



Percepción de la jerarquía de necesidades de Maslow y su relación con los factores de atracción y retención del talento humano

Perception of Maslow's hierarchy of needs and its relationship to attract and retain the human talent

Sergio Madero Gómez*

Tecnológico de Monterrey, México

Recibido el 12 de julio de 2021; aceptado el 8 de noviembre de 2022
Disponible en Internet el: 9 de noviembre de 2022

Resumen

Las teorías de motivación fueron desarrolladas desde hace más de 50 años, como consecuencia inmediata de los resultados obtenidos en el experimento de Hawthorne, básicamente un movimiento de reacción y de oposición a la teoría clásica de la administración y no tenían la perspectiva con la que se cuenta en la actualidad respecto a la tecnología, comunicación y aperturas globales. El objetivo de la presente investigación además de validar una escala de medida de los factores que integran la pirámide de las necesidades de Maslow, trata identificar la relación que tienen con los factores de atracción y/o retención del talento en el entorno laboral mexicano. Es una investigación cuantitativa, se utilizó un cuestionario se aplicó en formato en línea a una muestra a conveniencia de 416 personas radican en la zona metropolitana de Monterrey, Nuevo León, México, entre los hallazgos encontrados se puede mencionar que las necesidades de mayor interés son las sociales y las de autoestima, así mismo se concluye que las escalas en el cuestionario son válidas y confiables para poder estudiar el tema en otros contextos.

Código JEL: J24, M12, M54

Palabras clave: teorías de motivación; Maslow; atracción de talento; retención de talento; recursos humanos

* Autor para correspondencia

Correo electrónico: smadero@tec.mx (S. Madero Gómez).

La revisión por pares es responsabilidad de la Universidad Nacional Autónoma de México.

<http://dx.doi.org/10.22201/fca.24488410e.2023.3416>

0186- 1042/© 2019 Universidad Nacional Autónoma de México, Facultad de Contaduría y Administración. Este es un artículo Open Access bajo la licencia CC BY-NC-SA (<https://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/>)

Abstract

Motivation theories were developed more than 50 years ago, as an immediate consequence of the results obtained in the Hawthorne experiment. It was basically a reaction and opposition to the classical theory of management without today's perspective regarding technology, communication, and global openings. The aim of this research, in addition to validating a scale of measurement of the factors that make up Maslow's pyramid of needs, is to identify the relationship they have with the factors of attraction of human talent in the Mexican work environment. This is quantitative research; an online questionnaire was applied using a convenience sample of 416 people. These people live in the metropolitan area of Monterrey, Nuevo León, Mexico. Amongst the findings, it can be mentioned that the needs of greatest interest are social and self-esteem, likewise it is concluded that the scales in the questionnaire are valid and reliable. In the future, it is expected to continue evaluating the scale in other contexts.

JEL Code: J24, M12, M54

Keywords: motivation theories; Maslow; human talent attraction; human talent retention; human resource management

Introducción

La administración y las ciencias sociales se enfocan principalmente al estudio del comportamiento humano definiendo términos y conceptos como: deseos, necesidades, instintos, impulsos, etc. para hacer referencia a una fuerza interna del individuo que lo lleva a tener un comportamiento positivo o negativo y poder lograr una meta u objetivo previamente planteado, como lo hacen diversos autores en sus investigaciones con la finalidad de destacar la relevancia que tienen las personas en los diversos ámbitos que se desarrollan. Montoro, Pinazo y Tortosa (2007); Hernández (2011); Madero y Rodríguez (2018); Mejía, De la Rosa-Salazar y Huertas-Moreno (2021).

Por su parte Araya-Castillo y Pedreros-Gajardo (2013) y Sekhar, Patwardhan y Singh (2013) realizan una revisión a las teorías de motivación destacando relevancia y la importancia que tiene estudiar estos temas. Griffin, Phillips y Gully (2020) definen la motivación como el conjunto de fuerzas que hace que las personas se comporten de cierta forma y mencionan diversas teorías ligadas a la motivación del comportamiento, como la de Frederick Herzberg, Abraham Maslow, David Mc Clelland, Douglas Mc Gregor y Victor Vroom, principalmente han sido desarrolladas tratando de explicar qué es lo que impulsa al ser humano a vivir su día a día cumpliendo con las diversas actividades que realiza. Estas teorías se han centrado en la explicación de conductas con base en diferentes aspectos de las necesidades humanas, desde lo económico, lo laboral, hasta la supervivencia básica. (Koncar et al., 2022; Shannon, 2017; Kopelman, Prottas y Davis, 2008; Carson, 2005).

A pesar de que la administración científica mejoró los procesos organizacionales y la productividad en las empresas, también aumentó la monotonía en el trabajo afectando la iniciativa y las preferencias de las personas ocasionando de alguna manera malestar y molestia entre ellas, pues aparecieron una serie de modificaciones en las jornadas laborales, afectando horarios, condiciones de trabajo y salarios que no alcanzaban para cubrir las necesidades básicas de las familias de esa época y el deterioro social era inevitable debido principalmente a los procesos de automatización, originando con ello, el surgimiento de la escuela de las relaciones humanas con la idea de estudiar el comportamiento de las personas y poder humanizar a las empresas, centrándose en las actividades realizadas, en las aspiraciones y en las motivaciones que tienen las personas, Cardiel (2015), Ahuja y Ranga (2022); Ali y Anwar (2021); Dourado y Zambroni-de-Souza (2020); Foncubierta-Rodríguez y Sánchez-Montero (2019).

Griffin, Phillips y Gully (2020), señalan que el movimiento de las relaciones humanas o también llamada escuela de las relaciones humanas destaca que las orientaciones, valores y sentimientos de los trabajadores son parte importante de la dinámica y desempeño organizacional. Las principales causas del origen de la teoría de las relaciones humanas se basan principalmente en: a) la necesidad de humanizar y democratizar la administración, liberándola de los conceptos rígidos y mecanicistas de la teoría clásica. b) el desarrollo mismo de las llamadas ciencias humanas, en especial la psicología y la sociología, c) las ideas de Elton Mayo quién es considerado el fundador de la escuela; así como algunos de sus seguidores como John Dewey, Kurt Lewin, Fritz Roethlisberger y William Dickson y finalmente d) las conclusiones del experimento de Hawthorne, llevado a cabo entre 1927 y 1932 bajo la coordinación de Elton Mayo, que pusieron en entredicho los principales postulados de la teoría clásica de la administración.

En la actualidad se presenta una problemática similar tanto en procesos organizacionales como en temas del comportamiento humano, ocasionada por una variedad de factores entre los que destacan la implementación y el uso de la tecnología, los esquemas de digitalización en los diversos procesos productivos y de gestión empresarial así como el surgimiento de las redes sociales, dando como resultados un incremento en la rotación del personal, insatisfacción en los colaboradores, agotamiento físico y mental en las personas, falta de motivación e interés por realizar las tareas asignadas ocasionado por no tener las competencias requeridas para hacer dicha actividad, que de alguna manera se afectan los procesos de atracción y retención del talento en las organizaciones.

Después de analizar éstos aspectos se han generado las siguientes preguntas que serán importantes hacerse para poder llevar a cabo la presente investigación: ¿Seguirán siendo vigentes las teorías de motivación o es necesario hacer ajustes por la dinámica que tienen en la actualidad los procesos humanos, como la evolución del trabajo y el uso de la tecnología?, ¿En la actualidad es necesario conocer cuáles son los aspectos que las personas le dan más importancia en su vida diaria y en su desarrollo

profesional?, ¿A qué elemento de la jerarquía de necesidades de Maslow le dan mayor relevancia las personas en la actualidad? y finalmente, ¿Cuáles son los aspectos de los procesos de recursos humanos que más influyen en la jerarquía de necesidades de Maslow?.

Dando continuidad al trabajo realizado por Madero, Rojas y Borbolla (2021) y tomando en cuenta una de las conclusiones de los trabajos de Araya-Castillo y Pedreros-Gajardo (2013); Latham y Pinder (2005) y de Rasskazova, Ivanova y Sheldon (2016) donde mencionan que es necesario actualizar y fundamentar con nuevos modelos o nuevas mediciones los aspectos del comportamiento humano, basado en las clasificaciones de motivación aportadas por Abraham Maslow, la presente investigación tiene como objetivos analizar la jerarquía de las necesidades que tienen las personas de acuerdo a la época que estamos viviendo considerando el entorno laboral mexicano, así como diseñar, adaptar y validar una escala de medida de los factores motivadores de la pirámide de necesidades de Maslow, además de identificar cuáles son los factores de atracción y retención del talento que más influyen desde la perspectiva de la teoría de Maslow.

El resto del trabajo está estructurado de la siguiente manera. Primero, procedemos a elaborar una revisión de la literatura que existe en el tema, en seguida se establece el método utilizado en la investigación donde se explican los aspectos que se consideraron para realizar el trabajo, luego se hace el análisis de los resultados de validez y confiabilidad, así como los resultados estadísticos con su análisis correspondiente y finalizamos con las conclusiones, limitantes y algunas lecciones reflexivas desde el punto de vista empresarial.

Revisión de la literatura

Después de la primera guerra mundial, el estudio de los procesos organizacionales se orientó hacia la comprensión del rol que tenían los diversos factores humanos y psicológicos, es por eso que en la décadas de 1920 y 1930, se les pidió a un equipo de investigadores de la Universidad de Harvard liderados por Elton Mayo, Fritz Roethlisberger y William Dickson, que estudiaran las actividades de los diversos grupos de trabajo en la planta Hawthorne de la Western Electric, situada en Cicero, Illinois, Estados Unidos, con la finalidad de evaluar diversos factores y los efectos que tenían en la productividad, como son premios, bonos, incentivos, tiempos de descanso, etc.

Los investigadores descubrieron que los comportamientos individuales se modificaron en los grupos de trabajo y por ellos mismos, señalando que las personas mejoran algún aspecto de su comportamiento o de su desempeño simplemente porque están siendo observadas o evaluadas, en esencia los empleados están más motivados cuando creen que la organización para la que trabajan se preocupa por ellos y está dispuesta a escucharlos, muchas de estas razones han estado inspirando a realizar

investigaciones adicionales de los efectos de las relaciones sociales, la motivación, la comunicación y la satisfacción laboral, entre otros tópicos más, (Griffin, 2022; Griffin et al. 2020; Cardiel, 2015).

De acuerdo con Robbins y Judge (2017:209), motivación es “el proceso que determina la intensidad, dirección y persistencia del esfuerzo de un individuo hacia el logro de una meta”. Además, mencionan que la intensidad se refiere a la cantidad de esfuerzo que hace alguien, sin embargo, debe tener una dirección, es decir, que el esfuerzo se oriente hacia algo, finalmente la motivación debe tener una persistencia, y se refiere por cuanto tiempo la persona es capaz de mantener ese esfuerzo.

Por su parte, Mejía, De la Rosa-Salazar y Huertas-Moreno (2021); Touré-Tillery y Fishbach (2011) y Fishbach y Ferguson (2007), entre otros más, mencionan que la motivación nace de la creación consciente de una meta, pues esto es una representación mental de un estado deseado. Así se puede mencionar que la motivación va asociada con la satisfacción, intensidad, provocación e inspiración de cumplir una meta como lo mencionan Taylor (2007); Alonso (2008); Naranjo (2009) en sus investigaciones relacionadas con el tema.

Una de las teorías más conocidas sobre motivación es la de Abraham Maslow, titulada la teoría de la jerarquía de las necesidades, apareciendo en 1943 que trata de explicar qué es lo que impulsa la conducta humana en la satisfacción de diversas necesidades, la forma en que se conceptualiza la teoría es una pirámide que prioriza las necesidades de un individuo. Donde destaca cinco niveles principales los cuales mueven al ser humano, siendo estos las necesidades fisiológicas, de seguridad, sociales, de autoestima/reconocimiento y la autorrealización. Maslow muestra en su pirámide que, para lograr satisfacer una necesidad de nivel alto, es necesario haber satisfecho las de niveles bajos (Maslow, 1943; Dye, Mills y Weatherbee, 2005; Stum, 2001).

De acuerdo con la teoría de Maslow, se puede mencionar que la mayoría de las personas (entre 1940 y 1950) buscaba la supervivencia como principal motivación, debido al entorno que se vivió previo, durante y posterior de la segunda guerra mundial, siendo real el primer nivel propuesto por Maslow, las necesidades fisiológicas. Entre ellas se encuentran la necesidad de liberarse de la sed y del hambre, aliviar el dolor, el cansancio, así como la necesidad de dormir. Por ende, al cumplir estas necesidades, podían aspirar a más, por ejemplo, los individuos estudiaban para así poder tener una profesión que les diera ganancia para comer, vivir, tener una casa con temperatura adecuada en sus áreas de interacción, etc. (Arango y Ramírez, 2007).

El segundo nivel se refiere a las necesidades de seguridad, las que incluyen el cuidado y la protección contra los daños físicos y emocionales, se preocupan por ahorrar, por comprar bienes y seguros para tener una vida ordenada sin preocupaciones en el futuro, éstas necesidades aparecen una vez que están relativamente satisfechas las anteriores, en seguida, en el tercer nivel, están las necesidades de pertenencia, es decir, son las que tratan de hacer que el individuo pueda relacionarse con los demás

miembros de la sociedad o personas que lo rodean, buscando su afecto o bien su interacción o asociación con cada uno de ellos, representan la voluntad de reconocer y ser reconocido por los demás, que incluyen el afecto, el sentido de pertenencia, la aceptación, la identificación con un grupo y la amistad.

El cuarto grupo de necesidades de la jerarquía de Maslow es la de autoestima/reconocimiento, es decir, el deseo de realización, dominio de lo que realiza, competencias adquiridas, independencia, autonomía y libertad, también puede ser también un deseo de reputación, prestigio, estatus y reconocimiento, algunos autores mencionan que es la necesidad de sentirse útil y necesario, finalmente las necesidades de autorrealización, es cuando se manifiesta por completo o una realización de las actividades realizadas, tanto en aspectos de desarrollo físico, como psicológico o social. Sin embargo, hoy en día, las motivaciones y el orden de estas necesidades en una persona son muy distintas que en otra. (Montoro, Pinazo y Tortosa, 2007; Barnes y Pressey, 2012).

Existen evidencias recientes sobre el estudio, análisis y aportaciones de la teoría de Maslow que se muestran a continuación en la tabla 1.

Tabla 1
 Investigaciones aplicadas basadas en la Teoría de Maslow

Autores	Aplicación
Gambrel y Cianci (2003)	Perspectiva colectiva y de aplicación internacional
Adams, Harris y Martin (2015)	Perspectiva de las pequeñas empresas
Rasskazova, Ivanova y Sheldon (2016)	Combinación con el modelo de la teoría de la autodeterminación
Gallagher et al., (2017)	Desarrollo y validación de una escala
Vargas-Hernández y Arreola-Enríquez (2017)	Microempresas familiares
Yong, et al., (2017)	Analizan las necesidades de los consumidores deportivos
Acevedo (2018)	Una perspectiva humanista
Tripathi y Moakumla (2018)	Aspectos relacionados con la calidad de vida de las personas
Cavalcanti et al., (2019)	Desarrollo y validación de una escala
Genkova (2021)	Factores macroeconómicos de la sociedad en general
Rojas-Rojas, et al., (2021)	Las necesidades humanas desde la perspectiva de la contabilidad

Fuente: Elaboración propia

En lo que respecta a los factores de atracción y retención del talento, Araya, Rojas y Varas (2021); Dourado y Zambroni-de-Souza (2020); así como Madero (2019), mencionan la relevancia de diseñar estrategias, procesos y herramientas de gestión en las áreas de recursos humanos con la finalidad de que las personas al momento de ingresar a una empresa estén motivadas y se vayan adaptando a ese entorno laboral actual, por su parte las organizaciones tienen que satisfacer las preferencias de las nuevas generaciones en los diversos lugares de trabajo con la finalidad de generar una propuesta de valor atractiva

para que las personas puedan continuar cumpliendo sus funciones, ayudando a la permanencia, destacando las oportunidades de crecimiento, el desarrollo de habilidades en las personas, las actividades que favorezcan el balance vida trabajo, entre otras prácticas más como un conjunto de elementos para considerar en los aspectos motivacionales tanto intrínsecos como extrínsecos de los colaboradores.

En ese mismo contexto, pero considerando las preferencias de los buscadores de empleo, Ng, Schweitzer y Lyons (2010) mencionan también las oportunidades de avanzar y crecer en la empresa, tener buenos líderes al frente de las áreas de trabajo, así como buenos compañeros de trabajo y atractivos planes de prestaciones y beneficios, aunque también es importante mencionar la relevancia que tienen las compensaciones monetarias y no monetarias como factores motivacionales decisivos para poder analizar una alternativa laboral.

Por su parte Jerome, et al. (2014) mencionan la importancia de que las políticas empresariales relacionadas con la fuerza laboral sean más flexibles, pues las nuevas generaciones prefieren actividades con horarios flexibles que favorezcan la realización del trabajo en un formato híbrido, y por lo tanto se mantengan los niveles de productividad, el logro de resultados y la permanencia. Estos aspectos son muy relevantes en los procesos del comportamiento humano, es especial en términos de motivación.

Metodología

En seguida se presenta la metodología en la que se sustenta esta investigación cuantitativa no experimental, transeccional de tipo descriptiva y correlacional, realizada en el área metropolitana de la ciudad de Monterrey, Nuevo León, México.

Estructura y diseño del instrumento de medida

Para continuar con el desarrollo de la presente investigación, se consideró analizar el trabajo realizado por Taormina y Gao (2013), por ser una investigación con más de 600 citas y que en su versión original en el idioma Inglés consta de 72 ítems en una escala de Likert de 5 puntos, tras hacer una revisión del texto y de la información relacionada con la teoría de Maslow, se decidió hacer la adaptación al Castellano para aplicarlo en el contexto Mexicano y continuar el trabajo realizado por Madero, Rojas y Borbolla (2021) con la finalidad de poder dejar evidencia de los resultados en ambientes hispanoparlantes.

En lo que respecta al diseño del instrumento de medición, se utilizaron y seleccionaron 56 ítems en total, de los cuales 6 ítems se utilizaron para medir las necesidades fisiológicas, 6 las de seguridad, 9 las sociales o de afiliación, 7 las de autoestima/reconocimiento y 8 las de autorrealización, (ver en anexos las preguntas utilizadas), en lo que respecta a los aspectos de atracción y retención se adaptaron de los

trabajos realizados por Madero (2019), Ng, Schweitzer y Lyons (2010) y Madero (2010), obteniéndose un total de 20 ítems, utilizando en todos ellos, escalas tipo Likert, donde 1 es “totalmente en desacuerdo” y 5 “totalmente de acuerdo y finalmente se agregaron 6 variables demográficas relacionadas a la persona que contesta el cuestionario. La versión final del cuestionario que incluye los ítems antes mencionados se desarrolló en un formato electrónico utilizando la plataforma de Google forms.

Considerando lo que Hernández, Fernández y Baptista (2014) mencionan, para el desarrollo de la presente investigación, se utilizó un muestreo a conveniencia y una técnica de bola de nieve; Para la recolección de los datos, la liga de acceso al cuestionario fue compartida de manera individual por medio de correo electrónico a los diversos contactos del autor, que fueran mayores de edad y que estuvieran trabajando o estudiando algún posgrado en la zona metropolitana de Monterrey, en el norte de México, pidiéndoseles que lo compartieron con sus compañeros de estudio o trabajo, para tal efecto se lograron aplicar un total de 416 cuestionarios con la información completa, sin embargo, a pesar de ser un número estadísticamente significativo para el tamaño de muestra, para la presente investigación, se considera que los resultados son propios de los participantes en el momento actual y que no pueden ser generalizados para toda la población.

Es conveniente mencionar que para el desarrollo de los análisis correspondientes se utilizó el software estadístico SPSS versión 24 y así poder realizar los análisis descriptivos de los datos y los diversos modelos de regresión lineal múltiple que se presentan posteriormente. Algunas limitaciones metodológicas encontradas al realizar la investigación se centran en las medidas utilizadas para recolectar los datos pues no hay evidencias de información relacionada con las empresas donde trabajan los participantes como son el sector, el tamaño de la empresa, el inicio de operaciones, el mercado que atiende, entre otros aspectos más.

Análisis de los participantes

En seguida se muestran las características de los participantes en la investigación, que sirven para conocer los datos de las personas involucradas, destacando que el 44.7% son del género masculino, el 55.3% restante del género femenino, y el 71.6% tiene menos de 40 años, (ver tabla 2).

Tabla 2
 Características de las personas que respondieron el cuestionario

Datos demográficos	N	Porcentaje
Género		
Masculino	186	44.7%
Femenino	230	55.3%
Año de nacimiento		
Antes de 1980 (inclusive)	118	28.4%
Entre 1981 y 1996	221	53.1%
Después de 1997 (inclusive)	77	18.5%
Actividad que realiza		
Trabaja	355	85.3%
Trabaja y Estudia	61	14.7%
Lugar que ocupa en la familia		
Mayor	176	42.3%
En medio	98	23.6%
Menor	142	34.1%

El tamaño de la muestra es de 416 participantes

Fuente: Elaboración propia

Con la finalidad de conocer cuáles son los planes que tienen las personas que participan en la investigación, se plantearon dos puntos de vista, uno relacionado con el corto plazo, (en los próximos dos años), y otro a mediano plazo haciendo énfasis que se refiere a planes con más de 3 años. De acuerdo con los resultados obtenidos, es importante mencionar que en el corto plazo destacan la formación de un negocio propio (29.8%), ocupar una posición directiva (25.2%) y continuar trabajando (21.2%), identificando que son aspectos de motivación y de atracción y retención del talento, mientras que los resultados obtenidos para los planes a mediano plazo, se observa un incremento en la motivación para emprender y crear su propio negocio (50.5%), (ver tabla 3).

Tabla 3
 Planes de las personas que respondieron el cuestionario en el corto y mediano plazo

	Corto plazo		Mediano plazo	
	Menos de 2 años		Más de 3 años	
Ocupar una posición directiva	105	25.2%	91	21.9%
Formar un negocio propio	124	29.8%	210	50.5%
Continuar la empresa familiar	25	6.0%	24	5.8%
Continuar trabajando	88	21.2%	38	9.1%
No tengo planes	74	17.8%	53	12.7%
	416	100.0%	416	100.0%

Fuente: Elaboración propia

Análisis descriptivo inicial

Con la finalidad de responder a uno de los objetivos de la investigación, en la siguiente tabla se muestran los resultados descriptivos de los diversos ítems de cada una de las necesidades de Maslow, pudiendo identificar que las necesidades de autoestima y de afiliación son las que mayor promedio en la escala de medida muestran, (ver tabla 4), hoy en día, de acuerdo con los resultados obtenidos, las motivaciones y el orden de estas necesidades parecieran ser distintas a la jerarquía y al orden que se conoce originalmente.

Tabla 4

Relación de las necesidades de Maslow

Necesidades e ítems más representativos	Promedio	Desv. Est.
1.- Necesidades Fisiológicas	3.53	0.73
2.- Necesidades de Seguridad	3.77	0.71
3.- Necesidades Sociales/ de Afiliación	4.14	0.61
4.- Necesidades de Autoestima/Reconocimiento	4.16	0.79
5.- Necesidades de Autorrealización	3.57	0.89

Fuente: Elaboración propia

En seguida se puede observar que los aspectos de la atracción y retención del talento que de alguna manera influyen en el desarrollo profesional están enfocados principalmente en aspectos de la retribución no monetaria, que algunos autores como Espinoza y Toscano (2020) analizan el salario emocional destacando que es un elemento facilitador en el ambiente laboral y ayuda a la empresa para ser un buen lugar para trabajar, algunos aspectos son el reconocimiento, la retroalimentación efectiva, el diseño de actividades atractivas y retadoras, así como tener un ambiente agradable de trabajo, entre otras más, (ver tabla 5).

Tabla 5

Aspectos de atracción y retención más representativos

	Promedio	Desv. Est.
1.- Tener actividades atractivas y sentirte útil	4.44	0.81
2.- Tener un ambiente agradable de trabajo	4.43	0.89
3.- Tener buen trato de los compañeros de trabajo	4.43	0.81
4.- Desarrollar nuevos conocimientos	4.39	0.90
5.- Aprovechar las redes de contacto para hacer mejor el trabajo	4.31	0.86
6.- Tener buen trato de los líderes (jefes) de la empresa	4.31	0.97
7.- Trabajar con proyectos retadores e interesantes	4.30	0.89
8.- Tener horarios de trabajo flexibles	4.30	1.00
9.- Alcanzar calidad y balance de vida en tu trabajo	4.20	0.92
10.- Participación en la toma de decisiones	4.19	0.99

Fuente: Elaboración propia

Análisis de validez y confiabilidad

Como se sabe, el cuestionario es una herramienta de las más utilizadas en el ámbito de la investigación y se define como un instrumento que ayuda a recoger datos e información, diseñado específicamente para poder universalizar y cuantificar toda la información de manera más sencilla, con el objetivo de poder de poder comparar información, tal como lo menciona Arribas (2004).

Posterior a la creación de una escala de medición, se debe asegurar que el instrumento sea válido y confiable. La validez consiste en que el instrumento de medición creado mida realmente lo que pretende medir o para lo que fue creado. Existen múltiples tipos de métodos para validar un instrumento, sin embargo, éste es un proceso importante en las investigaciones, siendo así la validez la que permita que se realicen interpretaciones o inferencias correctas de las puntuaciones obtenidas a través de la aplicación del test. (Luján-Tangarife y Cardona-Arias, 2015). Uno de los métodos de validez utilizados fue la validez de expertos, que revisaron en distintas ocasiones el cuestionario e hicieron las modificaciones correspondientes en el texto, así como el seguimiento en la traducción de la escala original que estaba en el idioma inglés.

En cuanto a la confiabilidad de la escala de medición, éste, es el grado en que el instrumento mide con precisión cada una de las variables involucradas, la fiabilidad, indica la capacidad del instrumento para ser empleado múltiples veces y se obtengan resultados constantes y veraces, de acuerdo con Arribas (2004).

Para continuar con el análisis de los datos y poder obtener el grado de confiabilidad de cada uno de los constructos, se realizaron diversas pruebas estadísticas de análisis multivariado, observando un KMO de 0.931, sig=0.000, lo que muestra una alta relación entre las variables y que la prueba del análisis factorial sí se puede realizar, en lo que respecta a la primera prueba de validez, los coeficientes resultantes de la matriz de correlaciones anti-image mostraron indicadores mayores de 0.5, por lo tanto, todos los datos presentan validez.

Para cumplir con los objetivos de la investigación previamente mencionados, se realizó un análisis factorial exploratorio para conocer las cargas factoriales de cada uno de los ítems de la escala de medida de las necesidades de Maslow, observando en la matriz de componentes rotada cargas factoriales mayores de 0.5, confirmando la convergencia de cada uno de los ítems de las cinco dimensiones utilizadas en el diseño del instrumento de medición (ver tabla 6), sin embargo, hubo un ajuste en los ítems de las necesidades de seguridad, pues se agruparon dos que pertenecen a la necesidad de afiliación, (Afiliación6: El sentimiento de unión que tengo con mi familia y Afiliación3: El sentimiento de unión que tengo con mi familia), pero se consideró conveniente dejarlos en esa dimensión, pues la familia desde la perspectiva

cultural en México tiene un rol importante en el desarrollo profesional, tal como lo menciona Madero (2010).

Tabla 6
 Matriz Rotada de Componentes

	Dimensiones de las necesidades de Maslow				
	1	2	3	4	5
AutoEstima5	.841				
AutoEstima6	.838				
AutoEstima2	.761				
AutoEstima3	.755				
AutoEstima7	.740				
AutoEstima1	.660				
AutoEstima4	.630				
Realización7		.765			
Realización4		.762			
Realización5		.756			
Realización8		.746			
Realización6		.736			
Realización2		.612			
Realización3		.611			
Afiliación4			.809		
Afiliación5			.773		
Afiliación2			.729		
Afiliación9			.668		
Afiliación8			.628		
Afiliación1			.573		
Seguridad1				.796	
Seguridad2				.709	
Seguridad3				.697	
Afiliación6				.569	
Afiliación3				.533	
Fisiológicas7					.661
Fisiológicas8					.645
Fisiológicas3					.605
Fisiológicas4					.573
Fisiológicas2					.543
Fisiológicas1					.507

Método de Extracción: Análisis de Componentes Principales.

Método de Rotación: Varimax.

Fuente: Elaboración propia

Análisis de los resultados

Como se puede observar en la tabla 6, cada dimensión tiene convergencia y consistencia en sus ítems, aunque se tuvieron que eliminar todos aquellos que no la tenían o que mostraban cargas factoriales

menores de 0.5, posteriormente se obtuvieron los índices de confiabilidad con el estadístico alfa de cronbach, que resultaron estadísticamente confiables (ver tabla 7). Buscando una posible relación entre las distintas necesidades utilizadas en la jerarquía de Maslow, se procede a realizar un análisis de correlación, obteniéndose los siguientes resultados:

Tabla 7
 Matriz de correlaciones

Variables/Necesidades	a	1	2	3	4	5
1. Fisiológicas	.698	1.0				
2. Seguridad	.778	.39**	1.0			
3. Afiliación/Sociales	.868	.39**	.52**	1.0		
4. AutoEstima/Reconocimiento	.936	.43**	.38**	.50**	1.0	
5. Autorrealización	.937	.38**	.42**	.55**	.73**	1.0

n= 416, **p<0.01; *p<0.05;

Fuente: Elaboración propia

Se puede observar que todas las relaciones muestran factores de correlación positivos, destacando que las necesidades de autorrealización muestran el porcentaje mayor de correlación con las necesidades de autoestima, ($R=0.73$, $\text{sign} \leq 0.01$), es decir, cuando las personas saben que hacen las cosas bien, que se les reconoce lo que hacen, favorece que se sientan satisfechas, utilizando sus capacidades al máximo, en cualquier rol que realicen, aunque en esta investigación se puede analizar desde el punto de vista empresarial o laboral, por eso la relevancia de los reconocimientos ya sea de tipo monetario o no monetario para que cumplan los objetivos que se tienen planeados en la gestión del tanto humano.

Continuando con el análisis de los resultados y con la finalidad de cumplir con los objetivos previamente mencionados se hicieron los modelos de regresión para identificar el impacto que tienen los diversos factores de atracción y retención en la jerarquía de las necesidades de Maslow.

Teniendo como variables dependientes cada una de las cinco necesidades de Maslow y como variables independientes los diversos factores de atracción y retención del talento, se obtuvieron los siguientes resultados: Para las necesidades fisiológicas, los factores que más influyen son las actividades retadoras e interesantes y las retribuciones en especie como son los paquetes de prestaciones y beneficios. En lo que respecta a las necesidades de seguridad, se observa que el trato de los compañeros y los aspectos de compensación variable con los que más influyen, para lo cual es importante destacar que, en estas primeras dos necesidades, se puede observar que hay dos elementos de las compensaciones monetarias que sí tienen un efecto estadístico y confirman la relevancia que tienen en la actualidad este tipo de práctica en la función de recursos humanos en las empresas, (ver tabla 8).

Tabla 8
 Resultados de los modelos de las necesidades de Maslow ^{a,b}

	Modelo 1	Modelo 2	Modelo 3	Modelo 4	Modelo 5
	Fisiológicas ^c	Seguridad ^c	Afiliación ^c	Autoestima ^c	Autorrealización ^c
	Retos	TratoComp	Autonomía	BVT	BVT
	0.190	0.178	0.195	0.278	0.255
	(0.043)***	(0.043)***	(0.037)***	(0.050)***	(0.051)***
	Prest y	CoVa	BVT	Retos	Tecnología
	Benef.	0.153	0.142	0.155	0.130
	0.163	(0.030)**	(0.039)*	(0.055)*	(0.043)*
	(0.034)***				
			Tecnología	AmbTrab	
			0.110	-0.258	
			(0.031)*	(0.059)***	
				Contactos	
				0.153	
				(0.056)*	
R ²	0.090	0.074	0.130	0.121	0.111
R ² adj.	0.085	0.070	0.123	0.112	0.107
Coefficiente de variación	0.697	0.661	0.594	0.748	0.861
F-Estadístico	20.383	16.541	20.486	14.102	25.800
N	416	416	416	416	416

Fuente: Elaboración propia

^a - Coeficientes beta presentados en los modelos de regresión (error estándar en paréntesis).

^b - ***p< 0.001; **p<0.01; *p<0.05; one-tailed test

^c - Los modelos fueron estimados haciendo uso de diferentes variables dependientes. Cada una de las variables mide las necesidades de Maslow.

^d - Las variables de control fueron incluidas en todas las estimaciones, pero ninguna de ellas reporta coeficientes estadísticamente significativos y diferentes de cero. Las variables no son reportadas para mantener la simplicidad de la tabla y enfocarse en los resultados de mayor interés para esta investigación. Los resultados están disponibles previa consulta a los autores.

En lo que respecta a las necesidades de Afiliación, existe evidencia estadística de tres aspectos de atracción y retención que más influyen y son: (1) la autonomía en las actividades que se realizan, (2) el balance entre las actividades personales y profesionales y (3) Poder utilizar herramientas tecnológicas en el lugar de trabajo

Para el caso de las necesidades de autoestima, la evidencia arroja resultados mixtos, es decir, las variables de balance vida trabajo, las actividades retadoras e interesantes así como las redes de contacto que se tienen y/o que se forman en el lugar de trabajo, tienen un efecto positivo y favorece a que las personas hagan bien su trabajo y puedan alcanzar sus objetivos, mientras que el ambiente de trabajo tiene un efecto negativo, lo cual hace que las personas se sientan incómodas y al no tener un buen lugar que las haga sentirse bien, prefieren buscar trabajo en otra parte y deciden retirarse. Finalmente, para las necesidades de autorrealización, destacan nuevamente el balance entre las actividades personales y laborales, así como la utilización de herramientas tecnológicas en el lugar de trabajo.

De acuerdo con lo antes mencionado, se presenta la tabla 9, donde se puede observar la manera en que los factores de atracción y retención del talento se relacionan con la jerarquía de necesidades, destacando los aspectos monetarios y no monetarios, cumpliendo con los aspectos de la teoría de Maslow, sin embargo, es importante destacar que en los aspectos no monetarios se observan aspectos relacionados con la interacción social en ambientes digitales, como son las redes de contacto y el uso de las diversas herramientas tecnológicas existentes.

Tabla 9
 Análisis de las jerarquías de necesidades de Maslow y los factores de atracción y retención

Jerarquía de Necesidades	Factores de atracción y retención del talento		
	Aspectos monetarios	Aspectos No monetarios Interacción digital	
Autorrealización		Bienestar integral (Balance Vida Trabajo)	
Autoestima/Reconocimiento		Actividades retadoras e interesantes	Redes de contacto
Sociales /De Afiliación		Bienestar integral (Balance Vida Trabajo)	Uso de herramientas tecnológicas
De Seguridad	Compensación Variable	Ambiente de Trabajo	Acceso a conectividad en los centros de trabajo
Fisiológicas	Prestaciones y Beneficios	Actividades retadoras	

Fuente: Elaboración propia

Considerando los resultados antes mencionados y tomando en cuenta la realidad que se vive actualmente debido a los aspectos de comunicación y al uso de equipos electrónicos y tecnológicos, según el INEGI (2021) en México el 78.3% de la población son usuarios de telefonía celular, y el 75.6% de internet, por lo que se requiere analizar la jerarquía de necesidades incluyendo los procesos virtuales, tal como lo mencionan Barnes y Pressey (2012), por otra parte, Vélez (2017) indica que el mundo digital ha entrado en la vida del ser humano y de alguna manera ha tenido impacto en los temas de la investigación que se ha realizado y el uso de la tecnología es cada vez más frecuente en el diario vivir, por lo que se propone analizar las necesidades de Maslow de acuerdo a las necesidades de infraestructura, de conectividad, de aplicaciones, de aprobación y de interrelación. (ver tabla 10).

En lo que respecta a las necesidades básicas de la persona, como son las fisiológicas, además del alimento, agua y vestido, en la actualidad se puede considerar como una nueva necesidad tener la infraestructura necesaria, algunas de ellas, por ejemplo, es tener un teléfono celular, acceso a internet o una computadora para realizar diversas actividades, tanto personales, laborales o académicas, incluso puede considerarse que para satisfacer el hambre, las personas con el simple hecho de levantar el teléfono celular pueden hacer un pedido al restaurante de su preferencia. En el caso del vestido se pueden realizar compras en línea y, de esta forma satisfacer algunas necesidades básicas mediante diversos servicios que se ofrecen usando como apoyo alguna herramienta tecnológica. En las necesidades de seguridad, que se podrían llamar de conectividad, se podrían considerar las habilidades para poder utilizar múltiples aplicaciones que existen como por ejemplo Goggle, Amazon, Cornershop, Uber, Uber eats, Rappi, Waze, Google maps y Airbnb, entre otras más, pues son de utilidad porque permite a los usuarios localizar información inmediata, así como son fáciles de usar, desarrollando habilidades y conocimientos en las personas en cuanto a su funcionalidad en su uso.

Para las necesidades sociales o de afiliación, se pueden considerar las aplicaciones y el acceso que se tiene a internet para utilizar las diferentes redes sociales que se conocen en la actualidad como son Youtube, Whatsapp, Snapchat, Facebook, Instagram, Twitter, o algunos otros que han aparecido recientemente con aplicaciones similares, pues mantiene a las personas unidas y comunicadas mediante una red de contactos con los que se puede incrementar las 24 horas del día. En lo que respecta a las necesidades de autoestima o reconocimiento, se pueden relacionar con el uso de fotografías, edición y envío de videos, seguimiento a influencers y/o youtubers, como Facebook, Instagram, Telegram, Spotify, y las personas reciben comentarios tanto positivos como negativos de la información que comparten favoreciendo el sentirse reconocido al ser aceptado en ese aspecto, favoreciendo la aceptación o aprobación en el ambiente de las redes sociales. Finalmente, para las necesidades de autorrealización, se pueden relacionar con aquellas actividades en las que hacen que las redes sociales se usen al máximo y en las que se demuestran las competencias o habilidades que las personas tienen para realizar una determinada actividad, tanto en lo personal como en lo profesional, por ejemplo, Tik-tok, Pinterest y LinkedIn, que favorecen a la creación de nuevas redes de contacto de las personas y mantener esa conectividad e interrelación que se requiere en un ambiente globalizado.

Tabla 10

Escala propuesta para medir las necesidades de Maslow y el uso de las redes sociales

Necesidades fisiológicas o Necesidades de infraestructura

- 1.- Conocer acerca del uso y aplicación de un teléfono celular
- 2.- Tener las condiciones para usar la tecnología
- 3.- Tener un teléfono celular con diversos usos
- 4.- Tener una computadora para hacer diversas actividades, tanto para uso personal, como de trabajo o en la escuela

Necesidades de seguridad o Necesidades de conectividad

- 1.- Dar y recibir un buen trato con los demás es motivo de seguridad
- 2.- Lo seguro/segura que me siento al usar mis redes sociales
- 3.- Saber utilizar las aplicaciones en los dispositivos móviles
- 4.- El espacio disponible para usar diferentes aplicaciones
- 5.- Mi habilidad para usar las aplicaciones tanto para uso personal, como de trabajo o en la escuela

Necesidades sociales o Necesidades de aplicaciones

- 1.- La calidad en el acceso a las redes sociales
- 2.- Tener cuenta de Whatsapp, Telegram o Snapchat para mantener mis contactos
- 3.- Tener en el celular aplicaciones como Rappi, Uber o Cornershop
- 4.- Poder acceder internet desde cualquier lugar y estar comunicado
- 5.- La calidad del internet que se tiene, tanto para uso personal como de trabajo o en la escuela

Necesidades de autoestima/reconocimiento o Necesidades de aprobación

- 1.- Me siento seguro de mí mismo al tener un “like” cuando subo algo a las redes sociales
- 2.- Las cualidades que tengo son gracias a las redes sociales
- 3.- Gran parte del reconocimiento se logra por medio de las redes sociales
- 4.- Me gusta recibir aprobación en las publicaciones que hago en mis redes sociales
- 5.- Las redes sociales que tengo son un soporte emocional que recibo por parte de mis amigos

Necesidades de autorrealización o Necesidades de interrelación

- 1.- Disfruto usar las redes sociales que tengo
 - 2.- Uso las redes sociales de la manera que yo quiero, tanto para uso personal, como de trabajo o en la escuela
 - 3.- Aprovechar las redes de contacto que tengo para hacer mejor mis actividades
 - 4.- Hago las cosas que me gustan hacer, aprovechando las redes sociales
 - 5.- La calidad de las redes de contacto que tengo
-

Fuente: Elaboración propia

Conclusiones

Los resultados empíricos de este estudio permiten elaborar una serie de conclusiones que resultan ser interesantes. Una de ellas es que la jerarquía de las diversas necesidades de Maslow es sensible a la percepción de cada uno de los participantes y pueden variar de acuerdo con el contexto que se estén desarrollando, sin embargo, no se muestra un comportamiento piramidal sino que las necesidades de reconocimiento y sociales son las más predominantes, por eso es conveniente señalar que las teorías motivacionales requieren seguir siendo investigadas para analizar e identificar los cambios y posibles adecuaciones que se requieren realizar en función de los procesos y situaciones actuales que se tienen.

En el caso del instrumento de medida utilizado para identificar la jerarquía de las necesidades de Maslow, el proceso de diseño y adaptación de la escala fue muy útil pues de acuerdo con los resultados estadísticos obtenidos, se puede concluir que es un instrumento válido y confiable, para la muestra participante, lo cual permitió desarrollar una escala con la finalidad de poder medir las necesidades actuales considerando el ambiente de tecnología y redes sociales.

Para la atracción y retención del talento como aspectos motivadores de acuerdo con la escala de necesidades de Maslow, se observa que las necesidades fisiológicas y de seguridad mantienen una relación positiva con los componentes monetarios de las compensaciones, mientras que las necesidades sociales, de reconocimiento y de autorrealización su relación la tienen con los aspectos no monetarios.

Una de las limitaciones que se puede considerar para la presente investigación está relacionado con los análisis de la información desde la perspectiva de los datos demográficos y poder incluirlos en el instrumento de medida, de todas maneras, los avances mostrados hasta este momento cumplen con los objetivos planteados y se consideran relevantes e interesantes en la medición de la jerarquía de las necesidades de Maslow así como su relación con los factores de atracción y retención del talento, debido a que existe poca evidencia de estos trabajos de investigación. En el futuro se pretende seguir revisando la estructura del instrumento y la redacción de los items para mejorar la confiabilidad, además de aplicarlo en otros contextos laborales, regiones de México y de ser posible en otros países para hacer estudios comparativos con la información obtenida, así como aplicar la escala propuesta de acuerdo con las necesidades de Maslow y el uso de las redes sociales.

Esto da pie a nuevas investigaciones para que en el futuro se busque analizar los diversos conceptos propuestos por Maslow que han seguido evolucionando en la sociedad actual, así mismo, considerar, si es posible que alguna necesidad diferente haya surgido en los últimos años, debido a los ambientes de conectividad o uso de redes sociales que se han incrementado considerablemente, así como al diseño de los lugares de trabajo, como lo mencionan Frankó y Dúll (2020).

Así mismo, se recomienda continuar este proyecto con las siguientes preguntas de investigación:

¿Cuáles son las nuevas necesidades o motivadores que tienen las personas en las actividades que realizan, independientemente del contexto en el que se encuentren?

¿Cómo se relacionan las diversas necesidades de la jerarquía de Maslow con el contexto laboral actual?

¿De qué manera han evolucionado los aspectos de motivación en las personas, antes, durante y después de la pandemia del COVID-19?

¿Podrá ser un elemento motivador el diseño de los lugares de trabajo y el ambiente de flexibilidad laboral?

Referencias

- Acevedo, A. (2018). A personalistic Appraisal of Maslow's Needs Theory of Motivation: From "Humanistic" Psychology to Integral Humanism. *Journal of Business Ethics*, 148 (4), 741-763.
<https://doi.org/10.1007/s10551-015-2970-0>
- Adams, J., Harris, C., y Martin, K. A. B. (2015). Explaining Small-Business Development: A Small-Business Development Model Combining the Maslow and the Hayes and Wheelwright Models. *Journal of the Indiana Academy of the Social Sciences*, 18 (1), 26-36.
Disponible en:
<https://digitalcommons.butler.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1021&context=jiass> y Consultado: 08/11/2022.
- Ahuja, K., & Ranga, P. (2022). Impact of talent management practices on the motivation of academic employees in selected private universities in Haryana, India. *International Journal of Health Sciences*, 6 (S4), 664-674. <https://doi.org/10.53730/ijhs.v6nS4.5609>
- Ali, B. J., & Anwar, G. (2021). An Empirical Study of Employees' Motivation and its Influence Job Satisfaction. *International Journal of Engineering, Business and Management*, 5 (2), 21-30.
<https://doi.org/10.22161/ijebm.5.2.3>
- Alonso, M., P. (2008). Estudio comparativo de la satisfacción laboral en el personal de administración, *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 24 (1), 25-40.
Disponible en: <https://scielo.isciii.es/pdf/rpto/v24n1/v24n1a02.pdf> y Consultado: 08/11/2022.
- Arango, M., y Ramírez, D. (2007). Análisis desde la teoría motivacional de las causas de ingreso y deserción del estudiante universitario. *Scientia et Technica*, XIII (37), 389-394.
<https://doi.org/10.22517/23447214.4085>
- Araya, S., Rojas, L. y Varas, C. (2021). ¿Qué hace feliz a los millennials en el trabajo? Evidencias desde el sector del entretenimiento en el norte de Chile. *Revista Administración & Negocios*, 7 (1), 65-77. <https://doi.org/10.29393/RAN6-7QHSA30007>
- Araya-Castillo, L. y Pedreros-Gajardo, M. (2013). Análisis de las teorías de motivación de contenido: Una aplicación al mercado laboral de Chile del año 2009. *Revista de Ciencias Sociales (Cr)*, IV (142), 45-61. Disponible en: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=15333870004> y Consultado: 08/11/2022.
- Arribas, M. (2004). Diseño y validación de cuestionarios. *Matronas Profesión*, 5 (17), 23-29. Disponible en: <https://www.federacion-matronas.org/wp-content/uploads/2018/01/vol5n17pag23-29.pdf> y Consultado: 08/11/2022.

- Barnes, S. J., y Pressey, A. D. (2012). Who Needs Real-Life? Examining Needs in Virtual Worlds. *The Journal of Computer Information Systems*, 52 (4), 40-48. Disponible en: <https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/08874417.2012.11645575> y Consultado: 08/11/2022.
- Cardiel, J. (2015). Relaciones Humanas: ¿Emancipación o servidumbre?. XX Congreso Internacional de Contaduría Administración e Informática, Ciudad Universitaria UNAM, México, D.F. 7-8 de octubre 2015. <https://investigacion.fca.unam.mx/docs/memorias/2015/17.10.pdf>
- Carson, C. M. (2005). A historical view of Douglas McGregor's theory Y. *Management Decision*, 43 (3), 450-460. <http://dx.doi.org/10.1108/00251740510589814>
- Cavalcanti, T. M., Gouveia, V. V., Medeiros, E. D., Mariano, T. E., Moura, H. M., Moizéis, H. B. C. (2019). Jerarquía de Necesidades de Maslow: Validación de un Instrumento. *Psicologia: Ciência e Profissão*, 39, 1-13. <https://doi.org/10.1590/1982-3703003183408>
- Dourado, A. y Zambroni-de-Souza, P. (2020). Motivación y trabajo: investigación sobre la experiencia de los jóvenes en el primer empleo. *Psicología, Conocimiento y Sociedad*, 10 (2), 5-20. <http://dx.doi.org/10.26864/pcs.v10.n2.1>
- Dye, K., Mills, A. J., y Weatherbee, T. (2005). Maslow: Man interrupted: Reading management theory in context. *Management Decision*, 43 (10), 1375-1395. <https://doi.org/10.1108/00251740510634921>
- Espinoza, S., A. y Toscano, M., J. (2020). Salario emocional: una solución alternativa para la mejora del rendimiento laboral. *Nova Rua*, 12 (20), 72-89 <http://dx.doi.org/10.20983/novarua.2020.20.5>
- Fishbach, A., y Ferguson, M. J. (2007). The goal construct in social psychology. In A. W. Kruglanski & E. T. Higgins (Eds.), *Social psychology: Handbook of basic principles* (pp. 490–515). The Guilford Press.
- Foncubierta-Rodríguez, M., y Sánchez-Montero, J. (2019). Hacia la felicidad laboral: Atender motivaciones y eliminar «temores digitales». *Retos Revista de Ciencias de la Administración y Economía*, 9 (18), 239-257. <https://doi.org/10.17163/ret.n18.2019.04>
- Frankó, L., y Dúll, A. (2020). Can the office environment be a motivator? What makes a good enough working environment on the eve of 2020?. *Periodica Polytechnica Social and Management Sciences*, 28 (2), 129-139. <https://doi.org/10.3311/PPso.14085>.
- Gallagher, V., Maher, L., Gallagher, K., y Valle, M. (2017). Development and Validation of a Comprehensive Work-Related Needs Measure. *Psychological Reports*, 120 (5), 914-942. <https://doi.org/10.1177/0033294117709259>
- Gambrel, P. A., y Cianci, R. (2003). Maslow's hierarchy of needs: Does it apply in A collectivist culture. *Journal of Applied Management and Entrepreneurship*, 8 (2), 143-161. Disponible en:

- <https://0-search-proquest-com.biblioteca-ils.tec.mx/scholarly-journals/maslows-hierarchy-needs-does-apply-collectivist/docview/203916225/se-2> y Consultado: 08/11/2022
- Genkova, D. (2021). Modeling of the human needs: An economic interpretation of Maslow's theory of motivation. *WSEAS Transactions on Business and Economics*, 18 (26), 253-264. Doi: 10.37394/23207.2021.18.26
- Griffin, R. W. (2022). *Management*. Boston, USA: Cengage.
- Griffin, R., Phillips, J., y Gully, S. (2020). *Comportamiento Organizacional: Administración de personas y organizaciones*, Cengage Learning, 13ª. Ed. México.
- Hernández H., C. (2011). La motivación y satisfacción laboral de los docentes en dos instituciones de enseñanza media superior. *Investigación Administrativa*. 40 (108), 69-80. Disponible en: <https://www.scielo.org.mx/pdf/ia/v40n108/2448-7678-ia-40-108-69.pdf> y Consultado: 08/11/2022
- Hernández, S, R., Fernández, C, C., y Baptista, L, M. (2014). *Metodología de la Investigación*, McGraw-Hill Interamericana de España S.L.; 5ª. edición
- INEGI (2021). Encuesta Nacional sobre Disponibilidad y Uso de Tecnologías de la Información en los Hogares (ENDUTIH), Disponible en <https://www.inegi.org.mx/programas/dutih/2021/> y Consultado: 08/11/2022.
- Jerome, A., Scales, M., Whithem, C., y Quain, B. (2014). Millennials in the Workforce: Gen Y Workplace Strategies for the Next Century. *e-Journal of Social & Behavioral Research in Business*, 5 (1), 1-12.
- Koncar, P., Santos, T., Strohmaier, M., & Helic, D. (2022). On the application of the Two-Factor Theory to online employer reviews. *Journal of Data, Information and Management*, 4 (1), 1-23. <https://doi.org/10.1007/s42488-021-00061-3>
- Kopelman, R. E., Prottas, D. J., y Davis, A. L. (2008). Douglas McGregor's theory X and Y: Toward a construct-valid measure*: *Journal of Managerial Issues*, 20 (2), 255-271,159-160. <https://www.jstor.org/stable/40604607>
- Latham, G. P., y Pinder, C. C. (2005). Work Motivation Theory and Research at the Dawn of the Twenty-First Century. *Annual Review of Psychology*, 56 (1), 485-516. <https://doi.org/10.1146/annurev.psych.55.090902.142105>
- Luján-Tangarife, J. y Cardona-Arias, J. (2015). Construcción y validación de escalas de medición en salud: revisión de propiedades psicométricas. *Archivos de Medicina*, 11 (3), 1-10. Disponible en: <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=5178935> y Consultado: 08/11/2022

- Madero, S. (2010). Factores relevantes del desarrollo profesional y de compensaciones en la carrera laboral del trabajador. *Contaduría y Administración*, 232:109-130. Disponible en: <https://www.scielo.org.mx/pdf/cya/n232/n232a6.pdf> y Consultado 08/11/2022
- Madero, S. (2019). Modelo de Retención Laboral de Millennials, desde la Perspectiva Mexicana. *Investigación Administrativa*, 48 (124).
Disponible en: <https://www.scielo.org.mx/pdf/ia/v48n124/2448-7678-ia-48-124-00001.pdf> y Consultado: 08/11/2022
- Madero, S. y Rodríguez, R. (2018). Análisis de la teoría X y Y de Mc. Gregor, las formas de retribuir y la satisfacción de las personas en su trabajo, *Ciencia UAT*, 13 (1), 95-107. Disponible en: <https://www.scielo.org.mx/pdf/cuat/v13n1/2007-7858-cuat-13-01-95.pdf> y Consultado: 08/11/2022
- Madero, S., Rojas, I., y Borbolla, P. (2021). Estudio sobre la percepción de las cinco necesidades de satisfacción de Maslow: Validación de la escala. Ponencia, XXIV Congreso de Investigación en Ciencias Administrativas ACACIA, 27 al 30 de abril 2021, modalidad virtual.
- Maslow, A. (1943). A theory of human motivation, *Psychological Review*, 50 (4), 370-396. <https://doi.org/10.1037/h0054346>
- Mejía, J., De la Rosa-Salazar, D., y Huertas-Moreno, H. (2021). Implicaciones de la COVID-19 sobre el marketing de servicios educativos: un estudio desde las motivaciones y estados de ánimo de universitarios en Colombia. *Estudios Gerenciales*, 37 (158), 126-137.
<https://doi.org/10.18046/j.estger.2021.158.4271>
- Montoro, J., Pinazo, S., y Tortosa, M. (2007). Motivaciones y expectativas de los estudiantes mayores de 55 años en los programas universitarios. *Revista Española de Geriatría y Gerontología*, 42 (3), 158-166. [https://doi.org/10.1016/S0211-139X\(07\)73542-4](https://doi.org/10.1016/S0211-139X(07)73542-4)
- Naranjo, M.L. (2009). Motivación: Perspectivas teóricas y algunas consideraciones de su importancia en el ámbito educativo. *Educación*, 33 (2), 153-170. Disponible en: <https://www.redalyc.org/pdf/440/44012058010.pdf> y Consultado: 08/11/2022
- Ng, E.S.W., Schweitzer, L. y Lyons, S.T. (2010), New Generation, Great Expectations: A Field Study of the Millennial Generation. *Journal of Business Psychology*, 25, 281–292. <https://doi.org/10.1007/s10869-010-9159-4>
- Rasskazova, E., Ivanova, T., y Sheldon, K. (2016). Comparing the effects of low-level and high-level worker need-satisfaction: A synthesis of the self-determination and Maslow need theories. *Motivation & Emotion*, 40 (4), 541-555. <https://doi.org/10.1007/s11031-016-9557-7>
- Robbins, S., y Judge, T. (2017). *Comportamiento Organizacional*, Pearson Educación de México, SA de CV, 17ª. Ed. México

- Rojas-Rojas, W., Ospina-Zapata, C., Cardona, J., Ocampo-Salazar, C., y García, D. (2021). Perspectivas para la reconceptualización de la Contabilidad en el marco de las necesidades humanas. *Innovar*, 31 (82), 223-244. <https://doi.org/10.15446/innovar.v31n82.98424>
- Sekhar, C., Patwardhan, M., y Singh, R. K. (2013). A literature review on motivation. *Global Business Perspectives*, 1, 471-487. <https://doi.org/10.1007/s40196-013-0028-1>
- Shannon, E. (2017). Motivating the workforce: beyond the “two factor” model, *Australian Health Review*, 43 (1), 98-102. <https://doi.org/10.1071/AH16279>
- Stum, D. L. (2001). Maslow revisited: Building the employee commitment pyramid. *Strategy & Leadership*, 29 (4), 4-9. <https://doi.org/10.1108/10878570110400053>
- Taormina, R., y Gao, J. (2013). Maslow and the Motivation Hierarchy: Measuring Satisfaction of the Needs. *The American Journal of Psychology*, 126 (2), 155-177. <https://doi.org/10.5406/amerjpsyc.126.2.0155>
- Taylor, P. (2007). Motives and Motivation... *Art Education*, 60(1), 4-5. Disponible en: <https://www.jstor.org/stable/27696186> y Consultado: 08/11/2022
- Touré-Tillery, M., y Fishbach, A. (2011). The course of motivation. *Journal of Consumer Psychology*, 21 (4), 414-423. <https://doi.org/10.1016/j.jcps.2011.04.004>
- Tripathi, N., y Moakumla. (2018). A valuation of Abraham Maslow’s theory of self-actualization for the enhancement of quality of life. *Indian Journal of Health @ Wellbeing*, 9 (3), 499-504. <https://www.i-scholar.in/index.php/ijhw/article/view/181552>
- Vargas-Hernández, J. G., y Arreola-Enríquez, J. A. (2017). The Motivation of Collaborators in Family Micro Companies: Cybercafé. *Revista de Administração Mackenzie*, 18 (6), 149-176. <https://doi.org/10.1590/1678-69712017/administracao.v18n6p149-176>
- Vélez, G. F. (2017). La pirámide de Maslow en el mundo digital. Disponible en <http://www.stratego.com.pa/la-piramide-de-maslow-en-el-mundo-digital/> y Consultado: 07/07/2021
- Yong, J. K., Yonghwan, C., Wonseok, J., Sagas, M., y Otto, J. (2017). A Hierarchical Approach for Predicting Sport Consumption Behavior: A Personality and Needs Perspective. *Journal of Sport Management*, 31 (3), 213-228. <https://doi.org/10.1123/jsm.2015-0142>

Anexo

A continuación, se muestran los ítems de la jerarquía de necesidades de Maslow utilizados en en la escala de medición que ha sido adaptada a la presente investigación.

Tabla A1
Necesidades fisiológicas

1. La calidad del alimento que consumo al día.
 2. La cantidad de comida que consumo al día.
 3. La cantidad de calor que tengo cuando hace frío.
 4. La cantidad de frío que tengo cuando hace calor.
 5. La cantidad de sueño que tengo para estar relajados.
 6. La calidad de sueño que tengo para sentirme completamente refrescado/ refrescada.
-

Tabla A2
Necesidades de seguridad

1. La calidad de la casa/departamento en el que vivo.
 2. El espacio libre para mí en mi casa/departamento.
 3. Lo seguro/seguro que me siento en mi casa/departamento.
 4. Mi seguridad financiera.
 5. Mi habilidad para conseguir dinero cuando lo requiero.
 6. El dinero que reservé para yo tener un retiro seguro.
-

Tabla A3
Necesidades Sociales/Afiliación

1. La cantidad de entendimiento mutuo que comparto con la gente que conozco.
 2. La calidad de las relaciones que tengo con mis amigos.
 3. La intimidad que comparto con mi familia inmediata.
 4. El afecto que me demuestran mis amigos.
 5. El soporte emocional que recibo por parte de mis amigos.
 6. El sentimiento de unión que tengo con mi familia.
 7. Que tanto se preocupa por mí mi pareja/cónyuge.
 8. La felicidad que comparto con la gente que me acompaña.
 9. La cercanía que siento con la gente con la que convivo.
-

Tabla A4

Necesidades de Autoestima/Reconocimiento

1. Que tanto me gusta la persona que soy.
 2. Que tan seguro soy de mí mismo/misma.
 3. Cuanto respeto tengo para mí mismo/misma.
 4. Todas las buenas cualidades que tengo como persona.
 5. Mi sentido de autoestima.
 6. La cantidad de estima que tengo sobre mí mismo/misma.
 7. Qué tan positivo me siento sobre mí mismo/misma como persona.
-

Tabla A5

Necesidades de autorrealización

1. Siento que estoy completamente autorrealizado/autorrealizada.
 2. Estoy siendo ahora la persona que siempre había querido ser.
 3. Me complazco tanto como yo quiero.
 4. Estoy ahora disfrutando todo lo que siempre he querido de mi vida.
 5. Estoy viviendo mi vida de la manera que yo quiero.
 6. Hago las cosas que me gustan hacer cuando yo quiero.
 7. Realmente estoy viviendo al máximo de todas mis capacidades.
 8. Estoy viviendo mi vida al máximo.
-