIÓN LABORAL DE LA GENERACIÓN Y

A través del diseño y la metodología que se implementó para conocer los resultados de la satisfacción de las motivaciones laborales de la Generación Y, se va a analizar los siguientes datos obtenidos. Como se enunció previamente, para codificar las preguntas acerca de la motivación laboral de esta generación se utilizó una escala de Likert que va del “0” al “3” como lo indica la *Tabla XI* (Resultados de las Motivaciones Laborales, p. 82). Esta estimación se plasmó a partir de las 69 encuestas que como lo indica la escala, va de “0” (sumamente insatisfecho) a “3” (sumamente satisfecho).

Tabla XI. Resultados de las Motivaciones Laborales

	Motivaciones Laborales	**Media Nivel de Satisfacción**
1	Tiempo libre con respecto al trabajo	1,01
2	Equilibrio entre el trabajo y mi vida personal	1,04
3	Posibilidades rápidas de ascenso o cambio de departamento en el hotel	0,92
4	Valoración y Reconocimiento de los empleados	1,28
5	Motivación de trabajo en grupo	1,26
		**Escala Likert de 0-3*

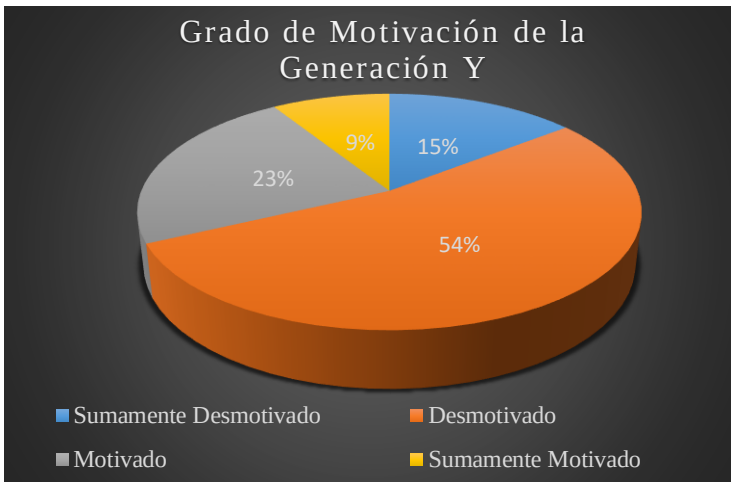
*Elaboración propia

Sobre este análisis entonces se puede apreciar que la pregunta número tres es la de menor valoración, las posibilidades rápidas de ascenso o cambio de departamento en el hotel son las que provocan mayor insatisfacción, mientras que la valoración y reconocimiento de los empleados es de mayor grado de satisfacción que las demás preguntas. Cabe aclarar que en esta escala, "1" es poco insatisfecho, mientras que "2" es poco satisfecho. Por ende, como discrimina la tabla, ninguna de las preguntas que se realizó deja totalmente satisfecho a los empleados.

Ahora bien, del puntaje que se le atribuyó a cada uno de estos ítems, se realizó un promedio con el total de los encuestados que respondieron asignando el grado de acordanza a cada pregunta, para conocer cuál es el nivel de satisfacción laboral que posee cada uno de ellos sobre sus motivaciones en el ambiente laboral.

Por consiguiente, se realizó una escala sobre estas medias y los resultados se plasmaron de la siguiente forma como lo describe la *Figura XVI*.

Figura XVI. Grado de Satisfacción de la Generación Y



*Elaboración propia

Se puede observar que el 54% de los empleados encuestados de la Generación Y (*estudiantes y camareros*) se encuentran desmotivados, este es el porcentaje más alto. En contraposición el 23% se encuentra motivado.

Al realizar una media sobre los rangos negativos (sumamente insatisfecho e insatisfecho) y entre los rangos de carácter positivo (satisfecho y sumamente satisfecho) se pudo observar que el valor de insatisfacción es del 68,1%, mientras que el valor de satisfacción es del 31,9 %.

Figura XVII. Satisfacción de la Motivación Laboral



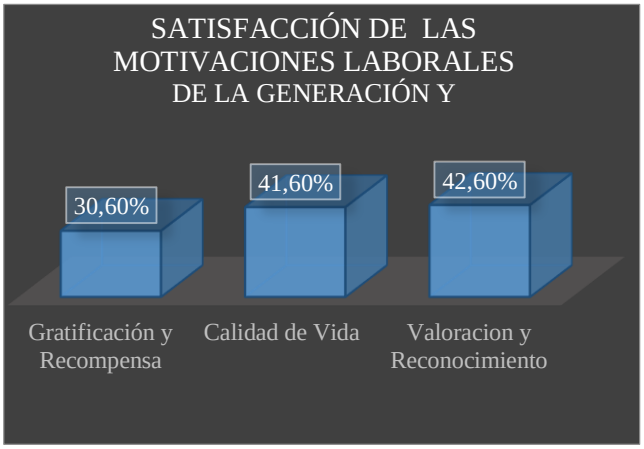
*Elaboración propia

Ahora bien, como se describió durante el marco teórico, hay ciertas variantes de la motivación laboral que las podemos describir como:

- Calidad de Vida: preguntas 1; 2; 5 *(Tabla XI)*
- Valoración y Reconocimiento: pregunta 4 *(Tabla XI)*
- Gratificación y recompensas: pregunta 3 *(Tabla XI)*

Sobre estos resultados se obtuvieron porcentajes de cuán satisfechos están y lo demuestra la *Figura XVIII.*

Figura XVIII. Satisfacción de las Motivaciones Laborales de la Generación Y



Como se vio anteriormente, la motivación *calidad de vida* que hace referencia al tiempo libre, al equilibrio entre la vida personal y el trabajo, y sobre la motivación del trabajo en grupo, se contrasta con el 41,60% donde este valor aún corresponde a estar poco satisfecho. Lo mismo sucede con la *valoración y reconocimiento* que reciben con un 42,6% sobre 100%. Por otro lado, el grado de *gratificación y recompensas* es bajo, como se vio en el marco teórico, este corresponde a la motivación de crecimiento que puede tener el empleado dentro del hotel.

EXPECTATIVAS DE CRECIMIENTO Y LA AUTORREALIZACIÓN EN LA EMPLEABILIDAD

EXPECTATIVAS DE ESTUDIANTES

Los *estudiantes*[8] como se describió en el marco teórico, poseen expectativas de crecimiento profesional, sin embargo, las organizaciones no ofrecen los recursos necesarios para poder cumplirlas. Imposibilitando de esta forma que los empleados puedan desarrollar sus carreras profesionales, en consecuencia, optan por acudir a la "empleabilidad" como recurso para cubrir sus necesidades de autorrealización propia. Una vez hecho el marco introductorio sobre las expectativas de los *estudiantes*, se va a proceder a analizar los datos cuantitativos recogidos.

A continuación, se plasman las expectativas que seleccionaron los *estudiantes* versus la realidad laboral de sus posibilidades para cada frase de la encuesta.

Figura XIX. Expectativa-Realidad de los datos arrojados por la encuesta (Estudiantes)



[8] Nombre que se le asigna para identificar a los camareros que poseen estudios de carreras relacionadas a Hotelería y el Turismo.

En este gráfico se observa que en muchas de las frases, las *expectativas laborales* tienen un porcentaje menor en comparación con la misma respuesta de la *realidad laboral*. Esto sucede porque las expectativas de los *estudiantes* no prevalecen en esa misma opción sino que pusieron sus expectativas de crecimiento profesional en otro de los ítems que aparecen detallados en el gráfico.

- EXPECTATIVAS DE CRECIMIENTO PROFESIONAL A PARTIR DEL PUESTO DE TRABAJO DE CAMARERO

En la *Tabla XII*, se puede observar que las expectativas laborales que poseen estos jóvenes en cuanto al crecimiento profesional son de una media de 4,1, un grado alto de expectativas mientras que, la realidad laboral es de un 3,2.

Tabla XII. Resultados Expectativas de Crecimiento y Autorrealización

	Expectativas de Crecimiento Profesional	**Media Escala Likert**
1	Expectativas Laborales	4,1
2	Realidad Laboral	3,2
		**Escala Likert de 1-5*

* Elaboración propia

Como se puede observar en la *Figura XX*, los *estudiantes* encuestados cuentan con un 82% de expectativas de crecimiento, mientras que se contrasta con la realidad laboral con una viabilidad del 64% de posibilidades de que ese crecimiento que esperan se cumpla. La diferencia entre expectativa y realidad en este caso es de un 18%.

Figura XX. Expectativa-Realidad de Crecimiento y autorrealización de Estudiantes



Por otro lado, se refleja el grado de satisfacción que tienen los *estudiantes* encuestados, a través de las expectativas de crecimiento profesional en contraste con la realidad laboral. Se puede observar que el 50% de los estudiantes pusieron sus expectativas en el crecimiento profesional en el hotel donde trabajan activamente. En la realidad laboral de quienes eligieron esta opción, solo el 21% de ellos consideraron viables su expectativa mientras que el 73% restante lo considera no viable por las limitaciones de crecimiento a partir del puesto de trabajo de camarero en el hotel.

Por consiguiente, se pudo obtener la satisfacción laboral de la Generación Y con estudios relacionados a la Hotelería y el Turismo en cuanto al crecimiento profesional a partir del puesto de camarero y se puede observar en el gráfico de la *Figura XXI*.

Figura XXI. Grado de Satisfacción Laboral de las Expectativas de Crecimiento Profesional



*Elaboración propia

De los *estudiantes* encuestados que sus expectativas estaban puestas en "Mismo hotel, distinto puesto", el 21 % de ellos están satisfechos por el grado en que sus expectativas son viables. Por otro lado, el 62,5% se encuentra insatisfecho ya que en respuesta al no tener posibilidades de crecimiento en el hotel en que trabajan, optaron por seleccionar en la realidad laboral que eligen:

- Distinto hotel, mismo puesto
- Distinto hotel, distinto puesto

En tanto el 16,5% restante se encuentra frustrado al reconocer que no tienen acceso al crecimiento en el mismo hotel y seleccionaron que su realidad laboral es:

- Permanecer en el mismo hotel, mismo puesto
- Dedicarse a otro rubro

- AUTORREALIZACIÓN DE LOS ESTUDIANTES

Ahora bien, para contrastar si estos estudiantes en busca de su crecimiento profesional eligen la autorrealización en la *empleabilidad*, como se detalló en el Plan de Análisis de Datos se utilizó una escala de Likert de 1 a 5 respectivamente para cada frase plasmada en la *Figura XV* (Expectativas Laborales de la Encuesta, p. 73). De esta forma, se analizaron las respuestas a las Frases "Distinto hotel, mismo puesto" y "Distinto hotel, distinto puesto".

Como resultado de este análisis el 39,5% de los *estudiantes* pusieron sus expectativas en la *empleabilidad*. Contrastado con la realidad laboral de los encuestados que eligieron esta expectativa se observa que el 89% determinó que resulta viable poder concretarla.

Por otro lado, como se vio anteriormente del 50% de los encuestados que pusieron sus expectativas en el crecimiento profesional del mismo hotel, solo el 21% de ellos determinó que era viable su expectativa. Mientras que el 62,5 % de ellos eligió la *empleabilidad* como método para cubrir esta necesidad que no puede ser cumplida en la misma organización que trabajan. Por consiguiente, el 33,5% eligió "Distinto hotel, mismo puesto" y el 29% eligió "Distinto hotel, distinto puesto".

Como conclusión, el 64,5% del total de los *estudiantes* encuestados eligieron la *empleabilidad* como método para cubrir las necesidades de autorrealización del crecimiento de sus carreras profesionales.

EXPECTATIVAS DE CAMAREROS

Para detectar cómo son las expectativas de los *camareros*[9], en cuanto al crecimiento laboral a partir del puesto de trabajo en el sector de AA&BB (Alimentos y Bebidas) de los hoteles de CABA, se elaboró un análisis nuevamente sobre una escala de Likert de 1 a 5 sobre las variantes de estudio. De esta forma, se logró plasmar como la *Figura XXII* lo demuestra los datos recolectados sobre las expectativas y la realidad laboral del crecimiento de la Generación Y para *camareros*.

[9] Nombre que se le asignó para identificar al perfil de los camareros que no poseen estudios académicos relacionados a la Hotelería y el Turismo.

Figura XXII. Expectativa - Realidad de los datos arrojados por las encuestas (Camareros)



Como se aclaró previamente en el estudio de las *Expectativas de Estudiantes*, al igual que en este gráfico se puede contemplar que hay un porcentaje inferior en ciertas expectativas laborales en comparación con la realidad laboral. Esto sucede como resultado de que los *camareros* en la pregunta sobre expectativas seleccionaron una opción distinta a la pregunta dos de realidad laboral, al observar las posibilidades de cumplir sus expectativas.

- EXPECTATIVAS DE CRECIMIENTO LABORAL A PARTIR DEL PUESTO DE TRABAJO DE CAMARERO

La *Tabla XIII* muestra el grado de expectativas laborales de la Generación Y de *camareros*. Estas expectativas de crecimiento laboral poseen una media de la escala Likert que se aplicó de 3,5, mientras que la realidad laboral que plantean estos camareros obtiene una media de 2,7. Hay un desfasaje en la satisfacción que poseen para poder cumplir con sus expectativas. Como conclusión las expectativas superan la realidad laboral de esta generación de *camareros*.

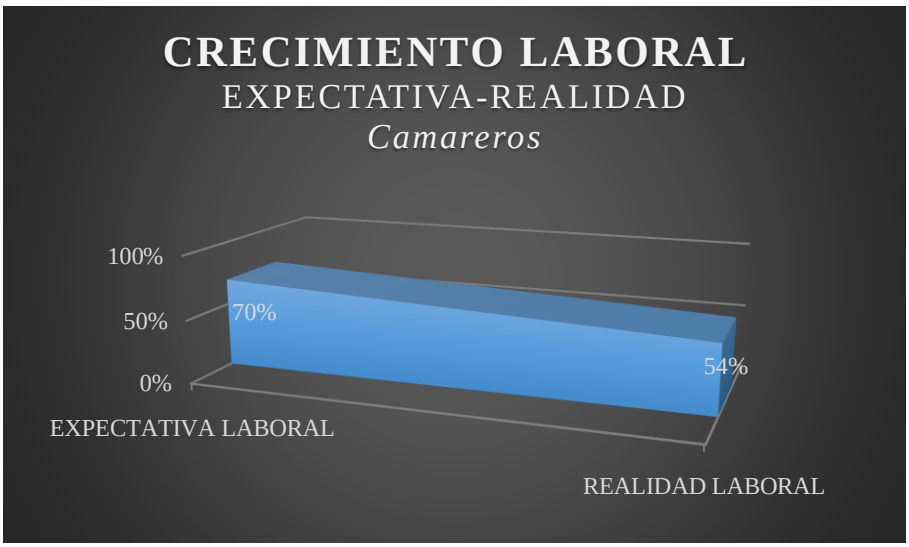
Tabla XIII. Resultados Expectativas de Crecimiento Laboral

	Expectativas de Crecimiento Laboral	**Media Likert**
1	Expectativas Laborales	3,5
2	Realidad Laboral	2,7
		**Escala Likert de 1-3*

*Elaboración propia

Realizando un cálculo de Regla de Tres, se pudo contrastar estos resultados en porcentajes para reconocer visualmente mejor los resultados. Estos datos recabados demuestran como lo indica la *Tabla XXIII* que el grado de expectativas de crecimiento de los *camareros* es del 70% mientras que contrastándolas con la realidad de sus posibilidades para cumplirlas sus expectativas bajaron a un 54%. A través de esto se puede reconocer que la diferencia entre expectativa y realidad es del 16%, Este número se retomará luego para comparar las diferencias con las expectativas versus realidad, de los *estudiantes*.

Figura XXIII. Expectativas-Realidad de Crecimiento Laboral



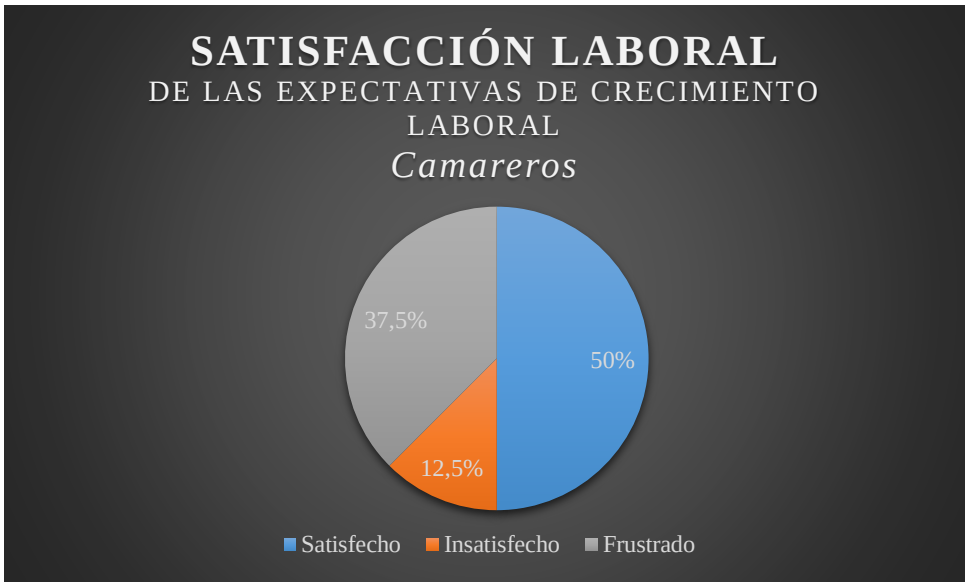
*Elaboración propia

Por otra parte, como se estudió en el marco teórico, el grado de satisfacción laboral para esta generación está valuada en las expectativas laborales de crecimiento laboral. Para poder plasmar esta satisfacción, se analizó las expectativas laborales de los *camareros* en base a la frase número cinco (Mismo hotel, distinto puesto) que se puede observar en la *Figura XXII* (Expectativa - Realidad de los datos arrojados por las encuestas (Camareros), p. 88). Como resultado de este análisis, solo el 38% de los *camareros* pusieron sus expectativas en el crecimiento dentro del hotel. El 50% de ellos, tienen la seguridad de que lo va a poder llevar a cabo en los próximos 3 años. Por lo tanto, este último promedio corresponde a los camareros que se encuentran satisfechos con la viabilidad de que tienen sus expectativas en la realidad laboral. Por otro lado, el 50% restante considera que no es viable esta expectativa y el 12,5% de estos se encuentran insatisfechos y van a buscar otras posibilidades de crecimiento en otros hoteles al saber que no tiene posibilidades de crecimiento en el mismo hotel. Estos últimos, seleccionaron las opciones de buscar otro hotel con el mismo puesto de camarero y buscar otro hotel con otro puesto.

Por último, el 37,5% restante se encuentra frustrado al no observar viabilidad de sus expectativas de crecimiento laboral en el mismo hotel. Estos encuestados seleccionaron en la realidad laboral que permanecerán en el mismo puesto del mismo hotel (12,5%) y se van a dedicar a otro rubro (37,5%) de trabajo.

De esta forma, se puede contrastar mejor la satisfacción laboral antes descrita a través del siguiente gráfico.

Figura XXIV. Grado de Satisfacción laboral de las Expectativas de Crecimiento Laboral



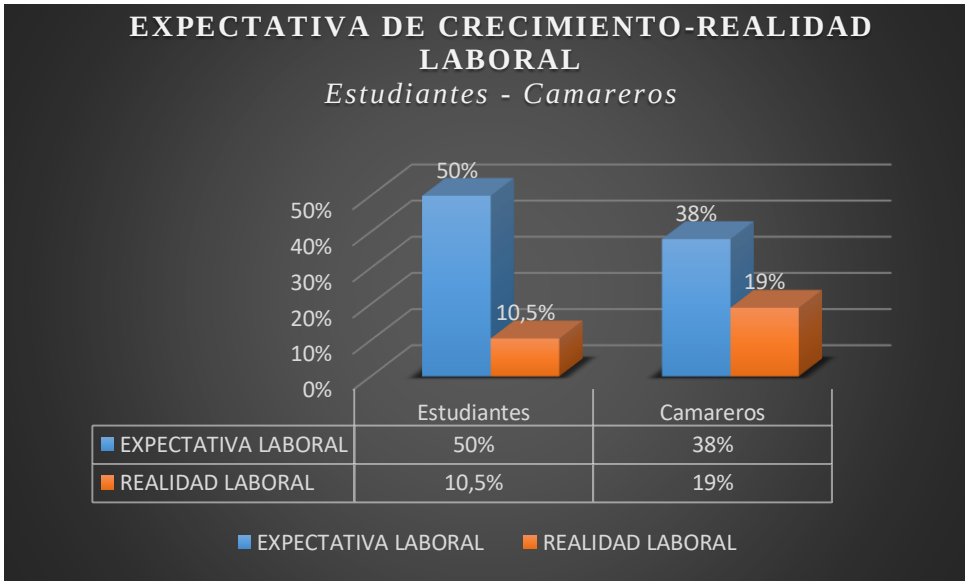
*Elaboración propia

Ahora bien, los distintos grados de expectativas que se observan entre *estudiantes* y *camareros* plasman una realidad distinta para cada uno de ellos. En principio, los *estudiantes* demuestran tener expectativas laborales más elevadas con un 50% en comparación con los *camareros* que poseen un 38%.

Por otra parte, como se nombró previamente, la diferencia entre expectativa y realidad del crecimiento en el mismo hotel de los *estudiantes* es del 18%, mientras que la diferencia que poseen los *camareros* entre expectativa y realidad es del 16%. Esta diferencia contrasta que el grado de insatisfacción para los *estudiantes* es mayor al tener expectativas más elevadas que se contrastan con una industria que no cuenta con la posibilidad de cumplir con las expectativas de crecimiento profesional de la Generación Y. Por otro lado, los *camareros* poseen mayor viabilidad de sus expectativas en comparación con los *estudiantes* de esta generación.

A continuación, se observa un gráfico que ayuda a contrastar las expectativas de ambos casos.

Figura XXV. Gráfico Comparativo de Expectativas de Crecimiento



*Elaboración propia

AMBIENTE ORGANIZACIONAL

Por medio de la investigación de esta variable se busca contrastar los recursos que el hotel les provee a sus empleados para que estos cumplan con sus motivaciones y expectativas y por consiguiente se encuentren satisfechos.

A través de esta pregunta se pudo recolectar datos que serán descritos en la *Tabla XIV*.

Tabla XIV. Resultados Ambiente Organizacional - Recursos

	Recursos Motivacionales	**N**	**%**
1	Cartelera de empleados	15	18,8 %
2	Reconocimiento de Logros Individuales y Grupales	22	27,5 %
3	Flexibilidad de Horarios	25	31,3 %
4	Flexibilidad en Cambio de Francos	33	41,3 %
5	Día Libre de Cumpleaños	34	42,5 %
6	Elección de Fecha de Vacaciones	39	48,8 %
7	Buen Clima Laboral	44	55%

**Elaboración propia*

Para traducir los datos de esta tabla se agrupan en tres variantes:

- Equilibrio Vida-Trabajo: preguntas 3; 4; 6 – 40,4% (Media entre preguntas)
- Valoración y Reconocimiento: preguntas 1; 2; 5 – 29,6% (Media entre preguntas)
- Clima Laboral: pregunta 7 – 55 %

La motivación de “Equilibrio Vida-Trabajo” de la Generación Y es cubierta según los encuestados por el 40,4 % que contestaron que esos recursos motivacionales eran brindados por en el hotel. Mientras que dentro de estos, el recurso que menos se brinda es la flexibilidad horaria que tienen un 31,3 % de los encuestados.

Por otra parte, en cuanto a la “Valoración y Reconocimiento” del empleado tiene una media de 29,6 % de aplicación en los hoteles, es el porcentaje más bajo en cuanto a las 3 variantes que se postularon. Dentro de este grupo de recursos, la cartelera de empleados es la que menos porcentaje tiene de empleados que contestaron afirmativamente.

Por último, el clima laboral posee un 55 % de la *Generación Y* que contestó afirmativamente. Como se vio en el marco teórico, el clima laboral está dado por el ambiente entre compañeros. Al igual que en la afirmación de la quinta pregunta de la variable “Resultados de las Motivaciones Laborales” (*Tabla XI*, p. 82) la motivación del trabajo en grupo es las opción que más motivación le da a los empleados.

EQUILIBRIO VIDA-TRABAJO

En el último ítem de la encuesta se realizó una pregunta abierta donde se les consultó a los encuestados acerca de las mejoras que podrían implementar las organizaciones en el puesto de trabajo de camarero para poder cumplir con una necesidad de equilibrio entre la vida personal y el trabajo. La *Tabla XV* muestra claramente cuáles fueron los factores que más afectan a los empleados ante esta necesidad.

La palabra que mayor preponderancia tuvo en las respuestas fue “flexibilidad”, esta se la usó en tres ocasiones de distinto carácter. La de mayor repetición fue “flexibilidad en los horarios” (N: 21), luego la siguió flexibilidad en los francos (N: 21) y por último “flexibilidad para escoger fecha de vacaciones” (N: 4).

Por otro lado, la palabra “horario” fue utilizada con mayor frecuencia en su uso de la palabra. De igual forma, esta apareció sujeta a tres maneras distintas de contextualizarla. La primera con mayor puntaje fue “menor carga horaria” (N: 12) haciendo referencia también al desgaste físico que requiere el puesto de trabajo, en segunda posición se consideró a la “flexibilidad horaria” (N: 5) y por último se la utiliza haciendo referencia a los “horarios antisociales” (N: 4).

La palabra “francos” tuvo repercusión en la recolección de información. Los encuestados propusieron “dos francos semanales por semana” (N: 11), nombraron la “flexibilidad en

los francos" (N: 6) y fue nombrada también haciendo referencia a los "francos en fin de semana" (N: 3).

A continuación, la *Tabla XV* describe el grado de importancia que se recolectó por cantidad de veces que fueron nombrados estos recursos.

Tabla XV. Mejoras de motivación Equilibrio Vida-Trabajo

	Recursos Motivacionales	**N**
1	Menor carga horaria; Flexibilidad horaria; Mejora de horarios antisociales	21
2	Dos francos semanales/ Flexibilidad de francos/ Francos fines de semana	21
3	Posibilidad de Crecimiento/Capacitación	9
4	Reconocimiento de esfuerzo/Reconocimiento en sentido de pertenencia / Reconocimiento de estudios en Hotelería y Turismo	9
5	Sueldo	6
6	Cantidad de personal necesario	5
7	Flexibilidad de elección de vacaciones	4
8	Mejor organización de equipos	4
9	Posibilidad trabajo fijo	2
10	Feriados libre/desgaste emocional	1

**Elaboración propia*

ANÁLISIS Y DISCUSIÓN

PROBLEMAS DE SATISFACCIÓN LABORAL

A partir de los resultados obtenidos en el punto anterior, podemos analizar varias cuestiones que se plantearon durante el desarrollo del marco teórico con el fin de contrastar las problemáticas y dificultades de esta generación en el puesto de trabajo de camarero. De este modo, se confeccionará a continuación un análisis en base a las preguntas de investigación que se plantearon durante el Capítulo II.

MOTIVACIONES QUE SATISFACEN A LA GENERACIÓN Y

De acuerdo a los resultados obtenidos en el presente estudio de investigación, se pudo determinar cuáles son las motivaciones que tienen mayor trascendencia en la satisfacción laboral de esta generación en el puesto de trabajo de camarero en los hoteles de CABA.

A través del marco teórico se plasmaron las motivaciones que satisfacen a la Generación Y. A partir de esto, se analizó la motivación *Calidad de Vida* que comprende el tiempo libre, el equilibrio vida-trabajo y la motivación de trabajo en grupo. Estas se pusieron en estudio sobre el puesto de trabajo de camarero y se obtuvo como resultado un 41,60% de la motivación *Calidad de Vida* comprendiendo cuán motivado se encuentra la Generación Y, de acuerdo a los recursos que la organización proporciona a los empleados en su puesto de trabajo para cubrir esta necesidad. Por otro lado, con la información que se recolectó durante la pregunta abierta sobre el planteamiento de mejoras en el puesto de trabajo, se pudo encontrar que la primera y con mayor repercusión es la *Calidad de Vida* donde los encuestados muestran firmemente la necesidad de "flexibilidad" para tener un *equilibrio entre su vida privada y el trabajo*. Aunque se obtuvo un porcentaje casi llegando al 50 por ciento que se aproxima a la satisfacción, este corresponde en una escala planteada a un grado de poca satisfacción. Ahora bien, se realizó una investigación más concreta para conocer cuál es la problemática que genera discrepancias en lo que se plantea en cuanto al porcentaje que se obtuvo en la motivación pero la fuerte necesidad de flexibilidad planteada por los empleados. Se halló que para sacar la media de la dimensión *Calidad de Vida* se tomó como parte de esta:

- ✓ "Tiempo Libre" que hace referencia al tiempo libre que permite tener el puesto de camarero para realizar diferentes actividades fuera del trabajo
- ✓ "Equilibrio que tiene entre vida personal y el trabajo"
- ✓ "Motivación del trabajo en grupo"

Esta última motivación del trabajo en grupo, tuvo el mayor puntaje. En el análisis desde los recursos que el hotel puede proveer a los empleados en su puesto de trabajo, el medio ambiente (el ambiente en que se encuentra inserto el grupo) proviene de la interacción y la conducta positiva de los compañeros. Por ello si sacamos esta variable, el porcentaje de *Calidad de Vida* que se obtiene es de un 34% mucho más bajo al planteado anteriormente. Por ende, el grado de insatisfacción es mayor.

Por otro lado, la información que se analizó en la encuesta, se afirma que a partir de las motivaciones planteadas, los encuestados aseguraron que se sienten satisfechos en un 42,60% sobre cuál es el grado de valoración y reconocimiento se siente en las organizaciones. Este tipo de necesidades es sumamente importante para esta generación que como se vio anteriormente, busca feedback constantemente sobre sus acciones. Sin embargo, es la valoración más alta que se obtuvo en los resultados. Con esa puntuación

podemos decir entonces, que esa necesidad está siendo poco satisfecha en la medida de cómo la cubren en el puesto de trabajo de camarero.

Por último, en cuanto a las *Gratificaciones y Recompensas*, como lo vimos en la pregunta de la encuesta, se refiere a las posibilidades rápidas de ascenso en el puesto de trabajo o cambio de departamento en el hotel. Esta es la motivación más baja que percibe el empleado con un 30,60 %. Esta dimensión se planteó desde el punto que la Generación Y, ha perdido la paciencia al esperar las posibilidades de ascenso en la estructura jerárquica. Intrínsecamente como lo describimos en el marco teórico, esta generación espera tener posibilidades de ser promovidos más rápidamente y ganar un salario alto. De esta misma forma, como lo observamos en los resultados obtenidos de las expectativas de crecimiento de los camareros en la *Figura XXV* (p. 91), el "Gráfico comparativo de expectativas de crecimiento" describe que ante la necesidad de crecimiento de los empleados, los hoteles de CABA no están preparados para cumplir con las necesidades de esta generación.

EXPECTATIVAS DE LA GENERACIÓN Y DE ESTUDIANTES - CAMAREROS

Como se estudia en el marco teórico, las expectativas que poseen los camareros de la Generación Y son parte de la satisfacción laboral y están compuestas por cubrir las necesidades de autorrealización. Partiendo de la autorrealización (sentimiento de realización, de crecimiento en el trabajo y realización profesional) que plantea Herzberg (Chiavenatto, 2011), se determinó estudiar la variable de las expectativas de crecimiento. Para contrastar estas expectativas, resulta inevitable referirnos a la mera diferencia entre *estudiantes* y *camareros* para distinguir cómo actúan en cada unidad de análisis.

A continuación, como se determinó previamente las expectativas de crecimiento para los *estudiantes* se conforma por ser "expectativas de crecimiento profesional y de autorrealización en la empleabilidad".
Para contestar a la pregunta de investigación acerca de cómo son estas expectativas, se puede observar mediante el gráfico expuesto de los datos obtenidos en la *Figura XX* (Expectativa-Realidad de Crecimiento y autorrealización de Estudiantes, p. 85), que los *estudiantes* tienen un grado elevado de expectativas de crecimiento. Pero al ver en contraposición con la realidad laboral y las posibilidades que poseen de crecimiento en

una misma organización se produce la brecha entre la expectativa (82%) y la realidad (64%) que resulta en la insatisfacción laboral.

La satisfacción de las expectativas de crecimiento profesional se plasmó en la *Figura XXI* (Grado de Satisfacción Laboral de las Expectativas de Crecimiento Profesional, p. 86). El 50% de los encuestados pusieron sus expectativas en el crecimiento en la misma organización en la que trabajan activamente. Al observar la realidad laboral es del 21% que define el grado de viabilidad de la expectativa puesta en el *crecimiento en la misma organización* que seleccionaron los encuestados Este promedio define la satisfacción de los camareros con estudios en relación a la industria hotelera al tener acceso a posibilidades factibles de crecimiento dentro de los próximos 3 años. Este porcentaje de posibilidades que ofrecen las organizaciones para desarrollar la carrera profesional de los *estudiantes* es bajo, como se mencionó previamente las organizaciones ofrecen menor inversión en el desarrollo interno (Pozzi, 2013). Esto se puede contratar con el 79% de los estudiantes que pusieron las expectativas de crecimiento profesional en el mismo hotel con otro puesto pero la realidad laboral no es viable para cumplirla. De este grupo de *estudiantes* que sus expectativas no van a poder ser cubiertas el 62,5 % se encuentra insatisfecho tomando como respuesta a esta insatisfacción la búsqueda de la empleabilidad y el 16,5% se encuentra frustrado. La frustración laboral está definida por empleados que eligen permanecer en el puesto de trabajo del mismo hotel y dedicarse a otro rubro en los próximos 3 años.

Dentro de los nuevos paradigmas de esta generación, el contrato psicológico de la Generación Y para empleados con estudios académicos en relación al puesto de trabajo, trae aparejado expectativas de autorrealización, como se vio anteriormente. En esta reciprocidad que se plantea, el empleado espera que la organización pueda cumplir esta expectativa mediante el esfuerzo y el desempeño laboral que el camarero ejerce. Como asegura Chiavenatto (2011), si el empleado percibe que este esfuerzo es mayor del que recibe a cambio por consiguiente se producirá insatisfacción laboral en el empleado y está propenso a abandonar la organización. Entonces, como también se estudió en el marco teórico, la autorrealización según Maslow, depende únicamente del individuo mismo en buscar su desarrollo continuo para poder satisfacer esta necesidad (Chiavenatto, 2011). Como resultado de esta búsqueda de crecimiento, la Generación Y de *estudiantes* utiliza la *empleabilidad* como método para satisfacerse e incrementar su carrera profesional en el mercado laboral (Pozzi, 2013). De esta forma, en el análisis del crecimiento profesional sobre la autorrealización en la *empleabilidad*, se puede observar la empleabilidad en un 39,5 % del total de los encuestados que contestaron con sus expectativas en cambiar de

hotel con el mismo puesto de camarero y el cambio de hotel con un distinto puesto. La viabilidad que se obtuvo según los encuestados en poner sus expectativas de la autorrealización en la empleabilidad es de un 89%. Como conclusión del total de los *estudiantes* encuestados se observa que el 64,5% de la realidad laboral de los mismos, son quienes buscan su satisfacción laboral mediante la autorrealización en la *empleabilidad*.

El estudio que se planteó del análisis sobre los *camareros* sin estudios académicos sobre la hotelería y el turismo, como se observó en el marco teórico, refleja que las expectativas de autorrealización para esta unidad de análisis de la Generación Y corresponde a expectativas de crecimiento laboral. Los *camareros* exigen un desarrollo de carrera más rápido con promociones y aumento de sueldo a más corto plazo (Pozzi, 2013) y además el enriquecimiento del puesto de trabajo actúa como un recurso motivacional en su crecimiento laboral (Chiavenatto, 2011).
La también *Figura XXIII* (Expectativas-Realidad de Crecimiento Laboral, p.89) muestra que la expectativa de los *camareros* es del 70% y el contraste con la realidad laboral es del 54%. Estos porcentajes equivalen a la discrepancia en cuanto a las expectativas versus la realidad de sus posibilidades que es del 16%.
Al analizar la satisfacción laboral en el crecimiento dentro del mismo hotel adquiriendo un nuevo puesto, se observa que las expectativas de crecimiento de los camareros corresponden al 19% de los encuestados. El 50 % de estos, tienen la seguridad y validez que van a cumplir con sus expectativas por consiguiente, se encuentran satisfechos. En cuanto al 50% restante no concuerda en poder cumplir con sus expectativas de crecimiento en el mismo hotel y el 12,5% se encuentra insatisfecho, mientras que el 37,5% se encuentra frustrado.

Como la *Figura XXV* (Gráfico Comparativo de Expectativas de Crecimiento, p. 91) lo indica se pudo contrastar que la Generación Y de la unidad de análisis uno de *estudiantes* poseen expectativas más elevadas del crecimiento en el mismo hotel que los *camareros*. Sin embargo, en contraste con la realidad laboral los *camareros* observan una mayor viabilidad para cubrir esta necesidad. Esta última comparación se contrasta con que solo el 19% de los *camareros* pusieron sus expectativas en el crecimiento laboral en el mismo hotel, mientras que del total de los *camareros* encuestados el 52% se va a dedicar a otro rubro y analizando sus posibilidades van a continuar estando en el mismo lugar (Mismo hotel, mismo puesto) en los próximos tres años.

Los *estudiantes* que seleccionaron esta opción corresponden al 50% del total de los encuestados, un promedio mayor a los *camareros*.

Por otro lado, la diferencia que se observa entre expectativa y realidad de los *estudiantes* es del 18% que equivale a expectativas de crecimiento profesional más elevadas que las expectativas de crecimiento laboral de los *camareros* que corresponde al 16%.

AMBIENTE ORGANIZACIONAL DE LOS HOTELES DE CABA

Mediante las encuestas se les pidió a los participantes que reflejen cómo es el ambiente organizacional de los puestos de trabajo del sector de AA&BB (Alimentos y Bebidas) que proporciona el hotel, mediante los recursos motivacionales. Los datos que se plasman a continuación corresponden a la *Tabla XIV* (Resultados Ambiente Organizacional - Recursos, p. 91) acerca de los recursos motivacionales que les da el hotel. Estos serán contrastados con los resultados obtenidos de la pregunta abierta sobre las mejoras en el puesto de trabajo ya que corresponden a los recursos que el hotel puede proporcionar a los empleados.

A través del marco teórico, se describió al *equilibrio entre vida-trabajo* con los siguientes recursos motivacionales que la componen: flexibilidad en horarios; flexibilidad en cambio de francos; elección de fecha de vacaciones. Los resultados de las encuestas determinaron que solo el 40,4% de la Generación Y encuestada aportó que se aplicaba estos recursos en el puesto de trabajo de camarero del sector de AA&BB (Alimentos y Bebidas), siendo que el de menor aporte es la flexibilidad horaria con un 31,3 % de los hoteles que aplican este recurso en el puesto de trabajo. De igual manera, se contrasta con esta falta de recurso en los resultados de la pregunta abierta donde la recolección de datos demostró que dentro de la flexibilidad horaria, la menor carga horaria de trabajo y la mejora en los horarios antisociales prevalecen con mayor repercusión. Con respecto a la flexibilidad en cambio de francos tuvo un 41,3 % de concordancia en los recursos que proporciona el hotel. Este porcentaje es bajo con respecto a la satisfacción que puede llegar a tener los empleados si se cumpliera este recurso en la mayor cantidad de puestos de trabajo. La motivación de *equilibrio entre la vida personal y el trabajo* recae en la necesidad de los encuestados de la flexibilidad en cambio de francos y según sus comentarios también recae en la necesidad de dos francos semanales y los fines de semana. Como lo vimos en el diseño del puesto de camarero, el convenio colectivo de

trabajo expone que los francos son alternados por semana con un franco de 24 horas y otro de 48 horas en la semana siguiente. Es por ello que la necesidad de más tiempo libre es el mayor recurso nombrado por esta generación.

La elección de fecha de vacaciones tiene uno de los mayores porcentajes en cuanto a los recursos proporcionados por los hoteles de la Ciudad de Buenos Aires al igual que figura en la *Tabla XV* (Mejoras de motivación Equilibrio Vida-Trabajo, p. 93) que se encuentra en séptima posición y es una de las necesidades menos nombradas por los encuestados.

En cuanto a la motivación de *Valoración y Reconocimiento* de los empleados, los datos de la encuesta reflejan el porcentaje más bajo de la variable de estudio del ambiente organizacional. Este obtuvo un total de 29,6 % y está compuesto por cartelera de empleados, reconocimiento de logros individuales y grupales, y día libre de cumpleaños. Por una parte, el estudio del recurso de cartelera de empleados muestra que solo el 18% de los encuestados seleccionaron que es utilizado por el hotel para motivarlos, es así que el sentido de pertenencia (*Tabla XV*) que aparece planteado como una necesidad de la Generación Y, requiere de atención de los líderes de las organizaciones hoteleras a ser implementados en el puesto de camarero. El reconocimiento de logros individuales y grupales fue puesto en estudio sobre esta generación y se obtuvo un 27,5 %, es el segundo porcentaje más bajo después de la cartelera de empleados. Como se describió en el marco teórico la necesidad de retroalimentación, la capacitación y la búsqueda de desarrollo profesional son necesarios al estar en contacto explícitamente con el público. Los empleados que sean motivados de esta forma pueden ofrecer servicios de mayor calidad y así incrementar la productividad. Con un ambiente organizacional que no provee estos recursos, los camareros de la Generación Y manifiestan como se observa en la *Tabla XV* (Mejoras de necesidad Equilibrio Vida-Trabajo, p. 93) la necesidad de que se implementen posibilidades de crecimiento y capacitación al igual que el reconocimiento del esfuerzo del empleado y el reconocimiento de aquellos camareros con estudios relacionados a la Hotelería y el Turismo. El reconocimiento como parte intrínseco de las expectativas del contrato psicológico resulta importante para los empleados en condición de recibir reciprocidad desde la organización a través del reconocimiento del esfuerzo que el camarero proporciona al desempeñar su tarea. Como se plasmó, en esta relación de reciprocidad los empleados que manifiestan que el esfuerzo es mayor a lo que reciben a cambio se encuentran insatisfechos. Como parte del reconocimiento del empleado los encuestados contestaron que el día libre de cumpleaños es utilizado como recurso motivacional al 42,5% de los camareros.

Por último, el análisis del *Clima Laboral* como se ve en la *Tabla XIV* (Resultados Ambiente Organizacional - Recursos, p. 91) obtiene la mayor valoración con el 55 % de los empleados que reciben esta motivación desde el ambiente organizacional que proporcionan los líderes hacia los camareros. Como se describió en el marco teórico, el *clima laboral* para la Generación Y está ligado a la buena relación con supervisores y compañeros, estos son factores que pueden influir en experimentar insatisfacción laboral. El porcentaje alto de camareros que seleccionaron un buen *clima laboral* entre los recursos que proporciona el hotel se contrasta con el alto porcentaje de los encuestados que en la variable de estudio de las "Motivaciones Laborales" (*Tabla XI*, p.82) respondieron con un 42% (1,26 en Escala de Likert) de la motivación de trabajo en grupo que poseen en el puesto de trabajo. En conclusión se puede decir que el buen *clima laboral* del sector de AA&BB (Alimento y Bebidas) de los hoteles de CABA está dado por la buena relación con los compañeros ya que al observar lo propuesto por los camareros durante la pregunta abierta requieren que los líderes proporcionen mejor organización de los equipos de trabajo y la necesidad de personal adicional para mejorar el clima laboral.

CAPÍTULO V

CONCLUSIÓN

El presente trabajo de investigación tiene como objetivo conocer las problemáticas de la satisfacción laboral de la Generación Y sobre el puesto de trabajo de camarero del sector de AA&BB (Alimentos y Bebidas) en la Ciudad Autónoma de Buenos Aires. El estudio es de carácter descriptivo-deductivo y pretende recoger información a través de encuestas para plasmar cuál es la problemática en la satisfacción de las dos unidades de análisis que componen la Generación Y en el puesto de trabajo. Por un lado, los camareros con estudios relacionados a la Hotelería y el Turismo, y por el otro los camareros sin formación académica en la industria hotelera.

Con la Generación Y incursionado ya en la fuerza laboral, es imprescindible conocer de dónde vienen sus conductas. Resulta sumamente interesante cómo aspectos y hechos de una determinada franja temporal, relacionados con la sociedad, la cultura y la economía, formaron durante su infancia a estos jóvenes con objetivos, conductas y comportamientos completamente distintos a otras generaciones. Este quiebre generacional tan notorio en la sociedad entre una generación y la otra, promete la misma discrepancia en la forma que se desenvuelven en el ambiente de trabajo.

Esta Generación Y, se ha estudiado de forma amplia sobre sus aspectos sociológicos en Estados Unidos, donde muchas de las investigaciones tienen las bases en los sucesos socio-histórico-cultural de ese país. No reflejando así, la franja etaria de esta generación que deviene en Argentina ya que un punto fundamental en su conformación de la conducta fue la tecnología y esta llegó tiempo después del desarrollo que tuvo en Estados Unidos. Por consiguiente esta brecha entre un país y otro hizo que la franja etaria de esta generación para la Argentina sea en jóvenes entre 20 a 35 años para el año 2020.

Ahora bien, en la conformación de la conducta de este grupo se pudo recabar información que nos proporcionó cuáles son esas necesidades que este grupo etario posee. Hablar de satisfacción, motivaciones y expectativas laborales es un tema tan amplio como los aspectos intrínsecos de cada una de las personas. Estas necesidades llevadas al ambiente de trabajo de esta generación, por su filosofía de vida, determina que la motivación de calidad de vida comprende: tener suficiente tiempo libre, tener un equilibrio entre la vida y el trabajo, y estar motivado al trabajar en grupo. Por otra parte también comprende la necesidad de sentirse valorado y reconocido por su desempeño necesitando obtener gratificaciones y recompensas como crecimiento laboral, cambio de puesto o aumento de sus responsabilidades. A partir de la investigación se contrastó que el grado en que los líderes hacen hincapié en cubrir estas motivaciones en ambas unidades de análisis que

componen a los camareros de la Generación Y de los hoteles de CABA, es baja y por consiguiente esta generación de camareros se encuentra insatisfecha.

Como parte de la satisfacción laboral y del contrato psicológico, las expectativas laborales también prometen motivar a los empleados siempre y cuando estas sean viables a cumplirse. Mediante la investigación se determinó que aquellas expectativas que motivan a este grupo etario dentro de la organización son las expectativas de crecimiento. Recabando información sobre estas expectativas de crecimiento de esta generación y al poner en estudio sobre estas dos unidades de análisis se determinó que los camareros con estudios relacionados a la Hotelería y Turismo poseen expectativas de crecimiento profesional. Estas expectativas de crecimiento profesional se pusieron en estudio evaluando si las posibilidades de crecimiento en obtener un nuevo puesto de trabajo pueden llevarse a cabo en el mismo hotel donde trabajan en los próximos 3 años. Los datos obtenidos revelan que poseen expectativas elevadas pero al reconocer sus posibilidades y viabilidad para cumplirlas, además, reconocen que no las podrán cumplir y la brecha entre expectativa y realidad es alta por consiguiente el grado de insatisfacción también es elevado. Además, se observó que de estos empleados insatisfechos que no pueden alcanzar estas expectativas, hay un alto porcentaje de estudiantes que eligen satisfacer sus necesidades de crecimiento profesional a partir de la empleabilidad.
Como se estudió en el marco teórico, en respuesta a las necesidades de la Generación Y de posibilidades rápidas de ascenso o cambio de sector, la búsqueda de la autorrealización de sus carreras profesionales se sustenta en la empleabilidad. Este es un nuevo paradigma de trabajo que trae esta generación, es una herramienta de crecimiento de su desarrollo profesional a partir del cambio de empleadores seguido, a lo largo de su carrera para aumentar sus habilidades, potenciar su crecimiento profesional y aumentar su empleabilidad en contraposición con las generaciones pasadas donde sus expectativas se focalizaron en pertenecer a una misma empresa hasta su retiro (Pozzi, 2013). Como resultado de este estudio, hay un grado elevado de camareros con estudios que en búsqueda de potenciar sus carreras y al tener pocas posibilidades de crecimiento al adquirir otro puesto en la misma organización eligen la autorrealización en la empleabilidad.

Por otra parte, se determinó que en base al estudio realizado sobre la segunda unidad de análisis que corresponde a los camareros sin formación académica en carreras relacionadas a la Hotelería y el Turismo, que las expectativas de crecimiento se sustentan

en el crecimiento laboral. Este se plasmó a partir del puesto de trabajo de camarero y los resultados mostraron que tienden a tener expectativas de crecimiento más bajas donde hay un grado elevado de empleados insatisfechos que elige dedicarse a otro rubro o permanecer en el mismo puesto del mismo hotel. En consecuencia a las expectativas de crecimiento laboral en el mismo hotel demuestran que hay un grado elevado de empleados satisfechos al reconocer el alto grado de viabilidad de sus expectativas considerando sus posibilidades, sin embargo son pocos los encuestados que plasmaron esta necesidad de crecimiento.

Como parte de la investigación de las problemáticas que surgen de la satisfacción laboral de camareros de la Generación Y, el ambiente organizacional que brinda el hotel hacia los empleados también genera dificultades hacia estos ya que en la búsqueda de cumplir sus motivaciones y expectativas, los líderes de las organizaciones proveen pocos recursos en el sector estudiado. Donde las mayores dificultades que se encuentran corresponden a llegar a cubrir las motivaciones de equilibrio entre la vida personal de los camareros y el trabajo a partir de la gran carga horaria, la poca flexibilidad que surge de esto y de los francos de trabajo que también trae aparejado la necesidad que los descansos sean más extensos. De igual forma, la falta de valoración del empleado y el reconocimiento que este se merece al desempeñar su trabajo son dificultades que tienen que atravesar los camareros de esta generación. Mientras que el buen clima laboral en grupo que es un gran recurso motivador de esta generación reconocen que es alto, sin embargo, como parte del clima laboral, la interacción con los líderes inmediatos resulta crucial y la necesidad de exigir una mejor organización a la hora de trabajar como la cantidad de personal óptimo para realizar un trabajo de calidad generan insatisfacción en este intercambio de reciprocidad con el esfuerzo que realizan los camareros.

La insatisfacción laboral es el resultado de una mala gestión de los Recursos Humanos y como se observó en esta investigación genera conductas que pueden ser negativas (Márquez Pérez, 1987), mientras que la frustración como punto crítico de la insatisfacción laboral trae aparejado los retiros de las empresas hoteleras. Como consecuencia, de este constante flujo de empleados nuevos y la rotación del personal genera gastos extra para las organizaciones (Davis & Newstrom, 2003), un menor grado de productividad sobre los recursos (eficiencia) y el alcance de las metas (eficacia) se verá afectado (Chiavenatto, 2011).

El objetivo de los líderes recae en la importancia de reconocer las motivaciones y expectativas de los camareros de esta generación en su puesto de trabajo para poder

guiarlos, ayudarlos en su desarrollo profesional y crecimiento laboral para que los objetivos de los empleados se alineen a los de la organización. Tener camareros satisfechos que logren sus objetivos individuales afecta positivamente al compromiso de estos hacia la organización (Mañas et al., 2007), a su vez, genera la retención de los empleados más talentosos y por consiguiente se puede cumplir las metas de la organización de forma eficiente.

CAPÍTULO VI

BIBLIOGRAFÍA & ANEXOS

BIBLIOGRAFÍA

NEXOTUR (6 de marzo de 2019). El Turísmo representa el 10,4% del PIB mundial. NEXOTUR.COM. Recuperado de https://www.nexotur.com/noticia/101605/NEXOTUR/El-Turismo-representa-el-104-del-PIB-mundial.html

Mariela Golik (2005). Las expectativas de equilibrio entre vida laboral y vida privada y Las elecciones laborales de la nueva generación. Revista Scielo, recuperado de: http://www.scielo.org.co/pdf/cadm/v26n46/v26n46a06.pdf

7 lugares turísticos en Buenos Aires (s/f). En Clarín Viajes (2009). Recuperado de: https://www.clarin.com/viajes/7-lugares-turisticos-en-buenos-aires_0_nTyx9STJ.html**

Acosta, A., Fernández, N., Mollón, M. (2002). Recursos Humanos en Empresas de Turismo y Hostelería. Madrid, España. Pearson Educación S.A. Recuperado de: https://books.google.com.ar/books?id=k5nzjdCcvCEC&printsec=frontcover&source=gbs_ge_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=false
Baéz Casillas, Sixto (2005). Hotelería – Séptima Impresión. México, Compañía Editorial Continental.

Becerra Bizarrón, M. E. (2020). La comunicación: estrategia vital para la industria hotelera. Ciencias Administrativas, Año 9 (N° 17), 45-56. Recuperado de: https://doi.org/10.24215/23143738e074

Bourdieu, P. (1988). La distinción. Criterios y bases sociales del gusto Taurus: Madrid.
Caballero Rodríguez, Katia (2002). El concepto de "satisfacción en el trabajo" y su proyección en la enseñanza. Becaria investigación, Universidad de Granada. Sustraída de http://digibug.ugr.es/bitstream/10481/14984/1/rev61COL5.pdf

Carlos Alberto Alves, C. A. y Barcellos Marques, R. (2019). Hospitalidad, emociones y experiencias en los servicios turísticos. Estudios y Perspectivas en Turismo, 28, 290 – 311. Recuperado de http://www.scielo.org.ar/pdf/eypt/v28n2/v28n2a03.pdf

Cementerio de la Recoleta (s/f). En Buenos Aires Ciudad. Recuperado de: https://turismo.buenosaires.gob.ar/es/otros-establecimientos/cementerio-de-la-recoleta

Chiavenatto, I. (2011). Administración de Recursos Humanos. McGraw Hill Interamericana, S.A. 9na. ed. Santafé de Bogotá, D.C.

Ciudad de Buenos Aires (s/f). En Buenos Aires Ciudad. Recuperado de: https://www.buenosaires.gob.ar/laciudad/ciudad#:~:text=La%20Ciudad%20de%20Buenos%20Aires,Plata%2C%20en%20plena%20llanura%20pampeana.

Criado, E. M. (2009). En Román Reyes (Ed.), Diccionario Crítico de Ciencias Sociales: Terminología Científico-Social (Tomo 1/2/3/4). Madrid-México: Plaza y Valdés. Recuperado de: https://webs.ucm.es/info/eurotheo/diccionario/G/generaciones.htm

Davis, K. y Newstrom, J. (2003). Comportamiento Humano en el Trabajo. México, DF. Mc Graw-Hill/Interamericana Editores S.A. de C. V. Recuperado de: https://www.academia.edu/36178675/Comportamiento_Humano_en_el_Trabajo_Newstrom

Fernández Díaz, M. A. (2016). Uso de la dotación básica del restaurante y asistencia en el pre servicio. Logroño: TUTOR FORMACIÓN

García Lombardía, P., Stein, G., Pin, J. R. (2008). Políticas para dirigir a los nuevos profesionales. Motivaciones y valores de la Generación Y (Documento de investigación DI-753). Barcelona: Universidad de Navarra. Recuperado de: https://core.ac.uk/download/pdf/6536374.pdf

García Sedeño, M. A., Barbero García, M.I., Ávila Carretero, I. y García Tejera, M. C. (2003). La motivación laboral de los jóvenes en su primer empleo. Psicothema 15 (1), 109-113. Recuperado de: http://www.psicothema.com/psicothema.asp?id=1031

Gemelli, A. (1999). Las actividades de turismo alternativo: Nuevas modalidades de turismo en el espacio natural.

Generación (s/f). En Real Academia Española. Recuperado de: https://dle.rae.es/generaci%C3%B3n

Gonzalez-Perez, M. A., Mercado Percia, H. (2014). Gerenciando la Generación Y o el reto Millenials. AD-minister, (24), 7-8. Revista Scielo. Recuperado de: http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1692-02792014000100001&lng=en&tlng=es

Habitus, (s/f). En Wikipedia. Recuperado de: https://es.wikipedia.org/wiki/Habitus#:~:text=El%20habitus%20es%20uno%20de,asociados%20a%20la%20posici%C3%B3n%20social.

Irizarry-Hernández, Eliel B. (2009). La Generación Y o Generación Milenaria: El Nuevo Paradigma Laboral. Revista Empresarial Inter Metro. Vol. 5 (2) pp.10-25.

Kofman, F (2001). Metamanagement. La nueva con-ciencia de los negocios. Buenos Aires: Granica S. A.

Lasso Orlas, L. J. (2015). Estudio comparativo del Engagement y el compromiso Laboral de las Generaciones X e Y (Tesis de Maestría). Facultad de Psicología, Universidad

Abierta Interamericana. Recuperado de: http://imgbiblio.vaneduc.edu.ar/fulltext/files/TC118172.pdf

MANNHEIM, K., (1990). Le problème des générations. Nathan. Paris. (ed. orig., 1927)

Mañas, M. A., Salvador, A., Salvador, C., Boada, J., González, E. y Agulló, E. (2007). La satisfacción y el bienestar psicológico como antecedentes del compromiso organizacional. Psicothema, vol. 19 (3), pp. 395-400. Recuperado de: http://www.redalyc.org/html/727/72719306/

Martinez, B. (2016). A SWOT analysis on Millennials in the workplace increasing manager success with millennial employees in the hotel industry (Tesis de Maestría). Faculty of California State Polytechnic University, Pomona. Recuperado de: https://scholarworks.calstate.edu/downloads/5712m8607

Ministerio de Trabajo, Empleo y Seguridad Social (2004). Convenio Colectivo de Trabajo: Nº 389/04. Buenos Aires.

Mónica Márquez Pérez (1987). Satisfacción Laboral. Boletín electrónico AEG. Recuperado de: https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/57839903/Satisfaccion_laboral.pdf

Motivación (s/f). En Real Academia Española. Recuperado de: https://dle.rae.es/motivaci%C3%B3n

Muñiz Terra, Leticia (2012). Carreras y trayectorias laborales: Una revisión crítica de las principales aproximaciones teórico-metodológicas para su abordaje. Revista Latinoamericana de Metodología de las Ciencias Sociales, 2 (1), 36-65. Recuperado de: http://www.memoria.fahce.unlp.edu.ar/art_revistas/pr.5218/pr.5218.pdf

Navarro, E. (2008). Revisión de la Motivación de los Trabajadores de la Construcción: 1968-2008. Revista de la Construcción, 7 (2), 17-29. Recuperado de: https://www.redalyc.org/pdf/1276/127612584002.pdf

Observatorio turístico (S/F). En Buenos Aires Ciudad. Recuperado de: https://turismo.buenosaires.gob.ar/es/observatorio

Organización Mundial del Turismo (1997). El Capital Humano en la Industria Turística del Siglo XXI. Madrid: Fayos-Solá, E.

Padilla Lugo, J. I. y González Hernández, J. R. (2020). Comportamiento de ciudadanía organizacional y satisfacción laboral en empleados del sector hotelero en Zacatecas

(México). Estudios y Perspectivas en Turismo, 29, 605-626. Recuperado de: http://www.scielo.org.ar/pdf/eypt/v29n2/1851-1732-eypt-29-02-00605.pdf

Pozzi, S. M. (2013). Generación "Y": Sus expectativas laborales (Tesis de Grado). Departamento Académico de Administración, Universidad de San Andrés. Recuperado de: https://repositorio.udesa.edu.ar/jspui/handle/10908/2588

Sampieri, R. H., Collado, C. F. y Lucio, P. B. (2010). Metodología de la investigación – Quinta Edición. Mexico D. F., The Mcgrall-Hill Companies, Inc.

Tagliabue, R. y Cuesta, M. (2009). Una Nueva Generación en la Universidad y el Trabajo: desafíos y oportunidades. Revista GPT. Recuperado de: https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=4122530

Wiedmer, T. (2015). Generations Do Differ: Best Practices In Leading Traditionalists, Boomers, And Generations X, Y, And Z. Delta Kappa Gamma Bulletin, 82(1), 51-58.

Yañez Gallardo, R., Arenas Carmona, M. y Ripoll Novales, M (2010). El impacto de las relaciones interpersonales en la satisfacción laboral general (Documento ISSN: 1729-4827). Chile: Universidad de Concepción. Recuperado de: http://www.scielo.org.pe/pdf/liber/v16n2/a09v16n2.pdf

ANEXOS

MODELO DE ENCUESTA

Modelo de encuestas

1. Edad
- 18-19 años
- 20-27 años
- 28-35 años
- 36 años o más

2. Género
- Mujer
- Hombre
- Otro

3. Estado Civil
- Soltera/o
- Casada/o
- Divorciada/o
- Viuda/o

4. ¿Tiene hijos?
- SI
- NO

5. Lugar de residencia
- CABA
- Conurbano Bonaerense
- Otro:

6. Grado de estudios
- Primaria
- Secundaria
- Terciario (Cursando/Finalizado)
- Universitario (Cursando/Finalizado)
- Posgrado (Cursando/Finalizado)
- Master (Cursando/Finalizado)

7. Estudiante de carrera Universitaria, Terciaria o Curso en Turismo/Hotelería
- Sí
- No

8. Trabajó/a en Hotel
- 5* (Estrellas)
- 4* / 3* (Estrellas)
- 2* / 1* (Estrella)
- Hostel
- Apart

9. Trabajó/a de forma
- Fija
- Eventual
- Pasante

10. Trabajó/a en turno
- Mañana (7 AM – 3 PM APROX)
- Tarde (4 PM – 12 AM APROX)
- Noche (1 AM – 6 AM)

11. "El trabajo como camarero/a de hotel…

	Sumamente en Desacuerdo	En desacuerdo	De Acuerdo	Sumamente de Acuerdo
me deja suficiente tiempo para realizar diferentes actividades"	○	○	○	○
me siento motivado/a al trabajar en grupo”	○	○	○	○
hace que me sienta valorado/a - reconocido/a en mis acciones por mis superiores"	○	○	○	○
me hace sentir motivado/a al reconocer las posibilidades rápidas de ascenso o cambio de departamento en el hotel”	○	○	○	○
me hace sentir que tengo un equilibrio entre el trabajo y mi vida personal”	○	○	○	○

12. ¿Qué recursos motivacionales le da el hotel?

- Día libre de cumpleaños
- Flexibilidad de horarios
- Cartelera empleado del mes
- Flexibilidad en cambio de francos
- Buen clima laboral
- Reconocimiento de logros individuales y grupales
- Elección de la fecha de vacaciones¿

13. SELECCIONAR LA AFIRMACIÓN CON LA QUE SE SIENTA IDENTIFICADO:

	Mismo hotel, mismo puesto	Mismo hotel, distinto puesto	Distinto hotel, mismo puesto	Distinto hotel, distinto puesto	En otro rubro
¿Cómo le gustaría verse/estar en 3 años? Trabajando en... (expectativa)	○	○	○	○	○
Analizando tus posibilidades: ¿Cómo realmente estaría trabajando en 3 años? (Realidad)	○	○	○	○	○

14. ¿Qué mejoraría del puesto de trabajo para encontrar un mayor equilibrio entre su vida personal y el trabajo?

CODIFICACIÓN DE DATOS DE LAS ENCUESTAS

ESCALA LIKERT – MOTIVACIONES LABORALES (Pregunta 11 de la encuesta)

Escala de 0-3: "0" Sumamente en desacuerdo - "1" En desacuerdo – "2" De acuerdo – "3" Sumamente de acuerdo

	Fr 1	*Fr 2*	*Fr 3*	*Fr 4*	*Fr 5*	*Media Escala Likert*
1	0	0	0	0	0	0
2	0	0	0	0	0	0
3	0	0	0	0	0	0
4	0	0	0	0	1	0,2
5	0	0	0	1	0	0,2
6	0	0	0	1	1	0,4
7	0	0	1	0	1	0,4
8	1	0	0	0	1	0,4
9	0	0	1	1	0	0,4
10	2	0	0	0	0	0,4
11	0	1	1	1	0	0,6
12	1	1	0	1	0	0,6
13	1	1	0	1	0	0,6
14	0	0	1	1	1	0,6
15	0	0	0	0	3	0,6
16	0	0	0	0	3	0,6
17	0	1	1	0	2	0,8
18	1	1	1	0	1	0,8
19	1	1	1	1	0	0,8
20	0	0	1	1	2	0,8
21	1	0	1	0	2	0,8
22	0	0	0	1	3	0,8
23	1	0	0	0	3	0,8
24	0	2	1	1	1	1
25	2	2	0	0	1	1
26	0	1	1	1	2	1
27	1	1	0	1	2	1
28	1	1	1	1	1	1
29	0	0	1	2	2	1
30	0	0	1	2	2	1
31	1	0	1	1	2	1
32	1	0	2	1	1	1
33	1	2	0	1	2	1,2
34	2	2	0	2	0	1,2
35	1	1	1	1	2	1,2
36	1	1	1	1	2	1,2
75	1	2	1	2	1	1,4
38	1	1	1	2	2	1,4

39	1	1	1	2	2	1,4
40	2	1	1	1	2	1,4
41	2	1	1	1	2	1,4
42	2	1	1	2	1	1,4
43	2	1	1	2	1	1,4
44	1	1	0	2	3	1,4
45	1	1	1	1	3	1,4
46	0	0	2	3	2	1,4
47	1	0	1	2	3	1,4
48	1	2	1	2	2	1,6
49	2	2	1	1	2	1,6
50	2	2	1	1	2	1,6
51	1	2	0	2	3	1,6
52	2	2	0	1	3	1,6
53	1	1	2	2	2	1,6
54	1	1	2	2	2	1,6
55	2	1	3	1	1	1,6
56	2	1	1	1	3	1,6
57	1	2	2	2	2	1,8
58	2	2	2	2	2	2
59	2	2	2	2	2	2
60	2	2	1	3	2	2
61	2	2	1	2	3	2
62	1	1	3	3	2	2
63	2	3	1	2	2	2
64	2	2	2	2	3	2,2
65	1	2	2	3	3	2,2
66	1	2	2	3	3	2,2
67	2	3	2	2	2	2,2
68	2	3	1	2	3	2,2
69	2	3	2	3	3	2,6

ESCALA LIKERT EXPECTATIVAS LABORALES – *ESTUDIANTES* (Pregunta 13 de la encuesta)

Escala de 1-5: "1" Otro Rubro - "2" Mismo hotel, mismo puesto - "3" Distinto hotel, mismo puesto - "4" Distinto hotel, distinto puesto – "5" Mismo hotel, otro puesto

	Pr 1: ¿Cómo le gustaría verse/estar en 3 años? Trabajando en... (expectativa)	*Pr 2: Analizando tus posibilidades: ¿Cómo realmente estaría trabajando en 3 años? (Realidad)*
1	1	1
2	1	1
3	1	1
4	1	1
5	1	1
6	3	3
7	4	1
8	4	4
9	4	4
10	4	4
11	4	4
12	4	4
13	4	4
14	4	4
15	4	4
16	4	4
17	4	4
18	4	4
19	4	4
20	4	3
21	4	3
22	4	3
23	4	3
24	4	2
25	5	4
26	5	4
27	5	4
28	5	3
29	5	1
30	5	2
31	5	2
32	5	4
33	5	4
34	5	4
35	5	4
36	5	3
37	5	3
38	5	3

39	5	3
40	5	3
41	5	3
42	5	3
43	5	5
44	5	5
45	5	5
46	5	5
47	5	5
48	5	2

ESCALA LIKERT EXPECTATIVAS LABORALES – *CAMAREROS* (Pregunta 13 de la encuesta)

Pr 1 / Pr 2: "1" Otro Rubro - "2" Mismo hotel, mismo puesto - "3" Distinto hotel, mismo puesto - "4" Distinto hotel, distinto puesto – "5" Mismo hotel, otro puesto

	Pr 1: ¿Cómo le gustaría verse/estar en 3 años? Trabajando en... (expectativa)	*Pr 2: Analizando tus posibilidades: ¿Cómo realmente estaría trabajando en 3 años? (Realidad)*
1	1	1
2	1	2
3	1	3
4	1	1
5	1	1
6	2	2
7	3	3
8	4	4
9	4	2
10	4	1
11	4	1
12	4	4
13	4	4
14	5	3
15	5	2
16	5	5
17	5	5
18	5	2
19	5	2
20	5	5
21	5	5