UCES
UNIVERSIDAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES Y SOCIALES
Revista de Ciencias Empresariales y Sociales. Vol. 13, N°1, 2026 (enero-junio)
ISSN electrónico 2618-2327 (1-24)

Millennials y Centennials: nuevos desafíos en la evaluación de la motivación

María Cecilia Solís[1]
cecilia.solis2404@gmail.com
Agustina Ryan[2]
agustinaryan.psi@gmail.com

Fecha de recepción: 24 de diciembre de 2025
Fecha de aceptación: 27 de marzo de 2026

ARK CAICyT: https://id.caicyt.gov.ar/ark://3gr5r1lvr

Resumen

El estudio de la motivación laboral constituye un eje central de la psicología del trabajo, en tanto se vincula estrechamente con el compromiso, la satisfacción y el bienestar psicológico. En las últimas décadas, las transformaciones del mundo laboral —globalización, digitalización, flexibilización contractual y diversidad generacional— han modificado no solo las condiciones objetivas del empleo, sino también los significados subjetivos atribuidos al trabajo. En este contexto, las generaciones Y (Millennials) y Z (Centennials) presentan configuraciones motivacionales particulares, atravesadas por la búsqueda de sentido, autonomía, flexibilidad y coherencia con los valores personales, lo que plantea desafíos para los modelos e instrumentos tradicionales de evaluación.

El presente trabajo tiene como objetivo analizar la necesidad de actualizar los instrumentos de evaluación de la motivación laboral en las generaciones Y y Z, considerando su relación con la subjetividad, la satisfacción laboral y la salud mental.

Esta obra está bajo una Licencia Creative Commons Atribución-NoComercial 4.0 Internacional

[1] Universidad de Buenos Aires (UBA), Buenos Aires. ORCID: 0009-0007-2913-2380
[2] Universidad de Ciencias Empresariales y Sociales (UCES), Buenos Aires. ORCID: 0009-0009-0503-844X

Revista de Ciencias Empresariales y Sociales. Vol. 13, N°11, 2026 (enero-junio)
ISSN electrónico 2618-2327 (1-24)

A través de una revisión bibliográfica narrativa, se abordan aportes teóricos y empíricos sobre el trabajo como espacio de construcción subjetiva, el bienestar psicosocial y la diversidad generacional, con especial atención al contexto argentino y latinoamericano.
Asimismo, se problematizan las limitaciones de instrumentos clásicos, como el Cuestionario de Motivación para el Trabajo de Toro Álvarez, frente a las transformaciones contemporáneas del empleo. Finalmente, se destaca la importancia de desarrollar herramientas situadas y sensibles a las nuevas modalidades laborales, con el fin de promover entornos de trabajo más saludables, sostenibles y preventivos en términos de salud mental.

Palabras clave: Motivación laboral; subjetividad laboral; diversidad generacional; satisfacción laboral; salud mental; generaciones Y y Z.

Abstract

The study of work motivation constitutes a central axis of work psychology, as it is closely linked to commitment, job satisfaction, and psychological well-being. Over recent decades, transformations in the world of work—such as globalization, digitalization, contractual flexibilization, and generational diversity—have modified not only the objective conditions of employment, but also the subjective meanings attributed to work. In this context, Generations Y (Millennials) and Z (Centennials) present particular motivational configurations, characterized by the search for meaning, autonomy, flexibility, and coherence with personal values, which poses challenges for traditional evaluation models and instruments.
The aim of this study is to analyze the need to update instruments for assessing work motivation in Generations Y and Z, considering their relationship with subjectivity, job satisfaction, and mental health. Through a narrative literature review, theoretical and empirical contributions on work as a space for subjective construction, psychosocial well-being, and generational diversity are examined, with special attention to the Argentine and Latin American context. Likewise, the limitations of classic instruments—such as Toro Álvarez's Work Motivation Questionnaire—are discussed in light of contemporary transformations in employment. Finally, the importance of developing situated and sensitive tools adapted to new work modalities is highlighted, in order to promote healthier, more sustainable, and preventive work environments in terms of mental health.

Keywords: work motivation; work subjectivity; generational diversity; job satisfaction; mental health; Generations Y and Z.

Resumo

O estudo da motivação no trabalho constitui um eixo central da psicologia do trabalho, uma vez que se relaciona estreitamente com o comprometimento, a satisfação no trabalho e o bem-estar psicológico. Nas últimas décadas, as transformações no mundo do trabalho — globalização, digitalização, flexibilização contratual e diversidade geracional — modificaram não apenas as condições objetivas do emprego, mas também os significados subjetivos atribuídos ao trabalho. Nesse contexto, as gerações Y (Millennials) e Z (Centennials) apresentam configurações motivacionais específicas, marcadas pela busca de sentido, autonomia, flexibilidade e coerência com valores pessoais, o que coloca desafios aos modelos e instrumentos tradicionais de avaliação.

O presente trabalho tem como objetivo analisar a necessidade de atualizar os instrumentos de avaliação da motivação no trabalho nas gerações Y e Z, considerando sua relação com a subjetividade, a satisfação no trabalho e a saúde mental. Por meio de uma revisão bibliográfica narrativa, são abordadas contribuições teóricas e empíricas sobre o trabalho como espaço de construção subjetiva, o bem-estar psicossocial e a diversidade geracional, com especial atenção ao contexto argentino e latino-americano. Além disso, problematizam-se as limitações de instrumentos clássicos, como o Questionário de Motivação para o Trabalho de Toro Álvarez, frente às transformações contemporâneas do emprego. Por fim, destaca-se a importância de desenvolver ferramentas situadas e sensíveis às novas modalidades de trabalho, a fim de promover ambientes laborais mais saudáveis, sustentáveis e preventivos em termos de saúde mental.

Palavras-chave: motivação no trabalho; subjetividade laboral; diversidade geracional; satisfação no trabalho; saúde mental; gerações Y e Z.

Introducción

El estudio de la motivación laboral constituye un eje central dentro de la psicología del trabajo, en tanto permite comprender los factores que sostienen el compromiso, la satisfacción y el bienestar de los trabajadores en contextos organizacionales. En las últimas décadas, el escenario laboral ha atravesado transformaciones profundas vinculadas a la globalización, la

Revista de Ciencias Empresariales y Sociales. Vol. 13, N°11, 2026 (enero-junio)
ISSN electrónico 2618-2327 (1-24)

digitalización, la flexibilización contractual y la creciente diversidad generacional. Estos procesos han modificado no solo las condiciones objetivas del empleo, sino también los significados subjetivos que los individuos otorgan a su experiencia laboral, los cuales constituyen cimientos básicos de la motivación.

En este marco, las generaciones más jóvenes —Millennials (Y) y Centennials (Z)— plantean desafíos singulares, ya que su relación con el trabajo se configura en un entorno caracterizado por la inmediatez tecnológica, la incertidumbre socioeconómica y la búsqueda de propósito personal. Las expectativas de estas cohortes respecto de la autonomía, la flexibilidad, el reconocimiento y la coherencia con los valores personales requieren ser exploradas con instrumentos y marcos conceptuales sensibles a estas transformaciones contemporáneas (Ryan, 2025; Yagüe, 2023).

El presente trabajo se inscribe en la modalidad de revisión bibliográfica narrativa por su utilidad para explorar temas nuevos o emergentes y aportar una visión amplia y descriptiva sobre los mismos, con intención -en este caso- de brindar contexto y antecedentes al estudio sistemático de la motivación laboral en generaciones jóvenes, dado que se trata de un campo en el que aún existe escasa sistematización empírica, más precisamente en el contexto argentino (Codina, 2020). Asimismo, se definieron como criterios metodológicos para la selección de artículos, aquellos que abordan las temáticas sobre diversidad generacional, motivación y satisfacción laboral, subjetividad, salud mental y nuevas modalidades de trabajo. En relación al marco contextual, en una primera instancia se priorizaron aportes teóricos y empíricos de Argentina y Latinoamérica. Luego se incorporaron estudios globales relevantes para dar marco comparativo.

El objetivo general es analizar la importancia de actualizar los instrumentos de evaluación de la motivación laboral en las generaciones Y y Z, considerando su estrecha relación con la subjetividad, la satisfacción laboral y la salud mental. Para ello, se presentan aportes teóricos y empíricos sobre el papel del trabajo en la construcción de la subjetividad, se discuten hallazgos recientes sobre satisfacción y diversidad generacional, y se problematizan las limitaciones de los instrumentos tradicionales, resaltando a modo de ejemplo, el Cuestionario de Motivación para el Trabajo de Toro Álvarez (1992), por su relevancia científica y factorial.

En suma, la introducción de nuevas generaciones en el mercado laboral plantea la necesidad de revisar los marcos conceptuales y metodológicos con los que se estudia la

Revista de Ciencias Empresariales y Sociales. Vol. 13, N°11, 2026 (enero-junio)
ISSN electrónico 2618-2327 (1-24)

motivación. Abordar este fenómeno desde una mirada situada, dinámica y preventiva constituye un paso clave para promover políticas organizacionales que favorezcan el bienestar psicológico, la retención de talento y la construcción de entornos laborales más saludables y sostenibles.

Sobre el trabajo

Actualmente, es de amplio reconocimiento -en el marco de la psicología laboral- que el trabajo ocupa un lugar central en la construcción de la subjetividad, el bienestar psicológico y la identidad social. Autores como Esser Díaz y Rojas Malpica (2006), Filippi (2015) y Dejours (2000) señalan que la experiencia laboral no solo organiza la vida cotidiana, sino que también permite la integración social y la elaboración de sentido personal.

Por otro lado, para Neffa (1999) *"Cuando una persona trabaja, es todo el ser humano el que trabaja y no solamente el cuerpo".* El autor señala a partir de esta frase la importancia de contemplar la amplitud de recursos y estratos de la vida humana que se ponen en juego en la relación del hombre con su trabajo, al cual define como una actividad multidimensional que se manifiesta en diversas esferas: económica, tecnológica, social, ética, etc. pero que también tiene dimensiones cognitivas y psíquicas, es decir subjetivas, intersubjetivas, afectivas y relacionales. Esta multidimensionalidad del trabajo se materializa en aquello que el trabajador espera obtener, como contrapartida de su actividad, en términos de realización personal y reconocimiento social de su identidad (Neffa, 1999).

En consonancia con ello, Filippi (2015) plantea que el significado del trabajo se configura como una construcción cultural e histórica, con una perspectiva política y económica que va transformándose en función de lo que va aconteciendo en la vida del sujeto, tanto en su historia personal como en su relación con la sociedad en la que se halla inmerso y sus múltiples transformaciones socio-políticas y económicas. A su vez, cada uno de los sujetos que la componen lo construye para sí mismo. Todo ello impacta en la semántica del concepto de trabajo, según la autora. Es por ello que, cuando pensamos en el sentido del trabajo para el hombre, debemos asumir también una mirada dinámica y flexible, capaz de contemplar las múltiples transformaciones a las que estamos expuestos en la actualidad.

Esser Díaz y Rojas Malpica (2006) destacan que el trabajo actúa simultáneamente como actividad productiva y como práctica subjetivante: al transformar su entorno, el sujeto también

Revista de Ciencias Empresariales y Sociales. Vol. 13, N°11, 2026 (enero-junio)
ISSN electrónico 2618-2327 (1-24)

se transforma a sí mismo. Esta experiencia favorece la construcción de vínculos, proyectos colectivos y un sentimiento de pertenencia.

En la misma línea, Schelemenson (2002) subraya que el trabajo estructura el tiempo y el espacio, facilitando la autoestima y la inserción simbólica en la cultura. Su valor subjetivo radica en la implicación emocional del trabajador, quien encuentra en su labor no solo un sustento económico, sino también una forma de significar su experiencia vital.

Así, el trabajo puede entenderse como una vía fundamental para la construcción del self psicosocial. En tanto espacio de reconocimiento, creación y vínculo, puede enriquecer la subjetividad o, en contextos adversos, convertirse en un foco de alienación y sufrimiento.

Subjetividad Laboral, satisfacción y salud mental

La subjetividad laboral refiere al modo en que cada trabajador interpreta, siente y otorga significado a su experiencia de trabajo en función de las condiciones materiales, organizacionales y simbólicas que la atraviesan. Este entramado, constituido por dimensiones cognitivas, emocionales y sociales, orienta las prácticas laborales y estructura la vivencia cotidiana del trabajo (Orejuela Gómez & Ramírez, 2011). En esta línea, Filippi (2015) sostiene que la subjetividad laboral no actúa como una causa aislada, sino como un sistema dinámico de configuraciones simbólico-emocionales que emergen de la relación entre el sujeto y su contexto. Retomando a González Rey (2002), la subjetividad es un proceso histórico y situado que integra expectativas, vínculos, frustraciones y posibilidades de desarrollo.

El valor del trabajo trasciende lo económico: organiza la vida cotidiana, amplía los vínculos sociales y ofrece un marco simbólico que sostiene la identidad. Sin embargo, cuando la actividad laboral se torna repetitiva, impuesta o carente de significado y reconocimiento, se intensifica la vivencia de alienación, situación asociada al estrés, la desmotivación, el desgaste emocional y el empobrecimiento subjetivo (Esser Díaz & Rojas Malpica, 2006). Desde una perspectiva crítica, Porras Velásquez (2016) advierte que las dinámicas de poder institucional pueden generar subjetividades funcionales a la lógica productiva, pero potencialmente pueden ser generadoras de malestar. De manera complementaria, la psicodinámica del trabajo ha mostrado que la actividad laboral puede constituirse en fuente de placer o sufrimiento según el grado de sentido atribuido, la posibilidad de creatividad y la calidad de los vínculos (Dejours, 2000).

Revista de Ciencias Empresariales y Sociales. Vol. 13, N°11, 2026 (enero-junio)
ISSN electrónico 2618-2327 (1-24)

En el plano empírico, recientes investigaciones resaltan la importancia de la autonomía y los recursos psicosociales para el bienestar. Un estudio longitudinal con trabajadores chilenos mostró que mayores niveles de autonomía predicen posteriormente un trabajo más significativo, un indicador clave de bienestar psicológico (Martela et al., 2021). Además, estudios sobre justicia organizacional evidencian que, en contextos de baja autonomía, la percepción de injusticia amplifica el agotamiento emocional y disminuye la satisfacción laboral (Versteegt et al., 2022). Consistentemente, Clausen et al. (2021) hallaron que aumentos en la autonomía laboral se asocian con mayor satisfacción, vigor y bienestar, particularmente en trabajadores con escasas experiencias previas de control.

Otra línea de investigación destaca la centralidad del significado del trabajo como dimensión de la subjetividad. Soren y Ryff (2023) demostraron que cuando el trabajo se vive como alineado con los valores personales, se fortalecen la motivación, la identidad profesional y el bienestar emocional. En cambio, cuando se percibe como repetitivo o desconectado de los propios intereses, aumentan la fatiga, el desapego y la desmotivación. De manera complementaria, Li et al. (2025) señalan que la percepción de sentido laboral está fuertemente modulada por factores contextuales —como la calidad de las relaciones laborales, el reconocimiento y las oportunidades de desarrollo— que actúan como mediadores entre las condiciones objetivas del trabajo y su impacto subjetivo. A nivel longitudinal, el estudio de Herr et al. (2023) aporta evidencia adicional al mostrar que niveles más altos de significado del trabajo predicen mayor bienestar psicológico en el tiempo, mientras que el efecto inverso no resulta significativo.

Desde una perspectiva teórica, esta articulación entre condiciones, significado y bienestar se refleja en modelos clásicos de la psicología organizacional. La Teoría de las Características del Puesto (Hackman & Oldham, 1976) plantea que la autonomía, la retroalimentación y el sentido de la tarea favorecen la motivación y la satisfacción laboral. El Modelo de Demandas y Recursos Laborales (Bakker & Demerouti, 2007) complementa esta mirada al mostrar que el equilibrio entre exigencias y recursos determina si el trabajo se experimenta como fuente de realización o de desgaste. Estudios recientes profundizan esta perspectiva al señalar que muchos trabajadores priorizan condiciones no materiales —como trato justo, autonomía o ambientes laborales menos estresantes— incluso por encima del salario, y que tales preferencias varían según edad, género y origen (Sánchez Hidalgo, 2025), lo que subraya la dimensión situada de la subjetividad laboral.

Revista de Ciencias Empresariales y Sociales. Vol. 13, N°11, 2026 (enero-junio)
ISSN electrónico 2618-2327 (1-24)

En suma, comprender la subjetividad laboral permite identificar los procesos a través de los cuales las condiciones organizacionales influyen en el bienestar psicológico. Una mayor autonomía, participación, reconocimiento y posibilidades de aprendizaje se asocian con experiencias laborales más saludables, mientras que contextos caracterizados por baja autonomía, injusticia o falta de sentido incrementan el riesgo de malestar emocional. Esta comprensión integral contribuye a promover entornos laborales más saludables y a mejorar la satisfacción de los trabajadores.

Por otro lado, la satisfacción laboral puede entenderse como una actitud general del individuo hacia su trabajo, que surge de la evaluación subjetiva que realiza sobre diversos aspectos de su actividad laboral. Según Robbins y Judge (2013), esta satisfacción se construye a partir de la diferencia percibida entre las recompensas que una persona cree que debería recibir y aquellas que efectivamente obtiene. Así, cuanto mayor sea la correspondencia entre las expectativas del trabajador y las condiciones reales de su empleo, mayor será su nivel de satisfacción. Es un constructo que va más allá de los aspectos contractuales o económicos, involucrando percepciones subjetivas sobre la justicia organizacional, el reconocimiento, la autonomía y el sentido del trabajo.

Investigaciones recientes en economías latinoamericanas refuerzan esta perspectiva. En un estudio con trabajadores de plataformas digitales en Chile, Lay-Raby et al. (2025) encontraron que la autonomía y el apoyo social representan los predictores más sólidos de satisfacción laboral, mientras que factores tecnológicos —como la usabilidad de la aplicación y la experiencia diaria de interacción con la plataforma— también contribuyen a mejorarla. Estos hallazgos muestran que la satisfacción laboral se configura en la intersección entre condiciones objetivas y la forma en que los trabajadores las viven e interpretan en su cotidianidad.

Si bien Li et al. (2025) no evalúan satisfacción laboral de manera directa, sus resultados aportan evidencia relevante para comprender sus fundamentos subjetivos. Los autores muestran que el *career crafting* —entendido como el conjunto de acciones proactivas mediante las cuales los individuos moldean su trayectoria laboral, redefinen metas y ajustan sus tareas para alinearlas con sus valores y aspiraciones— incrementa la identificación profesional y organizacional. Este incremento, a su vez, favorece el engagement y reduce el burnout. Dado que estas variables se encuentran ampliamente asociadas a la satisfacción laboral en las fuentes

Revista de Ciencias Empresariales y Sociales. Vol. 13, N°11, 2026 (enero-junio)
ISSN electrónico 2618-2327 (1-24)

exploradas, los hallazgos de Li et al. permiten inferir que los procesos subjetivos de agencia y autoajuste profesional contribuyen positivamente al bienestar en el trabajo.

Entonces se podría decir que la satisfacción laboral no puede entenderse únicamente como una respuesta mecánica a condiciones externas, sino como una expresión del modo en que el sujeto experimenta, significa y evalúa su trabajo. En tanto forma encarnada de la subjetividad laboral, está atravesada por dinámicas simbólicas, afectivas y relacionales que deben ser contempladas en cualquier estrategia orientada al bienestar psicosocial en las organizaciones.

Diversidad generacional y trabajo: nuevos desafíos

Para abordar la diversidad generacional en los espacios de trabajo, es necesario comenzar por clarificar qué se entiende por generación. Irene Ancin (2018) señala que este concepto se refiere a grupos de personas que comparten un rango etario semejante y que han transitado una misma época y un momento histórico particular. Esto implica no sólo similitudes en ciertos rasgos de personalidad, sino —fundamentalmente— la presencia de creencias, valores y patrones conductuales formados en un contexto socio-histórico compartido.

Asimismo, Alvarado y Álvarez Aros (2021) advierten que las generaciones y los períodos que las definen no son categorías homogéneas: su delimitación varía según el país y el contexto desde el cual se las estudia. Esta variabilidad refuerza la importancia de adoptar una perspectiva contextual e históricamente situada para analizar la diversidad generacional en el entorno de trabajo. En este marco, se opta por una diferenciación etaria que permita comprender las particularidades de cada cohorte generacional en relación con su formación, experiencias y modos de participar en el mundo del trabajo.

En Argentina, según datos recientes de la Encuesta Permanente de Hogares (INDEC, 2024) y del Censo 2022 (INDEC, 2023), se estima que la Generación Z representa entre el 19 % y el 21 % de la fuerza laboral, mientras que los Millennials alcanzan entre el 32 % y el 38 %. En conjunto, estas dos cohortes constituyen poco más de la mitad de la fuerza de trabajo, configurando nuevas dinámicas culturales y organizacionales. En países como Estados Unidos se observa un patrón similar: la participación de los Baby Boomers ha descendido a niveles históricos (alrededor del 15 % en 2024), principalmente por procesos de retiro y envejecimiento poblacional (U.S. Department of Labor, 2024). Paralelamente, informes globales de Mercer/Marsh McLennan (2024) muestran que las organizaciones están enfrentando una

Revista de Ciencias Empresariales y Sociales. Vol. 13, N°11, 2026 (enero-junio)
ISSN electrónico 2618-2327 (1-24)

recomposición generacional marcada por el avance de Millennials y Generación Z, cuyas motivaciones y preferencias comienzan a modelar nuevas culturas de trabajo. Estas transformaciones sugieren que cualquier análisis sobre subjetividad, motivación y salud mental en el trabajo ya no puede pensarse con categorías heredadas de generaciones anteriores.

Dentro de este marco, diversos informes recientes —incluidos Mercer/Marsh McLennan (2024) y el Foro Económico Mundial (2024)— advierten que el creciente peso de Millennials y Generación Z en la fuerza laboral está redefiniendo las expectativas hacia el trabajo, especialmente en lo referido a la flexibilidad, la autonomía, el aprendizaje continuo y la búsqueda de propósito. Estas transformaciones desafían los modelos tradicionales de gestión y requieren estilos de liderazgo más inclusivos, colaborativos y sensibles a las nuevas dinámicas intergeneracionales.

Asimismo, investigaciones recientes también advierten que la coexistencia de múltiples generaciones en los entornos laborales puede dar lugar a tensiones asociadas a diferencias en valores, estilos de comunicación y expectativas respecto del trabajo. Cuando estas dinámicas no son abordadas mediante estrategias organizacionales inclusivas, pueden impactar negativamente en la colaboración y la productividad. En particular, el informe de The Inclusion Initiative (LSE) y Protiviti (2024) señala que la falta de gestión de la diversidad generacional constituye un factor de riesgo para el desempeño organizacional, destacando la necesidad de promover prácticas de inclusión intergeneracional que favorezcan la integración de perspectivas diversas.

En línea con lo anterior, a nivel internacional, diversos estudios muestran que una gestión adecuada de la diversidad generacional puede contribuir positivamente al desempeño organizacional. Un estudio cuantitativo realizado en el sector público peruano halló que prácticas de gestión intergeneracional se asocian con incrementos significativos de la productividad laboral (Bernedo-Moreira & Papanicolaou Dengerí, 2023). En España, informes del Observatorio Generación & Talento y el Dossier Corresponsables (2023) recomiendan desarrollar estrategias que eviten el sesgo etario y promuevan la cooperación intergeneracional. Por otro lado, el Foro Económico Mundial (2024) coincide en que el aumento proyectado de trabajadores mayores de 65 años demandará estilos de liderazgo inclusivos y mecanismos de colaboración entre cohortes diversas.

En este sentido, algunos aportes recientes (Castagno, 2022) proponen integrar enfoques humanistas y metodologías ágiles en las organizaciones, destacando que la autonomía, la

Revista de Ciencias Empresariales y Sociales. Vol. 13, N°11, 2026 (enero-junio)
ISSN electrónico 2618-2327 (1-24)

flexibilidad y las relaciones de ayuda en contextos de trabajo pueden favorecer el desarrollo personal, la motivación intrínseca y la sostenibilidad emocional. Este planteo adquiere relevancia al considerar las expectativas laborales de generaciones más jóvenes, que valoran la posibilidad de construir activamente su trayectoria profesional y participar en entornos colaborativos, emocionalmente sostenibles y culturalmente inclusivos.

En este contexto, abordar la diversidad generacional desde una perspectiva integral se vuelve fundamental para fomentar entornos de trabajo colaborativos, emocionalmente sostenibles y capaces de aprovechar la riqueza intergeneracional como motor de innovación y bienestar.

La motivación

La motivación laboral ha sido ampliamente estudiada desde la psicología organizacional, poniendo el foco actualmente en su dimensión psicosocial, histórica y relacional (Ferrari, 2010). Desde una perspectiva contemporánea, se entiende como un proceso dinámico que integra factores personales, contextuales y socio-organizacionales. Nuttin et al (1982) la definen como el conjunto de fuerzas que impulsan a un individuo hacia un objetivo, situación o meta, a la vez que conlleva el entrelazamiento de procesos biológicos, psicológicos y sociales. Toro Álvarez (1992) por su parte, define la motivación para el trabajo como un fenómeno resultante de la interacción entre condiciones internas —cognitivas, afectivas y ligadas a las expectativas personales— y condiciones externas vinculadas a incentivos, recompensas y características del puesto. Desde esta perspectiva, la motivación actúa como una variable interviniente que media entre los antecedentes (privaciones, estímulos o recompensas) y las consecuencias del desempeño, energizando y regulando la conducta laboral. Beck (1978) ya advertía que este proceso se manifiesta en la preferencia por ciertos resultados, la persistencia en el logro de objetivos y el vigor invertido en la acción.

En las últimas décadas, investigaciones más recientes han ampliado esta definición, subrayando que la motivación no puede reducirse a impulsos individuales, sino que emerge de la interacción entre necesidades psicológicas, características del trabajo y condiciones socio-organizacionales (Pinder, 2014; Gagné & Deci, 2015). Desde la Teoría de la Autodeterminación, Deci y Ryan (2000) sostienen que la satisfacción de las necesidades de autonomía, competencia y relación interpersonal constituye un motor fundamental de la motivación intrínseca y del bienestar laboral. De forma complementaria, el Modelo de

Revista de Ciencias Empresariales y Sociales. Vol. 13, N°11, 2026 (enero-junio)
ISSN electrónico 2618-2327 (1-24)

Demandas y Recursos Laborales (JD-R) propuesto por Bakker y Demerouti (2007) plantea que el equilibrio entre exigencias y recursos determina el nivel de energía, compromiso y persistencia del trabajador.

Asimismo, estudios contemporáneos han destacado el rol del sentido del trabajo como componente central de la motivación, enfatizando que el significado subjetivo que las personas otorgan a su actividad influye directamente en sus niveles de satisfacción, engagement y desempeño. Allan et al. (2019) muestran que los trabajadores que experimentan su trabajo como significativo presentan mayor motivación autónoma, persistencia y bienestar.

Considerando lo expuesto anteriormente, el enfoque que orienta este artículo se encuentra en línea con la concepción de motivación propuesta por Toro Álvarez (1998), cuyo modelo entiende la motivación laboral como un proceso dinámico que integra factores personales, organizacionales y contextuales. El autor reconoce que la conducta motivada no depende únicamente de impulsos individuales, sino que surge de la interacción entre expectativas, estímulos, condiciones del puesto y experiencias subjetivas. El CMT (Cuestionario de Motivación para el Trabajo) desarrollado por el autor en 1992 constituye uno de los instrumentos más utilizados y validados en investigaciones latinoamericanas. Su estructura factorial y sus dimensiones permiten captar de manera amplia y adecuada los aspectos motivacionales relevantes para las poblaciones de la región, garantizando consistencia metodológica y pertinencia conceptual en sintonía con aquellos contextos históricos para los que fue construido y validado.

La evaluación de la motivación laboral: nuevos aportes en la comprensión de las configuraciones subjetivas actuales

En el contexto actual, caracterizado por la inestabilidad económica, la transformación digital y la fragmentación de los vínculos laborales tradicionales, se vuelve urgente revisar cómo entendemos la motivación en quienes ingresan al mundo del trabajo. Las personas jóvenes que hoy transitan sus primeras experiencias laborales lo hacen en un escenario incierto, signado por contratos breves, trabajos remotos, cultura del rendimiento y una redefinición constante del rol del trabajo en la vida personal. Esto habilita una serie de interrogantes: ¿cómo se sienten? ¿Qué esperan del trabajo? ¿cómo sostienen la motivación en entornos marcados por la inestabilidad y la ambigüedad?

Revista de Ciencias Empresariales y Sociales. Vol. 13, N°11, 2026 (enero-junio)
ISSN electrónico 2618-2327 (1-24)

Estas preguntas no pueden ser respondidas en la actualidad ya desde modelos generacionales clásicos ni desde instrumentos estandarizados pensados para contextos anteriores. Los marcos teóricos tradicionales, muchas veces construidos sobre categorías estables como el *empleo fijo*, la *carrera ascendente* o la *lealtad organizacional*, resultan insuficientes para capturar la complejidad del sujeto laboral contemporáneo. En este marco, se hace evidente la necesidad de *aggiornar* no solo los instrumentos de medición de la motivación laboral, sino también las categorías con las que la conceptualizamos.

La motivación laboral no depende exclusivamente de variables internas ni de cohortes generacionales, sino que se configura en estrecha relación con las condiciones materiales y simbólicas del contexto en que se inserta cada sujeto. Las expectativas, los modos de vincularse con la tarea, el valor atribuido al reconocimiento, la necesidad de autonomía o flexibilidad, así como las percepciones de justicia y pertenencia, constituyen variables subjetivas que hoy atraviesan con fuerza la experiencia laboral.

En este sentido, urge pensar en nuevas herramientas que recojan estas transformaciones, no solo para describirlas, sino también para intervenir, como psicólogos laborales y agentes de salud, desde una lógica preventiva acorde con las condiciones laborales actuales; es decir, pensar instrumentos que sean sensibles a las tensiones específicas que viven quienes se insertan hoy en el mercado laboral, y que permitan detectar tempranamente indicadores de desmotivación o sufrimiento psíquico. Todo ello, a modo de prevención de consecuencias negativas tanto a nivel organizacional como para los empleados en contextos laborales.

Partimos de una premisa clara: el trabajo puede ser un espacio de crecimiento, desarrollo y realización personal, pero también puede constituirse en una fuente de desgaste, frustración y malestar emocional. Las políticas de gestión de las personas, en muchos casos, suelen responder a un sujeto idealizado: lineal, estable, sin interrupciones en su trayectoria. Esto hoy quedó desactualizado. Estamos frente a generaciones marcadas por la disrupción, la discontinuidad, el dinamismo, la multitarea y la necesidad de la inmediatez. Por eso, la motivación ya no puede pensarse desde categorías universales ni estáticas. Requiere ser comprendida como un fenómeno situado, dinámico y relacional, que se construye en diálogo permanente con los escenarios laborales concretos. Es aquí donde la revisión conceptual y metodológica se vuelve relevante, tanto para la psicología del trabajo como para las políticas de salud mental y laboral.

Revista de Ciencias Empresariales y Sociales. Vol. 13, N°11, 2026 (enero-junio)
ISSN electrónico 2618-2327 (1-24)

La motivación en las nuevas generaciones. Una mirada desde el contexto local.

La presencia creciente de las generaciones Y (Millennials) y Z (Centennials) en el mundo del trabajo (Yagüe, 2023) ha impulsado numerosos estudios orientados a comprender sus formas de implicación laboral. Sin embargo, gran parte del material bibliográfico proviene de contextos internacionales cuyos hallazgos no siempre son extrapolables a la realidad local. En este sentido, resulta fundamental contar con investigaciones situadas en Argentina, que exploran las motivaciones específicas de estas generaciones en el entorno laboral argentino (Ryan, 2025).

Las diferencias intergeneracionales permiten comprender mejor las configuraciones subjetivas de las nuevas cohortes. Desde una perspectiva psicosocial, las generaciones Y (Millennials) y Z (Centennials) presentan rasgos diferenciales en sus trayectorias formativas, su vinculación con el trabajo y las formas en que configuran subjetivamente sus motivaciones laborales. Esta distinción se sustenta no sólo en factores cronológicos —los Millennials nacieron entre 1981 y 1996 y los Centennials entre 1997 y 2012 (Pew Research Center, 2019)— sino también en los contextos históricos, tecnológicos y culturales que moldearon sus experiencias vitales.

Los Millennials crecieron en un mundo atravesado por la expansión de Internet, pero también por crisis económicas, por ejemplo, año 2001 en Argentina, y eventos globales traumáticos, como el atentado del 11 de septiembre de 2001. Estas experiencias forjaron una generación más prudente, pragmática y resiliente. En el plano laboral, tienden a priorizar el desarrollo de competencias transferibles, la estabilidad relativa y la posibilidad de ascenso. Tal como reveló el estudio de Ryan (2025), los Millennials se destacan por puntuar más alto en factores como logro y promoción (factores motivacionales extrínsecos) lo cual evidencia una motivación orientada a metas concretas, al reconocimiento por resultados y a la progresión dentro de estructuras organizativas. Asimismo, valoran relaciones interpersonales sólidas en el trabajo, canales formales de comunicación y estilos de liderazgo que fomenten la confianza y el acompañamiento.

Por su parte, los Centennials se constituyen como la primera generación plenamente *nativa digital*. Crecieron en un entorno marcado por la hiperconectividad, la instantaneidad de las redes sociales y el auge de valores como la diversidad y la autenticidad. Se caracterizan por una fuerte valoración de la individualidad, la creatividad y el propósito personal. El estudio citado identificó que este grupo puntúa más alto en autorrealización (factor motivacional

Revista de Ciencias Empresariales y Sociales. Vol. 13, N°11, 2026 (enero-junio)
ISSN electrónico 2618-2327 (1-24)

intrínseco), lo cual sugiere una motivación más centrada en el sentido subjetivo del trabajo, la coherencia entre los propios valores y las tareas desempeñadas, y el desarrollo personal continuo. Tienden a priorizar entornos laborales flexibles, inclusivos y que les permitan autonomía. Además, muestran una preferencia por la retroalimentación constante y por vínculos laborales horizontales, con menor tolerancia a jerarquías rígidas.

En síntesis, mientras que los Millennials valoran más la estabilidad, el reconocimiento institucional y el progreso estructurado, los Centennials se orientan hacia el propósito, la libertad expresiva y la coherencia con sus valores personales. Ambas generaciones comparten, sin embargo, la búsqueda de equilibrio entre vida personal y laboral, el deseo de ser escuchadas, y la expectativa de trabajar en organizaciones que les ofrezcan más que una retribución económica, el sentido y la pertenencia a una comunidad laboral junto con las posibilidades de crecimiento.

Los entornos híbridos y digitales han transformado profundamente la motivación laboral en las generaciones más jóvenes. La bibliografía reciente señala que el teletrabajo, si bien ofrece flexibilidad, también incrementa la necesidad de apoyo social, retroalimentación sistemática y estructuras organizativas claras, en tanto limita la interacción presencial y las oportunidades de aprendizaje incidental (Wang et al., 2021; Ipsen et al., 2021). Estas condiciones resultan especialmente críticas para la Generación Z, que atravesó su incorporación al mercado laboral en un contexto fuertemente digitalizado. En consecuencia, este grupo etario requiere mayores instancias de guía, comunicación y acompañamiento para consolidar su rol laboral y sostener su motivación en entornos híbridos y remotos. Paralelamente, la hiperconectividad y la presión de disponibilidad constante se asocian con mayores niveles de technostress, agotamiento emocional y deterioro del bienestar psicológico (Spagnoli et al., 2020). Estos efectos son más pronunciados en trabajadores jóvenes con menor experiencia previa en entornos presenciales. No obstante, la flexibilidad laboral emerge como un factor motivacional transversal a las generaciones Y y Z, especialmente en lo referido a autonomía, manejo del tiempo y balance vida-trabajo (Deloitte, 2023).

Una de las principales limitaciones mencionadas por Ryan (2025) en su estudio, radica en la antigüedad del instrumento utilizado para medir la motivación laboral. El Cuestionario de Motivación para el Trabajo de Toro Álvarez fue desarrollado en 1992, en un contexto sociolaboral muy distinto del actual. Desde entonces, el mundo del trabajo ha experimentado transformaciones sustanciales, como la expansión del teletrabajo, la posibilidad del trabajo

Revista de Ciencias Empresariales y Sociales. Vol. 13, N°11, 2026 (enero-junio)
ISSN electrónico 2618-2327 (1-24)

híbrido, la flexibilidad horaria y la incorporación de tecnologías avanzadas, especialmente tras la pandemia de COVID-19. En este sentido, es posible que las dimensiones contempladas por el cuestionario no reflejen plenamente las motivaciones actuales de las generaciones Y y Z. Asimismo, es importante considerar que este es de los pocos (por no decir el único) instrumentos con relevancia científica, validados en América Latina y que pueden representar resultados válidos en el país. (Ryan, 2025)

La misma autora también destaca otro aspecto relevante: el tiempo promedio que los participantes dedicaron a completar el instrumento (16:44 minutos) fue inferior al mínimo recomendado por el manual (20 minutos). En su análisis vincula este hecho con los hábitos de inmediatez propios de estas generaciones y que podrían haber influido en una lectura apresurada o poco reflexiva de los ítems, por lo tanto, incide en la calidad de sus respuestas. Tanto es así que algunos participantes manifestaron haber respondido incorrectamente por falta de atención y por la fatiga que les generaba el avance en las preguntas de dicho instrumento, situación que derivó en la exclusión de sus datos en el análisis final (Ryan, 2025).

Además, el análisis etario dentro de cada cohorte reveló una concentración de la muestra en los márgenes contiguos de ambas generaciones, (Millennials jóvenes y Centennials mayores), lo que posiblemente haya reducido las diferencias esperadas. Este hallazgo refuerza la necesidad de no concebir a las generaciones como bloques homogéneos, dado que la edad cronológica, por sí sola, resulta insuficiente para dar cuenta de las diferencias en actitudes, hábitos y disposiciones subjetivas. En este sentido, la bibliografía advierte de manera implícita sobre la importancia de atender a la heterogeneidad interna de cada cohorte generacional, considerando variables como la etapa vital, los estilos de vida y los contextos socio-tecnológicos atravesados por sus miembros (Williams & Page, 2011). Con respecto a este punto, cabe mencionar que la Generación Z abarca una franja etaria de más de 15 años (nacidos entre 1995/1997 y 2010/2012), con travesías en contextos socio-tecnológicos y vitales muy heterogéneos.

Este hallazgo alienta futuras investigaciones que profundicen en la diversidad etaria dentro de las generaciones. Si bien existen actualmente algunos estudios sobre estos temas, no revelan la suficiente sistematización, por lo que sus resultados no pueden señalarse como científicamente válidos. Se presenta aquí una de las posibles líneas temáticas para seguir profundizando.

Tabla 2. Síntesis de aportes empíricos más recientes

Revista de Ciencias Empresariales y Sociales. Vol. 13, N°11, 2026 (enero-junio)
ISSN electrónico 2618-2327 (1-24)

Autor(es)	Año	País / Contexto	Aportes empíricos recientes
Lay-Raby et al.	2025	**Chile**	En trabajadores de plataformas digitales: autonomía y apoyo social son predictores clave de satisfacción.
Ryan	2025	**Argentina (Buenos Aires)**	Diferencias motivacionales entre Millennials y Centennials en el entorno local; evidencia limitaciones del CMT.
Sánchez Hidalgo	2025	**España**	Los trabajadores valoran trato justo, autonomía y reducción del estrés por encima del salario.
El País	2024	**España**	Reportes sobre conflictos generacionales vinculados a expectativas laborales.
Foro Económico Mundial	2024	**Global**	El aumento de trabajadores mayores demanda liderazgo inclusivo y cooperación intergeneracional.
LSE & Protiviti	2024	**Internacional (Reino Unido / Global)**	Tensiones generacionales afectan productividad si no se gestionan; riesgos en valores y comunicación.
Bernedo-Moreira & Papanicolau Denegri	2023	**Perú**	Una gestión adecuada de la diversidad generacional mejora la productividad en el sector público.
Herr et al.	2023	**Alemania**	El trabajo significativo predice bienestar psicológico a lo largo del tiempo.
Observatorio Generación & Talento	2023	**España**	Recomendaciones para gestión inclusiva, reducción de sesgos etarios y convivencia generacional.
Soren & Ryff	2023	**Canadá y Estados Unidos.** El estudio se realizó con una muestra de trabajadores de EEUU.	El trabajo alineado con valores fortalece la motivación y bienestar; su ausencia genera fatiga.
Li et al.	2025*	Instituto Finlandés de Salud Ocupacional y Facultad de Ciencias Sociales, Universidad de Tampere, **Tampere, Finlandia** **Finlandia**	El sentido del trabajo y el *career crafting* predicen satisfacción y menor intención de rotación.
Versteegt et al.	2022	**Países Bajos (Holanda)**	La baja autonomía amplifica los efectos nocivos de la injusticia organizacional en la satisfacción.
Clausen et al.	2021	**Dinamarca y Suecia.** El estudio fue realizado por investigadores del **Centro Nacional de Investigación para el Entorno Laboral** en Copenhague (Dinamarca) y del **Instituto de**	El incremento de autonomía laboral se asocia a mayor satisfacción, vigor y bienestar.

Revista de Ciencias Empresariales y Sociales. Vol. 13, N°11, 2026 (enero-junio)
ISSN electrónico 2618-2327 (1-24)

		Investigación del Estrés de la Universidad de Estocolmo (Suecia)	
Ipsen et al.	2021	El estudio comenzó en **Dinamarca** y posteriormente se extendió a **Suecia, Alemania, Reino Unido, Países Bajos, España e Italia**	Análisis de ventajas y desventajas del trabajo desde el hogar durante el COVID-19.
Martela et al.	2021	**Chile**	La autonomía laboral predice un trabajo más significativo y bienestar en trabajadores chilenos.
Wang et al.	2021	Estudio financiado por el Consejo Australiano de Investigación (número de subvención: FL160100033), la Fundación Nacional de Ciencias Naturales de China (número de subvención: 71672012) y la beca Curtin International Postgraduate Research Scholarship (CIPRS) y la beca Research Stipend Scholarship.	El diseño del trabajo en contextos remotos influye en la motivación y el desempeño.
Spagnoli et al.	2020	**Italia**	La hiperconectividad y el *technostress* se asocian con agotamiento emocional, especialmente en jóvenes.

Fuente: elaboración propia

Discusión

Desde una perspectiva aplicada, comprender las motivaciones laborales en clave generacional resulta fundamental para el diseño de estrategias organizacionales que promuevan la retención del talento, el compromiso y el bienestar psicosocial. Variables como la necesidad de reconocimiento, la búsqueda de sentido, la valoración por tareas acotadas en el tiempo y la retroalimentación frecuente emergen como claves para pensar políticas de recursos humanos adaptadas a los perfiles actuales. En este sentido, la articulación entre trabajo y salud mental cobra centralidad: cuando las tareas se perciben como significativas, acordes a las expectativas y valores personales, y en contextos de conducción sensibles y flexibles, se potencia el bienestar subjetivo de los trabajadores y se previenen malestares psicológicos vinculados al estrés, la desmotivación o la alienación laboral.

Entonces, en función de lo mencionado anteriormente, se señala la necesidad de desarrollar instrumentos actualizados de evaluación motivacional que contemplen las nuevas modalidades de trabajo (presencial, remoto, híbrido), la relación con la tecnología y los

Revista de Ciencias Empresariales y Sociales. Vol. 13, N°11, 2026 (enero-junio)
ISSN electrónico 2618-2327 (1-24)

cambios en la relación subjetiva con la autoridad, el tiempo y el sentido del esfuerzo. Estos desarrollos permitirían avanzar hacia una psicología del trabajo más situada, capaz de dar cuenta de los desafíos contemporáneos que atraviesan a quienes hoy protagonizan el escenario laboral.

En suma, el estudio de la motivación intrínseca y extrínseca en las nuevas generaciones (Y y Z) no solo ofrece aportes significativos para el campo de la psicología del trabajo, sino que se constituye también como una herramienta estratégica para pensar el trabajo desde una lógica más situada, humana y preventiva, considerando una estrecha relación de la salud mental con la satisfacción laboral en un contexto caracterizado por la diversidad generacional, es decir por un entrecruzamiento de sentidos del trabajo. Porque el modo en que abordemos hoy la motivación laboral nos obliga a elegir entre reproducir modelos obsoletos o imaginar nuevas formas de implicación y bienestar.

A partir de lo relevado en el presente estudio, surge con mayor evidencia la importancia de actualizar las estrategias de intervención en temas inherentes a factores protectores de la salud mental, tales como la motivación, la satisfacción y el bienestar subjetivo en el trabajo. Quedan las bases para futuras líneas de investigación con evidencia empírica y un muestreo local sobre estas problemáticas.

Limitaciones y futuras líneas de investigación

En primer lugar, una de las limitaciones de esta investigación radica en la ausencia de información detallada sobre las condiciones laborales específicas de los participantes, particularmente en lo relativo al tipo de contratación y al grado de formalidad o informalidad del empleo. En el contexto laboral argentino, caracterizado por altos niveles de informalidad y precariedad, resulta de suma importancia generar nuevas líneas de investigación que focalicen en estas variables y su impacto en la motivación de los trabajadores más jóvenes.

Del mismo modo se podría profundizar en la distinción del trabajo según se realice en el ámbito público o privado, en relación de dependencia o de manera independiente, para arribar a una comprensión más situada de los resultados, atendiendo a las particularidades generacionales y a las diversas formas de trabajo disponibles actualmente.

Por otro lado, se promueve también una base empírica para futuras investigaciones sobre el tema que contemplen la diversidad etaria dentro de cada cohorte generacional con el

fin de identificar si hay una mayor cantidad de diferencias significativas entre las generaciones Y y Z en el ámbito laboral.

Bibliografía

Allan, B. A., Batz-Barbarich, C., Sterling, H. M., & Tay, L. (2019). Outcomes of meaningful work: A meta-analysis. *Journal of Management, 45*(3), 1111–1143. 10.1111/joms.12406

Ancín, I. (2018). *Relación de las características de las generaciones "X" y "Y"*. Revista Caribeña de Ciencias Sociales. https://www.eumed.net/rev/caribe/2018/04/generacinesxy-desarrollo-laboral.html

Alvarado Alfaro, R. C., & Álvarez Aros, E. L. (2021). *Tendencias de la taxonomía de generaciones en el ámbito laboral: Un análisis bibliométrico*. Perspectiva Empresarial, 8(2), 15–28. https://doi.org/10.16967/23898186.691

Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2007). The Job Demands-Resources model: State of the art. *Journal of Managerial Psychology, 22*(3), 309–328. https://doi.org/10.1108/02683940710733115

Bernedo-Moreira, D. H., & Papanicolau Denegri, J. N. A. (2023). *Diversidad generacional y productividad laboral, un problema acuciante en las instituciones públicas peruanas*. *Salud, Ciencia y Tecnología – Serie de Conferencias, 2*, 381. https://doi.org/10.56294/sctconf2023381

Castagno, N. (2022). *El proceso de convertirse en… ágiles: Relación entre counseling y metodologías ágiles, un abordaje posible en organizaciones de servicios* [Tesis de Maestría, Universidad Abierta Interamericana]. https://repositorio.uai.edu.ar/handle/123456789/2963

Clausen, T., Pedersen, L. R. M., Andersen, M. F., Theorell, T., & Madsen, I. E. H. (2022). Job autonomy and psychological well-being: A linear or a non-linear association? European Journal of Work and Organizational Psychology, 31(3), 395–405. https://doi.org/10.1080/1359432X.2021.1972973

Codina, L. (2020). Cómo hacer revisiones bibliográficas tradicionales o sistemáticas utilizando bases de datos académicasoma de conducto auditivo externo: estudio de una serie de casos. Revista orl, 11(2), 139-153.

Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2000). The "what" and "why" of goal pursuits: Human needs and the self-determination of behavior. *Psychological Inquiry, 11*(4), 227–268. https://doi.org/10.1207/S15327965PLI1104_01

Dejours, C. (2000). *Psicodinámica del trabajo y vínculo social. Revista Actualidad Psicológica*, (274), 2–5.

Deloitte. (2025). *2025 Gen Z and Millennial Survey*. Deloitte Global. https://www2.deloitte.com

El País. (2024, abril 9). *Las tensiones generacionales en las empresas: valores, comunicación y productividad*. https://elpais.com/

Esser, J., & Rojas Malpica, C. A. (2006). Subjetividad, trabajo y salud mental. *Salud de los Trabajadores*, *14*(2), 81–86.

Ferrari, L. (2010). Breve reseña sobre las direcciones de la investigación en torno a la motivación como concepto y como proceso en organizaciones. En: Filippi, G. & Zubieta, E. (Eds.). Psicología y trabajo, una relación posible (pp.149-170). Buenos Aires: Eudeba.

Filippi, G. (2015). *Trabajo y subjetividad: ¿El nuevo sujeto laboral?*

Foro Económico Mundial. (2024). *La diversidad de edades definirá la fuerza laboral del futuro*. https://www.weforum.org/

Gagné, M., & Deci, E. L. (2015). Self-determination theory and work motivation. *Journal of Organizational Behavior, 26*(4), 331–362. https://doi.org/10.1002/job.322

González Rey, F. (2002). Sujeto y subjetividad: Una aproximación histórico-cultural. Bogotá, Colombia: Universidad Nacional de Colombia.

Hackman, J. R., & Oldham, G. R. (1976). Motivation through the design of work: Test of a theory. *Organizational Behavior and Human Performance,* 16(*2*), 250–279.

Herr, R. M., Brokmeier, L., Baron, B. N., Mauss, D., & Fischer, J. E. (2023). The longitudinal directional associations of meaningful work with mental well-being: Initial findings from an exploratory investigation. *BMC Psychology, 11,* 325. https://doi.org/10.1186/s40359-023-01308-x

Instituto Nacional de Estadística y Censos. (2024). *Encuesta Permanente de Hogares (EPH): Indicadores del mercado de trabajo*. INDEC.

Instituto Nacional de Estadística y Censos. (2023). *Censo Nacional de Población, Hogares y Viviendas 2022: Resultados definitivos*. INDEC.

Ipsen, C., van Veldhoven, M., Kirchner, K., & Hansen, J. P. (2021). Six Key Advantages and Disadvantages of Working from Home in Europe during COVID-19. *International Journal of Environmental Research and Public Health, 18*(4), 1826. https://doi.org/10.3390/ijerph18041826

Lay-Raby, N., Cea-González, P., de la Fuente-Mella, H., & Ríos-Vásquez, G. (2025). *Exploring job satisfaction in the platform economy: A multidimensional study of mobile digital platform workers in Chile*. Sustainability, 17(*2*), 532. https://doi.org/10.3390/su17020532

Li, J., Kaltiainen, J. & Hakanen, J.J. How Career Crafting Promotes Employee Well-being: The Role of Professional and Organizational Identification. *J Bus Psychol* (2025). https://doi.org/10.1007/s10869-025-10037-4

Martela, F., Gómez, M., Unanue, W., Araya, S., Bravo, D., & Espejo, A. (2021). *What makes work meaningful? Longitudinal evidence for the importance of autonomy and beneficence for meaningful work. Journal of Vocational Behavior, 131*, Article 103631. https://doi.org/10.1016/j.jvb.2021.103631

Mercer. (2024). *Global Talent Trends 2024–2025: Workforce 2.0*. Mercer. https://www.mercer.com/es-ar/insights/people-strategy/future-of-work/global-talent-trends/

Neffa, J. C. (1999). Actividad, trabajo y empleo: algunas reflexiones sobre un tema en debate. *Orientación y sociedad*, *1*, 127-161.

Nuttin, J. (1982) Teoría de la motivación humana. Barcelona: Paidós.

Observatorio Generación & Talento. (2023). *Gestión de la diversidad generacional*. Dossier Corresponsables. https://generacciona.org/

Orejuela Gómez, J. M., & Ramírez, D. M. (2011). *Aproximación cualitativa al estudio de la subjetividad laboral en profesionales colombianos*. Revista CES Psicología, 4(2), 56–72. http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1657-89612011000100009

Pew Research Center. (2019, January 17). *Defining generations: Where Millennials end and Generation Z begins*. Recuperado de https://www.pewresearch.org

Pinder, C. C. (2014). *Work motivation in organizational behavior* (2nd ed.). Psychology Press.

Porras Velásquez, N. R. (2018). *Comunicación y poder en el discurso de la psicología del*

trabajo y de las organizaciones. En C. Jiménez & A. P. Pereyra (Eds.), *Psicología del trabajo y de las organizaciones: Enfoques críticos*(pp. 37–60). Editorial Unimagdalena.

Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2023). *Comportamiento organizacional* (19.ª ed.). Pearson Educación.

Ryan, A. (Escritora), y Solís, M.C. (Directora) (2025). *La motivación intrínseca y extrínseca de las generaciones Y Z en el trabajo, en Buenos Aires* (Tesis de licenciatura no publicada). Universidad Católica Argentina.

Sánchez Hidalgo, M. (2025, 30 de abril). ¿Cuánto importan las condiciones no materiales? Los trabajadores renunciarían a una quinta parte del salario para no estar estresados. *El País*. https://elpais.com/economia/2025-04-30/cuanto-importan-las-condiciones-no-materiales-los-trabajadores-renunciarian-a-una-quinta-parte-del-salario-para-no-estar-estresados.html

Schlemenson, A. (2002). *El sentido del trabajo*. En *La estrategia del talento: Alternativas para su desarrollo en organizaciones y empresas en tiempos de crisis* (Cap. 4, pp. 137–182). Buenos Aires: Editorial Paidós.

Soren, A., & Ryff, C. D. (2023). *Meaningful work, well-being, and health: Enacting a eudaimonic vision*. *International Journal of Environmental Research and Public Health, 20*(16), 6570. https://doi.org/10.3390/ijerph20166570

Spagnoli, P., Molino, M., Molinaro, D., Giancaspro, M. L., Manuti, A., & Ghislieri, C. (2020). *Workaholism and technostress during the COVID-19 emergency: The crucial role of leaders in remote working.* Frontiers in Psychology, 11, 620310. https://doi.org/10.3389/fpsyg.2020.620310

The Inclusion Initiative (LSE) & Protiviti. (2024). *Unlocking the Productivity Potential of a Multigenerational Workforce* (Generations Survey Report). London School of Economics & Protiviti.

Toro Álvarez, F. (1992). *Cuestionario de motivación para el trabajo (CMT). Manual de instrucciones* (2a ed.). Medellín: CINCEL. ISBN 958-95092-6-6.

Toro Álvarez, F. (1998). *Motivación para el trabajo: Derivación de Factores de Segundo Orden a partir del Test Motivacional (CMT).* Revista Interamericana de Psicología Ocupacional. Volúmen 17. N° 1

U.S. Department of Labor. (2024). *Changes in the U.S. labor supply: Q2 2024 summary*. U.S.

Department of Labor. https://www.dol.gov/sites/dolgov/files/ETA/opder/DASP/Trendlines/posts/2024_08/Trendlines_August_2024.html

Versteegt, L., van Dijke, M., van Ruysseveldt, J., & van den Bos, K. (2022). When employees experience low levels of job autonomy, fair procedures buffer unfair outcomes. Frontiers in Psychology, 13, Article 784853. https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.784853

Wang, B., Liu, Y., Qian, J., & Parker, S. K. (2021). Achieving Effective Remote Working During the COVID-19 Pandemic: A Work Design Perspective. *Applied psychology = Psychologie appliquee*, *70*(1), 16–59. https://doi.org/10.1111/apps.12290

Williams, K. C., & Page, R. A. (2011). Marketing to the generations. *Journal of Behavioral Studies in Business*, 3, 1–17.