

TRABAJO FIN DE GRADO
Grado en Relaciones Laborales
Facultad de Derecho
Universidad de La Laguna
Curso 2023/24
Convocatoria: JULIO

LA MOTIVACIÓN LABORAL DE LA GENERACIÓN Z.
UN ESTUDIO DE GÉNERO.

The work motivation of Generation Z. A gender study.



Realizado por la Alumna Doña Haridian Quintero Padrón

DNI: 43839260H

Tutorizado por el Profesor Don José Alberto Martínez González

Departamento: Dirección de empresas e historia económica

Área de conocimiento: Organización de empresa

ABSTRACT

Motivation is a fundamental variable at work to achieve worker satisfaction, productivity and lethality. The purpose of this study is to find out what motivates Generation Z at work and to identify if there are significant differences between men and women in their responses to the items. A discriminant or differential methodology has been used, with a sample of 240 subjects (students of the degree in Labor Relations at the University of La Laguna) to check if there are significant gender differences (group of men and group of women) in the responses to the items. After obtaining the results we observed that women give more importance to well-being and work environment, and men to stability and professional promotion.

Key Words: Motivation, performance, Generation Z

RESUMEN

La motivación es una variable fundamental en el trabajo para conseguir satisfacción, productividad y letalidad del trabajador. El propósito del presente trabajo es conocer qué motiva a la Generación Z en el trabajo e identificar si existen diferencias significativas entre hombres y mujeres en las respuestas a los ítems. Se ha utilizado una metodología discriminante o diferencial, con una muestra de 240 sujetos (estudiantes del Grado en Relaciones Laborales de la Universidad de La Laguna) para comprobar si existen diferencias significativas de género (grupo de hombres y grupo de mujeres) en las respuestas a los ítems. Tras obtener los resultados observamos que las mujeres le dan más importancia al bienestar y ambiente en el trabajo, y los hombres a la estabilidad y promoción profesional.

Palabras clave: motivación, desempeño, Generación Z

ÍNDICE DE CONTENIDOS

1. INTRODUCCIÓN	5
2. MARCO TEÓRICO	5
2.1.- Definición de la motivación	6
2.2.- La motivación laboral	7
2.3.- Teorías de la motivación	8
2.4.- Otras especificaciones sobre las teorías de la motivación laboral	17
2.5.- Motivación, satisfacción y desempeño laboral	22
2.6.- La Generación Z	27
2.7.- Diferencias de género en la motivación de la Generación Z	29
3. FICHA DE LA INVESTIGACIÓN	31
3.1.- Diseño de la investigación	31
3.1.1.- Objetivos e hipótesis	31
3.1.2.- Metodología	31
3.1.3.- Software utilizado	31
3.1.4.- Población y muestra	31
3.1.5.- Instrumento de obtención de la información	32
3.2.- Resultados	33
3.2.1.- Validez y fiabilidad del cuestionario-escala	33
3.2.2.- Análisis descriptivo	33
3.2.3.- Análisis discriminante	34
4. CONCLUSIONES	38
5. BIBLIOGRAFÍA	40

ÍNDICE DE TABLAS

TABLA 1. TEORÍAS DE LA MOTIVACIÓN	9
TABLA 2. DETALLES DE LA MUESTRA	32
TABLA 3. CÁLCULO DEL ALFA DE CRONBACH	33
TABLA 4. RESULTADOS DESCRIPTIVOS BÁSICOS	34
TABLA 5. AUTOVALORES ANÁLISIS DISCRIMINANTE	35
TABLA 6. ÍTEMS QUE PUNTÚAN MÁS ALTO LAS MUJERES	36
TABLA 7. ÍTEMS QUE PUNTÚAN MÁS ALTO LOS HOMBRES	36
TABLA 8. COEFICIENTES ESTANDARIZADOS	37

1. INTRODUCCIÓN

Este Trabajo de Fin de Grado (en adelante TFG) tiene por objeto el estudio de la motivación laboral, ya que es importante su estudio por el efecto en la satisfacción, la productividad y la lealtad del trabajador. El TFG está enfocado en la Generación Z, ya que es la generación que asumirá el rol del relevo generacional en las empresas. Es de gran ayuda conocer las actitudes, percepciones, motivaciones y conductas que comparte esta generación, especialmente desde una perspectiva de género. Con este TFG se obtienen datos que ayudarán a las empresas a entender el comportamiento y aspectos motivacionales de los jóvenes, lo cual a su vez ayudará a disponer de un buen ambiente de trabajo y un correcto desempeño en la empresa.

A nivel personal he elegido este trabajo ya que pertenezco a esta generación y, a mi parecer, las empresas deben amoldarse a las necesidades y preferencias de las nuevas generaciones, ya que la motivación va ligada a la productividad y desempeño, por lo que conocer a los nuevos integrantes del mercado laboral les beneficiará.

En primer lugar, se hará referencia a la literatura para poder entender los conceptos clave del trabajo y el porqué de esta investigación. Seguidamente se expone cómo ha sido el diseño de la investigación y, por último, se reflejan los resultados obtenidos, así como las conclusiones principales.

2. MARCO TEÓRICO

En el marco teórico de este TFG se conocerán los conceptos que se han de tener en cuenta para el desarrollo de la investigación sobre la motivación laboral de la Generación Z, desde una perspectiva de género. Este TFG constituye una revisión y síntesis, además de una actualización, de otros trabajos y estudios (e.g. Méndez, 2014; Hernández, 2015; Cejudo, 2016; Matheu, 2021; Casañas, 2022)

En primer lugar, se hablará de la motivación ampliamente; seguidamente, se hará referencia a la motivación laboral, desde un punto de vista más específico en la materia, haciendo una descripción detallada de las teorías más importantes que fomentan la motivación. Además, hablaremos sobre la relación entre motivación-satisfacción laboral y sobre motivación-desempeño.

Se abordará también la Generación Z, grupo de estudio de este TFG, acabando con la diferenciación motivacional entre hombres y mujeres, al estar basado este TFG en un estudio de género.

2.1.- Definición de la motivación

Hay muchas definiciones de motivación en la literatura. Etimológicamente, el concepto “motivación” proviene de "movere", que significa moverse o "ir" (Steers et al., 2004); Para Anders (2019), el término motivación proviene del latín “motivus” que significa movimiento y el sufijo “ción” que evoca acción y efecto. Por lo que se podría decir que la motivación es un movimiento que da lugar a una acción que provoca un efecto. Según la Real Academia Española, motivación significa “que mueve o tiene eficacia o virtud para mover”.

En este sentido numerosos autores han dado su aportación a la definición de la motivación. La motivación se puede definir como un estado emocional que tiene una persona como resultado de la influencia de alguna motivación (Koenes, 1996). Palomo (2000) señala que la motivación se deriva de “motivo”, que se considera que es lo que provoca un determinado comportamiento. Por su parte, Krieger (2001) lo define como aquello que impulsa a una persona a actuar de determinada manera o provoca una determinada tendencia a comportarse. Según Puri (2001) motivar significa “activar, incitar, provocar, empujar, compeler, inducir, inspirar, mover, provocar, estimular”. Chiavenato (2009) añade que la motivación es un proceso psicológico básico. Al igual que la percepción, la actitud, la personalidad y el aprendizaje, es uno de los elementos más importantes para comprender el comportamiento humano.

Podemos decir que la motivación es el motivo o razón para realizar acciones con el fin de obtener un resultado. En términos generales, se puede decir que la motivación está ligada al desarrollo del ser humano, al ser un conjunto de factores extrínsecos e intrínsecos los que determinan las acciones de las personas. La motivación es vista también como una fuerza que guía y dirige la conducta humana (Steers et al., 2003), así como el conjunto de procesos de carácter holístico e intangible relacionados con el propio sujeto y el medio ambiente. Algunos autores destacan la participación consciente e inconsciente en la conducta, orientación y persistencia (Valle y González, 1996; Palmero, 2005).

Diversos autores han realizado múltiples aportes teóricos a la formación de la motivación, más en unas poblaciones que en otras, siendo los jóvenes el segmento menos estudiado (Quijano y Navarro, 2012).

2.2.- La motivación laboral

Para Vroom (1964) la motivación laboral hace referencia al proceso psicológico que las personas están dispuestas a realizar para satisfacer necesidades personales o alcanzar determinadas metas en el trabajo. Vroom y Desi (1979) la definieron como la energía interna que activa el comportamiento e impulsa a las personas a trabajar para lograr metas o resultados deseados. Esto significa un compromiso con su trabajo, con la organización para la que trabajan y con sus objetivos.

Generalmente se acepta que las motivaciones varían de un trabajador a otro, entre trabajadores y entre situaciones, y deben inferirse de las interacciones trabajador/situación. También es aceptado que la motivación laboral representa un conjunto de procesos que vinculan e integran las fuerzas del individuo y del entorno, y que cambian como resultado de cambios internos (trabajadores) o externos (ambientales). Por otra parte, la motivación laboral ha sido abordada por diversos campos de las ciencias del comportamiento, como la psicología y la sociología (Navarro y de Quijano, 2003).

El estudio de la motivación laboral se puede aplicar a los empleados independientemente de su nivel y su organización. Esto permite comprender cuánto valora el empleado su trabajo y qué busca en un puesto de trabajo. Por tanto, cuando todos los empleados estén razonablemente motivados, se esforzarán más y su meta será alcanzar sus objetivos, lo que se traducirá en un mejor desempeño organizacional y mayores beneficios para las partes interesadas (Atkinson, 1964; Apter, 1989; Weiss, 2002). Así mismo, los comportamientos laborales como la exploración, la creatividad, la innovación o simplemente los comportamientos laborales relacionados con la curiosidad encajarían en este enfoque equilibrado para comprender la motivación (Yela, 1973).

2.3.- Teorías de la motivación

Las teorías de la motivación se han dividido en diferentes grupos o enfoques. En las primeras aproximaciones algunos autores agrupan estas teorías en teorías de la motivación centradas en el contenido, teorías centradas en el proceso y teorías centradas en el resultado, destacando los dos primeros grupos (Tabla 1). Las teorías de contenido de la motivación intentan explicar las razones específicas que motivan a los individuos a actuar, las cuales se basarán principalmente en la satisfacción de sus necesidades y deseos (Okpala, 2020). En este grupo podemos citar la teoría de la jerarquía de necesidades de Maslow, la teoría del factor biológico de Herzberg, la teoría de las necesidades adquiridas de McClelland y la teoría X e Y de Alderfer y McGregor. Por su parte, las teorías de los procesos motivacionales intentan identificar las relaciones entre las variables motivacionales que influyen en la motivación y las acciones requeridas para gestionarla. Estas teorías se enfocan más en 'cómo' iniciar, dirigir y mantener el comportamiento, con un enfoque particular en la formación de motivaciones y la comprensión motivacional. Cabe destacar en este grupo la teoría orientada a objetivos de Dweck, la teoría de la autodeterminación de Deci y Ryan, la teoría de la expectativa de Fromm, la teoría del establecimiento de objetivos de Locke, la modificación del comportamiento de Skinner, la teoría de la equidad de Adams y la teoría de la expectativa extendida de Porter y Lawler.

TABLA 1. TEORÍAS DE LA MOTIVACIÓN

Enfoque	Autor	Teoría	Año	Esencia
“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
“Por qué” (necesidades y motivos)	Maslow	Teoría de la jerarquía de necesidades	1943	Pirámide de necesidades
	Herzberg	Teoría de los factores	1959	Motivación e higiene
	McClelland	Teoría de las necesidades adquiridas	1965	Necesidad de logros, afiliación y poder
	Aderfer	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
“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

La Tabla 1 muestra una clasificación más nueva y reciente de las teorías motivacionales, que se discutirá con más detalle a continuación:

A) Teorías de la motivación centradas en el “cómo”.

La *teoría de la atribución* de Heider (1958) es más una teoría de la relación entre la cognición individual y el comportamiento personal que una teoría de la motivación individual. Esta teoría trata principalmente de los procesos cognitivos a través de los cuales el individuo explica que la conducta es provocada por algunos factores internos y externos del entorno (Dinibutun, 2012). En particular, la fortaleza interna es una característica individual, como la capacidad y el esfuerzo, mientras que la fortaleza externa es una característica del entorno laboral, como las normas y políticas de la empresa y el clima laboral (López et al., 2016).

En segundo lugar, *la teoría de las expectativas* de Vroom (1964), también conocida como teoría de la herramienta y del valor, intenta identificar los factores que determinan la disposición de un individuo a hacer un esfuerzo personal para realizar una tarea y, por lo tanto, contribuir al desempeño de una unidad de negocio y una organización. Según Vroom (1964), la razón radica en tres factores principales, a saber, las expectativas, la herramienta y el valor. Las expectativas se relacionan con las creencias de los individuos de lograr un resultado óptimo a través de una fuerte relación esfuerzo/desempeño. Por su parte, la herramienta o instrumento se refiere al rol del individuo en la organización donde el valor de su desempeño será necesario para alcanzar los resultados deseados. Finalmente, el valor se refiere al deseo de una persona de lograr una meta, objetivo o recompensa en particular (por ejemplo, promoción, pago inesperado, transferencia de trabajo, etc.) (Guirado et al., 2019). Sin embargo, debido a su naturaleza compleja, existen limitaciones para la aplicación de esta teoría en el ámbito laboral, por lo que se han propuesto otras versiones de la teoría, como las aportaciones de Porter y Lawler, que se comentarán más adelante.

Locke (1968) desarrolló la *teoría del establecimiento de metas*. Esta teoría se centra en identificar metas u objetivos que el sujeto propone como factores motivadores. Esto significa que el individuo se desempeña mejor y supera las tareas difíciles en el lugar de trabajo a través de un conjunto de metas predeterminadas. Este comportamiento intencional surge de la motivación del individuo para actuar de la manera más eficiente y saludable. Para probar esta teoría, Locke propuso tres hipótesis diferentes:

- a) La acción hacia una meta predeterminada genera un mayor grado de interés en la tarea que la acción hacia una meta.
- b) Las metas u objetivos difíciles conducen a un mayor nivel de eficacia.
- c) Los estímulos conductuales controlan el comportamiento de un individuo en la selección de objetivos.

Se puede argumentar que el hecho de que existan metas ambiciosas pero alcanzables y acotadas en el tiempo significa una mayor motivación y compromiso por parte de los empleados (Guirado et al., 2019).

La *teoría de la modificación del comportamiento* de Skinner (1975) establece que el comportamiento de un individuo está influenciado por estímulos condicionados, positivos o negativos, para eliminar o mejorar ciertos patrones de comportamiento. Según esta teoría, son las experiencias de trabajo y aprendizaje del sujeto las que determinan el comportamiento y las actitudes de los empleados, dependiendo de ciertas condiciones y en función del refuerzo positivo y negativo que recibe el individuo. Los refuerzos positivos, también considerados satisfactorios, son las condiciones que aumentan la probabilidad de que los trabajadores respondan positivamente. Sin embargo, los reforzadores negativos, también conocidos como insatisfactorios, están asociados con eventos que desmoralizan a las personas y producen resultados desfavorables. Pero también es cierto que en otros casos estos son vistos como estímulos para reforzar la conducta (Miranda, 2016).

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

La *teoría de la jerarquía de necesidades* de Maslow (1943) es una de las teorías motivacionales más conocidas y populares dentro del marco de la psicología del trabajo (Guirado et al., 2019). El supuesto principal de esta teoría es que las necesidades humanas determinan las motivaciones de los sujetos y se organizan según una serie de niveles, es decir, una jerarquía en importancia (Dohlman et al., 2019). Como es sabido, esta jerarquía se representa gráficamente mediante una pirámide dividida en cinco niveles diferentes. El primer nivel de la jerarquía lo ocupan las necesidades fisiológicas. Le siguen las necesidades de seguridad, las necesidades sociales, las necesidades de autoestima y, finalmente, las necesidades de autorrealización, en la parte superior de la pirámide. Según Maslow, una vez que se satisface una necesidad inferior, deja de actuar como catalizador y las necesidades del siguiente nivel de demanda se satisfacen y se convierten en la fuerza motriz. Por lo tanto, para promover el cambio de comportamiento, el gerente debe presenciar el proceso y dirigir la atención al siguiente jefe, para influir en el cumplimiento de las necesidades del empleado.

Aunque la teoría de Maslow es una teoría popular, no explica de manera clara y precisa la complejidad del comportamiento del trabajador (Pruneda, 2014). Por otro lado, la teoría de Maslow ha sido criticada por la naturaleza restrictiva de los tipos de necesidades, así como por la rigidez de su disposición jerárquica. Finalmente, el gerente además de gestionar la motivación extrínseca del empleado, fomenta que el empleado desarrolle su propia motivación intrínseca. Por tanto, Maslow se refiere a la satisfacción de necesidades desde el exterior, no a la motivación intrínseca de los empleados (Dohlman et al., 2019).

La *teoría de los factores* de Herzberg (1959) se basa en la teoría de Maslow. Herzberg realizó un estudio motivacional con 200 trabajadores a quienes se les pidió que reportaran los momentos en que se sentían bien (satisfechos) o mal (insatisfechos) en el trabajo (Dinibutun, 2012). Herzberg clasifica los factores de satisfacción como factores de motivación y los factores de insatisfacción como factores de higiene. Los factores

motivacionales son aquellos relacionados con el medio interno del sujeto y están más relacionados con motivos (logro, reconocimiento, acción, responsabilidad y progreso), mientras que los factores higiénicos son los que impiden la satisfacción y no tienen que ver con motivos (organización, políticas de gestión, técnicas, supervisión, salarios, relaciones personales, condiciones de trabajo). Herzberg concluyó que los factores de higiene pueden vincularse con necesidades de nivel inferior en la teoría de Maslow y factores que refuerzan necesidades superiores en la teoría de Maslow (Alshmemri et al., 2017). Herzberg relaciona de alguna manera los factores de higiene con factores extrínsecos y los factores motivacionales con factores intrínsecos (Dinibutun, 2012).

La *teoría de las necesidades adquiridas* de McClelland (1965) sostiene que las necesidades más altas en la jerarquía de Maslow son más importantes en un contexto laboral porque con el tiempo ganan fuerza e importancia a través de las experiencias que las personas tienen en el lugar de trabajo. McClelland identificó tres principales impulsores interrelacionados: motivos de logro, motivos de poder y motivos de asociación (Dinibutun, 2012). Las personas que tienen una alta necesidad de logro tienden a luchar por el éxito, es decir, están motivadas para lograr la satisfacción al completar una tarea u objetivo desafiante y difícil. Por otro lado, las personas que necesitan poder quieren influir directamente en los demás dando sus sugerencias, opiniones y juicios. Finalmente, las personas que tienden a tener relaciones sólidas y amorosas con amigos y familiares intentan ser amables o brindar apoyo emocional. De acuerdo con esta teoría, los gerentes parecen tener una mayor motivación por el desempeño que por el apego (Khurana y Joshi, 2017). Finalmente, este autor argumenta que los subordinados solo están motivados extrínsecamente y los gerentes están motivados intrínsecamente.

Más tarde, Alderfer (1969) introdujo la *teoría de existencia-relación-crecimiento*, una forma modificada de la teoría de Maslow. Alderfer sostiene que los cinco niveles de necesidades propuestos por Maslow pueden unificarse en solo tres niveles: existencia (necesidades fisiológicas y de seguridad en el modelo de Maslow), relación (autoestima en la teoría de Maslow) y desarrollo (necesidades sociales y de seguridad,

autorrealización) (Peña, 2015). Parece razonable creer que estos factores, tan importantes en tiempos de crisis, deberían explorarse más. La propuesta de tres niveles de Alderfer se relaciona con la pirámide de Maslow. Para resumir, esta teoría afirma que:

- a) Algunas de estas necesidades pueden activarse al mismo tiempo
- b) Que las personas también pueden descender a niveles inferiores de la jerarquía para satisfacer sus necesidades, y
- c) Que, si las necesidades de la persona están bloqueadas en un determinado nivel, la atención debe centrarse en satisfacer las necesidades en otros niveles (Dinibutun, 2012).

La *teoría de orientación a metas* de Dweck (1986), también conocida como de la orientación de objetivos, indica que las personas establecen metas para lograrlas y obtienen motivación personal o profesional. Por lo tanto, las personas que tienen objetivos específicos, como lograr un cierto nivel de desempeño o un plazo específico para completar una tarea, se desempeñan mejor que aquellos que no tienen un objetivo específico. Para lograrlo, según Dweck, los empleados de la empresa deben tener las habilidades necesarias y esforzarse por regular su comportamiento y lograr estos objetivos (Huilcapi et al., 2017). La combinación de la dificultad de una meta y el nivel de compromiso de una persona para lograrla determina la cantidad de esfuerzo involucrado. De esta forma, Dweck aprecia la importancia de la motivación intrínseca y sugiere que el sujeto puede desarrollar una orientación educativa al proceso motivacional y lograr un crecimiento en el ámbito laboral (Guirado et al., 2019).

Por su parte, *la teoría de la motivación intrínseca y extrínseca* de Vallerand (1997) especifica que un sujeto puede ser impulsado por factores intrínsecos o extrínsecos. El crecimiento y la realización personal son motivaciones intrínsecas, que por sí solas pueden generar motivación sin ninguna recompensa extrínseca (Deci y Ryan, 2000). Por su parte, la motivación extrínseca está asociada a determinados estímulos del entorno, como el reconocimiento de los directivos o las recompensas organizativas. También se ha asociado a este autor un tercer conjunto de factores, relacionados con el impulso

trascendental. En este caso, un sujeto con motivos trascendentales actuará cuando su conducta sea beneficiosa para otros sujetos. Es importante tener en cuenta que la resiliencia es importante en tiempos de crisis y está ligada a dinámicas intrínsecas y trascendentales.

La *teoría de la autodeterminación* de Desi y Ryan (2000) también se basa en el modelo jerárquico de necesidades de Maslow, al que consideran un referente (Guirado et al., 2019). Los autores argumentan que el comportamiento humano está impulsado por tres necesidades psicológicas que influyen en la motivación: la autonomía, la competencia y el apego (Contreras, 2018). El primero se relaciona con el control interno, la creatividad y el esfuerzo. El concepto de competencia está más relacionado con las capacidades efectivas, la confianza en sí mismo, las estrategias de éxito y el conocimiento de un individuo. Finalmente, las relaciones están directamente relacionadas con las relaciones de los sujetos y las relaciones con los demás, lo cual es importante cuando se trabaja en equipo en una empresa (Botella y Ramos, 2019). Con esto, Desi y Ryan argumentan que, con la satisfacción de cada necesidad psicológica básica, el individuo se motiva, es decir, decide por sí mismo, trabaja con un alto grado de satisfacción y así imparte un buen ambiente para empleados y otros colaboradores.

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

Dado que algunos factores externos influyen en el desempeño y la motivación individual, McGregor (1957) desarrolló sus *teorías X e Y* sobre el comportamiento de los gerentes en una organización (Guirado et al., 2019). La Teoría X se centra en la naturaleza rígida y arbitraria de lo que se conoce como modelo de negocio tradicional. De acuerdo con esta teoría X, los gerentes asumen que sus colaboradores serán productivos sólo por razones económicas, sin buscar el progreso y por eso necesitan orientación. La segunda teoría, la teoría Y, tiene una perspectiva completamente diferente a la teoría anterior. En este caso, los trabajadores desarrollan habilidades para trabajar de la manera más eficiente y eficaz, logrando así la satisfacción personal. Por tanto, según la Teoría Y, los trabajadores buscan orientarse y motivarse para alcanzar un

nivel de desarrollo personal y profesional, siendo su satisfacción personal un importante factor motivador. Ninguna de las dos teorías mencionadas era mejor que la otra, pero son perfectamente complementarias. Como base para la acción, las personas deben ser empoderadas e independientes en su trabajo para lograr objetivos comunes. Además, el desempeño de los empleados debe ser impulsado por los gerentes y por un entorno empresarial en el que los trabajadores sientan que pueden ser controlados y auto-eficientes (Madero y Rodríguez, 2018).

La *teoría de la equidad* de Adams (1963) se centra en cómo se sienten las personas acerca del trato justo que reciben, en comparación con cómo se sienten los demás. Según este autor, las personas están muy motivadas para mantener un equilibrio entre lo que perciben por lo que aportan por un lado y sus recompensas por el otro (Yaguari, 2016). Adams dice que, si una persona es consciente de un mal comportamiento, la tensión o la urgencia se acumulan en su mente y esto repercute en su motivación. También ocurre lo contrario (Dinibutun, 2012).

La *teoría de las expectativas* extendidas de Porter y Lawler (1971) es una de las teorías de la motivación más populares y mejor estudiadas en los últimos años. En este caso, la recompensa percibida es una de las principales variables de satisfacción y motivación en este modelo. Al observar diferentes comportamientos individuales, los autores argumentan que se deben tener en cuenta dos tipos de expectativas: expectativas de rendimiento de esfuerzo y expectativas de rendimiento (Yaguari, 2016). La diferencia entre los dos es que el primero (la expectativa del esfuerzo de desempeño) está determinada por la habilidad y la confianza de una persona; Mientras que la segunda (expectativas de desempeño) está determinada por la preocupación del resultado y la creencia en quién controla el resultado, sean individuos o no (Dinibutun, 2012).

Otras aportaciones menos tradicionales se incluyen en el estudio de la motivación, como las inspiradas en el trabajo de Csikszentmihalyi (1990, 1997) sobre la importancia del flujo (Bakker, 2005). En el trabajo de Moneta y Csikszentmihalyi (1996), los autores analizan las experiencias de flujo entendidas como experiencias de participación plena

en una actividad, es decir, expresión personal, relación intensa de asimilación, placer, dinámica y motivación intrínseca. Sobre la base del desarrollo de Csikszentmihalyi, otros autores se han dedicado a estudiar experimentos de flujo en varios campos y con diferentes poblaciones, como los experimentos de flujo medio (Fave et al., 2004; Bakker, 2005; Salanova et al., 2006).

2.4.- Otras especificaciones sobre las teorías de la motivación laboral

En general, las teorías sobre la motivación laboral se fundamentan en las teorías generales sobre la motivación, presentadas anteriormente, y constituyen aplicaciones de estas en diferentes sectores y puestos de trabajo. Las teorías propuestas originalmente sobre la motivación laboral enfatizaron la idea de que los impulsos motivacionales están representados por un conjunto de necesidades que debemos satisfacer (Maslow, 1943). De este modo los trabajadores tienen un conjunto de necesidades que deben ser satisfechas, como la autonomía, las relaciones y la competencia (Gagné y Deci, 2008). Barbero et al. (2003) también ven la motivación laboral como el resultado de determinadas necesidades, destacando fundamentalmente las siguientes:

- a) La necesidad de aprobación social y estima por parte de los demás (aprobación social), la necesidad de valorar al individuo y su autoconfianza (autoconcepto).
- b) Necesidades e inclinaciones humanas para desarrollar habilidades personales, emprender proyectos y establecer nuevas metas (autodesarrollo).
- c) Necesidad de prestigio y éxito profesional (poder) y estabilidad (seguridad).

Además de las necesidades, otros autores como Fernández (1987) han propuesto la necesidad de estudiar ciertas dimensiones del comportamiento laboral humano relacionadas con la motivación, tales como: activación conductual (activación), la anticipación cognitiva por parte del sujeto sobre la probabilidad de éxito o fracaso sobre un determinado ítem (expectativa), el esfuerzo individual para lograr una meta (ejecución), la importancia que le da el sujeto al reforzador externo (incentivos), y el

grado en que el estímulo externo o reforzador supera el nivel deseado y el juicio personal en un grado justo o inapropiado (satisfacción).

Para algunos autores como Atkinson (1964), el estudio de la motivación laboral debe centrarse en analizar los diversos factores que activan y guían el comportamiento individual. En este sentido Locke y Latham (2004) y Gagné et al. (2010) creían que el concepto de motivación laboral se refiere a los factores internos o intrínsecos que impulsan las acciones y los factores externos o extrínsecos que actúan como incentivos para la acción.

a) Factores intrínsecos: la motivación intrínseca es un comportamiento impulsado por un deseo interno o intrínseco; es la motivación para realizar un comportamiento que nace de la propia persona y no del exterior. Esto significa que la motivación proviene únicamente de uno mismo y no de fuerzas externas como incentivos, compensaciones o elogios. Entre ellos tenemos el reconocimiento, posibilidad de ascenso, participación en las decisiones, autorrealización y satisfacción, etc.

i. Reconocimiento: la necesidad de reconocimiento en el trabajo hace que el trabajador dé lo mejor de sí y cumpla con sus funciones. Con esto espera conseguir que sus superiores le reconozcan el trabajo y así seguir trabajando de esa forma

ii. Posibilidad de ascenso: Esto se relaciona con la necesidad de crecer que cada persona posee, sus metas y retos a largo plazo. En tener una estabilidad en la organización y en su vida profesional.

iii. Participación en las decisiones: Esto provoca dotar de poder al trabajador, por lo que estarán más comprometidos en conseguir sus metas.

iv. Autorrealización y satisfacción: Está relacionada con la teoría de la jerarquía de Maslow. La necesidad más alta del trabajador es conseguir su propia realización y satisfacción en todo lo que hace, ya sea en el trabajo como cualquier labor que realice.

b) Factores extrínsecos: la motivación extrínseca se refiere al comportamiento impulsado por recompensas o castigos externos en lugar de deseos internos. Esto

significa que la motivación externa se puede basar tanto en las recompensas como en el miedo, siempre que haya una fuerza externa que impulse la motivación. Entre ellos encontramos el liderazgo, buena comunicación en el equipo de trabajo, incentivos y remuneración, calidad de vida en el trabajo, etc.

- i. Liderazgo: Es una forma de influir en los trabajadores más allá de sus rutinas. Es la habilidad de inspirar confianza y apoyo para conseguir lograr las metas establecidas en la organización mediante indicaciones y órdenes.
- ii. Buena comunicación en el equipo de trabajo: para conseguir la máxima eficacia en un grupo de trabajadores, se les informa de todo lo que les sea útil para la realización del trabajo. Se construye una buena comunicación para que el trabajo tenga éxito.
- iii. Incentivos y remuneración: Los incentivos son estímulos, tangibles e intangibles que hacen que un trabajador se motive. La remuneración incluye todas las formas de pago o recompensa que reciben los trabajadores por su trabajo.
- iv. Calidad de vida en el trabajo: el concepto calidad de vida implica colaboración por parte de los trabajadores, ya que la organización solo alcanza un grado de calidad y productividad. Esto se intensifica si las personas que participan están motivadas y realizan su trabajo en armonía con sus compañeros.

En general, estas investigaciones sugieren que la motivación intrínseca proporciona mejores resultados que la motivación extrínseca.

En este contexto y teniendo en cuenta la importancia que se le ha dado al dinero como factor de motivación, se ha demostrado por varios autores que el dinero no lo es todo cuando se trata de motivación (Jurgensen, 1978; Kovach, 2001; Rynes et al., 2004; Gagné, 2010; Faheem et al., 2011), razón por la cual los gerentes deberían centrarse más en los incentivos no económicos para aumentar la motivación de los empleados y reducir la negatividad. La duración de la jornada laboral y la autonomía en el lugar de trabajo también se han investigado como motivadores particulares (Hitka y Vacek, 2010), así como los bonos de productividad (Casuneanu, 2011), las responsabilidades y

habilidades (Tomuletiu et al., 2011) y la necesidad de seguridad de los empleados (Kropivšek et al., 2011).

Además de las recompensas y el reconocimiento, la comunicación también es uno de los motivadores que puede motivar a los empleados a trabajar. Los canales de comunicación efectivos también se utilizan en las organizaciones para mejorar la motivación de los empleados. Los gerentes también pueden mejorar la motivación brindando información relevante, facilitando la comunicación con otros empleados y demostrando una buena actitud hacia la comunicación (Olajide, 2000; Wojtkowiak, 2009). Se ha demostrado que la comunicación abierta hará que los empleados se sientan valorados por la organización, generando lealtad y retención en la organización (Memcott y Growers, 2002).

En los últimos años se han realizado otros estudios sobre la motivación laboral (Gil, 2010; Hsu y Stanworth, 2017). Por ejemplo, Vaca (2017) analizó las motivaciones de los trabajadores del sector público, identificando las siguientes motivaciones. Cabe señalar que los resultados del estudio de Vaca indican que los principales factores motivadores son los siguientes, en consonancia con otros trabajos realizados y con los aportes teóricos mencionados:

- Tener un buen ambiente de trabajo
- Seguridad
- Recibir una compensación o recompensa
- Tratados como iguales
- Tiene expectativas y sabe lo que se espera de ellos
- Tienes una necesidad de lograr y progresar
- Sentir el deseo de pertenecer y estar conectado a la organización
- Disfrutar de relaciones personales adecuadas basadas en el respeto
- Obtener el reconocimiento de la organización
- Tiene la capacidad de influir en otros y/o controlar ciertos medios

En general, las aportaciones teóricas mencionadas se han aplicado en todos los campos. Estos factores incluyen las responsabilidades del empleado en la industria y el grado/forma en el que son valorados y reconocidos por la empresa. Del mismo modo, el trabajo en equipo es un factor clave para aumentar la motivación de los empleados, así como las recompensas de trabajar con más personas en la organización (Hsu y Stanworth, 2017; Mhlanga, 2018). Otros factores o componentes motivadores están relacionados con la seguridad laboral, buenas relaciones con superiores y compañeros, salario, responsabilidad y reconocimiento, ambiente de trabajo adecuado, asegurar oportunidades de desarrollo social, asociatividad, promoción y avance profesional (Solnet et al., 2012).

También se han realizado estudios sobre los factores motivacionales en diferentes generaciones. Por ejemplo, se ha encontrado que la Generación X (nacidos entre 1969 y 1980) está más preocupada por el clima social, mientras que la Generación Y (nacidos entre 1981 y 1993) se ve estimulada por el desarrollo profesional, las carreras y los trabajos (Lub et al., 2016).

Los resultados del trabajo presentado por los autores permiten sacar varias conclusiones que animan a continuar investigando acerca de los factores que favorecen la motivación laboral. En primer lugar, la motivación para el trabajo no es un proceso estable como tradicionalmente se ha creído en el marco de las teorías tradicionales. En segundo lugar, es muy probable que los resultados obtenidos en los métodos tradicionales se deban en parte a los diseños metodológicos utilizados (estudios transversales, cuestionarios y escalas aplicados con poca frecuencia). Adicionalmente, es de destacar el estancamiento en la generación de nuevas teorías de la motivación en las condiciones actuales (Steers et al., 2004), la disminución significativa en la investigación motivacional (Ambrose y Kulik, 1999) y los cambios que experimentan las organizaciones y los procesos que en ellas tienen lugar como consecuencia de los cambios que se producen a nivel global en relación con el desarrollo de las nuevas tecnologías de producción y comunicación (Zornoza et al., 2000).

2.5.- Motivación, satisfacción y desempeño laboral

La *satisfacción laboral* ha sido ampliamente estudiada a lo largo de la historia de la psicología industrial y, de hecho, se han realizado muchos estudios sobre este tema (Locke, 1984). Este alto interés se debe a la relación entre productividad y satisfacción laboral.

En cuanto a la definición de satisfacción laboral, se suele relacionar el constructo con el estado emocional. Autores como Crites (1969) definen la satisfacción laboral como un estado emocional, y Smith et al. (1969) la definen como una respuesta emocional o afectiva que indica ciertos aspectos de un estado de trabajo. Locke (1976) define la satisfacción laboral como una respuesta positiva o un estado emocional placentero resultante de la percepción subjetiva de la experiencia laboral. Finalmente, Muchinsky (1993) la define como respuesta afectiva o emocional al trabajo, y Newstros y Davis (1993) como el conjunto de emociones y sentimientos positivos o desfavorables con que los empleados perciben su trabajo. Como puede verse, todas las definiciones anteriores tienen en común que el componente emocional es la interpretación de la satisfacción, aunque son definiciones diferentes.

Por otro lado, un segundo conjunto de definiciones de satisfacción laboral va más allá de los sentimientos, es decir, se dirige hacia el comportamiento en el trabajo. Autores como Porter (1962) definen la satisfacción laboral como la diferencia entre la recompensa que un trabajador percibe como suficiente y la recompensa realmente obtenida. Por su parte, Beer (1964) la define como la actitud del empleado hacia ciertos aspectos del trabajo como la empresa, el trabajo en sí, los compañeros y otras cosas psicológicas en contexto.

Finalmente, Griffin y Baterman (1986) explicaron la satisfacción laboral como el agrado con un conjunto de aspectos específicos del trabajo, el salario, la supervisión, las condiciones de trabajo, los compañeros de trabajo y la práctica organizacional.

A lo largo de la historia, además de haber muchas definiciones de satisfacción laboral, existen muchas teorías que explican la satisfacción laboral, y algunas de estas teorías se incluyen en dos categorías: la teoría del contenido por un lado y la teoría del proceso por el otro. Las teorías de contenido son aquellas que abordan metas, necesidades y aspectos que mejoran o limitan la satisfacción laboral, mientras que la segunda se enfoca en explicar los procesos que motivan, dirigen y mantienen la satisfacción laboral sin preocuparse demasiado por explicar las variables específicas que determinan el comportamiento. Entre dichas variables destacan las características personales, el sistema de gestión, las relaciones grupales, las características del trabajo, etc.

En relación a la motivación y la satisfacción laboral, son de destacar las teorías del contenido, en particular la teoría de la jerarquía de las necesidades (Maslow, 1943). Maslow sostiene que las necesidades sociales no son las únicas responsables de la satisfacción laboral, sino también otras necesidades que se organizan y ordenan jerárquicamente, comenzando por las necesidades más simples. La necesidad más alta es la autorrealización.

Otros autores como Herzberg et al. (1959) han adoptado otros enfoques de la relación entre la motivación y la satisfacción que estudia variables como los salarios, las relaciones sociales, la jerarquía, la tecnología, etc. Por ejemplo, el objetivo que persigue la teoría de los factores biológicos es identificar los factores que influyen en la satisfacción o insatisfacción laboral, y analizar el efecto de la satisfacción e insatisfacción en la eficiencia laboral. Herzberg et al. (1959) observaron que la satisfacción laboral está relacionada con los aspectos intrínsecos del trabajo, como la promoción, el reconocimiento, el logro, etc. Sin embargo, otros aspectos externos del negocio, como el estilo de gestión, las reglas de la empresa y las condiciones de trabajo, se han asociado con la insatisfacción. Cuando estos autores se refieren a las necesidades de higiene, se refieren a necesidades relacionadas con el estado físico y psicosocial del trabajo, mientras que cuando se refieren a necesidades motivacionales, se refieren a la necesidad de motivación, contenido y tipo de trabajo.

Por otra parte, la satisfacción laboral y la motivación laboral están relacionados con el *desempeño laboral*. El término de desempeño laboral se ha convertido en un medio para medir el buen funcionamiento de todas las funciones. Hoy en día la productividad y el rendimiento laboral constituyen la base para el desarrollo de la eficiencia y el éxito organizacional.

La primera etapa de evolución de la productividad se inició a finales del siglo XIX (Naranjo, 2012). Strauss, citado por Herrera (2016), enfatiza que se otorga importancia a los acontecimientos y méritos de los oficiales, quienes presentaban sus informes en el tiempo determinado a sus subordinados. Más adelante, Fernández, citado por Iranzo (2017) comienza a valorar el desempeño laboral aunque todavía aún no se le conocía con ese nombre. Maristany (2000) afirma que el término desempeño laboral se fundó a principios del siglo XX en Estados Unidos por vendedores contratados por el gobierno. Autores como Méndez (2000), señalan que, con el paso de los años, el término productividad laboral se ha convertido en una herramienta para medir el buen desempeño en todos los puestos de trabajo.

El desempeño laboral consta de acciones y conductas realizadas por los empleados que contribuyen al logro de las metas propuestas relacionadas con el éxito de la empresa. Según Campbell et al. (1990), el desempeño en el lugar de trabajo se define como acciones y comportamiento sobresaliente de los miembros que contribuyen al crecimiento de la empresa mediante el logro de las metas fijadas por la organización. Del mismo modo, Pedraza et al. (2010) muestran que el éxito en el desempeño depende de un conjunto de características de comportamiento. Milkovich y Boudreau (1994) sugieren que el desempeño laboral es visto como un conjunto de características personales tales como cualidades, habilidades, capacidades y necesidades que interactúan en el lugar de trabajo y en la organización. Existe una variabilidad sin precedentes en las organizaciones actuales.

Por otro lado, Faria (2000) muestra el desempeño laboral como resultado del comportamiento de un empleado como resultado de las actividades y contribuciones

asignadas según el puesto entre el empleado y su supervisor dentro de la empresa. De igual manera, Palmar et al. (2014) afirman que ser eficaz y eficiente implica la responsabilidad de cumplir con los requisitos establecidos, ya que es una respuesta al cumplimiento de las tareas asignadas en función de las necesidades y requisitos de la organización. Además, Palací (2005) compara el desempeño laboral en términos de diversos eventos de comportamiento realizados por los empleados en un momento dado con el valor esperado de la organización. Pedraza et al. (2010) afirman que estas acciones pueden ser individuales o colectivas en varios niveles, que contribuyen a la eficacia de la empresa.

Autores como Campbell et al. (1993) desarrollaron una taxonomía de ocho componentes del desempeño laboral:

- i) Dominios de tareas específicas.
- ii) Capacidad del individuo para realizar las tareas asignadas.
- iii) Habilidades en tareas no específicas, vinculadas a las tareas que no son exclusivas para el trabajo pero que son esperadas por el empleador.
- iv) Comunicación oral y escrita, engloba habilidades de los trabajadores para escribir o hablar a una audiencia de cualquier tamaño.
- v) Mantenimiento de la disciplina personal, engloba la evitación de comportamientos negativos en el trabajo.
- vi) Facilitación del rendimiento en equipo, el grado de apoyo y colaboración en mantener la meta del grupo de trabajo por parte de un individuo hacia sus compañeros.
- vii) Supervisión, que también influye en el desempeño de los subordinados a través de la interacción cara a cara.
- viii) Administración, referido a los comportamientos direccionados a la integración, lanzando soluciones a los problemas y organización de los recursos.

Respecto a la medición de la productividad laboral, Flores (2007) afirma que se deben utilizar métodos que consideren la experiencia laboral y los comportamientos. Pedraza et al. (2010) y Gavini (2018) señalan que los directivos están interesados no sólo en

medirlo, sino también en mejorar el desempeño de sus empleados. En este sentido, el desempeño laboral se basa en el comportamiento percibido de los empleados, el cual puede medirse en términos de sus habilidades y contribuciones a la empresa (Aamodt, 2010).

Las personas motivadas tienen mayores niveles de satisfacción, mayor rendimiento y mayor disposición a esforzarse (Rachman et al., 2020). Esto significa que cualquier aumento en la motivación de los empleados para realizar su trabajo aumentará su desempeño. Al igual que Rachman (2003), la influencia de una fuerte motivación laboral puede mejorar el desempeño de los docentes en el logro de los objetivos organizacionales. Shahzadi et al. (2014), Sugiarto y Putra (2020) y Sujiati et al. (2017) confirman que el impacto significativo de la motivación en el desempeño de los empleados está relacionado con el grado en el que los directivos mantengan y mejoren la motivación. Además, la motivación intrínseca es un indicador importante del desempeño y afecta la calidad del desempeño, mientras que la motivación extrínseca afecta la cantidad del desempeño (Cerasoli et al., 2014; Rachman et al., 2020).

Por otra parte, muchos investigadores, incluidos Sulthan et al. (2019), Jufriadi et al. (2020), Jahid y Adnyana, (2021), Astuti y Amalia (2021) y Rahmitasari et al. (2021) constataron el impacto positivo de la motivación en la mejora del desempeño de los empleados a través del compromiso organizacional. Los empleados motivados se comprometen a trabajar más y con el tiempo su desempeño mejora. Motivar a los empleados no sólo les ayuda a trabajar bien, sino que también les ayuda a esforzarse por alcanzar sus objetivos. Hasta ahora, muchos estudios han indicado que la interacción entre el compromiso organizacional y la motivación de los empleados tiene un impacto efectivo en la mejora de los resultados y el desempeño laboral de los empleados en la organización.

2.6.- La Generación Z

Según Smola y Sutton (2002), una generación es un grupo específico de población que comparte un año de nacimiento y eventos vitales importantes en etapas clave de desarrollo, y cuyos efectos son relativamente estables a lo largo de su vida. Esto se debe principalmente a que estos eventos sociales e históricos ocurren durante la socialización, lo que conduce al desarrollo compartido de valores, creencias y actitudes específicas (Pilcher, 1994; Berger y Luckmann, 1966). Dichos atributos y experiencias tienden a diferenciar una generación de otra.

En particular la Generación Z está formada por personas nacidas aproximadamente entre 1997 y 2012. Esta generación ha crecido en un mundo muy diferente al de las generaciones anteriores, moldeado por el rápido avance de la tecnología digital, cambios sociales y políticos significativos y experiencias únicas. Aunque algunos expertos sugieren que existen características psicosociales en común entre la Generación Y y la Generación Z (e.g. Wood, 2013), se puede decir que en general los miembros de la Generación Z tienen nuevas expectativas en cuanto a su inclusión en la vida profesional.

Las habilidades específicas de esta generación relacionadas principalmente con la adaptación y el uso de la tecnología, Internet, las redes sociales y los teléfonos inteligentes son más que evidentes. Esto los ha hecho altamente competentes con la tecnología y muy dependientes de la comunicación digital. Por otra parte podemos definir a esta generación como la generación "multitareas", ya que pueden realizar múltiples tareas y, en general, tienen un alto nivel de atención y dedicación. Addor (2011) estima por ello que la Generación Z es más productiva en términos de capacidad de trabajo que las generaciones anteriores. Dado lo anterior, se puede decir que los directivos y líderes empresariales deberán adaptarse a las expectativas profesionales de esta nueva generación si quieren motivar a los jóvenes (Suslova y Holopainen, 2019). Los jóvenes también están motivados para adquirir nuevos conocimientos, trabajar en

un ambiente de trabajo cómodo, disponer de horarios de trabajo flexibles, buenos colegas y un buen gerente.

Precisamente varios estudios han demostrado que los jóvenes dan mucha importancia a la relación con su jefe, es decir, esperan que sea excepcionalmente comprensivo, amable y justo. Del mismo modo, la Generación Z se ve impulsada a desarrollar un liderazgo de alta calidad y seguir trayectorias profesionales para avanzar. Habiendo crecido durante la incertidumbre económica, incluida la Gran Recesión, la Generación Z es más cautelosa financieramente. Valoran la estabilidad financiera, la educación práctica y, a menudo, muestran tendencias empresariales (Suslova y Holopainen, 2019).

Asimismo, la Generación Z entiende que encontrar trabajo puede ser difícil. Una vez conseguido, la nueva generación está ansiosa por demostrar su capacidad de trabajo. Esto significa que es muy importante que los jóvenes tengan un equilibrio flexible entre el trabajo y el ocio, lo que afecta positivamente a su motivación en el trabajo. En este sentido, hemos encontrado que la Generación Z valora tener un trabajo interesante y satisfactorio.

Además, la Generación Z está muy comprometida con los temas sociales, políticos y ambientales. Suelen dar prioridad a la inclusión, la diversidad y la justicia social, y a menudo participan en el activismo. Es la generación con mayor diversidad étnica y cultural hasta la fecha. Aceptan y exigen diversidad e inclusión en todas las áreas de la vida, incluida la representación en los medios, los lugares de trabajo y las interacciones sociales. Esto está relacionado con el fuerte énfasis en la salud mental y el bienestar que tiene arraigada la Generación Z. En este sentido son más abiertos a la hora de discutir problemas de salud mental y buscan activamente recursos y apoyo.

Según Deloitte (2017), la Generación Z ocupará una gran parte del mercado laboral en la próxima década. Además, dado que la entrada de esta generación en el mundo laboral irá acompañada de la jubilación de la generación del baby boom, el proceso supondrá un cambio importante en el entorno y la cultura laborales.

2.7.- Diferencias de género en la motivación de la Generación Z

Las diferencias en la motivación general y laboral entre hombres y mujeres pueden tener muchos matices y estar influenciadas por factores biológicos, psicológicos, sociales y culturales. Comprender las diferencias motivacionales entre hombres y mujeres de la Generación Z es importante para los empleadores que buscan atraer y retener talentos jóvenes. Al reconocer los aspectos motivacionales de cada género, las organizaciones pueden adaptar mejor sus prácticas y cultura laboral para satisfacer las necesidades de esta generación. Este enfoque ayuda a crear un entorno en el que hombres y mujeres puedan prosperar y sentirse motivadas para contribuir a su máximo potencial.

Entre los aspectos motivacionales en el caso de los hombres distinguimos los siguientes:

- Entorno competitivo: los hombres de la Generación Z suelen prosperar en entornos laborales competitivos, donde hay claras oportunidades de avance y el desempeño se mide y recompensa regularmente.
- Desarrollo profesional: Valoran el aprendizaje continuo y el desarrollo profesional. El acceso a la formación, la tutoría y una trayectoria profesional clara son factores clave.
- Autonomía y control: Tener autonomía en el trabajo y poder influir en las decisiones en su rol puede ser muy motivador para los hombres de la Generación Z, ya que aman los entornos confiables, serán proactivos y harán contribuciones significativas.
- Seguridad económica: la estabilidad financiera es un aspecto motivacional de los hombres, generalmente vinculado al papel tradicional de proveedor
- Tareas técnicas y analíticas: los hombres suelen sentirse atraídos por tareas técnicas, analíticas y que ofrecen oportunidades de resolución de problemas.

Por otro lado, las mujeres se sienten más motivadas en el trabajo cuando se cumplen los siguientes aspectos:

- Cultura inclusiva: Un ambiente de trabajo inclusivo y solidario es esencial. Las mujeres de la Generación Z están motivadas por lugares de trabajo que promueven la diversidad, la igualdad y la inclusión.
- Ambientes de trabajo colaborativos: las mujeres suelen preferir entornos de trabajo colaborativos y de apoyo donde se enfatiza el trabajo en equipo y la cooperación.
- Trabajo significativo: a menudo están motivados por el deseo de realizar un trabajo que consideran significativo y coherente con sus valores, especialmente en áreas como la sostenibilidad, la tecnología y la responsabilidad social y corporativa.
- Apoyo y tutoría: el acceso a redes de apoyo y oportunidades de tutoría son motivadores importantes. Las mujeres de la Generación Z valoran los entornos donde pueden recibir asesoramiento, crecer profesionalmente y sentirse apoyadas en sus ambiciones profesionales.
- Equilibrio vida-trabajo: Equilibrar la vida profesional y personal es crucial para muchas mujeres. La flexibilidad y la capacidad para gestionar las responsabilidades laborales y familiares pueden ser motivadores importantes.

Las diferencias en la motivación general y laboral entre hombres y mujeres están determinadas por una compleja interacción de factores biológicos, psicológicos y sociales. Los hombres suelen buscar logros, estatus y estabilidad financiera, prosperando en entornos competitivos y autónomos. Por el contrario, las mujeres priorizan las relaciones, el trabajo significativo y el equilibrio entre la vida personal y laboral, valorando los lugares de trabajo colaborativos, solidarios e inclusivos.

3. FICHA DE LA INVESTIGACIÓN

Seguidamente se presenta la ficha de la investigación. En primer lugar se expondrá el diseño de la investigación, y después los resultados de la misma.

3.1.- Diseño de la investigación

3.1.1.- Objetivos e hipótesis

Objetivo: Identificar si existen diferencias significativas entre hombres y mujeres en las respuestas a los ítems sobre motivación y productividad de la Generación Z.

Hipótesis: Sí existen diferencias estadísticamente significativas entre hombres y mujeres en las respuestas a los ítems.

3.1.2.- Metodología

Se ha utilizado una metodología discriminante o diferencial para comprobar si existen diferencias significativas de género (grupo de hombres y grupo de mujeres) en las respuestas de la muestra a los ítems.

3.1.3.- Software utilizado

Software utilizado: todos los análisis han sido realizados mediante el programa EXCEL y SPSS-29.

3.1.4.- Población y muestra

La muestra final ha estado compuesta por 240 sujetos (tabla X), un tamaño de muestra que es superior al mínimo (N=200) propuesto en la literatura (Nunnally, 1978) para poder realizar este tipo de investigación. Los sujetos de la muestra han sido estudiantes

del Grado en Relaciones Laborales de la Universidad de La Laguna. En la muestra el 78,30% han sido mujeres y el 21,70% hombres. Teniendo en cuenta que este estudio es preliminar o exploratorio, dicha muestra se ha seleccionado de manera interesada o intencional, no aleatoria. Por otra parte, al tratarse de un estudio generacional, la muestra seleccionada resulta más adecuada, pues los miembros de una misma generación comparten similares actitudes, percepciones y comportamientos.

TABLA 2. DETALLES DE LA MUESTRA

Género	Sujetos	%
Mujeres	188	78,30%
Hombres	52	21,70%
Total	240	100%

3.1.5.- Instrumento de obtención de la información

Para obtener los datos y contrastar las hipótesis se ha diseñado “ad hoc” un cuestionario como instrumento de recogida de información, tal y como es habitual en la literatura sobre la motivación. Se trata de un cuestionario que ha sido diseñado teniendo en cuenta el marco teórico de este trabajo, según lo propuesto por los autores y las teorías de la motivación, contando con la colaboración de un experto. Con ello se ha logrado validez de contenido, es decir, que los ítems midan aquello que se pretende medir.

Se trata de un cuestionario tipo escala de Likert de 28 ítems (más 1 ítem sobre el género) con alternativas de respuesta desde 1 (nada de acuerdo) hasta 5 (totalmente de acuerdo).

3.2.- Resultados

3.2.1.- Validez y fiabilidad del cuestionario-escala

Respecto a la validez de contenido, esta ha estado garantizada porque el contenido de los ítems procede del marco teórico de este trabajo. De este modo, los ítems “preguntaban” sobre aquellos aspectos de la motivación sobre los que se deseaba tener información.

En relación a la fiabilidad, esta alcanzó el 95%, un valor muy superior al 70% propuesto por Nunnally (1978). Este dato confirma que si el cuestionario-escala se aplicara posteriormente a la misma muestra se obtendrían los mismos resultados en un 95%. Es de destacar que no ha habido ningún ítem que al ser eliminado aumentara la fiabilidad global de la escala del resto de ítems por encima del 95%.

TABLA 3. CÁLCULO DEL ALFA DE CRONBACH

Alfa de Cronbach	Nº de elementos (ítems)
0,95 (95%)	28

3.2.2.- Análisis descriptivo

En la tabla 4 se incluyen los resultados del análisis descriptivo de los 28 ítems. Los ítems V5 a V26 se corresponden con factores o variables de motivación, y están en cursiva en la tabla. Como se observa en la tabla 4 un alto porcentaje de ítems no recibió la puntuación mínima de 1, sino de 2 o incluso 3. Los ítems o variables observadas más valoradas han sido V1 (“Importancia de la ML para la empresa”) y V2 (“Importancia de la ML para el trabajador”). Los ítems menos valorados han sido V22 (“Poder dirigir a otras personas”) y V26 (“Tener éxito y prestigio”). No obstante, todos los ítems obtuvieron puntuaciones superiores al 50%. Ello demuestra la importancia y la actitud positiva de la Generación Z hacia la motivación.

3.2.3.- Análisis discriminante

El análisis discriminante es una técnica estadística para analizar si existen diferencias significativas entre grupos de sujetos respecto al conjunto de variables observadas.

TABLA 4. RESULTADOS DESCRIPTIVOS BÁSICOS

	Ítems	Mín	Máx	Suma	%	Media
V1	Importancia de la ML para la empresa	1	5	1.085	90,41%	4,52
V2	Importancia de la ML para el trabajador	3	5	1.157	96,41%	4,82
V3	La ML depende del trabajador	2	5	864	72,00%	3,60
V4	La ML depende del directivo	2	5	966	80,50%	4,02
V5	<i>Ver cubiertas mis necesidades</i>	2	5	905	75,41%	3,77
V6	<i>Seguridad</i>	1	5	927	77,25%	3,86
V7	<i>Promoción laboral</i>	2	5	948	79,00%	3,95
V8	<i>Reconocimiento de logros</i>	2	5	976	81,33%	4,07
V9	<i>Asumir responsabilidades</i>	1	5	847	70,58%	3,53
V10	<i>Salario</i>	2	5	966	80,50%	4,02
V11	<i>Tener autonomía en el trabajo</i>	2	5	924	77,00%	3,85
V12	<i>Comisiones e incentivos económicos</i>	1	5	908	75,66%	3,78
V13	<i>Buen ambiente de trabajo</i>	2	5	990	82,50%	4,13
V14	<i>Sentirme competente</i>	2	5	962	80,16%	4,01
V15	<i>Lograr metas y satisfacer expectativas</i>	2	5	978	81,50%	4,07
V16	<i>Aprender</i>	2	5	948	79,00%	3,95
V17	<i>Sentirme realizado</i>	2	5	975	81,25%	4,06
V18	<i>Que el trabajo tenga sentido</i>	2	5	937	78,08%	3,90
V19	<i>Trabajo en equipo y relaciones</i>	1	5	889	74,08%	3,70
V20	<i>Horarios adecuados</i>	2	5	951	79,25%	3,96
V21	<i>Tener contrato indefinido</i>	2	5	923	76,91%	3,85
V22	<i>Poder dirigir a otras personas</i>	1	5	678	56,50%	2,83
V23	<i>Trabajo variado y entretenido</i>	1	5	873	72,75%	3,64
V24	<i>Poder ayudar a otros</i>	1	5	887	73,91%	3,70
V25	<i>Que la empresa sea justa y comprometida</i>	2	5	952	79,33%	3,97
V26	<i>Tener éxito y prestigio</i>	1	5	846	70,50%	3,52
V27	La ML influye en la productividad	2	5	968	80,66%	4,03
V28	La ML influye en la satisfacción	2	5	1.014	84,50%	4,23

La pertenencia a los grupos es conocida de antemano, en este caso el de hombres y el de mujeres.

Se han utilizado tres indicadores estadísticos básicos que miden el grado en el que los grupos (hombres y mujeres) difieren entre sí en relación a las respuestas dadas a los ítems.

Tal y como se aprecia en la tabla 5 los autovalores y la correlación canónica se alejan de cero (hacia 1), mientras que el indicador Lambda se aleja de 1 (hacia 0), por lo que, se puede afirmar que SÍ existen diferencias por razones de género en las respuestas a los ítems dadas por los sujetos.

TABLA 5. AUTOVALORES ANÁLISIS DISCRIMINANTE

Autovalor	Correlación canónica	Lambda de Wilks	Signo género		Sig.
			Hombres	Mujeres	
0,46	0,56	0,69	-	+	0,000

Como se observa en la tabla 5, los hombres tienen asignados el signo negativo y las mujeres el signo positivo, por lo que ambos grupos están claramente diferenciados. Seguidamente, en la tabla 6 de coeficientes estandarizados se han destacado los ítems que los hombres (signo negativo) y las mujeres (signo positivo) puntúan más alto, por encima de 0,400 en los valores de los coeficientes estandarizados. El símbolo “=” indica que las puntuaciones de hombres y mujeres en dichos ítems es similar, no existiendo en ellos, por tanto, diferencias de género en las puntuaciones.

Por tanto, se puede afirmar que:

A) Las mujeres puntúan más alto que los hombres los siguientes ítems:

TABLA 6. ÍTEMS QUE PUNTÚAN MÁS ALTO LAS MUJERES

Clave	Ítems
V13	<i>Buen ambiente de trabajo</i>
V16	<i>Aprender</i>
V18	<i>Que el trabajo tenga sentido</i>
V25	<i>Que la empresa sea justa y comprometida</i>
V28	La ML influye en la satisfacción

B) Los hombres puntúan más alto que las mujeres los siguientes ítems:

TABLA 7. ÍTEMS QUE PUNTÚAN MÁS ALTO LOS HOMBRES

	Ítems
V7	<i>Promoción laboral</i>
V17	<i>Sentirme realizado</i>
V20	<i>Horarios adecuados</i>
V21	<i>Tener contrato indefinido</i>

TABLA 8. COEFICIENTES ESTANDARIZADOS

Ítems	CE	Ítems	CE
V1	=	V15	=
V2	=	V16	Mujer
V3	=	V17	Hombre
V4	=	V18	Mujer
V5	=	V19	=
V6	=	V20	Hombre
V7	Hombre	V21	Hombre
V8	=	V22	=
V9	=	V23	=
V10	=	V24	=
V11	=	V25	Mujer
V12	=	V26	=
V13	Mujer	V27	=
V14	=	V28	Mujer

4. CONCLUSIONES

Con este trabajo se ha comprobado, según la literatura, que la motivación laboral de la Generación Z es única. El marco teórico ha permitido sintetizar la motivación laboral, y eso es una ventaja para conocer qué impulsa a los trabajadores a ser productivos y fieles con la empresa. Nos ha permitido, además, apreciar la importancia de la satisfacción laboral y el desempeño de los trabajadores, ya que la motivación y estos factores van de la mano. El marco teórico permite concluir que la Generación Z es relevante porque ocupará la mayor parte del mercado laboral en los próximos años. Las nuevas generaciones trabajan de distinta manera que las antiguas, y sus objetivos en la vida no solo se resumen en tener una estabilidad económica, sino también estabilidad emocional y mental. Los resultados descriptivos constatan que la Generación Z valora la motivación laboral y tiene actitudes favorables hacia la satisfacción laboral y personal, por lo que los directivos tendrán fácil saber qué incentivos motivan a las nuevas generaciones. Esto ha hecho que las empresas tengan que cambiar la manera de seleccionar a los trabajadores y la forma en que se les motiva ya una vez dentro de la empresa. Al ser una generación que ha vivido siempre conectada a la red, obliga a las empresas a cambiar radicalmente su manera de desarrollo, ya que los jóvenes se desenvuelven mejor a través de las redes.

Respecto a la validez de la investigación, esta ha estado garantizada porque el contenido de los ítems procede del marco teórico de este trabajo. La escala diseñada para esta investigación es válida y fiable (tal y como se ha comprobado con anterioridad), lo que permite garantizar los resultados. Al ser una investigación de carácter cuantitativo obtenemos datos que son medibles y cuantificables. Esto puede ser de gran ayuda para las empresas o establecimientos que busquen información objetiva y real para poder llevar a cabo cambios en su gestión.

Los resultados descriptivos obtenidos han sido muy favorables. Por un lado, los ítems tienen una puntuación alta en general, lo que demuestra que los jóvenes valoran positivamente los ítems utilizados en este TFG.

Con respecto al análisis discriminante, se aprecian diferencias entre los hombres y las mujeres cuando puntúan los ítems. Las mujeres dan más importancia a ítems como ambiente de trabajo, aprender, sentido del trabajo, justicia y compromiso de la empresa y satisfacción del trabajador. Mientras que los hombres dan más importancia a aspectos como promoción, realizarme, horarios adecuados y contrato indefinido. Por estas razones, los directivos tendrán que tener en cuenta los ítems seleccionados con mayor grado por hombres y mujeres a la hora de buscar el mayor desempeño y satisfacción laboral de sus trabajadores.

Esto implica que las empresas que desean contratar a hombres y mujeres deben tener en cuenta una serie de diferencias según el género (masculino o femenino).

Tras la realización de este trabajo se ha llegado a comprender mejor el comportamiento del joven que ingresa al mercado laboral, así como sus preferencias y objetivos en la vida.

Las limitaciones de este TFG han sido la complejidad del estudio de la motivación y su larga trayectoria de investigación, ya que constan muchos estudios y teorías sobre la motivación y sus factores, y sintetizarlas para una conclusión común no ha sido fácil.

5. BIBLIOGRAFÍA

Aamodt, M. G. (2010). *Psicología industrial/organizacional: un enfoque aplicado*. México: Cengage Learning.

Adams, J. S. (1963). Toward an understanding of inequity. *Journal of Abnormal and Social Psychology*, 67(5), 422-436.

Addor, M. L. (2011). Generation Z: What is the Future of Stakeholder Engagement? Institute for Emerging Issues – *NC State University*, pp. 1- 7.

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.

Ambrose, M. L. y Kulik, C. T. (1999). Old friends, new faces: Motivation research in the 1990. *Journal of Management*, 25, 231-292.

Anders, V. (2019). Etimología de motivación (Recuperado el 15 de octubre de 2023, de <http://etimologias.dechile.net/?motivacio.n>)

Apter, M. J. (1989). *Reversal theory: Motivation, emotion and personality*. Florence (KY): Taylor y Francis/Routledge.

Astuti, W. y Amalia, L. (2021). The relationship between work Motivation, job satisfaction, and employee performance: The moderating role of psychology capital and the mediating role of organizational commitment. *Jurnal manajemen teori dan terapan. Journal of Theory and Applied Management*, 14(2), 102.

Atkinson, J. W. (1964). *An introduction to motivation*. Nueva York (USA): Van Nostrand, Reinhold Co.

Bakker, A. (2005). Flow among music teachers and their students: The crossover of peak experiences. *Journal of Vocational Behavior*, 66, 26-44.

Barbero, M. I., García, M. A. y Carretero, I. y García, M.C (2003). *La motivación laboral de los jóvenes en su primer empleo*. *Psicothema*, 15(1), 109-113.

Beer, M. (1964). Organizational size and job satisfaction. *Academy of Management Journal*, 7. 34-44.

Berger, P. L. y Luckmann, T. (1989). *The social construction of reality: A treatise in the sociology of knowledge*. New York (USA): Anchor Books.

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.

Campbell, J. P., McCloy, R. A, Oppler, S. H. y Sager, C. E. (1993). A theory of performance. *Personnel selection in organization* 43(5). 33-70.

Campbell, J. P., McHenry, J. J. y Wise, L. L. (1990). Modeling job performance in a population of jobs. *Personnel Psychology*, 43(2), 313-33.

Casañas, N. (2022) *Motivación y autoeficacia de la Generación Z: un estudio predictivo*. La Laguna (SPA): Universidad de La Laguna.

Casuneanu, C. (2011). The Romanian employee motivation system: An empirical analysis. *International Journal of Mathematical models and Methods in Applied Science*, 5(5), 931-938.

Cejudo, A. (2016). *Satisfacción laboral y su relación con la motivación laboral*. La Laguna (SPA): Universidad de La Laguna.

Cerasoli, C. P., Nicklin, J. M. y Ford, M. T. (2014). Intrinsic motivation and extrinsic incentives jointly predict performance: A 40-year meta-analysis. *Psychological Bulletin*, 140(4), 980–1008.

Chiavenato, I. (2009). *Comportamiento organizacional: La dinámica del éxito en las organizaciones* (segunda edición). México: Editorial Mc Graw Hill.

Contreras, A. (2018). Gestión de la motivación en escenarios organizacionales. *Investigación e Innovación en Ingenierías*, 6(1), 84-92.

Crites J. O. (1969). *Vocational psychology: The study of vocational behavior and development*. Nueva York (USA): McGraw-Hill.

Csikszentmihalyi, M. (1990). *Flow: the psychology of optimal experience*. New York (USA): Harper Collins.

Csikszentmihalyi, M. (1997). *Finding flow: The psychology of engagement with everyday life*. New York (USA): HarperCollins.

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*. London (GB): Deloitte.

Quijano, S. D. y Navarro Cid, J. (2012). La autoeficacia y la motivación en el trabajo. *Apuntes de Psicología*, 30(1-3), 337-349.

Dinibutun, S. R. (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.

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

Faheem G., Shuai C., Mahroof K. M. y Mohsin B. (2011). *A study of relationship between satisfaction with compensation and work motivation*. Documento electrónico en línea (consultado el 10-03-2023 en www.ijbssnet.com/journals/Vol._2_No._1;_January_2011/11.pdf).

Faria, M. F. (2000). *Desarrollo organizacional: enfoque integral*. México: Limusa.

Fave, A. D. y Massimini, F. (2004). The cross-cultural investigation of optimal experience. *Ricerche di Psicologia*, 27, 79-103.

Fernández Seara, J. L. (1987). *Escala de motivaciones psicosociales (MPS)*. Madrid (SPA): TEA

Flores, J. G. (2007). La evaluación de competencias laborales. *Educación XXI*, 10, 83–106.

Gagné, M. y Deci, E. L. (2008). Self-determination theory and work motivation. *Journal of Organizational Behavior*, 26, 331–362.

Gagné, M., Forest, J., Gilbert, M., Aubé, C., Morin, E. y Malorni, A. (2010). The motivation at work scale: Validation evidence in two languages. *Educational and Psychological Measurement*, 70(4), 628-646.

Gavini, S. (2018). *Potenciales predictores del rendimiento laboral*. Argentina: UAI Editorial. Teseo.

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.

Griffin, R. W. y Bateman, T. S (1986). *Job satisfaction and organizational commitment*. New York (USA): John Wiley & Sons.

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*. New York (USA): John Wiley & Sons.

Hernández, E. (2015). *Motivación laboral: implicaciones para los directivos*. La Laguna (SPA): Universidad de La Laguna.

Herrera, G. (2016). *La inteligencia emocional y su relación con el desempeño laboral de los trabajadores de la Municipalidad Provincial de San Martín, Región San Martín*. Tarapoto, (PER): Universidad Peruana Unión.

Herzberg, F., Mausner, B. y Snynderman, B. (1959), *The motivation to Work*. Nueva York (USA): John Wiley & Sons.

Hitka, M. y Vacek, V. (2010). *Changes in motivation of workers in a production company as a result of the economic crisis*. Vilna, Lituania (EUR): Mykolas Romeris University.

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.

Iranzo, E. M. (2017). *Análisis, descripción y valoración de puestos de trabajo en las organizaciones*. Madrid (SPA): Universidad Pontificia de Comillas.

Jahid, I. y Adnyana, I. M. (2021). Analysis of the effect of motivation, discipline and job satisfaction, on employee performance with organizational commitment as an intervening variable. *International Journal of Social Service and Research*, 1(2), 82–98.

Jufriadi, F. y Kusuma, M. (2020). The effect of work motivation on job performance through improving job involvement and organizational commitment as mediators: Study in Pt. Bank Aceh Syariah Sigli. *International Journal of Scientific and Management Research*, 3(3), 357–368.

Jurgensen, C. E. (1978). Job preferences (What makes a job good or bad?). *Journal of Applied Psychology*, 63(3), 267-276.

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.

Koenes, A. (1996). *Gestión y motivación del personal*. Madrid (SPA): Ediciones Díaz de Santo.

Kovach, K. A. (2001). What motivates employees?: Workers and supervisors give different answers. *Business Horizons*, 30(5), 58-65.

Krieger, M. (2001). *Sociología de las organizaciones. Una introducción al comportamiento organizacional*. Buenos Aires (ARG): Ed. Pearson Education.

Kropivšek, J., Jelacic, D. y Grošelj, P. (2011). Motivating employees of Slovenian and Croatian wood-industry companies in times of economic downturn. *Drvna Industrija*, 62(2), 97-103.

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

Locke, E. A. (1976). *The nature and causes of job satisfaction*. Chicago (USA): Rand McNally.

Locke, E. A. (1984). *Job Satisfaction*. Nueva York (USA): John Wiley & Sons.

Locke, E. A. y Latham, G. P. (2004). What should we do about motivation theory? Six recommendations for the Twenty-First Century. *Academy of Management Review*, 29(3), 388-403.

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.

Maristany, J. (2005). *Administración de recursos humanos*. México (MEX): Pearson Educación.

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

Matheu, B. (2021). *La motivación laboral de los futuros profesionales del turismo después de la Covid-19*. La Laguna (SPA): Universidad de La Laguna.

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*. Nueva York (USA): McGraw-Hill.

Memmott, L. y Growers, S. (2002). *Retaining and Motivating Employees*. Washington (USA): Tree Fruit Postharvest Conference.

Méndez, J. (2000). *Evaluación del desempeño y servicio civil de carrera en la administración pública y los organismos Electorales*. Toluca de Lerdo (MEX): Universidad Autónoma del Estado de México.

Méndez, X. (2014). *La motivación laboral de los jóvenes y futuros trabajadores*. La Laguna (SPA): Universidad de La Laguna.

Milkovich, G. y Boudreau, J. (1994). *Dirección y administración de los recursos humanos: Un enfoque de estrategia*. Reading (USA): Addison-Wesley.

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

Moneta, G. B. y Csikszentmihalyi, M (1996). The effect of perceived challenges and skills on the quality of subjective experience. *Journal of Personality*, 64, 275-310.

Muchinsky, P. M. (1993), *Psychology applied to Work*. California (USA): Pacific Grove Publishing Company.

Naranjo, R. (2012). *El proceso de selección y contratación del personal en las medianas empresas de la ciudad de Barranquilla (Colombia)*. Bogotá (COL): Pensamiento & Gestión, (32), 83–114.

Navarro, J. y de Quijano, S. (2003). Dinámica no-lineal en la motivación en el trabajo: propuesta de un modelo y resultados preliminares. *Psicothema*, 15(4), 643-649.

Newstron, J. W. y Davis, K. (1993). *Organizational behavior. Human behavior at work*. Londres (GB): McGraw-Hill.

Nunnally, J. C. (1978). *Psychometric theory*. New York (USA): McGraw-Hill.

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

Olajide, A. (2000). *Getting the best out of the employees in a Developing Economy. A Personnel Psychology Guest Lecture Series*. Department of Guidance and Counselling, Nigeria: University of Ibadan.

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

Palací, F. (2005). *Psicología de la Organización*. Mexico (MEX): Pearson Educación

Palmar, G., Rafael, S., Valero, U. y Jhoan, M. (2014). Competencias y desempeño laboral de los gerentes en los institutos autónomos dependientes de la Alcaldía del municipio Mara del estado Zulia. *Revista de Ciencias Sociales*, 17(39), 159–188.

Palmero, F. (2005). Motivación: conducta y proceso. *REME*, 8, 210-223.

Palomo, M. T. (2000). *Liderazgo y motivación de equipos de trabajo*. Madrid (SPA): Esic Editorial.

Pedraza, E., Amaya, G. y Conde, M. (2010). Desempeño laboral y estabilidad del personal administrativo contratado de la Facultad de Medicina de la Universidad del Zulia. *Revista de Ciencias Sociales*, 16(3), 493–505.

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

Pilcher, J. (1994). Mannheim's sociology of generations: an undervalued legacy. *The british Journal of Sociology*, 45(3). 481-495.

Porter, L. W. (1962). Job attitudes in management: I. Perceived deficiencies in need fulfillment as a function of job level. *Journal of Applied Psychology*, 46(6), 375–384.

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.

Puri, S. C. (2001). *Retention management. El arte de preservar, motivar y desafiar al personal*. Buenos Aires (ARG): Ed. Pearson Education.

Rachman, M. M., Sugiyanto y Siti Syamsiyah. (2020). Pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja pegawai dan kepuasan kerjasebagai variabel intervening. *Journal of Organizational Behavior and Management*, 12(14), 12–23.

Rachman, M. M. (2003). Analisis Pengaruh Beberapa Faktor terhadap Kinerja Dosen STIE di Surabaya. *Jurnal Bisnis, Ekonomi & Akuntansi*, 1(2), 50–60.

Rahmitasari, A., Jusuf, E., Wardanengsih, E., Lating, Z., Yusriadi, Y. y Nugraheni, K. S. (2021). *The influence of motivation and competence on employee performance through organizational commitment at regional general hospitals in majene regency*. Proceedings of the International Conference on Industrial Engineering and Operations Management, 3189–3195

Rynes, S. L., Gerhart, B. y Minette, K. A. (2004). The importance of pay in employee motivation: Discrepancies between what people say and what they do. *Human Resource Management*, 43(4), 381-394.

Salanova, M., Bakker, A. y Llorens, S. (2006). Flow at work: Evidence for a gain spiral of personal and organizational resources. *Journal of Happiness Studies*, 7(1), 1-22.

Shahzadi, I., Javed, A., Pirzada, S. S., Nasreen, S. y Khanam, F. (2014). Impact of employee motivation on employee performance - CORE Reader. *European Journal of Business and Management*, 6(23), 159–166.

Skinner, B. F. (1975). The shaping of phylogenic behavior. *Journal of the Experimental Analysis of Behavior*, 24(1), 117-120.

Smith, P. C., Kendall, L.M. y Hulin, C. L. (1969). *The measurement of satisfaction in work and retirement: A Strategy for the Study of Attitudes*. Chicago (USA): Rand McNally.

Smola, K. W. y Sutton, C. D. (2002). Generational differences: Revisiting generational work values for the new millennium. *Journal of Organizational Behavior*, 23, 363-382.

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.

Steers, R. M., Mowday, R. T. y Shapiro, D. L. (2004). The future of work motivation theory. *The Academy of Management Review*, 29(3), 379–387.

Steers, R. M., Porter, L. W. y Bigley, G. A. (2003). *Motivation and work behavior*. New York (USA): McGraw-Hill.

Sugiarto, S. y Putra, I. G. S. (2020). The role of communication climate on the performance of PT. Lazada Express Bandung employees with work motivation as an intervening variable. *International Journal of Research in Business and Social Science* (2147- 4478), 9(5), 160–165

Sujiati, S., Maarif, M. S. y Najib, M. (2017). The effect of motivation and competence on employee performance in Satellite Technology Center - National Institute Aeronautics and Space. *Jurnal Aplikasi Manajemen*, 15(2), 229–237.

Sulthan, B. D., Lubis, R. y Sulaiman, S. (2019). *The Effect of Self-Efficacy And Work Motivation on The Organizational Commitment and its Implication on The Employee Performance of Local Government in Aceh Jaya District*. Proceeding of the first international graduate conference (IGC) on innovation, creativity, digital, & technopreneurship for sustainable development in conjunction with the 6th roundtable for Indonesian entrepreneurship educators, 1–8

Suslova, A. y Holopainen, L. (2019). *Job satisfaction and employee motivation: Case generation Z*. KAMK. University of Applied Science.

Tomuletiu, E., Pop, A., David, D., Solovastru, A. y Buicu, G. (2011). The impact of the world financial crisis on Romanian educational system: Case study on teacher's professional motivation. *Procedia Social and Behavioral Sciences*, 15, 1497-1501.

Vaca, M. J. (2017). Motivación laboral en los servicios públicos de Ecuador. *Innova Research Journal*, 2(7), 101-108.

Valle, A. y González, R. (1996). Una aproximación teórica al concepto de metas académicas y su relación con la motivación escolar. *Psicothema*, 8(1), 45-56.

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*. Nueva York (USA): Wiley and Sons.

Vroom, V. H. y Deci, E. L. (1979). *Motivación y Alta Dirección*. México (MEX): Trillas

Weiss, H. M. (2002). *Conceptual and empirical foundations for the study of affect at work*. In Lord, R. G., Klimoski, R. J., & Kanfer, R (Eds.): *Emotions in the workplace* (pp. 20–63). San Francisco, (USA): Jossey-Bass.

Wojtkowiak. (2009). *Effective communication positively impacts employee motivation levels, employee*. *Advocacy latest ouch point survey from opinion research corporation suggests* (consultado el 10-04-2023 en www.opinionresearch.com).

Wood, S. (2013). *Generation Z as Consumers: Trends and Innovation*. Institute for Emerging Issues: NC State University, 1-3.

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 (ECU): Escuela Politécnica Nacional.

Yela, M. (1973). Entropía, homeostasis y equilibrio. El proceso fundamental de la motivación. *Revista de Psicología General y Aplicada*, 123-124-125, 621-653.

Zornoza, A., Orengo, V. y Peiró, J. M. (2000). Implicaciones de las tecnologías de la información para el trabajo y las organizaciones. Una perspectiva psicosocial. *Revista Gallega de Empleo*, 1, 91-141.

6. ANEXOS

ÍTEMS

1. La motivación laboral de los trabajadores es muy importante para la empresa

2. Es importante que el trabajador se sienta motivado

3. La motivación del trabajador depende del propio trabajador

4. La motivación del trabajador depende de los directivos de la empresa

Marca el grado en el que te motivarían en el trabajo los siguientes elementos:

5.- Ver cubiertas mis necesidades básicas (comer...)

6.- Seguridad

7.- Promoción

8.- Reconocimiento

9.- Asumir responsabilidades

10.- Salario

11.- Autonomía

12.- Comisiones e incentivos

13.- Ambiente de trabajo

14.- Sentirme competente

15.- Logro de objetivos

16.- Aprender

17.- Realizarme

18.-Sentido del trabajo

19.- Trabajar en equipo y relacionarme

20.- Horarios adecuados

21.- Contrato indefinido

22.- Poder dirigir a otros

23.- Que el trabajo sea variado y entretenido

24.- Ayudar a otros

25.- Justicia y compromiso de la empresa

26.- Éxito y prestigio

La motivación es importante para mejorar la:

27.- Productividad del trabajador

28.- Satisfacción del trabajador

TABLA DESCRIPTIVOS

	Ítems
V1	Importancia de la ML para la empresa
V2	Importancia de la ML para el trabajador
V3	La ML depende del trabajador
V4	La ML depende del directivo
V5	<i>Ver cubiertas mis necesidades</i>
V6	<i>Seguridad</i>
V7	<i>Promoción laboral</i>
V8	<i>Reconocimiento de logros</i>
V9	<i>Asumir responsabilidades</i>
V10	<i>Salario</i>
V11	<i>Tener autonomía en el trabajo</i>
V12	<i>Comisiones e incentivos económicos</i>
V13	<i>Buen ambiente de trabajo</i>
V14	<i>Sentirme competente</i>
V15	<i>Lograr metas y satisfacer expectativas</i>
V16	<i>Aprender</i>
V17	<i>Sentirme realizado</i>
V18	<i>Que el trabajo tenga sentido</i>
V19	<i>Trabajo en equipo y relaciones</i>
V20	<i>Horarios adecuados</i>
V21	<i>Tener contrato indefinido</i>
V22	<i>Poder dirigir a otras personas</i>
V23	<i>Trabajo variado y entretenido</i>
V24	<i>Poder ayudar a otros</i>
V25	<i>Que la empresa sea justa y comprometida</i>
V26	<i>Tener éxito y prestigio</i>
V27	La ML influye en la productividad
V28	La ML influye en la satisfacción