

MEMORIA DEL TRABAJO DE FIN DE GRADO
Grado en Turismo

**LA MOTIVACIÓN LABORAL DE LOS FUTUROS
PROFESIONALES DEL TURISMO DESPUÉS DE LA COVID-19**

Labor motivation of future tourism professionals after covid-19

Autor: Blanca Matheu Rufino

Tutor: José Alberto Martínez González

Curso académico 2020-2021. Convocatoria de septiembre de 2021.

Resumen

La motivación en el sector turístico es fundamental para conseguir la integración y productividad en este sector después de la pandemia. Por ello, este trabajo pretende estudiar la estructura motivacional laboral de los jóvenes utilizando el análisis descriptivo, el predictivo y el discriminante. Se ha diseñado una escala según lo propuesto por otros autores en la literatura. La población estudiada en este TFG son los estudiantes del Grado en Turismo de la Universidad de La Laguna mediante una muestra de 229 sujetos. Además, se han incluido estudiantes del Grado en Relaciones Laborales para poder realizar comparaciones en sus percepciones y respuestas. Se concluye que los jóvenes estudiantes que forman la Generación Z poseen una estructura motivacional claramente definida, que se puede predecir la motivación del segmento para trabajar después de la pandemia y que existen diferencias según el grado (Turismo y Relaciones Laborales) en los factores de motivación percibida.

Abstract

Motivation in the tourism sector is fundamental to achieve integration and productivity in this sector after the pandemic. Therefore, this paper aims to study the work motivation structure of young people using descriptive, predictive and discriminant analysis. A scale has been designed as proposed by other authors in the literature. The population studied in this TFG is the students of the Degree in Tourism of the University of La Laguna through a sample of 229 subjects. In addition, students of the Degree in Labor Relations have been included to make comparisons in their perceptions and responses. It is concluded that the young students who form Generation Z have a clearly defined motivational structure that the segment's motivation to work after the pandemic can be predicted and that there are differences according to the degree (Tourism and Labor Relations) in the factors of perceived motivation.

Palabras clave: Generación “Z”, Motivación, Satisfacción laboral, Factores motivacionales.

Keywords: Generation “Z”, Motivation, Satisfaction, Motivational factors.

ÍNDICE DE CONTENIDOS

1. INTRODUCCIÓN	5
2. MARCO TEÓRICO	5
2.1. IMPORTANCIA DE LA MOTIVACIÓN LABORAL EN EL TURISMO DESPUÉS DE LA COVID-19.....	6
2.2. FACTORES DE MOTIVACIÓN SEGÚN LAS DIFERENTES TEORÍAS	8
2.3. LA GENERACIÓN Z.....	16
3. DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN	18
3.1. OBJETIVOS E HIPÓTESIS.....	19
3.2. METODOLOGÍA (TRABAJO PREVIO, PRELIMINAR Y EXPLORATORIO).....	19
3.3. POBLACIÓN Y MUESTRA.....	20
3.4. INSTRUMENTO UTILIZADO.....	21
4. RESULTADOS	21
4.1. VALIDEZ Y FIABILIDAD DEL CUESTIONARIO.....	21
4.2. ANÁLISIS DESCRIPTIVO.....	23
4.2.1. Análisis de estadísticos básicos.....	23
4.2.2. Análisis de correlaciones.....	25
4.3. ANÁLISIS PREDICTIVO.....	26
4.4. ANÁLISIS DISCRIMINANTE.....	27
5. CONCLUSIONES E IMPLICACIONES	30
6. BIBLIOGRAFÍA	32
7. ANEXOS	37

ÍNDICE DE TABLAS

1. TABLA DE LAS TEORÍAS SOBRE LA MOTIVACIÓN.....	9
2. TABLA DE LOS DETALLES DE LA MUESTRA.....	21
3. TABLA DEL CÁLCULO DEL ALFA DE CRONBACH.....	22
4. TABLA DE RESULTADOS DEL ALFA DE CRONBACH.....	22
5. TABLA DE RESULTADOS DEL ANÁLISIS DESCRIPTIVO.....	24
6. TABLA DE RESULTADOS DEL ANÁLISIS DE CORRELACIONES.....	25
7. TABLA DE RESULTADOS DEL ANÁLISIS DE REGRESIÓN.....	26
8. TABLA DE COEFICIENTES DEL ANÁLISIS DE REGRESIÓN.....	27
9. TABLA DE AUTOVALORES DEL ANÁLISIS DISCRIMINANTE.....	28
10. TABLA DE DIFERENCIAS DE GRADO.....	28
11. TABLA DE COEFICIENTES ESTANDARIZADOS.....	29

ÍNDICE DE FIGURAS

1. JERARQUÍA DE LAS NECESIDADES DE MASLOW.....	10
2. TEORÍA BIFACTORIAL DE HERZBERG.....	11
3. LAS TRES NECESIDADES UNIVERSLAES DE MCCLELLAND.....	12
4. MODELO JERÁRQUICO E.R.G. DE ALDERFER.....	12

ÍNDICE DE GRÁFICOS

1. GRÁFICOS DEL ANÁLISIS DISCRIMINANTE.....	29
---	----

1. INTRODUCCIÓN

Hoy en día la motivación es un factor clave en el contexto empresarial del turismo, pues influye en el rendimiento y en la integración de todos los trabajadores de una empresa. En los últimos años, este componente se ha valorado de forma positiva por su gran relevancia, pero ahora es aún más importante debido a la actual crisis económica y sanitaria. Dicha situación ha generado grandes pérdidas en todos los sectores, incluido el turismo, así como una alta tasa de desempleo y, debido a todo ello, una baja motivación laboral de los actuales y futuros trabajadores.

A pesar de la importancia de la motivación laboral, en la literatura existen algunas lagunas y una necesidad de actualizar el conocimiento acerca de la estructura motivacional, en particular en épocas de crisis. Esta necesidad es especialmente importante en el caso de los jóvenes que asumirán el relevo generacional en las empresas turísticas. Debido a todo ello, en este Trabajo de Fin de Grado (en adelante TFG) se estudian las percepciones sobre la motivación laboral de los jóvenes estudiantes del Grado en Turismo, que forman la Generación Z. Dicho segmento poblacional se ha formado para trabajar en el sector del turismo. Los resultados y conclusiones del TFG son de utilidad para fomentar la motivación de los jóvenes en las empresas turísticas, e incluso para llevar a cabo actuaciones en el contexto académico de la Universidad de La Laguna (ULL).

A nivel personal he escogido el tema de la motivación principalmente porque formo parte de esa población de estudio que comenzará a trabajar en el mundo laboral. Considero que la motivación es un factor clave para todos los que estudiamos este grado en la ULL, para poder trabajar y promocionar de manera positiva en nuestro puesto de trabajo en la empresa. Los estudiantes del Grado en Turismo en la ULL somos una parte de los profesionales que darán luz a la economía tras las crisis económica y sanitaria. Por eso he considerado que es imprescindible conocer cuáles son los elementos motivacionales que nos “mueven” a los jóvenes en el turismo en Canarias. Por último, he querido realizar un estudio cuantitativo para poder formarme en las diferentes metodologías de investigación.

Respecto a la estructura de este TFG, se presentará en primer lugar el marco teórico sobre la motivación, seguidamente se expondrá el diseño de la investigación, y finalmente se revelarán los resultados obtenidos, así como las conclusiones fundamentales sobre el tema de este trabajo de fin de grado.

2. MARCO TEÓRICO

Seguidamente se expondrá en el marco teórico de este TFG la revisión de la literatura. En dicho marco teórico se abordarán las teorías y aportaciones más recientes sobre la motivación laboral en el sector del turismo, un aspecto especialmente relevante tras la crisis económica de 2008 y la actual crisis sanitaria de la covid-19. En particular se hará referencia a la motivación de la Generación Z, que es el segmento de estudio en este.

2.1. IMPORTANCIA DE LA MOTIVACIÓN LABORAL EN EL TURISMO DESPUÉS DE LA COVID-19

La crisis de la COVID-19 ha constituido una de las pandemias más dañinas de los últimos años de la historia de la humanidad. Dada la gran velocidad de transmisión y sus adversos efectos, los gobiernos de todo el mundo se han visto obligados a imponer cierres y restricciones en todos los ámbitos de la sociedad (Carracedo, Puertas y Marti, 2021). La industria del turismo ha sido una de las más afectadas por esta pandemia, pues prácticamente todo el sector turístico ha visto frenar su actividad drásticamente durante muchos meses, ya prácticamente dos años (Sobaih, Elshaer, Hasanein y Abdelaziz, 2021). Según la Organización Mundial del Turismo (OMT), las llegadas de turistas internacionales descendieron casi un 30% en 2020 a nivel mundial. La crisis ha supuesto una caída de los ingresos por el turismo internacional entre 300.000 y 450.000 millones de dólares en el año 2020 (Barrientos, Martínez, Altamirano y Caldevilla, 2021). Particularmente los restaurantes, los hoteles y otros alojamientos son los que más restricciones han sufrido, con el consiguiente efecto negativo en el empleo, habiéndose producido innumerables “ertes” y despidos (Chang, McAleer y Ramos 2020; Fotiadis, Polyzos y Tzung, 2021). Por otra parte, la magnitud del declive del sector turístico y su efecto negativo en el empleo ha amenazado el cumplimiento de los objetivos de desarrollo sostenible, sobre todo los objetivos relacionados con el ámbito social (UNWTO, 2020).

Los mencionados problemas laborales sufridos por el sector del turismo y del alojamiento han repercutido negativamente en la motivación laboral, con consecuencias negativas sobre el rendimiento, la productividad y la integración de los trabajadores en la organización (Dorta-Afonso y González-de la Rosa, 2021). Respecto a la definición, la motivación se define como un estímulo personal que activa la intencionalidad de una persona para llevar a cabo todo tipo de actividad o comportamiento dirigido a alcanzar una meta u obtener un logro (Rubio, 2016). Por tanto, la motivación laboral es el “motor” que influye en la realización de las diferentes actividades de los trabajadores, fomentando el rendimiento de cada uno de ellos, de ahí su importancia crítica (Bohórquez, Pérez, Caiche y Benavides, 2020). Es de destacar que la motivación de los empleados, que tiene un componente de foco, grado y duración, también tiene una repercusión directa sobre la satisfacción de los clientes, derivada precisamente del grado de desempeño de los colaboradores y de la calidad del contacto personal y profesional (Dorta-Afonso y González-de la Rosa, 2021). Por tanto, la motivación de los empleados en los negocios hoteleros influye en las ventas y en el rendimiento comercial y financiero de las empresas turísticas.

Es por todo lo expuesto, que una de las principales tareas de los gerentes de las empresas turísticas hoy en día es fomentar la motivación de sus trabajadores para que se esfuercen más, rindan al máximo y se integren mejor en la organización (Çakır y Kozak, 2017). Particularmente relevante es la motivación de los jóvenes y futuros profesionales del sector (Generación Z), pues ellos asumirán el relevo generacional en las empresas turísticas después de la crisis, facilitando la estancia de los clientes. Así mismo, los jóvenes se relacionarán con los clientes en tanto que también serán residentes en el propio destino, además de turistas en dicho destino (Martínez, Parra y Padrón, 2017). Como se ha comentado, es por ese motivo que en este TFG se analiza la motivación de dicho segmento, como sugieren multitud de autores actualmente (Goh y Okumus, 2020).

Ahora bien, tras la pandemia y para que el directivo pueda gestionar la motivación de los jóvenes colaboradores deberá llevar a cabo análisis científico sobre la motivación y disponer de información sobre los factores que motivan a dicho segmento (Seiler, Lent, Pinkowska y Pinazza, 2012). Sin embargo, debido a la naturaleza compleja del ser humano, no es fácil determinar los factores motivacionales de cada colaborador y realizar las gestiones convenientes para aumentar su motivación en cada uno de los casos (Kirchmayer y Fratričová, 2020). En este sentido, las teorías de la motivación y los estudios científicos realizados en este campo facilitan dicha labor por el conocimiento teórico y práctico que aportan, un aspecto relevante en época de crisis (Amin, Shamim, Ghazali y Khan, 2020; Parshukov, Bril y Krolivetskaya, 2020). Por ejemplo, aunque las teorías sobre la motivación laboral se abordan en el siguiente apartado, se constata en la literatura sobre este campo que, en general, los empleados o colaboradores que tienen una fuerte motivación trabajan más duramente. Ellos obtienen un mayor rendimiento organizacional y tienen más oportunidades de promoción dentro de la empresa (Manjarrez, Boza y Mendoza, 2020). Por el contrario, se ha descubierto que los empleados menos motivados son muy propensos a tener comportamientos contraproducentes y resultados negativos, como es el caso de un descenso medio del 22,7% en su rendimiento laboral, así como una disminución del 26,5% en su entusiasmo en el trabajo y una pérdida de tiempo de hasta 13,6 horas semanales (Dorta-Afonso y González-de la Rosa, 2021). Todos estos aspectos deben tenerse en cuenta al gestionar la motivación de los colaboradores después de la COVID-19.

Adelantándonos al siguiente apartado sobre las teorías de la motivación, los estudios científicos también han estado dirigidos a identificar los factores que influyen en la motivación de los colaboradores. Estos hallazgos serán de utilidad en época post-pandemia. Por ejemplo, se ha descubierto que la motivación depende de factores internos o intrínsecos (por ejemplo, el logro y la realización personal) y de factores externos o extrínsecos (por ejemplo, las recompensas, el salario y la promoción dentro de la empresa) (García, Londoño y Ortiz, 2017). La influencia que tienen ambos grupos de factores sobre la motivación es fundamental para un desempeño más eficiente y eficaz del trabajador. Es esencial para el cumplimiento de los objetivos de la propia empresa y para el logro por parte del sujeto de sus expectativas y objetivos (García et al., 2017; Parshukov et al., 2020). En el caso concreto de la industria del turismo y la hostelería, varios estudios han demostrado la especial importancia que tienen ciertos factores externos en la desmotivación de los colaboradores. Este es el caso de los bajos salarios, la falta de seguridad laboral, la estacionalidad del sector, las largas jornadas laborales, la sobrecarga de trabajo, las malas condiciones de empleo y la rotación de la plantilla, que influyen negativamente en la motivación (Pizam, 2015; Jung y Yoon, 2016). Es de destacar que, en el caso de los jóvenes que forman la Generación Z, que trabajarán en las empresas después de la COVID-19, su motivación laboral depende en gran medida de factores externos (Ozkan y Solmaz, 2015), aunque son escasos los estudios científicos sobre la motivación de esta generación. Por otra parte, se ha de tener presente que la motivación relacionada con el mundo del trabajo de este segmento generacional también puede verse disminuida debido a las negativas perspectivas laborales en el sector debido a la pandemia (Sobaih et al., 2021). Precisamente una de las aportaciones de este TFG es verificar si, durante la COVID-19, los hallazgos previos obtenidos en otros estudios sobre la motivación siguen estando vigentes, particularmente en el caso de la Generación Z.

En todo caso, los resultados y conclusiones de los diversos estudios científicos, algunos de los cuales se han comentado anteriormente, han permitido desarrollar diversas teorías y enfoques sobre los factores que influyen en la motivación laboral en general, que serán objeto de estudio en el siguiente apartado.

2.2. FACTORES DE MOTIVACIÓN SEGÚN LAS DIFERENTES TEORÍAS

El estudio científico de la motivación se ha centrado especialmente en la identificación de los factores de los que la motivación depende, particularmente los de épocas más recientes (Koenka, 2020). Dichas aportaciones pueden ser de gran ayuda para el directivo en la gestión de la motivación de sus colaboradores (Chiavenato, 2011).

Las teorías sobre la motivación se han dividido en diversos grupos o enfoques. Algunos autores agrupan dichas teorías en teorías centradas en los contenidos de la motivación, las centradas en los procesos y las teorías centradas en las consecuencias (ver autores y fechas en la Tabla 1) (Dinibutun, 2012). Las *teorías de contenido* sobre la motivación tratan de explicar las razones específicas que motivan al individuo en el trabajo, que estarán básicamente en función de la satisfacción de sus necesidades y deseos (Okpala, 2020). Dentro de este grupo se pueden mencionar la Teoría de la Jerarquía de Necesidades de Maslow, la Teoría Bifactorial de Herzberg, la Teoría de las Necesidades Adquiridas de McClelland, la Teoría E.R.G. de Alderfer y la Teoría X e Y de McGregor.

Por otra parte, las *teorías de proceso* de la motivación tratan de identificar las relaciones entre las variables dinámicas que afectan a la motivación y las acciones necesarias para gestionarla. Estas teorías se centran más en “cómo” se inicia, dirige y mantiene el comportamiento, haciendo especial hincapié en el proceso de formación de la motivación y en la comprensión de ésta (Koenka, 2020). Dentro de este grupo destaca la Teoría de la Orientación de Objetivos de Dweck, la Teoría de la Autodeterminación de Deci y Ryan, la Teoría de las Expectativas de Vroom, la de la Fijación de Metas de Locke, la Teoría de la Modificación de la Conducta de Skinner, la Teoría de la Equidad de Adams y la Teoría Extendida de las expectativas de Porter y Lawler.

Po último, las *teorías centradas en las consecuencias* de la motivación se centran en la identificación de la causa de la conducta, sea dicha causa interna o externa (Remache, Estacio y Guashpa, 2021). Dentro de este grupo, se puede destacar la Teoría de la Atribución de Heider, entre otras.

En la tabla 1 se recoge una clasificación más reciente y actualizada sobre las teorías sobre la motivación (Guirado, García y Ros, 2019), que se comentarán seguidamente de manera más detallada:

1. Tabla de las teorías sobre la motivación

Enfoque	Autor	Teoría	Año	Esencia
Por qué (Necesidades y motivos)	Maslow	Teoría de la jerarquía de necesidades	1943	Pirámide de necesidades
	Herzberg	Teoría de los dos factores	1959	Motivación e Higiene
	McClelland	Teoría de las necesidades adquiridas	1965	Necesidad de logros, afiliación y poder
	Alderfer	Teoría de existencia-relación-crecimiento	1969	Necesidades humanas / primarias
	Dweck	Teoría de la orientación de objetivos	1986	Metas de aprendizaje
	Vallerand	Teoría de la motivación intrínseca y extrínseca	1997	Estudio de los factores internos y externos
	Deci y Ryan	Teoría de la autodeterminación	2000	Necesidades psicológicas innatas
Cómo (Determinantes de la elección)	Heider	Teoría de la atribución	1958	Percepciones y capacidades cognitivas
	Vroom	Teoría de las expectativas	1964	Aspiraciones futuras
	Locke	Teoría de la fijación de metas	1968	Establecimiento de objetivos
	Skinner	Teoría de la modificación de la conducta	1975	Condicionamiento operante
Dónde y cuándo (Influencias del contexto)	McGregor	Teoría X e Y	1957	Estilos de para gestionar y liderar
	Adams	Teoría de la equidad	1963	Percepción de los trabajadores
	Porter y Lawler	Teoría extendida de las expectativas	1971	Características del trabajo

Fuente: Elaboración propia y Guirado et al., 2019.

a) Teorías de la motivación centradas en el “por qué”

La *Teoría de la jerarquía de necesidades de Maslow (1943)* es una de las teorías sobre la motivación más conocida y popular en el marco de la psicología del trabajo (Guirado et al., 2019). La propuesta

principal de esta teoría es que las necesidades humanas determinan la motivación del sujeto, y se ordenan en una serie de niveles, es decir, en una jerarquía de importancia (Dohlman, DiMeglio, Hajj y Laudanski, 2019). Como es conocido, dicha jerarquía está representada gráficamente por una pirámide dividida en cinco niveles diferentes (véase Figura 1). El primer nivel de la pirámide lo ocupan las necesidades fisiológicas. Le siguen las necesidades de seguridad, las necesidades sociales, la necesidad de autoestima y, por último, la necesidad de autorrealización, que se encuentra en el nivel más alto de la pirámide. Según Maslow, cuando una necesidad inferior ha sido satisfecha, ésta ya no actúa como motivador, y las necesidades del siguiente nivel jerárquico exigen ser satisfechas y se convierten en la influencia motivadora. Por lo tanto, para motivar un cambio de comportamiento, el directivo debe atender a dicho proceso y dirigir la atención al siguiente nivel superior, para así influir en la satisfacción de esas necesidades del trabajador. Aunque la Teoría de Maslow es una teoría muy extendida, dicha teoría no explica con claridad y de forma exacta la complejidad del comportamiento del trabajador (Pruneda, 2014). Por otra parte, se critica a la teoría de Maslow el carácter limitado de las categorías de necesidades, así como la rigidez del orden jerárquico de las mismas. Por último, el directivo debe, además de gestionar externamente la motivación del colaborador, fomentar que el colaborador desarrolle su motivación interna. Por tanto, Maslow hace sobre todo referencia a la satisfacción externa de las necesidades, no a la automotivación por parte del colaborador (Dohlman et al., 2019).

Figura 1. Jerarquía de las Necesidades de Maslow

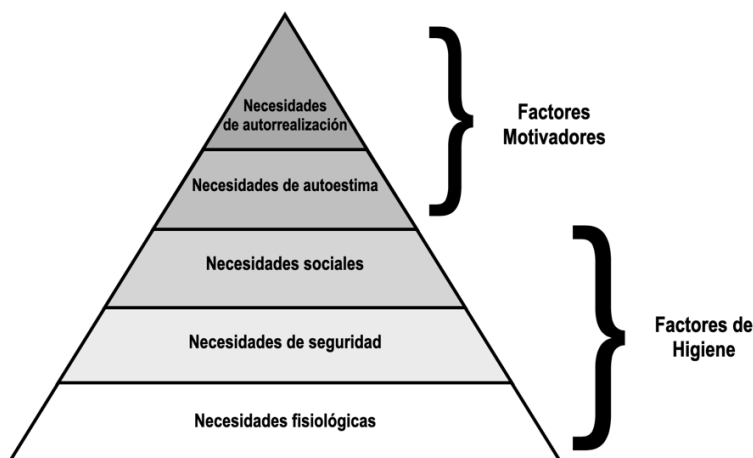


Fuente: Elaboración propia

La Teoría de los factores de Herzberg (1959) se basa en la teoría de Maslow. Herzberg llevó a cabo un estudio motivacional con 200 trabajadores a los que pidió que relatasen los momentos en los que se habían sentido excepcionalmente bien (satisfactoriamente) o mal (insatisfactoriamente) en su trabajo (Dinibutun, 2012). Herzberg clasificó los factores satisfactorios como motivacionales y los insatisfactorios como factores de higiene. Los factores motivacionales son aquellos relacionados con el ámbito interno propio del sujeto y son los factores que más se relacionan con la motivación (logro, reconocimiento, trabajo, responsabilidad y progreso), mientras que los factores de higiene son los que

impiden la satisfacción y se relacionan en menor medida con la motivación (política y administración de la empresa, supervisión técnica, salario, relaciones interpersonales, condiciones de trabajo). Herzberg llegó a la conclusión de que los factores de higiene pueden relacionarse con las necesidades del nivel inferior de la teoría de Maslow, y los motivadores con las necesidades de nivel superior de esa misma teoría (Alshmemri, Shahwan y Maude, 2017). Herzberg en cierto modo asimila los factores de higiene a factores extrínsecos o externos, y los factores motivacionales a factores intrínsecos o internos (Dinibutun, 2012). En el marco de esta teoría, cabría plantearse la importancia relativa, en el caso de los jóvenes y después de la pandemia, de los factores motivacionales e higiénicos. En particular una de las contribuciones de este TFG es dar respuesta a este interrogante.

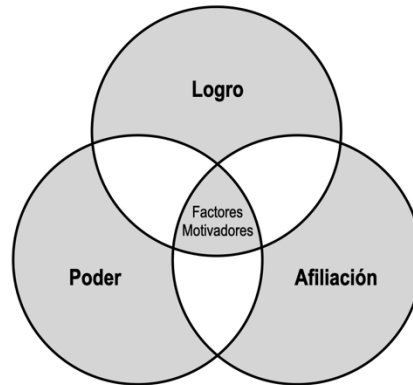
Figura 2. Teoría Bifactorial de Herzberg



Fuente: Elaboración propia

La Teoría de las necesidades adquiridas de McClelland (1965) sugiere que las necesidades de nivel superior en la jerarquía de Maslow son las más importantes en el contexto de trabajo, porque a medida que pasa el tiempo se refuerzan y adquieren gran importancia, gracias a las experiencias que obtiene cada persona en el lugar de trabajo. McClelland identificó tres factores motivacionales principales que están relacionados entre sí: el motivo de logro, el motivo de poder y los motivos afiliativos (Dinibutun, 2012). Las personas con una alta necesidad de logro tienen una predisposición a luchar por el éxito, es decir, se sienten motivadas para obtener la satisfacción mediante la realización de una tarea u objetivo difícil y desafiante. Por otro lado, las personas con una fuerte necesidad de poder quieren influir directamente en los demás haciendo sugerencias, dando sus opiniones y evaluaciones. Por último, las personas que tienen una gran disposición a mantener relaciones fuertes y afectuosas con amigos y familiares intentan ser agradables o dar apoyo emocional. Según esta teoría, los directivos parecen tener una mayor motivación de logro que de afiliación (Khurana y Joshi, 2017). Finalmente, este autor considera que los subordinados solo tienen motivación extrínseca y los directivos motivación intrínseca. Cabría preguntarse si los aspectos básicos de esta teoría siguen vigentes en el caso de los jóvenes y en época de pandemia.

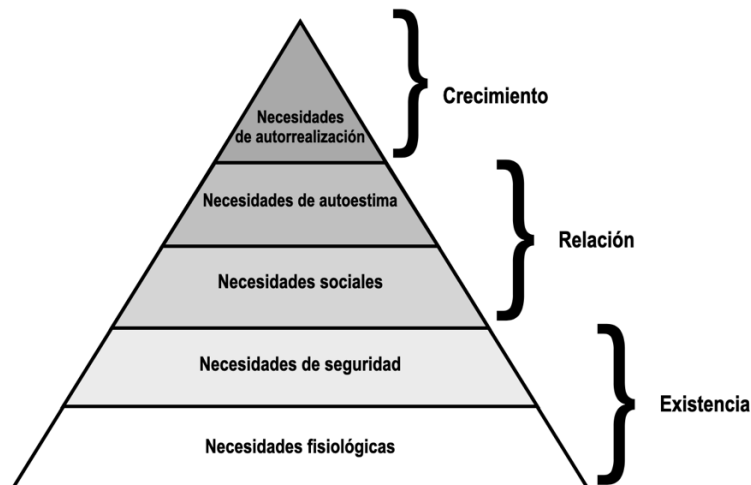
Figura 3. Las Tres Necesidades Universales de McClelland



Fuente: Elaboración propia

Posteriormente Alderfer (1969) presentó la *Teoría E.R.G.* (en inglés *Existence-Relation-Growth*), un modelo modificado de la teoría de Maslow. Alderfer defiende que los cinco niveles de necesidades propuestos por Maslow se pueden unificar en solo tres niveles: existencia (necesidades fisiológicas y de seguridad en el modelo de Maslow), relación (necesidades sociales y de autoestima en la teoría de Maslow) y crecimiento (necesidad de autorrealización) (Peña, 2015). Parecería lógico pensar que dichos factores son importantes en épocas de crisis, algo sobre lo que se debería indagar más a fondo. En la figura 4 se observa cómo la propuesta de tres niveles de Alderfer se relaciona con la pirámide de Maslow. Esta teoría afirma en síntesis que (i) varias de dichas necesidades pueden activarse al mismo tiempo, (ii) que las personas también pueden descender a niveles inferiores de la jerarquía para volver a satisfacer una necesidad, y (iii) que, si las necesidades de una persona en un nivel concreto están bloqueadas, la atención debe centrarse en la satisfacción de las necesidades en los demás niveles (Dinibutun, 2012).

Figura 4. Modelo jerárquico E.R.G. de Alderfer



Fuente: Elaboración propia

La *Teoría de la orientación de objetivos de Dweck (1986)*, también denominada de orientación a la meta o motivación por objetivos, sugiere que las personas establecen metas con el fin de alcanzarlas y conseguir la motivación personal o profesional. Por tanto, las personas con objetivos específicos, como obtener un nivel de rendimiento definido o un plazo determinado para la realización de una tarea, conseguirían mejores resultados que las personas que no tienen un objetivo establecido o que sólo tienen un objetivo poco claro (Dinibutun, 2012). Para conseguirlo, según manifiesta Dweck, los trabajadores de una empresa deberían poseer las habilidades necesarias y esforzarse en regular su comportamiento y alcanzar dichos objetivos (Huilcapi, Castro y Jácome, 2017). La combinación de la dificultad del objetivo y el grado de compromiso de la persona para alcanzarlo establecen el nivel de esfuerzo realizado. De esta forma, Dweck da importancia a la motivación interna y sugiere que el sujeto puede desarrollar la orientación hacia el aprendizaje del proceso motivacional y lograr el crecimiento en el puesto de trabajo (Guirado et al., 2019).

Por su parte, en la *Teoría de la motivación intrínseca-extrínseca de Vallerand (1997)* se establece que el sujeto puede motivarse por factores internos o externos. El crecimiento personal y la autorrealización son factores motivacionales internos o intrínsecos, que por sí mismos pueden producir motivación sin que sea necesaria la obtención de algún tipo de recompensa externa (Deci y Ryan, 2000). Por su parte, la motivación extrínseca o externa se relaciona con determinados estímulos del entorno, como puede ser el reconocimiento por parte del directivo o la recompensa por parte de la organización. También se ha asociado a este autor un tercer grupo de factores, relacionados con la motivación de tipo trascendente. En este caso, un sujeto con motivación trascendente actuaría cuando su comportamiento beneficia a otros sujetos. Es importante tener en cuenta que la resiliencia es importante en época de crisis, y está relacionada con la motivación intrínseca y trascendente.

La *Teoría de la autodeterminación de Deci y Ryan (2000)* también se basa en el modelo de la jerarquía de las necesidades de Maslow, el cual toman como referencia (Guirado et al., 2019). Ambos autores sugieren que el comportamiento humano es motivado por tres necesidades psicológicas influyentes en la motivación: la autonomía, la competencia y el vínculo (Contreras, 2018). La primera está relacionada con el control interno, la creatividad y el esfuerzo realizado. El concepto de competencia está más asociado a las capacidades de autoeficiencia, confianza, estrategias de éxito y el conocimiento. Por último, el vínculo está directamente asociado a la relación y conexión del sujeto con las demás personas, lo cual es importante a la hora de trabajar en equipo en una empresa (Botella y Ramos, 2019). Con ello, Deci y Ryan defienden que, con la satisfacción de cada una de las necesidades psicológicas básicas, el individuo se verá motivado, es decir, autodeterminado, para trabajar con un alto grado de satisfacción y así transmitir un buen clima de trabajo a los demás colaboradores.

b) *Teorías de la motivación centradas en el “cómo”*

La *Teoría de la Atribución de Fritz Heider (1958)* es más una teoría de la relación entre la percepción personal y el comportamiento interpersonal que una teoría de la motivación individual. Esta teoría se ocupa principalmente de los procesos cognitivos mediante los cuales un individuo interpreta que el comportamiento es causado por ciertos factores internos y externos del entorno (Dinibutun, 2012). Las

fuerzas internas son atributos personales, como la capacidad y el esfuerzo, mientras que las fuerzas externas son atributos del ambiente de trabajo, como las reglas y políticas de la empresa y el clima laboral (López, Reyes y Uribe, 2016).

La *Teoría de las Expectativas de Vroom (1964)*, también denominada teoría de la instrumentalidad y de la valencia, trata de identificar los factores que determinan la disposición de un individuo a realizar un esfuerzo personal para llevar a cabo tareas, contribuyendo así al rendimiento de la unidad laboral y de la organización. Según Vroom, la razón se encuentra en tres componentes claves, que son la expectativa, la instrumentalidad y la valencia. En primer lugar, la expectativa se centra en la creencia del individuo por alcanzar un resultado óptimo gracias a una fuerte relación esfuerzo/rendimiento. Seguidamente, la instrumentalidad hace referencia a la función que tiene el individuo dentro de la organización, donde el valor de su desempeño será indispensable para obtener los resultados deseados. Y finalmente, la valencia se refiere al deseo de una persona por alcanzar determinada meta u objetivo o recompensa (e.g. promoción, retribución extraordinaria, traslado de puesto, etc.) (Guirado et al., 2019). Sin embargo, dada su compleja naturaleza, existen limitaciones para aplicar esta teoría en el mundo laboral, por ello se han hecho otras versiones de esta teoría, como la aportación de Porter y Lawler, que se expondrá más adelante.

Locke (1968) desarrolló la *Teoría de la Fijación de Metas*. Esta teoría se centra en el establecimiento de metas u objetivos que un sujeto se propone como factores motivacionales. Eso quiero decir que, el individuo rinde más y supera la dificultad de las tareas en el puesto de trabajo debido a una serie de metas que se ha establecido previamente. Este comportamiento intencionado es derivado de un estímulo motivacional del individuo para trabajar de la forma más eficaz y correcta. Para demostrar esta teoría, Locke expuso tres hipótesis diferentes: (i) trabajar por un objetivo predeterminado produce un más alto grado de interés en la tarea que trabajar por un objetivo indeterminado; (ii) los objetivos o metas difíciles conllevan un mayor grado de rendimiento; y (iii) los estímulos de conducta controlan el comportamiento del individuo en la elección de metas. Se puede afirmar que el hecho de que existan metas desafiantes pero alcanzables y limitadas en el tiempo conlleva una mayor motivación y compromiso del trabajador (Guirado et al., 2019).

La *Teoría de la Modificación de la Conducta de Skinner (1975)* sostiene que el comportamiento de un individuo se ve afectado por estímulos condicionales, positivos o negativos, para eliminar o potenciar ciertos patrones de conducta. Según esta teoría, las experiencias laborales y el aprendizaje del sujeto son los que determinan el comportamiento y la actitud de los empleados, según ciertas circunstancias y en función de los refuerzos positivos y negativos que reciba el individuo. Los refuerzos positivos, también considerados satisfactorios, son aquellas circunstancias que aumentan la probabilidad de que trabajador ofrezca una respuesta favorable. Sin embargo, los refuerzos negativos, también llamados insatisfactorios, se asocian a sucesos que provocan la desmotivación del individuo, generando un resultado desfavorable. Pero también es cierto que, en otras circunstancias, estos últimos sirven de estímulos para reforzar la conducta (Miranda, 2016).

c) *Teorías de la motivación centradas en el “dónde y cuándo”*

Considerando que ciertos factores externos inciden en la capacidad de rendimiento y motivación del individuo, *McGregor* (1957) desarrolló la *Teoría X e Y* sobre el comportamiento de los directivos en una organización (Guirado et al., 2019). La teoría X se centra en la naturaleza rígida y autoritaria de lo que se conoce como el modelo tradicional de trabajar. Según esta teoría X, los directivos sostienen que sus colaboradores solo trabajarán de forma eficiente por motivos económicos, sin aspiración a promocionar, motivo por el que necesitan ser dirigidos. La segunda, la teoría Y, tiene un punto de vista totalmente diferente al anterior. En este caso los trabajadores desarrollan habilidades para trabajar de la forma más eficaz y eficiente, y así alcanzar la satisfacción personal. Por tanto, según la teoría Y, los trabajadores se esfuerzan, se autodirigen y se motivan a sí mismos para conseguir cierto grado de crecimiento personal y profesional, siendo su propia satisfacción un factor motivador importante. Ninguna de las dos teorías mencionadas es mejor que otra, sino que son complementarias entre sí. Como base para una empresa, las personas deben ser dirigidas y controladas por sí mismas en sus trabajos para conseguir los objetivos comunes. Pero, además, el rendimiento de los empleados debe estar motivado por los directivos y el entorno empresarial para el que el trabajador se sienta capaz de tomar control y ser autoeficiente (Madero y Rodríguez, 2018).

La *Teoría de la Equidad de Stacy Adams* (1963) se centra en los sentimientos de las personas sobre el trato justo que han recibido, en comparación con el que reciben los demás. Según este autor, las personas están muy motivadas para mantener un equilibrio entre lo que perciben como sus aportaciones o contribuciones, por una parte, y sus recompensas, por otra (Yaguari, 2016). Adams afirma que, si una persona percibe una falta de equidad, se desarrollará una tensión o un impulso en la mente de la persona que dificulta su motivación. Lo contrario también se produce (Dinibutun, 2012).

La *Teoría extendida de las Expectativas de Porter y Lawler* (1971) ha sido una de las teorías de la motivación más conocidas y estudiadas en los últimos años. En este caso, la recompensa equitativa recibida es una de las principales variables de satisfacción y motivación en este modelo. Atendiendo a los distintos comportamientos individuales, ambos autores sostienen que hay que tener en cuenta dos tipos de expectativas: expectativas de esfuerzo-rendimiento y expectativas de rendimiento-resultado (Yaguari, 2016). La diferencia entre los dos tipos es que la primera (expectativas de esfuerzo-rendimiento) está determinada por la capacidad y la confianza de la persona en sí misma; mientras que la segunda (expectativas de rendimiento-resultado) está determinada por el interés de los resultados y la creencia sobre quién controla los resultados, bien sea la propia persona u otras personas (Dinibutun, 2012).

Al margen de las teorías presentadas anteriormente, en los últimos años se han realizado otros estudios para dar a conocer los principales factores que influyen en la motivación y condicionan el rendimiento de los empleados, bien sea en el turismo como en otros sectores. Los autores han tenido en cuenta y han combinado en sus trabajos algunos de los enfoques teóricos mencionados en el apartado anterior, incluso añadiendo algunas variables motivacionales nuevas o eliminando algunas otras (Gil, 2010; Hsu y Stanworth, 2017). Por ejemplo, Vaca (2017) analizó los factores de motivación en los trabajadores del sector público, identificando los siguientes factores motivacionales. Es de destacar que los resultados del estudio de Vaca muestran que los principales factores motivacionales

son los siguientes, los cuales están en sintonía con otros trabajos realizados y con las aportaciones teóricas mencionadas:

- Tener un buen ambiente de trabajo
- Seguridad
- Recibir compensaciones o remuneraciones
- Ser tratados con igualdad
- Tener expectativas y ver qué se espera de ellos
- Tener la necesidad de logro y progresar
- Sentir el deseo de pertenencia y afiliación a la organización
- Tener adecuadas relaciones personales basadas en el respeto
- Recibir reconocimiento por parte de la organización
- Tener el poder de influir sobre los demás y/o tener control sobre algunos medios

En general, las aportaciones teóricas mencionadas se han aplicado en todos los sectores, incluido el turismo. No obstante, al margen de las teorías, ciertos estudios recientes destacan la existencia de una serie de factores que inciden positivamente en la motivación y, por tanto, en el desempeño profesional de los trabajadores de las empresas turísticas (Chacko, Williams y Schaffer, 2012; Mhlanga, 2018). Entre dichos factores son destacables las responsabilidades que se asuman por los empleados del sector y el grado/forma en que son apreciados y reconocidos por parte de la empresa. De igual forma, el trabajo en equipo es un factor clave que aumenta la motivación de los colaboradores, así como las recompensas por trabajar con más personas en la organización (Hsu y Stanworth, 2017; Mhlanga, 2018). Otros factores o componentes motivacionales están relacionados con la seguridad en el empleo, las buenas relaciones con los superiores y compañeros de trabajo, el salario, la responsabilidad y el hecho de ser apreciado, un entorno de trabajo apropiado, la garantía de oportunidades de desarrollo social, la promoción y el avance profesional (Solnet, Kralj y Kandampully, 2012).

También se han realizado estudios de los factores motivacionales en diferentes generaciones. Por ejemplo, se ha comprobado que la Generación X (personas nacidas en los años comprendidos entre 1969-1980) estaba más preocupada por el clima social, mientras que la Generación Y (nacidos en los años comprendidos entre 1981-1993) estaba más motivada por el desarrollo profesional y el contenido del trabajo (Lub, Bal, Blomme y Schalk, 2016). La mayoría de las investigaciones y estudios generacionales previos acerca de los factores motivacionales se han centrado en las generaciones X e Y (también llamada "Millenials"), sin embargo, faltan investigaciones dirigidas a la Generación Z. Se trata de la generación más reciente, que abarca a los sujetos nacidos en los años comprendidos entre 1994 y 2010 (Goh y Lee, 2018). Este es uno de los motivos por los que en el siguiente apartado se estudiarán los rasgos que caracterizan a la Generación Z y sus factores motivacionales en el sector laboral.

2.3. LA GENERACIÓN Z

Muchas investigaciones sobre la teoría generacional sugieren que los individuos que pertenecen a una misma generación tienen valores y atributos similares (e.g. percepciones, hábitos), y que dichos

atributos difieren de los que poseen los sujetos de otras generaciones anteriores (Mahmoud, Reisel, Fuxman y Grigoriou, 2021). Teniendo en cuenta que sujetos de diferentes generaciones poseen atributos diferentes, y que dichos atributos influyen en las conductas y omisiones, los responsables de las empresas deberían tenerlos presentes. Por tanto, las diferencias generacionales también influyen sobre otros aspectos de la gestión de personas, como es el caso de la formación, el desarrollo profesional y la motivación, entre otras variables (Kirchmayer y Fratričová, 2018).

Como se ha comentado anteriormente, la Generación Z es la generación de más reciente aparición, cuya cohorte generacional incluye a los sujetos nacidos entre los años 1994-2010 (Rakhmatia y Riyanto, 2020). Según Deloitte (2017), la Generación Z representará una parte considerable del mercado laboral en la próxima década. Además, como la entrada de esta generación en el mundo laboral irá acompañada de la jubilación de los Baby Boomers, este proceso supondrá un enorme cambio en la cultura y el entorno de trabajo (Robinson, Solnet, Baum y Lockstone-Binney, 2016).

Respecto al perfil de esta generación, sus integrantes dominan Internet y poseen altos conocimientos tecnológicos. Por otra parte, el segmento poblacional se ha adaptado a lo que se conoce como “multitasking”, es decir, la capacidad para cambiar rápidamente de una tarea a otra. También se ha descubierto que esta generación tiene una elevada confianza en sí misma, adopta el espíritu de equipo, requiere seguridad para su futuro, busca la felicidad en el lugar de trabajo y desea la independencia por encima de la autoridad (Rakhmatia y Riyanto, 2020). Ambos autores afirman que esta generación favorece la comunicación cara a cara y desea que las empresas se adapten a las redes sociales. De igual forma, esta generación tiene la intención de trabajar en más de un país a lo largo de su carrera y prefiere la retroalimentación continua en lugar de las revisiones anuales de desempeño.

Lo expuesto anteriormente está relacionado con otro rasgo que caracteriza a la Generación Z que es relevante en el sector del turismo. Se trata de su elevada tendencia a viajar a muchos lugares y explorar nuevos destinos turísticos, a pesar de (o debido a) su edad. Por otra parte, los jóvenes están familiarizados con la difusión de experiencias presentadas en los folletos turísticos tradicionales y sobre todo en las redes sociales (Goh y Lee, 2018). Además, los miembros de esta cohorte generacional son consumidores con un alto nivel de formación y un buen conocimiento de las cuestiones medioambientales y de los productos ecológicos. Por lo tanto, se espera que la Generación Z influya en gran medida en las tendencias de consumo y que las empresas también lo hagan (Kirchmayer y Fratričová, 2020).

Teniendo en cuenta lo anteriormente expuesto, se puede afirmar que los gerentes y directores de empresas tendrán que adaptarse a las expectativas laborales de esta nueva generación si desean motivar a los jóvenes. En este sentido se ha demostrado que los jóvenes profesionales están mayormente motivados cuando el empleador está adaptado a las necesidades de la vida laboral de la Generación Z (Suslova y Holopainen, 2019). A los jóvenes también les motiva realizar distintas tareas laborales, lograr nuevos aprendizajes, trabajar en un ambiente laboral relajado, disponer de acuerdos de trabajo flexibles, buenos compañeros y un buen gerente. En este último caso, diversos estudios han constatado que los jóvenes dan gran importancia a la relación con el gerente, es decir, esperan que sea especialmente comprensivo, amable y justo. Asimismo, la Generación Z se siente motivada a

desarrollar un liderazgo de alta calidad y a alcanzar vías de ascenso para promocionar. Sin embargo, las altas expectativas laborales de los jóvenes pueden suponer un alto riesgo, ya que cuando no se alcanzan, la Generación Z puede experimentar cierto grado de decepción (Suslova y Holopainen, 2019).

De igual forma, la Generación Z es consciente de que conseguir un trabajo puede ser difícil. Sin embargo, una vez conseguido, la nueva generación se caracteriza por el entusiasmo de poder demostrar su capacidad de trabajo. A pesar de la actual crisis económica y sanitaria, la Generación Z han aprendido a encontrar otros significados positivos y constructivos en sus vidas, como la autorrealización de los medios sociales y la oportunidad de cambiar el mundo a través de los medios sociales (Kirchmayer y Fratričová, 2020). Esto supone que para los jóvenes es muy importante que haya un equilibrio flexible entre el trabajo y el ocio, ello incide positivamente en su motivación laboral. Asimismo, para esta generación el factor motivacional que mayor valor tiene es poder realizar un trabajo significativo (Kirchmayer, 2018). En este sentido, se observa que la Generación Z aprecia más tener un trabajo interesante y agradable, en lugar del dinero que ganarían en un puesto de trabajo.

A pesar de lo anteriormente mencionado, son escasos los estudios motivacionales de esta generación (Robinson et al., 2016; Goh y Lee, 2018). Pero una mejor comprensión de la próxima generación de trabajadores de la hostelería es fundamental para los gestores y líderes del sector del turismo. Los investigadores han planteado la importancia de desarrollar estudios más enriquecidos acerca de la motivación de la Generación Z, incluso utilizando nuevos métodos y enfoques, de los que deriven nuevas estrategias de motivación laboral (Goh y Lee, 2018; Goh y Okumus, 2020). Algunas estrategias ya propuestas incluyen subir de categoría laboral, ofrecer oportunidades de viaje y flexibilidad para permitir los desplazamientos, garantizar la igualdad de oportunidades, así como un entorno de trabajo justo y sostenible (Goh y Okumus, 2020).

Por todo lo expuesto anteriormente, este TFG se basará en el estudio de los factores motivacionales que caracterizan a la Generación Z, particularmente a los graduados en Turismo de la Universidad de La Laguna.

3. DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

Seguidamente se expone la investigación propiamente dicha de este Trabajo de Fin de Grado. Mediante esta investigación se quiere obtener información acerca de la estructura y los factores motivacionales de los futuros trabajadores en el sector turístico. Se trata de un estudio de carácter exploratorio y preliminar, es decir, con este trabajo se pretende descubrir percepciones y elementos motivacionales de los futuros profesionales del turismo sobre los que investigar de manera más concluyente posteriormente.

3.1. OBJETIVOS E HIPÓTESIS

En esta investigación se presentan tres objetivos de estudio fundamentales con sus correspondientes tres hipótesis. Solamente se ha elegido una hipótesis por objetivo:

OBJETIVO 1: Constatar la importancia que los jóvenes dan a las variables observadas (ítems) incluidas en este estudio.

La hipótesis relativa a este primer objetivo (H_1) es que los jóvenes, en general, valoran positivamente cada una de las variables observadas. Para verificar esta hipótesis haremos el estudio mediante un análisis descriptivo.

OBJETIVO 2: Determinar si es posible predecir el grado de motivación que tienen los jóvenes y futuros profesionales del turismo para trabajar en el sector.

La hipótesis segunda (H_2) establece que sí es posible predecir la motivación mediante algunas de las variables observadas en este estudio. Esta parte del estudio será desarrollada gracias a un análisis de regresión (casualidad).

OBJETIVO 3: Averiguar si existen diferencias significativas entre los futuros profesionales del Grado en Turismo (Grupo 1) y los futuros profesionales del Grado en Relaciones Laborales (Grupo 2).

La hipótesis de este tercer objetivo (H_3) plantea que sí existen dichas diferencias entre ambos grupos de estudiantes. En este caso, la investigación se hará mediante el análisis discriminante.

3.2. METODOLOGÍA (TRABAJO PREVIO, PRELIMINAR Y EXPLORATORIO)

Este estudio exploratorio analiza diferentes elementos sobre la motivación (variables observadas) que son cuantificables. Por tanto, se trata de una investigación cuantitativa, no cualitativa. En ella se han empleado diversos sistemas analíticos para la obtención de los resultados. Los métodos o metodologías utilizadas en este TFG son las siguientes:

En primer lugar, se utiliza la *metodología descriptiva*. En esta metodología se analiza primeramente la fiabilidad de la escala. Le seguirán el mínimo y el máximo de puntuación concedida por los sujetos a cada ítem o variable observada. A continuación, se observan los valores y los porcentajes totales de cada ítem, estando los porcentajes calculados en función de los puntos máximos que cada ítem hubiera tenido si todos los estudiantes le hubieran dado la máxima puntuación al ítem (5). Para finalizar, se presentan las técnicas estadísticas de la media aritmética y la desviación típica (DT), utilizada ésta para conocer la dispersión que presentan los datos numéricos obtenidos en su distribución con relación a la media aritmética. Y, por último, se hace un análisis de correlaciones, que determina la relación existente entre cada dos variables observadas o ítems.

Seguidamente procedemos con el *análisis predictivo de regresión* (causalidad). Este análisis investiga si algunos de los ítems seleccionados (y cuáles y en qué medida) son capaces de desarrollar una predicción significativa o estadísticamente válida en cuanto a los elementos motivacionales. Es decir, se quiere identificar los ítems que predicen la motivación laboral de los futuros profesionales de manera significativa. La predicción se realiza a través del análisis de regresión.

Por último, se realizará un *análisis descriptivo-discriminante* para comprobar si existen diferencias significativas en las respuestas obtenidas por la muestra, dependiendo dicho análisis de este estudio del grado cursado por los estudiantes.

Todos los análisis han sido realizados mediante el programa SPSS-25.

3.3. POBLACIÓN Y MUESTRA

El interés de este estudio se centra en la población de jóvenes que serán futuros profesionales del sector turístico (Generación Z), tal y como han hecho otros autores que han estudiado esta generación (Martínez-González y Álvarez-Albelo, 2021). Anteriormente también se ha estudiado el comportamiento de los jóvenes en el turismo correspondientes a otras generaciones, como es el caso de la generación de los Millennials (Martínez-González, Parra-López y Buhalis, 2020). Se ha seleccionado a estudiantes del Grado en Turismo porque los estudiantes representan muy bien a esta generación y en su gran mayoría trabajarán en la empresa turística (Martínez-González, Parra-López y Chinea-Martín, 2018). Además de los estudiantes del Grado en Turismo, también se ha utilizado en este estudio una muestra de estudiantes del Grado en Relaciones Laborales, para hacer una comparación entre ambos grupos (objetivo 3 del estudio). Ambas titulaciones son suficientemente diferentes para llevar a cabo un análisis comparativo-discriminante. Dado que se trata de un estudio preliminar y exploratorio, la muestra se ha elegido de manera interesada o intencional (Martínez, 2014), para que incluyera únicamente jóvenes estudiantes de Grado en Turismo y del Grado en Relaciones.

Respecto al curso, todos los estudiantes de la muestra estaban en 3º y 4º curso de la titulación, debido a que el TFG trata sobre motivación laboral y en dichos cursos los jóvenes están más cerca de acceder al mercado laboral. Todos los sujetos de la muestra son estudiantes, de los cuales el 70% son alumnos del Grado en Turismo y el 30% del Grado en Relaciones Laborales, una proporción similar a la realmente existente en la Universidad.

Al principio dicha muestra incluía 244 sujetos, pero fueron eliminados aquellos que dieron la misma puntuación a todos los ítems. Por lo que, la muestra utilizada ha quedado en 229 sujetos, número de sujetos que está de acuerdo con el mínimo requerido para este tipo de investigación, que es de 200 sujetos (Martínez-González, Parra-López y Chinea-Martín, 2018). Hay que mencionar que, al estudiar la muestra en tiempo de Pandemia, el cuestionario se aplicó de manera online y no fue posible acceder en las aulas a segmentos de alumnos cuantitativamente representativos, según el curso, lo cual se hubiera conseguido en caso de presencialidad.

A continuación, en la tabla 2 se aprecia el detalle de la muestra utilizada.

2. Tabla de los detalles de la muestra

Grado	Sujetos	Porcentajes
Turismo	165	72,05 %
Relaciones laborales	64	27,95 %
Total	229	100 %

3.4. INSTRUMENTO UTILIZADO

Considerando que esta investigación es de tipo cuantitativo, se ha utilizado un cuestionario-escala como herramienta para obtener la información. El análisis previo de la literatura (el marco teórico de este TFG) permitió determinar las variables observadas (ítems) de este trabajo. A través del análisis de la literatura se logró asegurar la validez de contenido. Como suele ser habitual en este tipo de trabajos, se contó con la colaboración de un experto (Martínez, 2014). Finalmente, el cuestionario consistió en una escala tipo Likert administrada mediante *Google Form* con un total de 20 ítems, con 5 alternativas de respuesta (1: en absoluto o nada de acuerdo, 5: totalmente de acuerdo). Se trata de la escala MOTIVALAB-20, que se incluye como Anexo I (<https://forms.gle/EikmSvm5D5X4HV4L9>). Las cuatro primeras preguntas de la escala están relacionadas con la motivación en general, las preguntas del 5 al 18 se enfocan en los elementos motivacionales, y los dos últimos ítems se consideran posibles variables dependientes.

4. RESULTADOS

A continuación, se van a exponer los resultados obtenidos en este estudio. Una vez hallados los resultados, se podrá constatar si los objetivos propuestos se han alcanzado y las hipótesis relativas a éstos son confirmadas, dado el propósito de esta investigación.

4.1. VALIDEZ Y FIABILIDAD DEL CUESTIONARIO

Respecto a la validez y como se mencionó anteriormente. la validez de contenido se logró mediante la revisión del marco teórico para determinar el número y contenido de los ítems. En relación con la fiabilidad de la escala, se ha calculado el Alfa de Cronbach, que es un indicador que permite deducir la fiabilidad de una escala de medidas, cuyo valor ha de ser igual o superior al 70%, según Nunnally

(1978), aunque otros estudios afirman que sería válido un 60% en el caso de estudios exploratorios. Una vez obtenido el resultado de la fiabilidad, la escala nos afirma que es “muy fiable”, (Alfa = 89%).

3. Tabla del cálculo del Alfa de Cronbach

Alfa de Cronbach	Nº de elementos (ítems)
0,897 (89,70%)	20

Seguidamente, según la tabla 4 podemos afirmar que no hizo falta descartar ningún ítem o variable observada (V_i) para aumentar la fiabilidad total de la escala utilizada. Por tanto, se demuestra que los primeros resultados obtenidos confirman la validez y fiabilidad de los datos de este cuestionario.

4. Tabla de resultados del Alfa de Cronbach

Ítems	Alfa de Cronbach global si se suprime el ítem	Ítems	Alfa de Cronbach global si se suprime el ítem
V ₁	0,89	V ₁₁	0,89
V ₂	0,88	V ₁₂	0,88
V ₃	0,89	V ₁₃	0,88
V ₄	0,89	V ₁₄	0,88
V ₅	0,89	V ₁₅	0,88
V ₆	0,88	V ₁₆	0,89
V ₇	0,89	V ₁₇	0,89
V ₈	0,89	V ₁₈	0,89
V ₉	0,88	V ₁₉	0,89
V ₁₀	0,89	V ₂₀	0,89

4.2. ANÁLISIS DESCRIPTIVO

En este apartado se analizan primero los estadísticos básicos y finalmente se expondrán las diferentes correlaciones encontradas en este estudio.

4.2.1. Análisis de estadísticos básicos

A continuación, desarrollaremos el análisis descriptivo, en el que se presenta la media aritmética, para obtener con ella un valor representativo de todos los datos relativos a cada ítem. También se presenta la desviación típica (DT), que se utiliza para conocer la dispersión que presentan los datos numéricos obtenidos en su distribución en relación con la media aritmética. La desviación típica permite determinar qué tan representativa es la media aritmética de los datos de las variables observadas. Por otra parte, se expondrá la suma y porcentaje total de cada uno de los ítems, en función de los puntos máximos que cada ítem hubiera obtenido. Por último, se llevará a cabo un análisis de correlaciones, que expresa la variación conjunta entre cada dos variables observadas o ítems, como ya se explicó anteriormente.

La tabla 5 (resultados del análisis descriptivo) informa de que ningún sujeto de la muestra ha valorado con un 1 (puntuación mínima) la mayoría de los ítems, excepto 4 ítems (20% de los ítems). La mayor parte del resto de los ítems han sido valorados con una puntuación mínima de 2 puntos o incluso 3 puntos (50%).

Respecto a los porcentajes obtenidos por cada ítem, dicho porcentaje se ha calculado sobre el máximo que hubiera obtenido cada ítem (100%) si todos los sujetos (N=229) le hubieran dado la máxima puntuación (5) a dicho ítem. El ítem con mayor puntuación ha sido el ítem 8 (V₈) (“Sentirme realizado con el trabajo”) (97,03%). Se observa que este porcentaje se aproxima al 100%, lo que demuestra que es valorado de forma positiva por los sujetos de la muestra. El ítem menos valorado ha sido el ítem 18 (V₁₈) (“Tener responsabilidades sobre otras personas”) (70,4%). Aunque este porcentaje representa el nivel más bajo de la tabla, un 70,4% no es realmente un porcentaje bajo, ya que supera notablemente el 50%, que es considerado el nivel medio.

5. Tabla de resultados del análisis descriptivo

Ítems	Mín.	Máx.	Σ	%	Media	DT	Asimetría	Curtosis
V ₁	3	5	829	94,74 %	4,74	0,60	-2,14	3,22
V ₂	3	5	823	94,06 %	4,70	0,61	-1,90	2,33
V ₃	1	5	699	79,89 %	3,99	1,15	-0,81	-0,35
V ₄	1	5	653	74,63 %	3,73	0,90	-0,38	-0,14
V ₅	1	5	778	88,91 %	4,45	0,79	-1,55	2,92
V ₆	3	5	831	94,97 %	4,75	0,55	-2,12	3,48
V ₇	3	5	845	96,57 %	4,83	0,46	-2,75	6,98
V ₈	3	5	849	97,03 %	4,85	0,44	-3,09	8,99
V ₉	2	5	767	87,66 %	4,38	0,81	-1,21	0,80
V ₁₀	3	5	781	89,26 %	4,46	0,71	-0,94	-0,43
V ₁₁	3	5	759	86,74 %	4,34	0,75	-0,65	-0,97
V ₁₂	2	5	766	87,54 %	4,38	0,73	-0,90	0,08
V ₁₃	3	5	754	86,17 %	4,31	0,78	-0,60	-1,10
V ₁₄	2	5	750	85,71 %	4,29	0,83	-0,94	0,12
V ₁₅	2	5	752	85,94 %	4,30	0,78	-1,02	0,78
V ₁₆	3	5	816	93,26 %	4,66	0,58	-1,54	1,36
V ₁₇	2	5	706	80,69 %	4,03	0,96	-0,46	-1,05
V ₁₈	1	5	616	70,4 %	3,52	0,98	-0,18	-0,68
V ₁₉	2	5	769	87,89 %	4,39	0,81	-1,10	0,24
V ₂₀	2	5	780	89,14 %	4,46	0,77	-1,30	0,96

4.2.2. Análisis de correlaciones

Se ha realizado un análisis de correlaciones, el cual sirve para estudiar la variación conjunta entre dos variables. Dada la gran variedad de correlaciones entre dos variables, sólo se mencionarán aquellas correlaciones superiores a 0,60 (60%) (Martínez, 2014). Es de destacar que todas las correlaciones son positivas y significativas ($P \leq 0,05$).

Primeramente, es de destacar la correlación entre el ítem 1 (V_1) (“Los directivos deben motivar a sus empleados”) y el ítem 2 (V_2) (“La motivación es una variable importante en la empresa”), que ha sido la más alta (73%). En segundo lugar, existe una fuerte correlación entre el ítem 10 (V_{10}) (“El sueldo que reciba”) y el ítem 11 (V_{11}) (“Los incentivos y comisiones que me ofrezca la empresa”) (68%). En tercer lugar, el ítem 15 (V_{15}) (“Tener autonomía para dirigir mi trabajo”) también está correlacionado con el ítem 14 (V_{14}) (“Que el trabajo sea variado”), con un valor del 67%. Además, dicha correlación la comparten el ítem 19 (V_{19}) (“Estoy motivado para trabajar en la empresa turística después de la pandemia”) y el ítem 20 (V_{20}) (“La motivación que lleva a cabo el directivo debe adaptarse a las expectativas y perfil de sus trabajadores”). Seguidamente, el ítem 7 (V_7) (“Que haya buen ambiente de trabajo”) correlaciona con el ítem 8 (V_8) (“Sentirme realizado con el trabajo”) en un 66%. Con un 65%, se correlacionan los ítems 9 (“Poder relacionarme y conocer a otras personas”) y 12 (V_{12}) (“Poder ayudar a otras personas”). Por último, destacamos la relación entre los ítems 16 (V_{16}) (“Aprender cosas nuevas”) y 8 (V_8) (“Sentirme realizado con el trabajo”) con una correlación del 61%.

Con todo ello podemos afirmar que los estudiantes valoran con puntuaciones medias/altas todos los ítems de este TFG, por lo que *se confirma la primera hipótesis del trabajo (H_1)*.

6. Tabla de resultados del análisis de correlaciones

Ítems	V_1	V_7	V_8	V_9	V_{10}	V_{15}	V_{16}	V_{19}
V_2	0,73	0,43	0,39	0,37	0,27	0,26	0,36	0,33
V_8	0,50	0,66	1	0,55	0,37	0,60	0,61	0,20
V_{11}	0,35	0,23	0,32	0,38	0,68	0,28	0,20	0,18
V_{12}	0,39	0,54	0,51	0,65	0,33	---	0,60	0,08
V_{14}	0,34	0,52	0,55	0,52	0,24	0,67	0,49	0,23
V_{16}	0,31	0,56	0,61	0,44	0,17	0,58	1	0,15
V_{20}	0,19	0,19	0,13	0,27	0,12	0,18	0,19	0,67

Nota: Solamente se han dejado las correlaciones superiores a 55% (0,55). Se han marcado en negrita las correlaciones comentadas.

4.3. ANÁLISIS PREDICTIVO

Como explica Martínez (2014), el análisis de regresión es una de las mejores herramientas para llevar a cabo previsiones, aunque actualmente esté siendo superadas por otras herramientas, como es el caso de las ecuaciones estructurales. El propósito del análisis de regresión es determinar el peso o valor predictivo que pueden tener ciertas variables independientes sobre la variable dependiente, que en este estudio es el ítem V₁₉ (“Estoy motivado para trabajar en la empresa turística después de la pandemia”).

Como observamos en la tabla 7, el modelo predictivo resultante y elegido predice más del 50% de la variable dependiente (ítem V₁₉). En este caso el valor del coeficiente R² es de 0,503 (R² = 50,30%). Dado este resultado, podemos afirmar que el modelo resultante del análisis de regresión explica el 50,3% de la variabilidad del ítem 19 (“Estoy motivado para trabajar en la empresa turística después de la pandemia”). En este tipo de análisis, el coeficiente R² debe ser igual o superior a 0,50 (R² ≥ 50%). Es de destacar que se ha obtenido un modelo de regresión adecuado, teniendo en cuenta R² solamente con cuatro de las 20 variables incluidas en la escala utilizada.

7. Tabla de resultados del análisis de regresión

R² ajustado (R²≥0,50)	Significatividad
0,503	P=0,000

Los coeficientes estandarizados Beta de la tabla 8 indican el peso o influencia predictiva de cada variable independiente o ítem sobre la variable dependiente (ítem 19). Estos coeficientes se basan en puntuaciones típicas, por lo que son directamente comparables entre sí. Indican en qué medida se producirá algún cambio en la variable dependiente por cada variación de una unidad en la correspondiente variable independiente (manteniendo constantes el resto de las variables independientes). Por lo general, una variable tiene mayor importancia en la ecuación de regresión cuando mayor (en valor absoluto) es su coeficiente de regresión estandarizado (Martínez, 2014).

Según la tabla 8, los datos relativos a los coeficientes Beta estandarizados muestran que los ítems que más peso predictivo tienen son el ítem 20 (V₂₀) (B = 61%) (“La motivación que lleva a cabo el directivo debe adaptarse a las expectativas y perfil de sus trabajadores”), el ítem 4 (V₄) (B = 20%) (“Los trabajadores deberían ser capaces de automotivarse”), el ítem 6 (V₆) (B = 20%) (“Que se me reconozcan los logros y el trabajo realizado”) y el ítem 7 (V₇) (B = 14%) (“Que haya buen ambiente de trabajo”). Tal y como se observa en la tabla, debido a que la significatividad de los coeficientes B es igual o inferior a 0,05 (5%) (P ≤ 0,05) (en este caso P es 0,000) se puede afirmar que los resultados son estadísticamente significativos, pues el nivel de confianza es muy elevado (muy próximo al 100%). *Con estos resultados, podemos confirmar que la segunda hipótesis (H₂) se cumple.*

8. Tabla de coeficientes del análisis de regresión

Modelo (el 4º de los cuatro ofrecidos por el programa)	Coeficientes no estandarizados		Coeficientes estandarizados	T	Sig.
	B	Desv. Error	Beta		
(Constante)	0,64	0,50	-----	1,28	0,20
20	0,64	0,06	0,61	10,87	0,00
4	0,18	0,05	0,20	3,49	0,00
6	0,30	0,10	0,20	3,10	0,00
7	0,24	0,12	0,14	2,07	0,04
Variable dependiente: ítem 19					

Nota: Se eligió el modelo 4 de los cuatro ofrecidos por el programa porque era el que mayor varianza (R^2) explicaba (con más del 50 %, que es el mínimo deseable).

Por lo tanto, la ecuación de regresión sería:

$$\text{Ítem 19} = 0,64 + 0,61xV_{20} + 0,20xV_4 + 0,20xV_6 + 0,14xV_7$$

Según la ecuación, la variable dependiente V_{19} estará en función de los valores de las constantes y de las variables.

4.4. ANÁLISIS DISCRIMINANTE

En cuanto al análisis discriminante, se trata de una técnica estadística para analizar si existen diferencias significativas entre los estudiantes del Grado en Turismo y los estudiantes del Grado en Relaciones Laborales respecto a las variables observadas (ítems). En este análisis se conoce con anterioridad la pertenencia a los grupos, es decir, se sabe qué estudiantes son del Grado de Turismo y cuáles del Grado de Relaciones Laborales. En el análisis discriminante, las variables que distinguen a los grupos se utilizan como variables independientes o también consideradas variables discriminantes, en este caso los ítems (Martínez, 2014).

Para realizar el análisis discriminante se han utilizado tres indicadores estadísticos que calculan el grado en el que los dos grupos difieren entre sí respecto a las respuestas dadas a los ítems. En la tabla 9, se observa que los autovalores se alejan de 0, es decir, existen diferencias en las respuestas a los ítems dadas por los sujetos pertenecientes a ambos grupos. Este resultado se confirma por las correlaciones canónicas, que también se alejan de 0, según se observa en la tabla 8. Por su parte, el

indicador estadístico de Lambda de Wilks muestra el grado de variabilidad total no debida a las diferencias entre los grupos. Debido a que el resultado de Lambda se aleja de 1, se puede afirmar que las respuestas del grupo de alumnos de Turismo y del grupo de Relaciones Laborales son distintas entre sí, aunque dichas diferencias no sean muy significativas (Sig.) (Martínez, 2014).

9. Tabla de autovalores del análisis discriminante

Autovalor	Correlación canónica	Lambda de Wilks	Sig.
0,43	0,55	0,70	0,00

Asimismo, en la tabla 10 se muestra como los estudiantes del grado en Turismo puntúan, según la función hallada mediante el análisis discriminante, con signo negativo, mientras los estudiantes del grado en Relaciones Laborales puntúan con signo positivo. Esto se aprecia visualmente en el gráfico 1, en donde el grupo 1 hace referencia al primer y principal grupo de análisis (Grado en Turismo) y el grupo 2 haciendo referencia a los estudiantes del grado en Relaciones Laborales. De este modo se pueden diferenciar ambos grupos claramente. Por otra parte, en la tabla 11 (tabla de coeficientes estandarizados) se confirma que, observando los coeficientes con signo negativo superiores a 50% (0,50), los estudiantes del grado en Turismo (signo negativo en la función discriminante) tienden a puntuar más alto que los estudiantes del grado en Relaciones Laborales los ítems: V₂ (“La motivación es una variable importante en la empresa”), V₇ (“Que haya buen ambiente de trabajo”), V₁₃ (“Que exista promoción laboral”) y V₁₉ (“Estoy motivado para trabajar en la empresa turística después de la pandemia”). Por el contrario, los estudiantes del grado en Relaciones Laborales tienden a puntuar más alto que los estudiantes del grado en Turismo los ítems: V₁ (“Los directivos deben motivar a sus empleados”), V₄ (“Los trabajadores deberían ser capaces de automotivarse”), V₁₄ (“Que el trabajo sea variado”), V₁₅ (“Tener autonomía para dirigir mi trabajo”) y V₂₀ (“La motivación que lleva a cabo el directivo debe adaptarse a las expectativas y perfil de sus trabajadores”).

10. Tabla de diferencias de grado

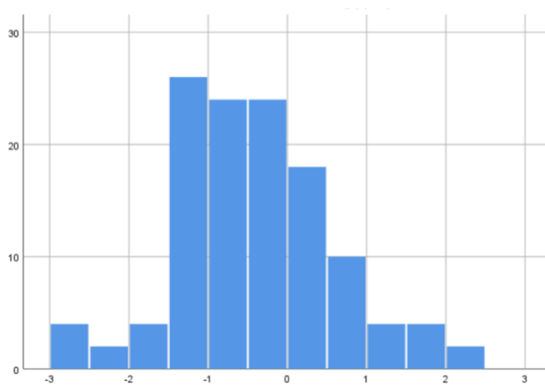
Grado	Signo
Turismo	-0,43
Relaciones laborales	0,98

11. Tabla de coeficientes estandarizados

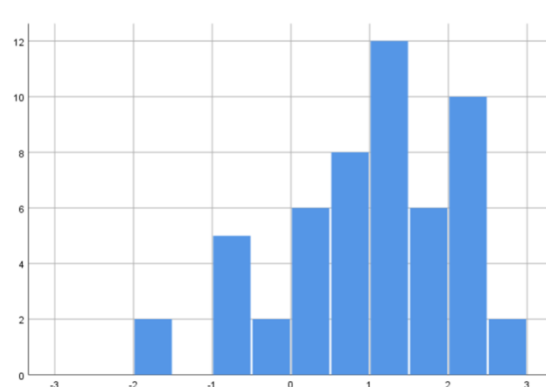
Ítems	CE	Ítems	CE
V ₁	0,98	V ₁₁	0,10
V ₂	-0,71	V ₁₂	0,04
V ₃	0,24	V ₁₃	-0,87
V ₄	0,50	V ₁₄	0,41
V ₅	0,17	V ₁₅	0,82
V ₆	0,13	V ₁₆	-0,39
V ₇	-0,68	V ₁₇	-0,06
V ₈	-0,26	V ₁₈	-0,25
V ₉	0,21	V ₁₉	-0,79
V ₁₀	0,16	V ₂₀	0,66

1. Gráficos del análisis discriminante

Grupo 1: Grado en Turismo



Grupo 2: Grado en R. Laborales



5. CONCLUSIONES E IMPLICACIONES

Primeramente, el marco teórico de este TFG ha constatado la gran relevancia del turismo en general y en particular tras la actual Pandemia. Además, se ha confirmado que la motivación laboral es un determinante fundamental en el sector turístico (Sobaih et al., 2021) y la gran importancia teórico y práctica que tienen hoy en día las distintas teorías de la motivación. Asimismo, se constata la alta importancia de la Generación Z y del fomento de su motivación laboral (Deloitte (2017)). Por lo tanto, este TFG contribuye al conocimiento teórico acerca de la motivación laboral en la Generación Z dentro del sector del turismo.

En relación con la investigación propiamente dicha, se ha elaborado una escala siguiendo las sugerencias de los autores que han sido recogidas en el marco teórico. La escala ha demostrado tener validez y un gran porcentaje de fiabilidad, lo cual garantiza la significatividad estadística del estudio y su aplicabilidad para predecir y gestionar la motivación de los jóvenes (Nunnally, 1978). De este modo, la utilización de los resultados de este trabajo puede ser útil para las empresas de este sector que quieran obtener información para así conocer y gestionar los factores que realmente motivan a los futuros trabajadores del sector turístico.

Seguidamente, gracias al análisis descriptivo, se ha podido observar que todos los ítems han sido valorados en general con una puntuación alta. Esto demuestra que los jóvenes estudiantes dan gran importancia a todas las variables mencionadas como factores que aumentan su motivación laboral y poseen una actitud positiva respecto a los factores de motivación y su gestión. Hay ciertos ítems que han destacado por encima de otros. Se ha constatado que los jóvenes tienen un alto grado de motivación para trabajar con el fin de sentirse realizados en el puesto de trabajo. Esto implica que los jóvenes están interesados en dedicar tiempo a trabajar cada día de manera eficaz y eficiente, de modo que su esfuerzo sea gratificante para ellos mismos. Por tanto, los directivos pueden utilizar todas las variables mencionadas para motivar a los jóvenes, dado que ellos las consideran relevantes a la hora de trabajar.

Por otro lado, el análisis de correlaciones ha confirmado que todos los elementos motivacionales son de gran importancia para la motivación laboral de la Generación Z. Se debe mencionar que la correlación entre algunos ítems es de casi el 80%. Este porcentaje demuestra que todos los ítems estudiados acerca de la motivación comparten una fuerte relación ya que los directivos y la motivación laboral son elementos fundamentales dentro de una empresa y se complementan para una mayor productividad e integridad laboral. Por otra parte, la lógica de las correlaciones halladas muestra que la escala ha sido teóricamente bien diseñada. Además, con este estudio, las empresas y organizaciones del sector del turismo pueden averiguar qué factores conjuntamente y en qué medida elevan la motivación laboral de los jóvenes y futuros trabajadores. De esta manera y como consecuencia, los directivos sabrán cómo modificar, gestionar y mejorar la motivación de trabajadores de su organización.

Por otro lado, los resultados predictivos demuestran que las variables que mayor predicen la motivación laboral dependen de (1) la adaptación del directivo a las expectativas y perfiles de sus trabajadores, (2) de la capacidad de motivación que tenga cada persona, (3) del reconocimiento de un

trabajo bien realizado y logros alcanzados, y (4) de las condiciones del puesto de trabajo para que genere un ambiente laboral agradable. De este modo, las empresas turísticas pueden tener en consideración estos elementos motivacionales que caracterizan a los jóvenes por su efecto en un mayor rendimiento de ellos y una mayor integración dentro de la organización.

En cuanto a los resultados del análisis discriminante, aunque los estudios generacionales confirman el patrón motivacional común de los miembros de la Generación Z (Mahmoud et al., 2021), se aprecia claramente que existen diferencias entre los estudiantes del grado en Turismo y los estudiantes del grado en Relaciones Laborales. En primer lugar, los estudiantes del grado en Turismo dan gran importancia a la motivación laboral, consideran que ya están motivados para trabajar después de la pandemia en mayor medida que los estudiantes del Grado en Relaciones Laborales, y valoran más los factores dinámicos de la motivación (e.g. ambiente de trabajo, promoción). Los estudiantes del Grado en Relaciones Laborales, un título más centrado en el contexto “laboral” de la empresa, valoran la acción motivadora por parte de los directivos y de los propios jóvenes, y que dichas acciones motivacionales se adapten a sus expectativas y perfil generacional, y les proporcione autonomía laboral. Por tanto, con este estudio, las empresas turísticas podrán valorar los atributos que diferencian a los jóvenes que han estudiado el grado de Turismo, respecto a otros que no se han especializado en dicho sector.

Por último, se quiere destacar que este estudio puede tenerse en cuenta tanto en el mundo académico como laboral para identificar los elementos de motivación laboral de la Generación Z y gestionarlos. Aun así, la principal limitación de este trabajo ha estado relacionada con la gran dispersión de factores motivacionales existentes en la literatura y los problemas logísticos derivados de la COVID-19 para obtener la información y realizar el TFG. Como futura línea de investigación, se podría comprobar si, después de la pandemia, los resultados siguen siendo parecidos.

6. BIBLIOGRAFÍA

- Adams, J. S. (1963). Toward an understanding of inequity. *Journal of Abnormal and Social Psychology* 67(5), 422-436.
- Alderfer, C. P. (1969) An empirical test of a new theory of human needs. *Organizational Behavior and Human Performance*, 4, 142-175.
- Alshmemri, M., Shahwan, L. y Maude, P. (2017). Herzberg's two-factor theory. *Life Science Journal*, 14(5), 12-16.
- Amin, M., Shamim, A., Ghazali, Z. y Khan, I. (2020). Employee motivation to co-create value: construction and validation scale. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 58, 102334.
- Barrientos, A., Martínez, A., Altamirano, V. y Caldevilla, D. (2021). Fake News: La pandemia de la COVID-19 y su cronología en el sector turístico. *Historia y Comunicación Social*, 26(N. especial), 135-148.
- Bohórquez, E., Pérez, M., Caiche, W. y Benavides, A. (2020). La motivación y el desempeño laboral: el capital humano como factor clave en una organización. *Revista Universidad y Sociedad*, 12(3), 385-390.
- Botella, A.M. y Ramos, P. (2019). La teoría de la autodeterminación: un marco motivacional para el aprendizaje basado en proyectos. *Contextos Educativos*, 24, 253-269.
- Carracedo, P., Puertas, R. y Marti, L. (2021). Research lines on the impact of the COVID-19 pandemic on business: a text mining analysis. *Journal of Business Research*, 132, 586-593.
- Chacko, H., Williams, K. y Schaffer, J. (2012). A conceptual framework for attracting generation Y to the hotel industry using a seamless hotel organizational structure. *Journal of Human Resources in Hospitality and Tourism*, 11(2), 106-122.
- Chang, C., McAleer, M. y Ramos, V. (2020). A charter for sustainable tourism after COVID-19. *Sustainability*, 12(9), 3671.
- Chiavenato, I. (2011). *Administración de recursos humanos: el capital humano de las organizaciones*. McGraw-Hill: New York, Estados Unidos.
- Contreras, A. (2018). Gestión de la motivación en escenarios organizacionales. *Investigación e Innovación en Ingenierías*, 6(1), 84-92.
- Çakır, M. y Kozak, A. (2017). Designing and effective organizational employee motivation system based on ABCD model for hotel establishments. *Tourism and Hospitality Management*, 23(1), 69-86.
- Deci, E. L. y Ryan, R. M. (2000). Self-determination theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development, and well-being. *American Psychologist*, 55, 68-78.

Deloitte (2017). *The 2017 Deloitte Millennial Survey: Apprehensive stability and opportunities in an uncertain world*. Deloitte Touche Tohmatsu: Londres, Reino Unido.

Dinibutun, SR. (2012). Work motivation: theoretical framework. *Journal on GFTF Business Review*, 1(4), 133.

Dohlman, L., DiMeglio, M., Hajj, J. y Laudanski, K. (2019). Global brain drain: how can the Maslow theory of motivation improve our understating of physician migration? *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 16(7), 1182.

Dorta-Afonso, D. y González-de la Rosa, M. (2021). Effects of High-Performance Work Systems (HPWS) on Hospitality Employees' Outcomes through Their Organizational Commitment, Motivation, and Job Satisfaction. *Sustainability*, 13(6), 3226.

Dweck, C.S. (1986). Motivational processes affecting learning. *American Psychology*, 41(10), 1040-1048.

García, D., Londoño, C. y Ortiz, L. (2017). Factores internos y externos que inciden en la motivación laboral. *Revista Electrónica Psyconex*, 8(12), 1-9.

Gil, P. (2010). Situación actual y perspectiva de futuro en el estudio del estrés laboral: la psicología de la salud ocupacional. *Unidad de Investigación Psicosocial de la Conducta Organizacional*, (100), 68-83.

Goh, E. y Lee, C. (2018). A workforce to be reckoned with: The emerging pivotal generation Z hospitality workforce. *International Journal of Hospitality Management*, 73, 20-28.

Goh, E. y Okumus, F. (2020). Avoiding the hospitality workforce bubble: strategies to attract and retain Generation Z talent in the hospitality workforce. *Tourism Management Perspectives*, 33, 100603.

Guirado, D., García, M. y Ros, A. (2019). La motivación laboral: una revisión de la literatura. *Revista Internacional La Nueva Gestión Organizacional*, 11, 14-45.

Heider, F. (1958). *The psychology of interpersonal relations*. John Wiley and Sons: New York, Estados Unidos, 37(3), 272-273.

Herzberg, F., Mausner, B. y Snyderman, B. (1959). *The motivation to work*. John Wiley and Sons: New York, Estados Unidos, 15(2), 275-276.

Hsu, R. y Stanworth, J. (2017). Work as good-minded undertakings and effortless assignments: Chinese meaning of working for hospitality workers and its motivational implications. *Journal of Organizational Behavior*, 39(1), 52-66.

Huilcapi, M., Castro, G. y Jácome, G. (2017). Motivación: las teorías y su relación en el ámbito empresarial. *Revista Dominio de las Ciencias*, 3(2), 311-333.

Jung, H. S. y Yoon, H. H. (2016). What does work meaning to hospitality employees? The effects of meaningful work on employees' organizational commitment: The mediating role of job engagement. *International Journal of Hospitality Management*, 53, 59-68.

Kirchmayer, Z. (2018). What Motivates Generation Z at Work? Insights into Motivation Drivers of Business Students in Slovakia. *Conference of Innovation Management and Education Excellence through Vision 2020*, 6019-6030.

Kirchmayer, Z. y Fratričová, J. (2018). Barriers to work motivation of generation Z. *Journal of Human Resource Management*, 21(2), 28-39.

Kirchmayer, Z. y Fratričová, J. (2020). What motivate Generation Z at work? Insights into motivation drivers of business students in Slovakia. *Innovation Management and Education Excellence through Vision 2020*, 1, 25-26.

Khurana, H. y Joshi, V. (2017). Motivation and its impact on individual performance: a comparative study based on McClelland's three need model. *International Journal of Research in Commerce and Management*, 8(7), 110-116.

Koenka, A. (2020). Academic motivation theories revisited an interactive dialog between motivation scholars on recent contributions, underexplored issues, and future directions. *Contemporary Education Psychology*, 61, 101831.

Locke, E. (1968). Toward a theory of task motivation and incentives. *Organizational Behavior and Human Performance*, 3(2), 157-189.

López, A., Reyes, I. y Uribe, J. (2016). Variables relacionadas con el alcance de metas y de metas laborales: una comparación. *Revista Interamericana de Psicología Ocupacional*, 27(2), 75-86.

Lub, X., Bal, M., Blomme, R. y Schalk, R. (2016). One job, one deal or not: do generations respond differently to psychological contract fulfillment? *International Journal of Human Resource Management*, 27(6), 653-680.

Madero, S. y Rodríguez, D. (2018). Relación entre las teorías X e Y de McGregor, las formas de retribuir a la satisfacción de las personas en su trabajo. *Revista Ciencia UAT*, 13(1), 95-107.

Mahmoud, A., Reisel, W., Fuxman, L. y Grigoriou, N. (2021). "We aren't your reincarnation!" workplace motivation across X, Y and Z generations. *International Journal of Manpower*, 42(1), 1-18.

Manjarrez, N., Boza, J. y Mendoza, E. (2020). La motivación en el desempeño laboral de los empleados de los hoteles en el Cantón Quevedo, Ecuador. *Revista Universidad y Sociedad*, 12(1), 359-365.

Miranda-Hoyes, D. (2016). Motivación del talento humano: la clave del éxito de una empresa. *Revista Digital Investigación y Negocios*, 9(13), 20-27.

Martínez-González, J. A. (2014). *Comportamiento de compra del turista residente. El caso de la Generación Y en Canarias*. Tesis doctoral. La Laguna: Universidad de La Laguna, España. 1-504.

Martínez-González, J. A. y Álvarez-Albelo, C. D. (2021). Influence of Site Personalization and First Impression on Young Consumers' Loyalty to Tourism Websites. *Sustainability*, 13(3), 1425, 1-17.

Martínez-González, J. A., Parra-López, E. y Buhalis, D. (2020). Influence of young consumers' external and internal variables on their loyalty to tourism sites. *Journal of Destination Marketing & Management*, 15, 100409.

Martínez-González, J. A., Parra-López, E. y China-Martín, A. (2018). Drivers of the formation of e-loyalty towards tourism destinations. *European Journal of Management and Business Economics*, 27(1), 1-18.

Martínez-González, J. A., Parra-López, E. y Padrón-Fumero, N. (2017). Strategic determinants for loyalty formation in young residents. the case of the Canary Islands. *Innovar*, 27(64), 75-90.

Maslow, A. H. (1943) A theory of human motivation. *Psychological Review*, 50, 370-396.

McClelland, D.C. (1965). Toward a theory of motivation acquisition. *American Psychologist*, 20(5), 321-333.

McGregor, J. L. (1957). *The Human Side of Enterprise*. McGraw-Hill: New York, Estados Unidos.

Mooney, S. (2016). Wasted youth in the hospitality industry: older workers' perceptions and misconceptions about younger workers. *Hospitality and Society*, 6(1), 9-30.

Nunnally, J. (1978). *Psychometric Theory*. McGraw-Hill: New York, Estados Unidos.

Okpala, B. (2020). *A measure of impact of employee motivation on multicultural team performance using the Spearman rank correlation coefficient*. Cardiff: Cardiff Metropolitan University, Reino Unido.

Oswald Mhlanga. (2018). Factors influencing employee motivation in hotels. *African Journal of Hospitality, Tourism and Leisure*, 7(3), 1-8.

Ozkan, M. y Solmaz, B. (2015). The changing face of the employees: Generation Z and their perceptions of work (a study applied to university students). *Procedia Economics and Finance*, 26, 476-483.

Parshukov, A., Bril, A. y Krolivetskaya, S. (2020). Professional orientation of students as the basis of future labour motivation. *EDP Sciences*, 164, 12012.

Peña, C. (2015). *La motivación laboral como herramienta de gestión en las organizaciones empresariales*. Madrid: Universidad Pontificia Comillas, España, 1-96.

Pizam, A. (2015). Salaries and wages in the US lodging industry: Are they as low as the general perception? *International Journal of Hospitality Management*, 51, 157-158.

Porter, L. W., Lawler, E. E. y Hackman, J. (1971). Employee reactions to job characteristics. *Journal of Applied Psychology*, 55, 259-286.

Pruneda, G. (2014), Determinantes y evolución de la motivación de los trabajadores en un contexto de crisis económica: el caso de España. *Papers*, 99(1), 41-72.

- Rakhmatia, P. y Riyanto, S. (2020). Job satisfaction and work motivation in enhancing generation Z's Organizational Commitment. *Journal of Social Science*, 1(5), 1-7.
- Remache, M., Estacio, D. y Guashpa, G. (2021). *Teoría de la atribución casual de la motivación y emoción de Bernard Weiner en el ámbito educativo*. Quito: Universidad Central del Ecuador, Ecuador, 1-80.
- Robinson, R., Solnet, D., Baum, T., y Lockstone-Binney, L. (2016). What about the workers? Roles and skills for employees in hotels of the future. *Journal of Vacation Marketing*, 22(3), 212-226.
- Rubio, T. (2016). *Recursos humanos: dirección y gestión de personas en las organizaciones*. Ediciones Octaedro, S.L: Barcelona, España.
- Seiler, S., Lent, B., Pinkowska, M. y Pinazza, M. (2012). An integrated model of factors influencing project managers motivation: findings from a Swiss survey. *International Journal of Project Management*, 30(1), 60-72.
- Skinner, B. F. (1975). The shaping of phylogenic behavior. *Journal of the Experimental Analysis of Behavior*, 24(1), 117-120.
- Sobaih, A., Elshaer, I., Hasanein, A. y Abdelaziz, A. (2021). Responses to COVID-19: The role of performance in the relationship between small hospitality enterprises' resilience and sustainable tourism development. *International Journal of Hospitality Management*, 94, 1-11.
- Solnet, D., Kralj, A. y Kandampully, J. (2012). Generation Y employees: An examination of work attitude differences. *Journal of Applied Management and Entrepreneurship*, 17(3), 36-54.
- Suslova, A. y Holopainen, L. (2019). *Job satisfaction and employee motivation: case generation Z*. Trabajo de final de grado. Kajaani: KAMK - University of Applied Sciences, Finlandia. 1-72.
- UNWTO World Tourism Barometer (2020). International tourist number could fall 60-80% in 2020. *UNWTO Reports*, 1-4.
- Vaca, M.J. (2017). Motivación laboral en los servicios públicos de Ecuador. *Innova Research Journal*, 2(7), 101-108.
- Vallerand, R. J. (1997). Toward a hierarchical model of intrinsic and extrinsic motivation. *Advances in Experimental and Social Psychology*, 29, 271-360.
- Vroom, V. H. (1964). *Work and motivation*. John Wiley and Sons: New York, Estados Unidos.
- Yaguari, D. (2016). *Estudio descriptivo de la motivación del personal de Sefardi CIA. LTDA, con base en la teoría de las expectativas y teoría de la equidad*. Quito: Escuela Politécnica Nacional, Ecuador, 1-78.

7. ANEXOS

Anexo 1. Cuestionario TFG - GT y GRL Motivación

A) Señala en qué medida estás de acuerdo con las siguientes frases

1. Los directivos deben motivar a sus empleados.
2. La motivación es una variable importante en la empresa.
3. El COVID-19 ha generado desmotivación en las empresas.
4. Los trabajadores deberían ser capaces de automotivarse.

B) Señala en qué medida te motivarían en tu trabajo los siguientes aspectos

5. Tener seguridad de no perder el empleo.
6. Que se me reconozcan los logros y el trabajo realizado.
7. Que haya buen ambiente de trabajo.
8. Sentirme realizado con el trabajo.
9. Poder relacionarme y conocer a otras personas.
10. El sueldo que reciba.
11. Los incentivos y comisiones que me ofrezca la empresa.
12. Poder ayudar a otras personas.
13. Que exista promoción laboral.
14. Que el trabajo sea variado.
15. Tener autonomía para dirigir mi trabajo.
16. Aprender cosas nuevas.
17. Poder desplazarme, viajar, etc.
18. Tener responsabilidades sobre otras personas.

C) Indica en qué medida estás de acuerdo con las siguientes frases

19. Estoy motivado para trabajar en la empresa turística después de la pandemia.
20. La motivación que lleva a cabo el directivo debe adaptarse a las expectativas y perfil de sus trabajadores.