



# UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO

FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES IZTACALA  
Sistema de Universidad Abierta y Educación a Distancia

Manuscrito Recepcional  
Programa de Profundización en Psicología  
Organizacional

Factores que intervienen en la motivación laboral de las  
generaciones X, Y y Z de la empresa Gonfran

Tipo de investigación cualitativa

QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE:

LICENCIADA EN PSICOLOGÍA

P R E S E N T A:

Beatriz Torres Hernández

Director: Lic. Mabel Goretty Chala Trujillo



Los Reyes Iztacala Tlalneptla, Estado de México, 1 de diciembre de  
2023.



Universidad Nacional  
Autónoma de México



**UNAM – Dirección General de Bibliotecas**  
**Tesis Digitales**  
**Restricciones de uso**

**DERECHOS RESERVADOS ©**  
**PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL**

Todo el material contenido en esta tesis esta protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

El uso de imágenes, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente donde la obtuvo mencionando el autor o autores. Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.

## **Dedicatorias**

**A MI ESPOSO E HIJOS:** Por ser pacientes durante este tiempo de la carrera, por apoyarme, por su amor, por ser comprensivos en esta etapa de mi vida.

**A MI MAMÁ:** Que siempre estuvo pendiente de mí y de mis estudios, animándome y apoyándome a la distancia.

**A MI PAPÁ:** Por estar al tanto de mis estudios y por su apoyo moral.

**A MIS COMPAÑEROS Y AMIGOS:** Por su solidaridad, por su apoyo y su ayuda para resolver dudas o realizar actividades académicas.

## ÍNDICE

Introducción .....	1
Marco Teórico.....	1
Motivación.....	1
Motivación Laboral .....	2
Tipos de Motivación .....	3
Teorías Motivacionales .....	5
Generaciones humanas .....	15
Panorama de las Generaciones en el Ámbito Laboral.....	21
Factores que Intervienen en la Motivación Laboral .....	22
Impacto de la Motivación Laboral en las Organizaciones .....	25
Acciones para la Motivación Laboral o Estrategias de Motivación Laboral .....	26
Planteamiento del Problema .....	28
Justificación de la Temática .....	33
Preguntas de Investigación .....	37
Propósitos Derivados de la Revisión de la Literatura .....	38
Método y Procedimiento .....	38
Participantes .....	38
Escenario.....	39
Técnicas de recopilación de la información.....	40
Marco teórico - interpretativo.....	40
Categorías de Análisis .....	43
Consideraciones Éticas.....	44
Análisis de los resultados .....	46
Discusión .....	65
Referencias .....	71
Anexos .....	79
Anexo A. Consentimiento informado .....	79
Anexo B. Relato de vida.....	82
Anexo C. Entrevista estructurada.....	87
Anexo D. Consentimientos informados rellenos .....	90
Anexo E. Relatos de vida rellenos.....	90
Anexo F. Entrevistas estructuradas abiertas aplicadas .....	90

## Introducción

---

### Marco Teórico

#### ***Motivación***

Para entender el tema del presente manuscrito, se inició con la búsqueda de conceptos primarios como motivación y motivación laboral. Como resultado, se encontró que la motivación es definida de forma similar por varios autores. Por ejemplo, la Real Academia Española (s/f) define la motivación como el “conjunto de factores internos o externos que determinan en parte las acciones de una persona” (definición 3).

Palmero (1997) define la motivación como:

Las fuerzas que permiten la ejecución de conductas destinadas a modificar o mantener el curso de la vida de un organismo, mediante la obtención de objetivos que incrementan la probabilidad de supervivencia, tanto en el plano biológico, como en el plano social. (cap. 1, párr. 6)

De acuerdo con Chiavenato (2009) la definición de motivación en latín es *movere* que significa mover. Asimismo, menciona que la motivación es un proceso psicológico básico que está íntimamente relacionado al comportamiento y desempeño de las personas.

Para Galimberti (2012) la motivación es un factor dinámico del comportamiento que activa y dirige a un organismo hacia la meta, la cual puede ser consciente o inconsciente, simples y complejos, transitorios o permanentes, primarios o de naturaleza fisiológica y secundarias de naturaleza personal o social.

Rodríguez et al., (2020) define la motivación como “todos aquellos factores que originan conductas de tipo biológico, psicológico, social y cultural” (p. 56).

Según Gutiérrez et al., (2020) la motivación es “la inclinación para realizar ciertas cosas o esa emoción que nos invade al pensar que podemos lograr un objetivo a través

de nuestro esfuerzo; es el impulso que nos invita a que tomemos acción sobre algo” (p. 13).

Por lo tanto, la motivación se puede definir como los factores positivos o negativos que influyen en el comportamiento de las personas para determinado fin.

### ***Motivación Laboral***

A continuación, se presentan diferentes definiciones de la motivación laboral. Para comenzar, Rodríguez et al., (2020) destaca que la motivación laboral:

Surge a mediados del siglo XVIII, con el inicio de la industrialización, cuando los talleres de artesanos desaparecieron y se transformaron en fábricas, donde se provocó una mayor complejidad en las relaciones personales laborales, ya que se tenía que coordinar las tareas ejecutadas por un gran número de personas que pensaban de manera distinta, es ahí cuando comenzaron los problemas de baja productividad... (p. 54)

En cuanto a la definición de motivación laboral, la Enciclopedia de Humanidades (s/f) la define como:

Un estado interno de la persona, por lo que varía en cada persona. Implica un complejo proceso neurológico, cognitivo y emocional que impulsa y mantiene activo a un individuo hacia la concreción de una meta. Sin embargo, puede estar condicionado por factores externos, como normas éticas, valores, reconocimientos públicos o retribuciones económicas. (párr.3)

Por el contrario, Galván (s/f) menciona que la motivación laboral es:

Un conjunto de esfuerzos mediante los cuales el ser humano desempeña diversas actividades para alcanzar una meta. Los motivos que encausan a un hombre o mujer a trabajar, son múltiples, pero independientemente de un factor económico, es importante que las empresas se interesen por sus empleados, que conozcan cuales son los motivos que los impulsan a trabajar. (párr.1)

Peña y Villón (2018), definen la motivación laboral como “el 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” (p. 185).

Asimismo, considera que el rol del líder en la organización es muy importante para llevar acciones motivacionales como: el respeto entre sí, la comunicación adecuada, reconocer

el trabajo del personal; lo cual fomenta responsabilidad en ellos con base en la misión y visión organizacional, mejorando el rendimiento y la calidad del trabajo.

Asimismo, se considera que la motivación y los incentivos están relacionados entre sí, ya que influyen positivamente en el comportamiento, los objetivos organizacionales, metas personales y mejora la satisfacción de las actividades que realizan los trabajadores.

(Bohórquez et al., 2020).

Por su parte, Gutiérrez et al., (2020) plantea que la motivación laboral “es el conjunto de fuerzas psicológicas que activan el comportamiento de las personas en el ámbito laboral, lo mantiene y orienta hacia el alcance de los objetivos de la organización” (p. 31).

Por lo tanto, la motivación laboral se puede definir como un conjunto de características intrínsecas y extrínsecas que brindan satisfacción personal y profesional e impactan en el comportamiento y desempeño de las personas en el ámbito organizacional.

### ***Tipos de Motivación***

La motivación se divide en dos tipos de acuerdo con sus características. Si se originan para satisfacer necesidades personales se denomina motivación intrínseca y si está relacionada a factores externos como las organizaciones, aspectos sociales y culturales se denomina motivación extrínseca. Por lo cual, se presentan algunas definiciones de la motivación intrínseca y extrínseca.

**Motivación Intrínseca.** Cirino (s/f) refiere que la motivación intrínseca es considerada “una tendencia inherente al ser humano que lleva a realizar actividades por el placer de hacerlas sin aparentes razones externas al individuo como: curiosidad, competencia, reconocimiento o aceptación, autoestima e intereses” (p.81).

La motivación intrínseca se describe como aquella que se activa voluntariamente, ya que se origina en las personas ante acciones propias y deseadas, es decir, la satisfacción de acciones realizadas, sin apoyo externo. Una de sus características es la autonomía (elegir y decidir). Su componente es el logro, por medio del éxito de una actividad, tarea y auto reconocimiento (Bello y Bustamante, 2019).

En el VI Foro Internacional de Innovación Educativa se mencionó que la motivación intrínseca:

Emerge de manera espontánea de las necesidades psicológicas orgánicas, la curiosidad psicológica y los empeños innatos de crecer... proporciona la motivación innata para involucrar el ambiente, perseguir intereses personales y exhibir el esfuerzo necesario para ejercitar y desarrollar habilidades y capacidades. (Reynoso et al., s/f, p.178)

Gutiérrez et al., (2020) definen la motivación intrínseca como “el impulso que sentimos para realizar una actividad proviene de nuestro interior y no de alguna recompensa externa que podamos obtener con ello” (p. 14).

Así que la motivación intrínseca es el conjunto de impulsos que desarrollan las personas para satisfacer necesidades y buscar beneficios personales.

**Motivación Extrínseca.** La motivación extrínseca es “resultante de variables externas al individuo. Incluye incentivos, premios, castigos y presiones sociales o culturales” (p. 81), es decir, es controlada por otras personas (Cirino, s/f).

Bello y Bustamante (2019) mencionan que la motivación extrínseca es:

Aquella que se activa en el individuo a través de factores externos (otros individuos o ambiente), tales como las recompensas o castigos. Vale decir, que existe un elemento externo, que impulsa al individuo a realizar determinada acción por el hecho de recibir algo a cambio. Dentro de estos factores se encuentra el sueldo, recompensa y bonificación. (p. 15)

En el VI Foro Internacional de Innovación Educativa se hace referencia a que la motivación extrínseca “surge a partir de incentivos y consecuencias ambientales, significa



un medio (conducta) para un fin (consecuencia) lo que se recibe a cambio del trabajo realizado (por ejemplo, una situación social, dinero, etc.), (Reynoso et al., s/f, p. 178).

Para Gutiérrez et al., (2020) la motivación extrínseca deriva de “estímulos que nos impulsan a actuar, que son provenientes del exterior y de la actividad que realicemos” (p. 14).

Entonces se puede definir la motivación intrínseca como los estímulos provenientes del ambiente, otras personas, la cultura, etc., que impulsan a las personas a obtener determinado fin.

### ***Teorías Motivacionales***

Derivado de la necesidad de entender diferentes aspectos relacionados con las personas y la motivación, algunos autores se dieron a la tarea de estudiar desde varias perspectivas la motivación en los seres humanos. Por ejemplo, para Chiavenato (2009), las teorías de la motivación se clasifican en teorías de contenido, teorías de proceso y teorías de refuerzo, las cuales se desarrollarán más adelante. También se explican otras teorías y modelos de la motivación laboral consideradas por Andrade et al. (2021) como importantes en el proceso de la motivación entre las personas y las organizaciones.

**Teorías Clásicas Taylor y Mayo.** De acuerdo con la teoría de Taylor (2014) “las personas trabajan básicamente, por dinero, siendo este el principal motivador de los trabajadores” (Andrade, et al., 2021, p. 105). Respecto a Mayo (1993) la motivación a los trabajadores “consiste en incrementar su satisfacción mediante el trato respetuoso y mostrándole estimación... parte de una explicación parcial de la conducta humana y busca exclusivamente la manipulación del trabajador, utilizando la motivación en un sentido instrumental” (Andrade, et al., 2021, p.105). Estas son consideradas de las primeras teorías sobre la motivación laboral.

**Teorías de contenido.** De acuerdo con Chiavenato (2009) las teorías de contenido son las siguientes:

Teoría de la pirámide de necesidades según Maslow. También es conocida como teoría de la jerarquía de las necesidades de Maslow, es una de las teorías más conocidas que se enfoca en las necesidades humanas. Como su nombre lo dice, las necesidades humanas están organizadas en forma de pirámide y de acuerdo con su importancia en las personas. Las necesidades primarias se encuentran en la base de la pirámide son fisiológicas y de seguridad; seguido de las necesidades secundarias como las de tipo social, de estima y autorrealización. Conforme se satisfacen las necesidades primarias, surgen las necesidades secundarias. Respecto a lo anterior, se mencionó que las necesidades fisiológicas son las primeras en la pirámide de Maslow, también se denominan necesidades biológicas o básicas, son de urgencia para la subsistencia y existencia de las personas, entre ellas se encuentra la alimentación (hambre, sed), sueño y reposo (cansancio), abrigo (frío o calor), o deseo sexual (reproducción). Las siguientes en la pirámide son las necesidades de seguridad, estas se llevan a cabo cuando las necesidades fisiológicas se han satisfecho y buscan proteger de una amenaza o privación, huir de un peligro real o imaginario y son importantes en el ámbito organizacional. Posteriormente se encuentran las necesidades sociales y surgen a partir de que se solventan las necesidades fisiológicas y de seguridad, entre ellas están las necesidades de asociación, participación, aceptación por otros compañeros, amistad, afecto y amor; si no se cumplen estas necesidades, se llega a generar inseguridad, inadaptación o soledad. A continuación, están las necesidades de aprecio, entre ellas se encuentra la autovaloración, autoestima, confianza en sí mismo, necesidad de aprobación, reconocimiento social, estatus, reputación y orgullo personal; y si no se cumplen las necesidades anteriormente mencionadas se produce desánimo, inferioridad,

debilidad, dependencia y desamparo. Y, por último, en la punta de la pirámide se encuentran las necesidades de autorrealización, son un tipo de recompensa (intrínsecas o extrínsecas), ayudan a las personas a generar su potencial y a desarrollarse a lo largo de su vida, por ejemplo, la autonomía, independencia, control en sí mismo, competencia y desarrollo de su potencial, entre otras (Chiavenato, 2011).

En la teoría de Maslow la motivación intrínseca se refiere a la autorrealización, la cual lleva a las personas a buscar el crecimiento con una percepción más clara y eficaz de la realidad, abierto a las experiencias, integración, totalidad y unidad, espontaneidad y expresividad, objetividad, creatividad, capacidad de amor y carácter. De igual modo, Maslow refiere que la motivación extrínseca se encuentra en cuatro de las cinco necesidades de la pirámide (fisiológicas, seguridad, pertenencia y amor, y estimación), ya que lleva a las personas a realizar acciones a cambio de recompensas o factores externos (Soriano, 2001, como se citó en Bello y Bustamante, 2019).

Teoría X e Y de McGregor. Su teoría es de tipo racional-económico, ya que desde el modelo clásico las personas son elementos pasivos controlados por las organizaciones (teoría X). Desde el punto de vista humanista esta teoría está enfocada a que los directivos tomen acciones para proporcionar buenas condiciones laborales y los trabajadores y las organizaciones cubran sus respectivas necesidades (teoría Y), (Andrade et al., 2021).

Teoría ERC de Alderfer. Alderfer después de realizar una investigación empírica con la teoría de la motivación de Maslow, la adecuó a solo tres necesidades: de existencia, relaciones y crecimiento (ERC). A su vez, se pueden llevar a cabo más de dos necesidades, las cuales se pueden realizar en cualquier orden; si una necesidad no es satisfecha, aumentará el deseo de satisfacer una necesidad inferior. Las necesidades de

existencia son de bienestar físico (existencia, preservación y supervivencia) y las necesidades fisiológicas y de seguridad contempladas por Maslow. Las necesidades de relación son las que se llevan a cabo por medio de relaciones sociales, deseo de interacción con otras personas y los elementos externos de las necesidades de estima de Maslow. Las necesidades de crecimiento son el desarrollo de potencial humano, crecimiento personal y los elementos intrínsecos de las necesidades de estima y autorrealización de Maslow (Chiavenato, 2009).

La motivación intrínseca corresponde al nivel del crecimiento personal por medio de la satisfacción de los deseos de las personas. La motivación extrínseca de Alderfer se encuentra en el nivel de existencia y tiene que ver con las necesidades básicas y materiales, satisfechas por factores externos relacionados a necesidades fisiológicas y de seguridad. El segundo nivel es el de relación, asociado a necesidades sociales, aceptación y reconocimiento de las personas (Soriano, 2001, como se citó en Bello y Bustamante, 2019).

Teoría de las necesidades adquiridas de McClelland. La teoría menciona que el comportamiento humano, es decir, la motivación se basa en necesidades aprendidas y adquiridas de experiencias a lo largo de la vida. Las tres necesidades básicas según McClelland son necesidad de realización, necesidad de poder y necesidad de afiliación. Las necesidades de realización se refieren al deseo de éxito y la realización personal, tomar responsabilidades para solucionarlas y evitar situaciones demasiado fáciles o difíciles. Las necesidades de poder se refieren a tener el control de otras personas o situaciones competitivas e influir para que las personas realicen el comportamiento deseado. Las necesidades de afiliación es buscar relaciones interpersonales de amistad, apoyo y aceptación de otras personas (Chiavenato, 2009).

La motivación intrínseca se deriva de factores grupales y culturales, entre ellos, logros, poder y afiliación; por lo que laboralmente, tiene que ver con el desempeño, metas desafiantes, éxito, cargos importantes, relación con otras personas de la organización y un buen ambiente de trabajo (Soriano, 2001, como se citó en Bello y Bustamante, 2019).

**Teorías de necesidades y control.** Estas teorías indican que el mayor nivel de realización de una persona es regular la conducta laboral respecto a los motivadores internos (autocontrol), sin requerir supervisión o control externo. Asimismo, Glacer (1971) desarrolló una teoría de necesidades fundada en el autocontrol, por medio de necesidades primarias o de supervivencia (en todos los seres vivos) y psicológicas (exclusiva de los humanos). Entre las psicológicas se encuentran amor y pertenencia, poder, diversión o libertad. Por lo cual, las necesidades van cambiando a lo largo de la vida hasta llegar a la autorrealización personal (Andrade et al., 2021).

Teoría de los dos factores de Herzberg. Su teoría se enfoca en el ambiente externo y, por tanto, la motivación laboral depende de factores higiénicos y factores motivacionales. Los factores higiénicos están relacionados a las condiciones laborales como el clima, políticas y relaciones laborales, sueldo, beneficios, oportunidades, seguridad en el puesto de trabajo, etc., y si estos no son óptimos, provocan insatisfacción en los trabajadores. Los factores motivacionales se enfocan en las actividades, tareas y las obligaciones del puesto de trabajo relativas al crecimiento, realización y reconocimiento profesional, por ejemplo, toma de decisiones, delegar responsabilidades, ascenso, ejecución de habilidades personales y simplificación o ampliación del puesto de trabajo (Chiavenato, 2011).

De ahí que la motivación intrínseca de acuerdo con Herzberg está relacionada con los factores motivacionales que se desarrollan en el interior de las personas y que

producen placer en las actividades que se realizan. La motivación extrínseca depende de los factores higiénicos y son derivados de la insatisfacción del ambiente y las condiciones en las que se desenvuelven las personas. Por ejemplo, en el ámbito laboral se asocia a la remuneración, seguridad laboral, estatus, crecimiento, etc., (Soriano, 2001, como se citó en Bello y Bustamante, 2019).

**Modelo de las características del trabajo.** Es propuesto por autores como Rodríguez et al., (2013) y Hackman y Oldham (1976) en el cual enfatiza que las características de los puestos de trabajo originan aspectos psicológicos como la satisfacción, motivación y eficacia laboral, orientadas a la autorrealización y la satisfacción de necesidades. Para ello se requiere entender cómo influyen los aspectos psicológicos en la motivación de las personas (Andrade et al., 2021).

**Teorías de proceso.** Rodríguez et al., (2013) señala que las teorías de proceso son de tipo cognitivo debido a que las personas son conscientes en el establecimiento de metas y su conducta es racional para el logro de metas. A continuación, se desarrollan las teorías de proceso.

**Teoría camino-meta o *path-goal*.** Fue propuesta por Georgopoulos, Mahoney y Jones (1957), plantean que la motivación está relacionada al rendimiento laboral y los objetivos de los trabajadores, por lo que, se deriva de la fijación de metas y la percepción de alcance de objetivos de las actividades laborales que realiza (Andrade et al., 2021).

**Teoría de la equidad de Adams.** De acuerdo con Chiavenato (2009), la teoría de Adams hace referencia a la “comparación que las personas hacen entre sus aportaciones y recompensas y las de otros” (p. 248). Esto quiere decir que las personas analizan las

acciones (esfuerzos, competencias, experiencia, etc.) que realizan, respecto a las recompensas que reciben a cambio (remuneración, compensaciones, aumentos, reconocimiento). Posteriormente, realizan una comparación con otros colaboradores para identificar equidad o inequidad negativa o positiva. La comparación puede ser de tipo propia interna (dentro de la organización) o externa (fuera de la organización). Las personas pueden compararse de acuerdo con el sexo, el tipo de trabajo, nivel académico o el tiempo de antigüedad. Además, menciona que la justicia distributiva influye en la satisfacción y percepción de las personas, ya que su comportamiento se verá reflejado en la organización.

Por otra parte, Andrade et al., (2021) menciona que:

El trabajador percibe que existe un desbalance entre lo que da y recibe de la organización y aquello que obtiene otro trabajador en una situación similar, se produce un desequilibrio que puede conducir a frustraciones, menor esfuerzo, renuncia o cambio de empleo". (p. 111)

Así que la inequidad en las organizaciones puede afectar las relaciones entre los compañeros de trabajo y fomenta la desmotivación de los trabajadores.

Teoría de la definición de objetivos de Locke. También se denomina como teoría del establecimiento de metas. Locke en 1668 planteó que:

La motivación y el nivel de ejecución están en función de los objetivos que un trabajador se propone alcanzar. Aquellos trabajadores que desean alcanzar metas complejas y valiosas desarrollarán un mayor nivel de actividad que aquellos que intentan conseguir metas simples y asequibles. (Andrade et al., 2021, p. 112)

No obstante, Chiavenato (2009), refiere que esta teoría "analiza el efecto que la especificación de objetivos, los desafíos y la retroalimentación producen en el desempeño de las personas" (p. 251). Las características de la teoría de definición de objetivos de Locke son: a) se obtienen mejores resultados si se tienen objetivos bien definidos y

difíciles de alcanzar; b) por más difícil que sea el objetivo, si la persona se compromete y está capacitada, mejor será su desempeño; c) la retroalimentación sobre los avances y mejoras hacia el objetivo guiarán el comportamiento de las personas; d) a las personas les gusta trabajar con objetivos en común con el jefe, ya que son metas que desean alcanzar; e) entre mayor eficacia personal tenga un individuo, mayor será el esfuerzo y los resultados serán mejores; f) los objetivos son diferentes si se proponen de manera individual o en grupo. Los cuatro métodos básicos para motivar a las personas son: el dinero, la definición de objetivos, participación en toma de decisiones y objetivos, y el rediseño de puestos de trabajo y tareas.

Teoría de las expectativas de Vroom. También se denomina teoría de la expectativa-valencia, donde la motivación del trabajador (F) está en función de una expectativa percibida al esfuerzo (E) para conseguir una meta o valencia (V), por lo tanto, la fórmula quedaría de la siguiente forma  $F = f(E \times V)$ , (Andrade et al., 2021). Chiavenato (2011) hace énfasis en que “Vroom propone un modelo de expectativas de la motivación que se basa en objetivos intermedios y progresivos (medios) que conducen a un objetivo final (fin)” (p. 47). Por lo tanto, en esta teoría la motivación produce, rechaza nociones preconcebidas y reconoce las diferencias individuales por medio de tres factores que la motivación produce. El primer factor son los objetivos personales: dinero, beneficios sociales, reconocimiento, seguridad en el puesto de trabajo y tener un trabajo interesante. El segundo factor es la relación que existe entre la productividad y los objetivos personales, esto quiere decir que, si se cumplen los objetivos personales del trabajador en la organización, este se sentirá motivado y habrá mayor productividad. El tercer factor es la percepción de la influencia de su productividad, tiene que ver con la creencia del trabajador de que su labor no se refleja en la productividad de la empresa.



Modelo de la motivación de Porter y Lawler. Para este modelo la motivación depende del dinero, compañerismo y dedicación. Sin embargo, Lawler menciona que las organizaciones no hacen el uso adecuado de estos motivadores, por esto no se obtiene el efecto deseado (Andrade et al., 2021). Para Porter y Lawler el modelo de motivación consta de cuatro factores, el primero es la motivación se da por la interacción entre las expectativas del incremento de esfuerzo para un desempeño (percepción positiva o negativa de los resultados) y el valor deseado. El segundo factor es la habilidad, definida por Vroom (1964) como “el grado en que poseen los individuos todos los atributos necesarios para su desarrollo, excluyendo aquellos de naturaleza psicológica” (p. 8). El tercer factor corresponde a los roles percibidos, Porter y Lawler los definen como la forma de identificar el papel que se desempeña laboralmente. El cuarto factor son las recompensas, en las que se incluyen los motivadores intrínsecos y extrínsecos relacionados al desempeño de la persona y la equidad (Pin y Susaeta, 2003).

Además, Porter y Lawler exponen que se deben tomar en cuenta las diferencias personales (psicológicas) con la finalidad de estar al tanto de los cambios del ambiente laboral de las personas, la percepción de ellas y cómo influyen en el desempeño y rendimiento laboral (García, 2010).

Teoría social cognitiva. Andrade et al. (2021) destaca que esta teoría fue propuesta por Bandura (1997) y se considera importante porque hace énfasis en el autocontrol de las personas ante situaciones motivacionales, a pesar de factores externos. Por lo tanto, busca “explicar cómo el contexto influye a la hora de establecer objetivos laborales y de qué manera los diferentes aspectos del autocontrol durante el proceso motivacional determinan la consecución de dichos objetivos” (p. 112). Esto por medio de operativizar los objetivos que se desean alcanzar, auto-observar los pasos

que se llevan a cabo y los comportamientos efectuados, autoevaluar los resultados y auto reaccionar para hacer correcciones oportunas.

Teoría motivacional de la identidad social y de la auto categorización. Plantea que la importancia de las necesidades motivadoras depende del contexto en el que se desenvuelven las personas, ya sea personal, familiar, social, grupal, laboral, etc., y de las normas y metas asociadas a las mismas. Se consideran aspectos motivacionales colectivos los relacionados con la motivación, la construcción y la expresión de valores vocacionales, lealtad organizacional, cooperación, compromiso, etc., (Andrade et al., 2021).

Modelo de rasgos motivacionales. De acuerdo con los autores Kanfer y Ackerman (2000) los motivadores en los que se basa el comportamiento de los trabajadores son: los que dependen del momento (la situación y el estado en que se encuentra la persona) y los estables (relacionados a características de la personalidad, responsabilidad, competitividad, deseo de aprender, etc., (Andrade et al., 2021).

Modelo compensatorio de la motivación laboral y de la voluntad. Kehr (2004) desarrolló este modelo, el cual plantea que “la voluntad del individuo podría compensar la falta de motivación en algunas situaciones, como en aquellas en las que el sujeto percibe que no posee la competencia laboral apropiada” (Andrade et al., 2021, p. 113).

**Teoría del refuerzo.** Esta teoría es opuesta a la teoría de la definición de objetivos de Locke. Esta teoría refiere que el comportamiento de las personas depende del refuerzo o la consecuencia, ya sea positiva o negativa en el ámbito laboral. El refuerzo es

considerado un motivador. La teoría del refuerzo se basa en la Ley de efecto de Thorndike y de Skinner, ya que un comportamiento agradable tiene mayor probabilidad de repetirse en lugar de uno desagradable. Las cuatro estrategias para modificar el comportamiento organizacional son: a) refuerzo positivo para aumentar la frecuencia del comportamiento deseado con respuestas agradables; b) refuerzo negativo para aumentar la frecuencia del comportamiento deseado y evitar una respuesta desagradable relacionada con un comportamiento indeseado; c) sanción, utilizada para disminuir o eliminar un comportamiento indeseado, aplicando una consecuencia para que este no ocurra de nuevo; y d) extinción para eliminar o disminuir un comportamiento indeseado (Chiavenato, 2009). En la actualidad algunas organizaciones utilizan reforzadores positivos o negativos y sanciones para que los trabajadores hagan o dejen de hacer ciertos comportamientos que afectan el ambiente laboral y la productividad de la organización.

### ***Generaciones humanas***

Ahora, para entender cómo funciona la motivación laboral en cada una de las generaciones humanas, se comenzará con la definición. Por tanto, las generaciones humanas son conjuntos de personas asignadas por grupos de edad, hechos históricos, aspectos sociales y culturales característicos de cada grupo, así como formas de pensar o actitudes similares y situaciones de vida en común (Díaz et al., 2017).

Las personas están divididas por rangos de edad, denominadas generaciones humanas, conformando grupos generacionales que se dividen en: *los tradicionales* (veteranos en retiro, casi extintos de las organizaciones) nacidos antes de 1943, *los Baby Boomers* nacidos entre 1943 y 1960, seguida de *Generación X* nacidos entre 1960 y 1980, *Generación Y o Millennials* nacidos entre 1980 y 2004, y *Generación Z o Centennials* (comienzan a incorporarse en el mercado laboral) son nacidos a partir del 2004 (Díaz et

al., 2017; Montiel, 2020). Por ejemplo, Mannheim (1952) menciona que las generaciones son “un grupo generacional que comparte experiencias de vida históricas y sociales, que afectan la forma en que las personas de esa generación desarrollan y distinguen un grupo generacional de otro” (Smola y Sutton, 2002, como se cita en Ramírez, 2022, p. 4). Es importante mencionar que el rango de edad de las generaciones varía conforme a las características sociales y políticas que las definen a nivel mundial y en relación con los autores que investigaron y definieron las generaciones.

**Tradicionalistas.** Para comenzar, se iniciará con la generación más longeva. Se compone de personas nacidas antes de 1943. Este grupo generacional se puede definir como Tradicionalistas, Tradicionales, Generación silenciosa o Swingers (Díaz et al., 2017).

En el ámbito familiar los tradicionales son apegados a la familia, ya que fue importante para ellos, facilitar a sus hijos oportunidades a las que no tuvieron acceso. En el ámbito laboral es representada por la vida empresarial en desarrollo económico, con austeridad, escasez, lealtad, disciplina, compromiso, apegados a su familia, al trabajo y resistentes al cambio, respeto a la jerarquía, ya que los jefes mandan y los subordinados acatan; son trabajadores e incondicionales, su prioridad es el salario (Díaz et al., 2017; Montiel, 2020).

**Baby Boomers.** Posteriormente se encuentra el grupo de los Baby Boomers, el cual se compone de personas nacidas entre 1943 y 1960. Chirinos (2009) plantea que los eventos que caracterizan a los Baby Boomers son la Post II Guerra Mundial, prosperidad, televisión, suburbios, derechos civiles y la liberación de la mujer. El nombre de esta generación se debe a que aumentó la tasa de natalidad cuando los hombres regresaron de la Segunda Guerra Mundial. También se comenzaron a desarrollar nuevos grupos

sociales como los hippies y la economía fue próspera (González y Landero, 2021). Algunas características de la personalidad es que están dispuestos a dar un extra, positivos, amor/odio (relación con la autoridad) y quiere tener todo (Chirinos, 2009). Otras características psicológicas de este grupo generacional son: seguros de sí mismos, idealistas, cultivados, optimistas, competitivos, ambiciosos e independientes. En el ámbito familiar y social, los Baby Boomers se criaron principalmente por madres jóvenes, amas de casa, tradicionalistas y conservadoras. También tienen flexibilidad al uso de herramientas tecnológicas que faciliten su vida familiar y laboral. En el ámbito laboral es una generación respetuosa con las jerarquías, tendente a largas jornadas laborales, son flexibles a los cambios, el trabajo es lo más importante, valoran la productividad, rechazo al odio, son auto motivados, buscan la gratificación o compensación, autoridad, seguridad laboral, estabilidad económica, experiencia y visión a largo plazo para solución de problemas, negociación con posteriores generaciones, responsables y confiables (Díaz et al., 2017; Montiel, 2020).

Por otro lado, en el ámbito laboral actual el 35% de esta generación utiliza servicios financieros *online*, la mayoría se encuentra laborando y estudiando posgrados, y algunos trabajan como consultores (Quesada, 2022).

**Generación X.** Después de los Baby Boomers sigue la Generación X, el rango de edad oscila entre 1960 y 1980. Los eventos que definen ésta generación son la Lucha contra Irán, alta tasa de divorcio, Wall Street -1980, programa MTV, crisis de seguridad social y despidos corporativos. La personalidad de esta generación se distingue por ser orientados a los resultados, organizan su vida alrededor del trabajo, son leales con las empresas y tienen el hemisferio izquierdo más desarrollado (Chirinos, 2009). De acuerdo con Díaz et al., (2017) y Montiel (2020), otras características psicológicas son que: tienen problemas para procesar el fracaso, independientes, individualistas, les gusta tener un

equilibrio personal y laboral, organizan su vida, escépticos, pragmáticos, flexibles y tienen acceso a la tecnología. Asimismo, los mismos autores refieren que en el ámbito familiar, esta generación tiene una infancia y adolescencia favorable, son padres de los Millennials y/o Centennials, desean pasar más tiempo con sus hijos y son sobreprotectores, buscan dar estabilidad a su familia, las madres de esta generación comienzan a incursionar en el mundo laboral, por lo que, en muchos casos ambos padres trabajan y/o son divorciados. Respecto a lo laboral, las personas de la Generación X disfrutan trabajar, tienen habilidades de liderazgo, se adaptan al cambio, tienen lealtad a las organizaciones, evitan la jerarquía, les gusta tomar decisiones, desean un trabajo flexible que se adapte a sus planes o actividades y algunos son tendientes al emprendimiento (Díaz et al., 2017; Montiel, 2020). Buscan beneficiarse a sí mismos, no les gusta que les muestren sus errores o acatar órdenes y son personas laboralmente maduras, preparadas y responsables (González y Landero, 2021). Asimismo, la Generación X en las organizaciones buscan reconocimiento y autodefinición profesional se encuentran en cargos medios y altos; y tienen la creencia de que la educación superior los puede llevar a un empleo digno, se desempeñan en roles importantes en las organizaciones (Quesada, 2022).

**Generación Y o Millenials.** Seguidamente se encuentra la Generación Y. Se compone de personas nacidas entre 1980 y 2004 (Díaz et al., 2017). Los eventos más representativos de esta generación son: computadores-internet, calentamiento global, tiroteos en escuela, ataques terroristas, diversidad cultural y boom económico de los 90 (Chirinos, 2009). Son hijos de los últimos Baby Boomers y de las primeras personas de la Generación X (Zemke et al., 2013, como se citó en Díaz, et al., 2017). El nombre de esta generación puede diferir, pero también es nombrada Cyberkids, Nexters, The Nexus Generation, Baby Boom Echo, GenMe, Generación WHY, Generación de internet, E-

generation, My pod, Generación now, Generación despierta, Wannabees o la Generación Feel Good (Ramírez, 2022). Asimismo, Díaz et al., (2017), Montiel (2020) y Ramírez, (2022) consideran que las características psicológicas que componen la Generación Y son la impaciencia al éxito, alta autoestima, orientación al cumplimiento de logros, autoconfianza, son pragmáticos, creativos e individualistas, leales y con actitud desafiante y retadora; pero también se pueden frustrar fácilmente. En relación al ámbito familiar y social esta generación es denominada “hijos trofeo” protegidos y queridos, ya que los padres de esta generación solían ser “padres helicóptero”, siendo estos los que brindaron retroalimentación, independencia, acceso a la educación y recursos tecnológicos a sus hijos y, por otro lado, originaron presión social, familiar y personal. También buscan tener un equilibrio personal-laboral, la tecnología es parte de su estilo de vida, son desapegados a la política y a la religión, realizan actividades por placer y son sociables. En el ámbito laboral, es una generación con altas expectativas (promociones y recompensas) a la que le gusta la retroalimentación constante, ascensos rápidos a cargos altos, cambio constante de trabajo, trabajos con desafíos y diversión, tienen gusto por el emprendimiento (Díaz et al., 2017; Montiel, 2020; Ramírez, 2022). Otras características de la personalidad de esta generación es que son idealistas, trabajan en equipo, son de pensamiento social y activo, tienen respeto por otras personas, son orientados al logro, estructurados, buscan la mejor oferta económica, son más creativos y cuentan con una excelente formación académica en comparación a otras generaciones (Chirinos, 2009). De acuerdo con Cifuentes (2010) las personas de la Generación Y son emprendedores, optimistas, multitareas, ambiciosos, hiperconectados, de mente abierta, narcisistas, materialistas y egocéntricos (González y Landero, 2021). A su vez, esta generación compete por ser más ecológica, orgánica, exitosa y correcta. Algunas personas de la Generación Y creen que pueden ser promovidos sin importar el rendimiento, unos tienen puestos de liderazgo y otros están en puestos operativos o como practicantes. La

Generación Y se comunica principalmente por redes sociales, lo cual significa que cuentan con habilidades tecnológicas y cuentan con conocimiento en herramientas laborales y habilidades mejor desarrolladas que algunos compañeros de trabajo (Quesada, 2022).

**Generación Z.** Y, por último, está la Generación Z, también definida como IGen o Centennials. No hay certeza del inicio de rango de la Generación Z, pero Carpintero (2020) plantea que son personas nacidas entre 1995 y 2010, pero si se observa que Díaz et al., (2017) menciona que la Generación Y es hasta 2004, entonces la Generación Z corresponde a personas nacidas después del 2004. Se conforma de adolescentes y jóvenes que han sido influenciados por los adelantos de la tecnología como: el internet, las redes sociales y aparatos móviles, por lo que son nativos digitales, consumen lo que desean, no buscan aprobación paterna e investigan los productos, son multitareas y realistas. Los acontecimientos representativos de esta generación son: atentados de las Torres Gemelas, creación del Play Station 2 y Windows XP, aparición de las redes sociales Whatsapp, Facebook y Youtube, muerte del Papa Juan Pablo II, primer presidente afroamericano de EU, creación de diversos dispositivos electrónicos (Carpintero, 2020). Vilanova (2019), menciona que la generación Z “es una generación que no viene a trabajar, sino a vivir una experiencia profesional que le satisfaga y que sea afín a su forma de entender el mundo en el que viven” (p. 43), por lo que, les gusta cambiar de trabajo de manera constante. Las características psicológicas que los definen es que son curiosos, creativos, realistas, autodidactas, autosuficientes. Montiel (2020) señala que en el ámbito familiar y social es una generación con influencia de los padres en la toma de decisiones, les gusta tener dominio de sus amigos y buscan el equilibrio vida-carrera. El mismo autor, plantea que, en lo laboral suelen ser emprendedores, les



gusta el éxito personal, tienen iniciativa, buscan solucionar problemas, flexibilidad y son poco optimistas a oportunidades laborales.

### ***Panorama de las Generaciones en el Ámbito Laboral***

Por medio de las características de grupos generacionales y de algunas investigaciones en el ámbito laboral se ha obtenido que hay particularidades que demuestran el comportamiento y cualidades de los trabajadores en el ámbito laboral. De acuerdo con Ramírez (2022), la generación de los Baby Boomers se encuentra a poco de salir del ámbito laboral, ya que las personas de menor edad de esa generación están por arriba de los 57 años de edad y están a punto de pensionarse. Asimismo, Chirinos (2009) plantea que esta generación se encuentra laboralmente ejerciendo autoridad y colaborando con la autoconfianza de las personas de la Generación X que siempre se enfocan en lo suyo y, por otro lado, con los Millennials que buscan quién los supervise. También se plantea que es un reto, ya que “los directores, gerentes y líderes, ...deben prepararse respondiendo a la premisa organizativa de ser un buen empleador en el futuro” (p. 143). Por otro lado, Díaz, et al., (2017) menciona que esta generación es activa en las organizaciones, suelen encontrarse en cargos de poder, se caracterizan por su dedicación o adicción al trabajo. Asimismo, se encuentran actualmente en proceso de retiro del mercado laboral, unos están pensionados y otros desean continuar laborando después de su retiro para alcanzar mayor estatus o desempeñarse como consultores para compañías. De igual manera, el mismo autor refiere que, las personas de esta generación que se encuentran laborando y están bien posicionados profesionalmente son piezas esenciales para el proceso de transferencia de liderazgo y autoridad para las siguientes generaciones.

De acuerdo con Díaz et al., (2017) y Montiel (2020), la Generación X, se encuentra en cargos medios y altos, buscan el equilibrio entre la vida personal y laboral, aportan a

las organizaciones una alta competencia tecnológica, aceptación a la diversidad y al cambio. Actualmente forman gran parte del mercado laboral, son profesionalmente maduros, responsables, bien preparados, leales a la organización, les gusta el reconocimiento y retroalimentación de sus superiores y colegas.

Díaz et al., (2017) y Montiel (2020) hacen referencia a que la generación Y o Millennials prefiere ser reconocida laboralmente por medio de estímulos no económicos como días de vacaciones, eventos sociales, combinación de incentivos, cambio de puesto o capacitación para crecimiento laboral. Asimismo, esta generación es la más activa actualmente en las organizaciones, algunos se encuentran en cargos de liderazgo y otros como practicantes, no son leales laboralmente y están pensando a menudo en cambiar de trabajo para buscar nuevas oportunidades y sus intereses personales son más importantes que la organización.

Vilanova (2019) menciona que las personas de la generación Z no desean ser jefes solo adquirir conocimientos y experiencias profesionales, ya que lo que desean es laborar dentro o fuera de la organización, pero con libertad. A su vez, a los hombres les gusta emprender (tener una empresa y ser autónomos) y a las mujeres les interesa un trabajo asalariado (desean trabajar para otras personas o ser funcionarias). También, les interesa laborar en un lugar con buen ambiente laboral, la conciliación, desarrollar una carrera profesional, estabilidad y un buen salario.

### ***Factores que Intervienen en la Motivación Laboral***

Después de conocer las definiciones de los conceptos principales y de las características de las generaciones humanas, es fundamental conocer los factores internos y externos que influyen en la motivación laboral de los trabajadores. Como lo menciona la Enciclopedia Humanidades (s/f) refiere que los factores que influyen en la motivación laboral son: 1) factores ambientales y externos a la empresa, por ejemplo

situaciones políticas o económicas que impactan en las actividades de la empresa; 2) factores internos de la empresa como el clima laboral, políticas internas, forma de contratación, el trato, remuneración o reconocimiento; 3) factores individuales, por ejemplo las emociones, valores, ideas, creencias para objetivos propios.

Desde el punto de vista de Peña y Villón (2018), los factores que pueden influir en la motivación laboral son los siguientes: a) presencia de una relación laboral donde figure la satisfacción; b) predominio de las expectativas y de las compensaciones en cuanto a la satisfacción laboral; c) clima laboral positivo en donde el trabajador encuentre el confort; y d) resultados de la satisfacción laboral. En algunas situaciones la combinación de estos factores puede ser más efectiva para motivar al personal de la organización y, a su vez, las necesidades personales y profesionales de cada empleado son diferentes, por lo que los factores motivacionales no son los mismos para todas las personas.

También, los factores que influyen en la motivación laboral pueden ser de tipo interno y externo a la organización. Los factores externos son de tipo individual, ya que influyen en la personalidad de cada trabajador, algunos de ellos son:

- El ciclo vital. Dependencia familiar, inicio del proyecto de vida, crecimiento, consolidación, madurez y retiro.
- Circunstancias individuales. Relacionadas a la salud, propia o familiar.
- Entorno social y cultural. Aspectos económicos, políticos, culturales, etc.

Los factores internos en la organización que influyen en la motivación de los trabajadores, del puesto de trabajo y la situación son:

- El dinero. Brinda seguridad, influencia y prestigio. Por ejemplo, un aumento de sueldo, salarios equitativos, apoyo de préstamos y becas.
- El reconocimiento y elogio. Deben ser claros, sinceros, coherentes, concretos y oportunos por parte de superiores o compañeros de trabajo. Sirve para reconocer

el desempeño, buen servicio, superación, ideas innovadoras u obtención de objetivos.

- El tiempo. Reducción de jornadas de trabajo, permisos, días libres, etc.
- Promociones y desarrollo profesional. Promoción interna, promoción vertical, ascensos de puesto para la adquisición de aptitudes, habilidades y conocimientos para crecimiento y desarrollo laboral.
- Trato de calidad y elección de tareas. Mejorar la relación jefe-trabajador, que el superior dedique tiempo al colaborador, resuelva dudas, muestre interés, brinde apoyo, asigne actividades interesantes y compatibles a sus fortalezas.
- Autonomía. Libertad, delegación de decisiones y actividades dentro de la normatividad establecida.
- Formación. Proporcionar cursos especializados, cursos en escuelas de prestigio, conferencias o ampliación de estudios.
- Recreación laboral. Espacios y horas de recreación, tiempo libre con actividades físicas, psicológicas, culturales, deportivas o artísticas que favorezcan la socialización y responsabilidad social.
- Regalos. No necesariamente tienen que ser económicos, ejemplo de ellos son: viajes, cenas o entradas a eventos.
- Modelos organizacionales. Organizaciones liberadoras que motivan e impulsan a los trabajadores, con un entorno laboral innovador, creativo, comunicativo y colaborativo (Peña, 2015, como se citó en Gutiérrez et al., 2020).

Rodríguez et al., (2020) considera que los factores que interactúan en la motivación de los trabajadores son: “las cualidades personales de los trabajadores, las tareas que desempeñan y los sistemas organizacionales que afectan en el entorno laboral... se debe de considerar que la conducta humana está orientada a alcanzar objetivos” (p. 54).

En efecto, los factores que influyen en la motivación laboral mucho tienen que ver con las características de las personas y de la organización, así como, son diferentes en cada persona y en cada organización.

### ***Impacto de la Motivación Laboral en las Organizaciones***

Rodríguez et al., (2020) afirma que “una persona motivada es capaz de superar cualquier dificultad” (p. 54), por lo que, es importante que las organizaciones presten atención a la motivación laboral, de lo contrario las organizaciones se consideran menos competitivas. Del mismo modo, la falta de motivación provoca una deficiente productividad de los trabajadores, ya que no se desempeñan bien y la mala actitud afecta el clima laboral. Este autor también menciona que la motivación laboral impacta en el clima laboral, dado que los deseos e impulsos de los trabajadores pueden cambiar e impactar en la colaboración y relación con otras personas, interés y confianza. Un clima organizacional positivo genera logro, poder, afiliación, productividad, satisfacción, innovación, baja rotación y adaptación. Si hay un clima organizacional negativo, impactará de forma contraria a lo anterior mencionado y, por lo que, provocará sentimientos de depresión, apatía, desinterés, descontento, agresividad, agitación e inconformidad en los trabajadores. La motivación laboral también impacta en la satisfacción de los trabajadores, ya que al igual que el clima organizacional, este influye en la productividad, generando una actitud positiva y mayor rendimiento para producir. Las compensaciones son una parte importante en la retención, motivación y productividad del personal. Los trabajadores además de buscar un buen salario, les interesa obtener otras prestaciones adicionales (premios, vales, comida, etc.), ya que esto brinda satisfacción, felicidad, productividad. Otro aspecto que impacta en la motivación laboral es el desempeño laboral, dado que permite evaluar el cumplimiento de las metas individuales de los trabajadores y, por tanto, promover buenos comportamientos y actitudes que aumentan la

productividad y la competitividad de la organización. Por último, este autor menciona que la motivación impacta en la productividad porque surge del logro de objetivos individuales y organizacionales.

Gutiérrez et al., (2020) argumenta que el impacto que tiene la motivación laboral en las organizaciones es que los trabajadores contarán con un alto grado de satisfacción hacia sus clientes.

### ***Acciones para la Motivación Laboral o Estrategias de Motivación Laboral***

Según Rodríguez et al., (2020) algunos aspectos que las organizaciones deben tomar en cuenta para mejorar la motivación de sus trabajadores son los que se mencionan a continuación.

- Lugares gratos: espacios llenos de estímulos;
- Buen ambiente: ser transparentes, evitar los rumores e incentivar el trabajo colaborativo;
- Desarrollo Humano: contar con políticas de desarrollo humano, que reconozcan, desafíos interesantes y proyección de los trabajadores;
- Balance vida/trabajo: generar una buena calidad de vida como horarios flexibles y puestos cómodos y ergonómicos;
- Proyecciones: crecimiento laboral;
- Carga laboral consciente: evitar sobrecarga laboral, plazos imposibles o difíciles de cumplir;
- Empatía y respeto: buen trato y participación afectiva;
- Líderes, no jefes: comunicación horizontal, identificación entre colaboradores y estimular a los trabajadores; y
- Reconocimientos: agradecimientos, estímulos y recompensas morales y económicas.

En cambio, Gutiérrez et al., (2020) señala que las técnicas para impulsar la motivación laboral son las siguientes.

- Políticas de incentivos: Reconocer o premiar en forma económica, vacaciones, bonos, etc.;
- Promoción laboral: Ascensos de puesto y sueldo, y posibilidad de cambio de puesto;
- Definir objetivos y funciones: definir objetivos personales, que el trabajador sepa qué hacer y el tiempo disponible para realizar las actividades;
- Organizar correctamente la plantilla: asignación de empleados en puestos adecuados de acuerdo a sus competencias;
- Delegar responsabilidades: la autonomía favorece la superación personal, la autoestima y libertad;
- Reconocer el trabajo bien hecho y estimular la mejora continua: aceptar, tomar en cuenta y valorar las aportaciones individuales. El reconocimiento puede ser económico o afectivo;
- Estimular la comunicación: relaciones sanas, compañerismo, humildad y mejora continua;
- Establecer las metas: metas claras, plantear objetivos a corto, mediano y largo plazo;
- Utilizar incentivos o premios: contar con políticas de incentivos económicos y afectivos;
- Estimula la superación personal y profesional: preocuparse por la formación profesional y animarlos a tener iniciativa propia personal y profesional.

Como resultado a lo anterior, si las organizaciones implementan acciones para llevar a cabo acciones de motivación laboral, impactará en el desempeño de los trabajadores y por consiguiente en la productividad de las organizaciones.

## Planteamiento del Problema

La motivación laboral es un problema en la mayoría de las organizaciones, ya que, si los trabajadores no se encuentran motivados, se verá afectado principalmente su desempeño, el clima laboral y la productividad de la organización. Además, es común que, al contar con trabajadores con baja motivación, en las organizaciones haya una mayor rotación de personal, debido a que los trabajadores no se sienten satisfechos de manera personal y profesional.

Por ejemplo, una encuesta realizada por la bolsa de trabajo en México OCCMundial (2018) a 700 personas mexicanas entre 20 y 40 años de edad que se encontraban en busca de un nuevo o mejor empleo, arrojó que el 87% de los trabajadores son desmotivados por las empresas y, por consiguiente, se estancan laboralmente. Los motivos de esta situación tienen que ver con malas prácticas (30%) y ausencia de planes de crecimiento y desarrollo laboral (33%). También siete de cada 10 trabajadores reconocen que la desmotivación es a causa de la organización y las personas, el 20% considera que es causado por la organización y el 6% refiere que es responsabilidad de cada persona. Pero eso no es lo alarmante, sino que los factores de la desmotivación considerados por las personas encuestadas son las siguientes:

- 75% Falta de oportunidades de crecimiento profesional
- 49% No tiene aumento de sueldo
- 43% La misma rutina, sin mayores retos
- 36% No se les brinda capacitación o actualización
- 28% No son tomados en cuenta
- 26% Llevan mucho tiempo en el mismo puesto de trabajo
- 12% Falta de prestaciones.



Por consiguiente, se observa que los factores mencionados son de índole personal y profesional, por lo tanto, los trabajadores no se sienten motivados y esto puede ocasionar abandono laboral o baja productividad, lo cual afecta directamente a las organizaciones.

En la investigación *La motivación laboral como un detonante para el mejor desempeño en las pequeñas empresas de la Ciudad de Puebla* realizada por Rivas (2018), se aplicó un cuestionario de 23 ítems (Respuestas: Totalmente de acuerdo, De acuerdo, Ni en acuerdo ni en desacuerdo, En desacuerdo, Totalmente en desacuerdo) a 229 trabajadores de pequeñas empresas del sector de servicios para conocer la influencia de ciertos factores en la motivación, tomando como referencia la Teoría de Herzberg (factores higiénicos y de reconocimiento) y la Teoría de McClelland (necesidades de logro, afiliación y poder). De la aplicación del cuestionario se obtuvo que:

- 12% Está totalmente de acuerdo con su salario, aguinaldo y vacaciones de acuerdo de ley;
- 5% Está totalmente de acuerdo y considera que su salario neto recibido es justo en relación a su trabajo y su esfuerzo;
- 9% Está totalmente de acuerdo en que gana lo suficiente en su empleo actual para atender a los que dependen de ellos y/o sus necesidades básicas;
- 12% Está totalmente de acuerdo en que sus opiniones y sugerencias son tomadas en cuenta en el trabajo;
- 25% Está totalmente en desacuerdo porque no recibe algún incentivo por parte de la empresa cuando va más allá de sus obligaciones;
- 23% Está totalmente de acuerdo en que le gusta desempeñar un buen trabajo para ser imitado por sus compañeros de trabajo;
- 27% Está totalmente de acuerdo y considera que trabaja mejor en un lugar iluminado, ventilado y con poco ruido;

- 25% Está totalmente de acuerdo que es importante para ellos saber el progreso de su trabajo;
- 17% Está totalmente de acuerdo y considera amigos a algunos compañeros de trabajo;
- 17% Está totalmente de acuerdo y disfruta trabajar en equipo más que hacerlo solo;
- 10% Está totalmente de acuerdo en que el reconocimiento que tiene es igual al de quien realiza funciones similares a las suyas;
- 15 % Está totalmente de acuerdo en que le motiva establecer y lograr metas;
- 37% Está totalmente de acuerdo en que disfruta un reto difícil;
- 16% Está totalmente de acuerdo en que le gusta competir, pero sobre todo ganar;
- 25% Está totalmente de acuerdo y acostumbra a construir relaciones estrechas con sus compañeros de trabajo;
- 25% Está totalmente de acuerdo y tiene claro de quién depende en su trabajo;
- 41% Está totalmente de acuerdo y prefiere trabajar con mucha libertad sin supervisión cercana;
- 38% Está totalmente de acuerdo y le motiva que su trabajo sea reconocido;
- 25% Está totalmente en desacuerdo porque no tienen oportunidades de crecimiento económico y profesional en la empresa;
- 16% Está totalmente en desacuerdo porque no se sienten seguros y estables en su empleo;
- 23% Está totalmente de acuerdo en que su trabajo actual le permite gozar de tiempo con su familia;
- 31% Está totalmente de acuerdo y tienen buena relación con sus compañeros de trabajo y su jefe los motiva a tener un mejor desempeño laboral;

En este caso, se observa que los porcentajes en los que los trabajadores están totalmente de acuerdo son bajos. La mayoría de los ítems tuvieron como resultados estuvieron por debajo del 41% en cuanto a resultados positivos motivacionales de la organización.

Por otra parte, Rodríguez et al., (2020) en el *Diagnóstico del impacto de la motivación laboral como medio para incrementar la productividad. Estudio de caso: Empresa TSR de Saltillo, Coahuila, México*, menciona que:

La productividad de una empresa puede llegar a reducirse cuando los trabajadores no se sienten a gusto en su lugar de trabajo, ya que cuando una persona se siente desmotivada, no ejecuta y no da lo mejor de sí misma y con su mala actitud puede afectar el clima laboral. (p. 55)

En este diagnóstico se obtuvo que el 58.33% de los participantes no reciben motivación de sus jefes o superiores para incrementar la productividad de la empresa. Los resultados también muestran que el 50% de los participantes no reciben un buen trato y reconocimiento de sus superiores cuando realizan eficazmente su trabajo. Por otro lado, como se mencionó el clima laboral es un aspecto determinante en la motivación laboral y en este diagnóstico se encontró que al 83.3% de los participantes les desalienta la relación con sus compañeros de trabajo y el 50% se percibieron apáticos al sentirse insatisfechos con el ambiente laboral. Otros aspectos que consideran los participantes de este diagnóstico es que la motivación laboral que les gustaría recibir es por medio de ascensos, buen salario, reconocimiento, bonos de productividad semanales, buen liderazgo y ambiente laboral. Por ello, además de tomar en cuenta los factores organizacionales, también es importante impactar en las necesidades personales de los trabajadores, con la finalidad de brindar un buen ambiente laboral y, por ende, proporcionar satisfacción personal y profesional en los trabajadores.

A su vez, Coromoto y Villón (2018) refieren la importancia de que los gerentes se involucren en la integración y motivación, es decir, conozcan las necesidades, preocupaciones y expectativas de los trabajadores, ya que los factores motivacionales son diferentes en cada persona. Por lo tanto, el encargado de Recursos Humanos tiene el compromiso de implementar acciones para evaluar el comportamiento y la actitud de los trabajadores, ya que esto permite alcanzar las metas organizacionales. Para que esto sea posible, el personal de mandos medios, altos y trabajadores que tenga a su cargo personal, requieren conocer y contar con herramientas que impacten en la motivación conforme a cada generación humana.

Por ejemplo, Dolores et al., (2023) en la investigación *La motivación laboral y su relación con el desempeño laboral. Un estudio de caso*, realizado en la Ciudad de Tierra Blanca, Veracruz a 31 trabajadores del sector salud que están en contacto con pacientes y familiares de pacientes, el objetivo fue evaluar la motivación laboral. Se aplicó un cuestionario estructurado, tipo Likert validado por López e Ibarra (2019) para medir la aprobación, seguridad en el empleo, reconocimiento, desarrollo profesional, remuneración adecuada y condiciones de trabajo. También se aplicó el instrumento tipo Likert, diseñado por Rocca (2008) para evaluar el desempeño laboral, por medio de las dimensiones de condiciones personales, características del trabajo, relaciones interpersonales y políticas de personal. Los resultados de la investigación arrojaron que la motivación laboral sí influye en el desempeño laboral de las organizaciones. La situación principalmente desmotivante en este caso fue que los participantes no contaron con los recursos necesarios para desempeñarse laboralmente.

Como se puede observar en las estadísticas presentadas anteriormente, son diversos los aspectos que motivan a los trabajadores, por lo que, es posible que haya una gran cantidad de factores que actualmente afectan la motivación laboral en las empresas, ya que en ellas hay trabajadores de diferentes generaciones, es decir, lo que motiva a

unas personas no aplica para todas. Como se pudo observar en la búsqueda bibliográfica, cada generación humana busca satisfacer necesidades personales, familiares, profesionales en particular, y lo que para algunas personas es importante, para otras no lo es, lo que ocasiona que haya situaciones como el abandono laboral, rotación de personal, un inadecuado clima laboral y baja productividad en las organizaciones. Asimismo, hasta el momento no se cuenta con investigaciones que aborden este tema, lo cual constituye un vacío de conocimiento que da lugar a la presente investigación.

### **Justificación de la Temática**

La motivación es un elemento importante que deben tomar en cuenta las organizaciones para que la relación entre los trabajadores y estas sea enriquecedora, ya que si los trabajadores se encuentran motivados se desempeñarán de manera eficaz y, a su vez, la productividad de la organización será mayor. Al mismo tiempo, si se llevan a cabo acciones para motivar a los trabajadores a nivel individual, grupal y organización se logrará disminuir la rotación de personal, el inadecuado clima laboral y aumentará la productividad.

Por ejemplo, en la investigación de Dolores et al., (2023) *La motivación laboral y su relación con el desempeño laboral. Un estudio de caso*, encontró que la motivación laboral influye en el desempeño laboral de los 31 participantes del sector salud de Tierra Blanca, Veracruz.

Por otro lado, Rodríguez et al., (2020) en su *Diagnóstico del impacto de la motivación laboral como medio para incrementar la productividad Estudio de caso: Empresa TSR de Saltillo, Coahuila*, en el que se encuestó a 12 trabajadores, identificó que la motivación laboral es beneficiosa para la productividad organizacional. En el caso Lucian (2015), investigó acerca de *La motivación y su impacto en la productividad en la empresa bancaria*, en la que se aplicaron 100 cuestionarios a

trabajadores y 1 entrevista a la encargada de Recursos Humanos de una empresa bancaria de Culiacán, Sinaloa. En dicha investigación se detectó que hay contrastación en temas como el clima laboral, compañerismo y la motivación de los trabajadores, dado que el área de Recursos Humanos y los trabajadores de la organización perciben estos factores de forma diferente. Respecto a los resultados obtenidos de los cuestionarios, se encontró que la insatisfacción de algunos trabajadores afecta los objetivos organizacionales debido al desagrado de los sueldos y bajas prestaciones, poca o nula capacitación o adiestramiento. También se obtuvo que el liderazgo de los jefes es un factor importante de motivación, sobre todo si estos cuentan la capacidad y habilidad de aplicarla con los colaboradores.

En el *Diagnóstico para identificar los factores de motivación prevalecientes en el contexto laboral de los trabajadores de una empresa privada, desde una perspectiva tridimensional*, de González (2015), en el que se encuestó a 27 trabajadores de la empresa Mole “Xiqueño” de Xalapa, Veracruz, demuestra que es fundamental que la organización identifique el tipo de motivación que se requiere aplicar a los trabajadores, puesto que en este caso los factores motivacionales por parte de la organización fueron los más motivantes, los factores individuales fueron los menos motivantes y los factores grupales fueron indiferentes en los participantes.

Como menciona Rivas (2018), motivar “implica la habilidad para comunicar, desafiar, delegar, fomentar, involucrarse, desarrollar y entrenar, así como informar, ofrecer a los empleados una recompensa justa, que no siempre tiene que ver con incentivos económicos” (p. 101). Por lo tanto, es fundamental que el personal de Recursos Humanos, directivos, supervisores, jefes de área o personas que tengan a cargo personal cuente con las herramientas, conocimientos y habilidades adecuadas para motivar a los trabajadores a su cargo, conforme a las características psicológicas, personales y laborales de cada grupo generacional.

Con respecto a Vargas et al., (2018) en el estudio acerca del *Impacto de la motivación en el rendimiento laboral. Caso de la Compañía Cinépolis Sahuayo, México*, en el que se empleó una muestra aleatoria de 9 empleados para evaluar indicadores (percepción, capacitación, aptitudes, recursos, expectativas, incentivos y providencia de recompensas) relacionados a la motivación y al rendimiento laboral. Como resultado de dicho estudio, se obtuvo que el efecto que tiene la motivación en el rendimiento laboral de los trabajadores es positivo, y por cada acción con la que se motive a los trabajadores tendrá un impacto del 69.70% en el rendimiento laboral. Sin embargo, 3 de los 9 trabajadores presenta carencias en cuanto a las necesidades fisiológicas, autorrealización, seguridad, autoestima y sociales.

Asimismo, en el *XVIII Congreso Internacional de Contaduría, Administración e Informática* se expuso que la motivación y satisfacción laboral no son iguales en las organizaciones públicas y en las privadas, esto derivado de la investigación de las empresas Sigma Alimentos, empresarial-Banamex, UAOdontología, DIF de Guerrero y Contraloría Acapulco para evaluar y comparar la motivación, satisfacción y desempeño laboral de sus trabajadores (Hernández, 2013). Por consiguiente, es conveniente hacer un análisis de la organización, sus características y los trabajadores, para con ello implementar un adecuado plan de motivación laboral.

En el caso de la encuesta anual *Tendencias del Entorno Laboral en México (TELM) 2018* de la empresa Kelly Services, la cual fue respondida por 9,000 personas mexicanas para conocer el entorno laboral. En ella se encontró que los factores que motivan a los trabajadores a desempeñarse mejor en su actual o reciente empleo son:

- 50% el sueldo
- 39% prestaciones
- 26% beneficios (bonos, comedor, guarderías, gimnasio, etc.)
- 25% esquemas flexibles

- 44% ambiente laboral
- 37% tener un buen líder
- 8% otro
- 7% ninguno de los anteriores

Como se había mencionado anteriormente, el liderazgo o contar con un buen líder es un tipo de motivación en las organizaciones es primordial, así que la anterior encuesta refiere que los trabajadores pueden abandonar el trabajo a causa de un mal jefe, la desconexión con la misión de la organización o la falta de compañerismo. Aparte del liderazgo, los trabajadores también se motivan por el sueldo y las compensaciones que ofrecen las organizaciones. Según la encuesta anterior las compensaciones actuales o futuras más importantes para los trabajadores son:

- 43% Arreglos de trabajo flexibles (opción de trabajo a distancia, home office, horarios flexibles)
- 40% vacaciones o tiempo libre
- 39% Programas de bienestar (gimnasio en el lugar de trabajo, programas de meditación, reducción de estrés)
- 30% Programas de convenios o descuentos
- 23% Programas para el cuidado de niños
- 10% Otros

Cabe destacar que también hay motivadores que influyen en las personas para aceptar un puesto de trabajo, por lo que la encuesta de Kelly Services destaca que algunos motivos que influyen en esto son: salarios, beneficios u otros incentivos financieros, balance vida/trabajo, oportunidad de un ascenso, programas de capacitación/desarrollo, entre otras. Como se pudo observar, las investigaciones, estudios y estadísticas previas, muestran que la motivación es un elemento muy valioso para la toma de decisión de las personas desde el momento previo de aceptar un puesto de



trabajo, durante la jornada laboral y la conciliación trabajo-familia. Igualmente, algunos factores motivaciones mencionados por los participantes de los estudios anteriores se asemejan a los encontrados durante la revisión bibliográfica de las generaciones humanas (Kelly Services, 2018).

Derivado de lo anterior, sería muy útil para las organizaciones contar con información más específica acerca de los factores motivacionales para la Generación X, Generación Y, Generación Z, dado que la generación de los Tradicionalistas y los Baby Boomers en su mayoría ya no se encuentran laborando o están prontas a salir del ámbito laboral.

A su vez, esta investigación es innovadora, ya que no se han encontrado investigaciones similares a esta; y es valiosa, dado que brindará a las organizaciones bases para la identificación y aplicación de elementos motivacionales para cada grupo generacional, ya que la motivación es diferente para cada trabajador.

### **Preguntas de Investigación**

1. ¿Cuáles son los factores motivacionales personales de las generaciones X, Y y Z de la empresa Gonfran?
2. ¿Cuáles son los factores motivacionales profesionales/laborales de las generaciones X, Y y Z de la empresa Gonfran?
3. ¿Cuáles son los factores motivacionales organizacionales de las generaciones X, Y y Z de la empresa Gonfran?
4. ¿Cuáles son las similitudes y diferencias entre los factores motivacionales descritos en el marco teórico con los expuestos por las generaciones X, Y y Z de la empresa Gonfran?
5. ¿Cuáles son las similitudes y diferencias entre los factores motivacionales de las generaciones X, Y y Z de la empresa Gonfran?

## **Propósitos Derivados de la Revisión de la Literatura**

General:

Describir los factores personales, profesionales/laborales y organizacionales que influyen en la motivación laboral de las generaciones X, Y y Z de la empresa Gonfran.

Específicos:

1. Identificar los factores motivacionales personales de las generaciones X, Y y Z de la empresa Gonfran
2. Identificar los factores motivacionales profesionales/laborales de las generaciones X, Y y Z de la empresa Gonfran
3. Identificar los factores motivacionales organizacionales de las generaciones X, Y y Z de la empresa Gonfran
4. Comparar las similitudes y diferencias entre los factores motivacionales descritos en el marco teórico con los expuestos por las generaciones X, Y y Z de la empresa Gonfran
5. Comparar las similitudes y diferencias entre los factores motivacionales de las generaciones X, Y y Z de la empresa Gonfran

## **Método y Procedimiento**

---

### **Participantes**

La empresa con la que se trabajó esta investigación se denomina Gonfran. Es una empresa hidrocálida ubicada en la ciudad de Aguascalientes, la primera franquicia se adquirió en el año 2005. Es una asociación, ya que está compuesta de varios socios, accionistas e inversionistas activos; el giro de la empresa es el manejo y administración

de franquicias Subway. En 2019 contaba con 13 franquicias y para el año 2020 tuvo una expansión masiva a raíz de la pandemia, ya que actualmente cuenta con 75 franquicias, ubicadas en diferentes estados de la república mexicana, entre ellos, Querétaro, Guanajuato, Aguascalientes, San Luis Potosí, Zacatecas, Puebla, Nayarit y Veracruz. Esta empresa es el operador más grande del país de la cadena Subway, ya que cuenta con 780 restaurantes. Asimismo, este operador de franquicias trabaja con el 10% de restaurantes en todo el país y, actualmente tiene en su plantilla laboral 450 colaboradores.

En esta investigación participaron 9 colaboradores de la empresa Gonfran, tres hombres y seis mujeres, tanto de áreas operativas como administrativas. La antigüedad laboral de los participantes está entre los 2 y los 17 años. De los participantes, seis son del estado de Aguascalientes, uno del estado de San Luis Potosí, uno del estado de Veracruz y uno del estado de Nayarit. Se requirió tres participantes por cada generación, es decir, tres participantes de la generación X, tres participantes de la generación Y y tres participantes de la generación Z.

### **Escenario**

El contacto fue con una de las gerentes de la empresa Gonfran, se acordó la participación de nueve colaboradores de la empresa, tres participantes de la generación X, tres participantes de la generación Y y tres participantes de la generación Z. La selección de los participantes fue propuesta por la empresa y como se mencionó anteriormente, las franquicias se ubican en diferentes estados de la república mexicana, por lo que, fue imposible realizar la investigación de manera presencial con cada uno de los participantes. Por ello, se contactó por medios electrónicos, de manera individual a cada uno de los participantes, se les informó el objetivo de la investigación y se les envió de manera electrónica el Anexo A. Consentimiento informado, en el cual se brindó información acerca de la investigación, los objetivos y los instrumentos utilizados para

obtener la información, el cual los participantes tendrían que regresar de forma electrónica con fecha, nombre y firma de autorización de su participación. Al recibir el consentimiento informado debidamente llenado por el participante, se procedió a enviar de forma electrónica el Anexo B. Relato de vida personal/laboral, con el objetivo de recabar datos generales, información personal y laboral de los participantes. Al recibir de parte de los participantes el Anexo B. Relato de Vida personal/laboral debidamente llenado en su totalidad, se procedió a concertar una cita con cada uno, de forma individual, para aplicar el Anexo C. Entrevista estructurada abierta, la cual se realizó a través de medios electrónicos como whatsapp, zoom, meet o llamada. Al finalizar las entrevistas con cada uno de los participantes, se les agradeció su participación.

### **Técnicas de recopilación de la información**

Se utilizaron dos instrumentos para recolectar información. El primero, fue el Anexo B. Relato de vida, compuesto de 41 palabras o frases que los participantes tuvieron que completar desde su experiencia y/o vivencias personales; en este relato de vida se obtuvo principalmente datos personales, información profesional/laboral y de la organización. El segundo instrumento, fue el Anexo C. Entrevista estructurada abierta, de 38 preguntas, aplicada en línea, con la finalidad de obtener datos relacionados con las experiencias y/o vivencias laborales/profesionales e información de la organización relativas a las categorías iniciales definidas.

### **Marco teórico - interpretativo**

La finalidad de la presente investigación, es conocer los factores motivacionales en los participantes de cada generación humana. Por consiguiente, se considera que el diseño adecuado a utilizar es el cualitativo fenomenológico, debido a que se pretende

conocer los factores motivacionales personales, profesionales/laborales y organizacionales por cada uno de los grupos generacionales.

Por ello, con respecto al concepto de investigación cualitativa, Hernández Sampieri et al., (2014) menciona que “se enfoca en comprender los fenómenos, explorándolos desde la perspectiva de los participantes en un ambiente natural y en relación con su contexto” (p. 358).

Por su parte, Salgado (2007) refiere que el proceso de un diseño de investigación cualitativa “es más flexible y abierto, y el curso de las acciones se rige por el campo (los participantes y la evolución de los acontecimientos), de este modo, el diseño se va ajustando a las condiciones del escenario o el ambiente” (p. 72).

Para Fuster (2019) la fenomenología tiene como objetivo “poder observar la vida de la conciencia que está detrás de los objetos comprendidos como cosas dadas: abordar cómo ésta los representa, qué significado asume para ella” (p. 204). Asimismo, plantea que el diseño fenomenológico permite “explorar en la conciencia de la persona, es decir, entender la esencia misma, el modo de percibir la vida a través de experiencias, los significados que las rodean y son definidas en la vida psíquica del individuo” (p. 205).

De acuerdo con Hernández Sampieri et al., (2014) la fenomenología es un diseño de investigación que permite explorar, describir y comprender información acerca de las personas, experiencias en común y diferencias en sus vivencias.

Es así que, Salgado (2007) menciona que la fenomenología da respuesta a la interrogante “¿Cuál es el significado, estructura y esencia de una experiencia vivida por una persona (individual), grupo (grupal) o comunidad (colectiva) respecto de un fenómeno?” (p. 73).

Asimismo, Hernández Sampieri et al., (2014) en el libro *Metodología de la Investigación*, refiere que Creswell (2013b), Mertens (2010) y Álvarez-Gayou (2003) explican que las premisas de este diseño son las siguientes:

- Se pretende describir y entender los fenómenos desde el punto de vista de cada participante y desde la perspectiva construida colectivamente.
- Se basa en el análisis de discursos y temas, así como en la búsqueda de sus posibles significados.
- El investigador confía en la intuición, imaginación y en las estructuras universales para lograr aprender la experiencia de los participantes.
- El investigador contextualiza las experiencias en términos de su temporalidad (momento en que sucedieron), espacio (lugar en el cual ocurrieron), corporalidad (las personas que las vivieron) y el contexto relacional (los lazos que se generaron durante las experiencias). (Hernández Sampieri et al., 2014, p. 494)

Dentro de las técnicas de recolección de información utilizadas en este tipo de investigaciones se encuentran observación, entrevista, documentos, relatos de vida y materiales culturales (Rodríguez, 2010).

Por lo tanto, se utilizarán como técnicas de investigación cualitativa la entrevista estructurada de tipo abierta y los relatos de vida de aspecto temático.

De acuerdo con Tejero (2021) la entrevista estructurada “es aquella que se basa en un guión de preguntas, fundamentalmente abiertas... a todos los entrevistados se les hacen las mismas preguntas con la misma formulación y en el mismo orden” (p.67). Por otro lado, las preguntas abiertas permiten “a los entrevistados contestar con su lenguaje real. La naturaleza de estas preguntas permite que el entrevistado exprese sus pensamientos, sentimientos y experiencias sin interferencia del entrevistador o de respuestas preestablecidas” (p.70).

La finalidad de los relatos de vida es conocer “los sentimientos, la manera de entender, comprender, experimentar y vivenciar el mundo y realidad cotidiana, de este

último, intentando, finalmente, una unidad global al relato o bien dirigirlo hacia un aspecto concreto” (Martín, 1995, p. 42).

Por consiguiente, “todos los relatos de vida son potencialmente fructíferos para comprender las experiencias individuales, grupales, sociales, y en todo relato el investigador o la investigadora buscan comprender los horizontes de sentido y las lógicas que articulan las acciones” (Vasilachis, 2006, p.187-188).

### **Categorías de Análisis**

Las categorías que en las que se divide esta investigación son las siguientes:

#### **I. Factores motivacionales**

- Factores motivacionales personales. Emociones, valores, ideas, creencias, objetivos propios, ciclo vital, circunstancias individuales, entorno social y cultural, salud (Enciclopedia de Humanidades, s/f; Peña, 2015, como se citó en Gutiérrez et al., 2020).
- Factores motivacionales profesionales/laborales. Crecimiento laboral, relación jefe-trabajador, definir objetivos personales y actividades, formación profesional, autonomía para delegar responsabilidades, compañerismo, establecer metas, tener iniciativa propia (Peña, 2015, como se citó en Gutiérrez, 2020) y trabajo en equipo.
- Factores motivacionales organizacionales. Clima laboral, políticas internas, forma de contratación (Enciclopedia Humanidades s/f), el buen trato, remuneraciones o reconocimiento, elogios, salarios equitativos, aumento de sueldos, apoyos y/o becas, reducción de jornadas de trabajo, permisos o días libres, promoción interna, ascenso de puesto, crecimiento, relación con jefes o trabajadores, horas y espacios de recreación, actividades recreativas, regalos, organizaciones liberadoras (innovadoras, creativas, colaborativas, etc.) (Peña, 2015, como se citó

en Gutiérrez et al., 2020), lugares gratos, carga laboral consciente, liderazgo en los jefes, prestaciones adicionales, horarios flexibles, puestos cómodos y ergonómicos, reconocimiento económico y moral (Rodríguez et al., 2020), organización adecuada de la plantilla (Gutiérrez, 2020), espacios de trabajo seguros (López e Ibarra, 2019), contar con capacitación o actualización (Kelly Services, 2018) contar con equipo o instrumentos de trabajo necesarios y equipo de seguridad.

## II. Generaciones humanas

- Generación Tradicionalista: Se compone de personas nacidas antes de 1946.
- Baby Boomers. Se compone de personas nacidas entre 1946 y 1960.
- Generación X. Se compone de personas nacidas entre 1960 y 1980.
- Generación Y. Se compone de personas nacidas entre 1980 y 2004.
- Generación Z. Se compone de personas nacidas después de 2004.

## **Consideraciones Éticas**

En primer lugar, se actuó conforme a los siguientes principios del Código Ético de Psicología (2009):

- Respeto a los derechos y dignidad de las personas. Los participantes recibieron un trato como persona y no como el medio para llegar a un fin. Fueron valorados sin importar sus características físicas, psicológicas o sociales; respetando, protegiendo y fomentando el derecho a la privacidad, autodeterminación, libertad personal y la justicia. Incluyendo la confidencialidad, autonomía y aceptar o terminar la relación con el psicólogo.
- Competencia y Honestidad. Artículo 1, esta investigación se realizó por medio de conocimientos válidos y confiables de la investigación científica. Artículo 3, se



tomaron las acciones necesarias para garantizar la calidad del trabajo y proteger de cualquier daño a los participantes.

- Relación de autoridad. Artículo 74, sólo se tuvo contacto con los participantes durante la recolección de información, de forma apropiada y consistente.
- Confidencialidad. Artículo 132, se respetaron los derechos de privacidad de los participantes. Artículo 133, con la finalidad de cuidar la privacidad de los participantes, solo se presentó la información que se consideró pertinente para la presente investigación. Artículo 139, se solicitó aprobación de la organización participante antes de comenzar con la investigación y se explicó la finalidad de su participación.

También se tomaron en consideración los siguientes *Aspectos Éticos de la Investigación Cualitativa* de González (2002).

- Valor social. La presente investigación fue de utilidad para identificar y mejorar los aspectos motivacionales en el ámbito laboral, por lo que proporciona un beneficio social.
- Validez científica. Esto con la finalidad de:
 

Establecer el deber de plantear un propósito claro de generar conocimiento con credibilidad; un método de investigación coherente con un problema y la necesidad social, con la selección de los sujetos, los instrumentos y las relaciones que establece el investigador con las personas; un marco teórico suficiente basado en fuentes documentales y de información; un lenguaje cuidadoso empleado para comunicar el informe, que debe ser capaz de reflejar el proceso de la investigación y que debe cultivar los valores científicos en su estilo y estructura; un alto grado de correspondencia entre la realidad psicológica, cultural y social de los sujetos investigados con respecto al método empleado y a sus resultados. (p. 99)
- Selección equitativa de los participantes. Se realizó una selección equitativa de los participantes conforme a cada grupo generacional y la información que se deseaba obtener.

- Evaluación independiente. Es una evaluación que se llevó a cabo por medio de los requisitos éticos y “da a la sociedad un mayor grado de seguridad de que las personas-sujetos serán tratadas éticamente y no como medios, recursos, instrumentos u objetos” (p. 101).
- Consentimiento informado. Esto quiere decir que los participantes aceptaron colaborar de acuerdo a sus intereses y por voluntad propia. En el consentimiento informado se brinda información general de la investigación, se explica la finalidad de la investigación, nombre y firma de conformidad de la persona en participar en la investigación. (Véase Anexos, A. Consentimiento Informado)
- Respeto a los participantes. Significa respetar la decisión de los participantes en cambiar de opinión a colaborar en la investigación, si ésta no va de acuerdo a sus intereses o si desea no participar no se impondrá sanción alguna.

### **Análisis de los resultados**

---

En este apartado, se describen los resultados organizados por cada una de las preguntas de investigación planteadas y se mencionan en el siguiente orden, en primer lugar, se describen los factores motivacionales personales, luego los profesionales y posteriormente los organizacionales encontrados en esta investigación, por cada una de las generaciones X, Y y Z de la empresa Gonfran. Cada una de las descripciones va acompañada de testimonios de los participantes, obtenidos de los instrumentos aplicados: Anexo E. Relato de vida relleno y Anexo F. Entrevista estructurada abierta aplicada. Y, al final de las descripciones de cada generación por factor, se muestra una Tabla en la cual se resumen los factores motivaciones clasificados por cada generación.

Se inicia entonces con los hallazgos obtenidos que dan respuesta a la pregunta de investigación planteada: ¿Cuáles son los factores motivacionales personales de las generaciones X, Y y Z de la empresa Gonfran?

En primer lugar, a los participantes de la generación X de la empresa Gonfran, les motiva cumplir metas y objetivos personales, como “pensionarme de acuerdo a la ley” (X1), “poner un negocio propio” (X2) y “comprar un vehículo” (X3); en el ámbito familiar “mis hijos” (X1), “mi esposa y mis hijos” (X2) y “ayudar en casa” (X3); el ciclo vital actual “me he sentido a gusto, feliz” (X2) y “me siento contenta por tener mi empleo” (X3); la situación económica “es buena” (X1), “buena” (X3); el crecimiento personal, el cual se ha obtenido por medio de su trabajo “he aprendido mucho” (X1), “me ha hecho crecer” (X2); sus valores personales, como “honestidad, humildad, lealtad, puntualidad, trabajador” (X2) y “respeto, lealtad, honestidad” (X3), sus emociones “a gusto, feliz” (X2) y “contenta” (X3); y el equilibrio personal-laboral “lo organizo, reparto tiempo y tiempo” (X1).

En cuanto a la generación Y de la empresa Gonfran, en este mismo rubro (factores motivacionales personales), se encontró que a los participantes les motiva cumplir metas y objetivos personales, como “mejorar día a día, esforzarme por tener un mejor puesto en mi trabajo y, así obtener más dinero y mejores condiciones” (Y2) y “terminar mis estudios y comenzar con el proyecto de negocio propio” (Y3); en el ámbito familiar “brindarle a mi familia un mejor entorno y, a mi hijo, tener todo el apoyo para su superación personal” (Y1) y “ver a toda mi familia unida y saludables” (Y3); el ciclo vital “me siento bien” (Y2) y “he madurado laboralmente” (Y3); la situación económica “es estable” (Y1) y “puede mejorar” (Y2); los valores personales “honestidad, respeto, solidaridad, tolerancia, justicia y amistad” (Y2) y “integridad, honestidad y empatía” (Y3); las emociones “bien” (Y2) y “cómoda” (Y3); y el equilibrio personal-laboral “se relacionan

un poco,... la tienes que combinar, porque convives en ambas” (Y1) y “hago mis actividades en la mañana y vengo a trabajar en la tarde” (Y2).

Acerca de la generación Z de la empresa Gonfran, en lo relativo a factores motivaciones personales, se encontró que a los participantes les motiva cumplir metas y objetivos personales “terminar una carrera, superarme como persona y darle una mejor calidad de vida a mi hija” (Z2) y “llevar un buen estilo de vida y conseguir todo lo que quiero” (Z3); el ámbito familiar “ver a mis familiares cumpliendo sus metas” (Z1) y “mi hija y mi mamá” (Z2); el ciclo vital “superé ciertas expectativas” (Z2) y “agradezco esta etapa en esta empresa” (Z3); la situación económica “algo estable (Z1), “no está mal, pero puede mejorar” (Z2) y “es regular, ni tan buena ni tan mala” (Z3); el crecimiento personal “como persona” (Z1) y “como persona”( Z2); los valores personales “respeto, honestidad, responsabilidad, empatía” (Z2) y “honestidad, respeto, empatía, confianza” (Z3), las emociones “bien” (Z1), “a gusto, feliz” (Z2) y “cómodo, feliz, muy bien” (Z3); y el equilibrio personal-laboral “acomodo mis horarios de acuerdo a mis actividades” (Z1) e “intentando administrar mis tiempos para que no afecte a la otra” (Z2).

Estas descripciones se resumen en la Tabla 1, para brindar un panorama y, a la vez, los detalles de lo encontrado en factores motivacionales personales por cada una de las generaciones participantes.

**Tabla 1**

*Factores motivacionales personales de las generaciones X, Y y Z de la empresa Gonfran*

<b>Factores motivacionales personales</b>	<b>Generación X</b>	<b>Generación Y</b>	<b>Generación Z</b>
Metas y objetivos personales	X	X	X
Ámbito familiar	X	X	X

Ciclo vital	X	X	X
Situación económica	X	X	X
Crecimiento personal	X		X
Valores personales	X	X	X
Emociones	X	X	X
Equilibrio personal-laboral	X	X	X

En resumen, no se encontraron diferencias significativas entre las generaciones X, Y y Z de la empresa Gonfran en cuanto a los factores personales, como se aprecia en la Tabla 1, dado que, las metas y objetivos personales, el ámbito familiar, el ciclo vital, la situación económica, los valores personales, las emociones y el equilibrio personal-laboral, se identificaron como parte de estos factores según comentaron los participantes, a excepción del crecimiento personal, que es el único factor motivacional personal que no se identificó en los testimonios de los participantes de la generación Y de la empresa Gonfran.

En cuanto a los hallazgos obtenidos, que dan respuesta a la pregunta de investigación planteada: ¿Cuáles son los factores motivacionales profesionales/laborales de las generaciones X, Y y Z de la empresa Gonfran?

A los participantes de la generación X de la empresa Gonfran lo que les motiva en el ámbito profesional/laboral es: su trabajo “muy bueno, porque he aprendido mucho” (X1) y “muy importante, ya que me ha hecho crecer” (X2); la relación jefe-colaborador “bien, es un trato cordial y con respeto” (X1) y “muy bien, te toman mucho en cuenta, excelente respeto” (X2); la relación con otros colaboradores “buena, cordial y con respeto” (X1), “muy buena” (X2) y “buena” (X3); el compañerismo “me apoyan y me explican” (X1) y “siempre están dispuestos a ayudarme” (X3); formarse y ejercer profesionalmente “ me

siento bien y capaz para aportar más” (X2); iniciativa propia “buscarle solución” (X2) y “busco la solución o pido ayuda” (X3); establecer y cumplir metas laborales “me organizo” (X1) y “cumplir con mi horario y buscar las soluciones a los retos de cada día” (X3); aplicar sus cualidades, habilidades y conocimientos en su trabajo “mis conocimientos, facilidad de trabajar en equipo” (X1); y el equilibrio personal-laboral “me siento bien” (X2) y “buena” (X3).

Por otro lado, lo que motiva en el ámbito profesional/laboral a los participantes de la generación Y de la empresa Gonfran, es: la relación jefe-colaborador “súper bien y se tiene una excelente relación” (Y1) y “bien, con respeto” (Y2); el compañerismo “me apoyan con las dudas generadas” (Y1) y “me entienden y suelen orientarme” (Y3); formarse y ejercer profesionalmente “puedo seguir preparándome y/o tomando más cursos para seguir aportando mejores logros a esta empresa” (Y1); iniciativa propia “trato de solucionar” (Y2) y “lo resuelvo de la manera más consciente” (Y3); establecer y cumplir metas laborales “estar siempre al pendiente y me comprometo con hacerlo bien” (Y2); aplicar sus cualidades, habilidades y conocimientos en su trabajo “un granito de arena, para seguir fortaleciendo las operaciones de los negocios” (Y1); crecimiento laboral “tendría un puesto mejor” (Y2) y “espero poder encontrar crecimiento laboral” (Y3); y el equilibrio personal-laboral “tiene que tener un equilibrio” (Y1) y “interactúan positivamente” (Y3).

En el caso de la generación Z de la empresa Gonfran, se obtuvo que a los participantes les motiva en el ámbito profesional/laboral: la relación jefe-colaborador “me llevo muy bien” (Z1) y “de la mejor manera” (Z2); el compañerismo “me apoyan o explican para poder realizarla” (Z2) y “me ayudan” (Z3); formarse y ejercer profesionalmente “espero que me den aquí la oportunidad de hacer las dos cosas” (Z3); iniciativa propia “busco la manera de solucionarlo rápidamente” (Z1) y “lo resuelvo” (Z3); establecer y

cumplir metas laborales “organizar y comprometer el tiempo, para que se realice en tiempo y forma” (Z2); aplicar sus cualidades, habilidades y conocimientos en su trabajo “conocimientos y compromiso” (Z2) y “confianza, siento que apporto en todo aspecto” (Z3); crecimiento laboral “ya estaré ejerciendo un puesto más alto” (Z1) y “tendría un mejor puesto” (Z2); y el equilibrio personal-laboral “van de la mano” (Z2).

Estas descripciones se resumen en la Tabla 2, para brindar un panorama y a la vez los detalles de lo encontrado en factores motivacionales profesionales/laborales por cada una de las generaciones participantes.

**Tabla 2**

*Factores motivacionales profesional/laboral de las generaciones X, Y y Z de la empresa Gonfran*

<b>Factores motivacionales profesional/laboral</b>	<b>Generación X</b>	<b>Generación Y</b>	<b>Generación Z</b>
Su trabajo	X		
Relación jefe-colaborador	X	X	X
Relación con otros colaboradores	X		
Compañerismo	X	X	X
Formarse y ejercer profesionalmente	X	X	X
Iniciativa propia	X	X	X
Establecer y cumplir metas laborales	X	X	X
Aplicar sus cualidades, habilidades y conocimientos en su trabajo	X	X	X
Crecimiento laboral		X	X
Equilibrio personal-laboral	X	X	X

Con respecto a lo anterior, se encontró que a la generación X le motivan otros factores profesionales/laborales, entre ellos, su trabajo y la relación con otros colaboradores. Sin embargo, las generaciones X, Y y Z comparten similitudes en los factores motivacionales profesional/laboral, entre ellos, la relación jefe-colaborador, el compañerismo, formarse y ejercer profesionalmente, iniciativa propia, establecer y cumplir metas laborales, aplicar sus cualidades, habilidades y conocimientos en su trabajo y el equilibrio personal-laboral. Además, el crecimiento laboral, el único factor motivacional profesional/laboral con similitud entre las generaciones Y y Z.

Respecto a los hallazgos obtenidos, que dan respuesta a la pregunta de investigación planteada ¿Cuáles son los factores motivacionales organizacionales de las generaciones X, Y y Z de la empresa Gonfran?

Los instrumentos arrojaron que los factores que motivan a la generación X de la empresa Gonfran, son: el clima laboral “estoy a gusto, hay un buen clima laboral” (X2) y “el ambiente laboral” (X3); la remuneración “yo estoy bien” (X1) y “me pagan como es y, estoy dado de alta como es” (X2); ascenso de puesto “pues sería excelente...creo que uno siempre busca algo mejor” (X2); la actitud y liderazgo del jefe “cordial...amable, respetuoso”, “amable, pero al mismo tiempo exigente” (X1); trabajar en lugares gratos “muy agradable, me siento muy a gusto” (X1) y “de acuerdo a mis necesidades” (X2); la relación jefes-colaboradores “muy buena, a lo que conozco” (X2) y “buena” (X3); recursos humanos y materiales necesarios “el respaldo de mis jefes y mi personal a cargo” (X2) y “lo necesario” (X3); carga laboral justa “no se me hace pesado, ya me organice” (X1) y “ahora tengo más trabajo y, está bien” (X2); el trabajo en equipo “son importantes” (X1) y “son necesarios por las diferentes perspectivas de los integrantes” (X3); el cumplimiento de normas y/o reglas laborales “que son importantes, porque si no hay regla, no hay un libro, un manual, o algo, pues cada quien va a hacer lo que quiera” (X2); buen trato de



jefes y colaboradores “yo siento que es bueno, siento que es cordial y amable” (X1); el reconocimiento laboral (moral y económico) “con una felicitación no estaría mal, bueno, pero con una remuneración” (X1) y “si me dieran a escoger a mi me gustaría...un premio de preferencia en efectivo” (X3); los aumentos de sueldo “pues estaría súper” (X1); permisos y/o días libres “estaría súper un día económico...el día que quieras” (X1); la forma de trabajo de la empresa “todo...creo que si no me gustara, no hubiera demorado yo tanto tiempo aquí” (X1) “me gusta, pues todo” (X2); las prestaciones laborales adicionales “los vales de despensa, sería bueno” (X2) y “estaría bien los vales de despensa y los bonos de puntualidad, y el fondo de ahorro” (X3); los horarios flexibles “si son horarios flexibles...el día que yo necesito ausentarme o salir temprano, pues les pido autorización y sin problema” (X1); la adecuada organización del personal “pues, estamos bien organizados en realidad” (X2) y “es buena” (X3); las condiciones y el equipo de seguridad “son buenas...estamos bien en eso”, “nos dan un curso de protección civil” (X2); capacitación y/o actualización constante “es estupendo...yo creo que, cada semana va evolucionando cosas y, hay que ir aprendiendo” (X2); y el proceso de contratación “me presenté con el anterior dueño...él me contrató, estuve un mes a prueba y al mes, me ofreció quedarme” (X1).

En cuanto a los factores motivacionales organizacionales de la generación Y de la empresa Gonfran, se obtuvo que los elementos motivantes son: el clima laboral “es agradable, en base a que tratamos de llevarnos, como una pequeña familia, nosotros” (Y1) y “yo creo que es muy cómodo...en mis horarios...y muy flexible” (Y3); la remuneración “el sueldo es bueno...algún tipo de prestación extra que nos haga falta...siento que podría complementar” (Y1); ascenso de puesto “estaría muy bien, me gustaría” (Y2) y “yo opino que estaría muy bien” (Y3); la actitud y liderazgo del jefe “es muy amigable...nos llevamos muy bien”, “es como enseñarnos o mostrarnos todas las cosas, no solo como ordenar” (Y3); trabajar en lugares gratos “la otra mitad de mi vida”

(Y1) y “es amigable y cómodo” (Y3); la relación jefes-colaboradores “respeto y apoyo” (Y1) y “muy poca” (Y2); recursos humanos y materiales necesarios “ayuda de parte de mis superiores” (Y2) y “lo necesario para poder realizarlas” (Y3); carga laboral justa “ahorita que ya tengo experiencia, al hacerlas son muy sencillas, no son nada complicadas” (Y3); el trabajo en equipo “son buenos” (Y2) y “esenciales para poder dar buenos resultados” (Y3); el cumplimiento de normas y/o reglas laborales “siento yo que están dentro del estándar...no nos afectan a nosotros, a menos que pues las incumplamos” (Y3); buen trato de jefes y colaboradores “yo considero que es bueno...con algunas áreas de oportunidad, pero yo trato de que sea bueno” (Y1); el reconocimiento laboral (moral y económico) “a veces, no necesariamente tiene que ser un valor monetario, a veces con el buen trabajo, felicitaciones” (Y1); los aumentos de sueldo “es algo bueno...que creo que es lo que esperamos todos” (Y2); permisos y/o días libres “es un buen aliciente...a veces es un motivo, un incentivo...es algo positivo” (Y1); las prestaciones laborales adicionales “desde los vales de despensa, el fondo de ahorro” (Y1) y “yo creo que sería muy bueno los vales de despensa y...los vales de comida” (Y3); los horarios flexibles “a mi me parece bien...cuando tienen solo los horarios fijos, no pueden hacer algunas cosas” (Y3); la adecuada organización del personal “que puede mejorar y que estamos mejorando” (Y1); las condiciones y el equipo de seguridad “no lo veo como un espacio muy peligroso”, “trato de tener todo o de reportar lo que me haga falta o lo que esté fallando” (Y2); capacitación y/o actualización constante “estaría muy bien, porque nos ayuda a crecer...te ayuda a mejorar y, pues es mejor para la empresa” (Y2); el trato interpersonal “lo que me gusta es el trato con la gente” (Y1) y “lo que más me gusta...el tratar a los clientes” (Y2); apoyos y/o becas laborales “no contamos con esos apoyos...yo creo que sí estaría muy, muy bien tenerlos...podría ser una motivación, para nosotros como empleados” (Y3); el proceso de contratación “con mi jefe, cuando me contrata, pues me contrata porque se está abriendo la posibilidad de un puesto, en el cual, pues

confiando en mis aptitudes y obviamente, mi experiencia, pues me ofreció ese puesto” (Y1); y las horas, espacios y/o actividades recreativas “lo vería como algo positivo... todos los días hacer lo mismo... también es como cansado... creo que ayudaría bastante” (Y2).

Por último, los factores motivacionales organizacionales de la generación Z de la empresa Gonfran, son: el clima laboral “es muy ameno y agradable, todos nos llevamos bien, no tenemos problemas” (Z1) y “muy bien, hay una relación bien entre todos” (Z2); la remuneración “pues está bien, solo que algunas están un poquito a largo plazo” (Z2); ascenso de puesto “estaría super bien” (Z2) y “es muy importante que tengas la oportunidad de crecer en el trabajo” (Z3); la actitud y liderazgo del jefe “bien agradable, en cuanto para bromear, pero pues en el trabajar, es muy recta”, “con iniciativa, que motive a los demás” (Z2); trabajar en lugares gratos “trato de que sea armonioso y ameno” (Z1) y “confortable y tranquilo” (Z2); la relación jefes-colaboradores “muy sana” (Z1) y “buena” (Z3); recursos humanos y materiales necesarios “los materiales necesarios” (Z2) y “todo el equipo posible” (Z3); carga laboral justa “son muy fáciles, no tengo problema” (Z1) y “creo que son buenas” (Z3); el trabajo en equipo “son poco eficientes” (Z1) y “muy útiles y dan buenos resultados” (Z2); el cumplimiento de normas y/o reglas laborales “creo que son buenas... creo que las reglas que están, pues son las que deberían de estar” (Z3); buen trato de jefes y colaboradores “considero que bueno” (Z1) y “bien, respetuoso, agradable” (Z2); el reconocimiento laboral (moral y económico) “yo siento que ambos me gustan... ya sea físico, efectivo o al menos moralmente” (Z2); los aumentos de sueldo “vería como que están viendo mucho mi aportación hacia esto... es como que algo que estoy haciendo bien” (Z3); permisos y/o días libres “pienso que estaría bien... no sé, si fue una semana pesada... ya con esa compensación del año, pues ya así, te puedes reponer” (Z1); las prestaciones laborales adicionales “considero que el de vales de despensa, el de comida también está bien, vales de transporte” (Z1); los horarios flexibles “está súper bien, porque puedes hacer varias cosas... pues puedes cómo adaptarte a ello” (Z2); la adecuada

organización del personal “siento que sí nos organizamos bien” (Z1) y “es muy buena con cualquier persona” (Z3); las condiciones y el equipo de seguridad “bien, en sí, no es como que corramos mucho riesgo”, “es muy necesario” (Z2); capacitación y/o actualización constante “pienso que está bien, hay muchas cosas que aún no sabemos” (Z3); apoyos y/o becas laborales “siento que sería una buena oportunidad, un apoyo” (Z1); el proceso de contratación “fue por un amigo...me hicieron llenar una solicitud, me hicieron una entrevista...y pues ya” (Z3); las horas, espacios y/o actividades recreativas “yo siento que está bien, para estar llevando la jornada laboral algo estresante” (Z1); promoción interna (cambio de puesto horizontal) “estaría como bien, cuando estoy considerada laboralmente” (Z2); y organización liberadora “que entendieran las cosas personales algunas veces...no estén ganando el mínimo...que se cumplan mucho los horarios...permisos o así, que sean sin problema, igual que las prestaciones...y que respete mucho...los días de vacaciones” (Z3).

Estas descripciones se resumen en la Tabla 3, para brindar un panorama y a la vez detalles de lo encontrado en factores motivacionales organizacionales por cada una de las generaciones participantes.

**Tabla 3**

*Factores motivacionales organizacionales de las generaciones X, Y y Z de la empresa*

*Gonfran*

<b>Organizacional</b>	<b>Generación X</b>	<b>Generación Y</b>	<b>Generación Z</b>
Clima laboral	X	X	X
Remuneración	X	X	X
Ascenso de puesto	X	X	X
Actitud y liderazgo del jefe	X	X	X

Trabajar en lugares gratos	X	X	X
Relación jefes-colaboradores	X	X	X
Recursos humanos y materiales necesarios	X	X	X
Carga laboral justa	X	X	X
Trabajo en equipo	X	X	X
Cumplimiento de normas y/o reglas laborales	X	X	X
Buen trato de jefes y colaboradores	X	X	X
Reconocimiento laboral (moral y económico)	X	X	X
Aumentos de sueldo	X	X	X
Permisos y/o días libres	X	X	X
La forma de trabajo de la empresa	X		
Prestaciones laborales adicionales	X	X	X
Horarios flexibles	X	X	X
Adecuada organización del personal	X	X	X
Condiciones y equipo de seguridad	X	X	X
Capacitación y/o actualización constante	X	X	X
Trato interpersonal		X	
Apoyos y/o becas laborales		X	X
Proceso de contratación	X	X	X
Horas, espacios y/o actividades recreativas		X	X
Promoción interna (cambio de puesto horizontal)			X
Organización liberadora			X

En resumen, se encontró que hay factores motivacionales organizacionales que comparten los participantes de las generaciones X, Y y Z de la empresa Gonfran, como el clima laboral, la remuneración, el ascenso de puesto, la actitud y liderazgo del jefe,

trabajar en lugares gratos, la relación jefes-colaboradores, los recursos humanos y materiales necesarios, la carga laboral justa, el trabajo en equipo, el cumplimiento de normas y/o reglas laborales, el buen trato de jefes y colaboradores, el reconocimiento laboral (moral y económico), los aumentos de sueldo, los permisos y/o días libres, las prestaciones laborales adicionales, los horarios flexibles, la adecuada organización del personal, las condiciones y equipo de seguridad, la capacitación y/o actualización constante y el proceso de contratación. Por otro lado, la forma de trabajo de la empresa, es el único factor motivacional organizacional mencionado por los participantes de la generación X. Mientras que, el trato interpersonal fue el único factor motivacional organizacional nombrado por la generación Y. Los factores motivacionales organizacionales distintivos de la generación Z, son la promoción interna (cambio de puesto horizontal) y la organización liberadora. Y por último, los factores motivacionales organizacionales que comparten los participantes de las generaciones Y y Z son apoyos y/o becas laborales y las horas, espacios y/o actividades recreativas.

En cuanto a los hallazgos obtenidos, que dan respuesta a la pregunta de investigación planteada ¿Cuáles son las similitudes y diferencias entre los factores motivacionales descritos en el marco teórico con los expuestos por las generaciones X, Y y Z de la empresa Gonfran?

Para comenzar, se hará una descripción de los factores motivacionales que tienen similitud entre los descritos en el marco teórico y los expuestos por la generación X, Y y Z de la empresa Gonfran. Luego, se describirán las diferencias entre los factores motivacionales del marco teórico y los de la generación X, Y y Z de la empresa Gonfran. Por último, se presentan en la Tabla 4 las diferencias y similitudes de los factores motivacionales personales, profesionales/laborales y organizacionales mencionados en el

marco teórico y los expuestos por los participantes de la generación X, Y y Z de la empresa Gonfran.

Como resultado de la aplicación de los instrumentos en esta investigación, se observó que los factores motivacionales personales, profesional/laboral y organizacional, similares entre los participantes de las generaciones X, Y y Z de la empresa Gonfran y los expuestos en el marco teórico son: las emociones, los valores, los objetivos propios, el ciclo vital, el crecimiento personal, la relación jefe-colaborador, definir objetivos personales y actividades, la formación profesional, el compañerismo, establecer metas, tener iniciativa propia, el trabajo en equipo, el clima laboral, las políticas internas, la forma de contratación, el buen trato, las remuneraciones, elogios, los aumentos de sueldo, los apoyos y/o becas, permisos y/o días libres, la promoción interna, los ascensos de puesto, el crecimiento laboral, la relación con jefes o colaboradores, las horas y/o espacios de recreación, actividades recreativas, las organizaciones liberadoras (innovadoras, creativas, colaborativas, etc.), los lugares gratos, la carga laboral consciente, el liderazgo en los jefes, las prestaciones adicionales, los horarios flexibles, puestos cómodos y ergonómicos, el reconocimiento económico y moral, la organización adecuada de la plantilla, los espacios de trabajo seguros, contar con capacitación o actualización, contar con equipo o instrumentos de trabajo necesarios y equipo de seguridad.

Los factores motivacionales que no se indagaron o no se encontraron como resultado de la investigación, pero que se mencionan en el marco teórico son: las ideas, creencias, circunstancias individuales, reducción de jornadas de trabajo, el entorno social y cultural, la salud, la autonomía para delegar responsabilidades, los salarios equitativos, la reducción de jornadas de trabajo y regalos.

A diferencia de los factores motivacionales expuestos en el marco teórico, se obtuvo que a los participantes de las generaciones X, Y y Z de la empresa Gonfran, les motivan aspectos como, el equilibrio personal-laboral, crecimiento personal, situación

económica, actitud del jefe, los recursos humanos y materiales necesarios, aplicar sus cualidades, habilidades y conocimientos en su trabajo, su trabajo, el trato con la gente y las condiciones de trabajo son factores que motivan a los colaboradores de la empresa Gonfran.

**Tabla 4**

*Similitudes y diferencias entre los factores motivacionales descritos en el marco teórico y los expuestos por las generaciones X, Y y Z de la empresa Gonfran*

	<b>Similitudes de factores motivacionales</b>	<b>Diferencias de factores motivacionales</b>
<b>Marco teórico</b>	Emociones, valores, objetivos propios, ciclo vital, crecimiento laboral, relación jefe-trabajador, definir objetivos personales y actividades, formación profesional, compañerismo, establecer metas, tener iniciativa propia, trabajo en equipo, clima laboral, políticas internas, forma de contratación, el buen trato, remuneraciones, reconocimiento, elogios, aumento de sueldos, apoyos y/o becas, permisos o días libres, promoción interna, ascenso de puesto, crecimiento, relación con jefes o trabajadores, horas y espacios de recreación, actividades recreativas, regalos, organizaciones liberadoras (innovadoras, creativas, colaborativas, etc.), lugares gratos, carga laboral consciente, liderazgo en los jefes, prestaciones adicionales, horarios flexibles, puestos cómodos y ergonómicos, reconocimiento económico y moral, organización adecuada de la plantilla, espacios de trabajo seguros, contar con capacitación o actualización, contar con equipo o instrumentos de trabajo necesarios y equipo de seguridad.	Ideas, creencias, circunstancias individuales, reducción de jornadas de trabajo, entorno social y cultural, salud, autonomía para delegar responsabilidades, salarios equitativos, reducción de jornadas de trabajo, permisos o días libres y regalos.
<b>Empresa Gonfran</b>		Equilibrio personal-laboral, crecimiento personal, situación económica, actitud de los colaboradores, actitud del jefe, contar con suficientes recursos humanos y materiales, sus habilidades, cualidades y conocimientos personales, puesto de trabajo, el trato con los clientes y las condiciones de trabajo



En resumen, en la Tabla 4 se observa que hay mucha similitud entre los factores motivacionales descritos en el marco teórico y los expuestos por la generación X, Y y Z de la empresa Gonfran, pues como se puede apreciar, tanto factores personales, como profesionales/laborales y organizacionales forman parte de aquellos que refiere la teoría y que los participantes comentan como suyos: tanto el poder gestionar sus objetivos personales, alineados con los familiares y organizacionales, relaciones interpersonales constructivas como buen trato, ambiente seguro y capacitación que brinde la empresa forman parte de aquellos factores que describen los teóricos como los que son valorados por los participantes.

En cuanto a las diferencias, hubo algunos factores motivacionales del marco teórico, de los que no se obtuvo información en lo recabado por los instrumentos aplicados en esta investigación, ya sea porque no les motiva a los participantes o porque no fueron indagados en el presente estudio. Lo importante aquí, es tener presente lo que arrojan los hallazgos para el diseño de programas en la empresa Gonfran y comprender que el presente estudio, al ser el primero en este sentido en la mencionada empresa, tiene ciertas limitaciones que se describen en el apartado de Discusión.

En relación a los hallazgos obtenidos, que dan respuesta a la pregunta de investigación planteada ¿Cuáles son las similitudes y diferencias entre los factores motivacionales de las generaciones X, Y y Z de la empresa Gonfran?

A continuación, se describen las similitudes y diferencias de las generaciones X, Y y Z de la empresa Gonfran, respecto a los factores motivacionales personales. Luego, se describen las similitudes y diferencias entre los factores motivacionales profesionales/laborales. Después, se describen las similitudes y diferencias de los factores organizacionales. Y, por último, se representa en la Tabla 5 una clasificación de

las similitudes y diferencias por cada una de las generaciones X, Y y Z de la empresa Gonfran.

Se encontró que, ocho de los nueve factores motivacionales personales de las generaciones X, Y y Z de la empresa Gonfran son similares. La única diferencia en los factores motivacionales personales es el factor de crecimiento personal, el cual no se identificó en la aplicación del Anexo B. Relato de vida y en el Anexo C. Entrevista estructurada abierta, en la generación Y de la empresa Gonfran.

En relación a los factores motivacionales profesional/laboral, se observó que siete de los diez factores son similares entre las generaciones X, Y y Z de la empresa Gonfran. Otra similitud en los factores motivacionales profesional/laboral es que, a la generación Y y Z les motivan los mismos factores. A diferencia de las generaciones Y y Z, a la generación X le motiva su trabajo y la actitud de los colaboradores. A diferencia de las generaciones Y y Z, a la generación X no le motiva el crecimiento laboral.

Referente a los factores motivacionales organizacionales es que, 20 de los 26 factores motivacionales son similares entre las generaciones X, Y y Z de la empresa Gonfran. Los apoyos y/o becas laborales y las horas, espacios y/o actividades recreativas son factores similares en las generaciones Y y Z de la empresa Gonfran. A diferencia de lo anterior, la forma de trabajo de la empresa es el único factor que motiva a la generación X. El trato con la gente, es el único factor motivador de la generación Y. La promoción interna (cambio de puesto horizontal) y organización liberadora, son los únicos factores que motivan a la generación Z.

## **Tabla 5**

*Similitudes y diferencias entre los factores motivacionales de las generaciones X, Y y Z de la empresa Gonfran*

	<b>Factores motivacionales</b>	<b>Generación X</b>	<b>Generación Y</b>	<b>Generación Z</b>
<b>Personales</b>	Metas y objetivos personales	X	X	X
	Ámbito familiar	X	X	X
	Ciclo vital	X	X	X
	Situación económica	X	X	X
	Crecimiento personal	X		X
	Valores personales	X	X	X
	Emociones	X	X	X
	Equilibrio personal-laboral	X	X	X
	Su trabajo	X		
<b>Profesional/ Laboral</b>	Relación jefe-colaborador	X	X	X
	Relación con otros colaboradores	X		
	Compañerismo	X	X	X
	Formarse y ejercer profesionalmente	X	X	X
	Iniciativa propia	X	X	X
	Establecer y cumplir metas laborales	X	X	X
	Aplicar sus cualidades, habilidades y conocimientos en su trabajo	X	X	X
	Crecimiento laboral		X	X
	Equilibrio personal-laboral	X	X	X
<b>Organizacional</b>	Clima laboral	X	X	X
	Remuneración	X	X	X
	Ascenso de puesto	X	X	X
	Actitud y liderazgo del jefe	X	X	X

Trabajar en lugares gratos	X	X	X
Relación jefes-colaboradores	X	X	X
Recursos humanos y materiales necesarios	X	X	X
Carga laboral justa	X	X	X
Trabajo en equipo	X	X	X
Cumplimiento de normas y/o reglas laborales	X	X	X
Buen trato de jefes y colaboradores	X	X	X
Reconocimiento laboral (moral y económico)	X	X	X
Aumentos de sueldo	X	X	X
Permisos y/o días libres	X	X	X
La forma de trabajo de la empresa	X		
Prestaciones laborales adicionales	X	X	X
Horarios flexibles	X	X	X
Adecuada organización del personal	X	X	X
Condiciones y equipo de seguridad	X	X	X
Capacitación y/o actualización constante	X	X	X
Trato con la gente		X	
Apoyos y/o becas laborales		X	X
Proceso de contratación	X	X	X
Horas, espacios y/o actividades recreativas		X	X

Promoción interna (cambio de puesto horizontal)	X
Organización liberadora	X

Dicho brevemente, existen similitudes y diferencias en los factores motivacionales personales, profesionales/laborales y organizacionales, entre las generaciones X, Y y Z de la empresa Gonfran. Se podría decir, que las generaciones Y y Z tienen más similitudes, que la generación X con ellas, es decir, los factores que motivan a la generación Z y que no comparten con las generaciones Y y Z son: su trabajo, la relación con otros colaboradores y la forma de trabajo de la empresa. Y los factores motivacionales que tienen en común la generación Y y Z son: el crecimiento laboral, los apoyos y/o becas laborales y las horas, espacios y/o actividades recreativas. Es decir, a la generación X, le motiva más el aspecto personal y profesional/laboral, y a la generación Y y Z le motivan más los aspectos profesionales/laborales y organizacionales.

## Discusión

---

Para finalizar, con esta investigación se cumplieron los objetivos, ya que se descubrieron los factores motivacionales personales, profesionales/laborales y organizacionales por cada una de las generaciones X, Y y Z de la empresa Gonfran; se identificaron las similitudes y diferencias entre los factores motivacionales personales, profesionales/laborales y organizacionales de estas generaciones que se expusieron en el marco teórico y lo obtenido por los participantes de la empresa Gonfran; también se identificaron las similitudes y diferencias de los factores motivacionales personales, profesionales/laborales y organizacionales entre las generaciones X, Y y Z de la empresa Gonfran.

Asimismo, los resultados obtenidos en esta investigación, respecto a las características y los factores motivacionales de la generación X, corresponden a los expuestos en el marco teórico, ya que, de acuerdo con Chirinos (2009), les gusta tener un equilibrio personal y laboral. Como lo mencionan Díaz et al., (2017) y Montiel (2020) esta generación es leal a la empresa, les gusta trabajar, les gusta el reconocimiento y retroalimentación laboral, algunos se encuentran en proceso de retiro laboral y otros desean seguir laborando. También González y Landero (2021) señalan que son personas laboralmente maduras, preparadas y responsables. Quesada (2022) refiere que se encuentran en cargos medios y altos.

Por otra parte, los resultados obtenidos en esta investigación, demuestran que las características y los factores motivacionales de la generación Y, coinciden con los expuestos en el marco teórico, por ejemplo, como refiere Díaz et al., (2017), Montiel (2020) y Ramírez (2022) buscan el equilibrio personal-laboral, les motivan días de vacaciones, incentivos laborales y tener capacitación. De acuerdo con Chirino (2009), les gusta el trabajo en equipo.

Y en el caso de la generación Z, los resultados de la investigación demostraron que las siguientes características y factores motivacionales, corresponden a los expuestos en el marco teórico, como lo menciona Montiel (2020) tienen iniciativa propia, buscan solucionar problemas. Vilanova (2019) indica que les interesa el ambiente laboral, crecer laboralmente y tener buenos salarios.

Respecto de las teorías motivacionales expuestas en el apartado correspondiente que pueden aportar a comprender lo encontrado en la empresa Gonfran, se destaca lo que refiere Andrade, et al. (2021) quienes aluden a la motivación en un sentido instrumental, pues este autor señala que, de acuerdo con Taylor (2014) un motivador importante para las personas es el dinero, lo cual se puede evidenciar en tener en cuenta incentivos como vales de despensa o bonos por buen desempeño.

También se destaca la motivación extrínseca a la que alude Soriano (2001, como se citó en Bello y Bustamante, 2019), en cuanto a la satisfacción de cuatro de las cinco necesidades de la pirámide que propone Maslow (fisiológicas, seguridad, pertenencia y amor, y estimación), pues aunque hay factores personales y familiares que los motivan, también los participantes han comentado acerca de su interés por obtener recompensas o factores externos que brinden cierta comodidad para sí mismos, sus compañeros y/o sus familias.

En otro sentido, se ha rescatado como importante lo anotado por Mayo (1993) en cuanto a que el trato respetuoso y las muestras de estimación pueden resultar motivantes para los trabajadores, lo cual es coherente con lo que recuerda Chiavenato (2009) respecto de la necesidad de afiliación que expone como un factor motivador. Sobre esta misma propuesta McClelland (según Chiavenato, 2009), refuerza que las buenas condiciones laborales son bastantes valoradas por los participantes y los trabajadores, así como recibir reconocimiento moral y económico.

A esto se pueden sumar los factores higiénicos que se relacionan con factores como el clima, las políticas y las relaciones laborales, el sueldo, distintos beneficios, y oportunidades, así como la seguridad en el puesto de trabajo, que describe Herzberg (como se citó en Chiavenato, 2011).

También se puede rescatar la teoría de la equidad de Adams, la cual, según Chiavenato (2009), indica la comparación que hacen los trabajadores entre lo que reciben y reciben sus compañeros, pues, aunque no fue explícitamente manifestado por los participantes, si evidenciaron que se dan cuenta de que existe un clima de equidad en el área donde trabajan.

Finalmente, se encuentra consonancia entre lo manifestado por los participantes y lo que señalan Rodríguez et al. (2020) sobre aspectos que las organizaciones deben tomar en cuenta para mejorar la motivación de sus trabajadores como espacios físicos

adecuados, comunicación efectiva y formal, oportunidades de crecimiento, carga laboral consciente, facilitar el balance trabajo – vida personal, buen trato, brindar reconocimientos que pueden incluir aquellos no solamente económicos, entre otros.

Por consiguiente, se recomienda a los directivos de la empresa Gonfran, tomar en cuenta los resultados obtenidos en esta investigación, para desarrollar e implementar estrategias de motivación de acuerdo con las características y los elementos que estimulan a cada generación de colaboradores, esto con la finalidad de que estos se sientan tomados en cuenta laboralmente, haya un buen ambiente laboral y una mejor productividad, como lo indica Rodríguez et al., (2020).

Respecto a las principales limitaciones en esta investigación, en primer lugar, fue realizar la investigación a distancia, es decir, el contacto y la aplicación de los instrumentos de forma remota llega a dificultar la comunicación con los participantes. De igual manera, otra limitante fue realizar la investigación con más de tres participantes, ya que es complicada la manipulación de la información obtenida de los instrumentos, debido a las diversas categorías investigadas y el cruce con tres generaciones a la vez. Otra limitación, fue investigar los numerosos factores motivacionales personales, profesionales/laborales y organizacionales que hay, debido a que, sí se indagaban todos, los instrumentos de recopilación de información fueran muy extensos de aplicar. Por lo tanto, solo se seleccionaron los factores motivacionales más representativos y más comprensibles para los participantes. Sin embargo, a razón de lo anterior, sería conveniente tomar en cuenta para futuras investigaciones los factores motivacionales expuestos en las diferencias del marco teórico (Tabla 4), con la finalidad de conocer la repercusión de estos en la motivación laboral de las personas.

También es importante reconocer que al contar con más estudios e investigaciones en diferentes empresas, en las que se analicen los factores que motivan a los colaboradores, se puede encontrar información consistente acerca de los motivadores



personales, profesionales/laborales y organizacionales de las generaciones X, Y y Z, y con esto las organizaciones pueden generar programas o acciones efectivas y contundentes que motiven genuinamente a los colaboradores y esto generaría una dinámica ganar-ganar que redundaría en mayor satisfacción y productividad.

Los resultados obtenidos de esta investigación son de utilidad para que la empresa Gonfran implemente acciones y/o ejecute programas para motivar a los colaboradores de la organización, ya sea en el ámbito personal, profesional/laboral u organizacional, sobre todo a las generaciones X, Y y Z que son las que se encuentran activas en el ámbito laboral. Puesto que, como lo menciona Galván (s/f) es prioritario que las organizaciones se interesen por sus colaboradores y conozcan los factores que les motivan en el trabajo.

En conclusión, es indispensable que las organizaciones identifiquen y pongan en práctica acciones para motivar a sus colaboradores, el que conozcan las necesidades y las características personales y profesionales de su personal será trascendental para la organización, ya que, de acuerdo con Rodríguez et al., (2020) esto impacta en la actitud de los colaboradores, el clima laboral, beneficia la competitividad y productividad de la empresa, y por otro lado, evita conflictos, la rotación de personal o el abandono de trabajo y, por otro lado, como lo menciona Gutiérrez et al., (2020) los colaboradores buscarán la satisfacción de sus clientes.

Para finalizar, es preciso comentar acerca de las competencias que se desarrollaron o fortalecieron con la realización del presente manuscrito, pues el proceso permitió poner en práctica competencias personales y profesionales como la comunicación, la responsabilidad, la confidencialidad, la creatividad, la autogestión, la toma de decisiones, la flexibilidad, la capacidad de análisis, la capacidad de planificación y organización, habilidades investigativas, adaptación a nuevas situaciones, aplicar lo teórico y lo práctico de la carrera para el desarrollo de una investigación, elaborar y aplicar

instrumentos de evaluación, las cuales, de acuerdo al Plan de Estudios de la Licenciatura en Psicología Suayed del año 2005, corresponden a las descritas en el perfil del egresado, entre ellas, las competencias teórico-conceptuales, metodológicas, aplicadas, integrativas, contextuales, valorales y éticas (SUAYED FES Iztacala, 2005).

#### Recomendaciones para la Empresa

De acuerdo con los hallazgos obtenidos en esta investigación, a manera de recomendación, la empresa Gonfran podría tener en cuenta aspectos puntuales para implementar acciones para motivar a cada una de las generaciones como, por ejemplo, a los colaboradores de la generación X, realizar una planeación de capacitación de acuerdo con sus necesidades, proporcionar otras prestaciones laborales como vales de despensa o bonos de puntualidad, motivarlos con incentivos económicos, elogios y/o felicitaciones, brindar compensaciones como días libres o aumentos de sueldo por su buen desempeño laboral. En el caso de la generación Y, es importante implementar acciones para mejorar la comunicación y la relación jefe-colaborador, proporcionar capacitación para el uso de TIC's y relaciones laborales, dotar de equipo y/o herramientas de trabajo suficientes, dar reconocimiento moral y económico, brindar compensaciones como horas o días libres, espacios o actividades recreativas durante la jornada laboral, promover prestaciones como vales de despensa o fondo de ahorro. En cuanto a la generación Z, se recomienda tener en cuenta, actividades para mejorar la comunicación y la relación entre colaboradores, promover la promoción interna o crecimiento laboral, brindar capacitación para el desarrollo de habilidades y conocimientos nuevos, otorgar apoyos y/o becas educativas, dotar de sistemas de ventilación o aire acondicionado en los lugares de trabajo, brindar compensaciones al desempeño laboral como aumentos de sueldo, horas o días libres, espacios y/o actividades recreativas durante la jornada laboral, dar reconocimiento moral y/o económico, contar con horarios flexibles que les permitan

prepararse profesionalmente, mejorar la remuneración y proporcionar apoyos económicos como los vales de despensa.

## Referencias

---

Andrade, M. S., Chong, M. L., y Cobo, E. T. (2021). *Importancia de la motivación en los entornos laborales de las empresas*. Revista Tecnológica Ciencia y Educación

Edwards Deming. 5(2). 101-115. <https://www.revista-edwardsdeming.com/index.php/es/article/view/83/144>

Bello, J. V., y Bustamante, Y. (2019). *¿Es posible incrementar extrínsecamente la motivación intrínseca laboral?*. Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas.

[https://repositorioacademico.upc.edu.pe/bitstream/handle/10757/628119/BelloT\\_J.pdf?sequence=3](https://repositorioacademico.upc.edu.pe/bitstream/handle/10757/628119/BelloT_J.pdf?sequence=3)

Bohórquez, E., Pérez, M., Caiche, W., y Benavides, E. (2020). *La motivación y el desempeño laboral: el capital humano como factor clave en una organización*.

Revista Universidad y Sociedad. 12(3).

[http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S2218-36202020000300385](http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2218-36202020000300385)

Carpintero, C. (2020). *Estudio del comportamiento de la generación Z frente a las marcas de cosméticos en redes sociales: cómo comunicar con la generación del futuro?*.

[Tesis de licenciatura, Comillas Universidad Pontificia].

<https://repositorio.comillas.edu/rest/bitstreams/411100/retrieve>

- Chiavenato, I. (2009). *Comportamiento organizacional. La dinámica del éxito en las organizaciones*. McGraw Hill.
- Chiavenato, I. (2011). *Administración de Recursos Humanos. El capital humano de las organizaciones*. McGraw Hill.  
<http://repositorio.uasb.edu.bo:8080/bitstream/54000/1145/1/Chiavenato-Recursos%20humanos%20na%20ed.pdf>
- Chirinos, N. (2009). *Características generacionales y los valores. Su impacto en lo laboral*. Observatorio Laboral Revista Venezolana. 2 (4). 133-153.  
<https://www.redalyc.org/pdf/2190/219016846007.pdf>
- Cirino, G. (s/f). *El interés como motivación intrínseca en la sala de clases*. Perspectivas Psicológicas. 4 (3-4). 80-84. <http://pepsic.bvsalud.org/pdf/pp/v3-4/v3-4a08.pdf>
- Díaz, C., López, M., y Roncallo, L. (2017). *Entendiendo las generaciones: una revisión del concepto, clasificación y características distintas de los baby boomers, X y millennials*. Revista Clío América. 11(22). 188-204.  
<https://revistas.unimagdalena.edu.co/index.php/clioamerica/article/view/2440/1801>
- Dolores, E., Salazar, J. F., y Valdivia, M. J. (2023). *La motivación laboral y su relación con el desempeño laboral. Un estudio de caso*. Revista Iberoamericana para la Investigación y el Desarrollo Educativo. 12 (26).  
<https://www.ride.org.mx/index.php/RIDE/article/view/1478/4045>

Enciclopedia Humanidades. (s/f). *Motivación Laboral*.

<https://humanidades.com/motivacion-laboral/>

Fuster, E. D. (2019). *Investigación cualitativa: Método Fenomenológico Hermenéutico*.

Propósitos y Representaciones. 7 (1). 201-229.

<http://www.scielo.org.pe/pdf/pyr/v7n1/a10v7n1.pdf>

Galimberti, H. (2012). *Diccionario de Psicología*. (6a. ed.).

Galván, M. A. (s/f). *Motivación Laboral*. Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo.

<https://www.uaeh.edu.mx/scige/boletin/prepa2/n7/r3.html>

García, C. (2010). *Satisfacción laboral. Una aproximación teórica*. Contribuciones a las Ciencias Sociales.

[https://web.archive.org/web/20180426074836id\\_/http://www.eumed.net/rev/cccss/09/dgv.pdf](https://web.archive.org/web/20180426074836id_/http://www.eumed.net/rev/cccss/09/dgv.pdf)

González, A. (2002). *Aspectos Éticos de la Investigación Cualitativa*. Revista Iberoamericana de Educación. (29). 85-103.

<https://www.redalyc.org/pdf/800/80002905.pdf>

González, L. (2015). *Diagnóstico para identificar los factores de motivación prevalentes en el contexto laboral de los trabajadores de una empresa privada, desde una perspectiva tridimensional*. [Tesis de Maestría, Universidad Veracruzana].

<https://cdigital.uv.mx/bitstream/handle/123456789/42046/GonzalezOrtigozaLiliana.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

González, M.T., y Landero, R. (2021). *Diferencias en tolerancia a la frustración entre Baby Boomers, Generación X y Millennials*. *Ansiedad y Estrés*. 27. 89-94.

<https://www.ansiedadystres.es/sites/default/files/rev/2021/anyes2021a12.pdf>

Gutiérrez, R. D., Estrada, E. R., y Rivera, C. R. (2020). *Motivación del personal y su impacto en la productividad organizacional*. [Tesis de licenciatura, Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua, Managua].

<https://repositorio.unan.edu.ni/14606/1/14606.pdf>

Hernández, A. (2-4 de octubre de 2013). *Motivación, satisfacción y desempeño laboral en organizaciones públicas y privadas*. XVIII Congreso Internacional de Contaduría, Administración e Informática. Asociación Nacional de Facultades y Escuelas de Contaduría y Administración. México, D.F.

<https://investigacion.fca.unam.mx/docs/memorias/2013/3.23.pdf>

Hernández, R., Fernández, C., y Baptista, M. P. (2014). *Metodología de la Investigación*. McGraw Hill.

Lucian, F. (2015). *La motivación y su impacto en la productividad en la empresa bancaria*. [Tesis de Maestría, Universidad Autónoma de Sinaloa].

<https://mae.posgrado.fca.uas.edu.mx/wp-content/uploads/2020/07/Froylan-Lucian-Rocha.pdf>

- Kelly Services. (2018). *Tendencias del Entorno Laboral en México (TELM) 2018*.  
<https://info.kellyservices.com.mx/hubfs/TELM2018/ReporteTendenciasdelEntornoLaboralenMexicoTELM2018.pdf>
- Mallimaci, F., y Giménez, V. (2006). Historia de vida y métodos biográficos. En I. Vasilachis (Ed.), *Estrategias de Investigación Cualitativa* (pp. 175-212). GEDISA.  
[http://www.paginaspersonales.unam.mx/app/webroot/files/981/6\\_Historia\\_de\\_vida.pdf](http://www.paginaspersonales.unam.mx/app/webroot/files/981/6_Historia_de_vida.pdf)
- Martín, A. V. (1995). *Fundamentación Teórica y Uso de las Historias y Relatos de Vida*.  
 Revista de Pedagogía de la Universidad de Salamanca. (7). 41-60.  
[https://gedos.usal.es/bitstream/handle/10366/69201/Fundamentacion\\_teorica\\_y\\_uso\\_de\\_las\\_hist.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://gedos.usal.es/bitstream/handle/10366/69201/Fundamentacion_teorica_y_uso_de_las_hist.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Montiel, M. G. (2020). *Análisis de los grupos generacionales*. Con-Ciencia Boletín Científico de la Escuela Preparatoria No.3. 7 (14). 24-27.  
<https://repository.uaeh.edu.mx/revistas/index.php/prepa3/article/view/6111/7358>
- OCCMundial. (26 de octubre de 2018). *Descubre por qué 8 de cada 10 mexicanos se sienten estancados laboralmente*. [https://www.occ.com.mx/blog/mexicanos-se-sienten-estancados/#:~:text=De%20acuerdo%20con%20la%20%20C3%BA%20ultima,y%20desarrollo%20laboral%20\(33%25\)](https://www.occ.com.mx/blog/mexicanos-se-sienten-estancados/#:~:text=De%20acuerdo%20con%20la%20%20C3%BA%20ultima,y%20desarrollo%20laboral%20(33%25)).

Palmero, F. (1997). *Motivación: Conducta y Proceso*. Revista Electrónica de Motivación y Emoción. 8 (20-21). <http://reme.uji.es/articulos/numero20/1-palmero/texto.html>

Peña, H. C., y Villón, S.G. (2018). *Motivación laboral. Elemento Fundamental en el éxito organizacional*. Revista Scientific. 3(7). 177-192.  
[http://www.indteca.com/ojs/index.php/Revista\\_Scientific/article/view/181/159](http://www.indteca.com/ojs/index.php/Revista_Scientific/article/view/181/159)

Pin, J. R., y Susaeta, L. (2003). *La motivación del Directivo en el Sector Financiero Español: Análisis Comparativo de la Banca Privada y Pública. Un estudio empírico*. Universidad de Navarra. <https://media.iese.edu/research/pdfs/DI-0507.pdf>

Quesada, C. (2022). *¿Formar parte de una generación social influyente en tu aprendizaje?*. Revista Académica SIC. 43-53.  
<http://www.sicfundepos.com/revistasic/index.php/sic/article/view/22/23>

Ramírez, L. M. (2022). *Caracterización de la generación del milenio en el contexto laboral: una revisión de la literatura*. Revista Universidad & Empresa. 24(42). 1-37.  
<https://revistas.urosario.edu.co/index.php/empresa/article/view/8230/10332>

Real Academia Española (s/f). *Motivación*. En *Diccionario de la Lengua Española*. Recuperado el 3 de abril de 2020, de <https://dle.rae.es/motivaci%C3%B3n>

Reynoso, A., Hernández, A., y Islas, C. A. (s/f). *Estudio comparativo de motivación intrínseca y extrínseca de alumnos del nivel medio superior y del nivel superior del*



*Instituto Politécnico Nacional. VI Foro Internacional de Innovación Educativa.*

Instituto Politécnico Nacional. <https://www.repo-ciie.dfie.ipn.mx/pdf/420.pdf>

Rivas, A. R. (2018). *La motivación laboral como un detonante para el mejor desempeño en las pequeñas empresas de la Ciudad de Puebla*. [Tesis de Maestría, Benemérita Universidad Autónoma de Puebla].

<https://repositorioinstitucional.buap.mx/handle/20.500.12371/925>

Rodríguez, A. M., Segura, X., Elizondo, M. D., Moreno, R., y Montalvo, J. (2020).

*Diagnóstico del impacto de la motivación laboral como medio para incrementar la productividad. Estudio de caso: Empresa TSR de Saltillo, Coahuila, México.*

Revista Espacios. 41 (43). 53-68.

<https://www.revistaespacios.com/a20v41n43/a20v41n43p05.pdf>

Rodríguez, M. A. (2010). *Métodos de investigación*. Universidad Autónoma de Sinaloa.

<https://vdocuments.mx/metodos-de-investigacion-marco-antonio-rodriguez-penuelas.html?page=1>

Salgado, A. C. (2007). *Investigación Cualitativa: Diseños, Evaluación del Rigor*

*Metodológico y Retos*. Liberabit. 13 (13). 71-78.

[http://www.scielo.org.pe/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1729-48272007000100009](http://www.scielo.org.pe/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1729-48272007000100009)

Sociedad Mexicana de Psicología. (2009). *Código Ético de Psicología*. Editorial Trillas.

[https://www.psicologia.unam.mx/documentos/pdf/comite\\_etica/CODIGO\\_ETICO\\_SMP.pdf](https://www.psicologia.unam.mx/documentos/pdf/comite_etica/CODIGO_ETICO_SMP.pdf)

Tejero, J. M. (2021). *Técnicas de investigación cualitativa en los ámbitos sanitario y sociosanitario*. Cuenca: Ediciones de la Universidad de Castilla-La Mancha.

<https://ruidera.uclm.es/server/api/core/bitstreams/fdf77886-6075-453a-b7cc-731232b56e77/content>

Vargas, J. G., González, J. L., y Muratalla, G. (2018). *Impacto de la motivación en el rendimiento laboral. Caso de la Compañía Cinépolis Sahuayo, México*. Ciencias Económicas. 117-130.

<https://bibliotecavirtual.unl.edu.ar/publicaciones/index.php/CE/article/view/7751/11128>

Vilanova, N. (2019). *Generación Z: Los jóvenes que han dejado viejos a los millennials*.

Revista Economistas. (161). 43-51. [https://www.cemad.es/wp-content/uploads/2019/05/07\\_NuriaVilanova-1.pdf](https://www.cemad.es/wp-content/uploads/2019/05/07_NuriaVilanova-1.pdf)

## Anexos

---

### Anexo A. Consentimiento informado

Fecha: \_\_\_\_/\_\_\_\_/\_\_\_\_.

#### CONSENTIMIENTO INFORMADO

Estimado participante, por favor lea atentamente el siguiente documento que tiene como objetivo explicar el uso y confidencialidad de sus datos, así como sus derechos y compromisos con respecto al proceso de la presente investigación.

##### **1. USO Y CONFIDENCIALIDAD DE LOS DATOS**

Toda la información concerniente a esta investigación, incluyendo cualquier dato y/o información personal, instrumentos o herramientas de recopilación de información serán confidenciales y no serán divulgadas ni entregadas a ninguna otra institución o individuo sin su consentimiento expreso. Por lo tanto, su participación será voluntaria, anónima y confidencial, y no tendrá un impacto negativo si decide no participar. La información que Usted proporcione será utilizada únicamente para fines académicos.

Mi nombre es Beatriz Torres Hernández, número de cuenta 420100924, estudiante de 9º semestre de la Licenciatura de Psicología, Facultad de Estudios Superiores Iztacala, Universidad Nacional Autónoma de México. La presente investigación es parte de mi Manuscrito Recepcional *Factores que intervienen en la motivación laboral de la generación X, Y y Z de la empresa Gonfran*, a cargo de la profesora Lic. Mabel Goretty Chala Trujillo.

##### **2. MODELO DEL PROCESO DE INVESTIGACIÓN**

El desarrollo de esta investigación tiene como objetivos: a) Conocer los factores motivacionales por cada generación humana en los participantes de la investigación; b) Identificar los factores motivacionales personales por cada generación humana de esta empresa; c) Identificar los factores motivacionales profesionales/laborales por cada generación humana; d) Identificar los factores motivacionales organizacionales por cada generación humana; e) Comparar los factores motivacionales del marco teórico con los expuestos por los participantes de esta investigación; y f) Clasificar los factores motivacionales de los participantes por cada generación humana. El tiempo de aplicación de los instrumentos oscila alrededor de 40 minutos a 1 hora aproximadamente. El procedimiento consta de: a) un Relato de Vida de 41 frases a desarrollar para obtener datos personales y factores motivacionales personales y profesionales/laborales; b) una Entrevista estructurada abierta de 38 preguntas para obtener información acerca de los factores organizacionales, la cual se grabará para fines de la presente investigación. La ventaja es que la información recabada en esta investigación será de utilidad para que las organizaciones, las áreas de Recursos Humanos, los gerentes, jefes de departamento, supervisores o cualquier trabajador que tenga personal a su cargo conozcan los factores motivacionales que caracterizan a la generación X, Y y Z.

Su participación en esta investigación no presenta ningún tipo de riesgos. Es importante que responda a todas las preguntas y participe en todas las actividades de la práctica. Usted no recibirá ningún pago por participar en el estudio, y tampoco implica algún costo para Usted. Asimismo, se requiere de su compromiso, participación y sinceridad al responder los instrumentos que se aplicarán. Así como, su colaboración para facilitar información personal que será utilizada para fines educativos.

### ***3.COMPROMISOS DEL EVALUADOR***

Como estudiante de 9º semestre de la Licenciatura de Psicología, tengo la responsabilidad y el compromiso de dedicarle el tiempo necesario, el conocimiento profesional actualizado y los esfuerzos que estén dentro de mis posibilidades para lograr los objetivos.

#### **4. REVOCACIÓN DEL CONSENTIMIENTO**

Las decisiones sobre la continuidad o suspensión de su participación en esta investigación serán tomadas por Usted y podrá tomar la decisión de no participar o terminar su participación en cualquier momento.

Los resultados de esta investigación se publicarán de manera anónima en el Manuscrito Recepcional *Factores que intervienen en la motivación laboral de la generación X, Y y Z de la empresa Gonfran.*

#### **5. DECLARACIÓN DE CONSENTIMIENTO**

---

Nombre y firma del participante

---

Nombre y firma del encargado de la investigación.

**Anexo B. Relato de vida****Relato de vida personal/laboral**

Fecha: \_\_\_\_/\_\_\_\_/\_\_\_\_.

Nombre de la empresa: \_\_\_\_\_

Instrucciones: Lea cuidadosamente las siguientes frases y desarrolle sus vivencias de forma sincera. Si tiene alguna duda, pregunte al responsable de la aplicación.

1. Mi nombre es \_\_\_\_\_

2. Tengo \_\_\_\_\_ años de edad, mi fecha de nacimiento es \_\_\_\_\_,

3. Nací en \_\_\_\_\_

4. Vivo en (municipio y estado) \_\_\_\_\_

5. Mi nivel académico terminado es \_\_\_\_\_

6. Los cursos, capacitaciones o estudios adicionales que tengo \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

7. Mis objetivos y/o metas personales son \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

8. Creo que mi situación económica \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

9. La situación política y cultural de mi país me genera \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

10. Siento que mi vida personal y mi vida laboral \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

11. Lo que me motiva en el ámbito familiar \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

12. Llevo \_\_\_\_\_ años trabajando aquí y espero \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

13. Trabajando en esta empresa me siento \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

14. Trabajar aquí me parece \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

15. Los valores personales que creo puedo poner en acción al trabajar en esta empresa

son \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

16. Al trabajar aquí creo que mis objetivos \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

17. Lo que me gusta de trabajar aquí es \_\_\_\_\_

---

18. Y lo que no me gusta de trabajar aquí es \_\_\_\_\_

---

19. Si pudiera hacer algo para sentirme mejor trabajando aquí, cambiaría \_\_\_\_\_

---

20. Al trabajar en esta empresa en esta etapa de mi vida yo \_\_\_\_\_

---

21. Creo que si yo estuviera en esta empresa en cinco años \_\_\_\_\_

---

22. Trabajar aquí me permite crecer \_\_\_\_\_

---

23. Con mi jefe/s me llevo \_\_\_\_\_

---

24. La relación de mi jefe con los colaboradores es \_\_\_\_\_

---

25. La relación que tengo con mis compañeros de trabajo es \_\_\_\_\_

---

26. En cuanto a mi formación profesional (estudios), yo \_\_\_\_\_



---

27. En cuanto a la autonomía, al trabajar aquí yo \_\_\_\_\_

---

28. Para realizar mis actividades laborales cuento con \_\_\_\_\_

---

29. Para realizar mis actividades laborales me falta \_\_\_\_\_

---

30. En mi trabajo me gustaría que \_\_\_\_\_

---

31. Lo que me gustaría aprender o estudiar para realizar mis actividades laborales

---

---

32. Lo que yo apporto en mi trabajo \_\_\_\_\_

---

33. Mis actividades laborales son \_\_\_\_\_

---

34. Lo que hago cuando yo requiero apoyo en el trabajo \_\_\_\_\_

---

35. Cuando tengo que realizar una actividad en equipo en el trabajo, yo \_\_\_\_\_

---

36. Si yo tengo dudas o no puedo hacer una actividad en el trabajo, mis compañeros

---

---

37. Lo que hago para cumplir con mis actividades laborales \_\_\_\_\_

---

38. Cuando hay una actividad laboral nueva por hacer, yo \_\_\_\_\_

---

39. Si hay un problema en el trabajo, yo \_\_\_\_\_

---

40. Pienso que los equipos de trabajo \_\_\_\_\_

---

41. Mi espacio de trabajo es \_\_\_\_\_

---

**Anexo C. Entrevista estructurada****Entrevista**

Fecha: \_\_\_\_/\_\_\_\_/\_\_\_\_.

Nombre de la empresa: \_\_\_\_\_

Nombre completo del participante: \_\_\_\_\_

**Guía de entrevista**

1. ¿Cuál es tu nombre completo?
2. ¿Cuál es el puesto en el que se desempeña actualmente?
3. ¿A qué área o departamento se encuentra adscrito?
4. ¿Cuánto tiempo tiene laborando en el puesto actual?
5. ¿A quién le reporta sus actividades directamente?
6. ¿Cómo es la relación entre sus objetivos personales y laborales?
7. ¿Cómo combina su vida personal y laboral?
8. Si Usted tiene que realizar una actividad nueva en su trabajo ¿qué hace para cumplir con ella?
9. ¿Qué entiende por clima laboral y cómo es este en su trabajo?
10. ¿Qué opina de las remuneraciones (salario y prestaciones) que recibe en su trabajo?
11. ¿Qué opina de los apoyos y becas como prestaciones laborales?

12. ¿Qué opina de la posibilidad de tener un ascenso en su trabajo?
13. ¿Cómo es la actitud de su jefe durante la jornada laboral?
14. ¿Qué opina de su espacio físico de trabajo?
15. En su punto de vista ¿Cómo debería ser un jefe con liderazgo? Y ¿considera que su jefe tiene esas características?
16. ¿Qué opina acerca de las normas y reglas laborales?
17. ¿Qué opina de las actividades laborales que realiza durante su jornada laboral?
18. ¿Cómo fue el proceso de contratación para llegar a esta empresa y/o cargo?
19. ¿Cómo es el trato que tienen entre Usted, su jefe y sus compañeros de trabajo?
20. ¿De qué forma se valora la calidad de su desempeño laboral?
21. ¿Qué hace su jefe cuándo Usted le plantea dudas o le pide apoyo para realizar algunas actividades laborales?
22. ¿Qué significan para Usted los aumentos de sueldo?
23. ¿Qué le agrada y desagrada de la jornada laboral?
24. ¿Qué opina si en su trabajo se brindan permisos y días libres como compensación a su desempeño laboral?
25. ¿Qué opina de obtener un nuevo puesto en su trabajo, aunque no implica más responsabilidad o subir de nivel jerárquico?

26. ¿Qué opina de que en su trabajo se otorguen a los colaboradores horas, espacios y actividades recreativas en la jornada laboral?
27. ¿Qué tipo de incentivos laborales (premios, halagos, etc.) le gusta recibir en su trabajo?  
¿Los recibe o ha recibido?
28. ¿Cómo describiría la empresa ideal para trabajar?
29. ¿Cómo influye la carga laboral de sus actividades en su estado de ánimo?
30. Respecto a las prestaciones adicionales (bonos de puntualidad, vales de despensa, vales de comida, etc.) ¿Cuáles son importantes para Usted?
31. ¿Qué opina de que en su trabajo tenga horarios flexibles?
32. ¿Cómo le gusta que le reconozcan por su buen desempeño laboral?
33. ¿Qué opina acerca de la organización de personal en su trabajo?
34. ¿Qué opina de las condiciones de seguridad en su lugar de trabajo?
35. ¿Qué opinión tiene acerca de recibir en su trabajo capacitación constante para el desarrollo de habilidades y conocimientos nuevos?
36. ¿Qué opina acerca del uso de equipo de seguridad en su trabajo (equipo, herramientas, etc.)?
37. ¿Qué es lo que le desanima de su trabajo?
38. ¿Qué es lo que más le gusta de su trabajo?

**Anexo D. Consentimientos informados rellenos**

Link de acceso a formatos de Consentimiento informado rellenos por los participantes de las generaciones X, Y y Z de la empresa Gonfran:

[https://drive.google.com/drive/folders/1SZe\\_C8sPNnUzuDvnuyt6BSgrQOv63R-  
?usp=sharing](https://drive.google.com/drive/folders/1SZe_C8sPNnUzuDvnuyt6BSgrQOv63R-?usp=sharing)

**Anexo E. Relatos de vida rellenos**

Link de acceso a formatos de Relato de vida rellenos por los participantes de las generaciones X, Y y Z de la empresa Gonfran:

[https://drive.google.com/drive/folders/1OopEDvuykkWpui54ugypk9iOj9qnoKEu?us  
p=sharing](https://drive.google.com/drive/folders/1OopEDvuykkWpui54ugypk9iOj9qnoKEu?usp=sharing)

**Anexo F. Entrevistas estructuradas abiertas aplicadas**

Link de acceso a Entrevistas estructuradas abiertas aplicadas a los participantes de las generaciones X, Y y Z de la empresa Gonfran:

[https://drive.google.com/drive/folders/15aAa5PgWJ-  
g3a50HtxaXGjuLDJznytKe?usp=sharing](https://drive.google.com/drive/folders/15aAa5PgWJ-g3a50HtxaXGjuLDJznytKe?usp=sharing)