



REPÚBLICA DEL ECUADOR
VICERRECTORADO DE INVESTIGACIÓN Y POSGRADO

FACULTAD DE POSGRADOS

PROYECTO DE INVESTIGACIÓN Y DESARROLLO PREVIO A LA
OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE:

MAGÍSTER EN GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO CON MENCIÓN EN
DESARROLLO ORGANIZACIONAL

TEMA: Factores motivacionales y su impacto en el desempeño laboral entre generaciones de
trabajadores

Autor:

Karen Mercedes Encalada Reyes

Coordinador: MBA. Daniel Andrés Angulo Vélez

Milagro, julio 2025

ECUADOR



DERECHOS DEL AUTOR

Sr. Dr.

Fabricio Guevara Viejó

Rector de la Universidad Estatal de Milagro

Yo, Karen Mercedes Encalada Reyes, en calidad de autor y titular de los derechos morales y patrimoniales de esta tesis, mediante el presente documento, libre y voluntariamente cedo los derechos de autora, que fue realizada como requisito previo para la obtención de mi Grado, de Magister en Gestión del Talento Humano con mención en Desarrollo Organizacional, como aporte a la Línea de Investigación: Desarrollo Local y Empresarial de conformidad con el Art. 114 del Código Orgánico de la Economía Social de los Conocimientos, Creatividad e Innovación, concedo a favor de la Universidad Estatal de Milagro una licencia gratuita, intransferible y no exclusiva para el uso no comercial de la obra, con fines estrictamente académicos. Conservo a favor todos los derechos de autor sobre la obra, establecidos en la normativa citada.

Asimismo, autorizo a la Universidad Estatal de Milagro para que realice la digitalización y publicación de esta tesis en el repositorio virtual, de conformidad al dispuesto en el Art. 144 de la Ley Orgánica de Educación Superior.

La autora declara que la obra objeto de la presente autorización es original en su formade expresión y no infringe el derecho de autor de terceros, asumiendo la responsabilidad por cualquier reclamación que pudiera presentarse por esta causa y liberando a la Universidad de toda responsabilidad.

Milagro, julio del 2025.



Firmado electrónicamente por:
**KAREN MERCEDES
ENCALADA REYES**

Validar únicamente con FirmaEC

Karen Mercedes Encalada Reyes
céd. Identidad 0925031916



APROBACIÓN DEL TRABAJO DE TITULACIÓN

Yo, **Daniel Andrés Angulo Vélez**, en mi calidad de director del trabajo de titulación, elaborado por **Karen Mercedes Encalada Reyes** cuyo tema es Factores motivacionales y su impacto en el desempeño laboral entre generaciones de trabajadores, que aporta a la Línea de Investigación Desarrollo Local y Empresarial, previo a la obtención del Grado **Magíster en Gestión Del Talento Humano con mención en Desarrollo Organizacional**. Trabajo de titulación que aporta al examen complejo con el componente práctico al desarrollo del ensayo académico que es una evaluación a un proyecto áulico desde una base conceptual, conclusiones y fuentes de consulta, considero que el mismo reúne los requisitos y méritos necesarios, por lo que lo APRUEBO, a fin de que el trabajo sea habilitado para continuar con el proceso de titulación de la alternativa de Informe de Investigación de la Universidad Estatal de Milagro.

Milagro, julio del 2025



Firmado electrónicamente por:
DANIEL ANDRES
ANGULO VELEZ
Validar únicamente con FirmaEC

MBA. Daniel Andrés Angulo Vélez



VICERRECTORADO DE INVESTIGACIÓN Y POSGRADO
FACULTAD DE POSGRADO
ACTA DE SUSTENTACIÓN
MAESTRÍA EN GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO

En la Facultad de Posgrado de la Universidad Estatal de Milagro, a los dos días del mes de octubre del dos mil veinticinco, siendo las 10:00 horas, de forma VIRTUAL comparece el/la maestrante, ING. ENCALADA REYES KAREN MERCEDES, a defender el Trabajo de Titulación denominado " **FACTORES MOTIVACIONALES Y SU IMPACTO EN EL DESEMPEÑO LABORAL ENTRE GENERACIONES DE TRABAJADORES**", ante el Tribunal de Calificación integrado por: Mba. CABRERA RUILOVA JOSUE JESUS, Presidente(a), Msc MURILLO BARRERA CARLOS ANDRES en calidad de Vocal; y, Mth. NARANJO CABRERA CARLOS ROLANDO que actúa como Secretario/a.

Una vez defendido el trabajo de titulación; examinado por los integrantes del Tribunal de Calificación, escuchada la defensa y las preguntas formuladas sobre el contenido del mismo al maestrante compareciente, durante el tiempo reglamentario, obtuvo la calificación de: **88.00** equivalente a: **MUY BUENO**.

Para constancia de lo actuado firman en unidad de acto el Tribunal de Calificación, siendo las 11:00 horas.

Firmado electrónicamente por:
JOSUE JESUS CABRERA
RUILOVA
Validado electrónicamente con FirmadEC

Mba. CABRERA RUILOVA JOSUE JESUS
PRESIDENTE/A DEL TRIBUNAL

Firmado electrónicamente por:
CARLOS ANDRES
MURILLO BARRERA
Validado electrónicamente con FirmadEC

Msc MURILLO BARRERA CARLOS ANDRES
VOCAL

Firmado electrónicamente por:
CARLOS ROLANDO
NARANJO CABRERA
Validado electrónicamente con FirmadEC

Mth. NARANJO CABRERA CARLOS ROLANDO
SECRETARIO/A DEL TRIBUNAL

Firmado electrónicamente por:
KAREN MERCEDES
ENCALADA REYES
Validado electrónicamente con FirmadEC

ING. ENCALADA REYES KAREN MERCEDES
MAGISTER



DEDICATORIA

Este proyecto se lo dedico a mi mamá, que desde el cielo guía mis pasos. Este logro es tuyo, tu cariño y tu memoria han sido mi fuerza y sé que estás orgullosa de mí.

A mi esposo, Jorge Luis, por ser mi fortaleza en los momentos difíciles y ser mi motivación cuando ya no podía más, por entender mis silencios y acompañarme con paciencia y amor. Gracias por caminar junto a mí en cada etapa de este proceso.

A mi tía, Shirley, una persona muy importante e incondicional, siempre ha sido un apoyo en cada etapa de mi vida, gracias por creer en mí y por dejar de lado tu rol de tía y muchas veces ser mamá.

A mis abuelos, porque con su ejemplo de perseverancia me inculcaron siempre seguir adelante pese a cualquier adversidad, gracias porque aún pueden disfrutar de estos momentos junto a mí.

Y a mi hijo, quien llego para darle verdadero sentido a mi vida, eres mi fuerza y mi mayor inspiración. Dedico este logro para ti, con la esperanza de que un día sigas tus sueños con la misma pasión y entrega.

Karen Mercedes Encalada Reyes



AGRADECIMIENTO

A lo largo de este camino he contado con personas maravillosas que han dejado huellas imborrables en mi vida, y a quienes agradezco con el corazón: a Dios, por darme la fortaleza, sabiduría y resiliencia para culminar esta etapa; a mi familia, por su amor y constante aliento; a los docentes y coordinadores de la maestría, por compartir su conocimiento con generosidad y profesionalismo; a mis compañeros, por cada experiencia compartida y aprendizaje conjunto; a mis colegas y entorno laboral, por su comprensión y apoyo, y a todas las personas que, de alguna manera, contribuyeron con su cariño y palabras de ánimo a la realización de este logro.

Karen Encalada Reyes



RESUMEN

La investigación se centra en los factores motivacionales y su impacto en el desempeño laboral dentro de una empresa logística ubicada en la ciudad de Guayaquil, Ecuador, con especial atención a las diferencias generacionales. La tesis aborda el reto que enfrentan las organizaciones al gestionar equipos multigeneracionales (Baby Boomers, Generación X, Millennials y Generación Z), cuyas particularidades en valores y perspectivas están influenciadas por sus trayectorias profesionales. La ausencia de estrategias adecuadas en la gestión del talento humano puede generar desmotivación, baja productividad, alta rotación de personal y conflictos intergeneracionales, lo que afecta negativamente el desempeño laboral.

El estudio se fundamenta en tres teorías clave: la Teoría de la Jerarquía de Necesidades de Maslow, la Teoría de los Dos Factores de Herzberg y la Teoría de las Expectativas de Vroom. Estas teorías permiten comprender las necesidades, los elementos de satisfacción e insatisfacción, así como las expectativas de los trabajadores en relación con su desempeño y su generación.

La pregunta principal del estudio fue: ¿Cómo impactan los factores motivacionales, de manera diferenciada, en el desempeño laboral de las distintas generaciones de empleados de una empresa logística en Guayaquil? El objetivo principal consistió en analizar la relación entre la motivación de los empleados y su rendimiento, según su generación.

Se utilizó un enfoque cuantitativo, con un diseño no experimental y de tipo transversal. La recolección de datos se llevó a cabo mediante una encuesta con escala Likert aplicada a los 41 empleados de la empresa. Los hallazgos evidencian una correlación entre los factores motivacionales y el desempeño laboral. Asimismo, se concluye que dichos factores varían entre generaciones: los empleados de mayor edad valoran la estabilidad, mientras que las generaciones más jóvenes se sienten motivadas por la flexibilidad, el aprendizaje continuo y las oportunidades de desarrollo.

La investigación concluye que comprender profundamente las características de cada generación es fundamental para diseñar estrategias efectivas de gestión del talento humano,



lo que contribuye al compromiso, la productividad y el éxito empresarial. La motivación se reconoce como un factor clave para potenciar el desempeño laboral.

Palabras claves: Factores motivacionales, Desempeño laboral, Generaciones de trabajadores, Gestión del talento humano, Clima organizacional.



ABSTRACT

The research focuses on motivational factors and their impact on job performance within a logistics company located in Guayaquil, Ecuador, with particular attention to generational differences. The thesis addresses the challenge organizations face in managing multigenerational teams (Baby Boomers, Generation X, Millennials, and Generation Z), whose distinct values and perspectives are influenced by their professional backgrounds. The lack of effective talent management strategies can lead to low motivation, decreased productivity, high turnover rates, and intergenerational conflicts, all of which negatively affect job performance.

The study is based on three key theories: Maslow's Hierarchy of Needs Theory, Herzberg's Two-Factor Theory, and Vroom's Expectancy Theory. These frameworks help understand the needs, satisfaction and dissatisfaction factors, as well as the expectations of employees regarding their job performance across different generations.

The main research question was: How do motivational factors differently impact the job performance of various generations of employees within a logistics company in Guayaquil? The primary objective was to analyze the relationship between employee motivation and performance across generational groups.

A quantitative approach was used, employing a non-experimental, cross-sectional design. Data were collected through a Likert-scale survey administered to the company's 41 employees.

The findings reveal a correlation between motivational factors and job performance. Additionally, it was found that these factors vary between generations: older employees value stability, while younger generations are motivated by flexibility, continuous learning, and development opportunities. The research concludes that a deep understanding of each generation's characteristics is essential for designing effective talent management strategies, resulting in increased commitment, productivity, and business success. Motivation is recognized as a crucial element to enhance work performance.



Keywords: Motivational factors, job performance, generational workforce, human talent management, organizational climate.



Índice de Contenido

DEDICATORIA	IV
AGRADECIMIENTO.....	V
RESUMEN.....	VI
ABSTRACT.....	VIII
<i>Introducción</i>	1
Planteamiento del problema	3
Hipótesis General	4
Hipótesis Específicas	4
Objetivo General	4
Objetivos Específicos.....	5
Justificación de la Investigación	5
1. Marco Teórico Referencial.....	10
2. Diseño Metodológico	17
2.1. Tipo de Investigación.....	18
2.2. Diseño de la investigación.....	18
2.3. Método de Investigación	20
2.4. Técnica e instrumentos de recolección de datos	20
2.4.1. Técnica Seleccionada	20
2.4.2. Instrumento diseñado	21
2.5. Población y muestra	21
2.5.1. Población.....	21
2.5.2. Muestra.....	22
3. Análisis e Interpretación de resultados.....	22
3.1. Instrumento utilizado.....	22
3.2. Estructura y procedimiento de aplicación	23
3.3. Fiabilidad del documento	24
3.4. Caracterización de la muestra	24
3.5. Discusión de resultados.....	30
4. Propuesta	35
4.1. Fundamentos de la propuesta	35
4.2. Objetivos de la propuesta	35
4.3. Elementos estratégicos	36
4.3.1. Liderazgo con responsabilidad.....	36



4.3.2.	Creación de incentivos	37
4.3.3.	Capacitación y crecimiento	37
5.	Validación	39
5.1.	Discusión de los resultados	39
	Conclusiones	40
	Recomendaciones.....	42
	Referencias bibliografías.....	43
	Anexos.....	47

Índice de Gráficos

Gráfico 1	Distribución por Género.....	25
Gráfico 2	Distribución por generación.....	25
Gráfico 3	Importancia de reconcomiendo en el desempeño laboral	26
Gráfico 4	Influencia del salario y beneficios en la motivación laboral.....	26
Gráfico 5	Seguridad y estabilidad en la motivación laboral.....	27
Gráfico 6	Trabajo en Equipo.....	27
Gráfico 7	Adaptación al cambio y nuevas responsabilidades	28
Gráfico 8	Preferencias motivacionales por generación laboral	28
Gráfico 9	Diferencias generacionales en el desempeño laboral.....	29
Gráfico 10	Correlación entre las variables	30

Índice de Tablas

Tabla 1	Modelo de Gestión de la Motivación	19
---------	--	----

Índice de Imágenes

Imagen 1.....	36
---------------	----

Introducción

El escenario laboral del siglo XXI ha sido acelerado y fluctuante debido a las transformaciones tecnológicas y culturales que se ha experimentado en el marco de la globalización. Uno de los desafíos más significativos que encaran las organizaciones es la concomitancia de diversas generaciones de trabajadores en un mismo ambiente laboral. (Chiavenato, 2020).

Desde esta perspectiva, cada generación identificada como Baby Boomers (1946 y 1964), Generación X (1965 y 1980), Millennials o nativos digitales (1981 y 1996) y Generación Z o Cential (1997 y 2012) exterioriza cualidades, valores y expectativas distintas en relación a la vida profesional. Por consiguiente, estas diferencias influyen en su comportamiento organizacional, sobre todo en lo que respecta a motivación y a los estímulos laborales.

A partir de lo expuesto, la motivación es concebida como la propulsión interna que sitúa, conserva y normaliza el comportamiento del trabajador hacia fines específicos. Por ende, esta se ha convertido en un eje fundamental para alcanzar un desempeño laboral eficaz, eficiente y sostenible. No obstante, no todos los grupos generacionales asumen de la misma forma los incentivos. Esta situación es determinante para los empleadores, quienes deben aplicar enfoques diferenciados por la coexistencia de diversas generaciones.

Consecuentemente, en los contextos laborales que albergan distintas generaciones se evidencia una progresiva preocupación por los rangos de satisfacción, productividad y retención del talento. Esto obedece a que, las políticas motivacionales pueden ser percibidas como relevantes o irrelevantes, equitativas o desiguales por todos los empleados. Este contraste perceptivo propende a generar discordia, desmotivación y productividad irregular.

Sin lugar a dudas, las tensiones intergeneracionales pueden perturbar el clima

organizacional y los resultados en equipo debido a que, los más jóvenes suelen justipreciar la lenidad, el reconocimiento inmediato y la relación equilibrada vida-trabajo; en tanto que, los mayores priorizan tres aspectos: estabilidad, beneficios a largo plazo y jerarquía estructural.

En consideración a lo expuesto, el presente estudio se circunscribe al análisis de los factores motivacionales preponderantes entre distintas generaciones de trabajadores en el interior de una organización empresarial que es un Agente logístico internacional cuya actividad está enfocada al comercio exterior a través de la transportación marítima y aérea de carga y descarga de contenedores en los puertos y aeropuertos, un sector que se caracteriza por su fuerte enfoque en el servicio al cliente y su dependencia al capital humano. Para eso, se reconocerá cómo incurren en su desempeño laboral cotidiano con la intención de contrastar apreciación, interés y efectos medibles en concordancia con el grupo generacional.

Cabe precisar, como nota de confidencialidad y a petición expresa de la entidad colaboradora, su identidad será sostenida en el anonimato en el transcurso de esta investigación. Todos los datos recolectados han sido tratados de manera reservada y utilizados exclusivamente con fines académicos, respetando los principios éticos de investigación.

En relación a la relevancia de esta investigación, su potencial reside en la contribución al diseño de estrategias inclusivas y efectivas de la gestión del talento humano alineadas con la convergencia de distintas generaciones. Asimismo, aportará a una pertinente comprensión de las motivaciones que inciden en la productividad y cohesión de equipos multigeneracionales.

Por tanto, el objetivo principal de esta tesis es analizar la relación existente entre la motivación de los empleados y su rendimiento laboral considerando las diferentes

generaciones de trabajadores en la empresa logística de la ciudad de Guayaquil. Este objetivo favorecerá la propuesta de lineamientos operativos para la gestión de recursos humanos enmarcada en la diferencia generacional.

Finalmente, la introducción sienta los fundamentos para una investigación que enfoca una problemática de actualidad con aportaciones teóricas y prácticas. Además, parte de un análisis contextualizado y encauzado a soluciones aplicables en ambientes laborales genuinos.

Planteamiento del problema

En la actualidad, las organizaciones afrontan el desafío de liderar equipos compuestos por diferentes generaciones. Cada individuo en el marco generacional muestra diferentes valores, particularidades y motivaciones distintas. Esta situación se vivencia en las empresas, especialmente en el sector logístico, que valoran la eficacia basada en el desempeño y la dedicación del personal.

En el contexto investigativo, la empresa logística de Guayaquil, escenario del presente estudio, laboran 41 trabajadores pertenecientes las diferentes generaciones: Baby Boomers, Generación X, Millennials y Generación Z. Este encuentro generacional genera concepciones de principios y prioridades de motivación distintas. Los empleados de mayor edad le dan valor a la estabilidad en el trabajo y al reconocimiento, producto de su extensa experiencia; en tanto que, las generaciones más jóvenes inclinan su balanza motivacional hacia la flexibilidad, la búsqueda de un aprendizaje continuo y un propósito significativo, que dote de trascendencia a su labor diaria.

En correspondencia con lo expuesto, la problemática se circunscribe a la ausencia de estrategias diferenciadas para tratar necesidades de los trabajadores en atención al grupo generacional. Hay que considerar, que este escenario laboral adverso conlleva a la falta de

motivación, reducción en la productividad, rotación de personal, conflictos entre las generaciones. Estos factores impactan a la unidad del equipo y al desempeño individual en la organización. Por esta razón, la investigación se sitúa en el desafío empresarial de adaptar sus prácticas a cada generación con la intencionalidad de garantizar que el equipo humano se sienta valorado y contribuya a los objetivos de la organización.

Por consiguiente y en concordancia a la problemática expuesta, la pregunta fundamental de investigación es: ¿Cómo los factores motivacionales impactan de manera distinta en el desempeño laboral de las diferentes generaciones de empleados de esta empresa logística ubicada en Guayaquil?

Hipótesis General

Entre los factores motivacionales y el desempeño laboral existe una correlación positiva, aunque su variabilidad dependerá de la generación a la que pertenece el trabajador de la empresa logística ubicada en Guayaquil.

Hipótesis Específicas

- Los factores motivacionales que prevalecen varían entre las diferentes generaciones de la compañía logística.
- Se encuentra correlación entre el rendimiento laboral y las motivaciones de los trabajadores.
- El efecto de los factores motivacionales en las métricas de rendimiento se cambia dependiendo de la generación a la que pertenece.

Objetivo General

Analizar la relación existente entre la motivación de los empleados y su rendimiento laboral considerando las diferentes generaciones de trabajadores en una empresa logística de

la ciudad de Guayaquil.

Objetivos Específicos

- Identificar los elementos motivacionales predominantes de cada generación. (Baby Boomers, Generación X, Millennials y Generación Z).
- Analizar la correlación entre los efectos de los factores generacionales y el desempeño laboral.
- Describir el impacto de efectos de los factores generacionales en los indicadores del desempeño.
- Proponer estrategias ajustadas a cada Generación.

Justificación de la Investigación

Esta investigación de basa en la necesidad de ampliar e incrementar estudios académicos respecto a la motivación laboral y el rendimiento entre las diferentes generaciones. Por lo tanto, se espera aportar un alcance científico a partir de las teorías motivacionales, además, de exponer cómo se ha evolucionado y cómo la implementación de las teorías puede aportar a la fuerza laboral multigeneracional, especialmente en el sector empresarial de servicios.

De forma esencial, la investigación permitirá contribuir a la literatura académica con un análisis actualizado sobre cómo los factores de motivación sugeridos por Herzberg, las jerarquías de necesidades de Maslow, la teoría de las expectativas de Vroom y las necesidades de logro de McClelland siguen conservando la misma pertinencia y utilidad a través de las distintas cohortes generacionales, o si, en cambio, surgen nuevas dimensiones motivacionales que requieren un estudio y análisis particular.

En relación al marco teórico, se presenta un análisis intertextual vinculado al impacto

de la diversidad de las generaciones en el equipo de trabajo de la empresa logística (Baby Boomers, Generación X, Millennials y Generación Z); y, a su vez, cómo este factor causa genera diferencias significativas. En este contexto la investigación contribuye al desarrollo de marcos conceptuales adaptables a la organización.

Desde la perspectiva empresarial, la identificación de los elementos motivadores de cada generación tendrá una ventaja para el departamento de Recursos Humanos, que, a su vez, le permitirá reformular sus políticas y programas actuales, además, de logrará reconocer cuáles son las necesidades específicas, expectativas y deseos de cada equipo laboral. La ejecución de estrategias dará como resultado una baja de la tasa de rotación de personal, incremento de satisfacción de los trabajadores, más compromiso y como resultado habrá una notable mejora en el rendimiento de la organización. (Zehra, 2024)

Desde un enfoque social, la investigación promueve una cultura de inclusión, impulsando el entusiasmo colectivo, acogiendo el compromiso, la energía y la pasión con la que cada miembro de la organización realiza sus tareas, conduciendo hacia mejores resultados y un ambiente de trabajo positivo. Según el autor Senge (2006) las empresas deben dejar de ser tradicionales y transformarse en organizaciones inteligentes a través de un aprendizaje integral.

La presente investigación, fundamentada en un diseño metodológico cuantitativo, favorece la comprensión desde un enfoque descriptivo y correlacional de las variables analizadas: los factores de motivación (variable independiente) y el desempeño en el trabajo, variable dependiente). Paralelamente, la aplicación de la técnica de muestro, focalizada a los 41 empleados de la empresa elegida, pertenecientes a las áreas de oficinas, proporcionará información estadística consistente.

Consecuentemente, el estudio de las relaciones entre las variables ofrecerá

información derivada de la experiencia de los encuestados, que permitirá confirmar o refutar la hipótesis planteada en la tesis. Por lo tanto, la rigurosidad del diseño metodológico asegura la confidencialidad y la eficacia de los resultados obtenidos, formando una base para posteriores estudios en entornos profesionales similares o parecidos dentro del ámbito empresarial en Ecuador.

En lo que concierne al alcance y demarcación, la investigación se orienta a la representación de las variables estableciéndolas con exactitud para conseguir los resultados deseados, que refuerzan su factibilidad para el logro de los objetivos. En cuanto a la geolocalización, el estudio se efectúa a una empresa de logística, que está ubicada en la ciudad de Guayaquil, en la provincia de Guayas, Ecuador. En términos de tiempo, la recolección de datos se realizará durante el primer semestre año 2025.

Descripción breve del trabajo de investigación

La estructura de esta tesis de maestría se ha desarrollado de manera sistemática para guiar al lector y relacionarlo directamente con el procedimiento aplicado en la investigación. Se inicia con una introducción precisa del abordaje del tema, se plantea y se describe el problema en un contexto específico, se exponen los objetivos y la justificación de la investigación. A continuación, se expone brevemente lo que abarca cada capítulo.

El Capítulo I, llamado Marco Teórico Referencial se circunscribe al desarrollo del sustento teórico y conceptual de las variables en análisis. En él se trata tanto los elementos motivadores como el rendimiento laboral, integrando la teoría de las generaciones y un debate crítico de modelos relevantes. Este capítulo también conceptualiza y pone en práctica las variables para su medición futura.

El Capítulo II está enfocado en el Diseño Metodológico con el fin de proporcionar una descripción detallada del paradigma científico implementado, la naturaleza y estructura de la investigación, los enfoques (teóricos, empíricos y estadísticos), los métodos (teóricos, empíricos y estadísticos), los métodos e instrumentos de recopilación de datos, además de una descripción minuciosa de la población y la muestra escogida.

El Capítulo III denominado Análisis e Interpretación de Resultados expone los resultados alcanzados por medio de un estudio estadístico, junto a un análisis exhaustivo sobre el marco teórico y los objetivos establecidos.

El Capítulo IV, la Propuesta, que ofrece una solución al problema, basada en descubrimientos empíricos y sustento teórico.

El Capítulo V, Validación, define el procedimiento para evidenciar la viabilidad de la propuesta, ya sea por medio de su puesta en práctica o por medio de evaluación de especialistas. La tesis culminará con las Conclusiones y Recomendaciones, donde se

mostrarán los resultados más notables y reveladores de la investigación, brindando respuestas a la pregunta central que esta investigación busca y proponiendo temas de investigación para ser aplicados a futuro.

Al final del estudio, se incluyen las Referencias bibliográficas, empleando las normas APA 7ª. edición, y una sección de Anexos que contiene información adicional clave, como la encuesta, gráficas de apoyo para el análisis de datos y las cartas de consentimiento. Esta organización certifica un enfoque global y exacto de la problemática plantada, desde su definición hasta la propuesta de soluciones fundamentadas en la evidencia.

Cabe precisar que, los factores motivacionales son un elemento decisivo en el desempeño laboral, cuyo efecto se ve potenciado en diversos contextos organizacionales y generacionales. Al comprender los requerimientos individuales, implementar teorías de motivación relevantes y promover ambientes de trabajo positivos, las organizaciones pueden fomentar el compromiso, la productividad y la satisfacción de sus empleados. Por lo tanto, la motivación no solo se transforma en un instrumento de administración, sino en un impulsor estratégico que estimula el rendimiento y el triunfo organizacional de manera sostenible.

1. Marco Teórico Referencial

Los factores motivacionales son un elemento crucial para la gestión del talento humano, debido a que impacta directamente en el desempeño dentro de la organización. En concordancia con lo expuesto, los investigadores García & Forero (2014) mencionan que la motivación es uno de los elementos que influye en el rendimiento del trabajo de los individuos. Es decir, que el trabajador actúa de una forma específica, en función del nivel de motivación que tenga.

En concordancia con los investigadores anteriores, Chiavenato (2020) sostiene que, en entorno cambiante, la motivación en el trabajo y el desempeño de los empleados no son simplemente conceptos operativos, sino factores esenciales que establecen la sostenibilidad organizacional y la ventaja competitiva en el mercado global.

En la misma línea motivacional, los investigadores Rodríguez et al., (2020) manifiestan que la compensación monetaria no es la única fuente de motivación en el trabajo, el empleado aspira a obtener también un sueldo emocional. En otras palabras, cualquier compensación que no sea económica proporcionará una sensación especial, esta valoración puede circunscribirse en torno al reconocimiento de los superiores al apreciar el impulso de la autonomía y la responsabilidad laboral. De este modo, se evidencia el valor al aprecio del desempeño laboral del trabajador. Por esta razón, las compañías necesitan invertir en estos elementos motivacionales, que conllevan costos reducidos y potencian la estimulación del empleado.

A lo expuesto, se agrega la investigación realizada por Arauco et al., (2024) en la cual se menciona que el compañerismo dentro del lugar de trabajo ayuda a la productividad, basándose en el respeto, el apoyo entre empleados lo que ayuda a una buena conexión entre todos, generando un buen ambiente laboral, por lo que es importante generar actividades que

fomenten esta participación.

Desde la perspectiva de Marcado (2025) también se debe agregar los diversos elementos inciden en la satisfacción en el trabajo, pero dos sobresalen; las posibilidades de desarrollo personal y la calidad de la relación entre el empleado y el gerente. Los trabajadores son el principal recurso de una entidad, y un compromiso significativo es trascendental para alcanzar el éxito. Los estudios indican que el trato digno y la confianza entre los trabajadores y el liderazgo son fundamentales para la satisfacción. Las relaciones desfavorables con los directivos suelen ser la principal causa de la salida de los empleados, sin importar la solidez de la marca de la compañía.

En paralelo, la variable dependiente "desempeño laboral" es el cumplimiento de las actividades asignadas, los cuales son evaluados a través de criterios de productividad, responsabilidad y calidad. En este contexto, existen varias investigaciones como el estudio Morales (2017) en el cual se destaca la influencia de los factores internos y externos de la motivación y su impacto en el rendimiento laboral de los empleados; además, sostiene que es importante analizar la relación de estos dos componentes porque aportan en intensidad y direccionamiento del trabajo.

De igual modo, Coromoto & Villón (2018) concluyen que es importante crear un vínculo y un equilibrio entre la organización y sus empleados. Asimismo, hay que compensar las necesidades básicas, de tal forma que se sienta útil y valorado, creando sentido de pertenencia; y a su vez, generar un escenario de trabajo favorable a través del reconocimiento de las particularidades de cada empleado. La intencionalidad es ofrecer soluciones motivacionales tales como: incentivos, elogios, promociones, incremento de sueldo; de tal forma que, el empleado logre sentirse cómodo y satisfecho en su ambiente laboral, logrando un equipo más productivo y con mayor disposición de cooperar en todas las actividades que

la organización demande.

Por otra parte, Luo Yating (2023) menciona que los incentivos son considerados el núcleo del comportamiento organizacional tienen impactos diversos en el rendimiento de los trabajadores, mientras que la remuneración como incentivador externo tiene un rol esencial en el fomento de una productividad incrementada e impacta directamente en el rendimiento de los empleados.

Por consiguiente, la interrelación entre los factores motivacionales y su desempeño laboral es fundamental e innegable y está avalada por varios estudios donde explica que la motivación es esencial para el rendimiento laboral. En este sentido, Garate et al. (2021) mencionan que, a mayor priorización de los factores motivacionales, mayor es el nivel de desempeño laboral, lo que nos lleva a entender la importancia de estudiar qué motiva a los empleados. La motivación puede ser un recurso clave para fomentar la felicidad, la armonía y la fiabilidad en el entorno de trabajo, persiguiendo la eficacia del capital humano. (Demetrio Armas Santos, 2025)

Cabe precisar que, los modelos teóricos que respaldan y que fundamentan la interrelación en la variable independiente identificada como “factores motivacionales” son las teorías motivacionales de contenido (Jerarquía de Necesidades de Maslow) y de la variable dependiente “desempeño laboral”, las teorías de proceso (Teoría de las Expectativas de Víctor Vroom, Teoría de la Equidad de Adams, Teoría de la Modificación de la Conducta o del Reforzamiento de B.F. Skinner).

En el análisis de Alkema (2024) se cita la pirámide de Abraham Maslow (1943), quien propone una teoría de motivación enfocada en la definición del comportamiento de las personas, se la identifica como la teoría sobre la motivación humana. Consta de 5 niveles: necesidades fisiológicas, sociales, de seguridad, de estima y de autorrealización. Al

implementarla en el lugar de trabajo se podrá abordar qué necesidad tienen los empleados y de qué forma se promovería la satisfacción y la motivación. A continuación, el detalle de las motivaciones:

- Fisiológicas: En el ámbito laboral, esto se refleja en sueldos apropiados para satisfacer estas necesidades esenciales.
- Seguridad: estabilidad en el trabajo, beneficios de seguridad social.
- Sociales: se refleja en la importancia de mantener relaciones sólidas con colegas y superiores, trabajo en equipo.
- Estima: oportunidad de ascender, reconocimiento de logro y promoción de un ambiente positivo.
- Autorrealización: el deseo de alcanzar el máximo potencial, oportunidades de desarrollo y resolver problemas.

Para la empresa logística, sujeto de estudio, implementar esta herramienta estratégica permitirá entender y satisfacer las necesidades que impulsan a los trabajadores, fomentando un ambiente más comprometido, productivo y en concordancia con las metas de la organización.

Otras teorías destacadas como la de Herzberg conocida como la teoría de los dos factores, la cual fue desarrollada en el año 1950. La finalidad es explicar que factores influyen en la motivación laboral y la satisfacción de los empleados (Adecco, 2023). En este marco referencial, se dividen en dos tipos:

- Factores higiénicos o de mantenimiento: Estos elementos constituyen las condiciones fundamentales que deben existir en el ambiente de trabajo para prevenir la insatisfacción. Los aspectos a considerar son el salario,

condiciones laborales, bienestar de los empleados, políticas de la empresa, relaciones interpersonales.

- Factores motivadores o de realización: se enfocan en el contenido laboral y están vinculados con la motivación inherente de los trabajadores. Los elementos a evaluar son el reconocimiento, responsabilidad, logro personal, trabajo interesante y desafiante. (Personio, 2023)

El ámbito laboral, ya sea el espacio físico, los colegas o la postura de cada trabajador, influye en el bienestar de la compañía y, en consecuencia, en la motivación de los empleados. Por lo tanto, la implementación de la teoría de Herzberg logra generar un ambiente de trabajo positivo, cooperativo, de dedicación y productivo. Esto provoca un incremento en la satisfacción y, en consecuencia, en la motivación y la productividad. (Randstad, 2024)

Por otro lado, Hoffman- Miller (2024) menciona la teoría del experto en negocios Víctor Vroom (1964), la cual establece que la motivación humana depende de tres factores: la expectativa, la valencia y la instrumentalidad. Asimismo, destaca que el éxito de cada empleado dependerá de las recompensas otorgadas detalladas a continuación:

- Expectativa: hace referencia a la convicción de una persona de que su empeño producirá el resultado deseado.
- Valencia: el valor que el empleado concede al resultado logrado por la labor efectuada.
- Instrumentalidad: hace referencia a la convicción de que el desempeño se convertirá en recompensas.

Desde este punto de vista, se señala la importancia de aplicar esta teoría en la empresa logística, la cual permitirá evaluar que los motiva para posterior a su análisis diseñar

incentivos diferenciados, asegurándonos que se ejecutarán recompensas justas y oportunas.

Las empresas actualmente están compuestas por una diversidad generacional por lo que nace la necesidad de entender sus conductas, actitudes y valores que cada generación representa; comprenderlas hará un ambiente de trabajo positivo y un liderazgo empresarial que alcance el éxito. A continuación, se presentan las cuatro generaciones que son la fuerza laboral y seguidamente, se analizará su diversidad en el contexto actual.

- Los Baby Boomers

La Generación Baby Boomers surge tras finalizar la Segunda Guerra Mundial siendo educados en un ambiente de paz y prosperidad. El término “baby boom” se refiere al aumento de tasa de natalidad en aquella época comparada con años anteriores y posteriores.

Se caracterizan por ser personas conservadoras y con alto compromiso, además de una gran experiencia. Una generación que busca estabilidad, seguridad y la mayor parte del tiempo se desarrollan toda su vida en la misma empresa. (Esade, 2021)

- La generación X

La generación X es la generación que se encuentra entre los Baby Boomers y los Millennials. esta generación se caracteriza por lograr una educación superior en España, aplicando a cargos más cualificados y de mayor movilidad social.

Es una generación que tuvo que actualizarse con el entorno digital, por lo que les costó adaptarse y adoptar estas nuevas herramientas. Es importante destacar que en el mercado laboral actual son los que dirigen cargos con posiciones de liderazgo y también tienden a mantenerse en la misma empresa durante toda su vida profesional. (Esade, 2021)

- La generación Y

La generación Y, conocida como la generación de los millennials, esta generación

son los primeros nativos digitales, familiarizados con Internet, teléfonos móviles y redes sociales.

Al ser los pioneros, de la generación nativa digital ha transformado su forma de comunicarse, relacionarse y trabajar. Esta generación valora el equilibrio entre la vida familiar y laboral, el trabajo flexible, además de adaptarse fácilmente a los cambios, siendo creativos e innovadores. Además, es una generación comprometida con la sostenibilidad y el medio ambiente. (Esade, 2021).

- La Generación Z

Esta generación está estrechamente ligada a las redes sociales y la tecnología, las cuales son un papel primordial para su día a día, son más tolerantes hacia la diversidad.

La generación Z prefiere trabajos donde se desarrolle sus pasiones, creatividad, le gusta la libertad y flexibilidad a nivel mundial. Esta generación conoce la importancia de la formación continua al haber llegado en tiempos de cambios constantes, saben adaptarse a los cambios y desafíos del mundo.

Esta clasificación permite comprender las diferencias y similitudes entre las generaciones. De ahí que, es importante abordar las oportunidades y desafíos que cada generación presenta para lo cual debe ser gestionada de forma efectiva e inclusiva en el lugar de trabajo.

La relación entre los factores motivacionales y el desempeño laboral es sólida y esta extensamente documentada. No obstante, al tomar en cuenta la variable intergeneracional esta relación se vuelve más compleja. En este contexto, operacionalizar ambas variables conlleva a comprender que existen factores internos (reconocimiento, autonomía, clima laboral) y factores externos (remuneración, estabilidad laboral, liderazgo). Cabe indicar que, dependiendo de la generación a la que pertenece estos factores pueden ser valorados de forma

distinta.

Al identificar y comprender las necesidades individuales de los colaboradores, las empresas pueden fortalecer el compromiso, mejorar la productividad y aumentar la satisfacción de sus empleados. Por ende, la motivación deja de ser solo una herramienta de administración para ser un elemento clave que promueve el rendimiento y el éxito empresarial duradero.

Las empresas que afrontan esta disposición a través de la puesta en marcha de procedimientos de retroalimentación sólidos y prácticas de reconocimiento notables no solo experimentarán una retención más alta, sino que también obtendrán beneficios cuantificables en productividad e innovación. En el actual entorno de competencia, la diferencia entre las organizaciones de alto rendimiento y las que se encuentran atrás, se reducirá a la eficiencia con la que identifican, cultivan e incentivan su talento. (Amp, 2025)

2. *Diseño Metodológico*

La presente investigación se basa en un enfoque cuantitativo correlacional en concordancia con el objetivo declarado que es, encontrar la relación entre las variables “factores motivaciones” y “desempeño laboral” a través de la recopilación de datos cuantitativos y un estudio estadístico.

Según Hernández Sampieri et al. (2018), el enfoque cuantitativo “utiliza la recolección de datos para probar hipótesis con base en la medición numérica y el análisis estadístico, con el fin de establecer pautas de comportamiento y probar teorías”, el cual se alinea a los objetivos del estudio.

En este sentido, Velásquez (2025) menciona que la correlación positiva entre dos variables es cuando un aumento en una variable conduce a un aumento en la otra variable y

una disminución en una variable conducirá a una disminución en la otra variable, este enfoque permitirá analizar e interpretar de manera precisa los resultados de la investigación.

Por lo expuesto, el escenario señala la objetividad, evaluación y difusión de los descubrimientos realizados a partir de una muestra. La investigación conlleva a un enfoque cuantitativo con el objetivo de corroborar hipótesis y analizar la incidencia de las estrategias de motivación laboral en el rendimiento del talento humano.

2.1. Tipo de Investigación

- Descriptivo: se exponen las características de cada generación de empleados, lo que los motiva y ayuda en el desempeño laboral con el propósito de reconocer y categorizar las preferencias motivacionales y los niveles de desempeño detectados en la muestra.
- Correlacional: se estudia el nivel de correlación entre los factores motivacionales y el desempeño laboral, se indaga si la presencia de determinados factores motivacionales está asociada con el nivel de rendimiento laboral siendo este superior o inferior.
- Explicativo: este enfoque se identifica por su profundidad, pues indaga la conexión entre los factores motivacionales y el desempeño laboral, tomando en consideración como las distintas generaciones pueden influenciar en dicha relación. Aunque no es un diseño experimental, el análisis meticuloso y la interpretación cuidadosa permitirán ofrecer definiciones claras y precisas.

2.2. Diseño de la investigación

Esta investigación se identifica como concluyente descriptiva, pues su finalidad es encontrar la relación que existe entre las variables: factores motivacionales y desempeño

laboral, teniendo en cuenta las diferentes generaciones dentro de la compañía logística.

La metodología utilizada en este estudio es de tipo no experimental, transversal generacional lo que se adecúa al enfoque cuantitativo de la presente investigación.

En primer lugar, el diseño no experimental sugiere que no se manipularán las variables, en este escenario, es decir que, ambos factores se presentan de manera natural en los trabajadores y se medirán en su entorno real, permitiendo el análisis de las variables desde un punto de vista objetivo.

En segundo lugar, este diseño transeccional o transversal se refiere a que la información será recopilada en un momento específico. Este método favorece la descripción de las variables y sus conexiones dando como resultado una imagen de la situación actual de la investigación.

El proceso que se llevará a cabo en la investigación cuantitativa se detalla a través de la tabla No. 1 de operacionalización de las variables que nos permite conocer cómo se abordará la medición de las variables.

Tabla 1 Modelo de Gestión de la Motivación

Variable	Definición Conceptual	Dimensiones/Indicadores	Instrumento de Medición
Independiente: Factores Motivacionales	La propulsión interna que orienta el comportamiento del trabajador hacia fines específicos, influenciada por elementos intrínsecos y extrínsecos.	• Crecimiento y logro personal • Compensación y beneficios • Flexibilidad laboral • Entorno y relaciones laborales	Cuestionario con escala Likert de 5 puntos, donde 1 es "Totalmente en desacuerdo" y 5 es "Totalmente de acuerdo".
Dependiente: Desempeño Laboral	El cumplimiento de las actividades asignadas, evaluado a través de criterios como la productividad, la responsabilidad y la calidad.	• Productividad • Calidad del trabajo • Colaboración y trabajo en equipo • Adaptabilidad al cambio • Resolución de problemas	Cuestionario con escala Likert de 5 puntos, donde 1 es "Totalmente en desacuerdo" y 5 es "Totalmente de acuerdo".
Moderadora: Generación del Empleado	La cohorte demográfica a la que pertenece cada trabajador, que influye en sus valores, expectativas y perspectivas sobre el trabajo.	• Baby Boomers • Generación X • Millennials • Generación Z	Sección de datos sociodemográficos del cuestionario que solicita la edad.

2.3. Método de Investigación

- Método Empírico

La encuesta será el principal enfoque empírico, para la recolección de datos.

- Método Estadístico

El procedimiento metodológico implica la aplicación de la estadística descriptiva y la estadística inferencial. La primera, se encarga de recopilar y organizar la información acerca del comportamiento de sistemas con muchos elementos, conocidos genéricamente con el nombre de población, lo que permitirá describir las características de las variables y de la muestra.

Por otra parte, la estadística inferencial organiza la información recabada en forma de datos y gráficas. Las gráficas pueden ser diversas: histogramas, polígonos de frecuencia, diagramas con forma de torta, entre otros. (Zapata, 2022)

2.4. Técnica e instrumentos de recolección de datos

2.4.1. Técnica Seleccionada

La encuesta con el objetivo de recolectar información en el contexto de un grupo de personas que comparten características similares (Lifeder, 2023). Sus objetivos son:

- Medir la percepción de los trabajadores sobre los diferentes factores motivacionales.
- Evaluar el grado de rendimiento laboral
- Identificar las variaciones en las percepciones y evaluaciones entre las diferentes generaciones de empleados.

2.4.2. Instrumento diseñado

El instrumento diseñado permite la medición objetiva de las variables a través de un cuestionario con escala Likert. Por ende, la aplicación de la encuesta a la muestra de 41 participantes facilita el análisis estadístico mediante técnicas de correlación para determinar la existencia y magnitud de la relación entre las variables de estudio. El propósito es generar conocimiento cuantificable que contribuya a la comprensión de esta problemática en el contexto organizacional actual (Creswell, 2018).

El cuestionario está fragmentado en secciones:

1. Datos sociodemográficos: edad, género, tipo de generación, tiempo en la compañía
2. Sección factores motivacionales: se evaluará la importancia de crecimiento, logro, compensación, flexibilidad laboral y entorno laboral
3. Sección desempeño laboral: se evaluará la productividad, colaboración, trabajo en equipo, resolución de problemas.
4. Correlación de la sección 2 y 3: se evaluará la relación entre las variables “factores motivacionales” y “desempeño laboral”.

2.5. Población y muestra

2.5.1. Población

La población objetivo de esta investigación está contextualizada en la empresa de logística seleccionada, ubicada en la ciudad de Guayaquil. En concordancia con los parámetros del estudio y criterios de accesibilidad y viabilidad, se decidió emplear un muestreo censal, lo que proporcionará la obtención de información relevante y conocer a profundidad qué motiva el mejoramiento del desempeño de los empleados en la organización, según sus diferentes generaciones.

2.5.2. Muestra

En este estudio se utilizará la técnica de muestreo censal, un proceso en el vamos a analizar a todos los miembros de la empresa. Según Narváez (2023) en el censo se recopilan datos de todos y cada uno de los elementos o unidades de la población, también se conoce como enumeración completa, enumeración al 100% o encuesta completa y que se aplica cuando la población es pequeña, eliminando el error de la muestra y avalando la máxima representación.

El estudio realizado aplicó un muestreo censal al incluir a los 41 empleados de la empresa logística en Guayaquil, ya que el tamaño reducido de la plantilla hizo posible estudiar a toda la población sin necesidad de seleccionar una muestra. Esto permitió obtener una visión completa de la organización y eliminar cualquier error relacionado con el muestreo. Sin embargo, es importante reconocer que, aunque el censo representa fielmente a esta empresa en particular, los resultados reflejan la realidad de un solo caso y no pueden generalizarse estadísticamente a otras empresas del sector. Los hallazgos aportan información valiosa para entender las dinámicas internas de esta compañía y pueden servir como referencia para contextos similares, pero su alcance se limita a este entorno específico analizado.

En el proceso muestral se consideró a los empleados de las diferentes generaciones como Baby Boomers, Generación X, Millennials y Generación Z, lo cual permite un análisis comparativo intergeneracional.

3. Análisis e Interpretación de resultados

3.1. Instrumento utilizado

Cabe precisar que, el cuestionario es un instrumento que se utiliza para la recopilación de datos durante una investigación cuantitativa. Por ello, se emplea la encuesta, que conlleva

al planteamiento de una serie de preguntas para compilar información de forma sistemática. En este sentido, la encuesta diseñada para el presente trabajo investigativo, esta seccionada en cuatro partes principales: datos sociodemográficos, factores motivacionales, desempeño laboral y la relación entre ambas variables. A continuación, se especifican los componentes de cada sección.

3.2. Estructura y procedimiento de aplicación

El cuestionario fue elaborado con un total de 4 secciones:

Sección I: Datos demográficos y Generacionales: edad, género, nivel de estudio, cargo, años de servicio en la empresa.

Sección II: Evaluación de los factores motivacionales percibidos a través de preguntas relacionadas con la tarea y el crecimiento personal, vinculados con el entorno laboral y las recompensas externas. La muestra poblacional fue evaluada por una escala de Likert 5 puntos (1 = Totalmente en desacuerdo, 5 = Totalmente de acuerdo); a su vez, las respuestas se circunscriben según el nivel de satisfacción.

Sección III: Valoración del desempeño laboral de cada trabajador en cuanto a calidad del trabajo, trabajo en equipo, adaptabilidad. La evaluación también se centró en la escala de Likert 5 puntos (1 = Totalmente en desacuerdo, 5 = Totalmente de acuerdo). Las respuestas se suscitan según el nivel de rendimiento de dicho factor.

Sección IV: Comprender como influye la motivación en el desempeño de los trabajadores, se menciona el reconocimiento, los beneficios que impactan más en su desempeño, evaluados por una escala de Likert 5 puntos (1 = Totalmente en desacuerdo, 5 = Totalmente de acuerdo), responden según el nivel de rendimiento de dicho factor. Finalmente, una pregunta abierta sobre qué se debe mejorar en su entorno laboral en cuanto a la motivación y desempeño.

La encuesta se diseñó en la plataforma Google Forms (Ver Anexo 1), con un total de 18 preguntas realizadas a los 41 empleados de la empresa logística, el envío se realizó mediante correo electrónico institucional, donde se remitió un mensaje con la explicación y el enlace de la encuesta a la Jefa de Recursos Humanos (Ver Anexo 2), la tasa de respuesta fue del 100% debido a que se realizó al total de los empleados.

Link de encuesta:

<https://docs.google.com/forms/d/1aY22WWEzZzlhfvfh0M5qeSadGrlqP97dQpLP/LwKiSo/edit>

Esta técnica de distribución, unida al diseño meticuloso de la encuesta, posibilitó la recolección de información significativa y representativa sobre la visión de los participantes respecto a la correlación entre los factores motivacionales y su desempeño laboral en la empresa de publicidad.

3.3. Fiabilidad del documento

Con el propósito de asegurar la confiabilidad y consistencia interna del instrumento, es decir, la encuesta, se realizó un análisis de fiabilidad empleando el coeficiente Alfa de Cronbach (Ver Anexo 4),

Al aplicar esta prueba a los participantes, se logró un valor de alfa de 0.912, lo que demuestra un nivel excelente de confiabilidad. Esto evidencia que las preguntas de la encuesta valoran de forma coherente y firme los constructos en la investigación. El detalle de este análisis, incluyendo el indicador específico del Alfa de Cronbach.

La implementación de esta prueba y el análisis correspondiente refuerzan la rigurosidad metodológica del estudio, garantizando que los datos recolectados sean consistentes y válidos para un análisis posterior.

3.4. Caracterización de la muestra

La muestra estuvo conformada por 41 trabajadores de la oficina logística de Guayaquil, con la siguiente descripción demográfica.

Como observamos en el gráfico 1 predomina el género femenino, lo cual indica la fuerza laboral en la oficina del sector logístico.

Género

41 respuestas

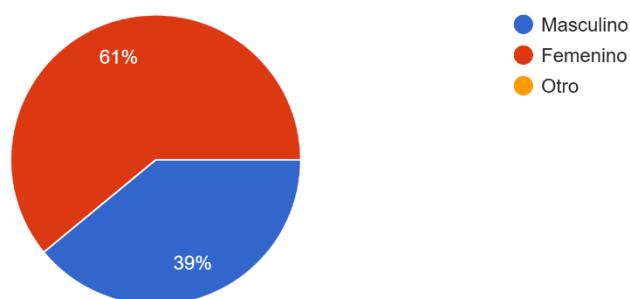


Gráfico 1 Distribución por Género

En el gráfico 2 se muestra la distribución de generaciones, la cual tiene una fuerza marcada en la generación Millennials, seguido de la Generación Z, lo que sugiere una evaluación centrada en las estrategias a implementar en ellas, sin descuidar las otras generaciones presentes.

Generación

41 respuestas

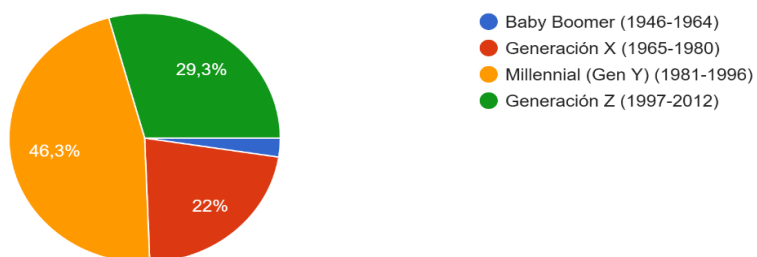


Gráfico 2 Distribución por generación

Este gráfico 3 representa que el reconcomiendo es un factor motivacional significativo para la mayoría de los colaboradores encuestados, observamos que para el 51% están totalmente de acuerdo con este factor, por lo que es importante implementarlo dentro de las estrategias de gestión, para obtener respuesta positiva y mejor desempeño.

3. Es importante para mí recibir reconocimiento por mi buen desempeño.
41 respuestas

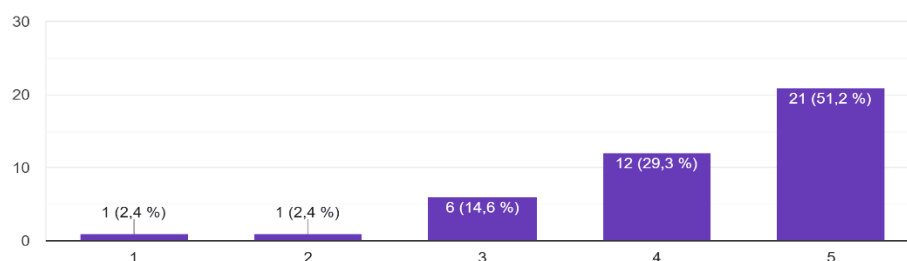


Gráfico 3 Importancia de reconcomiendo en el desempeño laboral

El gráfico 4 refleja una marcada inclinación de los trabajadores con relación al salario y los beneficios en su motivación laboral, se observa que el 87.8% de los encuestados eligieron la puntuación más alta, por lo que es importante analizar y fortalecer el paquete de compensaciones, de forma en que mejore la productividad de cada uno de los colaboradores.

7. Mi salario y los beneficios (ej. seguro médico, bonos) son un factor clave de mi motivación.
41 respuestas

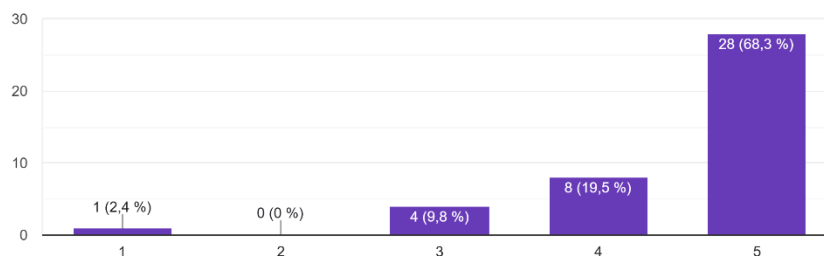


Gráfico 4 Influencia del salario y beneficios en la motivación laboral

En el siguiente gráfico 5, los participantes muestran que la estabilidad y la seguridad en el empleo son considerablemente importantes y lo muestra como un factor motivacional con un 97.5% entre los niveles 4 y 5, esta información refleja la importancia de establecer ambientes estables y seguros para el personal.

8. La seguridad y estabilidad en mi empleo son muy importantes para mi motivación.

41 respuestas

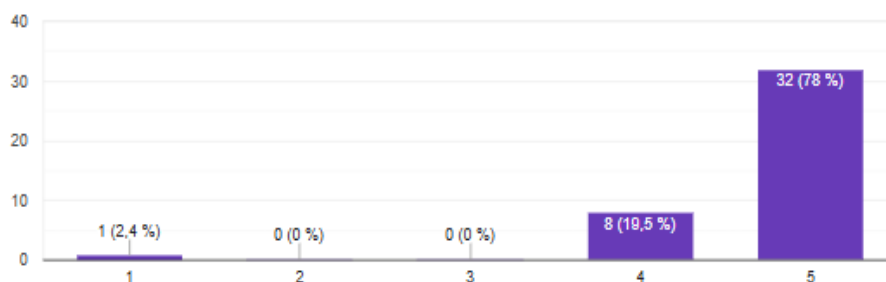


Gráfico 5 Seguridad y estabilidad en la motivación laboral

La gráfica 6 muestra una marcada tendencia respecto a su trabajo en equipo y colaboración entre colegas combinando el nivel 4 y 5 con un 95.1% mostrando que son activos y facilitadores en su lugar de trabajo, lo cual es un factor importante si se quiere un entorno de trabajo colaborativo.

14. Contribuyo activamente al trabajo en equipo y facilito la colaboración entre colegas.

41 respuestas

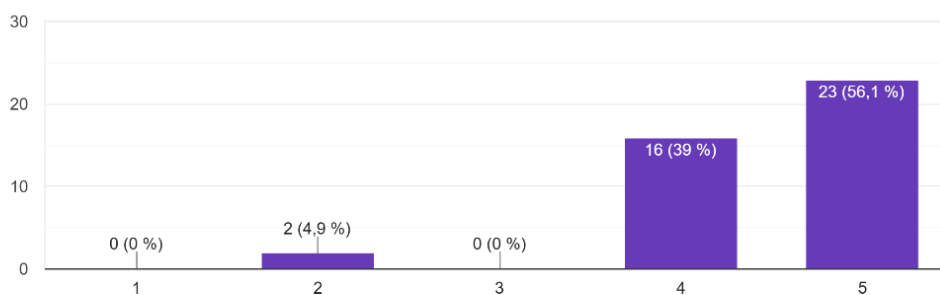


Gráfico 6 Trabajo en Equipo

La gráfica 7 ilustra que en la organización la mayoría de los participantes con un 85% se considera bastante competente y con una alta disposición al cambio y asignación de nuevas responsabilidades, por lo que se debería fortalecer esta habilidad.

15. Me adapto fácilmente a los cambios en el entorno laboral y a nuevas responsabilidades.

41 respuestas

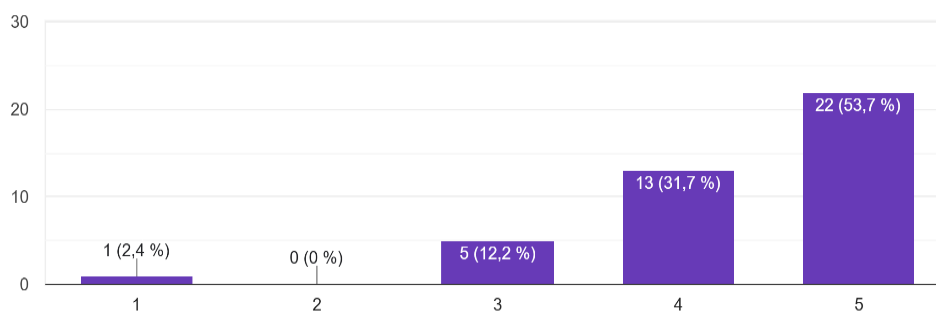


Gráfico 7 Adaptación al cambio y nuevas responsabilidades

La gráfica 8 indica que los Baby Boomers valoran la autonomía, mientras que la Generación X prefiere la estabilidad laboral y el equilibrio entre la vida y el trabajo, seguido por los Millennials, que buscan desarrollarse profesionalmente al igual que la estabilidad laboral junto con un salario competitivo y finalmente, la Generación Z que pretende oportunidades de crecimiento.

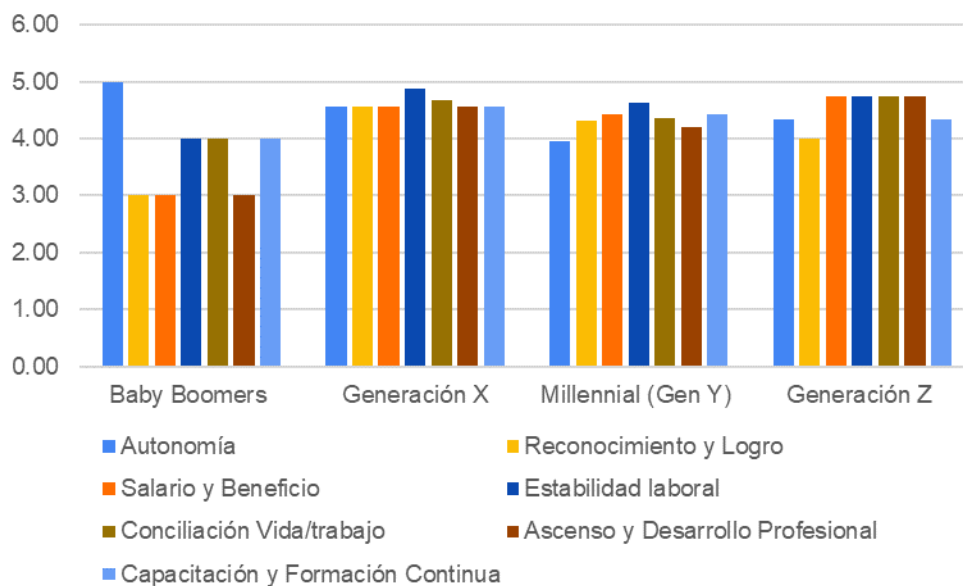


Gráfico 8 Preferencias motivacionales por generación laboral

La gráfica 9 compara tres indicadores del desempeño laboral en las diferentes generaciones, se puede observar que los Baby Boomers tienden a trabajar en equipo, pero les cuesta adaptarse al cambio, esto puede estar influenciado por el avance de la tecnología, la Generación X se desempeña de manera destacada en los tres indicadores especialmente en adaptación al cambio y trabajo en equipo.

Por otro lado, los Millennials presentan un nivel equitativo en los tres aspectos, como hemos visto anteriormente, se motivan por el desarrollo profesional y la constante innovación dando como resultado la adaptación al cambio y su colaboración para trabajar en equipo.

Finalmente, la Generación Z la cual presenta un bajo rendimiento en la calidad de trabajo, pero una buena puntuación en trabajo en equipo y adaptación al cambio, lo atribuimos a que están en un proceso de aprendizaje constante y nacieron en la era digital.

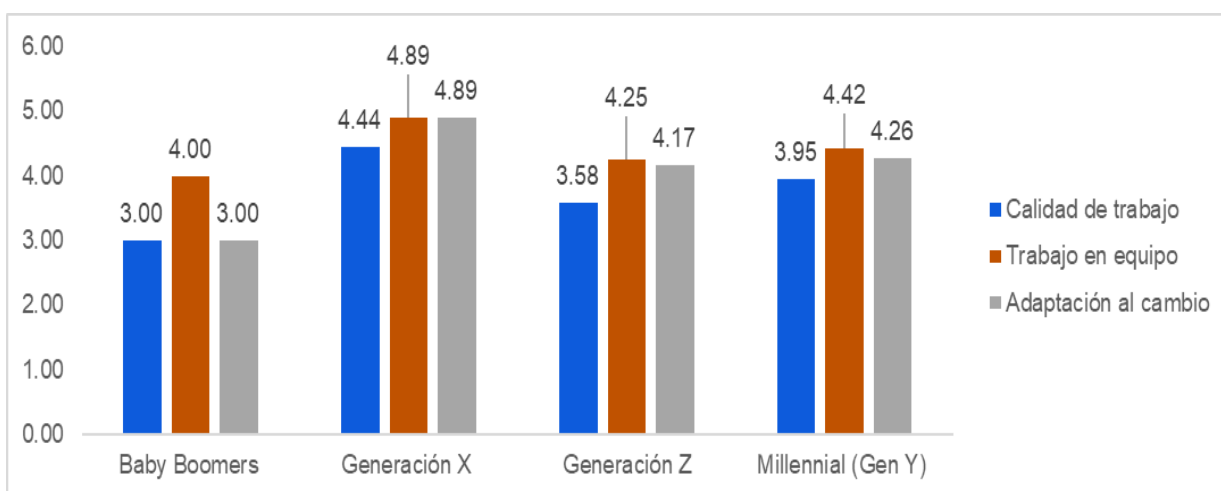


Gráfico 9 Diferencias generacionales en el desempeño laboral

Para determinar la correlación entre la variable factores motivacionales y el desempeño laboral, se agregó a la encuesta una interrogante en identificar la percepción de los empleados respecto a cómo influye la motivación en su rendimiento laboral y podemos evidenciar en el siguiente gráfico 10 que impacta positivamente, dando como resultado un nivel alto en todas las generaciones.

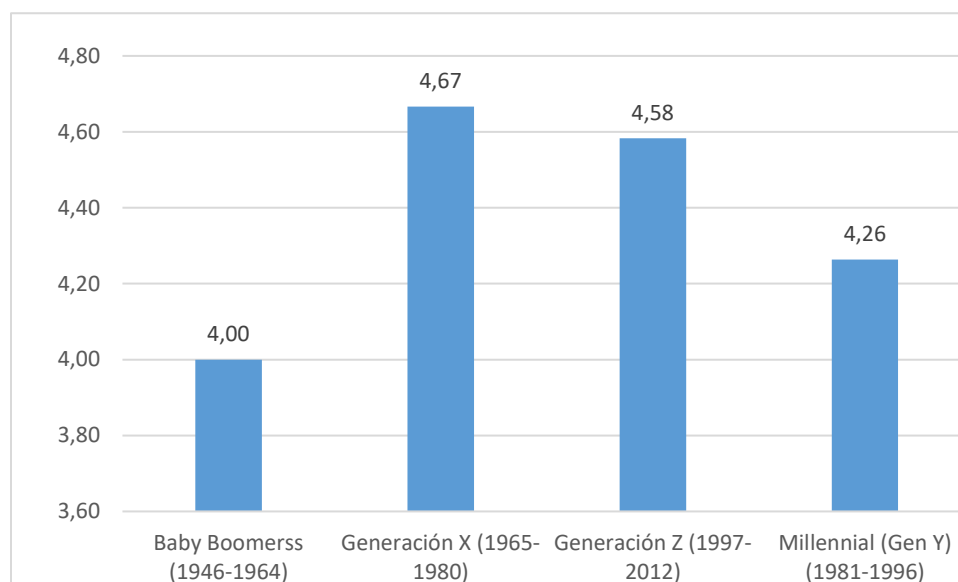


Gráfico 10 Correlación entre las variables

3.5. Discusión de resultados

Objetivo 1: Identificar los elementos motivacionales predominantes de cada generación. (Baby Boomers, Generación X, Millennials y Generación Z).

Los resultados confirman que cada generación presenta sus propias motivaciones y prioridades diferentes, como lo menciona Pulgarín (2019) en su tesis sobre los factores motivacionales.

Baby Boomers: la respuesta de esta generación evidencia el compromiso por el logro en su lugar de trabajo. Su motivación se basa en la autonomía, el cumplimiento de metas

establecidas y la estabilidad laboral.

Generación X: se ve reflejado que su motivación se encuentra en el equilibrio de vida y trabajo, además de valorar el reconocimiento y una compensación justa, están abiertos al cambio siempre que la empresa les brinde un entorno estable.

Millennials: su motivación está en el crecimiento y desarrollo profesional, además del salario y los beneficios. Las oportunidades de realizar planes de carrera y desarrollar habilidades son importantes para esta generación. Por otra parte, la capacitación estimula el aprendizaje.

Generación Z: muestra una clara motivación por las oportunidades de crecimiento, la estabilidad financiera y la flexibilidad como el teletrabajo, tienen fuerte ambición y una visión clara de lo que desean, es decir un bienestar completo en su lugar de trabajo.

Objetivo 2: Analizar la correlación entre los efectos de los factores generacionales y el desempeño laboral.

Los datos reflejan una correlación positiva entre los factores motivacionales y el desempeño laboral y cuando los colaboradores sienten que sus necesidades motivacionales están siendo cubiertas por medio de la remuneración, reconocimiento, crecimiento u otro factor, el resultado es mayor nivel de productividad, un claro compromiso y el cumplimiento de las metas.

Esta relación es una constante en todas las generaciones, aunque cada una de ellas valora diferentes aspectos motivacionales, por lo que es importante trabajar en las estrategias por generación para incrementar el nivel de desempeño en la organización.

Objetivo 3: Describir el impacto de los efectos de los factores generacionales en los indicadores del desempeño.

Los empleados de la empresa logística de Guayaquil tienen un buen desempeño, sin

embargo, por generaciones podemos observar que la Generación X posee promedios altos en calidad de trabajo, trabajo en equipo y adaptación al cambio, los Millennials y la Generación Z tienen un desempeño apropiado, aunque es un poco menor. Esto puede deberse a su menor experiencia laboral y los Baby Boomers tienden a trabajar en equipo, no obstante, les cuesta adaptarse al cambio, por lo que necesitarán apoyo de parte de las otras generaciones.

Objetivo 4: Proponer estrategias ajustadas a cada generación.

Se puede evidenciar que si existe una correlación entre ambos factores por lo que es esencial que la organización realice un enfoque diferencial para cada generación. Seguidamente, proponemos las siguientes estrategias:

Baby Boomers

Reconocimiento a la trayectoria: implementar programas de fidelidad a la empresa y experiencia a lo largo de su recorrido.

Formación Continua: proporcionar capacitación para actualizarse en herramientas digitales.

Programas de mentoría: realizar programas que permitan transmitir sus conocimientos a las otras generaciones.

Generación X

Flexibilidad de horario y teletrabajo: realizar jornada híbrida en función de los objetivos alcanzados.

Bonificaciones por logros: definir incentivos asociado al cumplimiento de metas.

Balance vida-trabajo: realizar pausas activas o promover campañas de salud laboral.

Millennials

Capacitación: fomentar cursos online, certificaciones y autoaprendizaje

Reconocimiento: implementar rutinas de feedback semanales y aplicar

reconocimiento interno.

Mentorías: asociarlos con los líderes de la compañía para que sigan desarrollando su trayectoria dentro de la organización

Generación Z

Plan de desarrollo: programas donde estén involucrados en diferentes áreas de la empresa, con sesiones de mentoría de líderes senior, donde desarrollen habilidades técnicas y de liderazgo, para posterior evaluarlos y sean promovidos si cumplen con los indicadores establecidos.

Horarios flexibles: ofrecer alternativas de trabajo a distancia, o modelos mixtos, siempre enfocado a los resultados, para balancear su vida laboral y personal.

Beneficios personalizados: se permite al colaborador elegir qué beneficio obtener como apoyo para certificaciones, seguro dental, bonificaciones en plataformas digitales. Esto se realizará trimestralmente en base a cumplimiento de metas.

Análisis final

En resumen, se evidencia que los Baby Boomers por su edad avanzada, prevalece la necesidad de seguridad y estima que menciona Maslow, mientras que los Millennials y Generación Z le dan prioridad a la flexibilidad y el aprendizaje continuo, lo que coincide con lo que menciona Pulgarin (2019), donde menciona que estas generaciones son motivadas por factores intrínsecos afines a su crecimiento laboral.

Los descubrimientos de esta investigación realizada en Guayaquil-Ecuador, replican las tendencias observadas a nivel internacional y local.

A nivel internacional: el estudio mundial de Pulgarín (2019) menciona que en la actualidad las organizaciones presentan grandes desafíos en lo relativo a su fuerza laboral, debido a la convergencia de múltiples generaciones conviviendo en un mismo lugar, por lo

que, destaca la necesidad de estudiar a cada generación, logrando identificar lo que los motiva y alcanzar generar satisfacción en los empleados y por consiguiente mejorar su desempeño

A nivel nacional: la investigación de González (2020) nos menciona que para lograr una convivencia armoniosa y hacer de cada diferencia generacional una herramienta para impulsar los objetivos de las organizaciones, los líderes deben orientar sus talentos y conseguir que encajen perfectamente. Menciona que la Generación X a nivel interno el reconocimiento es uno de los factores más relevantes. En tanto que, la Generación Y o Millennials se sienten motivados por el reconocimiento.

Los datos muestran una marcada necesidad por parte de la generación Millennials y Z de ofrecer mayor flexibilidad y capacitación, al no implementar las estrategias correctas, se tomará el riesgo de un incremento en rotación de personal, afectando la continuidad en el lugar de trabajo y la retención del talento.

Los descubrimientos de este estudio realizado en Guayaquil, reafirman las tendencias encontradas a nivel internacional y nacional en cuanto a que, cada grupo generacional en el interior de las organizaciones, coinciden en la relevancia de conocer a cada generación y aplicar estrategias que no solo benefician a la empresa sino también a los colaboradores y aplicar las estrategias claves logrará aumentar la satisfacción del personal y reducir la rotación del personal.

4. Propuesta

4.1. Fundamentos de la propuesta

En el resultado de análisis, se evidencia que los factores motivacionales ejercen un fuerte impacto en el rendimiento de los empleados de la oficina logística en la ciudad de Guayaquil, y que existe una clara diferencia entre las generaciones. Cada una tiene necesidades que no están siendo observadas. Así por ejemplo, se requiere una compensación competitiva sobre todo en la Generación X y en el caso de los Millennials y Generación Z priorizan el desarrollo profesional y los Baby Boomers requieren equidad.

Por consiguiente, continuar manejando las mismas estrategias para todos, no es lo correcto, encajarlos como “talla única” es un grave error, que puede afectar el rendimiento laboral y a la organización.

La propuesta se sustenta en la necesidad de realizar un Modelo de Gestión de la Motivación Intergeneracional que permita esparcir el potencial de cada miembro de la organización y mejorar su desempeño global. Este modelo se basa en las teorías de Maslow y Vroom, adaptándolos a la necesidad de la empresa según los resultados obtenidos.

La finalidad es hacer que la gestión de Talento Humano se enfoque en personalizar las estrategias por generación.

4.2. Objetivos de la propuesta

Elaborar un Modelo de Gestión de la Motivación Intergeneracional para los empleados de la oficina de la empresa logística en Guayaquil, con el fin de fomentar los elementos motivacionales y optimizar el rendimiento de cada generación.

Descripción de las características del modelo:

- Flexible: capacidad de acoplarse a la exigencia de cada generación.
- Integrativo: valora la contribución de cada generación.

- Estratégico: organizado a las metas de la empresa y el desempeño laboral.
- Enfocado al colaborador: precisa al colaborador como el centro de las estrategias motivacionales.

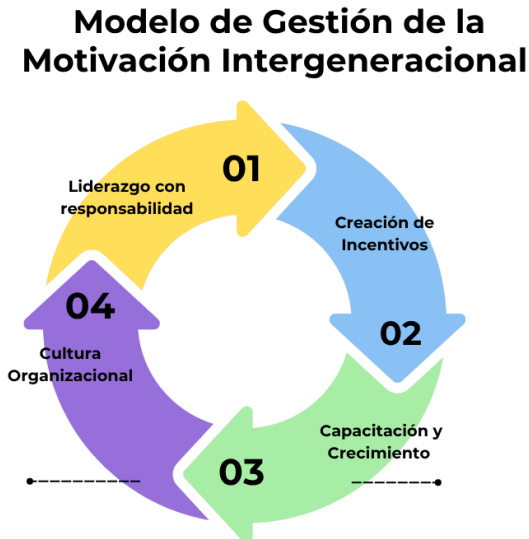


Imagen 1

Modelo de Gestión de la Motivación Intergeneracional

4.3. Elementos estratégicos

El modelo consta de los siguientes elementos estratégicos:

4.3.1. Liderazgo con responsabilidad

Los líderes de la organización deben conocer como está segmentado su equipo de trabajo, tener conocimiento de las particularidades, valores, características y formas de comunicación que cada generación prefiere. Para ello, deberá desarrollar un liderazgo intergeneracional.

Características:

- Capacitación sobre las generaciones: seminarios para directivos sobre las motivaciones y el tipo de comunicación que debe aplicar para cada generación.
- Comunicación flexible: emplear diversos medios de comunicación, en

especial online para la generación de Millennials y Generación Z y promover la retroalimentación continua con todos los colaboradores.

- Mentoring: crear programas donde los más jóvenes como los Millennials y la Generación Z, capacite a los mayores en cuanto a la tecnología y últimas tendencias, y de igual manera las generaciones Baby Boomers y Generación X compartan sus conocimientos y experiencias.

4.3.2. Creación de incentivos

Elaborar un sistema de premios y reconocimiento que vaya más allá de lo económico y sea flexible para adaptarlo a las preferencias generacionales evidenciadas en los resultados.

Características:

- Reconocimiento: establecer programas de reconocimiento (premios por antigüedad, ascensos por mérito), felicitaciones públicas, entrega de certificados o diplomas, premios simbólicos.
- Beneficios adicionales: ofrecer opciones de beneficios para que elijan según su preferencia, por ejemplo, los babyboomers podrían tener un plan de retiro o seguro, ofrecer a la Generación X días de teletrabajo, a los Millennials y Generación Z bonos para capacitarse, tecnología o tiempo libre.
- Bonificaciones: establecer bonos por desempeño, estableciendo metas a alcanzar.

4.3.3. Capacitación y crecimiento

Ofrecer oportunidades de crecimiento y desarrollo profesional que correspondan las necesidades de cada generación, para que los empleados visualicen un camino de progreso en su permanencia en la empresa.

Características:

- Planes de desarrollo profesional: realizar mentorías con su jefe directo para ascender de asistente a coordinador, de igual forma con los analistas para que puedan escalar a jefaturas.
- Capacitaciones técnicas: ofrecer capacitaciones para mejorar habilidades técnicas y blandas, pueden ser de manera online o presencial, depende de la generación.
- Rotación de personal: permitir que los colaboradores roten por las diferentes áreas de la empresa o participen en proyectos, de esta forma van a ampliar su conocimiento.
- Cultura organizacional

Fomentar una cultura organizacional entre las diferentes generaciones, donde se respeten los valores de cada uno y se integren a pesar de sus diferencias generacionales, formando un entorno de participación y aprendizaje. Es esencial una cultura de valoración y escucha, que vaya acorde con los objetivos de la organización.

- Valores de la empresa: es importante comunicar la misión, visión, objetivos y valores de la empresa y destacar la importancia de la colaboración para alcanzar los objetivos empresariales.
- Eventos intergeneracionales: organizar actividades recreativas o dinámicas donde se colabore en equipo sin jerarquías.
- Promover la comunicación: crear espacios para que puedan expresar ideas, de esta forma se evita suposiciones.

5. Validación

5.1. Discusión de los resultados

La validación realizada por los 5 expertos ha ratificado la solidez y coherencia entre los ítems enunciados y los objetivos del estudio. El juicio de los expertos permitió evaluar los criterios de relación, pertinencia, claridad y relevancia de las preguntas, con relación a los factores motivacionales y su impacto en el desempeño laboral. Este descubrimiento es clave, ya que proporciona a la propuesta un aval de los expertos antes de su implementación.

El análisis de confiabilidad de alfa de Cronbach arrojó un valor de 0.91, lo que refleja un nivel de alta confiabilidad. Este resultado ampara la permanencia y firmeza, en torno a que las respuestas obtenidas son fiables. Las observaciones de los expertos son valiosas para fortalecer el modelo, se centraron en realizar una adecuación en la pregunta 12 y 17 en cuanto a la redacción para mayor claridad en las instrucciones, esto contribuye a una mejor comprensión de los encuestados.

Por lo que, se concluye que el instrumento es válido y confiable para el presente estudio, alineado a la metodología presentada en el Capítulo III. La validación robustece el estudio, afirmando que los datos recolectados serán ventajosos para el análisis de las variables aplicada a las distintas generaciones, con la finalidad de transformar el desarrollo organizacional y potenciar la optimización del rendimiento.

Conclusiones

Tras realizar un estudio exhaustivo en esta investigación hemos concluido que, se cumplió con el objetivo principal y la hipótesis planteada en donde confirmamos la correlación positiva que existe entre los factores motivacionales y el desempeño laboral, ajustando su variabilidad según la generación a la que pertenece el trabajador de la empresa logística ubicada en Guayaquil, la cual se logró mediante la aplicación de encuestas haciendo posible alcanzar una visión completa y profunda sobre esta dinámica.

La encuesta aplicada mostró claramente que hay una estrecha relación entre la motivación y el desempeño laboral, pero cambia según a la generación que pertenecen, nos permitió identificar que los Baby Boomers valoran la autonomía, en cuanto a la Generación X, su principal motivación está vinculada a la estabilidad laboral y el equilibrio entre la vida y el trabajo. Para los Millennials su importancia radica en las oportunidades de desarrollo personal y crecimiento profesional.

Para terminar, tenemos a la Generación Z la cual es motivada por la innovación, la retroalimentación constante y la flexibilidad en el trabajo. Estos resultados amparan la hipótesis inicial, donde se indica que los empleados que se sienten motivados, se desenvuelven de manera más eficiente en sus labores. Asimismo, se confirma que teorías clásicas como las de Maslow y Vroom continúan siendo relevantes, pero es necesario adaptarlas y aplicarlas considerando las cualidades propias de cada generación.

Las respuestas alcanzadas tienen gran importancia teórica y práctica. En base a lo teórico, esta búsqueda nos permite entender como la motivación actúa de manera diferente en el desempeño de los trabajadores, según la generación a la que pertenecen. Y en términos prácticos, este estudio nos aporta información relevante tanto para la empresa logística como para otras empresas, permitiéndoles desarrollar estrategias efectivas, apuntando a la variedad generacional, dando como resultado un mejor rendimiento y mayor satisfacción de los empleados

Para concluir, esta búsqueda corrobora que un eficiente manejo de la gestión de los factores

motivacionales influye favorablemente en el desempeño laboral y favorece el crecimiento multigeneracional. Entender esta dinámica beneficia la productividad, refuerza la unión, la retención del talento y el bienestar laboral, elementos decisivos para la viabilidad de las organizaciones en un entorno dinámico y competitivo.

Recomendaciones

A partir de las conclusiones de esta investigación, se evidencian diversas oportunidades para optimizar la motivación y el rendimiento entre los empleados en Ecuador, por lo que se sugiere que las entidades diseñen políticas diferenciadas que promuevan el reconocimiento, la formación, la participación activa y la flexibilidad, adaptándose a lo que realmente valoran los trabajadores de cada edad, también se recomienda fortalecer la iniciativa y la proactividad por medio de la autonomía, proyectos retadores, generar espacios para la creación de ideas e innovaciones propuestas por los empleados.

Próximas investigaciones podrían enfocarse en analizar con mayor detalle la relación entre la satisfacción laboral y el desempeño, sería pertinente realizar estudios comparativos entre distintos sectores económicos o regiones del país para identificar si estas tendencias se mantienen en otros contextos organizacionales.

Para enriquecer a futuro esta investigación se aconseja aumentar la cantidad de encuestados, enriqueciendo el enfoque cuantitativo, por medio de entrevistas o técnicas de muestreo probabilísticos que ayuden a tener un estudio más exhaustivo.

También se recomienda llevar a cabo investigaciones longitudinales que permitan observar cómo evolucionan las preferencias motivacionales y su impacto en el desempeño a lo largo del tiempo, especialmente considerando los cambios tecnológicos y socioculturales que afectan el mundo laboral.

Referencias bibliográficas

1. Adecco, E. d. (2023). Teoría de Herzberg: Factores de Motivación y Satisfacción Laboral. Adecco: https://www.adecco.es/insights/orientacion-laboral/teoria-herzberg-motivacion-laboral?utm_source=chatgpt.com
2. Aleny, R., Xóchitl, & S., Melchor, & E., Reimundo, & M., y Jesús, & M. (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*, 16. <https://www.revistaespacios.com/a20v41n43/a20v41n43p05.pdf>
3. Alkema, P. (18 de 03 de 2024). *Maslow's Hierarchy of Needs and Its Application in the Workplace*. Peter Alkema: <https://peteralkema.com/maslows-hierarchy-of-needs-and-its-application-in-the-workplace/>
4. Amasifuen, B. P., Ríos, & J., y Alvarado, & G. (2021). Desempeño laboral en instituciones de educación superior: una revisión. *Redalyc*, 13. <https://www.redalyc.org/journal/4498/449870439001/449870439001.pdf>
5. Amp, C. (07 de 03 de 2025). Culture Amp Global Benchmarks Highlight Declining Employee Motivation and Recognition. Culture Amp: https://www.cultureamp.com/company/announcements/2025-benchmarks-highlight-declining-employee-motivation?utm_source=chatgpt.com
6. Arauco Kelly, & E. (2024). Satisfacción laboral y productividad en el área de negocio de una entidad bancaria. *SCIELO*, 8. https://scielo.iics.una.py/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2409-87522024000100019&lang=es
7. Bohórquez, E., Pérez, M., Caiche, W., & Benavides Rodríguez, A. (2020). La motivación y el desempeño laboral: el capital humano como factor clave en una organización. *Revista Universidad y Sociedad*, 12(3), 385-390. <http://scielo.sld.cu/pdf/rus/v12n3/2218-3620-rus-12-03-385.pdf>
8. Burbano, M. G., y Oponete, & C. (2014). Motivación Y Satisfacción Laboral como Facilitadores Del Cambio Organizacional: Una explicación desde las ecuaciones estructurales. *SCIELO*, 16. http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0124-01372014000100009
9. Canizales, E. R. (2021). Inferencia Básica en muestreo aleatorio simple y estratificado. Colombia: Taller Editorial Ediciones Popayán Positiva. https://www.researchgate.net/publication/370838139_Libro_Inferencia_Basica_en_Muestreo_Aleatorio_Simple_y_Estratificado_Unicauca_Abril_2022_Profe

- [Edwin Rengifo Canizales 1 Edición corregida](#)
10. Cardona, N. G. (2019). Factores motivacionales para el trabajo de los diferentes grupos de generacionales que componen una empresa de manufactura del oriente Antioqueño en el 2019. Medellín: Universidad de Antioquia. <https://bibliotecadigital.udea.edu.co/entities/publication/9e4e7c09-1833-4494-a31a-5a09338fc8da>:
<https://bibliotecadigital.udea.edu.co/entities/publication/9e4e7c09-1833-4494-a31a-5a09338fc8da>
 11. Chiavenato, I. (2020). *Gestión del Talento Humano: El nuevo rol de RRHH en las organizaciones* (Vol. 5a ed.). México: McGraw-Hill Interamericana.
 12. Corbetta, P. (2007). *Metodología y técnicas de investigación social*. (2da Edición ed.). España: McGraw-Hill / Interamericana de España, S.A.
 13. Cordova, B. P. (2023). Factores sociodemográficos, motivacionales y organizacionales asociados al desempeño laboral de enfermería de un Hospital de Santa Elena Tesis Post Grado. *Repositorio Digital*. Universidad César Vallejo, Perú.
<https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/122513/CordovaBPJ-SD.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
 14. Creswell, J. W. (2018). *An Applied Guide to Research Designs: Quantitative, Qualitative, and Mixed Methods*. London: SAGE Publications, Inc.
<https://methods.sagepub.com/book/mono/an-applied-guide-to-research-designs-2e/toc>
 15. Dessler, G. (2009). *Administración de Recursos Humanos*. (D. P. Edición, Ed.) México: Pearson Educación.
 16. Esade. (22 de 03 de 2021). *Boomers and millennials in the same team: From conflict to opportunity*. Do Better:
<https://dobetter.esade.edu/en/intergenerational-talent>
 17. García Rubiano, M., & Forero Aponte, C. (2014). Motivación y satisfacción laboral como facilitadores del cambio organizacional: una explicación desde las ecuaciones estructurales. *Psicogente*, 17(31), 120-142.
<http://www.scielo.org.co/pdf/psico/v17n31/v17n31a09.pdf>
 18. Hernández-Sampieri, R., & Mendoza, C. (2020). Metodología de la investigación: las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta.
https://www.academia.edu/download/64312353/Investigacion_Rutas_cualitativa_y_cuantitativa.pdf
 19. Hoffman-Miller, P (2024). Expectancy theory. Ebsco:

<https://www.ebsco.com/research-starters/economics/expectancy-theory>

20. Huaire, E. (2019). *Método de investigación*. Acta Académica: <https://www.aacademica.org/edson.jorge.huaire.inacio/35.pdf>
21. Jiménez, K. C. A., Enríquez-Villavicencio, P., & Huachaca-Urbina, A. R. (2024). Satisfacción laboral y productividad en el área de negocio de una entidad bancaria. *Revista Científica de la UCSA*, 11(1), 19-29. <https://doi.org/10.18004/ucsa/2409-8752/2024.011.01.019>
22. Lifeder, E. E. (09 de 01 de 2023). Encuesta. Lifeder: <https://www.lifeder.com/encuesta/>
23. Luo Yating, M. A. (2023). A Review of the Impact of Motivational Factors on Employee Performance. *hrmars*, 13(1), 10. https://doi.org/https://hrmars.com/papers_submitted/20756/a-review-of-the-impact-of-motivational-factors-on-employee-performance.pdf
24. Morales, O. L. (2017). Factores intrínsecos y extrínsecos que más influyen en la motivación y su repercusión en el desempeño laboral de los trabajadores tesis de pregrado. Tesis De Licenciatura, Universidad De San Carlos De Guatemala. Repositorio Institucional, Guatemala. <http://www.repositorio.usac.edu.gt/7636/1/T13%20%283069%29.pdf>
25. Narváez, M. (01 de 2023). ¿Qué es un censo? ¿Cómo utilizarlo en tus investigaciones? Question Pro: <https://www.questionpro.com/blog/es/que-es-un-censo/>
26. Nazario, R. (2006). Beneficios y motivación de los empleados. Dialnet, 13. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=4287381>
27. Pashanasi Amasifuen, B., Gárate Ríos, J., & Palomino Alvarado, G. D. P. (2021). Desempeño laboral en instituciones de educación superior: una revisión Latinoamericana de literatura. *Comuni@ cción*, 12(3), 163-174. doi.org/10.33595/2226-1478.12.3.537.
28. Personio, E. e. (2023). Teoría de Herzberg: ¿qué es y cómo se aplica al mundo empresarial? Personio: https://www.personio.es/glosario/teoria-de-herzberg/?utm_source=chatgpt.com
29. Price, M. (17 de 07 de 2025). Employee engagement brings big rewards to employers. The Australian: https://www.theaustralian.com.au/business/the-deal-magazine/employee-engagement-brings-big-rewards-to-employers/news-story/d850bdbda50fe4234ee7fa959c1220b8?utm_source=chatgpt.com

30. Ramirez, P. (2015). La motivacion en el entorno laboral. Academia, 20. [file:///C:/Users/jorge/Downloads/La motivacion en el entorno laboral.pdf](file:///C:/Users/jorge/Downloads/La%20motivacion%20en%20el%20entorno%20laboral.pdf)
31. Randstad, E. e. (06 de 02 de 2024). Teoría de Herzberg: cómo mejorar la motivación de tu equipo. Randstad: https://www.randstad.es/contenidos360/retencion/que-es-la-teoria-de-herzberg/?utm_source=chatgpt.com
32. Rivas, H. C. P., & Perero, S. G. V. (2018). Motivación laboral. Elemento fundamental en el éxito organizacional. Revista Scientific, 3(7), 177-192. <https://doi.org/10.29394/Scientific.issn.2542-2987.2018.3.7.9.177-192>
33. Robbins, S. P., y Judge, T. A. (2009). Comportamiento Organizacional (Vol. 13th edition). México: Pearson Education.
34. Rodriguez Aleny, & S. (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, 16. <https://www.revis-taespacios.com/a20v41n43/a20v41n43p05.pdf>
35. Santos, D. A., Inga, A. B. U., & Ochoa, D. P. L. (2025). Efecto de la motivación y la satisfacción laboral en el rendimiento de los empleados de una clínica privada. Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar, 9(2), 7026-7040. https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v9i2.17423
36. Senge, P. M. (2006). La Quinta Disciplina. México: Granica.
37. Toscanini, L. G. (2020). “Tensiones generacionales y su impacto en el clima laboral”. Guayaquil: Universidad de Belgrano. <http://repositorio.ub.edu.ar/bitstream/handle/123456789/9489/Gonz%c3%a1lez.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
38. Velázquez, A. (2025). ¿Qué es la investigación correlacional? Question Pro: <https://www.questionpro.com/blog/es/investigacion-correlacional>
39. Zapata, F. (15 de 12 de 2022). Estadística descriptiva: historia, características, ejemplos, conceptos. Lifeder: <https://www.lifeder.com/estadistica-descriptiva/>
40. Zehra, R. (2024). Strategies for employee retention in high turnover sectors: An empirical investigation. Human Source Journal, 9. Obtenido de <https://www.humanresourcejournal.com/archives/2024/vol6issue1/PartA/6-1-13-579.pdf>

Anexos

Anexo 1 – Formato completo de la encuesta

Encuesta

B *I* U ↺ ↻

Nos gustaría invitarte a participar en esta encuesta cuyo propósito es comprender mejor cómo los distintos factores motivacionales influyen en el desempeño laboral en distintas generaciones de trabajadores. Tu opinión es muy valiosa y contribuirá a generar ideas útiles para mejorar el ambiente y la productividad en el trabajo. Su respuesta es estrictamente confidencial y se utilizará únicamente con fines académicos.

Utilice la siguiente escala:

Opción 1: Totalmente en desacuerdo

Opción 2: En desacuerdo

Opción 3: Neutral

Opción 4: De acuerdo

Opción 5: Totalmente de acuerdo

Edad *

☐ 18-28

☐ 29-44

☐ 45-60

☐ +61

Género *

☐ Masculino

☐ Femenino

☐ Otro

Generación *

- ☐ Baby Boomer (1946-1964)
 - ☐ Generación X (1965-1980)
 - ☐ Millennial (Gen Y) (1981-1996)
 - ☐ Generación Z (1997-2012)
-

Nivel de Educación *

- ☐ Secundario
- ☐ Superior (tecnólogo)
- ☐ Superior (ingeniería-licenciatura)
- ☐ Superior (post-grado)

Departamento donde labora *

- ☐ Administrativo
 - ☐ Financiero
 - ☐ Comercial
 - ☐ Operaciones
 - ☐ Sistema
 - ☐ Importaciones y Exportaciones
-

Años laborando en la empresa *

- ☐ Menos de 1 año
- ☐ 1-3 años
- ☐ 4-6 años
- ☐ +6 años

1. Me siento motivado/a cuando tengo autonomía para tomar decisiones en mi trabajo. *

	1	2	3	4	5	
Totalmente en desacuerdo	☐	☐	☐	☐	☐	Totalmente de acuerdo

2. Siento que mi trabajo me permite desarrollar nuevas habilidades y competencias. *

	1	2	3	4	5	
Totalmente en desacuerdo	☐	☐	☐	☐	☐	Totalmente de acuerdo

3. Es importante para mí recibir reconocimiento por mi buen desempeño. *

	1	2	3	4	5	
Totalmente en desacuerdo	☐	☐	☐	☐	☐	Totalmente de acuerdo

4. Siento una gran satisfacción personal cuando alcanzo mis metas laborales. *

	1	2	3	4	5	
Totalmente en desacuerdo	☐	☐	☐	☐	☐	Totalmente de acuerdo

5. Me esfuerzo por superar las metas laborales que me establece la empresa. *

	1	2	3	4	5	
Totalmente en desacuerdo	☐	☐	☐	☐	☐	Totalmente de acuerdo

6. Es importante para mí que los valores de la empresa se alineen con los míos. *

	1	2	3	4	5	
Totalmente en desacuerdo	☐	☐	☐	☐	☐	Totalmente de acuerdo

7. Mi salario y los beneficios (ej. seguro médico, bonos) son un factor clave de mi motivación. *

	1	2	3	4	5	
Totalmente en desacuerdo	☐	☐	☐	☐	☐	Totalmente de acuerdo

8. La seguridad y estabilidad en mi empleo son muy importantes para mi motivación. *

	1	2	3	4	5	
Totalmente en desacuerdo	☐	☐	☐	☐	☐	Totalmente de acuerdo

9. La calidad de mis relaciones con mis compañeros y superiores es un motivador importante. *

	1	2	3	4	5	
Totalmente en desacuerdo	☐	☐	☐	☐	☐	Totalmente de acuerdo

10. La posibilidad de conciliar mi vida personal y laboral (ej. flexibilidad de horario, teletrabajo) es un motivador clave. *

	1	2	3	4	5	
Totalmente en desacuerdo	☐	☐	☐	☐	☐	Totalmente de acuerdo

11. Las oportunidades de ascenso y desarrollo profesional dentro de la empresa me motivan. *

	1	2	3	4	5	
Totalmente en desacuerdo	☐	☐	☐	☐	☐	Totalmente de acuerdo

12. La capacitación y formación continua ofrecida por la empresa son importantes para mí. *

	1	2	3	4	5	
Totalmente en desacuerdo	☐	☐	☐	☐	☐	Totalmente de acuerdo

13. La calidad de mi trabajo es consistentemente alta y rara vez requiere correcciones. *

	1	2	3	4	5	
Totalmente en desacuerdo	☐	☐	☐	☐	☐	Totalmente de acuerdo

14. Contribuyo activamente al trabajo en equipo y facilito la colaboración entre colegas. *

	1	2	3	4	5	
Totalmente en desacuerdo	☐	☐	☐	☐	☐	Totalmente de acuerdo

15. Me adapto fácilmente a los cambios en el entorno laboral y a nuevas responsabilidades. *

	1	2	3	4	5	
Totalmente en desacuerdo	☐	☐	☐	☐	☐	Totalmente de acuerdo

16. Cree que el reconocimiento influye como motivación para un mejor desempeño en su trabajo *

	1	2	3	4	5	
Totalmente en desacuerdo	☐	☐	☐	☐	☐	Totalmente de acuerdo

17. Si pudiera elegir 3 factores que mas impactan en su desempeño ¿cuáles serían? *

- ☐ Salario y Beneficios
- ☐ Oportunidades de Crecimiento
- ☐ Autonomía en el trabajo
- ☐ Reconocimiento por Logros
- ☐ Flexibilidad (horarios, teletrabajo)
- ☐ Estabilidad Laboral
- ☐ Buen ambiente de trabajo
- ☐ Capacitación y Aprendizaje continuo

Desde su perspectiva, ¿qué podría hacer su empresa para mejorar su motivación y, por ende, su desempeño laboral? (Respuesta abierta) *

Texto de respuesta larga

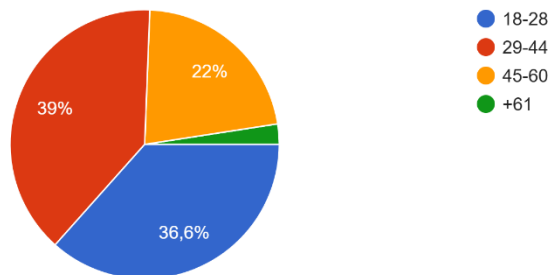
Anexo 2 – Evidencia de distribución de la encuesta (correos electrónicos)



Anexo 3 – Resultados Alcanzados

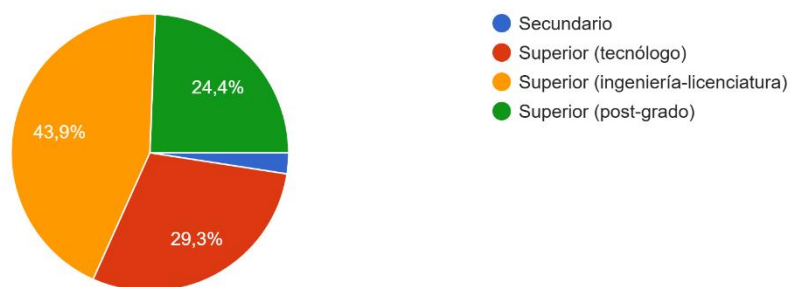
Edad

41 respuestas



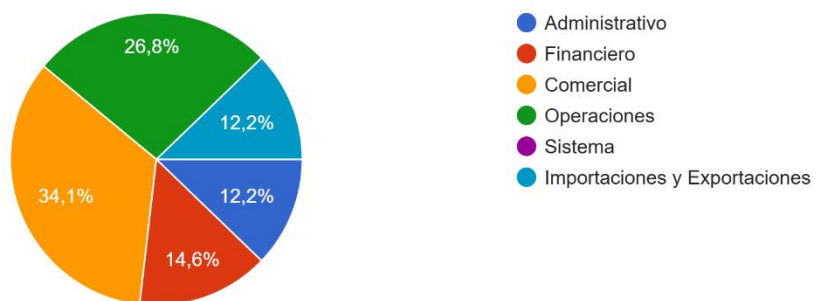
Nivel de Educación

41 respuestas



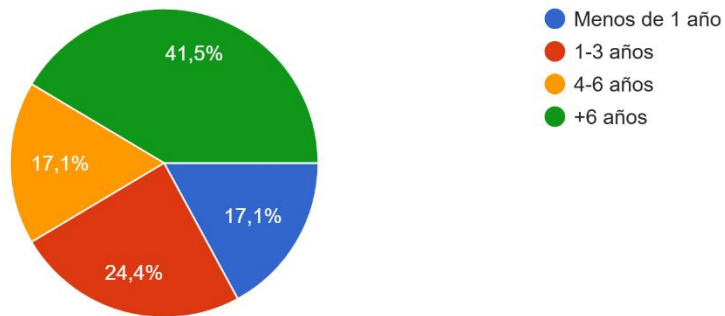
Departamento donde labora

41 respuestas



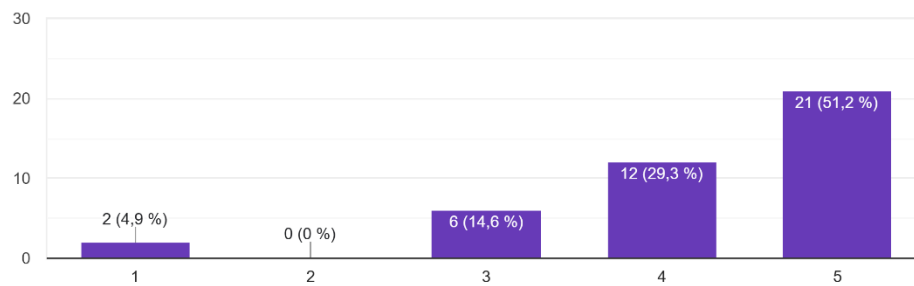
Años laborando en la empresa

41 respuestas



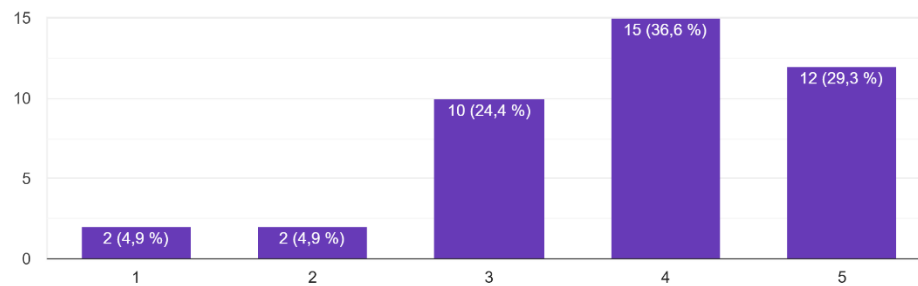
1. Me siento motivado/a cuando tengo autonomía para tomar decisiones en mi trabajo.

41 respuestas



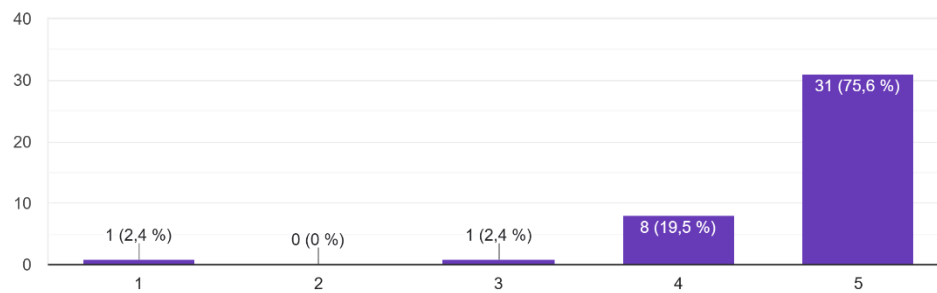
2. Siento que mi trabajo me permite desarrollar nuevas habilidades y competencias.

41 respuestas



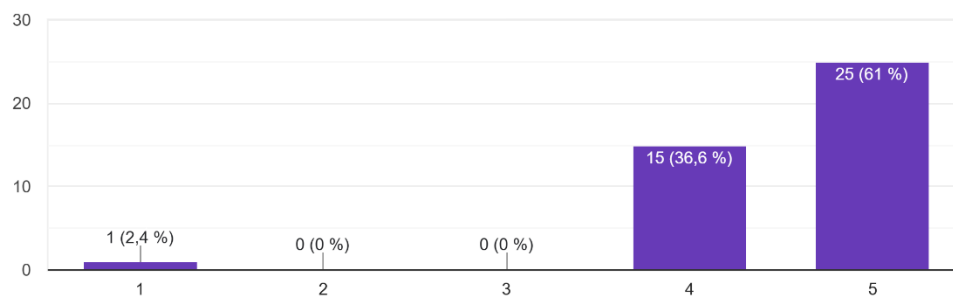
4. Siento una gran satisfacción personal cuando alcanzo mis metas laborales.

41 respuestas



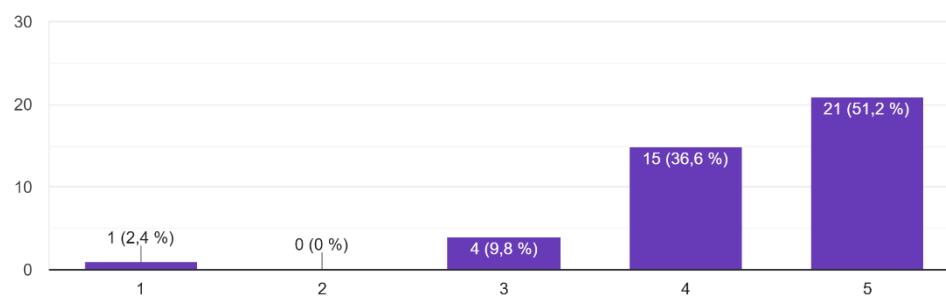
5. Me esfuerzo por superar las metas laborales que me establece la empresa.

41 respuestas



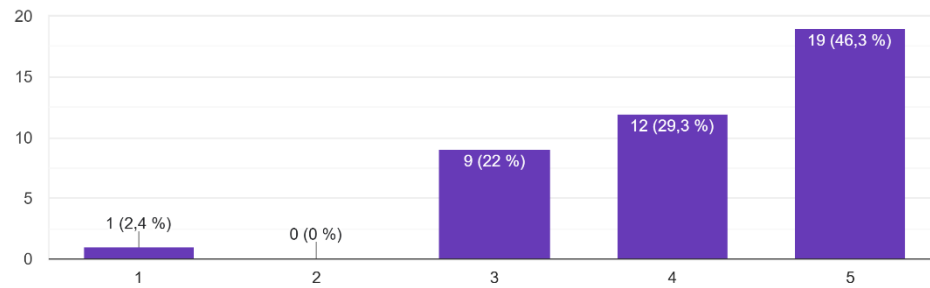
6. Es importante para mí que los valores de la empresa se alineen con los míos.

41 respuestas



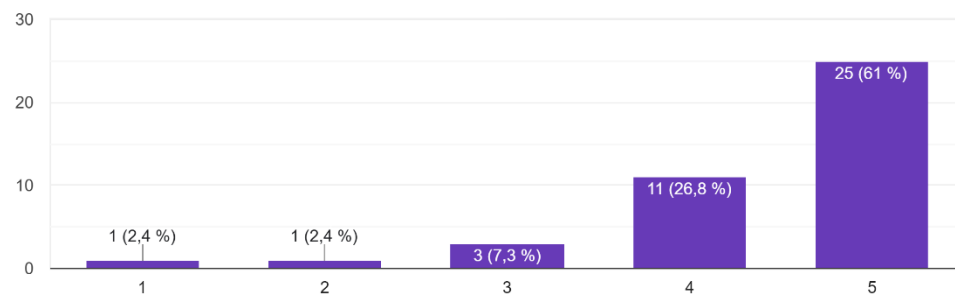
9. La calidad de mis relaciones con mis compañeros y superiores es un motivador importante.

41 respuestas



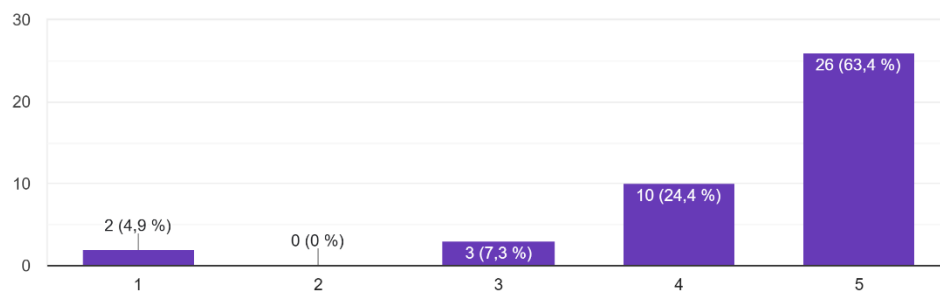
11. Las oportunidades de ascenso y desarrollo profesional dentro de la empresa me motivan.

41 respuestas



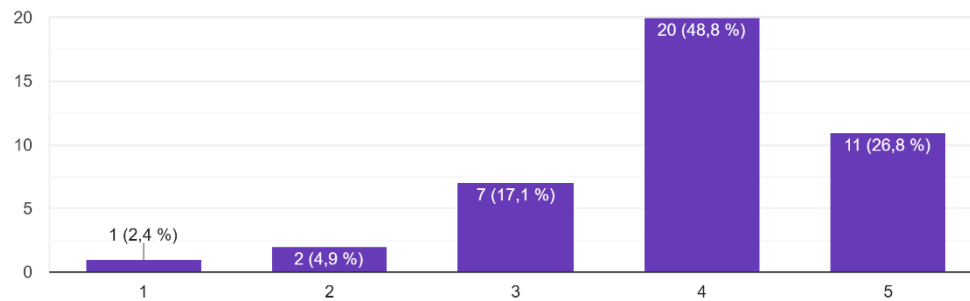
12. La capacitación y formación continua ofrecida por la empresa son importantes para mí.

41 respuestas



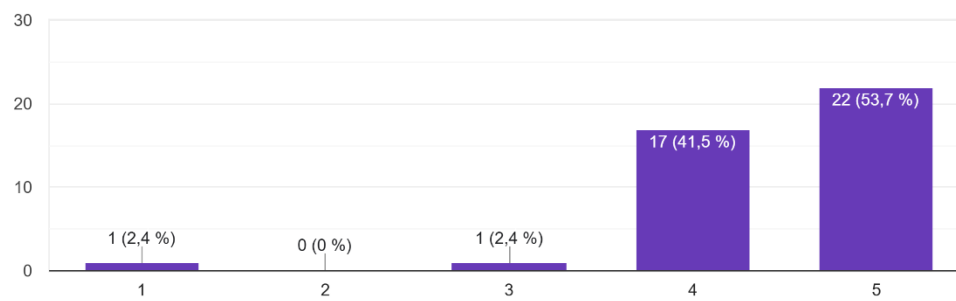
13. La calidad de mi trabajo es consistentemente alta y rara vez requiere correcciones.

41 respuestas



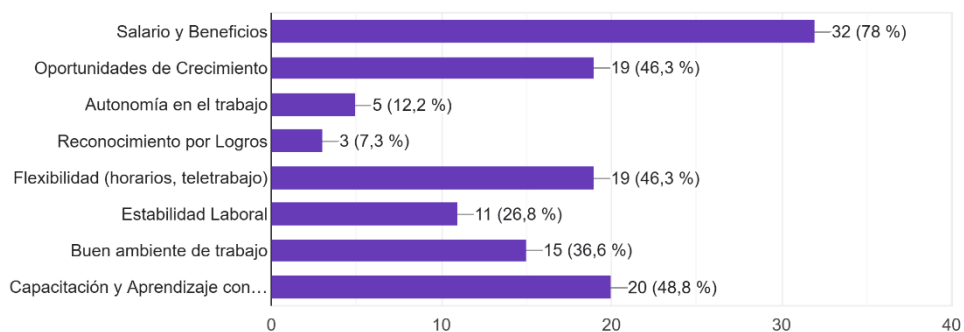
16. Cree que el reconocimiento influye como motivación para un mejor desempeño en su trabajo

41 respuestas



17. Si pudiera elegir 3 factores que mas impactan en su desempeño ¿cuáles serían?

41 respuestas



Desde su perspectiva, ¿qué podría hacer su empresa para mejorar su motivación y, por ende, su desempeño laboral? (Respuesta abierta)

41 respuestas

Anexo 4 – Alfa de Cronbach

Sujeto	Item 1	Item 2	Item 3	Item 4	Item 5	Item 6	Item 7	Item 8	Item 9	Item 10	Item 11	Item 12	Item 13	Item 14	Item 15	Item 16	Total
1	5	4	3	5	5	4	3	4	3	4	3	4	3	4	3	4	61
2	5	5	5	5	5	5	5	5	3	4	5	5	5	5	5	3	75
3	5	5	5	5	5	4	5	5	3	5	5	5	5	5	5	5	77
4	5	3	1	5	5	3	5	5	3	5	5	5	3	4	5	5	67
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	80
6	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4	4	73
7	5	3	3	5	4	3	4	4	3	5	5	4	4	4	4	4	64
8	4	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	4	4	5	5	76
9	5	4	4	5	4	4	5	5	5	5	4	5	4	4	3	4	70
10	1	1	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2	1	1	18
11	4	2	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	5	64
12	5	5	4	5	5	5	4	5	5	5	5	5	4	5	5	5	77
13	5	4	4	5	4	4	4	5	4	4	4	4	5	5	5	4	70
14	3	3	3	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	74
15	5	2	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	76
16	3	3	3	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	73
17	5	4	5	4	4	4	5	5	5	3	3	5	4	5	5	4	70
18	1	1	5	5	5	3	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	70
19	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	5	5	3	4	4	5	67
20	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	79
Varianzas	4.000	4.000	4.000	3.000	5.000	5.000	3.000	5.000	4.000	3.000	3.000	3.000	4.000	4.000	3.000	4.000	163.348

k= 8

V_i = 33.000

V_t = 163.348

α = 0.912

$$\alpha = \frac{k}{k-1} \left[1 - \frac{\sum V_i}{V_t} \right]$$

α : Alfa de Cronbach

k : Número de ítems

V_i : Varianza de cada ítem

V_t : Varianza del total

Anexo 5 – Validación de Experto Hortensia Carranza



Guayaquil, 28 de julio de 2025

Experto(a): Hortensia Enriqueta Carranza Rojas

Título académico: Doctora en Ciencias de la Comunicación Social (Ph.D)

Institución: Universidad Católica de Santiago de Guayaquil

Proyecto de investigación: “Factores motivacionales y su impacto en el desempeño laboral entre generaciones de trabajadores”

Por medio de la presente, se deja constancia de que he procedido a realizar la validación del instrumento diseñado para la investigación titulada “Factores motivacionales y su impacto en el desempeño laboral entre generaciones de trabajadores”, cuyo propósito es analizar cómo los distintos factores motivacionales inciden en el desempeño laboral, considerando las particularidades generacionales de los colaboradores de una empresa del sector logístico en la ciudad de Guayaquil.

Objetivo del instrumento: El instrumento tiene como finalidad medir la percepción de los colaboradores en relación con los principales factores motivacionales identificados (reconocimiento, compensación, estabilidad laboral y colaboración) y establecer su posible vinculación con los indicadores de desempeño laboral en contextos organizacionales multigeneracionales.

Método de validación: Se empleó una validación de tipo cualitativo y cuantitativo. En la etapa cualitativa, se aplicó el juicio de expertos para evaluar la pertinencia, coherencia, claridad y relevancia de los ítems. En la fase cuantitativa, se llevó a cabo un análisis de consistencia interna mediante el coeficiente alfa de Cronbach.

Resultados obtenidos: En el análisis cuantitativo, el instrumento alcanzó un coeficiente alfa de Cronbach de 0.91, lo cual representa un excelente nivel de confiabilidad. Este indicador respalda la consistencia interna del cuestionario y garantiza que las respuestas obtenidas reflejan de forma estable las percepciones de los colaboradores sobre los factores motivacionales y su relación con el desempeño. Durante la revisión, se destacó la solidez del contenido de todas las preguntas, aunque se sugirió realizar una leve modificación en la redacción de la pregunta 12, con el fin de fortalecer su precisión. La observación consistió en ampliar ligeramente el enunciado para incluir ejemplos de los tipos de capacitación o formación que ofrece la empresa (por ejemplo, cursos internos, capacitaciones externas o talleres técnicos). Esta mejora no afecta la validez del ítem, pero podría facilitar una interpretación más clara para los encuestados y favorecer respuestas más enfocadas. En conjunto, el instrumento fue calificado como adecuado, coherente y plenamente alineado con los objetivos del estudio.

Conclusión: En conclusión, el instrumento de recolección de datos diseñado para esta investigación demuestra ser altamente legítimo, tanto en su estructura técnica como en su contenido. La leve sugerencia de mejora en la redacción de una de las preguntas representa un aporte constructivo que fortalece la precisión del instrumento, sin comprometer su coherencia ni su aplicabilidad. En su conjunto, el cuestionario se considera una herramienta eficaz para estudios organizacionales, especialmente en entornos caracterizados por la diversidad generacional, y representa un recurso valioso para generar conocimiento útil y práctico en la gestión del talento humano.

Lcda. Hortensia Enriqueta Carranza Rojas, Ph.D.

C.I: 0909797417

Anexo 6 – Validación de Experto Jeylyn Reyes



Guayaquil, 28 de julio de 2025

Experto(a): Lic. Jeylyn Reyes Durango, Mgtr.
Título académico: Magister en Intervención Psicosocial
Institución: Universidad Estatal de Milagro

Proyecto de investigación: *“Factores motivacionales y su impacto en el desempeño laboral entre generaciones de trabajadores”*

Por medio de la presente, se deja constancia de que he procedido a realizar la validación del instrumento diseñado para la investigación titulada *“Factores motivacionales y su impacto en el desempeño laboral entre generaciones de trabajadores”*, cuyo propósito es analizar cómo los distintos factores motivacionales inciden en el desempeño laboral, considerando las particularidades generacionales de los colaboradores de una empresa del sector logístico en la ciudad de Guayaquil.

Objetivo del instrumento: El instrumento tiene como finalidad medir la percepción de los colaboradores en relación con los principales factores motivacionales identificados (reconocimiento, compensación, estabilidad laboral y colaboración) y establecer su posible vinculación con los indicadores de desempeño laboral en contextos organizacionales multigeneracionales.

Método de validación: Se empleó una validación de tipo cualitativo y cuantitativo. En la etapa cualitativa, se aplicó el juicio de expertos para evaluar la pertinencia, coherencia, claridad y relevancia de los ítems. En la fase cuantitativa, se llevó a cabo un análisis de consistencia interna mediante el coeficiente alfa de Cronbach.

Resultados obtenidos: Tras la revisión del contenido, se determinó que la mayoría de los ítems cumplen con los criterios de validez de contenido, mostrando congruencia con las dimensiones teóricas propuestas en el marco conceptual del estudio. Se observó una adecuada redacción, precisión semántica y alineación con los objetivos del instrumento.

El análisis estadístico arrojó un coeficiente alfa de Cronbach de 0,912, lo cual indica un excelente nivel de confiabilidad interna, lo que sugiere que los ítems presentan una alta consistencia y homogeneidad en la medición de las variables propuestas. Durante la revisión, se sugirió realizar ajustes específicos en las preguntas número 5 y 12, con el fin de evitar ambigüedades en su interpretación y asegurar una mayor claridad para los encuestados.

Conclusión: Con base en el análisis realizado, se concluye que el instrumento de recolección de datos es válido y confiable para ser utilizado en el estudio planteado. Cumple con los estándares metodológicos exigidos en investigaciones de este tipo y se encuentra apto para medir los factores motivacionales y su impacto en el desempeño laboral en el contexto de una fuerza laboral compuesta por diversas generaciones.

Sin otro particular, extendiendo la presente a solicitud de la investigadora, dejando constancia de mi participación como experto evaluador del instrumento.



Lic. Jeylyn Reyes Durango, Mgtr.
C.I: 0929600138

Anexo 7 – Validación de Experto Verónica Cedeño



Guayaquil, 28 de julio de 2025

Experto(a): Lcda. Verónica Cedeño Tomalá

Título académico: Licenciada en Gestión de Talento Humano.

Institución: Publigrata S.A

Proyecto de investigación: *“Factores motivacionales y su impacto en el desempeño laboral entre generaciones de trabajadores”*

Por medio de la presente, se deja constancia de que he procedido a realizar la validación del instrumento diseñado para la investigación titulada *“Factores motivacionales y su impacto en el desempeño laboral entre generaciones de trabajadores”*, cuyo propósito es analizar cómo los distintos factores motivacionales inciden en el desempeño laboral, considerando las particularidades generacionales de los colaboradores de una empresa del sector logístico en la ciudad de Guayaquil.

Objetivo del instrumento: El instrumento tiene como finalidad medir la percepción de los colaboradores en relación con los principales factores motivacionales identificados (reconocimiento, compensación, estabilidad laboral y colaboración) y establecer su posible vinculación con los indicadores de desempeño laboral en contextos organizacionales multigeneracionales.

Método de validación: Se empleó una validación de tipo cualitativo y cuantitativo. En la etapa cualitativa, se aplicó el juicio de expertos para evaluar la pertinencia, coherencia, claridad y relevancia de los ítems. En la fase cuantitativa, se llevó a cabo un análisis de consistencia interna mediante el coeficiente alfa de Cronbach.

Resultados obtenidos: El análisis general de la encuesta aplicada a los colaboradores mostró resultados muy positivos en cuanto a la percepción de los factores motivacionales y su relación con el desempeño laboral. Los datos recogidos revelan una alta valoración de los diferentes aspectos motivacionales, tales como la autonomía, el reconocimiento, la compensación, la estabilidad laboral y las oportunidades de desarrollo profesional, evidenciando que estos factores son efectivamente percibidos como relevantes y favorecen el desempeño dentro de la organización. Desde el punto de vista estadístico, el instrumento presentó un excelente nivel de confiabilidad, reflejado en un coeficiente alfa de Cronbach de 0.91, lo que confirma la consistencia interna y la fiabilidad de las respuestas obtenidas. Además, la encuesta logró captar de forma integral las percepciones de una fuerza laboral multigeneracional, reflejando las particularidades y necesidades específicas de cada grupo etario en el contexto organizacional, lo que fortalece la validez y aplicabilidad de los resultados.

Conclusión: En conclusión, la encuesta diseñada y aplicada se constituye en una herramienta válida y confiable para medir los factores motivacionales y su impacto en el desempeño laboral. Los resultados positivos obtenidos respaldan su capacidad para recoger información precisa y significativa sobre las percepciones de los colaboradores, facilitando así el análisis y la toma de decisiones orientadas a mejorar la gestión del talento humano. El instrumento aporta un valor significativo a la investigación en entornos laborales multigeneracionales, proporcionando una base sólida para el diseño de estrategias que promuevan la motivación, el compromiso y la mejora continua del desempeño, contribuyendo al éxito organizacional y al bienestar de los empleados.



Lcda. Verónica Cedeño Tomalá
C.I: 0916662612

Anexo 8 – Validación de Alexandra Galarza



Guayaquil, 28 de julio de 2025

Experto(a): Psic. Alexandra Galarza Colamarco, Mgs.

Título académico: Magister

Institución: Universidad Católica de Santiago de Guayaquil

Proyecto de investigación: *“Factores motivacionales y su impacto en el desempeño laboral entre generaciones de trabajadores”*

Por medio de la presente, se deja constancia de que he procedido a realizar la validación del instrumento diseñado para la investigación titulada *“Factores motivacionales y su impacto en el desempeño laboral entre generaciones de trabajadores”*, cuyo propósito es analizar cómo los distintos factores motivacionales inciden en el desempeño laboral, considerando las particularidades generacionales de los colaboradores de una empresa del sector logístico en la ciudad de Guayaquil.

Objetivo del instrumento: El instrumento tiene como finalidad medir la percepción de los colaboradores en relación con los principales factores motivacionales identificados (reconocimiento, compensación, estabilidad laboral y colaboración) y establecer su posible vinculación con los indicadores de desempeño laboral en contextos organizacionales multigeneracionales.

Método de validación: Se empleó una validación de tipo cualitativo y cuantitativo. En la etapa cualitativa, se aplicó el juicio de expertos para evaluar la pertinencia, coherencia, claridad y relevancia de los ítems. En la fase cuantitativa, se llevó a cabo un análisis de consistencia interna mediante el coeficiente alfa de Cronbach.

Resultados obtenidos: Durante el proceso de validación del instrumento, se confirmó que todos los ítems, incluida la pregunta 15: “Me adapto fácilmente a los cambios en el entorno laboral y a nuevas responsabilidades.” presenta una redacción clara y adecuada para la población objetivo. Esta pregunta fue considerada especialmente pertinente para evaluar la flexibilidad y capacidad de adaptación del personal, se integró de manera coherente dentro de la estructura del cuestionario, mostrando alta correlación con otras preguntas relacionadas con motivación y desempeño, lo que contribuyó a obtener un coeficiente alfa de Cronbach de 0.91, indicando un nivel óptimo de consistencia interna. Se valida positivamente su formulación, el instrumento en general cumple con los requisitos metodológicos para medir de forma integral los factores motivacionales y su impacto en el desempeño laboral, destacándose la capacidad para captar aspectos relevantes de la adaptabilidad y la respuesta ante cambios en el entorno laboral.

Conclusión: En base a los resultados obtenidos, se concluye que el instrumento es válido, confiable y apropiado para su aplicación en la evaluación de factores motivacionales y desempeño laboral en una fuerza laboral multigeneracional. La pregunta 15 aporta un valor significativo al estudio al permitir medir la capacidad de adaptación de los colaboradores, aspecto fundamental en entornos laborales cambiantes. El instrumento se posiciona como una herramienta robusta y efectiva para recolectar datos precisos que apoyen el desarrollo de estrategias organizacionales orientadas a fortalecer la motivación y mejorar el desempeño laboral, contribuyendo así al bienestar y éxito de la empresa.



Psic. Alexandra Galarza Colamarco, Mgs.
C.I:

Anexo 9 – Validación de Verónica Rodríguez



Guayaquil, 28 de julio de 2025

Experto(a): Lcda. Verónica Rodríguez
Título académico: Licenciada en Recursos Humanos
Institución: Comerquim Cia. Ltda.

Proyecto de investigación: “Factores motivacionales y su impacto en el desempeño laboral entre generaciones de trabajadores”

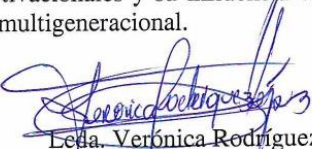
Por medio de la presente, se deja constancia de que he procedido a realizar la validación del instrumento diseñado para la investigación titulada “Factores motivacionales y su impacto en el desempeño laboral entre generaciones de trabajadores”, cuyo propósito es analizar cómo los distintos factores motivacionales inciden en el desempeño laboral, considerando las particularidades generacionales de los colaboradores de una empresa del sector logístico en la ciudad de Guayaquil.

Objetivo del instrumento: El instrumento tiene como finalidad medir la percepción de los colaboradores en relación con los principales factores motivacionales identificados (reconocimiento, compensación, estabilidad laboral y colaboración) y establecer su posible vinculación con los indicadores de desempeño laboral en contextos organizacionales multigeneracionales.

Método de validación: Se empleó una validación de tipo cualitativo y cuantitativo. En la etapa cualitativa, se aplicó el juicio de expertos para evaluar la pertinencia, coherencia, claridad y relevancia de los ítems. En la fase cuantitativa, se llevó a cabo un análisis de consistencia interna mediante el coeficiente alfa de Cronbach.

Resultados obtenidos: Tras el análisis del instrumento, se determinó que la mayoría de los ítems cumplen satisfactoriamente con los criterios de validez de contenido. La estructura de las preguntas evidencia coherencia con las dimensiones del marco teórico (motivación y desempeño), claridad en su redacción y pertinencia en relación con el objetivo general del estudio. El análisis estadístico de consistencia interna, realizado con el coeficiente alfa de Cronbach, arrojó un valor de **0.912**, lo que indica un **alto nivel de confiabilidad** del instrumento. Este resultado sugiere que los ítems son consistentes entre sí y adecuados para medir los constructos planteados. En cuanto a la pregunta 17, de tipo cerrada con selección múltiple, se recomendó redefinir la instrucción para asegurar que el encuestado comprenda claramente que puede seleccionar hasta tres opciones. Estas observaciones fueron consideradas pertinentes y útiles para el fortalecimiento del instrumento, sin comprometer su validez estructural.

Conclusión: Con base en los resultados obtenidos durante el proceso de validación, se concluye que el instrumento diseñado para la recolección de datos es **válido y confiable**. Cumple con los requisitos metodológicos exigidos en investigaciones sociales aplicadas y es apropiado para evaluar la percepción de los factores motivacionales y su influencia en el desempeño laboral, en el marco de una población laboral multigeneracional.



Lcda. Verónica Rodríguez Y.
C.I:0930109863