Repositorio Electrónico de Trabajos de Titulación

Fecha: 19 noviembre 2024

Maestría en Talento Humano
Artículo de investigación aplicada

La ambición silenciosa y su impacto en la motivación en trabajadores de la Generación Z en Guayaquil

Renatta Mykaela MEJIA ROJAS y María Elena GODOY ZÚÑIGA

a. Licenciado en Psicología Organizacional. E-mail: Renatta.mejia@uees.edu.ec

b. Dra. en Lenguas, Literaturas y sus Culturas y sus Aplicaciones. Profesora Universidad Espíritu Santo y ESAI Business School, Ecuador

E-mail: mariaegodoy@uees.edu.ec

Palabras clave

Ambición silenciosa, Motivación, Gestión de Talento Humano

Clasificación JEL

O15

Resumen: La ambición silenciosa, caracterizada por una búsqueda de significado y equilibrio en el trabajo, contrasta con los modelos organizacionales tradicionales. Por ello, el presente artículo buscó analizar la relación de la ambición silenciosa, considerando las expectativas laborales y las prácticas de gestión tradicional. El tipo de investigación fue básica y se empleó como técnica la encuesta mediante un instrumento tipo cuestionario estructurado para medir las variables Ambición Silenciosa y Motivación Laboral (CML). La población de estudio estuvo conformada por 300,000 individuos de la Generación Z de Guayaquil, del cual se extrajo una muestra probabilística, aleatoria simple de 385. Se emplearon los aplicativos de Google Form para la aplicación de encuestas, EXCEL y SPSS para el procesamiento de los datos. Los resultados arrojan que existe una tendencia en los trabajadores de la Generación Z en Guayaquil a priorizar el equilibrio entre la vida personal y laboral, el desarrollo profesional y un ambiente por encima de incentivos económicos tradicionales. En cuanto a la cohesión organizacional y las aspiraciones de liderazgo, muestran menos interés en asumir posiciones jerárquicas. Con respecto a la satisfacción de las expectativas de la Generación Z, las organizaciones se ven impulsadas a adoptar enfoques inclusivos y dinámicos que permitan a los jóvenes profesionales encontrar satisfacción y motivación sin sacrificar su calidad de vida. Se concluye que la percepción de desmotivación se debe a un desajuste entre las expectativas laborales de la Generación Z y las prácticas de gestión tradicional del talento humano.

Key words

Quiet ambition,

Abstract: Quiet ambition, characterized by a search for meaning and balance at work, contrasts with traditional organizational models. Therefore, this article sought to analyze the relationship between silent ambition, considering

Motivation, Human Talent Management

JEL Classification

O15

work expectations and traditional management practices. The type of research was basic and the survey was used as a technique using a structured questionnaire-type instrument to measure the variables Silent Ambition and Work Motivation (CML). The study population was made up of 300,000 individuals who make up Generation Z of Guayaquil, from which a simple random probabilistic sample of 385 was extracted. Google Form applications were used for the application of surveys, EXCEL and SPSS for data processing. The results show that there is a tendency for Generation Z workers in Guayaquil to prioritize work-life balance, professional development, and an environment over traditional economic incentives. In terms of organizational cohesion and leadership aspirations, they show less interest in assuming hierarchical positions. With regard to meeting Gen Z's expectations, organizations are driven to adopt inclusive and dynamic approaches that enable young professionals to find satisfaction and motivation without sacrificing their quality of life. It is concluded that the perception of demotivation is due to a mismatch between the work expectations of Generation Z and traditional human talent management practices.

***** Aquí poner notas sobre la investigación que dio origen al paper, patrocinador y agradecimientos varios si los hay.

INTRODUCCIÓN

En un mundo cada vez más globalizado, las organizaciones requieren identificar oportunidades de mejora en términos de productividad y eficiencia, los cuales son fundamentales para asegurar la competitividad y sostenibilidad (Muñoz et al. 2021). Esto, impulsado exclusivamente por el talento humano, se posibilita a través de la gestión de sus conocimientos, habilidades, destrezas y actitudes para la actividad laboral (Ramírez-Torres, 2023). Por ello, la gestión del talento humano es un elemento clave en el logro de los objetivos organizacionales, ya que es el responsable de potenciar el desempeño laboral (Sierra, 2022).

Sin embargo, Clausi, (2021), explica que en los últimos años, la dinámica de la fuerza laboral ha impulsado un cambio significativo es las empresas debido a que deben reconocer que cada generación posee habilidades, competencias distintas, pero también diferentes valores y perspectivas sobre el trabajo. A medida que las nuevas generaciones entran en el mundo laboral, las empresas se enfrentan con talento más exigente que quiere sentirse, conectado, valorado y satisfecho en su puesto, lo cual representa un desafío para la gestión del talento humano (Puerta, 2022). Tal como lo refiere Barquero (2024), el desempeño de la Generación Z está determinado por su forma de trabajo, la motivación y autoeficacia.

La Generación Z, comprendida entre los años 1997 y 2013, ha captado la atención de la comunidad académica debido a que representa aproximadamente el 24% de la población en Estados Unidos (Romero et al., 2024). Aunque esta generación se distingue por crecer en un entorno tecnológico, caracterizado por la transformación digital, modalidades laborales híbridas, networking e Inteligencia Artificial, comparte rasgos como la apreciación del equilibrio entre la vida laboral-personal, la comunicación digital, el trabajo en equipo, la claridad en las reglas y el deseo de que se valoren sus opiniones (Pichler et al., 2021).

En este sentido, Saldarriaga et al. (2023) señala una preocupación importante debido al aumento en el deseo o plan de los jóvenes de irse de su lugar de trabajo actual. Esto significa que la alta rotación laboral, en esta generación, sugiere una posible desconexión entre los valores organizacionales y las aspiraciones de los empleados. Esto puede estar relacionado con la falta de motivación en escalar y dificultades para lograr una adecuada cohesión con la organización (Plúa & Mendoza, 2019).

Ante este panorama, ha surgido un nuevo paradigma en la gestión del personal, la teoría de la Ambición Silenciosa o *Quiet Ambition*, la cual apunta a que estos jóvenes muestran una baja disposición a asumir cargos altos debido a su deseo de mantener un equilibrio entre lo personal y lo laboral (Yikilmaz & Tarakci, 2023). Esta teoría está redefiniendo las aspiraciones laborales, especialmente entre la Generación Z, donde el 38% de los jóvenes no busca ascensos y el 60% prioriza su vida privada sobre la laboral (*Visier Consulting*, 2023). Así mismo, en una encuesta realizada por la plataforma *Visier* a 1.000 empleados en EEUU en 2023 indicó que el 38% de los encuestados no tenía interés en ascender a roles de coordinación, y el 62% de ellos prefiere mantenerse en su puesto.

Según Nunez (2023), en un informe de PageGroup indica que seis de cada diez trabajadores valoran su salud mental y equilibrio vida-trabajo más que el éxito profesional. Además, el 84% de la Generación Z prefiere el desarrollo de habilidades a un ascenso, reflejando un cambio en la percepción del éxito, donde se busca un trabajo significativo sin necesidad de reconocimiento externo (Nunez, 2023).

A pesar de la creciente relevancia de la ambición silenciosa como nueva tendencia en el mundo laboral, la investigación sobre este fenómeno en Ecuador y en la región latinoamericana en general es aún incipiente. La escasez de literatura científica sobre el tema dificulta comprender a profundidad cómo se manifiesta esta nueva forma de concebir el éxito profesional en estos contextos culturales. Es necesario desarrollar más estudios que permitan identificar las particularidades de la ambición silenciosa en nuestra región, así como sus implicaciones para las organizaciones.

La ambición silenciosa, caracterizada por una búsqueda de significado y equilibrio en el trabajo, contrasta con los modelos organizacionales tradicionales que promueven la competencia y la escalada jerárquica. Los hallazgos de Plúa y Mendoza (2019) sobre la falta de motivación para ascender y la dificultad para fomentar la cohesión organizacional evidencian una tensión entre las aspiraciones de los empleados y las demandas de las empresas.

El artículo se centra en verificar si la implementación de técnicas de motivación personalizadas, que consideren la ambición silenciosa, puede incrementar la motivación de los trabajadores de esta generación en la ciudad de Guayaquil. Por ello, en este estudio se plantea la hipótesis que la percepción de desmotivación se debe a un desajuste entre las expectativas laborales de la Generación Z y las prácticas de gestión tradicional del talento humano.

Es relevante abordar este grupo generacional porque, aunque es poco investigado, está destinado a ocupar roles estratégicos en el futuro laboral; su perfil revela patrones de motivación que las empresas deben considerar para gestionar este segmento. Asimismo. Se identifican vacíos en interpretar cómo estas percepciones afectan la avidez profesional a largo plazo de estos jóvenes y cómo detectar la motivación ya que, en sí, no es directamente observable.

Por lo tanto, el objetivo de este estudio es analizar la relación de la ambición silenciosa, considerando las expectativas laborales y las prácticas de gestión tradicional, sobre la motivación de los trabajadores activos de la Generación Z radicados en la ciudad de Guayaquil, con el fin de identificar

estrategias de gestión que promuevan un equilibrio entre la vida personal y laboral, para incrementar la productividad y la satisfacción laboral en este grupo generacional.

REVISIÓN LITERARIA

Expectativas laborales de la Generación Z

La mencionada diversidad generacional en el entorno laboral dificulta el desarrollo de estrategias para atraer y retener talento. Las tres principales generaciones que conforman la fuerza laboral actual son: *Baby Boomers*, Generación X y *Millennials y* Generación Z*,* que requieren un enfoque diferenciado al presentar particularidades; las organizaciones deben diseñar estrategias que capitalicen estas pluralidades en cuanto a su relación con el trabajo y la motivación (Solís & Critikián, 2022).

Para la atracción y retención efectiva de personal se requiere del conocimiento de las expectativas y valores laborales de los jóvenes que se encuentran en el proceso de cambio de la escuela al trabajo (Silva y Carvalho, 2021). Actualmente, la generación Z es la que se encuentra en esa transición, observando la incorporación de las primeras cohortes al mercado laboral y con la prospectiva de dominarlo en el corto plazo (Ma y Fang, 2023).

Teóricamente se sustenta que la Generación Z, personas nacidas entre 1997 y 2013, se caracterizan por la innovación, compromiso con su desarrollo, trabajo en equipo, iniciativa, disposición para abrir paso, aventura, apertura, intolerancia, impaciencia, fuerza de voluntad, esfuerzo, autodidacta, dominio de la tecnología, exigencia y autoexigencia (Sghari, et al., 2023). El mencionado grupo ha crecido en un entorno marcado por cambios en los ámbitos político, social, tecnológico y económico, caracterizado por el avance de la tecnología, la inequidad racial y un contexto que ha redefinido las modalidades de trabajo y el mercado (Rosselló, et al., 2024).

En la relación entre empresa y sociedad, se generan interacciones complejas que afectan la productividad de los jóvenes, especialmente de la Generación Z. Las empresas promueven valores como lealtad, respeto, trabajo en equipo, motivación y ambición, los cuales ya han sido interiorizados por estos jóvenes, creando un capital valioso. En este contexto, las tareas laborales no se ven como un disfrute, sino que destacan cualidades ligadas al esfuerzo, reflejando la ambición silenciosa propia de esta generación. Este enfoque, llamado activación del potencial, posiciona a los jóvenes de la Generación Z como recursos clave en el ámbito laboral actual (López et al., 2024).

El grupo objeto de estudio, la generación Z, percibe la gestión de su carrera como una relación ganar-ganar con la organización, donde la remuneración es un factor de motivación para cumplir con compromisos económicos, ya sea con sus familias o para financiar sus propias metas (Repanovici, et al. 2024). Éste, no demuestra ambición para avanzar en la jerarquía organizacional. Se mantienen en constante aprendizaje, consideran indispensable que su conocimiento sea reconocido, motivados principalmente por alcanzar sus metas (Chazi, 2023).

Asimismo, esta generación busca roles que les permitan alcanzar sus objetivos pero con un enfoque más acentuado en la inmediatez (Rosselló, et al., 2024), buscando avanzar rápidamente en sus carreras (Gallo, 2021). Además, valora el feedback continuo y la equidad, pero también espera que sus empleadores les ofrezcan oportunidades para desarrollarse en un entorno que respete su independencia y creatividad (Pineda & Yalli, 2018). De esta forma, las nuevas generaciones laborales buscan desempeñar roles que los liberen de tareas repetitivas y se alineen con sus aspiraciones para aportar valor dentro de las organizaciones sin sacrificar su vida familiar, ni salud mental.

El estudio de Hinojosa-López et al. (2023) sobre las expectativas laborales de la Generación Z revela que las mujeres presentaron expectativas ligeramente superiores en cuanto a recompensas extrínsecas (salarios, beneficios), aunque esta diferencia no fue significativa en otros aspectos como recompensas sociales, prestigio laboral o flexibilidad, priorizan que sus jefes demuestren buenos valores y tengan una comunicación eficaz y eficiente, destaca la importancia de la ética, la capacidad de aprendizaje y las habilidades para relacionarse con los demás. Estos hallazgos coinciden con estudios realizados en México, Colombia y Perú (Vara-Horna et al., 2022).

Es importante recalcar que el cumplimiento de las expectativas laborales son un medio para lograr la satisfacción y el desempeño, contribuyendo así con el logro de los objetivos organizacionales. En otras palabras, el suplir las expectativas de los colaboradores es un determinante de los resultados laborales.

Teorías contemporáneas de la motivación

Tanto Maslow como McClelland han realizado contribuciones significativas a la comprensión de la motivación humana. Maslow propuso una jerarquía de necesidades, sugiriendo que los individuos buscan satisfacer necesidades básicas como el alimento y la seguridad antes de aspirar a niveles más altos de realización personal. Por su parte, McClelland se centró en las necesidades adquiridas a lo largo de la vida, destacando el logro, el poder y la afiliación como motivadores clave en el ámbito laboral. Si bien Maslow enfatiza una secuencia jerárquica de necesidades, McClelland sugiere que estas necesidades pueden variar en intensidad e importancia entre individuos (Morales, 2022).

Por otro lado, Herzberg propuso una teoría de la motivación que divide los factores que influyen en la satisfacción laboral en dos categorías: factores de higiene y factores de motivación. Los factores de higiene, como las condiciones laborales, el salario o las relaciones interpersonales, son aquellos que pueden prevenir la insatisfacción pero no generan por sí solos satisfacción. Por otro lado, los factores de motivación, relacionados con el contenido del trabajo en sí, como el reconocimiento, el logro o el crecimiento profesional, son los que impulsan a los empleados a un desempeño superior (Bhatt, et al. 2022).

Otras de las teorías que se mantienen vigentes, son la de McGregor propuso dos teorías opuestas sobre la naturaleza humana en el ámbito laboral, conocidas como Teoría X y Teoría Y. La primera asume una visión pesimista del trabajador, considerándolo como una persona perezosa, que evita el trabajo y necesita ser constantemente supervisada y controlada. Por otro lado, la Teoría Y presenta una visión más optimista, asumiendo que los trabajadores son proactivos, creativos y buscan asumir responsabilidades. Según esta teoría, los empleados son motivados intrínsecamente por el trabajo en sí mismo y por la posibilidad de crecimiento personal y profesional. En esencia, la Teoría X representa un estilo de gestión autoritario y controlador, mientras que la Teoría Y promueve un estilo de gestión más participativo y centrado en el desarrollo de los empleados (Galani, & Galanakis, 2022).

Factores motivacionales en el entorno laboral: Perspectivas de la Generación Z

La motivación dentro de una organización está vinculada a factores intrínsecos y extrínsecos, como indica Cuesta & Moreno (2021). Dentro de ellos, el liderazgo, el ambiente laboral, entre otros. En las organizaciones, los *millennials* han ocupado posiciones de liderazgo más frecuentemente que los nacidos entre 1996 y 2000, quienes experimentan estas oportunidades de manera ocasional, es decir, las posiciones de liderazgo tienden a estar más presentes entre las personas mayores que entre los jóvenes de estas cohortes generacionales.

En este contexto, se señala que la motivación intrínseca y extrínseca varía entre generaciones. La generación silenciosa muestra una mayor motivación intrínseca, a diferencia de las anteriores, conocida por su impaciencia, buscando feedback inmediato y frecuente; según Engomado et al. (2024), la motivación impulsa a las personas a actuar, con motivos primarios innatos y secundarios adquiridos a través del aprendizaje y desarrollo social.

En cuanto a la satisfacción de necesidades, según Quispe et al., (2023), la motivación se genera cuando se satisfacen las necesidades de los empleados, crea un alto nivel de confort. La teoría revela que las organizaciones cumplen en su mayoría con satisfacer las necesidades físicas y mentales de sus empleados, lo que incrementa el sentido de responsabilidad, compromiso de los trabajadores.

El salario, como indica Zapata et al. (2023), es una motivación extrínseca de corto plazo que actúa como un medio para alcanzar objetivos finales. Una encuesta revela que el salario motiva a la mayoría de los *millennials* en sus actividades laborales; sin embargo, para la Generación Z, la motivación salarial puede ser ocasional. Por otro lado, trabajar hacia metas, según Tinoco (2022), es indispensable para el compromiso de los empleados con sus tareas. Los empleados de esta generación consideran que las metas no son molestas, sino que resultan motivadoras.

Finalmente, la motivación por competencia, de acuerdo con Agip et al. (2022), se evidencia cuando se motiva a los empleados a realizar trabajos de alta calidad. La competencia sana se traduce en un reto y una oportunidad para superarse. Aunque generalmente se encuentran motivación en un ambiente competitivo, la generación Z puede no compartir esta percepción de manera uniforme. Para los miembros más jóvenes de esta generación, un entorno menos competitivo podría ser más cómodo y motivador.

Desafíos intergeneracionales en el entorno laboral

La irrupción de la Generación Z en el mundo laboral ha desencadenado una transformación organizacional sin precedentes. Las dinámicas laborales tradicionales, marcadas por la estabilidad y la jerarquía, se ven desafiadas por las nuevas generaciones que priorizan el significado del trabajo y la flexibilidad (Moreno & Toscano, 2022). Como señalan Lasierra (2020), las rápidas transformaciones tecnológicas y económicas han erosionado la seguridad laboral, generando una brecha generacional cada vez más marcada.

La coexistencia entre generaciones en el entorno laboral se ha vuelto un tema crucial. Si bien los jóvenes aportan nuevas perspectivas y habilidades digitales (Raudales et al., 2023), a menudo se enfrentan a prejuicios por parte de sus mayores. Por otro lado, la resistencia al cambio y la valoración excesiva de la experiencia pueden limitar la capacidad de las organizaciones para adaptarse a los nuevos desafíos (García, 2019). Por ello, se busca implementar mecanismos sociales que creen un intercambio y aprendizajes entre las generaciones mayores y jóvenes, produciendo beneficios individuales y sociales (Rodríguez & Muñoz, 2024).

Es fundamental que las empresas reconozcan la importancia de fomentar una cultura organizacional inclusiva que valore la diversidad generacional. Como sugieren Cardoso et al. (2024), promover el intercambio de conocimientos y habilidades entre diferentes generaciones puede generar beneficios mutuos y mejorar la productividad. Sin embargo, es crucial abordar los desafíos planteados por Katila et al. (2021), quienes advierten sobre los riesgos de una sobreprotección que puede fomentar el individualismo y la vulnerabilidad de los jóvenes ante influencias negativas

Limitaciones de los modelos tradicionales de Gestión del Talento Humano

Los modelos tradicionales de gestión del talento humano enfrentan diversas limitaciones al interactuar con la generación Z, que presenta características y expectativas únicas. Uno de los principales problemas es su enfoque rígido (Cepeda, 2022). Estos modelos suelen ser inflexibles y no se adaptan fácilmente a los cambios rápidos en el entorno laboral. La generación Z valora la agilidad y la adaptabilidad, lo que contrasta con las estructuras rígidas de estos enfoques.

Además, la falta de personalización es otra limitación significativa. Los modelos tradicionales tienden a aplicar un enfoque uniforme en la gestión del talento, sin considerar las necesidades individuales de los empleados. En cambio, la generación Z busca experiencias personalizadas y significativas en su lugar de trabajo, algo que no se prioriza en estos modelos.

Otro aspecto a considerar es el enfoque limitado en el bienestar. Aunque algunos modelos tradicionales consideran la calidad de vida laboral, no abordan suficientemente el bienestar integral del empleado (Garavito et al. 2022). Es decir, la generación Z prioriza el equilibrio entre vida laboral y personal, así como el bienestar mental, lo cual no siempre se refleja en estos enfoques. También, el desarrollo profesional está a menudo estancado en los modelos tradicionales, que ofrecen trayectorias lineales y predefinidas. En contraste, la generación Z busca oportunidades para el desarrollo continuo y la adquisición de nuevas habilidades a través de experiencias diversas (Cervantes, 2023).

La comunicación unidireccional es otra limitación importante (Mas, 2022). Explica que la gestión tradicional tiende a ser jerárquica, lo que limita la retroalimentación bidireccional. La generación Z prefiere una comunicación abierta y colaborativa, donde sus opiniones sean valoradas y consideradas en la toma de decisiones.

Finalmente, existe una desalineación con los valores sociales que son fundamentales para esta generación. El compromiso con causas sociales y ambientales es fuerte entre los jóvenes de hoy, pero muchos modelos tradicionales no integran estos valores en su cultura organizacional, lo que puede resultar en una desconexión con los empleados más jóvenes.

La ambición silenciosa en el contexto ecuatoriano

La ambición en el contexto laboral se puede entender como una forma estratégica de avanzar profesionalmente. En empresas contemporáneas, donde la motivación puede no siempre ser evidente, se manifiesta a través de acciones y movimientos calculados dentro de una estructura organizacional (Mentelin, 2024).

En Ecuador las estructuras corporativas tradicionales pueden estar en conflicto con las expectativas de desarrollo profesional de los trabajadores. Algunos actores políticos, organizacionales y económicos pueden limitar las oportunidades de una generación que busca alcanzar metas, afectando su motivación y compromiso laboral. Las organizaciones deben prestar atención a este aspecto, para cumplir con las expectativas de sus colaboradores y obtener mejores resultados (Franco & Vargas, 2022).

DISEÑO METODOLÓGICO

Enfoque Cuantitativo

En este estudio se emplea el enfoque de investigación cuantitativo porque se centra en la recolección y análisis de datos numéricos para identificar patrones, relaciones y tendencias. En el contexto de un estudio que busca analizar la relación entre la ambición silenciosa, las expectativas laborales y las prácticas de gestión tradicional sobre la motivación de los trabajadores activos de la Generación Z, este

enfoque es particularmente útil. Se establecen hipótesis para probarlas mediante métodos estadísticos, lo que proporciona resultados que pueden ser generalizables a una población más amplia (Zúñiga, 2023).

La aplicación del enfoque cuantitativo en este estudio pretende verificar si una mayor ambición silenciosa se asocia con niveles más altos de motivación y menor interés en posiciones jerárquicas. Además, identificar tendencias generales dentro de la Generación Z, proporcionando datos que podrían ayudar a las empresas a adaptar sus políticas de gestión del talento humano para alinearse con las expectativas de esta generación.

Asimismo, el uso de análisis estadísticos se emplea para revelar diferencias significativas en la motivación entre aquellos que valoran más las prácticas tradicionales de gestión y aquellos que prefieren un enfoque más flexible y centrado en el bienestar. Esto es crucial para entender cómo las empresas pueden evolucionar sus estrategias para atraer y retener talento joven en un entorno laboral cambiante

Diseño no experimental

El diseño de investigación en este estudio es no experimental poque caracteriza por la observación de fenómenos sin manipular deliberadamente las variables involucradas. En este enfoque, se analizan los fenómenos tal como ocurren en su contexto natural, sin intervenir en ellos (Cabrera-Tenecela, 2023). Este tipo de diseño se emplea cuando no es posible o ético manipular las variables, lo que permite obtener información relevante sobre relaciones y patrones existentes.

Al buscar analizar la relación entre la ambición silenciosa, las expectativas laborales y las prácticas de gestión tradicional sobre la motivación de los trabajadores activos de la Generación Z, el diseño no experimental se aplica de manera efectiva. Este enfoque permite la recolección de datos que evalúen cómo estos factores influyen en la motivación sin alterar las condiciones del entorno laboral.

El diseño no experimental transversal, se aplica porque es aquel donde los datos se recogen en un solo momento, lo que permite analizar la relación entre las variables en un instante específico (Cataldo, 2019). Esto es escencial para identificar correlaciones entre la ambición silenciosa y la motivación laboral, así como para evaluar cómo las expectativas laborales y las prácticas de gestión tradicional se relacionan con estas variables.

Tipo de investigación

Se identifica como investigación básica debido a que se centra en la búsqueda de conocimiento y la comprensión de fenómenos sin un objetivo inmediato de aplicación práctica, buscando expandir el conocimiento teórico y responder preguntas fundamentales sobre cómo funcionan ciertos procesos o relaciones (Rivera, 2019), en este caso, la ambición silenciosa y la motivación. A menudo, se lleva a cabo en entornos controlados y puede involucrar experimentos, observaciones sistemáticas o estudios descriptivos que no necesariamente tienen como fin resolver problemas prácticos sino más bien teóricos (Rodríguez, 2020).

En esta investigación que analiza la relación entre la ambición silenciosa, las expectativas laborales y las prácticas de gestión tradicional sobre la motivación de los trabajadores activos de la Generación Z, la investigación básica desempeña un papel importante, resolviendo preguntas fundamentales sobre cómo estas variables interactúan y cuáles son sus efectos en la motivación laboral.

También permite desarrollar y/o refutar teorías que expliquen cómo la ambición silenciosa puede influir en la motivación de los trabajadores. Al identificar patrones y relaciones a partir de datos recopilados, el estudio podría contribuir a una comprensión más profunda del comportamiento laboral de la

Generación Z. Esto no solo enriquecería el campo académico, sino que también podría sentar las bases para futuras investigaciones aplicadas que busquen implementar cambios en las políticas organizacionales.

Técnicas de evaluación

Las encuestas aportan valiosos datos a un estudio que busca analizar la relación entre variables (Ávila et al. 2020). En este caso, la ambición silenciosa, las expectativas laborales y las prácticas de gestión tradicional sobre la motivación de los trabajadores activos de la Generación Z. Por un lado, las encuestas recopilan información de un amplio número de participantes, lo que es esencial para obtener una muestra representativa de la Generación Z. Esto facilita el análisis estadístico y la generalización de los resultados a una población más amplia.

Las encuestas proporcionan un enfoque complementario que enriquece el estudio. Mientras que las encuestas ofrecen una visión general y cuantitativa del fenómeno, las entrevistas permiten profundizar en las experiencias individuales, facilitando una comprensión más completa de cómo la ambición silenciosa, las expectativas laborales y las prácticas de gestión tradicional influyen en la motivación de los trabajadores activos de la Generación Z.

Instrumento de recolección de datos

Se emplea un cuestionario estructurado, se asegura que todos los participantes respondan a las mismas preguntas en las mismas condiciones (Mendoza & Avila, 2020), lo cual permite comparaciones precisas entre respuestas y ayuda a identificar patrones en las expectativas laborales y prácticas de gestión que afectan la motivación. En este estudio, se plantea el uso de encuestas estructuradas para medir variables como la motivación laboral, las expectativas sobre el trabajo y las prácticas de gestión percibidas. A través de escalas de Likert.

Para evidenciar la ambición silenciosa se empleará una encuesta conformada por cuatro dimensiones; 1) Razones que disuaden a los colaboradores individuales de convertirse en gerentes; 2) Principales ambiciones de los empleados; 3) Principales incentivos para convertirse en gerente de personas y 4) Cualidades que los empleados buscan en un lugar de trabajo.

En América Latina, uno de los instrumentos que se ha utilizado para medir la motivación laboral es el "Cuestionario de Motivación Laboral" (CML). Este cuestionario está diseñado específicamente para evaluar la motivación en el contexto laboral y ha sido adaptado y validado en diversas poblaciones hispanohablantes. El CML se caracteriza por su formato breve, ya que suele constar de un número reducido de ítems, lo que facilita su aplicación y análisis. Se compone de 20 preguntas, permitiendo a las organizaciones obtener resultados rápidos y efectivos sobre la motivación de sus empleados.

Este cuestionario aborda diferentes dimensiones de la motivación laboral, incluyendo tanto la motivación intrínseca, que se refiere a la satisfacción personal y el crecimiento profesional, como la motivación extrínseca, que abarca aspectos como las recompensas y el reconocimiento. Esta dualidad permite una comprensión más completa de los factores que influyen en la motivación de los trabajadores.

Los resultados obtenidos del CML permiten a las empresas identificar áreas de mejora en sus prácticas de gestión del talento humano. Con esta información, pueden diseñar estrategias específicas para aumentar la motivación y el compromiso de los empleados, lo que a su vez puede mejorar el rendimiento general de la organización.

Población de estudio

La Generación Z, compuesta por individuos nacidos entre 1997 y 2010, representa aproximadamente el 28% de la población en Ecuador, lo que equivale a alrededor de 2,9 millones de personas. En la ciudad de Guayaquil, este grupo demográfico se caracteriza por ser nativos digitales, altamente conectados y con una fuerte preocupación por temas sociales y ambientales. Su acceso constante a la tecnología ha moldeado sus hábitos de consumo y comunicación, lo que les permite estar al tanto de las tendencias globales y locales.

En este contexto, su motivación laboral está ligada no solo a aspectos económicos, sino también a la búsqueda de un equilibrio entre su vida personal y profesional, así como a un entorno laboral que respete sus valores e intereses. Según el Instituto Nacional de Estadística y Censos (INEC), en Guayaquil, la población de jóvenes que forman parte de la Generación Z, se estima en aproximadamente 300,000 personas.

Cálculo de la muestra y tipo de muestreo

Para el cálculo de la muestra en esta investigación, se ha empleado la fórmula diseñada para poblaciones finitas, en este caso, a la Generación Z, compuesta por individuos nacidos entre 1997 y 2013 que viven en la ciudad de Guayaquil.

$$n = \frac{N . Z^2 . p . q}{e^2 . (N-1) + Z^2 . p . q}$$

Donde:

n = muestra

N = población

Z, según la Tabla Z

p = probabilidad de ocurrencia

q = probabilidad de no ocurrencia

e = error esperado

Cálculo de la muestra de Generación Z de Guayaquil:

$$n = \frac{(300000) . (1,96)^2 . (0,5) . (0,5)}{(0,05)^2 . (300000-1) + (1,96)^2 . (0,5) . (0,5)}$$

$$n = 385$$

Con un nivel de confianza del 95% (valor crítico de Z de 1.96, que corresponde al nivel de confianza del 95%), una probabilidad de éxito del 50% (0.5), un margen de error del 5% (0.05) y una población total de 300.000. El valor resultante es de 385 personas de la generación Z.

Método de muestreo

El muestreo aleatorio es una técnica que garantiza que cada elemento de una población tenga las mismas oportunidades de ser seleccionado para formar parte de una muestra. Esto elimina sesgos y permite generalizar los resultados obtenidos de la muestra a toda la población, lo que es fundamental en diversas

áreas de investigación (Mucha & Lora, 2021). Al garantizar que cada miembro de la Generación Z tenga una probabilidad igual de ser incluido en la muestra, se minimiza el riesgo de que ciertos subgrupos sean sobre o subrepresentados. Esto es importante para entender cómo se manifiesta la ambición silenciosa en diferentes contextos y experiencias laborales dentro de esta generación.

Proceso de análisis

Una vez aplicadas las encuestas por medio del aplicativo Google Form, se procedió a descargar la base de datos en el software Excel para su procesamiento. Mediante las técnicas estadísticas descriptivas como frecuencias y porcentajes, se realizaron las tablas y figuras pertinentes para el análisis, de acuerdo con los objetivos propuestos. Además se empleó el software estadístico SPSS para determinar la relación entre la ambición silenciosa y la motivación de la fuerza laboral de la generación Z.

RESULTADOS

Datos Demográficos

Tabla 1

Género

Ítem	Frecuencia	Porcentaje
Femenino	339	88,05%
Masculino	46	11,95%
Total general	385	100,00%

De acuerdo con los datos obtenidos, se detalla que el 88,05% de las personas que participaron en las encuestas son de género femenino, mientras que un 11,95% fueron de género masculino.

Tabla 2

Edad

Ítem	Frecuencia	Porcentaje
De 18 a 21 años	113	29,35%
De 22 a 24 años	141	36,62%
De 25 a 27 años	131	34,03%
Total general	385	100,00%

Así mismo, se observa que la población etaria que más tuvo participación en este estudio fueron los trabajadores de 22 a 24 años con un 36,63% seguido de los que tienen entre 25 a 27 años con un 34,03%.

Análisis de Encuesta

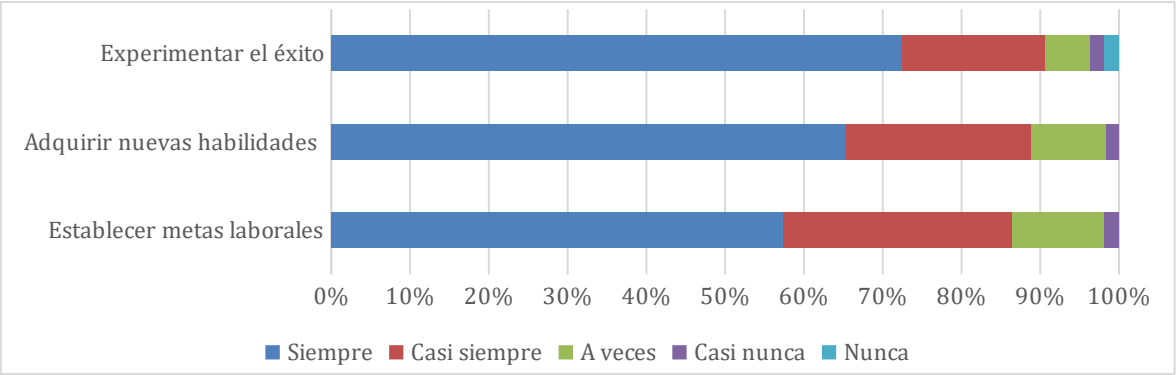
Tabla 3

Dimensión Motivación Laboral

Ítem	Siempre	Casi siempre	A veces	Casi nunca	Nunca
Establecer metas laborales	57,40%	29,09%	11,69%	1,82%	0,00%
Adquirir nuevas habilidades	65,45%	23,38%	9,61%	1,56%	0,00%
Experimentar el éxito	72,47%	18,18%	5,71%	1,82%	1,82%

Figura 1

Dimensión Motivación Laboral



De acuerdo con los datos obtenidos, en relación a la dimensión Motivación laboral se puede observar que, en relación al indicador de establecer metas laborales, un 86,49% indicó que Siempre o casi siempre demuestran un compromiso significativo con el establecimiento de metas laborales, denotando un fuerte deseo por parte de la generación Z de progreso y crecimiento corporativo. Solo un 13.51% respondió "a veces".

En virtud del indicador de Adquisición de nuevas habilidades, gran parte (88,83%) señaló que siempre y casi siempre muestran un interés alto en adquirir nuevas habilidades, demostrando la existencia de una disposición notable para el aprendizaje continuo. Apenas un 11.17% se muestra menos motivado en esta área, ya que indicaron que lo reflejan a veces.

Para el indicador de experimentar el éxito, la mayoría (90,65%) manifiesta que siempre o casi siempre se inclinan hacia la búsqueda activa del éxito, proyectando un fuerte sentido de logro y satisfacción personal en los encuestados. Sin embargo, solo un 9.35% reporta no estar tan interesado en el éxito.

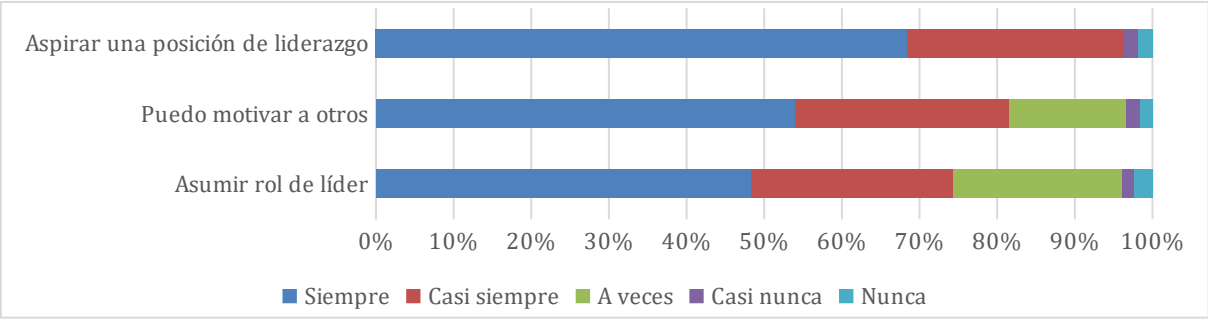
Tabla 4

Dimensión Aspiraciones de liderazgo

Ítem	Siempre	Casi siempre	A veces	Casi nunca	Nunca
Asumir rol de líder	48,31%	25,97%	21,82%	1,56%	2,34%
Puedo motivar a otros	54,03%	27,53%	15,06%	1,82%	1,56%
Aspirar una posición de liderazgo	58,44%	23,90%	0,00%	1,56%	1,56%

Figura 2

Dimensión Aspiraciones de liderazgo



Al evaluar la dimensión de Aspiraciones de liderazgo, en el indicador de Asumir un rol de líder, los participantes en su gran mayoría (74.28%) indicaron que siempre o casi siempre se muestra predispuesto a

asumir roles de liderazgo, mientras que un 25,72% señalaron que a veces o nunca tiene menos interés en mantener un rol de liderazgo.

Dentro del indicador Desarrollo de equipos, se puede evidenciar que un 81,56% de los encuestados, siempre o casi siempre se consideran capaces de motivar a otros, mostrando una fortaleza dentro de las habilidades interpersonales y de influencia hacia sus subalternos, pero un 15.06% de ellos no se siente tan motivado para influir en los demás (a veces).

En el indicador de Ascenso Laboral, se observó que un 82,34% del total de los involucrados siempre o casi siempre poseen una gran ambición de alcanzar una posición de liderazgo, denotando una clara orientación de las personas de la generación Z hacia el crecimiento profesional y la responsabilidad empresarial. Solo un 3.12% (casi nunca y nunca) mostraron signos de desinterés en posiciones de liderazgo.

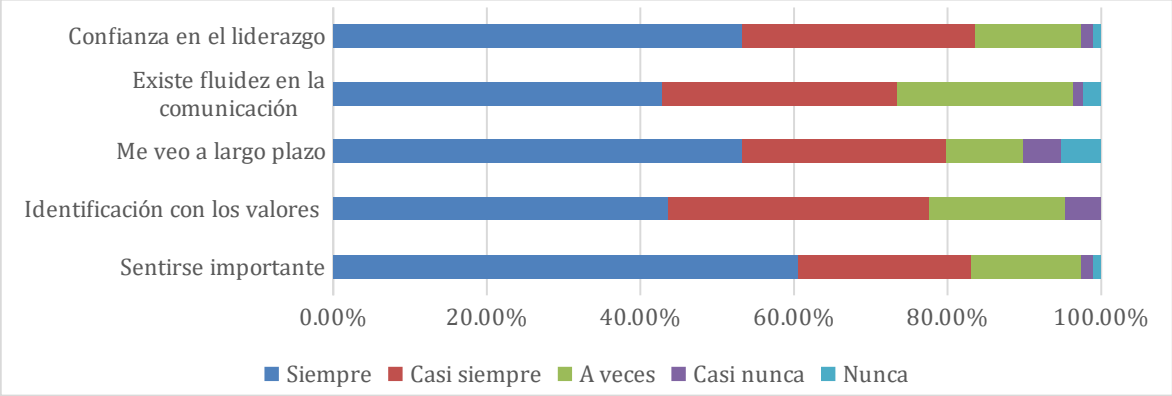
Tabla 5

Dimensión Cohesión organizacional

Ítem	Siempre	Casi siempre	A veces	Casi nunca	Nunca
Sentirse importante	60,52%	22,60%	14,29%	1,56%	1,04%
Identificación valores	43,64%	34,03%	17,66%	4,68%	0,00%
Me veo a largo plazo	53,25%	26,49%	10,13%	4,94%	5,19%
Fluidez en comunicación	42,86%	30,65%	22,86%	1,30%	2,34%
Confianza en el liderazgo	53,25%	30,39%	13,77%	1,56%	1,04%

Figura 3

Dimensión Cohesión organizacional



Analizando la dimensión: Cohesión organizacional, dentro del indicador Sentido de pertenencia, un 83.12% de los participantes ha puesto en evidencia que siempre o casi siempre sienten la necesidad de sentirse importante dentro de su entorno laboral, implicando que la mayoría busca reconocimiento y valoración, mientras que un 16,88% no lo considera esencial.

Dentro del indicador de Valores compartidos, los encuestados en su gran mayoría (77.67%), se han visto identificados con los valores de la empresa, siendo un factor positivo para la retención y el compromiso a largo plazo, sin embargo también se observa que un 22.33% presenta menos alineación con los valores de la organización.

Evaluando el indicador de la Estabilidad, las personas señalaron en un 79,74% que siempre o casi siempre tienen una visión a largo plazo en su lugar de trabajo, siendo un punto clave para la estabilidad y el

desarrollo profesional, mientras tanto un 10,13% lo considera ambiguamente, es decir, refleja expectativas de cambio o un menor compromiso a su organización actual.

En relación con el indicador de: Comunicación abierta, muchos de los jóvenes (73,51%) consideran que siempre o casi siempre existe la percepción de una buena comunicación en su entorno laboral favoreciendo un óptimo trabajo en equipo. Pero un grupo significativo (26.49%) siente que la comunicación no es siempre fluida.

Por último, en el indicador de Liderazgo, un 83.64% manifestaron que siempre o casi siempre confían en el liderazgo de su organización, siendo un factor importante para la Generación Z, pues son una comunidad que valora la transparencia y la ética en sus superiores, sin embargo, un 13.77% señala que esto sucede a veces, mostrando dudas en el liderazgo percibido.

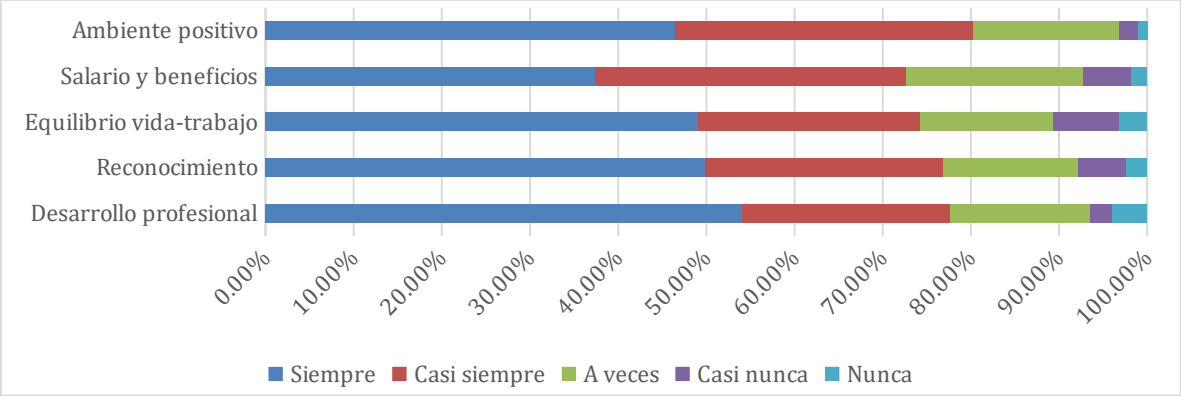
Tabla 6

Dimensión Expectativas laborales

Ítem	Siempre	Casi siempre	A veces	Casi nunca	Nunca
Oportunidades crecimiento	54,03%	23,64%	15,84%	2,60%	3,90%
Reconocimiento del trabajo	49,87%	27,01%	15,32%	5,45%	2,34%
Equilibrio laboral-personal	49,09%	25,19%	15,06%	7,53%	3,12%
Remuneración justo	37,40%	35,32%	20,00%	5,45%	1,82%
Ambiente positivo	46,49%	33,77%	16,62%	2,08%	1,04%

Figura 4

Dimensión Expectativas laborales



En la dimensión de: Expectativas laborales, se obtuvo la siguiente información:

En referente al indicador: Desarrollo profesional, muchos de los encuestados (77.67%) se refiere a que siempre o casi siempre se percibe que existen oportunidades de crecimiento en su entorno laboral, promoviendo posibilidades de desarrollo. Mientras que, un 22.33% no ve oportunidades claras de crecimiento.

Para el indicador: Reconocimiento, se puede observar que un 76.88% de los encuestados señala que siempre o casi siempre perciben que su trabajo es reconocido, valor esencial para la Generación Z, que están en la búsqueda de validación y aprecio por sus esfuerzos, por otro lado, un 23.12% siente que no recibe el reconocimiento suficiente.

Para el indicador: Equilibrio entre lo laboral y personal, se evidenció que el 74,28% de los participantes ha indicado que siempre o casi siempre consideran que su trabajo actual les permite tener un

buen equilibrio entre su vida laboral y personal, pues esta generación prioriza la calidad de vida. No obstante, un 25.72% opina que no siempre cuenta con este equilibrio.

Dentro del indicador de: Remuneración justa, muchos de los evaluados (72.72%), considera que siempre o casi siempre la remuneración que reciben es justa. Pero, un 27.28% siente que su salario no es el adecuado, provocando una insatisfacción laboral.

En torno al indicador de: Ambiente positivo, se evidencia que más del 80% siempre o casi siempre perciben un ambiente positivo en su lugar de trabajo, fomentando la productividad y un cálido bienestar entre sus integrantes. Sin embargo, un 19.74% no lo perciben como positivo.

Tabla 7

Análisis de Cuestionario de motivación (parte 1)

Ítem	1	2	3	4	5
Satisfacción en el trabajo	31,43%	32,47%	21,82%	8,31%	5,97%
Funciones bien definidas	31,69%	35,06%	17,14%	7,79%	8,31%
Información de cómo mejorar tu trabajo	30,13%	29,61%	22,34%	9,09%	8,83%
Gusto por el trabajo que desarrollas	42,60%	30,39%	13,25%	7,01%	6,75%
Condiciones salariales	24,94%	29,61%	26,23%	12,73%	6,49%
Gratificación por el sector empresarial	29,61%	30,91%	28,05%	4,68%	6,75%
Relación con tus compañeros	38,96%	24,94%	23,64%	6,49%	5,97%
Facilidad de expresar tus opiniones	30,91%	30,39%	23,12%	7,01%	8,57%

Nota: Los valores representan 1: Muy Insatisfecho, 2: Insatisfecho, 3: Neutral, 4: Satisfecho, 5: Muy Satisfecho

En el primer segmento del cuestionario Motivación Laboral (CML), se observan los siguientes puntos: Más del 60% se siente satisfecho con su experiencia laboral general, considera que sus responsabilidades están bien definidas, factor clave para la productividad y eficiente ejecución de tareas; se sienten gustosos por el trabajo desarrollado, manifestando el nivel de compromiso con sus actividades; también consideran gratificante el conocimiento y posicionamiento de la empresa en su sector; de igual forma valoran positivamente la relación con sus compañeros y considera que puede expresar sus opiniones con facilidad.

Mientras que, un poco más de la mitad de los evaluados pone en evidencia algunos tópicos que se deben mejorar, siendo estos: la baja retroalimentación en saber cómo mejorar en el desarrollo de sus funciones encomendadas y un nivel medio alto de insatisfacción con su salario (45,45%), puntos que se deberían tratar para así fomentar la ambición silenciosa y la motivación en un entorno que promueva el crecimiento y la satisfacción laboral a largo plazo.

Tabla 8

Análisis de Cuestionario de motivación (parte 2)

Ítem	1	2	3	4	5
Se siente parte del equipo	40,78 %	25,97%	18,96%	6,49%	7,79%
Comunicación interna funciona	31,17 %	28,05%	24,68%	8,57%	7,53%

Se siente parte de los éxitos y fracasos	32,21 %	30,65%	21,82%	10,65%	4,68%
Conocimiento de riesgos de tu puesto	34,55 %	32,73%	17,40%	7,79%	7,53%
Condiciones de trabajo seguras	38,44 %	27,27%	19,22%	7,79%	7,27%
Cargas de trabajo están bien repartidas	34,81 %	22,60%	22,08%	14,55%	5,97%
Realiza su trabajo en forma segura	42,08 %	29,09%	15,32%	5,71%	7,79%
Mantiene limpia tu área de trabajo	45,45 %	32,99%	9,09%	3,90%	8,57%
Sabe qué hacer en caso de emergencia	43,64 %	25,71%	18,18%	4,68%	7,79%

Nota: Los valores representan 1: Muy Insatisfecho, 2: Insatisfecho, 3: Neutral, 4: Satisfecho, 5: Muy Satisfecho

En este segundo segmento del cuestionario CML, se registra lo siguiente:

El factor más relevante señalado por los encuestados fue que mantienen su área de trabajo limpia y libre de obstáculos, lo cual es positivo para la seguridad y el orden en el entorno laboral, alcanzando el 78,44% de satisfacción. Por otro lado, más del 60% de los participantes han manifestado que se han sentido parte del equipo de trabajo, un aspecto clave para la motivación y el compromiso; se sienten parte de los logros y fracasos de su área, demostrando el compromiso de la generación Z con los resultados; de igual manera indican que conocen los riesgos y medidas de prevención, promoviendo la seguridad y un ambiente de trabajo seguro; también consideran que sus condiciones laborales son seguras, un aspecto clave para la satisfacción y el bienestar; perciben que realizan su trabajo de forma segura, mitigando la exposición a riesgos; y saben qué hacer en caso de emergencias, reflejando su nivel de preparación en temas de seguridad.

Sin embargo, también hay tópicos que se deben poner más énfasis tales como: la comunicación interna la misma que no funciona adecuadamente, donde un 40,78% mantiene una percepción menos positiva; y así mismo un 42,60% indica que las cargas de trabajo no están bien repartidas, reflejando una sobrecarga de funciones y mayor exposición al estrés laboral.

Tabla 9

Análisis de Cuestionario de motivación (parte 3)

Ítem	1	2	3	4	5
La empresa brinda las herramientas	32,73%	31,95%	20,78%	6,75%	7,79%
Recibe capacitación	39,48%	28,57%	15,32%	9,09%	7,53%
Da oportunidades de desarrollo	40,00%	23,12%	17,40%	11,17%	8,31%
Objetivos son realistas	34,81%	27,79%	18,70%	12,99%	5,71%
La información desplegada es útil	32,21%	28,57%	23,12%	9,35%	6,75%
El trato te satisface	36,62%	27,01%	16,88%	10,91%	8,57%
Incentivos para realizar tu trabajo	27,01%	21,56%	25,71%	14,81%	10,91%
La empresa se preocupa por tu bienestar	41,82%	21,04%	18,96%	11,43%	6,75%

Nota: Los valores representan 1: Muy Insatisfecho, 2: Insatisfecho, 3: Neutral, 4: Satisfecho, 5: Muy Satisfecho

En el último bloque del cuestionario, se pudo observar las siguientes novedades:

Más del 60% de los jóvenes de la generación Z indicaron que: consideran que la empresa les brinda las herramientas necesarias, es decir que tienen acceso a recursos y tecnología para el desarrollo de sus actividades; se sienten satisfechos con la capacitación recibida para la ejecución de sus labores, permitiéndoles llevar a cabo de manera óptima las tareas encomendadas; también consideran que la empresa les ofrece oportunidades de desarrollo, favoreciendo el crecimiento profesional dentro de la organización; de igual forma consideran que los objetivos laborales son realistas, así como el encontrar útil la información desplegada en los tableros, permitiendo a los trabajadores estar informados acerca de las novedades presentadas; otro punto a destacar es que están satisfechos con el trato recibido, siendo un indicativo de buen ambiente laboral; y que perciben que la empresa se preocupa por su bienestar.

Mientras que, por otro lado, también se observa que solo un 48.57% se siente satisfecho con los incentivos otorgados por la compañía, es decir que la mayoría considera que no se están cumpliendo con las expectativas afectando su motivación.

Análisis Correlacional

Luego de conocerse los resultados de las encuestas y cuestionarios aplicados a los trabajadores de la generación Z, se procede a evaluar si los datos obtenidos cumplen o no una distribución normal, aplicando el test de normalidad de Kolmogorov-Smirnov

Tabla 10

Test de Normalidad

	Kolmogorov-Smirnov[a]		
	Estadístico	**gl**	**Sig.**
Ambición Silenciosa	,104	385	,000
Motivación Laboral	,114	385	,000

a. Corrección de significación de Lilliefors

Donde para ambas variables, "Ambición Silenciosa" y "Motivación Laboral", el estadístico de la prueba resulta en una significancia de 0.000, esto indica que, al evaluar el nivel de significancia convencional ($p < 0.05$), se rechaza la hipótesis nula, lo que se interpreta que los datos obtenidos no siguen una distribución normal para ambas variables, es decir siguen una secuencia no paramétrica, por tal razón, para efectuar el cálculo del nivel de correlación se aplicó el test de Spearman:

Tabla 11

Test de Rho Spearman

		Ambición Silenciosa	Motivación Laboral
Ambición Silenciosa	Coeficiente de correlación	1,000	,493**
	Sig. (bilateral)	.	,000
	N	385	385
Motivación Laboral	Coeficiente de correlación	,493**	1,000
	Sig. (bilateral)	,000	.

N	385	390

**. La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).

Se pudo observar que el coeficiente de correlación entre: "Ambición Silenciosa" y "Motivación Laboral" es de 0.493, indicando la existencia de una correlación positiva moderada entre ambas variables de manera significativa, lo que se traduce que a medida que aumenta la "Ambición Silenciosa" en los trabajadores, también tiende a aumentar la "Motivación Laboral", y viceversa.

De igual manera, al ser una correlación positiva moderada, no implica que estén relacionadas de manera estrecha, lo que pone en manifiesto que la ambición silenciosa es un factor importante para la variable de la motivación laboral, pero no es el único factor que afecta a la motivación laboral los trabajadores de la generación Z.

DISCUSIÓN DE RESULTADOS

Los resultados señalan que la motivación laboral en la Gen-Z prioriza sus logros personales, por encima de las metas laborales, incluso con mayor preferencia por adquirir nuevas habilidades, lo que concuerda con Agip et al. (2022), quien señala que un entorno menos competitivo podría ser más cómodo y motivador. También afirma lo expuesto por Pineda & Yalli, (2018) que valoran las oportunidades para desarrollarse en un entorno, pero que éste respete su independencia, lo que evidencia un cambio sobre cómo se percibe el éxito profesional.

En cuanto a las aspiraciones de liderazgo, se evidenció que aunque muchos aspirar una posición de liderazgo, una menor proporción está dispuesto a asumirlo, y menos interés en el desarrollo de equipos lo cual coincide con Plúa & Mendoza, (2019), Yikilmaz & Tarakci, 2023), *Visier Consulting*, (2023) y Repanovici, et al. (2024), demostrando que esta generación tiene aspiraciones pero no se siente motivado por el avance en la jerarquía organizacional.

Respecto a la cohesión organizacional, se encontró que principalmente valoran sentirse importante, también consideran un liderazgo confiable y una estabilidad a largo plazo alrededor de la mitad de ellos. Mientras que menor importancia se le da a la identificación con los valores organizacionales y la fluidez en la comunicación. Estas ideas se afianzan en los postulados de Clausi, (2021), quien señala que la Gen-Z es más exigente para sentirse conectado y satisfecho en su puesto, considerando los valores organizacionales, pero poseen dificultades para lograr una adecuada cohesión con la organización (Plúa & Mendoza, 2019) sin planes de permanecer en su lugar de trabajo a largo plazo (Saldarriaga et al. 2023). Así mismo, contrasta que la comunicación abierta es puntuada positivamente lo que concuerda con Vara-Horna et al., (2022) donde muestran que esta generación en México, Perú y Colombia, aprecia la comunicación eficaz.

Los resultado arroja que mayormente se valora las oportunidades crecimiento, seguido del reconocimiento del trabajo y el equilibrio laboral-personal. Sin embargo, llama la atención que se valoró más un ambiente positivo que una remuneración justa. Esto no concuerda con Nunez, (2023) quien señala que no buscan el reconocimiento externo, sin embargo afirma que aprecia significativamente el equilibrio entre el trabajo y la vida personal como lo expresan Romero et al., (2024) y Nunez (2023).

Respecto a los salarios y beneficios, Hinojosa-López et al. (2023) las mujeres presentaron expectativas ligeramente superiores en cuanto a recompensas extrínsecas (salarios, beneficios) y aunque la remuneración es un factor de motivación para cumplir con compromisos económicos, ya sea con sus familias o para financiar sus propias metas según Repanovici, et al. (2024), en este estudio la remuneración

fue la menor valorada, pero demandan claridad en las reglas y que se valoren sus opiniones (Pichler et al., 2021), como parte de un ambiente positivo.

Se encontró que la Generación Z está motivada por hacer un trabajo que le gusta, valora altamente la relación con tus compañeros y sentirse parte del equipo, así como trabajar en condiciones limpias y seguras. Otro aspecto importante es la valoración de recibir capacitaciones y las oportunidades de desarrollo que brinda la empresa. Como lo expresan Cuesta & Moreno (2021) la motivación está vinculada a factores intrínsecos y extrínsecos, como el ambiente laboral. Además según Engomado et al. (2024), la motivación impulsa a las personas a actuar, con motivos primarios innatos y secundarios adquiridos a través del aprendizaje y desarrollo social lo que confirma la tendencia a valorar mejor las capacitaciones.

El salario, como indica Zapata et al. (2023), es una motivación extrínseca de corto plazo que actúa como un medio para alcanzar objetivos finales, sin embargo en la Gen-Z la motivación salarial puede ser ocasional. Lo que coincide con esto resultados ya que el salario fue uno de los ítems con mayor dispersión entre las respuestas.

CONCLUSIONES

Se concluye que existe una tendencia en los trabajadores de la Generación Z en Guayaquil a priorizar el equilibrio entre la vida personal y laboral, el desarrollo profesional y un ambiente por encima de incentivos económicos tradicionales. Los participantes del presente estudio consideraron que su empresa les dota de recursos y capacitación, les permiten cumplir sus tareas de manera óptima. Además, valoran las oportunidades de crecimiento profesional conferidas y se sienten satisfechos con el entorno, incrementa su motivación; sin embargo, no todos se sienten satisfecho con los incentivos ofrecidos e indica que los sistemas de recompensa tradicionales no cumplen con las expectativas de esta generación y afecta su motivación.

En cuanto a la cohesión organizacional y las aspiraciones de liderazgo, los resultados revelaron que, si bien la Generación Z valora un liderazgo confiable y estabilidad en el empleo, muestra menos interés en asumir posiciones jerárquicas. Prefieren ambientes colaborativos con comunicación abierta y normas, aunque experimentan dificultades para identificarse con los valores de la organización y proyectarse a largo plazo en la misma. Tales hallazgos respaldan la incorporación de estrategias de gestión que incorporen el reconocimiento de logros personales y el respeto por la autonomía, promueva un entorno que estimule el compromiso laboral de este grupo generacional**.**

Con respecto a la satisfacción de las expectativas de la Generación Z, las organizaciones se ven impulsadas a adoptar enfoques inclusivos y dinámicos que permitan a los jóvenes profesionales encontrar satisfacción y motivación sin sacrificar su calidad de vida. Este grupo valora la conciliación entre sus responsabilidades mixtas; a medida que evolucionan sus expectativas laborales, las empresas deben reformular sus estrategias para equilibrar los incentivos extrínsecos tradicionales con el fomento del desarrollo personal y el bienestar, adaptándose así a las nuevas exigencias de este segmento.

Fortalezas y Limitaciones

El presente estudio, al ser una investigación de campo, recopiló datos de la fuente propiamente, es decir, se obtuvo información de una muestra representativa de la población de la generación Z en Guayaquil, por lo que los resultados expresan las percepciones de esta población objeto de estudio. En este sentido, las fortalezas se centran en la fuente de información primaria que proporcionan un enfoque directo y objetivo sobre el fenómeno analizado.

Las limitaciones del estudio se enfocaron en su alcance geográfico, puesto que, al centrarse en una sola ciudad, los resultados no son aplicables a otros contextos. Asimismo, el tamaño de la muestra no es representativo de toda la Generación Z activa en el ámbito laboral, lo cual limita la generalización de los hallazgos. Finalmente, el estudio se restringió al análisis de prácticas de gestión actuales, sin considerar otros cambios generacionales futuros.

Futuras Líneas de Investigación

Futuras líneas de investigación sugeridas se centran en la evolución de los perfiles profesionales de los jóvenes de la Generación Z, considerando sus cambiantes aspiraciones laborales y preferencias de consumo mediático. Explorar cómo las tendencias influyen en sus motivaciones ofrece un eje de atención para ajustar las prácticas de gestión y diseñar estrategias de retención; en suma, se considera relevante analizar la creación de nuevos contenidos y formatos que respondan a sus hábitos de consumo y estilos de comunicación. Estudios longitudinales en diferentes contextos geográficos y culturales también aproximan la comprensión de factores externos, como la situación económica y las dinámicas socioculturales que inciden en las expectativas y motivación de esta generación en el entorno laboral.

REFERENCIAS

Agip & Rojas (2022). Plan de motivación extrínseca para las competencias laborales de trabajadores municipales. *Journal of Science and Research*, *7*(1), 30-52

Agip, J., Ysla, P., & Rojas, A. (2022). Plan de motivación extrínseca para las competencias laborales de trabajadores municipales. *Journal of Science and Research*, *7*(1), 30-52.

Ávila, H., González, M., & Licea, S. (2020). La entrevista y la encuesta:¿ métodos o técnicas de indagación empírica?. *Didasc@ lia: didáctica y educación*, *11*(3), 62-79.

Barquero, M. (2024). Tendencias de los estudiantes del sector IT de la Generación Z en la elección de empleador. Tesis de Maestría. Universitat Oberta de Catalunya.

Bhatt, N., Chitranshi, J., & Mehta, M. (2022). Testing Herzberg's two factor theory on millennials. *Cardiometry*, (22), 231-236.

Cabrera-Tenecela, P. (2023). Nueva organización de los diseños de investigación. *South American Research Journal*, *3*(1), 37-51.

Cardoso, M., Lazar, A., Povill, C., y Bonvicino, C (2024). Descubriendo la diversidad genética de los puercoespines de espinas bicolores (Rodentia: Erethizontidae): un nuevo cariotipo, estructuración poblacional y perspectivas evolutivas. *Papéis Avulsos de Zoologia* , *64* , e202464018-e202464018.

Cataldo, R., Arancibia, M., Stojanova, J., & Papuzinski, C. (2019). Conceptos generales en bioestadística y epidemiología clínica: estudios observacionales con diseños transversal y ecológico. *Medwave*, *19*(08).

Cepeda, A., & Antonio, W. (2022). *Inefectividad de los líderes para dirigir equipos jóvenes*. Trabajo de grado Especialista. Fundación Universidad De América.

Cervantes, A., Barrientos, C., Rico, V., Rojas, B., Martínez, M., Navarro, A., ... & González, E. (2023). Determinación de factores para la retención del talento en organizaciones, en particular para la generación Z. *Jóvenes En La Ciencia*, *21*, 1-12.

Chazi, D. (2023). *Generación Z: un estudio sobre las condiciones laborales asociadas al engagement en empresas privadas–urbanas del sector financiero, Cuenca-2022*. Tesis de Maestría. Universidad Politécnica Salesiana.

Clausi, V. (2021). *La influencia de la generación "Y" en la estructura organizacional: Una perspectiva desde las características generacionales que impactan en el desempeño laboral.* Tesis Doctoral. Universidad Católica Argentina.

Cuesta, O., & Moreno E. (2021). El concepto de liderazgo en los espacios educativos: alcances y límites de un término elástico. Sophia, 17(1), 84-99.

Engomado, R., Querijero, N., Alinsunurina, M., & Rola, A., & Takaya, Y. (2024). Inspirando el cambio: el compromiso cívico de los jóvenes japoneses. *Revista Internacional de Estudios Cívicos y Políticos Interdisciplinarios, 19*(2), 25-51.

Franco, J., & Vargas P. (2022). Permanencia de la generación millennials en las organizaciones. *Aibi revista de investigación, administración e ingeniería*, *10*(2), 31-46.

Galani, A., & Galanakis, M. (2022). Organizational Psychology on the Rise—McGregor's X and Y Theory: A Systematic Literature Review. *Psychology*, *13*(5), 782-789.

Gallo, O., Gonzales-Miranda, D., Román-Calderón, J., & García, G. (2021). Relaciones con la organización y el trabajo en los millennials colombianos. *Innovar*, *31*(80), 129-140.

Garavito, J., Cuervo O., & Benavides, J. (2022). *Análisis de estrategias de retención laboral implementada en las empresas para suplir las expectativas de los milenials y generación Z.* Trabajo de grado Especialización. Fundación Universitaria del Área Andina.

García, T. (2019). ¿Qué profesional de la educación para qué escuela y para qué sociedad? *Revista Electrónica Interuniversitaria de Formación del Profesorado*, *22*(3), 219–231. https://doi.org/10.6018/reifop.376391

Hinojosa-López, Salas-Rubio y Meraz-Acevedo. (2023) Expectativas laborales ¿Qué busca la generación Z? Educiencia. 9 (1): 45-59 DOI. 10.29059/educiencia.v9i1.271

Katila, R., Sallés, L., & Castillo, G. (2021). Principales manifestaciones socio-culturales que atentan contra la educación de los niños, adolescentes y jóvenes desde la realidad social angolana actual. *Varona. Revista Científico Metodológica*, (72), 93-97.

Lasierra, J. (2020). Diferencias generacionales en el trabajo en España. Una revisión. *Revista Brasileira de Gestao de Negocios*, *21*, 953-969.

López-Rodríguez, C., Sotelo-Muñoz, J., Muñoz-Venegas, I., & López-Aguas, (2024). Análisis de la multidimensionalidad del brand equity para el sector bancario: Un estudio en la generación Z. *Retos (Ecuador), 14*(27), 9-20.

Ma, K., y Fang, B. (2023). Exploring Generation Z's expectations at future work: The impact of digital technology on job searching. *European Journal of Training and Development.* https://doi.org/10.1108/EJTD-05-2023-0076

Mas, P. (2022). *Generación Z: tu guía de comunicación intergeneracional*. Pol Mas.

Mendoza, S. & Ávila, D. (2020). Técnicas e instrumentos de recolección de datos. *Boletín científico de las ciencias económico administrativas del ICEA*, *9*(17), 51-53.

Mentelin, N. (2024). "What would we women do with ambition?" Lou Andreas-Salomé, philosopher and anti-philosopher, psychoanalyst and writer [« Nous, les femmes, que ferions-nous d'une ambition ?» Lou Andreas-Salomé, philosophe et anti-philosophe, psychanalyste et écrivain]. *Revue Française de Psychanalyse, 88*(2), 139-148. https://doi.org/10.3917/rfp.882.0139

Morales, A. (2022). Teorías de motivación y su relación en el ámbito laboral. *Revista de Investigación, Formación y Desarrollo: Generando Productividad Institucional*, *10*(2), 81-86.

Moreno, L., & Toscano, J. (2022). Gestión estratégica de los equipos de trabajo intergeneracionales en las organizaciones. *Revista Torreón Universitario*, *11*(32). https://doi.org/10.5377/rtu.v11i32.15004

Mucha L., & Lora, M. (2021). *Técnica de muestreo para investigación cuantitativa: aplicación informática.* Universidad Cesar Vallejo

Muñoz, G., Lombeida, M., & Mosquera, D. (2021). La competitividad como factor de crecimiento para las organizaciones. *INNOVA Research Journal*, 6(1), 145-161.

Nunez J. (2023) La Revolución Invisible y las nuevas prioridades del talento. *Revista UNO*. https://www.revista-uno.com/uno-40-union-europea-america-latina-nuevos-tiempos-nuevas-alianzas/la-revolucion-invisible-y-las-nuevas-prioridades-del-talento/

Pichler, S., Kohli, C., & Granitz, N. (2021). DITTO for Gen Z: A framework for leveraging the uniqueness of the new generation. *Business Horizons*, *64*(5), 599-610.

Pineda, D., & Aguilar, P. (2018). *Influencia del Clima Organizacional en la Motivación Laboral de los colaboradores millennials en una entidad financiera peruana en el año 2017.* Bachelor's tesis Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas

Plúa, A., & Mendoza, A. (2021). *Percepción laboral en Guayaquil en tiempos de COVID 19*. Bachelor's tesis. Universidad Laica Vicente Rocafuerte.

Puerta, Á. (2022). Gestión del talento en la Generación Z. ICADE Bussines School. Trabajo de Fin de Máster. Universidad Pontificia Comillas.

Quispe, G., Herrera, V., Aliaga, A., & Rios, V. (2023). Motivación laboral en pymes del sector construcción, Lima. *Revista Venezolana de Gerencia: RVG*, *28*(101), 113-125.

Ramírez-Torres, W. (2023). Análisis de la gestión del talento humano en el contexto empresarial actual: una revisión bibliográfica. *INNOVA Research Journal*, 8(2), 83-106. https://doi.org/10.33890/innova.v8.n2.2023.2234

Raudales-García, E., & Patricia-Chinchilla, L. (2023). Análisis exploratorio del desempeño laboral en tres generaciones: X, Millennials y Centennials. *Yachay-Revista Científico Cultural*, *12*(1), 53-57.

Repanovici, A., Borcoman, M., Mihoc, A., & Babii, E. (2024). Understanding information literacy engagement patterns of Generation Z [Aproximaciones a los modelos de alfabetización informacional de la generación Z]. *Investigación Bibliotecológica*, 38(98), 165-186. https://doi.org/10.22201/iibi.24488321xe.2024.98.58850

Rivera, C. (2019). Investigación básica e investigación aplicada. *Singer Island: Newstex*, 2.

Rodríguez, D., & Muñoz, J. (2024). *El aprendizaje intergeneracional: caracterización, estrategias y situación en las universidades españolas*. *Relaciones y aprendizaje intergeneracionales: un reto para la universidad*. Horizontes Universidad. Octaedro.

Rodríguez, D. (2020). Investigación básica: características, definición, ejemplos. Lifeder.

Rosselló-Jiméne, D., Loutfi, S., & Llonch-Masriera, M. (2024). Millennials and gen Z: Trying to retain new geriatricians' talent. When coopetition is the key | Millennials y generación Z: Intentando retener el talento de los nuevos geriatras. Un reto compartido.. y competido. *Revista Española de Geriatría y Gerontología*, 59(3), 101480.

Saldarriaga, J., Fernández, H., Bracho, E., & Prada, S. (2023). Habilidades de talento humano de las nuevas generaciones. Universidad Santo Tomás. Universidad Pontificia Bolivariana. https://repository.usta.edu.co/handle/11634/51996

Sghari, A., Chtourou, W. & Ghattas, S. (2023). Decoding gen Z employee profiles: revealing work values. *Recherches en Sciences de Gestion*, 159, 267-294. https://doi.org/10.3917/resg.159.0267

Sierra, R. (2022). Gestión del talento humano como estrategia para el óptimo desempeño laboral: Un estudio de revisión sistemática. *Business Innova Sciences*, *3*(3), 61-76.

Silva, J., y Carvalho, A. (2021). The Work Values of Portuguese Generation Z in the Higher Education-to-Work Transition Phase. *Social Sciences-Basel, 10*(8), 297. https://doi.org/10.3390/socsci10080297

Solís, F., & Critikián, D. (2022). Redes sociales y Generación Z. Doxa Comunicación. *Revista Interdisciplinar de Estudios de Comunicación y Ciencias Sociales*, 381-399.

Tinoco, D., García, J., & Estrada, D. (2022). Permanencia Laboral de Millenials y Generación Z: Retos e Importancia del Salario Emocional. *Universo de la Tecnológica*, 65-76.

Vara-Horna, A., Giraldo-Mejia, W., y Chong, E. (2022). *Expectativas laborales de los Centennials de las escuelas de negocios en Latinoamérica*. Universidad de San Martín de Porres. USMP

Visier Consulting. (2023). A looming succession problem: New research shows individual contributors shun management in favor of free time. https://www.visier.com/blog/new-research-individual-contributors-shun-management/

Yikilmaz, A., & Tarakci, A. (2023). Loud quitting vs. quiet quitting: a concetual investigation. *Business Journal 2nd International Paris Social Sciences Congress, December*. 254-257

Zapata, Z., Napán, A., & Meza, R. (2023). Motivación laboral y su relación con el desempeño de colaboradores en empresa de rubro textil. Revista Científica de la UCSA, 10(2), 20-31.

Zarra, E. (2019). *Generación Z. La Generación con derechos: Cómo educar para llegar a sus mentes ya sus corazones* (Vol. 161). Narcea Ediciones.

Zúñiga, P., Cedeño, R., & Palacios, I. (2023). Metodología de la investigación científica: guía práctica. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, *7*(4), 9723-9762.

Operacionalización de Variables y Preguntas

Variable	Dimensiones	Indicadores	Preguntas	Alt. Respuestas
Ambición Silenciosa	Motivación laboral	Orientación a metas	Me siento motivado a establecer metas laborales desafiantes y superarlas constantemente.	Siempre, Casi Siempre, A veces, Casi Nunca y Nunca
		Desarrollo profesional	Busco activamente oportunidades para adquirir nuevas habilidades y conocimientos para hacer mejor mi trabajo.	
		Logro personal	Experimentar el éxito en mi trabajo es una de mis principales motivaciones.	
	Aspiraciones de liderazgo	Interés en liderazgo	Me interesa asumir roles de liderazgo y guiar a otros equipos.	
		Desarrollo de equipos	Creo que tengo habilidades para desarrollar y motivar a otros empleados.	
		Ascenso laboral	Aspiro a ocupar posiciones de mayor responsabilidad y liderazgo dentro de la empresa.	
	Cohesión organizacional	Sentido de pertenencia	Me siento parte importante de esta organización.	
		Valores compartidos	Los valores de la empresa se alinean con los míos.	
		Estabilidad	Considero estar en esta empresa a largo plazo.	
		Comunicación abierta	La comunicación entre los diferentes departamentos es fluida y efectiva.	
		Liderazgo	Confío en el liderazgo de la empresa y creo que nos lleva en la dirección correcta.	
	Expectativas	Desarrollo	La empresa me brinda oportunidades para crecer	

	laborales	profesional	profesionalmente.	
		Reconocimiento	La empresa me reconoce por mi trabajo y mis contribuciones.	
		Equilibrio vida-trabajo	La empresa me da la posibilidad de tener un equilibrio saludable entre mi vida laboral y personal.	
		Salario y beneficios	Mi compensación es justa y competitiva en el mercado.	
		Ambiente de trabajo	El ambiente de trabajo es positivo y colaborativo.	

Motivación Laboral (Escala 1-5)

Pregunta	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
¿Cómo te has sentido trabajando en esta empresa?					
¿Tus funciones y responsabilidades están bien definidas?					
¿Recibes información de cómo desempeñar mejor tu trabajo?					
¿Te gusta el trabajo que desarrollas?					
¿Tus condiciones salariales son buenas?					
El conocimiento de la empresa en el sector ¿Es gratificante para ti?					
¿Cómo calificarías la relación con tus compañeros de trabajo?					
¿Te resulta fácil expresar tus opiniones en la empresa?					
¿Te sientes parte del equipo de trabajo?					
¿La comunicación interna en a empresa funciona correctamente?					

¿Te sientes parte de los éxitos y fracasos de tu área?					
¿Conoces los riesgos y las medidas de prevención de tu puesto de trabajo?					
¿Tus condiciones en el área de trabajo son seguras?					
¿Las cargas de trabajo están bien repartidas?					
¿Realizas tu trabajo en forma segura?					
¿Mantienes limpia y libre de obstáculos tu área de trabajo?					
¿Sabes qué hacer en caso de emergencia?					
¿La empresa te brinda las herramientas necesarias para tu trabajo?					
¿Recibes capacitación para hacer correctamente tu trabajo?					
¿La empresa te da oportunidades de desarrollo profesional?					
¿Los objetivos que se indican para cumplir son realistas?					
¿La información desplegada en tableros es útil?					
¿El trato que se te da dentro de la empresa te satisface?					
¿Recibes incentivos para realizar tu trabajo?					
¿La empresa se preocupa por tu bienestar?					