

TRABAJO FIN DE GRADO
Grado en Relaciones Laborales
Facultad de Derecho
Universidad de La Laguna
Curso 2021/22
Convocatoria: Septiembre

**MOTIVACIÓN Y AUTOEFICACIA DE LA GENERACIÓN Z: UN ESTUDIO
PREDICTIVO.**

Motivation and Self-efficacy of Generation Z: A predictive study.



Realizado por el alumno/a Dña. Noemí Casañas González

Tutorizado por el Profesor/a D. José Alberto Martínez González

Departamento: Organización de empresas

Área de conocimiento: Organización de empresas e Historia Económica



ABSTRACT

The motivation and self-efficacy of workers have a significant influence on the achievement of the company's results, hence its importance in the workplace. It is the young people who belong to Generation Z, who will assume the generational shift in companies. The objective of this study is to know the perceptions about work motivation and self-efficacy that young people have, more specifically students of the Degree in Labor Relations of the University of La Laguna. To this end, a comprehensive quantitative methodology has been used: descriptive, predictive and discriminant analysis. A scale was designed and applied to a sample of 248 subjects. After obtaining the results, conclusions and implications are drawn that the young people attach importance to motivation and self-efficacy in the work, The motivation of this segment can be predicted and there are differences between men and women regarding motivational factors.

Key Words: Motivation, Self-efficacy, Generation Z

RESUMEN

La motivación y la autoeficacia de los trabajadores influyen de manera significativa en la consecución de los resultados de la empresa, de ahí su importancia en el ámbito laboral. Son los jóvenes que pertenecen a la Generación Z, quienes asumirán el relevo generacional en las empresas. El objetivo de este estudio es conocer las percepciones acerca de la motivación laboral y la autoeficacia en el trabajo que tienen los jóvenes, más concretamente los estudiantes del Grado en Relaciones Laborales de la Universidad de La Laguna. Para ello, se ha utilizado una metodología cuantitativa integral: análisis descriptivo, predictivo y discriminante. Se diseñó y aplicó una escala a una muestra de 248 sujetos. Tras obtener los resultados, se extraen como conclusiones e implicaciones que los jóvenes dan importancia a la motivación y la autoeficacia en el trabajo, se puede predecir la motivación de este segmento y existen diferencias entre hombres y mujeres respecto a los factores motivacionales.

Palabras clave: Motivación, Autoeficacia, Generación Z

ÍNDICE DE CONTENIDOS

1. INTRODUCCIÓN	1
2. MARCO TEÓRICO.....	2
2.1. MOTIVACIÓN Y MOTIVACIÓN LABORAL: CONCEPTO E IMPORTANCIA.....	2
2.2. TEORÍAS SOBRE LA MOTIVACIÓN.....	7
2.3. RESULTADOS DE LA MOTIVACIÓN LABORAL: AUTOEFICACIA Y PRODUCTIVIDAD	18
2.4. LA GENERACIÓN Z.....	21
3. INVESTIGACIÓN.....	23
3.1. OBJETIVOS.....	23
3.2. METODOLOGÍA.....	24
3.3. POBLACIÓN Y MUESTRA	25
3.4. INSTRUMENTO DE OBTENCIÓN DE LA INFORMACIÓN: EL CUESTIONARIO ESCALA.....	25
4. RESULTADOS	26
4.1. VALIDEZ Y FIABILIDAD DEL CUESTIONARIO	26
4.2. ANÁLISIS DESCRIPTIVO	27
4.3. ANÁLISIS REGRESIÓN.....	29
4.4. ANÁLISIS DISCRIMINANTE.....	32
5. CONCLUSIONES E IMPLICACIONES	35
6. BIBLIOGRAFÍA.....	38
7. ANEXO I.....	49

1. INTRODUCCIÓN

La motivación se puede considerar el motor o impulso de la conducta que dirige al individuo hacia una meta u objetivo, de ahí su importancia en el mundo laboral. Se requiere la presencia de factores que fomenten la motivación de los trabajadores para poder realizar sus funciones de modo satisfactorio, lo que conocemos como motivación laboral. Debido a que el éxito empresarial depende en gran medida de sus recursos laborales, la consecución de los objetivos de la empresa sólo puede ser alcanzado con el esfuerzo y voluntad de sus trabajadores. Por lo tanto, el estudio de la motivación es esencial en el contexto de las organizaciones y el trabajo. En particular se ha demostrado que existe relación entre la motivación laboral y los resultados empresariales, como pueden ser la autoeficacia y productividad. Si las organizaciones conocen los factores que impulsan a sus trabajadores, les resultará más sencillo fomentar su motivación y, por ende, mejorar sus resultados.

Actualmente nos encontramos en una situación económica complicada tras el paso de la crisis sanitaria COVID-19. Lograr mantener la motivación laboral en tiempos de crisis es un reto para las empresas, ya que se refleja de forma negativa en la población activa y dificulta la gestión de personal. Son precisamente los jóvenes, en especial el segmento de población conocido como Generación Z, los que asumirán el relevo generacional en las empresas. Siendo la motivación de este segmento un aspecto crucial para las organizaciones.

A nivel personal he elegido este tema porque formo parte de la Generación Z. Ello me ha llevado como estudiante y futura graduada en Relaciones Laborales a centrar mi investigación en la motivación laboral, ya que pienso que todavía no se le da la importancia que realmente tiene en el ámbito laboral, y me gustaría que las empresas y los directivos en general valorasen y vieran como algo imprescindible para alcanzar el éxito.

Por tanto, este Trabajo de Fin de Grado (en adelante TFG) tiene por objeto el estudio de la motivación laboral en los jóvenes (Generación “Z”). Más concretamente, se estudian

las percepciones sobre la motivación laboral que tienen los futuros graduados en Relaciones Laborales de la Universidad de La Laguna (ULL).

Esta investigación plasma una serie de teorías sobre la formación de la motivación para intentar responder a la cuestión principal en que se centra el mismo: determinar las valoraciones o la importancia que los jóvenes dan a la motivación y los factores motivacionales; predecir la autoeficacia de los jóvenes en función de los factores motivacionales; y, averiguar si existen diferencias significativas entre ambos sexos en las respuestas a los ítems.

Se presentará en primer lugar la literatura sobre la motivación laboral para poder entender los conceptos clave del trabajo y el motivo de esta investigación. Seguidamente se expone cómo ha sido el diseño de la investigación y, finalmente, se reflejan los resultados obtenidos, así como las conclusiones principales.

2. MARCO TEÓRICO

En el marco teórico de este TFG se expondrá la revisión de la literatura que se ha tenido en cuenta para su realización. En primer lugar, se hablará del concepto de la motivación y la motivación laboral, así como su importancia en el ámbito organizacional. Seguidamente, se tratarán las principales teorías y aportaciones acerca de la motivación. Se hará referencia a la Generación “Z” y su perspectiva motivacional, ya que son quienes llevarán a cabo el relevo generacional en las empresas. Y finalmente, destacaremos dos factores empresariales resultados de la motivación laboral: la productividad y, como variable dependiente del estudio, la autoeficacia.

2.1. MOTIVACIÓN Y MOTIVACIÓN LABORAL: CONCEPTO E IMPORTANCIA

El término motivación etimológicamente se encuentra ligado a “motivo”, que a su vez proviene de la combinación de los vocablos latinos *motus* (movido) y *motio* (movimiento). Según la Real Academia de la Lengua Española la motivación es la “Acción y efecto de motivar”; en su segunda aceptación lo relaciona con la palabra

“motivo”; y, finalmente, en su tercera aceptación define motivación como el “Conjunto de factores internos o externos que determinan en parte las acciones de una persona”.

En la literatura existen numerosas interpretaciones de la motivación (Chaparro, 2006), a continuación, se hace referencia a algunas de ellas:

TABLA 1. CONCEPTO DE MOTIVACIÓN

Autor	Concepto
Palomo (2000)	Aquello que conlleva a una determinada conducta
Krieger (2001)	Impulso para actuar de determinada manera o que origina una propensión hacia un comportamiento específico
Steers, Porter y Bigley (2003)	Fuerza que dirige y canaliza la conducta humana
Palmero (2005)	Visión conjunta de acciones, de naturaleza tanto integral como intangible, vinculadas con el sujeto y contexto, con implicación en la activación, dirección y persistencia de la conducta, de manera consciente e inconsciente
Anderman y Dawson (2011)	La motivación es un proceso instigado, sostenido y dirigido a un objetivo influenciado por factores sociales y cognitivos
Osorio (2014)	Grado de intensidad con el que una persona realiza una actividad con el fin de sentirse satisfecho
Rubio (2016)	Estímulo personal que activa la intencionalidad de una persona a actuar o comportarse de un modo determinado con el fin de alcanzar una meta u obtener un logro.
Peña y Villón (2018)	Resultado de la interrelación del individuo y el estímulo realizado por la organización con la finalidad de crear elementos que impulsen e incentiven al empleado a lograr un objetivo
Atoche (2019)	Impulso interno que nos mueve a realizar una determinada tarea, aportando nuestros recursos físicos y mentales hasta lograr la meta deseada

Bohórquez, Pérez, Caiche y Benavides (2020)	La motivación es un factor que se utiliza para la satisfacción de necesidades y deseos
--	--

Fuente: elaboración propia

Existe un abanico muy amplio de tipos y contextos o ámbitos de motivación, pero el que vamos a desarrollar en este TFG es el relacionado con el ámbito laboral. El estudio de la motivación laboral se centra en dar respuesta a los factores que impulsan o mueven las conductas de los trabajadores. Se trata de un elemento muy estudiado y cuenta con múltiples definiciones, ya que con los años este concepto ha ido evolucionando. Poco a poco la motivación está adquiriendo gran relevancia en el ámbito de las organizaciones.

El autor Kanfer (1990) habla de la motivación laboral como fuerzas psicológicas que afloran del interior del trabajador fijando la dirección de las conductas, los niveles de esfuerzo y persistencia, cuando dicha conducta no está vinculada a intensas presiones y limitaciones situacionales.

Para Latham y Ernst (2006), se trata de un proceso psicológico consecuencia de la relación entre el individuo y el ambiente.

Para numerosos autores la motivación laboral es el conjunto de comportamientos que funcionan para satisfacer las necesidades empresariales (Mora, Suharyanto y Yahya, 2020). Por ello, proporcionan una base para que los trabajadores actúen de manera directa a un objetivo específico (Fahmi, 2016). A esto podemos manifestar que la motivación del recurso humano es fundamental y un objetivo necesario en las empresas, ya que permite predecir el comportamiento individual y grupal del personal, para guiarlo hacia la eficiencia en el desempeño de sus funciones y el cumplimiento de los objetivos organizacionales (Jiménez, 2016).

También para Sánchez (2008) la motivación es “el motivo que impulsa a la acción”, en el contexto profesional se refleja en “la cantidad de energía y esfuerzo que una persona está dispuesta a poner en su trabajo”. Tiene, por lo tanto, un factor de cantidad (más o

menos energía y esfuerzo), foco (lo que se espera de una persona en su trabajo) y tiempo (duración en la que se mantiene ese nivel de energía y esfuerzo). En este sentido afirman Meyer, Becker y Vandenberghe (2004) que la motivación laboral no sólo lleva al individuo a tomar acción, sino que influye en la forma, dirección, intensidad y duración del comportamiento o conducta.

Ahora bien, considerar y reconocer que estos procesos no suceden en ambientes aislados, al contrario, ocurren en contextos sociales y ambientales en los que estas fuerzas están en una transformación y determinación constante (Sánchez, 2008).

La crisis de la COVID-19 tuvo una rápida propagación por todo el mundo y esto junto a sus efectos perjudiciales, obligaron al cierre e imposición de restricciones en todo el mundo, ocasionando un gran impacto en el ámbito laboral y elevando la desmotivación de los trabajadores (Carracedo, Puertas y Marti, 2021). El mercado de trabajo ha tenido que adaptarse a las circunstancias actuales a un ritmo vertiginoso, poniendo en un primer plano la salud pública, así como la prevención y protección de los ciudadanos. Por ello, resulta de interés el conocer cómo ha cambiado la conducta de los trabajadores tras la crisis sanitaria vivida y cómo es su estructura motivacional y autoeficacia resultantes.

Por otra parte, para poder gestionar la motivación, se debería llevar a cabo primero un análisis científico y tratar los factores que motivan a los diferentes segmentos tras la pandemia (Seiler, Lent, Pinkowska y Pinazza, 2012). A tal efecto, la literatura sobre la motivación y las investigaciones realizadas en este ámbito simplifican esta tarea debido al conocimiento teórico y práctico que aportan, cuestión crucial en época de crisis (Amin, Shamim, Ghazali y Khan, 2020; Parshukov, Bril y Krolivetskaya, 2020). No obstante, la compleja naturaleza del ser humano dificulta identificar los factores motivacionales de cada individuo y determinar el modo de potenciar su motivación en cada uno de los casos (Kirchmayer y Fratricová, 2020).

Comúnmente y de manera general se piensa que las personas con elevada motivación trabajan más, su rendimiento organizacional es mayor y tienen mejores oportunidades de desarrollo (Manjarrez, Boza y Mendoza, 2020). En contraste, las personas menos motivadas tienen una mayor tendencia a cometer comportamientos perjudiciales y

obtener resultados negativos. En particular, se ha demostrado un descenso medio del 22,7% en su rendimiento laboral, una disminución del 26,5% en su entusiasmo en el trabajo, así como una pérdida de tiempo de hasta 13,6 horas semanales (Dorta-Afonso y González-de la Rosa, 2021). Aspectos a tener en cuenta por las empresas y los directivos.

Es de destacar que la motivación de los empleados está relacionada directamente con la satisfacción de los clientes o resto de usuarios de la organización, derivada precisamente del grado de desempeño y de la calidad del contacto personal y profesional (Dorta-Afonso y González-de la Rosa, 2021).

De ahí que, se puede afirmar que la motivación laboral es el motor o impulso que genera en los trabajadores la necesidad de realizar sus tareas de forma satisfactoria, de este modo influye en el rendimiento de cada uno de ellos y el éxito organizacional (Bohórquez et al., 2020). Los individuos necesitan algún tipo de motivación para cumplir con su función y llevar a cabo las tareas asignadas. El ser humano requiere estímulos, puesto que no nace ya motivado a algo. Por tanto, el conocimiento sobre la motivación de los empleados permite a los directivos tomar medidas para mejorar el desempeño de los empleados en el lugar de trabajo (Hitka et al., 2021).

Se ha de tener presente que la gestión de la motivación implica enfocar los intereses de los trabajadores en la misma dirección que las necesidades de la organización. En este sentido, Sánchez (2008) diferencia entre la perspectiva de la organización y el trabajador:

A) Para la organización la motivación de los empleados es una necesidad y un derecho exigible como fruto de la relación laboral. Sin la energía y trabajo del empleado, no habría organización que pudiera conseguir sus objetivos.

B) Para el empleado su motivación es un deber moral resultante de la relación contractual con la empresa.

2.2. TEORÍAS SOBRE LA MOTIVACIÓN

En la literatura se han desarrollado numerosas teorías sobre la motivación, gran parte de ellas tienen su origen en la fisiología y en la psicología. Desde que se aceptó que las organizaciones son sistemas humanos y que la motivación está relacionada con el comportamiento de los empleados, ha sido un tema relevante para la investigación (Allport, 1966; Chaparro, 2006). En particular, Arrieta y Navarro (2008) señalan que resulta cuantioso el número de teorías explicativas de la formación de la motivación que han nacido con los mismos fines:

- A) Identificar los componentes centrales de la motivación en el trabajo.
- B) Elaborar modelos adecuados para investigarlo.
- C) Contrastar empíricamente los modelos y teorías propuestos.
- D) Derivar a nivel pragmático resultados de interés para la gestión organizacional.

Los diferentes estudios desarrollados han dividido las teorías en dos grupos: las teorías centradas en los contenidos y las centradas en los procesos (Salanova, Hontangas y Peiró, 1996):

1) Las teorías centradas en los contenidos de la motivación tratan de explicar las razones específicas que motivan a los trabajadores respecto a la satisfacción de sus necesidades y deseos (Okpala, 2020). Conceptualizan la motivación como un fenómeno estático. Se basan en dar respuesta al “por qué” de la conducta según las necesidades de la persona y señalan que si son satisfechas cuanto antes cuanto antes, el nivel de motivación que se genere será mayor.

2) Las teorías de procesos buscan las relaciones entre las variables dinámicas que afectan a la motivación y las acciones necesarias para gestionarla. Se centran en dar respuesta al “cómo” una conducta se convierte en conducta motivada (Koenka, 2020). Son estas teorías las que más aceptación tienen (Navarro y De Quijano, 2003).

Algunos autores hablan de otros enfoques, como las teorías que responden al “qué”, centradas en los procesos dinámicos de ajuste o autorregulación, o las teorías que prestan

atención al medio, el “dónde y cuándo” de la red motivacional (Kanfer and Chen, 2016). En todo caso, las aportaciones teóricas sobre la motivación orientan sus estudios a aumentar la comprensión de las razones que impulsan a una persona a trabajar. Cada una de ellas difieren en cuanto a los factores que consideran fundamentales para lograr la motivación, y con esta base realizan sus pronósticos.

A continuación, se presentan en la tabla 2, de manera sintetizada, las principales teorías explicativas de la motivación, que serán desarrolladas posteriormente.

TABLA 2. PRINCIPALES TEORÍAS SOBRE LA MOTIVACIÓN

Enfoque	Autor/es	Teoría	Año	Factores
Por qué (Necesidades y motivos)	Maslow	Teoría de la jerarquía de necesidades	1943	Necesidades básicas humanas
	Herzberg	Teoría de los dos factores	1959	Motivación e higiene
	McClelland	Teoría de las necesidades adquiridas	1965	Motivos de logro, poder y afiliativos
	Alderfer	Teoría de existencia-relación-crecimiento	1969	Necesidades de existencia, relación y crecimiento
	Dweck	Teoría de la orientación de objetivos	1986	Interpretación de objetivos
	Crowe e Higgins	Teoría del enfoque regulatorio	1997	Promoción y prevención
	Vallerand	Teoría de la motivación intrínseca y extrínseca	1997	Factores internos y externos
	Deci y Ryan	Teoría de la autodeterminación	2000	Necesidades psicológicas
Cómo (Determinantes de la elección)	Heider	Teoría de la atribución	1958	Procesos cognitivos
	Vroom	Teoría de las expectativas	1964	Valor y expectativas
	Locke	Teoría de la fijación de metas	1968	Objetivos y metas
	Skinner	Teoría de la modificación de la conducta	1975	Estímulos condicionales

	Fishbein y Ajzen	Teoría del comportamiento planificado	1988	Intenciones conductuales
	Gollwitzer et al.	Teoría de las fases de la acción	1990	Consecución de objetivos
Qué (Regulación de la conducta)	Bandura	Teoría del aprendizaje social	1977	Juicios de autoeficiencia
	Naylor et al.	Teoría del comportamiento en organizaciones	1980	Variables ambientales y personales
	Carver y Scheier	Teoría cibernética	1982	Búsqueda de metas
	Baumeister et al.	Teoría del agotamiento del ego	1998	Procesos cognitivos en la toma de decisiones
Dónde y cuándo (Influencias del contexto)	McGregor	Teoría X e Y	1957	Liderazgo y equipos
	Adams	Teoría de la equidad	1963	Justicia organizacional
	Porter y Lawler	Teoría extendida de las expectativas	1971	Valor y expectativas
	Hackman, Lawler y Oldham	Teoría de las características del trabajo	1971	Características del trabajo
	Hamner	Ley del refuerzo en el trabajo	1974	Modificación de la conducta
	Luthans y Kreitner	Teoría de la modificación del comportamiento	1975	Modificación de la conducta
	Chen y Kanfer	Teoría multinivel en equipos	2006	Influencias sociales

Fuente: Guirado et al., 2019 y elaboración propia

A) Teorías sobre la motivación centrada en el “por qué”

Una de las teorías más conocida y popular sobre la motivación es la *Teoría de la jerarquía* de Maslow (Guirado et al., 2019). Maslow (1943) afirmaba que las necesidades humanas determinan la motivación del sujeto, y se ordenan respecto a una jerarquía de importancia (Dohlman, DiMeglio, Hajj y Laudanski, 2019). Como es sabido, dicha jerarquía es

representada por una pirámide dividida en cinco grupos básicos de necesidades que se buscan satisfacer en este orden y de forma ascendiente: necesidades fisiológicas, necesidades de seguridad, necesidades sociales, necesidades de estima y, en la cúspide de la pirámide, las necesidades de autorrealización. Según su autor, cuando una necesidad inferior ha sido satisfecha, ésta ya no tiene influencia motivadora, y son las necesidades del siguiente nivel las que exigen ser satisfechas y se convierten en un motivador.

Por su parte, la *Teoría de los factores* de Herzberg (1959) sugiere que los factores que generan satisfacción y motivación en el trabajo son diferentes de lo que generan insatisfacción. Herzberg habla de factores motivacionales que serían los satisfactorios y los insatisfactorios como factores de higiene. Estos últimos pueden vincularse con las necesidades del nivel inferior de la teoría de Maslow, y los motivadores con las de nivel superior (Alshmemri, Shahwan y Maude, 2017). Este autor en cierta forma relaciona 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) expone que los niveles superiores en la pirámide de Maslow representan los factores laborales más determinantes, ya que se consolidan y toman significado con el paso del tiempo. Se identifican tres factores motivacionales principales relacionados entre sí (Schein, 1991):

1. Motivos de logro: impulsa a las personas a desempeñar un papel activo en la determinación del resultado.
2. Motivos de poder: se manifiesta por medio de las acciones que buscan ejercer dominio y control.
3. Motivos afiliativos: da importancia a las relaciones en el trabajo.

Alderfer (1969) propuso en su *Teoría de Existencia-Relación-Crecimiento* (*Existence-Relation-Growth* en inglés) organizar los cinco niveles de necesidades propuestos por Maslow en tan solo tres niveles (Peña, 2015):

1. Existencia: engloba necesidades fisiológicas y de seguridad.
2. Relación: necesidades sociales y de autoestima.
3. Crecimiento: incluye necesidad de autorrealización.

En síntesis, esta teoría afirma que las personas también pueden descender a niveles inferiores de la jerarquía independientemente de que estas necesidades se encuentren o no resueltas, que varias necesidades pueden activarse al mismo tiempo, y que si las necesidades de un nivel concreto están bloqueadas, la atención debe centrarse en las necesidades de otros niveles (Dinibutun, 2012).

Por su parte, la *Teoría de la orientación de objetivos* de Dweck (1986), señala que los individuos que se fijan objetivos concretos conseguirían mejores resultados que aquellos que no los tienen o tienen objetivos poco claros (Dinibutun, 2012). Para ello, los trabajadores de una empresa deberán contar con las habilidades necesarias, comprometerse y esforzarse para lograr dichos objetivos (Huilcapi, Castro y Jácome, 2017). En este enfoque teórico es evidente la importancia de la personalidad para predecir, comprender e influir en la elección, el afecto y el rendimiento (Latham y Pinder, 2005).

Crowe e Higgins (1997), en su *Teoría del enfoque regulatorio*, hablan de dos enfoques motivacionales:

1. Promoción: personas orientadas y comprometidas en su crecimiento y desarrollo para el logro del yo ideal.
2. Prevención: personas centradas en el respeto de las obligaciones y el cumplimiento de los deberes y las responsabilidades.

De acuerdo con la *Teoría de la motivación intrínseca-extrínseca* de Vallerand (1997), el individuo es motivado por medio de factores internos o intrínsecos y externos o extrínsecos. La motivación intrínseca se relaciona con aquellos factores que por sí mismos pueden producir motivación, sin que sea necesaria la recompensa externa. Thomas (2005) afirma al respecto que sin recompensas intrínsecas los equipos de trabajo serían incapaces de funcionar. La motivación extrínseca, por su parte, se asocia con estímulos externos del entorno. También se habla de otro tipo de factores motivacionales, relacionados con la motivación de tipo trascendente, que se da cuando el comportamiento del individuo está motivado porque dicha conducta beneficia a otros sujetos. Este tipo de factor motivacional es muy valorado por las empresas.

Deci y Ryan (2000) sostienen mediante su *Teoría de la autodeterminación* que esta hace referencia a la capacidad de seleccionar y efectuar acciones bajo su decisión, donde las personas con autodeterminación se sienten iniciadoras de su conducta. Es teoría está basada en el modelo de Maslow, el cual aporta la idea de que el comportamiento humano es motivado por tres necesidades psicológicas (Contreras, 2018):

1. Autonomía: control interno, creatividad y esfuerzo.
2. Competencia: capacidades de autoeficiencia, confianza, estrategias de éxito y conocimientos.
3. Vínculo: relación y conexión del sujeto con las demás personas.

B) Teorías sobre la motivación centrada en el “cómo”

La *Teoría de la atribución* de Heider (1958) trata los procesos cognitivos por los cuales se entiende que el comportamiento de los individuos es causado por factores internos y externos (Dinibutun, 2012). Las fuerzas internas son atributos personales, en cambio las externas son atributos del ambiente laboral (López, Reyes y Uribe, 2016).

Por su parte, según la *Teoría de las expectativas* de Vroom (1964), los individuos tienen creencias y expectativas con respecto al futuro y se apoya en los siguientes aspectos para explicar el proceso de la motivación (Rodríguez, 1999):

1. Valencia: fuerza de la preferencia del sujeto por recibir una recompensa o lograr una meta.
2. Expectativa: percepción del individuo por alcanzar un resultado óptimo por medio de la relación esfuerzo-rendimiento.
3. Instrumentalidad: imagen que tiene un empleado de sus funciones en la empresa.

Locke (1968) a través de la *Teoría de la fijación de metas* estudia la determinación de metas u objetivos como factores motivacionales. El establecimiento de metas sobre la motivación de los trabajadores constituye un apoyo para sustentar y asegurar la dirección, persistencia e intensidad de los esfuerzos realizados para alcanzar dicha meta (Fried y Slowick, 2004; Locke y Latham, 2002).

Según Skinner (1975), en su *Teoría de la modificación de la conducta*, los estímulos condicionales, bien sean positivos o negativos, afectan al comportamiento de los individuos. La experiencia laboral y el aprendizaje del empleado definen su comportamiento y actitud, ante determinadas situaciones y en función de los refuerzos positivos y negativos que reciba (Miranda, 2016).

La *Teoría del comportamiento planificado* de Fishbein y Ajzen (1988) es una prolongación de la *Teoría de la acción razonada* (Fishbein y Ajzen, 1975), y se fundamenta en la necesidad de suplir las limitaciones que presentaba el modelo original en la predicción de las conductas. Según Ajzen (1991) hay tres predictores: actitud, norma subjetiva y control del comportamiento percibido.

Otra de las teorías centradas en el “cómo”, es la *Teoría de las fases de la acción* de Gollwitzer et al. (1990). En ella la motivación tiene que ver con el modo de actuar de los empleados antes y después de fijarse un objetivo es totalmente diferente y que la formación de planes ayuda en cuanto a la consecución de objetivos y el rendimiento conductual (Gollwitzer y Oettingen, 2011).

C) Teorías sobre la motivación centrada en el “qué”

Según la *Teoría del aprendizaje social* de Bandura (1977) los juicios de autoeficacia reflejan la imagen que tiene el individuo sobre sus capacidades para alcanzar las metas que se ha establecido. Estos juicios son resultado de cuatro fuentes principales de información: antecedentes del desempeño, experiencia vicaria, persuasión verbal y estados fisiológicos (Wood and Bandura, 1989).

Por su parte, la *Teoría del comportamiento en organizaciones* de Naylor et al. (1980), propone un modelo racional complejo que integra variables ambientales, así como variables personales, incluyendo las teorías de elección y de búsqueda de objetivos (Beck and Schmidt, 2012). Unos años más tarde, Carver and Scheier (1982) publicaron la denominada *Teoría cibernética*, en la que hablan de los sistemas de autorregulación como un proceso de Evaluar-Operar-Evaluar-Salir (Modelo TOTE, Test-Operate-Test-Exit).

La percepción de la motivación en la búsqueda de objetivos como proceso de asignación de recursos y autorregulación dio lugar a la *Teoría del ego* de Baurmeister et al. (1998), donde se plantea que cuando el individuo sufre un desgaste de recursos muy intenso y/o prolongado en el tiempo, se pierde capacidad de autorregulación durante un período.

D) Teorías sobre la motivación centrada en el “dónde y cuándo”

Respecto a la *Teoría X e Y* de McGregor (1957) se establece que son dos los principios que guían la conducta de los sujetos, lo cual implica dos perspectivas acerca de la naturaleza del hombre. La teoría X expresa la desgana del ser humano hacia el trabajo, lo que implica su tendencia a huir. Como consecuencia, los sujetos deben ser impulsados, controlados y a veces amenazados para que cumplan con los objetivos de la organización. Siendo el salario el único incentivo para los trabajadores. La teoría Y, por el contrario, tiene una visión positiva del empleado que quiere trabajar, siendo un fruto de satisfacción, una recompensa importante para satisfacer la necesidad de autorrealización, y, por tanto, las metas de empleados y empresa no están en conflicto (Koenes, 1996).

La *Teoría de la equidad* de Adams (1963) expone que las personas caminan en busca de la justicia y la equidad en sus relaciones sociales. Por ello, constantemente se comparan con los demás. Por ello, si se percibe una falta de equidad, se desarrollará una tensión o impulso en la mente de dicha persona que dificulta su motivación (Dinibutun, 2012). Esta teoría adquiere mayor relevancia si cabe en la medida que el comportamiento social relacionado con la expectativa de recepción equitativa de beneficios está respaldado por la legislación, que sostiene que las empresas practiquen la transparencia salarial (Trotter et al., 2017).

La *Teoría extendida de las expectativas* de Porter y Lawler (1971) se trata de una ampliación de la *Teoría de las expectativas* de Vroom (1964), y en este modelo la recompensa equitativa recibida es una de las principales variables de satisfacción y la motivación. En el marco de este enfoque y atendiendo a los distintos comportamientos individuales hay que tener en cuenta dos tipos de expectativas: expectativas de esfuerzo-resultado y expectativas de rendimiento resultado. Las expectativas de esfuerzo-

rendimiento están determinadas por la capacidad y la confianza de la persona en sí misma, mientras que las expectativas de rendimiento-resultado están determinadas por el interés de los resultados y la creencia sobre quién controla los resultados (Dinibutun, 2012).

Hackman y Lawler (1971) en su *Teoría de las características del trabajo* se apoyan en los principios de Maslow y Herzberg para presentar inicialmente cuatro características básicas para conseguir satisfacer las necesidades, enriquecer el trabajo y aumentar la motivación intrínseca del empleado: autonomía, identidad de las tareas, variedad de destrezas y retroalimentación. Posteriormente, Hackman y Oldham (1976) ampliaron la teoría incluyendo un quinto elemento: la importancia o significado de la tarea. Sólo cuando están presentes las cinco características, y exista necesidad de autorrealización por parte del trabajador, se alcanzarán importantes niveles de satisfacción y rendimiento (Oldham and Fried, 2016).

Existen otras teorías relacionadas con la motivación que se sustentan en los postulados de Skinner sobre la conducta humana aplicados en el ámbito laboral. Por su parte, Hamner (1974) propone la *Ley del refuerzo* de Skinner (1948) en el trabajo, que se fundamenta en los siguientes pasos:

1. Seleccionar reforzadores poderosos y duraderos.
2. Diseñar contingencias para que la ocurrencia de eventos de refuerzo dependa del comportamiento deseado.
3. Establecer un procedimiento confiable para obtener dicho comportamiento.

Luthans y Kreitner (1975) proponen la *Teoría de la modificación de la conducta* y afirman que el comportamiento es estrictamente una función de sus consecuencias. Para estos autores, distintos tipos de estímulos provocan distintos tipos de respuestas, de acuerdo con la conocida fórmula conductista Estímulo-Respuesta (en inglés, Stimulus-Response).

La *Teoría multinivel en equipos* de Chen y Kanfer (2006) defiende la idea de que los procesos motivacionales individuales y de equipo se refuerzan mutuamente en todos los niveles. La configuración grupal puede aumentar la competitividad entre los sujetos y

ofrecerles mayores recursos para sus tareas. Por consiguiente, según esta teoría los directivos deben proporcionar recursos para fomentar la motivación tanto a nivel personal como colectivo.

Como se puede observar en las diferentes teorías, la motivación de cada trabajador depende de diversos factores. Por ello, los diferentes estudios científicos sobre la motivación laboral han centrado su investigación en concretar cuáles de los diversos factores influyen más en la motivación y con qué peso ejercen dicha influencia.

Al margen de las teorías expuestas anteriormente sobre la motivación, otros autores hablan de diferentes factores que pueden estar relacionados con la formación y mantenimiento de la motivación laboral, como son los siguientes:

A) Factores propios del sujeto, como son las necesidades de competencia, autonomía y correspondencia (Pérez y Amador, 2005). También Bipp (2010) menciona otros factores, como son la personalidad, las actitudes, las creencias, las emociones, etc.

B) Diversos autores destacan que el trabajo en equipo es clave en el aumento de la motivación, así como las recompensas por trabajar con un mayor número de individuos (Hsu y Stanworth, 2017; Mhlanga, 2018).

C) Adicionalmente, otros factores motivacionales están asociados a las buenas relaciones con los superiores y compañeros de trabajo, 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).

D) Así mismo, se ha demostrado que existe relación directa entre el tipo de tareas que realiza el colaborador y la motivación que experimenta, es decir, a mayor variedad y riqueza de tareas, mayor motivación (Clark, Oswald y Warr, 1996).

E) Otros factores que tradicionalmente se han relacionado con la motivación laboral, como son el salario, las primas de productividad o las recompensas económicas, han perdido peso (Jurgensen, 1978; Kovach, 2001; Rynes et al., 2004; Gagné et al., 2010;

Faheem, Shuai, Mahroof y Mohsin, 2011). Por tanto, predomina la corriente según la cual las empresas deben prestar mayor atención a los incentivos no económicos para mejorar la motivación de los trabajadores, así como en la disminución de los factores desmotivadores.

Cabe destacar el fórum de la Academy Management Review del 2004, dedicado al análisis de las futuras investigaciones en torno a la motivación laboral. Su principal fin era invitar a la reflexión sobre una serie de interrogantes que Steers, Mowday y Shapiro (2004) resumen de la siguiente manera: ¿cuál es el futuro de las teorías de motivación laboral?, ¿cuáles son las cuestiones críticas que deben ser planteadas si se quiere que el conocimiento y la praxis en este campo progrese?, ¿cuál es la agenda de investigación futura?, ¿cómo pueden ser ampliados o modificados los actuales modelos de motivación laboral de modo que sigan siendo relevantes en el futuro?, ¿dónde están los modelos enteramente nuevos de motivación necesarios para comprender la conducta del empleado y el desempeño laboral? (Arrieta y Navarro, 2008).

Los artículos científicos publicados en los últimos años centran su atención en la necesidad de trazar nuevas líneas de desarrollo a nivel teórico y metodológico, pues existen todavía limitaciones importantes en la investigación sobre la motivación laboral (Dohlman, DiMeglio, Hajj y Laudanski, 2019). Por otra parte, autores como Fried y Slowik (2004) critican que las teorías de la motivación han fallado sistemáticamente al dirigir los efectos potenciales del tiempo sobre los componentes más importantes de la teoría, provocando con ello un empobrecimiento de la teoría misma.

Locke y Latham (2004) estiman que pudiera ser oportuno consolidar un megamodelo de la motivación que incluya aquellas teorías más relevantes en el campo de investigación, con el fin de fortalecer la capacidad explicativa y predictiva. Así mismo algunos autores se han preguntado cómo generar esfuerzos de apertura y flexibilización favorables a la integración y al intercambio con otras doctrinas de la psicología y, en especial, de la psicología de las organizaciones (Ambrose y Kulik, 1999; Locke y Latham, 2004).

Diversos estudios se han llevado a cabo con el fin de dar a conocer una serie de factores que influyen positivamente en la motivación y condicionan el rendimiento de los

empleados (Chacko, Williams y Schaffer, 2012; Mhlanga, 2018). Los autores han tenido en cuenta y han combinado en sus estudios algunos de los enfoques teóricos ya mencionados, añadiendo nuevas variables motivacionales, o incluso eliminando otras (Gil, 2010; Hsu y Stanworth, 2017). Así mismo y al margen de los enfoques tradicionales, la motivación laboral ha comenzado a ser estudiada desde nuevas perspectivas metodológicas. Por tanto, la puesta en escena de otras teorías y de otros enfoques metodológicos, especialmente cualitativos, empiezan a destacar.

En la actualidad predomina a nivel teórico un modelo integrado y sistémico de la motivación laboral que incluye elementos personales, sociales, organizacionales y contextuales, tal y como ya propusieron algunos autores (Sánchez, 2008). En particular Latham y Ernst (2006) muestran su visión integrada por variables propias del sujeto, de la empresa, del trabajo y del contexto. Sugieren que para gestionar la motivación laboral es necesario:

- A) Contemplar las necesidades de los trabajadores.
- B) Planificar el trabajo y el entorno laboral de modo que permita la automotivación.
- C) Implantar políticas y mecanismos para prevenir y/o corregir la desmotivación.

2.3. RESULTADOS DE LA MOTIVACIÓN LABORAL: AUTOEFICACIA Y PRODUCTIVIDAD

El modo en el que los empleados perciben su trabajo y el propio entorno laboral determina, al menos en parte, que tan motivados están. Si una organización es consciente de lo que impulsa a los individuos a trabajar, resulta más sencillo motivarlos (Kovach, 2001). En concreto se ha confirmado que existe una relación positiva y significativa entre la motivación y ciertas variables “resultado”, como la satisfacción laboral y la productividad (Ek y Mukuru, 2013; Shahzadi et al., 2014; Asim, 2013; Bojnec y Tomsic, 2020). Por consiguiente, si los trabajadores se encuentran satisfechos, aumenta su motivación y refuerzan la autoeficacia, desempeñan mejor sus funciones y, por lo tanto, son más productivos.

Efectivamente, las investigaciones muestran constantemente que la motivación es un fuerte predictor de la autoeficacia y, directa e indirectamente, de la productividad (Grant, 2008; Cerasoli et al., 2014; Jalagat, 2016), interviniendo la satisfacción y la autoeficacia como variables intermedias o mediadoras. Por tanto, cuanto más motivados estén los empleados, mejor desempeño y mayor productividad demostrarán, dependiendo la motivación de la satisfacción e influyendo en la autoeficacia (Jalagat, 2016; Ali y Anwar, 2021).

Respecto a la productividad, según Bangun (2012) es el resultado del trabajo de una persona en función de las demandas del trabajo. Para Kasmir (2016) es el resultado del trabajo y el comportamiento laboral que se ha logrado al cumplir con las tareas y responsabilidades asignadas durante un período determinado. En concreto se entiende la productividad como la capacidad que tienen los empleados de producir (Karlsson et al., 2013).

Una de las formas que las empresas suelen implementar para mejorar estos aspectos es prestando atención a la cultura de la organización y creando un trabajo motivador para los empleados. Las personas que están motivadas y entusiasmadas con su trabajo rinden más y la productividad aumenta (Manzoor, 2012; Ekhsan, Aeni, Parashakti y Fahlevi, 2019; Rizky y Ardian, 2019).

Respecto a la autoeficacia, que es la variable dependiente de este TFG, se define como la certeza del individuo de hacer frente a situaciones difíciles o nuevas teniendo en cuenta las propias competencias disponibles (Bandura, 1977; Schwarzer y Jerusalén, 2002; Honicke y Broadbent, 2016). Es decir, la capacidad percibida de lograr determinados resultados y desenvolverse satisfactoriamente en las situaciones futuras. Otros autores posteriormente han definido la autoeficacia como el sentimiento estable de competencia personal para manejar de forma eficaz una gran variedad de situaciones estresantes (Sanjuán, Pérez y Bermúdez, 2000).

Existen diferentes modos de entender la autoeficacia, se entiende como la creencia de la persona sobre su capacidad de desempeñar bien su rol laboral (Grau, Salanova y Peiró, 2012).

Teniendo en cuenta que la autoeficacia se puede desarrollar de diversas maneras, se ha observado como ciertas influencias sociales y emocionales influyen en dicha variable en el ámbito laboral (Loeb, Stempel y Isaksson, 2016):

A) Experiencias de dominio: el éxito personal en una tarea aumentará el sentido de eficacia Y, por el contrario, el fracaso debilitará esta creencia.

B) Experiencias vicarias: el éxito de otra persona semejante en una tarea refuerza la creencia de que uno mismo también tiene la capacidad de obtener buenos resultados. Si la semejanza con las otras personas que tienen éxito o fracasan es considerablemente relevante, mayor será la influencia de estos modelos en las creencias de autoeficacia. Sin embargo, si consideramos que una persona es muy diferente a nosotros, sus logros o fracasos no influirán sobre nuestras creencias personales (Bandura, 1999).

C) Persuasión social: si una persona es persuadida verbalmente de que es capaz de realizar cierta actividad con éxito, invertirá más recursos y esfuerzos para lograrlo.

Como han demostrado numerosos estudios, las creencias de eficacia mejoran la resiliencia, la motivación y la persistencia frente a los contratiempos y las adversidades, ya que se encuentran relacionadas con otras variables tales como las atribuciones causales, la orientación hacia metas, los logros y otros resultados (Bandura, 1997). Estas creencias influirán en los pensamientos, sentimientos, motivaciones y acciones de las personas (Bandura, 1999).

Además, la autoeficacia tiene una relación con la satisfacción laboral mediada por la ambigüedad de rol (Smith, Fuqua, Choi y Newman, 2011), con la actividad creativa (Tierney y Farmer, 2011) y con la fatiga física (Albrecht et al. 2013).

Se ha demostrado la relación de la autoeficacia de forma positiva con la ilusión por el trabajo, y negativamente con el desgaste psíquico, la indolencia y el sentimiento de culpa (Unda, 2010). Asimismo, una autoeficacia baja está asociada con numerosos sentimientos y pensamientos negativos, tanto sobre la propia capacidad para ejecutar las tareas como

sobre el desarrollo personal. Por otra parte, la autoeficacia puede suponer una diferencia en la forma en que las personas sienten, piensan y actúan (Grau, Salanova y Peiró, 2012). Se considera un factor vital porque su ausencia conduce a una sensación de desconexión entre la persona y sus acciones, imposibilitando que se encuentre un sentido a lo que se está haciendo. En definitiva, la autoeficacia es una variable personal importante ya que está presente en muchas relaciones entre el trabajador y características del puesto.

2.4. LA GENERACIÓN Z

Diferentes estudios han demostrado que los miembros de una misma generación comparten valores, percepciones y hábitos equiparables (Reháková, 2006; Cágáňová, Stareček, Bednáriková y Hornáková, 2017). Adoptan mentalidades como resultado de experiencias culturales, políticas y económicas vividas y compartidas (Parry y Urwin 2011; McCrindle 2014), lo que orienta los individuos hacia creencias, actitudes, comportamientos y valores diferentes en cada generación (Xander et al 2012).

Cabe destacar que los límites de edad de las generaciones no deben considerarse un aspecto rígido, pues en la literatura existe una falta de consenso respecto al intervalo de edad de este y otros grupos generacionales. Por ejemplo, McCrindle (2014) afirma que la Generación Z integra a los sujetos nacidos entre 1995 y 2009, mientras que otros autores como Seemiller y Grace (2016), y Koulopoulos y Keldsen (2016) incluyen a esta generación a los nacidos desde 1995 hasta 2010. Por último, para Mahmoud, Reisel, Fuxman y Grigoriou, (2021) los miembros de la generación Z se corresponden con los nacidos entre 2000 y 2012.

Respecto a sus atributos, McCrindle (2014) habla de la Generación Z como la generación más dotada materialmente, tecnológicamente conectada y educada que nuestro mundo jamás haya visto. De hecho es la generación conocida como “integradores digitales” (McCrindle, 2014) o “nativos digitales” (Sidorcuka y Chesnovicka 2017). Al tratarse de la primera generación nacida en un mundo globalmente conectado (Cilliers, 2017), sus miembros se caractericen por ser técnicamente fluidos, altamente conectados y por la integración de la tecnología en sus vidas.

Los jóvenes que integran la Generación Z han presenciado acontecimientos tales como la crisis financiera global y su posterior recuperación económica y social, periodos de terrorismo y guerras, crisis migratorias, diversas catástrofes naturales, el cambio climático, el auge de las nuevas tecnologías, o la pandemia de la COVID19. Todo ello les ha aportado un "enfoque global", resiliencia y fortaleza (Mahmoud, Reisel, Fuxman y Grigoriou, 2021).

Adicionalmente, se considera que este sector de la población tiene mayor conexión con personas de otros orígenes, etnias o razas, defienden la diversidad y la igualdad (McCrinkle 2014; Lanier 2017). Son llamados "generación verde", debido a su gran conciencia ambiental en comparación con generaciones anteriores (Capgemini, 2020). Además, se caracterizan por ser realistas, materialistas y pragmáticos (Freidrich et al. 2010; Lanier 2017).

Gran parte de la Generación Z se encuentran acabando sus estudios e incorporándose a sus primeros trabajos con las expectativas, preferencias y percepciones propias de esta generación. Por ello, resulta necesario estudiar el perfil y los factores motivacionales de este segmento de la población. Respecto al perfil laboral de esta generación, sus integrantes cuentan con la capacidad para cambiar rápidamente de una tarea a otra, lo que se conoce como "multitasking". Estas personas tienen una elevada confianza en sí misma, gran espíritu de equipo, requieren seguridad de cara al futuro, y buscan autonomía y felicidad en el lugar de trabajo (Rakhmatia y Riyanto, 2020). A pesar de ser la tecnología uno de sus puntos fuertes y muchas de sus interacciones sociales se realicen a través de Internet, cuando se trata de comunicarse en el puesto de trabajo prefieren la comunicación cara a cara (Schwabel 2014). De igual modo, esta generación no busca un empleo de por vida, y tienen la intención de trabajar en más de un país a lo largo de su carrera (Sidorcuka y Chesnovicka, 2017). Según Schwabel (2014) los motivadores laborales más importantes para esta generación son las oportunidades de progreso, el dinero y un trabajo significativo. En particular, un estudio sobre las preferencias profesionales de los estudiantes universitarios de la Generación Z realizado por Kirchmayer y Fratričová (2017) establece que la naturaleza del trabajo y el equilibrio entre la vida laboral y personal, junto con la satisfacción interna y las recompensas son factores importantes.

Se sienten atraídos por la reputación de la empresa, la innovación, la adaptabilidad al cambio, la formación y el avance promocional, y los beneficios complementarios específicos (Sidorcuka y Chesnovicka, 2017; Meret et al., 2018). Según Lazanyi y Bilan (2017), esta generación a diferencia de anteriores considera esencial ganarse el respeto y la confianza hacia los superiores a través de la excelencia profesional.

En este contexto y teniendo en cuenta que los estudiantes de hoy serán los colaboradores y empleados de las empresas el día de mañana, es de destacar la importancia de conocer los factores motivacionales que los jóvenes consideran más importantes, siendo relevantes para la productividad que necesitan las empresas conseguir y para la satisfacción y autoeficacia de estos en el mercado laboral. Por tanto, estos atributos debieran tenerse en cuenta en las organizaciones para fomentar su satisfacción, autoeficacia, motivación y rendimiento.

3. INVESTIGACIÓN

A continuación, se expone la investigación de este TFG a partir del marco teórico anterior y la revisión de la literatura llevada a cabo. Se han propuesto una serie de objetivos y sus respectivas hipótesis. Tras su presentación se expondrá la metodología, la población y muestra y el instrumento utilizado para obtener información. Le seguirá la exposición de los resultados descriptivos, predictivos, y discriminantes. Por último se expondrán las conclusiones e implicaciones.

3.1. OBJETIVOS

En este trabajo se presentan tres objetivos de estudio junto a sus tres hipótesis correspondientes:

Primer objetivo: determinar las valoraciones o la importancia que los jóvenes dan a la motivación y los factores motivacionales.

La hipótesis vinculada a este primer objetivo establece que los jóvenes dan una valoración positiva a cada variable que se ha observado.

Segundo objetivo: predecir la autoeficacia por parte de los jóvenes.

La hipótesis vinculada con este segundo objetivo establece que determinadas variables observadas y puntuadas hacen posible de manera significativa y eficaz predecir la autoeficacia de los jóvenes.

Tercer objetivo: averiguar si existen diferencias significativas entre ambos sexos en las respuestas a los ítems.

La hipótesis vinculada a este tercer objetivo establece que, entre hombres y mujeres, sí se aprecian diferencias.

3.2. METODOLOGÍA

El método de investigación realizado es cuantitativo, ya que se analiza diferentes elementos sobre la motivación que son medibles y cuantificables. Se han utilizado distintos métodos para la obtención de resultados, concretamente metodología descriptiva, predictiva y discriminante. *(Todos los análisis han sido realizados mediante el programa SPSS-25).*

Método descriptivo básico: primeramente, se analiza la fiabilidad de la escala. Se analiza el mínimo y el máximo de puntuación dada por cada sujeto que ha realizado el cuestionario a cada variable observada o ítem. Seguidamente, se observa el sumatorio y los porcentajes totales de cada ítem, teniendo en cuenta los puntos máximos que cada ítem hubiera tenido si todos los sujetos le hubieran dado la máxima puntuación al ítem (5). Por último, se presentará el cálculo de la media aritmética para ver las relaciones que existen entre las variables obtenidas y La desviación típica (DT), utilizada para conocer la dispersión que presentan los datos numéricos obtenidos en su distribución con relación a la media.

Método predictivo: este análisis nos permite conocer si alguno de los ítems, así como cuáles y en qué medida, se puede realizar una predicción favorable de la autoeficacia de los jóvenes. Este análisis se realiza a través del análisis de regresión.

Método descriptivo discriminante: tiene como finalidad comprobar si existen diferencias significativas en las respuestas obtenidas por la muestra dependiendo del sexo de los sujetos.

3.3. POBLACIÓN Y MUESTRA

Algunos autores (Parra, Martínez y Padrón, 2017; Parra, Martínez y China, 2018) han sugerido que, es de interés un estudio centrado en la *población de jóvenes* que serán futuros profesionales de los Recursos Humanos y el ámbito del trabajo, particularmente los estudiantes del Grado en Relaciones Laborales de la Universidad de La Laguna. Al ser estudiantes universitarios poseen las habilidades necesarias para realizar el cuestionario planteado sin ningún tipo de problemas, pues están familiarizados con los conceptos investigados, Internet y las páginas web (Martínez, 2014). Hay que señalar que se comenzó la investigación con esta titulación porque es en la que actualmente estoy estudiando. La *muestra* finalmente utilizada ha sido de 248 sujetos, cantidad que está de acuerdo con el mínimo de 200 sujetos para poder realizar este tipo de investigación (Nunnally, 1978; MARTÍNEZ, 2014). Como se dijo anteriormente, se trata de estudiantes del Grado en Relaciones Laborales, de los cuales un 77% del total eran mujeres. Teniendo en cuenta que este estudio es preliminar o exploratorio, dicha muestra se ha seleccionado de manera interesada o intencional, para que incluyera únicamente jóvenes estudiantes del Grado en Relaciones Laborales (Pina-Stranger, Sabaj, Toro y Matsuda, 2013; Martínez, 2014). Debido a que se preguntará a los jóvenes si ya están motivados y formados para trabajar, se han elegido alumnos de los últimos cursos.

3.4. INSTRUMENTO DE OBTENCIÓN DE LA INFORMACIÓN: EL CUESTIONARIO ESCALA

Partiendo de que se trata de una investigación cuantitativa, se ha diseñado un *cuestionario-escala* sobre la motivación laboral, los factores motivacionales y la autoeficacia como herramienta para obtener la información, conseguir los objetivos y contrastar las hipótesis. En el diseño del cuestionario y con el apoyo de un experto, el análisis de la literatura en la elaboración del marco teórico permitió elegir las variables

observadas o ítems de este trabajo, tanto en número como en contenido. La escala final, realizada y aplicada a través de *Google Forms*, es de tipo Likert con un total de 32 ítems agrupados en 7 bloques, con 5 alternativas de respuesta (1: en absoluto o nada de acuerdo, 5: totalmente de acuerdo) (Ver Anexo 1).

4. RESULTADOS

Seguidamente se exponen los resultados obtenidos en este estudio, los cuales han permitido constatar si los objetivos propuestos se han alcanzado y las respectivas hipótesis se han confirmado, dado el propósito de esta investigación.

4.1. VALIDEZ Y FIABILIDAD DEL CUESTIONARIO

El primer análisis llevado a cabo es el de fiabilidad y validez del cuestionario utilizado. La validez de contenido se logró mediante la revisión del marco teórico, motivo por el cual los ítems o variables observadas se han asimilado a los usados por otros autores y miden lo que se quería medir. La fiabilidad de una escala de medida se calcula haciendo uso del Alfa de Cronbach, un indicador cuyo resultado debe ser igual o superior al 70% (Nunnally, 1978; MARTÍNEZ, 2014). Según el resultado obtenido (Tabla 3) podemos afirmar que, respecto a la fiabilidad, la escala es “reproducible” en un 97% y con una alta significatividad.

TABLA 3. CÁLCULO DEL ALFA DE CRONBACH

Alfa de Cronbach	Nº de elementos (ítems)	Significatividad (P)
0,97 (97%)	32	P = 0,000

A continuación, la tabla 4 nos muestra que no es necesario eliminar ningún ítem para aumentar la fiabilidad global de la escala. Por tanto, Se puede decir que estos primeros resultados confirman la validez y fiabilidad de los datos de este cuestionario.

TABLA 4. RESULTADOS ALFA DE CRONBACH

Ítems	Alfa de Cronbach global si se suprime el ítem	Ítems	Alfa de Cronbach global si se suprime el ítem	Ítems	Alfa de Cronbach global si se suprime el ítem	Ítems	Alfa de Cronbach global si se suprime el ítem
V1	0,97	V9	0,97	V17	0,97	V25	0,97
V2	0,97	V10	0,97	V18	0,97	V26	0,97
V3	0,97	V11	0,97	V19	0,97	V27	0,97
V4	0,97	V12	0,97	V20	0,97	V28	0,97
V5	0,97	V13	0,97	V21	0,97	V29	0,97
V6	0,97	V14	0,97	V22	0,97	V30	0,97
V7	0,97	V15	0,97	V23	0,97	V31	0,97
V8	0,97	V16	0,97	V24	0,97	V32	0,97

4.2. ANÁLISIS DESCRIPTIVO

Seguidamente se muestra el análisis descriptivo, en el que se han efectuado los cálculos de los valores mínimos y máximos, la suma total, el porcentaje alcanzado por cada ítem, la media aritmética para ver las puntuaciones medias y la desviación típica (DT), que permite determinar qué tan representativa es la media aritmética de los datos de las variables observadas, todos ellos indicadores descriptivos básicos (tabla 5).

A continuación, se describen los porcentajes de cada ítem. El ítem con mayor puntuación ha sido el ítem 2 (“Es importante que el trabajador se sienta motivado”) con un 96,45%. Este porcentaje se aproxima al 100% (248x5), lo que nos indica que es valorado positivamente por los sujetos de la muestra. Además, se debe mencionar que este ítem 2 es el único al que ningún miembro de la muestra dio una puntuación mínima de 1 o 2, siendo su menor valoración obtenida igual a 3. Por tanto, al menos uno de los sujetos de la muestra valoró este ítem con un 3.

Por el contrario, el ítem menos valorado ha sido el ítem 22 (“Poder dirigir a otros”) con un 56,45%. A pesar de que sea el porcentaje más bajo de la tabla, no es excesivamente bajo, puesto que supera el 50% del total.

Definitivamente, se confirma la primera hipótesis del trabajo: *los jóvenes dan una valoración positiva a cada variable que se ha observado.*

TABLA 5. RESULTADOS ANÁLISIS DESCRIPTIVO

Resumen del contenido de los ítems	Mín.	Máx.	Σ	%	Media	DT
V1 “La motivación laboral de los trabajadores es muy importante...”	1	5	1.116	90,00%	4,50	0,91
V2 “Es importante que el trabajador se sienta motivado”	3	5	1.196	96,45%	4,82	0,46
V3 “El propio trabajador”	2	5	892	71,94%	3,60	0,93
V4 “Los directivos y la empresa”	2	5	996	80,32%	4,02	0,82
V5 “Ver cubiertas mis necesidades básicas”	2	5	936	75,48%	3,77	1,06
V6 “Seguridad”	1	5	960	77,42%	3,87	0,99 4
V7 “Promoción laboral”	2	5	980	79,03%	3,95	1,09
V8 “Aprecio y reconocimiento por mi trabajo o logro”	2	5	1.008	81,29%	4,06	0,97
V9 “Asumir responsabilidades”	1	5	876	70,65%	3,53	1,13
V10 “Salario”	2	5	1.000	80,65%	4,03	1,00
V11 “Tener autonomía en mi trabajo”	2	5	956	77,10%	3,85	1,12
V12 “Comisiones e incentivos económicos”	1	5	936	75,48%	3,77	1,20
V13 “Tener un buen ambiente de trabajo”	2	5	1.024	82,58%	4,13	1,03
V14 “Sentirme competente”	2	5	996	80,32%	4,02	1,04
V15 “Logro de metas, objetivos y expectativas”	2	5	1.012	81,61%	4,08	0,97
V16 “Aprender”	2	5	980	79,03%	3,95	1,04
V17 “Sentirme realizado”	2	5	1.008	81,29%	4,06	0,98
V18 “Que el trabajo tenga un sentido e importancia”	2	5	968	78,06%	3,90	1,09

V19 “Trabajar en equipo y relacionarme con otros compañeros”	1	5	920	74,19%	3,71	1,10
V20 “Horarios adecuados”	2	5	984	79,35%	3,97	1,03
V21 “Contrato indefinido”	2	5	956	77,10%	3,85	1,11
V22 “Poder dirigir a otros”	1	5	700	56,45%	2,82	1,20
V23 “Que el trabajo sea variado y entretenido”	1	5	904	72,90%	3,65	1,08
V24 “Poder ayudar a otros”	1	5	916	73,87%	3,69	1,13
V25 “Que la empresa sea justa y se comprometa”	2	5	984	79,35%	3,97	1,09
V26 “Tener éxito y prestigio”	1	5	876	70,65%	3,53	1,16
V27 “La productividad del trabajador”	2	5	1000	80,65%	4,03	0,90
V28 “La satisfacción del trabajador”	2	5	1048	84,52%	4,23	0,81
V29 “Que el trabajador se sienta eficaz”	2	5	1044	84,19%	4,21	0,87
V30 “La integración del trabajador en la empresa”	2	5	1040	83,87%	4,19	0,92
V31 “Yo ya me siento motivado para trabajar”	1	5	996	80,32%	4,02	1,07
V32 “Yo ya me siento preparado y competente para trabajar”	1	5	940	75,81%	3,79	1,08

4.3. ANÁLISIS REGRESIÓN

A) ANÁLISIS DE REGRESIÓN INCLUYENDO ÍTEMS 31 Y 32

Una de las herramientas más útiles para realizar previsiones se trata del análisis de regresión (Martínez, 2014). Cuyo objetivo es determinar el peso o valor predictivo de las variables independientes sobre la autoeficacia (ítem V29), que en este caso es la variable dependiente. En el primer análisis de regresión se han incluido los ítems V31 “Yo ya me siento motivado para trabajar” y V32 “Yo ya me siento preparado y competente para trabajar”.

Como observamos en la tabla 6, el valor del coeficiente R^2 es de 0,52. Este debe ser al menos igual a 0,50, es decir, el modelo con los ítems que incluye debe explicar, al menos, el 50% de la autoeficacia. Dado este resultado, podemos afirmar que el modelo resultante del análisis de regresión explica el 52% de la variabilidad del ítem 29 (“Que el trabajador

se sienta eficaz”). La significatividad es inferior a 0,05 (nivel de confianza del 95%), lo cual muestra un elevado nivel de confianza ($P = 0,000$, nivel de confianza del 100%).

TABLA 6. RESULTADOS ANÁLISIS REGRESIÓN

R² ajustado (R²≥0,50)	Significatividad
0,52	P=0,000

Los coeficientes estandarizados Beta de la tabla 7 están homogeneizados y basados en las puntuaciones típicas y, por tanto, son comparables entre sí. Estos indicadores muestran la cantidad de cambios en las puntuaciones típicas que se producen en la variable dependiente (ítem V29) por cada cambio en una unidad en cada variable independiente, e indican la importancia de cada variable independiente en la ecuación de regresión. Se afirma que, una variable tiene mayor importancia y relevancia en la ecuación de regresión cuanto mayor sea en valor absoluto su coeficiente Beta de regresión (Domínguez, 2017).

En la tabla 7 se aprecia que, según los coeficientes Beta estandarizados, los ítems que más predicción permiten son V31 “Yo ya me siento motivado para trabajar” ($B = 37\%$), V17 “Sentirme realizado” ($B = 29\%$) y V5 “Ver cubiertas mis necesidades básicas” ($B = 29\%$).

TABLA 7. COEFICIENTES ANÁLISIS REGRESIÓN

	Modelo	Coefficientes no estandarizados		Coefficientes estandarizados	T	Sig.
		B	Desv. Error	Beta		
1	(Constante)	0,66	0,45	-----	1,48	0,041
	V17	0,26	0,06	0,29	4,63	0,000
	V2	0,53	0,09	0,28	6,07	0,000
	V5	0,24	0,05	0,29	4,59	0,000
	V31	0,30	0,05	0,37	6,45	0,000
	V32	-0,22	0,05	0,28	4,86	0,000
Variable dependiente: V29 (Autoeficacia)						

Por tanto, la ecuación de regresión sería:

$$V29 = 0,66 + 0,29 \times V17 + 0,28 \times V2 + 0,29 \times V5 + 0,37 \times V31 + 0,28 \times V32$$

B) ANÁLISIS DE REGRESIÓN EXCLUYENDO ÍTEMS 31 Y 32

Seguidamente, llevaremos a cabo el análisis de regresión excluyendo los ítems V31 “Yo ya me siento motivado para trabajar” y V32 “Yo ya me siento preparado y competente para trabajar”. En la tabla 8 vemos como el modelo predictivo resultante y elegido predice más del 50% de la variable dependiente (ítem V29). En este caso, el valor del coeficiente R^2 es de 0,51 ($R^2 = 51,00\%$) y la significatividad del coeficiente de determinación es 0,000 (inferior a 0,05 nivel de confianza).

TABLA 8. RESULTADOS ANÁLISIS REGRESIÓN

R² ajustado (R²≥0,50)	Significatividad
0,51	P=0,000

Según la tabla 9, los datos relativos a los coeficientes Beta estandarizados muestran que los ítems que más peso predictivo tienen son el ítem V5 “Ver cubiertas mis necesidades básicas” (B = 45%), V2 “Es importante que el trabajador se sienta motivado” (B = 38%) y V26 “Tener éxito y prestigio” (B = 36%).

TABLA 9. COEFICIENTES ANÁLISIS REGRESIÓN

	Modelo	Coeficientes no estandarizados		Coeficientes estandarizados	T	Sig.
		B	Desv. Error	Beta		
1	(Constante)	1,33	0,45		-2,93	0,004
	V17	0,15	0,09	0,16	1,63	0,105
	V2	0,71	0,09	0,38	7,83	0,000
	V5	0,37	0,07	0,45	5,06	0,000
	V26	0,27	0,05	0,36	5,13	0,000
	V9	0,20	0,07	0,27	-2,95	0,004
	V21	0,23	0,06	0,29	3,91	0,000
	V6	0,26	0,09	0,30	-2,91	0,004
Variable dependiente: V29 (Autoeficacia)						

Por tanto, la ecuación de regresión sería:

$$V29 = 1,33 + 0,16 \times V17 + 0,38 \times V2 + 0,45 \times V5 + 0,36 \times V26 + 0,27 \times V9 + 0,29 \times V21 + 0,30 \times V6$$

Por tanto, los resultados de los análisis de regresión permiten afirmar que la segunda hipótesis se cumple: *determinadas variables observadas y puntuadas hacen posible de manera significativa y eficaz predecir la autoeficacia de los jóvenes.*

4.4. ANÁLISIS DISCRIMINANTE

Se llevó a cabo un análisis discriminante con el fin de conocer si existieran diferencias significativas respecto al conjunto de ítems o variables observadas entre diferentes grupos de sujetos. Esta técnica estadística implica conocer con anterioridad la pertenencia a los grupos, en este caso, se sabe qué estudiantes son hombres y cuáles mujeres. En el análisis las variables que distinguen a los grupos se utilizan como variables independientes o también consideradas variables discriminantes, en este caso los ítems (Martínez, 2014).

Se han utilizado tres indicadores estadísticos como herramientas para medir el grado en el que se diferencian los grupos de hombres y mujeres con relación a las respuestas dadas en el cuestionario por cada uno de ellos.

TABLA 10. AUTOVALORES ANÁLISIS DISCRIMINANTE

Autovalor	Correlación canónica	Lambda de Wilks	Sig.
0,88	0,68	0,52	0,000

Tal y como se aprecia en la tabla 10, el análisis de las correlaciones canónicas y los autovalores se alejan de 0. Por tanto, se puede afirmar que SÍ existen diferencias por razones de género en las respuestas dadas a los ítems. Los resultados de la Lambda de Wilks, que se alejan de 1, corroboran de nuevo que las respuestas de hombres y mujeres son diferentes, puesto que esta herramienta expresa la proporción de variabilidad total no debida las diferencias entre los grupos.

Como se observa en la tabla 11, los hombres puntúan en la función discriminante hallada en el análisis con signo positivo, y las mujeres con signo negativo, motivo por el que podemos diferenciarlos con claridad (pues el valor 0 los separa).

TABLA 11. DIFERENCIAS DE GÉNERO

Género	Signo
Hombre	1,73
Mujer	-0,55

Acto seguido, según la tabla 11 (diferencias de género) y la tabla 12 (coeficientes estandarizados), se observa que:

A) Los hombres tienden a puntuar más alto que las mujeres los siguientes ítems:

V5: Ver cubiertas mis necesidades básicas

V7: Promoción laboral

V10: Salario

V18: Que el trabajo tenga un sentido e importancia

V20: Horarios adecuados

V21: Contrato indefinido

V26: Tener éxito y prestigio

V30: La integración del trabajador en la empresa

V31: Yo ya me siento motivado para trabajar

V32: Yo ya me siento preparado y competente para trabajar

B) Las mujeres tienden a puntuar más alto que los hombres los siguientes ítems:

V6: Seguridad

V8: Aprecio y reconocimiento por mi trabajo o logro

V11: Tener autonomía en mi trabajo

V14: Sentirme competente

V15: Logro de metas, objetivos y expectativas

V28: La satisfacción del trabajador

V29: Que el trabajador se sienta eficaz

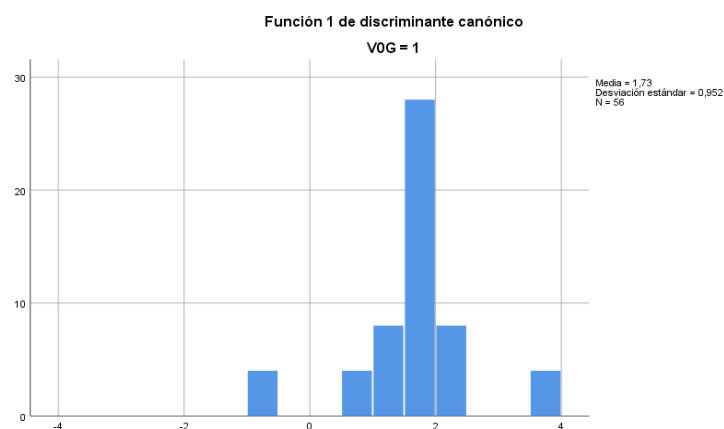
TABLA 12. COEFICIENTES ESTANDARIZADOS

Ítems	CE	Ítems	CE	Ítems	CE	Ítems	CE
V1	-0,32	V9	-0,28	V17	-0,33	V25	0,26
V2	0,24	V10	1,13	V18	0,41	V26	0,42
V3	-0,12	V11	-0,51	V19	-0,35	V27	0,36
V4	-0,24	V12	-0,66	V20	1,17	V28	-0,68
V5	0,52	V13	0,14	V21	0,76	V29	-1,37
V6	-0,40	V14	-0,63	V22	-0,34	V30	1,09
V7	1,69	V15	-1,75	V23	-0,26	V31	0,45
V8	-0,44	V16	-0,29	V24	0,31	V32	0,53

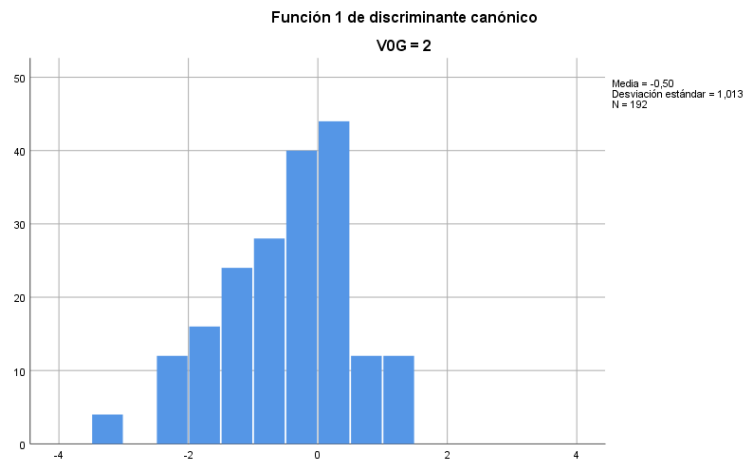
Como refleja la gráfica 1, tras haber realizado el análisis discriminante de género se puede apreciar que hay una tendencia de las barras hacia la izquierda y, por el contrario, los hombres puntúan con signo positivo hacia la derecha.

Se podría afirmar que, si se fusionaran ambas gráficas en una, se vería que con algunos de los ítems no existen casi diferencias, mientras que hay otros en los que las puntuaciones son opuestas y sí hay diferencias en las respuestas dadas.

Por lo tanto, se ha cumplido el tercer objetivo y se puede confirmar la tercera hipótesis de la investigación: *entre hombres y mujeres, sí se aprecian diferencias.*



GRÁFICA 1. ANÁLISIS DISCRIMINANTE HOMBRES



GRÁFICA 2. ANÁLISIS DISCRIMINANTE MUJERES

5. CONCLUSIONES E IMPLICACIONES

Este TFG estudia las percepciones de los jóvenes acerca de la motivación laboral y la autoeficacia. El marco teórico muestra la importancia de la motivación y la autoeficacia en el trabajo para la consecución de los resultados de la empresa, por lo que el poder definir de forma adecuada una estrategia para potenciar ambas variables en el caso de los trabajadores es fundamental.

Se han recorrido los antecedentes de la motivación, abordando hasta 25 teorías sobre la formación y mantenimiento de la motivación desde diferentes enfoques. Se han analizado los diversos elementos y factores de la motivación, ligándolos al mundo laboral. Estas teorías son aplicables a las empresas, en la medida en que se les dote de elementos y contenidos asociados a la organización y el mundo del trabajo.

De igual modo, se demuestra la gran importancia de la Generación Z, así como de estimular su motivación laboral y autoeficacia, variables directamente relacionadas con la productividad laboral. Son estos jóvenes un segmento poco estudiado, los cuales asumirán el relevo generacional en el mundo del trabajo. Cuentan con un perfil característico que refleja patrones motivacionales a tener en cuenta por las empresas. Por

lo tanto, este TFG contribuye al conocimiento teórico y práctico acerca de la motivación laboral en la Generación Z dentro del sector de las relaciones laborales.

Desde el punto de vista metodológico, la escala diseñada para esta investigación es válida y fiable, lo que permite garantizar los resultados. Por otra parte, la metodología es bastante completa, porque es descriptiva, predictiva y discriminante. Lo que supone una importante aportación a las empresas que buscan fomentar la autoeficacia y la motivación laboral de su plantilla.

Los resultados descriptivos han sido favorables y valorados en general con una puntuación alta. Es decir, los jóvenes dan importancia a todas las variables observadas o ítems como factores que incrementan su motivación laboral y fomentan una actitud proactiva respecto a dichos factores. Estos resultados permiten afirmar que los jóvenes que forman la Generación Z están predispuestos para la gestión de las variables incluidas en el TFG, en particular la motivación y la autoeficacia.

En cuanto al análisis predictivo, se ha realizado la regresión por el cual se concluye que mediante el uso de 5 ítems solamente es posible predecir la autoeficacia de los graduados en Relaciones Laborales. Este aspecto es de vital importancia, puesto que, si las organizaciones tienen en cuenta estos ítems, obtendrán empleados más autoeficaces, motivados y productivos.

Con respecto al análisis discriminante, podemos afirmar que sí existen diferencias entre hombres y mujeres a la hora de valorar las variables. Los hombres le dan más importancia a la promoción laboral, el salario y los horarios adecuados, entre otros; mientras que, las mujeres le dan más importancia al logro de metas, objetivos y expectativas, así como sentirse satisfechas y eficaces. De los resultados del análisis discriminante se desprende la posible existencia de un patrón de corte más materialista por parte de los hombres, y otro más relacionado con el bienestar en el puesto por parte las mujeres. Estas diferencias son eminentemente culturales y deberían tenerse en cuenta tanto en el contexto educativo como en el laboral.

A pesar de que se ha realizado una investigación lo más completa posible, nos hemos encontrado con una serie de limitaciones. Por un lado, las circunstancias nos han llevado a aplicar el cuestionario de forma online. Pese a ello se llega al número mínimo aceptado de sujetos. Por otro lado, hacemos referencia al gran número de teorías y bibliografía sobre la motivación, lo que ha obligado, dada la limitación de páginas del trabajo, a que no se profundice todo lo deseable en la literatura existente y en un elevado número de factores motivacionales.

En todo caso esta podría constituir una futura línea de investigación consolidar un modelo que incluya aquellas teorías más relevantes en el campo de investigación. También podría ser interesante conocer las percepciones de otras generaciones, así como de sujetos con diferente nivel de estudio, regiones geográficas u otras cuestiones a analizar.

6. BIBLIOGRAFÍA

- Adams, J. S. (1963). Toward an understanding of inequity. *Journal of Abnormal and Social Psychology*, 67(5), 422-436.
- Ajzen, I., 1991. The theory of planned behavior. *Organizational Behavior Human Decision Processes*, 50(2), 179–211.
- Albrecht, K., Droll, H., Geisler, J.M., Nashan D., Meiss, F., y Reuter, K., (2013). Self-efficacy for coping with cáncer in melanoma patients: its association with physical fatigue and depression. *Psycho-Oncology*, 22(9), 1972-1978.
- Alderfer, C. P. (1969) An empirical test of a new theory of human needs. *Organizational Behavior and Human Performance*, 4(2), 142-175.
- Ali, B. J., y Anwar, G. (2021). The mediation role of change management in employee development. *International Journal of English Literature and Social Sciences*, 6(2), 361-374.
- Alshmemri, M., Shahwan, L. y Maude, P. (2017). Herzberg's two-factor theory. *Life Science Journal*, 14(5), 12-16.
- Allport, G. W. (1966). *La personalidad. Su configuración y desarrollo*. Barcelona: Herder
- 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, 1-13.
- Anderman, E. M., y Dawson, H. (2011). Learning with motivation. In R. E. Mayer & P. A. Alexander (Eds.), *Handbook of research on learning and instruction*. Routledge.
- Arrieta-Salas, C. y Navarro, J. (2008). Motivación en el trabajo: viejas teorías, nuevos horizontes. *Actualidades en Psicología*, 22(109), 67-90.
- Asim, M. (2013). Impact of Motivation on Employee Performance with Effect of Training: Specific to Education Sector of Pakistan. *International Journal of Scientific and Research Publications*. 3, 1–9.
- Atoche, M. (2019). *Relaciones interpersonales y motivación laboral de los docentes de la I.E Fe y Alegría N° 18, Sullana – Piura*. Tesis de grado. Universidad César Vallejo, Perú.
- Bandura, A. (1977). Self-efficacy: toward a unifying theory of behavioral change. *Psychological Review*. 84(2), 191–215.

- Bangun, W. (2012). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Erlangga.
- Baumeister, R.F., Bratslavsky, E., Muraven, M., Tice, D.M. (1998). Ego depletion: is the active self a limited resource? *Journal of Personality and Social Psychology*. 74(5), 1252–1265.
- Beck, J.W., Schmidt, A.M. (2012). Taken out of context? Cross-level effects of between-person self-efficacy and difficulty on the within-person relationship of self-efficacy with resource allocation and performance. *Organizational Behavior Human Decision Processes*. 119(2), 195–208.
- Bipp, T. (2010). What do people want from their jobs? The big five, core self-evaluations and work motivation. *International Journal of Selection and Assessment*, 18(1), 28-39.
- 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.
- Bojnec, Š. y Tomšič, N. (2020). Corporate sustainability and enterprise performance. *International Journal of Productivity Performance Management*. 70(1), 21-39.
- Cágáňová, D., Stareček, A., Bednářiková, M. y Hornáková, N. (2017). Analysis of factors influencing the motivation of generations Y and Z to perform in the educational process. *XV International Conference on Emerging eLearning Technologies and Applications (ICETA)*.
- 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.
- Cerasoli, C. P., Nicklin, J. M., and Ford, M. T. (2014). Intrinsic motivation and extrinsic incentives jointly predict performance: A 40-year meta-analysis. *Psychological Bulletin*. 140(4), 980-1008.
- Cilliers, E. J. (2017), ‘The Challenge of teaching Generation Z’, *PEOPLE: International Journal of Social Sciences*. 3(1), 188-198.
- Clark, A., Oswald, A. y Warr, P. (1996). Is job satisfaction U-shaped in age? *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 69, 57- 81.
- Contreras, A. (2018). Gestión de la motivación en escenarios organizacionales. *Investigación e Innovación en Ingenierías*, 6(1), 84-92.

- Crowe, E., Higgins, E.T. (1997). Regulatory focus and strategic inclinations: promotion and prevention in decision-making. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*. 69(2), 117–132.
- 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.
- Chaparro, L. (2006). Motivación laboral y clima organizacional en empresas de telecomunicaciones (factores diferenciadores entre las empresas pública y privada). *Innovar*. 16(28), 7-32.
- Chen, G. y Kanfer, R., 2006. Toward a systems theory of motivated behavior in work teams. *Research Organizational Behavior*. 27, 223–267.
- 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(1), 68-78.
- 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 Maslown theory of motivation improve our understating of physician migration? *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 16(7), 1182
- Dorta, D. y González, 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.
- Ek, K., and Mukuru, E. (2013). Effect of motivation on employee performance in public middle level Technical Training Institutions in Kenya. *International Journal of Advances Management and Economics*. 2(4), 73–82.
- Ekhsan, M., Aeni, N., Parashakti, R., y Fahlevi, M. (2019). The Impact Of Motivation, Work Satisfaction And Compensation On Employee's Productivity In Coal Companies. *Advances in Intelligent Systems Research*. 171, 406-415.
- Fahmi, I. (2016). *Manajemen Sumber Daya Manusia Teori dan Aplikasi* (1ª ed.). Bandung: Alfabeta.

- Fishbein, M., y Ajzen, I., 1975. *Belief, attitude, intention, and behavior: An introduction to theory and research*. Reading, MA: Addison-Wesley.
- Fried, Y., y Slowik, L.H. (2004). *Enriching goal-setting theory with time: An integrated approach*. *Academy of Management Review*, 29(3), 494-422.
- Gagné, M., y Deci, E. L. (2005). Self-determination theory and work motivation. *Journal of Organizational Behavior*. 26(4), 331–362.
- Genesca, E. (1977). *Motivación y enriquecimiento del trabajo*. Barcelona: Hispano-Europea.
- Ghazanfar. F., Chuanmin. S., Khan. M., y Bashir. M. (2011). A study of relationship between satisfaction with compensation and work motivation. *International Journal of Business and Social Science*. 2(1), 120-131.
- Gollwitzer, P.M. y Oettingen, G. (2011). Planning promotes goal striving. In: Vohs, K.D. y Baumeister, R.F. (Eds.), *Handbook of Self-Regulation: Research, Theory, and Applications*. New York: The Guilford Press.
- Gollwitzer, P.M., Heckhausen, H. y Ratajczak, H. (1990). From weighing to willing: approaching a change decision through pre- or postdecisional mentation. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*. 45, 41–65.
- Grant, A. M. (2008). Does intrinsic motivation fuel the prosocial fire? Motivational synergy in predicting persistence, performance, and productivity. *Journal of Applied Psychology*. 93(1), 48-58.
- Grau, R. Salanova, M. y Peiró, J. M. (2012). Efectos moduladores de la autoeficacia en el estrés laboral. *Apuntes de psicología*, 30 (1-3), 311-321.
- Griffin, R. W. y Bateman, T.S (1986). Job Satisfaction and Organizational: An empirical investigation among ICT-SMEs. *Management Research Review*, 39(12), 1663-1694
- 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.
- Hackman, J.R., y Lawler, E.E. (1971). Employee reactions to job characteristics. *Journal of Applied Psychology*. 55(3), 259–286.
- Hackman, J.R., y Oldham, G.R. (1976). Motivation through the design of work: test of a theory. *Organizational Behavior and Human Performance*. 16(2), 250–279.

- Hamner, W.C. (1974). Reinforcement theory and contingency management in organizational settings, in: Tosi, H.L. (Ed.), *Organizational Behavior and Management: A Contingency Approach*. Chicago: St. Clair Press. 86-112.
- 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.
- Hitka, M., Lorincová, S., Potkány, M., Balážová, Žaneta y Caha, Z., (2021). Differentiated approach to employee motivation in terms of finance. *Journal of Business Economics and Management*. 22(1), 118-134.
- Honick, T., y Broadbent, J. (2016). The influence of academic self-efficacy on academic performance: A systematic review. *Educational Research Review*. 17, 63–84.
- 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.
- Jalagat, R. (2016). Job performance, job satisfaction, and motivation: A critical review of their relationship. *International Journal of Advances in Management and Economics*. 5(6), 36–42.
- Jiménez, D. P. (2016). *Manual de recursos humanos*. Madrid: ESIC.
- Jurgensen, C. E. (1978). Job preferences (What makes a job good or bad?). *Journal of Applied Psychology*. 63(3), 267-276.
- Kanfer, R. (1990). *Motivational theory and industrial and organizational psychology*. Palo Alto, CA: Consulting Psychologist Press.
- Kanfer, R. y Chen, G. (2016). Motivation in organizational behavior: history, advances and prospects. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*. 136, 6–19.
- Karlsson, M.L., Bergström, G., Björklund, C., Hagberg, J., y Jensen, I. (2013) Measuring production loss due to health and work environment problems: Construct validity and implications. *Journal of Occupational and Environmental Medicine*. 55(12), 1475–1483.
- Kasmir. (2016) *Manajemen Sumber Daya Manusia (Teori dan Praktik)*. Jakarta: Rajagrafindo Persada.

- 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.
- Koenes, A. (1996). *Gestión y motivación del personal*. España: Ediciones Díaz de Santos.
- 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.
- Koulopoulos, T., y Keldsen, D. (2016), *Gen Z Effect: The Six Forces Shaping the Future of Business*. (1ª ed.) New York: Routledge.
- 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: Pearson Education.
- Lanier, K., (2017), 5 things HR professionals need to know about Generation Z. *Strategic HR Review*, 16(6), 288-290.
- Latham, G. P y Ernst, C. T. (2006). Keys to motivating tomorrow's workforce. *Human Resource Management Review*, 16(2), 181-198.
- Latham, G. P. y Pinder, C. C. (2005). Work motivation theory research at the down of the twenty-first century. *Annual Review of Psychology*, 56, 485-516.
- Lazanyi, K. y Bilan, Y. (2017), 'Generation Z on the Labour Market – Do They Trust Others Within Their Workplace?', *Polish Journal of Management Studies*, 16(1), 78-93.
- Locke, E. (1968). Toward a theory of task motivation and incentives. *Organizational Behavior and Human Performance*, 3(2), 157-189.
- Locke, E. A. y Latham, G. P. (2002). *Building a practically usefull theory of goal setting and task motivation: A 35-year odyssey*. *American Psychologist*, 57, 705-717.
- 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.
- Loeb, C., Stempel, C., y Isaksson, K. (2016). Social and emotional self-efficacy at work. *Scandinavian Journal of Psychology*, 57, 152-161.

- 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.
- López, J. (2005). Motivación laboral y gestión de recursos humanos en la teoría de Frederick Herzberg. *En Gestión en el Tercer Milenio*, 8(15), 25-36.
- Lorincová, S., Štarchoň, P., Weberová, D., Hitka, M. y Lipoldová, M., (2019). Employee motivation as a tool to achieve sustainability of business processes. *Sustainability*, 11(13), 3509.
- Lucas, A. (1990): *Sociología de la empresa*. Madrid: Ibérico Europea Ediciones.
- Lut, D. M., (2012). Connection between Job Motivation, Job Satisfaction and Work Performance in Romanian Trade Enterprises. *Economics & Applied Informatics*, 18(3), 45-50.
- Luthans, F., Kreitner, R. (1975). *Organizational behavior modification*. Glenview, EE.UU.: Scott Foresman.
- Mafini, C. y Dlodlo, N. (2014). The relationship between extrinsic motivation, job satisfaction and life satisfaction amongst employees in a public organisation. *SA Journal of Industrial Psychology*, 40(1), 01-12.
- 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.
- Manzoor, Q.A. (2012). Impact of employees motivation on organizational effectiveness. *Business Management and Strategy*. 3(1), 1–12.
- 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.
- McCrinkle, M. (2014), *The ABC of XYZ: Understanding the Global Generations*. (3^a ed.). Bella Vista, N.S.W.: McCrinkle Research.
- McGregor, J. L. (1957). *The Human Side of Enterprise*. New York, EE.UU.: McGraw-Hill.

- Meret, Ch., Fioravanti, S., Iannotta, M. y Gatti, M. (2018), 'The Digital Employee Experience: Discovering Generation Z', Lecture Notes in Information Systems and Organization, in: Cecilia Rossignoli y Francesco Virili & Stefano Za (ed.), Digital Technology and Organizational Change, (pp. 241-256), Springer.
- Meyer, J. P., Becker, T. E. y Vandenberghe, C. (2004). Employee commitment and motivation: a conceptual analysis and integrative model. *Journal of Applied Psychology*, 89(6), 991–1007.
- Miranda, D. (2016). Motivación del talento humano: la clave del éxito de una empresa. *Revista Digital Investigación y Negocios*, 9(13), 20-27.
- Mora, Z., Suharyanto, A. y Yahya, M. (2020). Effect of Work Safety and Work Healthy Towards Employee's Productivity in PT. Sisirau Aceh Tamiang. *Budapest International Research and Critics Institute*, 3(2), 753-760.
- 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.
- Naylor, J.C., Pritchard, R.D. e Ilgen, D.R. (1980). *A theory of behavior in organizations*. New Jersey, EE.UU.: Academic Press.
- Newstrom, J. W. y Davis, K. (1993). *Organizational Behavior. Human Behavior at Work*. Londres: McGraw-Hill.
- 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.
- Oldham, G.R., Fried, Y., 2016. Job design research and theory: past, present and future. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 136, 20–35.
- Osorio, E. (2014). *La motivación de logro en los estudiantes de los cursos de proyectos arquitectónicos de la licenciatura en arquitectura de la universidad Rafael Landívar*. La Asunción, Guatemala: Universidad Rafael Landívar.
- Oswald Mhlanga. (2018). Factors influencing employee motivation in hotels. *African Journal of Hospitality, Tourism and Leisure*, 7(3), 1-8.
- Palmero, F. (2005). Motivación: conducta y proceso. *REME*, 8, 210-223.
- Palomo, M^a.T. (2000). *Liderazgo y motivación de equipos de trabajo*, Madrid: Esic Editorial.
- Parry, E., y Urwin, P. (2011). 'Generational Differences in Work Values: A Review of Theory and Evidence'. *International Journal of Management Reviews*, 13(1), 79–96.

- 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.
- Peña, H. y Villón, S. (2018). Motivación Laboral. Elemento Fundamental en el Éxito Organizacional. *Revista Scientific*, 3(7), 177-192.
- Pérez, J. A. (1997). Motivación y satisfacción laboral; Retrospectiva sobre sus formas de análisis. *Revista Española de Investigaciones Sociológicas*, 80, 133-170.
- Pérez, J. A., y Amador, C., (2005). Desarrollo de una Escala para Medir la Motivación Laboral del Empleado Puertorriqueño. *Revista Interamericana de Psicología*, 39(3), 421-424.
- 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.
- Reháková, H. (2006). Nová generácia hodila naše tradicné hodnoty cez palubu. *Manažér*. 11(42), 2-7.
- Rizky, M. C., y Ardian, N. (2019). Enhance employee performance for increase work motivation on universitas pembangunan panca budi medan. *Internacional Journal in Management and Social Science*, 7(08), 19-34.
- Rodríguez, J. (1999). *El factor humano en la empresa*. España: Deusto.
- Rubio, T. (2016). *Recursos humanos: dirección y gestión de personas en las organizaciones*. Ediciones Octaedro, S.L: Barcelona, España.
- 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., Hontangas, P. y Peiró, J. M. (1996). *Motivación Laboral. Tratado de psicología del trabajo*. Madrid: Editorial Síntesis.
- Sánchez, C. (2008). Motivación, satisfacción y vinculación. ¿Es gestionable la voluntad de las personas en el trabajo? *Acción Psicológica*, 5(1), 9-28
- Sanjuán Suárez, P., Pérez García, A.M., y Bermúdez Moreno, J., (2000). Escala de autoeficacia general: datos psicométricos de la adaptación para población española. *Psicothema*, 12(2), 509-513.
- Schein, E. (1991). *Psicología de la organización*. México: Prentice-Hall.

- Schwarzer, R., y Jerusalem, M. (2002). Das Konzept der Selbstwirksamkeit [the concept of self-efficacy]. *Zeitschrift für Pädagogik Beiheft*, 44, 28–53.
- Seemiller, C., y Grace, M. (2016), *Generation Z Goes to College*. San Francisco, USA: Josey-Bass.
- 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.
- Shahzadi, I., Javed, A., Pirzada, S. S., Nasreen, S., y Khanam, F. (2014). Impact of employee motivation on employee performance. *European Journal of Business and Management*. 6, 159–166.
- Sidorcuka, I. y Chesnovicka, A. (2017), Methods of Attraction and Retention of Generation Z Staff, *CBU International Conference Proceedings*, 5, 807-814.
- Skinner, B. F. (1975). The shaping of phylogenic behavior. *Journal of the Experimental Analysis of Behavior*, 24(1), 117-120.
- Smith, A., Choi, N., Fuqua, D., y Newman, J., (2011). Role ambiguity as a moderator of occupational self-efficacy and job satisfaction. *Psychological Reports*, 109(1), 243-251.
- 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. *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: McGraw-Hill.
- Tierney, P., y Farmer, S.M., (2011). Creative Self-Efficacy Development and Creative Performance Over Time. *Journal of Applied Psychology*, 96(2), 277-293.
- Tietjen, M. A., Myers, R. M., (1998). Motivation and job satisfaction. *Management decision*. 36(4), 226-231.
- Trotter, R. G., Zacur, S. R., and Stickney, L. T. (2017). The new age of pay transparency. *Business Horizons*, 60, 529–539.
- Unda Rojas, S., (2010). Estudio de Prevalencia del Síndrome de Quemarse por el Trabajo (SQT) y su Asociación con Sobrecarga y Autoeficacia en Maestros de Primaria de la Ciudad de México. *Ciencia & Trabajo*, 35, 257-262.

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*. New York, EE.UU.: John Wiley and Sons.

Wood, R., Bandura, A., 1989. Social cognitive theory of organizational management. *Academy Management Review*. 14, 361–384.

Xander, L., Nije Bijvank, M., Matthijs, B.P., Blomme, R. y Schalk, R. (2012), ‘Different or alike?’, *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 24(4), 553-573.

7. ANEXO I

MOTIVA-7

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 de...
 - a) El propio trabajador.
 - b) Los directivos y la empresa.
4. Marca el grado en el que te motivarían en el trabajo los siguientes elementos.
 - a) Ver cubiertas mis necesidades básicas.
 - b) Seguridad.
 - c) Promoción laboral.
 - d) Aprecio y reconocimiento por mi trabajo o logro.
 - e) Asumir responsabilidades.
 - f) Salario.
 - g) Tener autonomía en mi trabajo.
 - h) Comisiones e incentivos económicos.
 - i) Tener un buen ambiente de trabajo.
 - j) Sentirme competente.
 - k) Logro de metas, objetivos y expectativas.
 - l) Aprender.
 - m) Sentirme realizado.
 - n) Que el trabajo tenga un sentido e importancia.
 - o) Trabajar en equipo y relacionarme con otros compañeros.
 - p) Horarios adecuados.
 - q) Contrato indefinido.
 - r) Poder dirigir a otros.
 - s) Que el trabajo sea variado y entretenido.
 - t) Poder ayudar a otros.
 - u) Que la empresa sea justa y se comprometa.
 - v) Tener éxito y prestigio.
5. Señala el grado en el que los elementos señalados como importantes en la pregunta anterior influyen en los siguientes resultados:

- a) La productividad del trabajador.
 - b) La satisfacción del trabajador.
 - c) Que el trabajador se sienta eficaz.
 - d) La integración del trabajador en la empresa.
6. Yo ya me siento motivado para trabajar.
7. Yo ya me siento preparado y competente para trabajar.