

Compromiso con el trabajo y el Ciclo de Alto Rendimiento de Kondo en el contexto de pos pandemia. Análisis de los factores de motivación de la Generación Z en Argentina

Esteban Anzoise¹; Cristina A. Scaraffia¹; Julio H. Cuenca¹

¹ Grupo IEMI, Universidad Tecnológica Nacional, Facultad Regional Mendoza.

Resumen: Diversos estudios longitudinales sobre la satisfacción de la fuerza laboral en Argentina en el periodo 2016-2022 muestran consistentemente el alto nivel de insatisfacción de la Generación Z así como la alta tasa de rotación de la misma. Dada la relación entre productividad y nivel de satisfacción de la fuerza laboral en Argentina y considerando que la Generación Z comprende el 22% de la misma al año 2022 y alcanzará al 42% en el año 2030 es necesario identificar factores motivacionales que permitan mejorar su nivel de satisfacción y por ende el de productividad. El aspecto novedoso de este trabajo radica en el enfoque del problema desde la perspectiva del Ciclo de Alto Rendimiento propuesto por Yoshio Kondo y su integración con el Modelo General de

Motivación y el Modelo de Compromiso de la Fuerza Laboral. Dado que el Ciclo de Alto Rendimiento propuesto por Yoshio Kondo establece la relación entre Objetivos Claros y Desafiantes, factores motivacionales, productividad, costos de la no calidad, compromiso con la organización y satisfacción con el trabajo, se consideró para su análisis estudios longitudinales de satisfacción con el trabajo y de factores motivacionales de la fuerza laboral en Argentina en el período 2009 – 2022. Como primera conclusión desde 2016 persiste la brecha entre los factores satisfactorios y de mantenimiento identificados por la Generación Z y aquellos priorizados por las organizaciones. Esta brecha sería uno de los principales causales de la caída del nivel de satisfacción de la fuerza laboral que oscila alrededor del 75% (2019-2021) así como del 35% de la fuerza laboral que planea cambiar de empleo cada año. Como segunda conclusión, se halla que el Ciclo de Alto Rendimiento de Kondo muestra el impacto positivo de un estilo de supervisión centrado en objetivos claros y desafiantes, y el desarrollo de la creatividad y responsabilidad del individuo en la mejora del compromiso con el trabajo y el nivel de satisfacción de la fuerza laboral. Su aplicación permitiría reducir la alta rotación de la Generación Z (14%), reducir la intención de cambiar de empleo (41%) e incrementar la productividad. Como

tercera conclusión, los estudios longitudinales muestran que no solo la importancia del trabajo en Argentina (33% muy importante/importante) es menor que en Latinoamérica (55%) y mucho menor que en la cultura japonesa (85%), sino que el nivel de compromiso con el trabajo en Argentina (20%) es menor que en Latinoamérica (23%) y mucho menor que en Estados Unidos (35%). Esto debería convertirse en un punto de aprendizaje para las organizaciones para identificar los factores motivacionales que realmente impactan en los costos de la calidad y por ende en la productividad. Desde la perspectiva de Kondo, la mejora en la productividad y la reducción de los costos de la calidad son factores que conducen a un mayor nivel de satisfacción y por ende a un mayor nivel de compromiso con el trabajo lo que redundaría en la mejora de los restantes indicadores organizacionales. A la fecha hay una ausencia de estudios sobre la capacidad del Ciclo de Alto Rendimiento de Kondo de impactar en forma positiva en el nivel de productividad en el contexto latinoamericano. Este estudio contribuye a llenar dicho vacío en la literatura existente.

Palabras claves

calidad, Ciclo de Alto Rendimiento, Yoshio Kondo, Generación Z, factores motivacionales, compromiso con el trabajo, productividad.

* * *