

Grado en Relaciones Laborales

Facultad de Derecho

Universidad de La Laguna

Curso 2014/2015

Convocatoria: Junio

MOTIVACIÓN LABORAL: IMPLICACIONES PARA LOS DIRECTIVOS

WORK MOTIVATION: IMPLICATIONS FOR LEADERS

Realizado por la alumna D^{ña}. M^a ELENA LUIS HERNÁNDEZ

Tutorizado por el Profesor D. JOSÉ ALBERTO MARTÍNEZ GONZÁLEZ

Departamento: DIRECCIÓN DE EMPRESAS E HISTORIA ECONÓMICA

Área de conocimiento: ORGANIZACIÓN DE EMPRESAS

ÍNDICE DE CONTENIDOS

1. INTRODUCCIÓN	1
2. MARCO TEÓRICO	1
2.1 Introducción	1
2.2 Recursos humanos y motivación	2
2.3 Teorías sobre la motivación	5
2.4 Implicaciones de la motivación	16
2.5 Valor inmaterial del trabajo	18
2.6 Motivación de los futuros profesionales	20
3. INVESTIGACIÓN	22
3.1 Diseño	22
3.2 Resultados	24
3.3 Conclusiones	35
4. BIBLIOGRAFÍA	38
5. ANEXO 1: Escala utilizada	46

ÍNDICE DE CUADROS

1. Cuadro 1: Atributos de la generación Y	21
--	-----------

ÍNDICE DE TABLAS

1. Tabla 1: Análisis alfa	25
2. Tabla 2: Análisis descriptivos básicos	26
3. Tabla 3: Correlaciones más significativas	27
4. Tabla 4: Análisis factorial (A)	29
5. Tabla 5: Análisis factorial (B)	30
6. Tabla 6: Análisis de regresión (A)	31
7. Tabla 7: Análisis de regresión (B)	32
8. Tabla 8: Análisis discriminante	33
9. Tabla 9: Coeficientes estandarizados	34

ÍNDICE DE FIGURAS

1. Figura 1: Ítems y porcentajes	26
2. Figura 2: Análisis discriminante	33

RESUMEN

En la revisión de la literatura se constata que una prioridad para cualquier organización es aumentar la motivación, sobre todo en un contexto de crisis económica. En la investigación llevada a cabo se ha puesto de manifiesto que los jóvenes que ahora tienen 18 años (Generación “Y”), un segmento característico, con potencial de influencia y escasamente estudiado, valoran tanto la motivación extrínseca como intrínseca, que se puede predecir el grado de motivación e integración del segmento, y que existen diferencias entre hombres y mujeres respecto a la motivación, aunque dichas diferencias no seas excesivas.

Palabras clave: motivación extrínseca, motivación intrínseca, productividad

ABSTRACT

In the literature review it is clear that a priority for any organization is to increase the motivation, especially in a context of economic crisis. In the research carried out it has been shown that young people, who now are 18 years old (Generation "Y"), is a characteristic segment with potential influence and little studied. They think that are important both the intrinsic and the extrinsic motivation. It has been also possible to predict the motivation and integration of the segment. Finally there are differences between men and women regarding the motivation, but the differences are not so many.

Keywords: extrinsic motivation, intrinsic motivation, productivity

1.- INTRODUCCIÓN

En la actualidad la motivación constituye una de las variables más relevantes en el contexto empresarial, pues influye en la productividad y en la integración de los colaboradores en la empresa. Esto es especialmente cierto en estos momentos debido a las dificultades que la crisis ha llevado consigo en la gestión de los recursos humanos de las organizaciones. Por otra parte, los jóvenes que ahora tienen 18 o más años forman una generación claramente diferenciada de la anterior (Generación “Y”). Ellos serán los que llevarán a cabo el relevo generacional en las empresas. Por tanto es importante que este segmento esté motivado cuando dicho relevo se produzca. Adicionalmente, el Espacio Europeo de Educación Superior (EEES) es en gran medida el responsable de desarrollar competencias para conseguir una sociedad más competitiva. Es en este contexto en el que los jóvenes que deciden cursar estudios superiores pueden desarrollar la competencia de automotivación.

En este contexto el marco teórico del siguiente trabajo tiene por objetivo fundamental presentar y sintetizar el estado de la cuestión acerca de la motivación laboral. Desde un punto de vista práctico se incluye una investigación acerca de las percepciones que sobre la motivación laboral posee una muestra de jóvenes estudiantes de primeros cursos de titulaciones relacionadas con la empresa.

2.- MARCO TEÓRICO

2.1.- Introducción

La motivación en el trabajo ha sido uno de los constructos más ampliamente estudiados por la Psicología de Trabajo y de las Organizaciones. En este sentido, el nivel de esfuerzo que las personas están dispuestas a realizar y mantener en su trabajo constituye, lógicamente, uno de los temas centrales de atención y preocupación para todo responsable de recursos humanos de cualquier organización. Muchas han sido las aportaciones teóricas realizadas por distintos autores para estudiar la formación de la motivación, más en unos segmentos de población que en otros, siendo los jóvenes el segmento menos estudiado (Quijano y Navarro (2012).

Sin embargo son varios los factores de los que depende la necesidad de abordar nuevos enfoques en el estudio de la motivación laboral. En este sentido el estudio de la motivación laboral se encuentra en un bache provocado por una falta de renovación teórica debida a una marcada tendencia a investigar recurrentemente las teorías clásicas, y además de forma fragmentaria (Ambrose y Kulik, 1999; Steers, Mowday y Shapiro, 2004). Es decir, la investigación realizada en los últimos veinte años sobre la motivación laboral se ha fundamentado en torno a las teorías existentes, lo que ha llevado a varios autores a proponer la necesidad de desarrollar enfoques novedosos (Sánchez, 2008).

Las razones por las que es necesario revisar el marco teórico sobre la motivación son las siguientes: (i) por el estancamiento en la generación de nuevas teorías de la motivación a la luz de las condiciones vigentes en la actualidad (Steers, Mowday & Shapiro, 2004); (ii) por un descenso significativo de la investigación llevada a cabo en relación a la motivación (Ambrose & Kulik, 1999); y (iii) por las transformaciones que están experimentando las organizaciones y los procesos que en ellas tienen lugar como resultado de los cambios que se están dando a nivel global respecto al desarrollo de nuevas tecnologías de la producción y de la comunicación (Zornoza, Orengo y Peiró, 2000).

2.2.- Recursos humanos y motivación: importancia para la organización

Como afirman Pérez y Amador (2005) la motivación laboral y el desempeño constituyen uno de los ejes centrales en la investigación dentro del comportamiento organizacional (Knippenberg, 2000). En este sentido los desarrollos económicos, tecnológicos y sociales han cambiado fundamentalmente la naturaleza de los trabajos, de modo que el constructo surge vinculado a los recursos humanos y al comportamiento organizacional como ramas de la Administración de empresas, una vez que se comprobó que el enfoque científico o el estructuralistas no eran adecuados para conseguir la productividad e integración de los trabajadores (Druker, 1993; Edwards, Scully y Brtek, 2000). Desde entonces, y sobre todo en épocas de crisis, no ha dejado de

producirse un renovado interés por el estudio de la motivación en el trabajo y de los contextos sociales influyentes que tienen lugar en el ambiente laboral.

Respecto a la definición de la motivación en el contexto laboral, hemos de considerar en primer lugar que el constructo está estrechamente relacionado con otros de similar naturaleza (Sánchez, 2008). El primero de estos conceptos es el de *satisfacción*. La satisfacción se define como la sensación de bienestar derivada del cumplimiento de unas expectativas o de unas necesidades. Por tanto, la satisfacción es una sensación cuyo componente esencial es de tipo emocional derivado de las percepciones del sujeto. Se han encontrado casos de organizaciones con un alto grado de satisfacción de sus empleados pero con pobres resultados en cuanto a motivación, con las consiguientes dificultades de movilización de energía que ello supone, especialmente en momentos de cambio. Por su parte, la *vinculación* se define como la fuerza que une a una persona con su organización y provoca su permanencia en ella. En este sentido, la podemos considerar equiparable al concepto de fidelidad o lealtad, tal como se utiliza en el ámbito comercial. Por último, el *compromiso* se define como el vínculo moral derivado del cumplimiento de una promesa, sea este compromiso profesional, personal, bien se trate de compromiso con una causa, con un proyecto, etc. Aunque con algunos matices diferenciales, en el ámbito del trabajo el compromiso se traduce en actitudes y conductas próximas a las derivadas de la motivación y, de hecho, ambos términos son usados frecuentemente para referirse al mismo fenómeno (Sánchez, 2008).

Ahora bien, ¿cómo se define la motivación en el contexto de la empresa? La motivación puede definirse como *el motivo que impulsa a la acción*, que en lo referente al trabajo se concreta en *la cantidad de energía y esfuerzo que una persona está dispuesta a poner en su trabajo*. Tiene por lo tanto una componente de cantidad (más o menos energía y esfuerzo), foco (aplicada a las responsabilidades o cometidos que se esperan de una persona en su trabajo) y duración o sostenibilidad (durante cuánto tiempo se está dispuesto a mantener ese nivel de energía y esfuerzo) (Navarro y De Quijano, 2003; Steers, Porter y Bigley, 2003). En este contexto afirman Meyer, Becker y Vandenberghe (2004) que la motivación laboral no sólo induce a los empleados a tomar acción, sino

que además influye en la forma, dirección, intensidad y duración del comportamiento o conducta. En otras palabras, la motivación determina qué aspectos motiva a los empleados, cómo intentarán alcanzarlos, cuánto se esforzarán al llevar a cabo las tareas y cuánto persistirán hasta alcanzar el objetivo. Por otra parte, es importante considerar y reconocer que estos procesos no ocurren en un ambiente aislado, sino en contextos sociales y ambientales en los cuales estas fuerzas están en una transformación constante y determinación recíproca (Sánchez, 2008).

Para Arrieta y Navarro (2008) la motivación laboral está asociada a fuerzas psicológicas que operan desde dentro del trabajador y que determinan la dirección de las conductas emitidas, de los niveles de esfuerzo y de persistencia cuando la conducta no está sujeta a fuertes presiones y limitaciones situacionales (Kanfer, 1990). Se trata, tal y como lo señalan Latham y Ernst (2006), de un proceso psicológico resultado de la interacción entre el individuo (necesidades, valores, cogniciones, intereses, metas, etc.) y el ambiente (condiciones de trabajo, tipo de tarea, retroalimentación, presión temporal, etc.). De lo anterior resulta evidente la relación dinámica de los procesos implicados, su carácter subjetivo y la importancia de los factores situacionales. En consecuencia, podremos indicar que la gestión de la motivación implica, tanto desde el punto de vista preventivo como correctivo, dirigir los intereses de los trabajadores en la misma dirección que las necesidades de la organización y, por tanto, parece esencial distinguir los elementos y los procesos que provocan, dirigen y mantienen la conducta de las personas en el trabajo, es decir, qué motiva a los trabajadores y cómo motivarlos (Pruneda, 2014).

Ahora bien, es necesario tener presente que tanto los factores vinculados al empleo como a la organización, al individuo y al entorno afectan a la motivación. El primer grupo de variables, las que tienen que ver con las características del trabajo o con la organización y el contexto, se relacionan con factores externos al individuo, tales como los contenidos del trabajo, las tareas realizadas, la remuneración, la autonomía del colaborador, el ambiente laboral, las condiciones de trabajo, los incentivos o las relaciones interpersonales, entre otros aspectos. Respecto a las características del

individuo, son los aspectos afectivos y cognitivos los que principalmente se relacionan con la motivación laboral. Entre esos aspectos destacan las necesidades, los objetivos, las expectativas, la autodeterminación, el grado de participación en la toma de decisiones, la actitud hacia el trabajo y el significado que el trabajo tiene para cada persona en particular (Agulló, 1998).

Es decir, tal y como sugiere Robina (2002), el proceso motivacional puede ser analizado desde un doble enfoque:

- a) Subjetivo: la motivación del individuo se relaciona con un estado de equilibrio/desequilibrio vinculado a una necesidad manifestada. Es este desequilibrio el que moviliza la energía del sujeto para reestablecerlo.
- b) Objetivo: en este caso la motivación se relaciona con algo externo al sujeto.

2.3.- Teorías sobre la motivación

Manifiestan Arrieta y Navarro (2008) que resulta significativo el número de teorías que se han desarrollado para explicar la formación de la motivación laboral. El interés principal de estos esfuerzos se ha orientado hacia cuatro fines: (i) identificar los componentes centrales de la motivación en el trabajo; (ii) elaborar modelos adecuados para investigarlo, (iii) contrastar empíricamente los modelos y teorías propuestos; y (iv) derivar a nivel pragmático resultados de interés para la gestión organizacional.

Las teorías de la motivación han sido tradicionalmente clasificadas en dos grupos, las teorías centradas en los contenidos de la motivación y las centradas en los procesos (Salanova, Hontangas y Peiró, 1996). Las teorías de contenido se caracterizan por conceptualizar e investigar la motivación como un fenómeno relativamente estático. Se interesan por determinar el por qué de la conducta motivada, y basan sus planteamientos en una serie de necesidades cuya anticipación de satisfacción determinarán el nivel de motivación que experimenta la persona. Las teorías de procesos, por su parte, ponen su énfasis en el proceso mediante el cual una conducta se convierte en conducta motivada. En este sentido estas últimas teorías se interesan por analizar los procesos, en su mayor parte de tipo cognitivo, involucrados en la dirección, intensidad y persistencia de la

conducta motivada. Destacan la necesidad de establecer relaciones causales a través del tiempo y de las situaciones que acontecen en el contexto laboral. Son las teorías de procesos las que más aceptación poseen actualmente (Navarro y De Quijano, 2003).

En su tesis doctoral Jaén (2010) ha sintetizado las diferentes teorías de la motivación del siguiente modo:

a) Teorías basadas en la persona

Estas teorías surgen en los años 40, momento en el que la psicología humanista estudia conceptos tales como el desarrollo, la autoestima y la autorrealización entre las necesidades que los individuos buscan cubrir a través del trabajo. Es en este marco en el que surgen las primeras teorías.

a.1. Teoría de la jerarquía de las necesidades

Quizá la teoría más conocida en este grupo sea la formulada por Maslow en 1943. Su enfoque teórico es uno de los que más repercusión ha tenido sobre la psicología aplicada, incluyendo el área de psicología del trabajo. La teoría de Maslow defiende la existencia de cinco tipos de necesidades jerarquizadas (de abajo hacia arriba): necesidades fisiológicas, de seguridad, sociales, de autoestima-estimación y de autorrealización. Estas necesidades funcionan como agentes motivacionales, ya que su no-satisfacción producen un desequilibrio psicológico que anima a la persona a realizar actos que ayuden a resolver esa situación de carencia. Sólo se puede experimentar una necesidad de las que han sido mencionadas cuando la persona tiene cubiertas todas las de orden inferior. A pesar de su popularidad, tanto a nivel científico como divulgativo, esta teoría es incapaz de explicar de forma completa la complejidad de los antecedentes de la conducta en el trabajo. Existe poca investigación que realmente apoye sus conclusiones, e incluso algunas de sus propuestas han sido rechazadas (Pruneda, 2014).

a.2. Teoría X/Y:

Según McGregor (1960) los principios que rigen la conducta de los sujetos son dos, lo cual implica la existencia de dos tipos de personas: personas de tipo X para una dirección de estilo taylorista, y personas de tipo Y, para una dirección humanista.

Según la teoría X:

Según la teoría X, a este tipo de personas les desagrada trabajar, por lo que hay que forzarlos mediante coacción. El trabajador medio prefiere ser dirigido, rechaza la responsabilidad y desea la seguridad ante todo lo demás. Otras características son las siguientes:

- El trabajador es egoísta e indiferente ante las metas y objetivos de la organización.
- Los trabajadores, por naturaleza, son resistentes a los cambios.
- Los trabajadores son crédulos, no muy inteligentes y pueden manipularse con facilidad.

Según la teoría Y:

- Los trabajadores no son inactivos por naturaleza. Si son así es por el modo en que las organizaciones los dirigen.
- Los trabajadores poseen, por naturaleza, el potencial para desarrollar y asumir responsabilidades y comportarse acorde con los objetivos organizacionales.
- Forma parte de la responsabilidad de los directivos reconocer esos potenciales y hacer posible que los trabajadores los desarrollen, estructurando las políticas de forma que los individuos puedan conseguir sus propios objetivos mientras cumplen los de la organización.

a.3. Teoría de los motivos sociales

Fue enunciada por McClelland, en 1961 (a partir de las investigaciones de H. Murray sobre motivos y rasgos de personalidad). Utilizando metodologías proyectivas, McClelland llegó a la conclusión de la existencia de dos tipos de motivos que servirían para explicar la conducta:

Motivos primarios: involucrados de forma directa en la supervivencia de la persona, son innatos y parten de bases fisiológicas, como el hambre, la sed o el sexo.

Motivos secundarios: pueden ser personales o sociales; los personales se satisfacen de forma independiente a las relaciones sociales, los segundos por el contrario se van adquiriendo y modificando mediante las interacciones sociales. Estos tres motivos sociales son:

La motivación de logro: propensión a buscar el éxito en tareas que suponen la evaluación del rendimiento. Un individuo muy motivado por el logro se caracteriza por su interés en conseguir la excelencia.

La motivación de poder: que distingue entre el poder personal (que se caracteriza por el empeño en dominar y controlar el comportamiento de los demás) y el poder socializado (el que por ejemplo se activa por la posibilidad de ganar una votación).

En último lugar, la motivación de afiliación: es la inclinación por establecer, mantener o restaurar una relación cordial positiva. Está vinculada a cuatro tipos de recompensas sociales (Hill, 1987), como son el afecto positivo o estimulación asociada con la cercanía interpersonal, el elogio, la reducción de miedo o estrés y la comparación.

a.4. Orientaciones motivacional intrínseca y extrínseca

Las recompensas por las que los empleados llevan a cabo sus tareas pueden variar mucho su naturaleza, aunque suelen agruparse en orientación motivacional extrínseca e intrínseca.

La *motivación intrínseca* se refiere al conglomerado interno de afectos y necesidades personales que conducen a la acción, cuya naturaleza es totalmente psicológica, no fisiológica. Este tipo de motivación está basada en las necesidades innatas de competencia y de autodeterminación. La primera de ellas lleva a los individuos a buscar y conseguir desafíos que son apropiados a sus capacidades, y así la competencia se adquiere como resultado de la interacción con estímulos que suponen desafíos para el individuo. Esta necesidad está, por tal motivo, relacionada con el aprendizaje, ya que proporciona el empuje necesario para llevarlo a cabo. Por su parte, la necesidad de autodeterminación está vinculada con la libertad de control necesaria para que la motivación intrínseca se muestre realmente operativa. Los sujetos buscan tener el control de sus acciones, siendo esta pretensión el centro del comportamiento intrínsecamente motivado (Kuvaas y Dysvik, 2010).

Estos resultados ocurren justo después del propio rendimiento, y se refieren a resultados relacionados con la satisfacción o frustración de necesidades de superiores: sentimiento de logro, reconocimiento por parte de los demás, autoevaluación del desempeño, responsabilidad personal, progreso social y desarrollo personal que conlleva el trabajo. Éste se convierte en un fin en sí mismo y el trabajador experimenta un control interno de las recompensas obtenidas. Los motivadores intrínsecos siguen motivando aunque ya se posean. Por ejemplo, ejecutar tareas con significado para el trabajador es un fuerte motivador, sin tener en cuenta el tiempo que se lleve realizando.

La *motivación laboral extrínseca*, por otro lado, asocia el comportamiento a las consecuencias ambientales derivadas del mismo. En este caso el sujeto trabaja a cambio de recompensas que no son típicas de la actividad laboral que lleva a cabo la persona y sobre las que el trabajador experimenta un control externo relativo (Salanova, Hontangas y Peiró, 1996). Por consiguiente, el trabajo es un instrumento para conseguir un fin. Los principales motivadores extrínsecos (dinero, estabilidad, posibilidad de promoción, buenas condiciones, participación en la toma de decisiones) funcionan siempre que el trabajador no los posea, los ansíe y sienta que existe la posibilidad de conseguirlos.

b) Teorías conductuales

Según las teorías conductuales el ser humano aprende a motivarse y a desmotivarse por aprendizaje, bien sea por condicionamiento o por modelaje. En el primer caso el colaborador de una empresa habrá aprendido a motivarse/desmotivarse en función de los automatismos inconscientes que derivan del historial de refuerzos positivos y negativos – premios y castigos en definitiva – a través de su desarrollo, tanto en la empresa como anteriormente. El modelaje conlleva que el sujeto aprenda a motivarse o a desmotivarse en función de lo aprendido observando a sujetos significativos durante su desarrollo.

b.1. Teoría de la reducción del impulso

Hull (1952) puso el énfasis en el papel de las situaciones pasadas de estímulo-respuesta para explicar la motivación. Según este autor el comportamiento sería una función de la interacción entre el número de veces que un comportamiento determinado ha satisfecho una necesidad puntual (estado de desequilibrio interno provocado por una carencia en el organismo) y la fuerza del impulso que dicha necesidad crea. De esta manera la conducta es función del hábito o aprendizaje, y del impulso o motivación (que puede ser primario, con base biológica como en el caso de la alimentación, o secundario, que surge por aprendizaje). En el caso de falta de alguno de ellos el organismo se ve motivado para recuperar el equilibrio.

b.2. Teoría del refuerzo o del condicionamiento operante

Para Skinner (1953) lo determinante en el comportamiento son las consecuencias del mismo. La persona se comporta de una manera determinada para obtener refuerzos positivos. Así mismo, actuará para evitar castigos o consecuencias negativas. Esta es una teoría muy criticada por la inexistencia de constructos cognitivos, considerados fundamentales hoy día en la explicación de la motivación humana (Thierry, 1998).

c) Teorías centradas en la relación entre la persona y el contexto:

Este tercer grupo engloba aquellas teorías que consideran tanto los factores cognitivos como los psicosociales, y han sido muy utilizadas para explicar la motivación en el área laboral.

c.1. Teoría de la expectativa-valencia

En su origen esta teoría se formuló para predecir el componente direccional de la motivación (Vroom, 1964). Se encarga más de estudiar la motivación de una persona para realizar acciones distintas que de analizar cómo diferentes personas ejecutan la misma conducta. Según ésta teoría los individuos realizan las siguientes acciones en su proceso motivacional: (i) calculan si son capaces de desarrollar un determinado comportamiento; (ii) analizan si ese comportamiento les llevará a alguna consecuencia identificable, como recompensas o castigos; y (iii) analizan cuánto valoran esas consecuencias. Por ello, el comportamiento sería función de tres variables multiplicativas:

La primera de ellas es la *expectativa*, es decir, la creencia acerca de la posibilidad de que una conducta determinada (esfuerzo) conduzca a un resultado concreto.

Por otro lado está la *instrumentalidad*, que es la creencia de la probabilidad sobre la conexión entre un resultado (un cierto rendimiento laboral) con otro u otros resultados (mejora salarial, por ejemplo).

En último lugar está la *valencia*, que se entiende como la orientación actitudinal que cada persona asigna a ciertos resultados o recompensas. Respecto al ámbito laboral, lo más importante de las valencias es que se refieren al nivel de satisfacción que la persona espera recibir de ellos, no al valor real que se obtiene.

c.2. Teoría de la equidad

Expuesta por Adams (1965) establece que las personas buscan la justicia y la equidad en sus relaciones sociales. Por ello, evalúan constantemente a los demás comparándose consigo mismos. Si la comparación no se percibe equitativa se genera una sensación de disonancia cognitiva que puede hacer que la persona reaccione de distintas formas:

a. *Cambios en las propias contribuciones/resultados*: reduciendo su esfuerzo laboral o incrementándolo si cree que así sus resultados van a ser similares a los de su grupo de referencia.

b. *Cambios en las contribuciones/resultados de los demás*: tratando de convencer a los demás de que no se compensará el esfuerzo.

c. *Distorsión cognitiva*: alterando las percepciones respecto a las contribuciones y/o resultados de una de las partes de la comparación.

d. *Cambio de grupo de referencia*: comparándose con otros empleados distintos, con los que supone que saldrá beneficiado en la comparación.

e. *Abandono de las relaciones de intercambio*: cambiando de puesto o marchándose de la organización.

El aspecto más importante en esta teoría es la subjetividad de la percepción, pues evidentemente no tiene por qué ser objetivamente cierto que otro trabajador obtenga más beneficios por un esfuerzo menor.

Posteriormente esta teoría se ha enriquecido con la distinción entre *justicia de procedimiento* (procedimientos por los que la organización reparte las recompensas) y *justicia distributiva* (legitimidad percibida en la distribución de las recompensas).

Dichas percepciones influyen no sólo sobre cómo realizan las personas su trabajo, sino también en la exhibición de conductas de buena/mala ciudadanía en el trabajo.

Distintos estudios confirman los pronósticos de esta Teoría cuando la inequidad va en contra del propio individuo, pero no cuando es a su favor. La mayor crítica se hace

respecto a su imposibilidad de hacer predicciones concretas sobre las conductas que los trabajadores realizarán cuando intenten compensar sus percepciones de inequidad.

c.3. Teoría social-cognitiva

Bandura (1986, 1988) afirma que se necesita la acción de cuatro componentes interrelacionados para que se produzca la motivación: el establecimiento de objetivos, la auto-observación, la auto-evaluación y las auto-reacciones. La auto-eficacia y la experiencia previa son esenciales en el establecimiento de objetivos. Una vez fijados éstos, se producen los procesos de auto-observación (el individuo presta atención a aspectos específicos de su conducta que son básicos para una tarea determinada). Después comienza la auto-evaluación, y entonces el sujeto compara su rendimiento con sus referentes internos o los de personas importantes para el individuo. Esto genera auto-reacciones en forma de respuestas emocionales y conductuales que aumentarán su auto-eficacia si son positivas o la disminuirán si son negativas. Llegado este punto, la persona decidirá aumentar su esfuerzo para reducir la discrepancia, cambiar sus estrategias, reducir sus objetivos o dejar la tarea.

Además de las teorías expuestas hasta ahora, Ambrose y Kulik, (1999) destacan las siguientes aportaciones teóricas en este apartado:

c.4. Teorías sobre el establecimiento de objetivos

Para Latham y Pinder (2005) estas teorías son las más importantes de las últimas décadas. Dentro de este grupo de teorías la más conocida es la *Teoría del establecimiento de metas*, de Locke y Latham (1990). Según estos autores una meta es el blanco de los actos intencionales de un individuo. Las metas son diferentes de las intenciones, pues éstas son las representaciones individuales que la persona debe acometer para conseguir una meta determinada.

Las metas que los individuos se fijan (como por ejemplo un cierto nivel de rendimiento o una fecha límite para finalizar un proyecto) encaminan su acción y determinarán en gran medida su rendimiento. Además del compromiso, otras variables formarán el vínculo entre las metas y el rendimiento: la dificultad y especificidad de los objetivos, la

retroalimentación sobre el rendimiento y la auto-eficacia del trabajador. Por otra parte, el trabajador precisa tener unos determinados niveles de habilidades, conocimientos, y destrezas para poder realizar la tarea (Latham y Pinder, 2005).

c.5. Teoría de la Identidad Social:

Para Tajfel (1978) el impacto que tienen las distintas necesidades es distinto en virtud de la relevancia de las normas y las metas asociadas con las categorías cognitivas de cada empleado, definidas a niveles de abstracción variables (personales, sociales, económicos, etc.). Por ello, no hay ningún nivel de necesidad que sea más relevante para la motivación laboral que otros. En cambio, las necesidades de base grupal son muy importantes en las situaciones en las que la identidad social de las personas es fundamental.

Las aportaciones teóricas al estudio de la motivación han sido numerosas. Sin embargo en el año 2004 la *Academy Management Review* publicó un número especial dedicado exclusivamente a analizar el futuro de la investigación en motivación laboral. Este forum fue convocado con la consigna de que sirviera como un espacio de reflexión en torno a una serie de interrogantes que Steers, Mowday y Shapiro (2004) resumen de la siguiente manera: ¿cuál es el futuro de las teorías de motivación laboral?, ¿cuáles son las cuestiones críticas que deben ser planteadas si se quiere que el campo progrese?, ¿cuál es la agenda de investigación futura?, ¿cómo pueden ser ampliados o modificados los actuales modelos de motivación laboral de modo que sigan siendo relevantes en el futuro?, ¿dónde están los modelos enteramente nuevos de motivación necesarios para comprender la conducta del empleado y el desempeño laboral en las organizaciones contemporáneas?, etc. (Arrieta y Navarro, 2008).

En conjunto, los artículos publicados en este forum, coinciden en que es necesario trazar nuevas líneas de desarrollo a nivel teórico y metodológico, una vez puestas al descubierto las limitaciones más importantes de la investigación en motivación laboral. Estas limitaciones giran en torno de una crítica medular, formulada por Fried y Slowik (2004), a saber, que las teorías de la motivación han fallado sistemáticamente al dirigir

los efectos potenciales del tiempo sobre los componentes más importantes de la teoría, provocando con ello un empobrecimiento de la teoría misma. Tomando distancia de los enfoques tradicionales, la motivación en el trabajo ha empezado a ser estudiada desde nuevas perspectivas teórico metodológicas. La puesta en escena de otras teorías (v.gr. construccionismo, complejidad) y de otros enfoques metodológicos especialmente cualitativos (diarios de campo, observación de campo, simulación) empiezan a despuntar con relativa fuerza. En este sentido los trabajos de Navarro (2001), de Navarro y Quijano (2003) y de Navarro, Arrieta y Ballen (2007) son pioneros en el estudio del comportamiento dinámico de la motivación en el trabajo desde las teorías de la complejidad y el caos. Por su parte, los trabajos de Csikszentmihayli (1990) y (Moneta y Csikszentmihayli, 1996) inauguran también una línea de investigación de la motivación desde una perspectiva dinámica consistente en analizar las experiencias de fluir (*flow*), entendidas como experiencias de completa implicación en una actividad. Navarro (2001) y Navarro y Quijano (2003), por su parte, se esforzaron en construir un modelo complejo para el estudio de la motivación integrando elementos extraídos tanto de las teorías de contenido como de las de procesos.

Hoy predomina a nivel teórico un modelo integrado y sistémico de la motivación laboral que incluye elementos personales (creencias, actitudes, expectativas, objetivos...), elementos sociales (pertenencia a grupos, rol desempeñado...), elementos organizacionales (salarios, políticas de la empresa...) y elementos contextuales (edad, circunstancias...) (Sánchez (2008). En relación al propio trabajador Pérez y Amador (2005) consideran relevantes variables del sujeto tales como las necesidades de competencia, autonomía y correspondencia. Por su parte Bipp (2010) menciona la personalidad, las actitudes, las creencias, las emociones, etc. Respecto al puesto de trabajo determinadas variables pueden estar relacionadas con la formación de la motivación, como son las siguientes (Turner y Lawrence, 1965):

- Variedad de destrezas: se refiere al número y diversidad de habilidades requeridas para llevar a cabo actividades diversas.

- Identidad de las tareas: depende de la medida en que el puesto implica terminar una unidad completa del trabajo, identificable en el producto o servicio final.
- Importancia de las tareas: se asocia al impacto que el puesto tiene sobre otras personas, tanto dentro como fuera de la organización.
- Autonomía: tiene que ver con el grado de independencia y discreción que el director escolar disfruta para planificar y llevar a cabo su trabajo.
- Retroalimentación: se refiere al grado de información directa que reciben las personas sobre los resultados y rendimiento de su trabajo.

En suma, como manifiestan Latham y Ernst (2006) para gestionar la motivación laboral se debe tener en cuenta: (i) Las necesidades de los trabajadores; (ii) diseñar el trabajo y el entorno del trabajo de modo que permita la auto-motivación; y (iii) diseñar mecanismos y políticas para prevenir y/o corregir la desmotivación. Esta visión integrada por variables del sujeto, de la empresa, del trabajo y del contexto son sugeridas por otros autores como Grant, Fried, Parker y Frese (2010) y De Cooman, Stynen, Van den Broeck, Sels y De Witte (2013). En este sentido y según Cohen (2008) y Grant (2007) es importante generar un puesto de trabajo que suponga la satisfacción del individuo, llevándolo así a desarrollar el compromiso y la identificación con la organización (Méndez 2014).

2.4.-Implicaciones de la motivación

Como manifiesta Jaén (2010), que la motivación desempeña un papel fundamental en el rendimiento de los trabajadores no es algo nuevo, pues la mayor parte de los autores han encontrado una relación significativa entre motivación y rendimiento. Blau (1993) descubrió que determinados componentes de la motivación (esfuerzo y dirección) contribuían al rendimiento laboral, pero también la combinación de ambos era muy importante. Otras investigaciones han demostrado la importancia de las expectativas de éxito que tenga el individuo para explicar el comportamiento (Meece, Wigfield y Eccles, 1990). Kanfer (1995) señala que la motivación y el rendimiento presentan una influencia recíproca. No sólo la motivación puede afectar al rendimiento, sino que el

rendimiento puede afectar a la motivación. Muy recientemente, Wei-Chi, Chien-Cheng y Hui-Lu (2007) han llevado a cabo estudios longitudinales cuyos resultados indican que el estado de ánimo positivo de los empleados predicen el rendimiento en la tarea de manera indirecta a través de procesos motivacionales (auto-eficacia y persistencia en la tarea) e interpersonales (ayudar y recibir ayuda de los compañeros).

En un interesante estudio cualitativo de 2006 llevado a cabo por la consultora Manpower en distintos países se han identificado los siguientes elementos que afectan a la motivación y el rendimiento de los trabajadores:

- *Ser tratado con respeto.*
- *Comprender qué se espera de ellos.*
- *Poseer sentido de pertenencia a la organización.*
- *Ser tratados con igualdad.*
- *Tener acceso a herramientas, recursos e información para poder desempeñarse adecuadamente.*
- *Recibir la formación necesaria para tener un buen rendimiento.*
- *Tener una comunicación bidireccional abierta y honesta (feedback).*
- *Trabajo en equipo.*
- *Recibir reconocimiento.*
- *Tener oportunidades para aprender, desarrollarse y progresar.*
- *Conocer cómo su rol contribuye al éxito de la organización.*
- *Seguridad.*

La motivación laboral también está relacionada con el esfuerzo que el trabajador realiza (Sánchez, 2008). El esfuerzo puede definirse como la utilización enérgica de la voluntad, fuerza física, actividad o ánimo contra algún impulso o resistencia, teniendo que vencer obstáculos para conseguir el fin. En el estudio realizado por De Cooman,

Stynen, Van den Broeck, Sels y De Witte (2013) se puso de manifiesto que el uso de habilidades en el trabajo se traduce directamente en un aumento en la satisfacción, y ésta a su vez deriva en un aumento de la motivación que dará como resultado final un mayor esfuerzo en las tareas. Ahora bien, es realmente interesante observar el efecto que tiene la presión en el trabajo: mientras que ésta se convierte en un factor que reduce la satisfacción, también incrementa destacadamente el esfuerzo. Sin embargo no existe una fórmula concreta y universal para incrementar la motivación y el esfuerzo de los trabajadores en una organización. Este es un asunto sobre el que debe investigarse más aún.

Por otra parte, cabe destacar que los factores implicados en producir motivación y satisfacción en el trabajo son distintos de aquellos que llevan a la desmotivación e insatisfacción en el trabajo. Por tanto, dependiendo de si estudia la satisfacción o la insatisfacción en el trabajo, se trata de dos sentimientos que no son necesariamente opuestos entre sí. Lo opuesto a la satisfacción en el trabajo no es la insatisfacción, sino la falta de satisfacción. Del mismo modo, lo opuesto a la insatisfacción no es la satisfacción, sino la falta de insatisfacción. De este modo es posible hallar sujetos motivados hacia el trabajo pero insatisfechos (López, 2005). En estudios más recientes se comprueba la existencia de disconformidad sobre motivación y satisfacción laboral entre sujetos de distinta edad, sexo y nivel educativo que realizan tareas similares (García, 1996; García, Barbero y García, 1999; García y Berrios, 1999). Por otra parte, en los estudios sobre motivación en el trabajo existe acuerdo de la relación directa entre el tipo de tareas que lleva a cabo el trabajador y la motivación que experimenta: a mayor variedad y riqueza, mayor motivación (Clark, Oswald y Warr, 1996). Adicionalmente,

2.5.-Valor inmaterial del trabajo

El mercado laboral ha venido sufriendo varias transformaciones en los últimos años y en la actualidad la retribución económica ha dejado de ser el principal elemento motivador, dando paso a otros factores tales como la flexibilidad, las medidas de conciliación o el desarrollo personal, todo ello relacionado con el denominado “salario emocional”. En este sentido y tal como manifiestan Núñez, Pérez, Fernández y Del

Canto (2008), la motivación está relacionada con las competencias elementales de la inteligencia emocional, de modo que el conocimiento del propio trabajador y la adaptación de la gestión pueden aumentar la productividad de las organizaciones. Lo anterior está en sintonía con la idea de que la mejor motivación no es la que viene del entorno, sino que es la que autogeneramos, la que viene de nuestro interior (Núñez, 2008).

Debido a que la empresa y el empleo son un medio para que las personas conecten socialmente y participen en las actividades en grupo, lo cual aporta un sentido de pertenencia y de autoestima, seguridad emocional, identidad, reconocimiento, reputación, amistad y posición social, siendo todos ellos ingredientes de calidad de vida y la satisfacción (Jahoda, 1988).

El trabajo puede ser una fuente de motivación independiente de las ganancias porque la gente tiene motivación intrínseca, es decir, obtienen satisfacción del trabajo debido a los efectos sociales y psicológicos beneficiosos que éste aporta (Deci, 1975; Jahoda, 1981, 1982; Agerbo, Eriksson, Preben, y Westergard-Nielsen, 1998). La comunicación es también uno de los elementos motivacionales de los trabajadores en su puesto de trabajo (Olajide, 2000; Wojtkowiak, 2009).

Estar empleado es un determinante esencial de la felicidad: los desempleados tienen puntuaciones significativamente más bajas de bienestar en la literatura de psicología y economía del trabajo social (Feather, 1990; Argyle, 2001). Lucas, Clark, Georgellis y Diener (2004) encuentran una fuerte evidencia estadística de que el efecto adverso del desempleo sobre el bienestar subjetivo de los individuos persiste incluso después de que vuelvan a trabajar.

En este sentido Prieto (2004) afirma que las principales razones de permanencia o abandono de las empresas se centran en motivos de tipo emocional, en relación con el salario emocional. Es decir, pagar un salario por encima de la media no está tan valorado como potenciar la seguridad de los trabajadores, aumentar los beneficios sociales y laborales, mejorar la calidad de vida y que la organización verdaderamente practique los valores que predica. El trabajo ahora es considerado algo más que un lugar

donde ganar dinero y donde realizar una serie de tareas. La gente valora el trabajo no sólo como un medio de obtener ingresos para satisfacer sus necesidades de consumo, sino también como una fuente directa de satisfacción por sus efectos socio-psicológicos (beneficios no económicos).

Es así como que el salario emocional pueden generar empresas eficientes, tal como lo mencionan Pérez y Sáenz (2010) en relación con sus tres premisas para que una organización sea competitiva: fuerza de trabajo creativa, trabajo en equipo y un alto grado de compromiso con la actuación laboral (Díaz y Olaya, 2014)

Teniendo en cuenta que se ha constatado que el dinero no lo es todo en términos de motivación (Rynes et al., 2004; Gagné et al., 2010; Faheem, Shuai, Mahroof y Mohsin, 2011), los directivos deben centrarse más en incentivos no económicos para incrementar la motivación de los trabajadores, así como en la reducción de los factores desmotivadores. Han sido investigados como factores motivacionales la duración de la jornada y la autonomía en el puesto de trabajo (Hitka y Vacek, 2010), así como las primas por productividad (Casuneanu, 2011), las responsabilidades y las competencias (Tomuletiu et al., 2011) y la necesidad de seguridad de los empleados (Kropivsek et al., 2011).

2.6.- La motivación de los futuros profesionales

Son los jóvenes que ahora tienen 18 años los que llevarán a cabo el relevo generacional en las empresas. En relación a las características de este segmento, denominado Generación “Y” y estudiado en este trabajo, en la literatura se constata que se trata del segmento con mayor orientación global, la que se adapta más rápidamente a los cambios y la más resiliente (sobreviven afectivamente ante los conflictos y traumas) (Pendergast, 2009). Este segmento es conocido como la generación de Internet (“net generation”), pues se trata de una generación interactiva y permanentemente conectada gracias al desarrollo de los recursos electrónicos e informáticos (Hargittai, 2008).

Sus miembros han nacido y crecido en una época de pleno empleo, en hogares que han recibido dos ingresos, en plena diversidad cultural, en la era de la seguridad, de la integración y de la velocidad (Fernández-Cruz, 2003). Dytchwald, Erickson y Morrison (2006) destacan su comunicación abierta, la flexibilidad temporal y espacial, así como la búsqueda del equilibrio entre la vida profesional y la vida privada. Otros autores como Kim, Knight y Crutsinger (2009) sostienen que el segmento posee más competencias que las generaciones previas, es decir, los jóvenes que la integran están más preparados. Por su parte Bednall, Valos, Adam y McLeod (2012) destacan la gran movilidad de esta generación y el hecho de que hayan nacido con una gran variedad de opciones de ocio. La generación Y crea blogs y participa en ellos, descarga música, juega en modo online y utiliza la banca en línea (Nusair, Parsa y Cobanoglu, 2011). En el cuadro que sigue se recogen otras características de este segmento:

Cuadro 1: Atributos de la generación Y

Autor	Atributos
Puybaraud (2010)	No viven para trabajar (trabajan para vivir) Independientes Confiados Diversos Colaboradores y sociales Autosuficientes Pueden realizar diversas actividades Morales, educados y respetuosos Positivos y directos Curiosos Energéticos y decididos Flexibles Aprendices Cortoplacistas, viven en el presente Digitales Les gusta viajar
García, Stein y Pin (2008)	Son esperanzados, alegres y entusiastas Saben lo que quieren, seguros de sí mismos Son silenciosos Reivindican contundentemente Poseen marcada inclusión social No polemizan ni piden permiso: actúan Buscan la variedad y la diversidad De carácter urbano Buscan resultados, no procesos Antes que un libro ellos prefieren un clic Son tolerantes Escasamente afectivos Son individualistas pero relacionales Tienen unos ídolos y modelos específicos

Fuente: elaboración propia

Pero no es fácil sorprenderlos, pues han visto casi de todo y tienen experiencias variadas, y este segmento demanda que las empresas comprendan sus necesidades y que se adapten a esta generación (Djamasbi et al., 2008; Djamasbi, Siegel y Tullis, 2010). Este hecho y sus características mencionadas anteriormente hacen que las empresas estén interesadas en aproximarse a esta generación (Waters, 2006).

En la literatura sobre la motivación laboral se reconoce la importancia de la motivación laboral y la necesidad de estudiar con más detenimiento y de un modo más actualizado este constructo. También se reconoce la necesidad de investigar el segmento de futuros profesionales. Con estas premisas y para dar respuesta a todas esas inquietudes se desarrolla a continuación la investigación de este trabajo.

3.- INVESTIGACIÓN

Seguidamente se presenta la investigación de este Trabajo de Fin de Grado. Esta investigación es de carácter exploratorio o preliminar, es decir, con ella se pretenden descubrir percepciones y patrones motivacionales en los futuros profesionales sobre los que investigar de manera concluyente posteriormente. Primero se abordará el diseño de la investigación y después los resultados y las conclusiones de la investigación.

3.1.- Diseño

Esta investigación tiene cuatro *objetivos* fundamentales: (i) por una parte se desea determinar la importancia que la motivación en la empresa tiene para los futuros profesionales; (ii) en segundo lugar se quiere establecer el grado de motivación que esperan tener los sujetos investigados cuando comiencen a trabajar; (iii) en tercer lugar se busca predecir e identificar cuáles son los factores que según los jóvenes influirán en su motivación en el trabajo (haciendo especial referencia a los aspectos intrínsecos y extrínsecos y al rol del directivo y de la organización); y (iv) por último se quiere averiguar si las percepciones acerca de la motivación difieren entre hombres y mujeres.

Las *hipótesis* asociadas a dichos objetivos son las siguientes:

H1: Los futuros profesionales SI valoran de manera positiva la motivación laboral

H2: Los jóvenes investigados declaran que SI estarán motivados cuando comiencen a trabajar

H3: SI es posible generar un modelo de regresión, pues los futuros profesionales SI reconocen cuáles son los factores de los que depende la motivación

H4: SI existen diferencias significativas en las percepciones de los hombres y las mujeres

La *muestra* ha estado formada por 208 sujetos, en su mayor parte con una edad de 18 años (90%). Los sujetos de la muestra son estudiantes de primer curso de los grados en Administración y Dirección de Empresas (62%) y Economía (38%). El 60% de la muestra estaba formado por mujeres y el 40% por hombres. El tamaño de la muestra cumple los requisitos mínimos exigidos en la literatura (Nunnally, 1978): al menos 5 sujetos por ítem. También se cumple el requisito de Kline (1994) relativo a utilizar una muestra no inferior a 200 sujetos. La muestra se seleccionó de manera intencional, como en otros estudios (Pina-Stranger, Sabaj, Toro y Matsuda, 2013), porque en este trabajo se pretende analizar a futuros profesionales del mundo de la empresa. Por este motivo se han escogido alumnos de dichas titulaciones. No obstante, la selección de los días y las horas en las que se aplicó el cuestionario diseñado ad hoc se realizó de manera aleatoria. Por otra parte, la elección del primer curso se debe a que se pueden desarrollar competencias de motivación en cursos posteriores de la titulación, a tenor de los resultados de este trabajo. Recordemos que es la enseñanza universitaria, en el marco del Espacio Europeo de Educación Superior (EEES), la gran responsable de desarrollar competencias para conseguir una sociedad más competitiva.

La *metodología* utilizada es de carácter cuantitativo, tanto descriptivo como predictivo. Se han utilizado herramientas de estadística descriptiva básica, así como análisis de correlaciones, análisis factorial y análisis discriminante. El análisis de regresión se ha

llevado a cabo para identificar relaciones causa-efecto. Además del programa Office-2010 se ha utilizado en este trabajo el programa SPSS-19.

Se ha diseñado un *cuestionario-escala* ad hoc. Para llevar a cabo el diseño de la escala utilizada se contó con la colaboración de un experto y un grupo de cinco jóvenes de similar perfil que los sujetos investigados para contextualizar la escala. Dichos jóvenes no formaron parte de la muestra final del estudio. En el diseño se crearon un conjunto de ítems relacionados directamente con los aspectos relevantes recogidos en la literatura y, por tanto, en el marco teórico de este trabajo, garantizando así la validez de contenido (Roy, Dewit y Aubert, 2001). Después de un pretest piloto a un grupo reducido de estudiantes y siguiendo los principios de brevedad y simplicidad (Vázquez, 1999) se obtuvo la escala definitiva tipo Likert de 28 ítems (ver anexo), con 5 alternativas de respuesta (1: en absoluto o nada de acuerdo, hasta 5: totalmente de acuerdo). El cuestionario incluía un ítem adicional sobre el sexo del encuestado. Tras la eliminación de 5 ítems y la mejora de los enunciados de los reactivos quedó la escala definitiva (MOTIVA-28: Motivación, 28 ítems).

3.2.- Resultados

Una vez que la *validez* de contenido ha sido garantizada mediante la inclusión de los aspectos más relevantes recogidos en la literatura y en el marco teórico de este trabajo se procedió al análisis de la *fiabilidad* o consistencia interna, utilizando el indicador alfa de Conbrach, que es considerado el más adecuado para instrumentos de investigación cuya puntuación final se obtiene mediante el procedimiento de acumulación de puntos (Gorostiaga, Balluerka e Isasi, 1996). Tal y como se aprecia en la tabla 1, efectuado el análisis alfa se han eliminado los ítems 1 y 7 porque su no inclusión en el trabajo elevaba la fiabilidad global de la escala utilizada.

Por otra parte, la eliminación de los ítems 1 y 7 no ha llevado consigo la pérdida de información relevante. El coeficiente alfa total tiene un valor final de 0,866, lo cual indica que el instrumento de medida aplicado es bastante fiable. También la

consistencia interna se comprobó mediante el uso del índice de homogeneidad corregida, o lo que es lo mismo, la correlación de cada ítem con el total del cuestionario, confirmándose la eliminación de los ítems 1 y 7 y manteniéndose el resto de ítems de la escala (Rodríguez, Seoane y Arce, 2000). Por consiguiente, la escala utilizada es válida y fiable.

**Tabla 1: Análisis alfa (N=208)
(elaboración propia)**

Ítems	Alfa sin ítem	Ítems	Alfa sin ítem
2	0,862	16	0,866
3	0,864	17	0,865
4	0,861	18	0,861
5	0,863	19	0,861
6	0,866	20	0,860
8	0,866	21	0,862
9	0,863	22	0,857
10	0,859	23	0,861
11	0,861	24	0,858
12	0,860	25	0,865
13	0,856	26	0,859
14	0,857	27	0,866
15	0,861	28	0,864
Alfa global= 0,866			

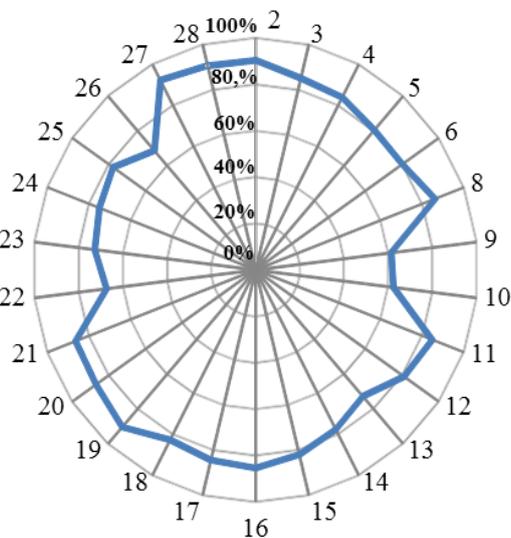
Una vez llevado a cabo el análisis de validez y fiabilidad de la escala se procedió al análisis *estadístico descriptivo*. En la tabla 2 y la figura 1 se recogen los resultados. Lo primero que se puede observar en la tabla 2 es que no hubo ningún ítem cuya valoración total fuera en porcentaje inferior al 50% del valor total (100%) que el ítem hubiera obtenido si todos los sujetos de la muestra (N=208) le hubieran dado la máxima puntuación (5) al ítem (208x5=1040). Es decir, el valor medio de todos y cada uno de los ítems fue al menos de 3. En segundo lugar, a 18 ítems de un total de 26 reactivos (70%) ninguno de los sujetos de la muestra le dio la mínima puntuación (1).

De los 26 ítems, un total de 23 obtuvieron una puntuación superior al 70% del total que el ítem podía haber obtenido si todos los sujetos le hubiesen dado el valor 5. Cuatro ítems obtuvieron una valoración global en porcentaje superior al 90%. Se trata del ítem 2 (“La motivación es una variable importante en la empresa”), el ítem 19 (“Me motivaría en la empresa lograr cosas y poder hacer bien mi trabajo”), el ítem 27 (“Cuando empiece a trabajar estaré motivado y me esforzaré”) y el ítem 28 (“Cuando empiece a trabajar me integraré en la empresa, su cultura y los compañeros y directivos”).

Tabla 2: Descriptivos básicos (N=208) (elaboración propia)

Nº	Mín	Máx	Σ	%	Me	DT	Nº	Mín	Máx	Σ	%	Me	DT
2	2	5	945	90,87%	4,54	0,62	16	2	5	888	85,38%	4,27	0,74
3	2	5	885	85,09%	4,25	0,73	17	2	5	878	84,42%	4,22	0,79
4	2	5	807	83,93%	3,88	0,77	18	2	5	860	82,69%	4,13	0,71
5	2	5	837	80,48%	4,02	0,79	19	3	5	940	90,38%	4,52	0,64
6	1	5	835	80,29%	4,01	0,94	20	2	5	906	87,12%	4,36	0,73
8	2	5	897	86,25%	4,31	0,76	21	2	5	900	86,54%	4,33	0,77
9	1	5	638	61,35%	3,07	1,07	22	1	5	702	67,50%	3,38	1,09
10	2	5	872	62,29%	4,19	0,75	23	1	5	758	72,88%	3,64	0,99
11	2	5	882	84,80%	4,24	0,73	24	2	5	782	75,19%	3,76	0,93
12	2	5	842	80,96%	4,05	0,86	25	2	5	810	77,88%	3,89	0,81
13	1	5	756	72,69%	3,63	1,06	26	1	5	714	68,65%	3,43	1,01
14	1	5	806	77,50%	3,88	0,81	27	2	5	960	92,30%	4,62	0,60
15	2	5	852	81,92%	4,10	0,79	28	1	5	942	90,58%	4,53	0,68

Figura 1: Ítems y porcentajes (N=208) (elaboración propia)



En el lado opuesto, los cuatro ítems que han obtenido la menor puntuación, aunque en todo caso por encima del 60%, han sido el ítem 9 (“Me motivarían mis hobbies”), el ítem 10 (“Me motivaría mi propia actitud”), el ítem 22 (“Me motivarían mis contactos y las relaciones que tenga fuera del trabajo”), y por último el ítem 26 (“Me motivaría la cercanía del trabajo de mi lugar de residencia”).

Los resultados del análisis de *correlaciones* se recogen en la tabla 3. Sólo se han tenido en cuenta las correlaciones bivariadas que están próximas a 0,500 o por encima de este valor. En el análisis de correlaciones se evidenció que los sujetos tienden a puntuar en la misma dirección y en todo caso de manera positiva (no hubo en el análisis ninguna correlación negativa) los siguientes ítems. Por una parte correlacionan el ítem 16 (“El sueldo que me pagan”) y el ítem 17 (“Los incentivos, el cargo y las comisiones”); también correlacionan el ítem 18 (“El poder dirigir y tomar decisiones en mi trabajo”) y el ítem 19 (“Lograr cosas y poder hacer bien mi trabajo”). En tercer lugar el ítem 22 (“Los contactos y las relaciones que tenga fuera del trabajo”) y el ítem 23 (“Las relaciones con mi familia”). Por último, también correlacionan el ítem 27 (“Cuando empiece a trabajar estaré motivado y me esforzaré”) y el ítem 28 (“Cuando empiece a trabajar me integraré en la empresa, su cultura y con los compañeros y directivos”).

Tabla 3: Correlaciones más significativas (N=208)
(elaboración propia)

Ítems	16	18	22	27
17	0,496			
19		0,486		
23			0,527	
28				0,648

Todas las correlaciones son muy significativas

Para continuar con el estudio se llevó a cabo el *análisis factorial* de componentes principales para simplificar y clarificar la información. En el análisis factorial se plantea la existencia de una serie de variables no observables denominadas factores (también llamadas variables latentes, constructos, sub-escalas o dimensiones), siendo el número de factores substancialmente menor que el de variables o ítems. Mediante el análisis factorial se forman grupos de ítems que son homogéneos y correlacionan mucho entre

sí, procurando, inicialmente al menos, que unos grupos sean independientes de otros. El análisis factorial es, por tanto, una técnica de reducción de la dimensionalidad de los datos. Se reconoce en la literatura que al menos deben existir dos variables para que se pueda afirmar que existe una dimensión o factor (Costello y Osborne, 2003, 2005). Un factor sólido vendría definido por al menos 2 ítems con pesos de al menos 0,40 ó 0,50 en el factor. Idealmente un ítem identifica bien un factor si no tiene un peso en otros factores superior a 0,40 (Beavers et al., 2013).

El análisis factorial se llevó a cabo con los ítems del 3 al 26 (exceptuando 1, 2, 7, 27 y 28, porque el 1 y el 7 se eliminaron y porque el resto se agrupan de otra manera en la escala) rotación varimax y se obtuvieron 5 factores que cumplieron los siguientes criterios (Ruiz, Navarro, Torrente-Ruiz y Rodríguez, 2005):

- a) Significatividad de la prueba KMO-Bartlett inferior a 0,05
- b) Cada factor debía explicar al menos el 5% de la varianza total
- c) El conjunto de factores debe explicar al menos el 50% de la varianza

La medida de adecuación muestral KMO (Kaiser-Meyer-Olkin) contrasta si las correlaciones parciales entre las variables son suficientemente pequeñas. Permite comparar la magnitud de los coeficientes de correlación observados con la magnitud de los coeficientes de correlación parcial. El estadístico KMO varía entre 0 y 1. Los valores menores que 0,5 indican que no debe utilizarse el análisis factorial con los datos muestrales, dado que las correlaciones entre los pares de variable no pueden ser explicadas por otras variables. Como en nuestro caso el parámetro posee un valor próximo a 1 ($KMO = 0,743$) y sobrepasa el nivel mínimo recomendado ($KMO > 0,5$) se puede afirmar que SI existe excelente adecuación muestral. Los auto-valores expresan la cantidad de la varianza total que está explicada por cada factor. En general se considera que son preferibles auto-valores superiores a 5.

**Tabla 4: Análisis factorial (A) (N=208)
(elaboración propia)**

Componente	Suma de saturaciones al cuadrado de la rotación	
	% de la varianza	% acumulado
1	15,313	15,313
2	12,575	27,887
3	9,271	37,158
4	8,016	45,174
5	7,382	52,555

Según los datos de la tabla 5, los 5 factores resultantes se han etiquetado del siguiente modo, en función del contenido de los ítems correspondientes a cada factor. Estos factores sintetizan los aspectos más relevantes del estudio. Como se observa en la tabla 5 los factores 4, 1 y 3 son los que más valoración han obtenido.

Factor 1: Elementos esenciales del propio sujeto en relación al puesto

Factor 2: Elementos relacionados con el sujeto pero externos al sujeto

Factor 3: Dirección, organización y relaciones en la empresa

Factor 4: Políticas, sueldos e incentivos

Factor 5: Cultura, localización y situación de la empresa

Por consiguiente se han conseguido los dos primeros objetivos y se confirman las dos primeras hipótesis.

**Tabla 5: Análisis factorial (B) (N=208)
(elaboración propia)**

Ítems	Componente				
	1	2	3	4	5
10	0,726	0,160	0,177	0,014	-0,054
11	0,779	-0,026	-0,027	0,058	0,204
12	0,525	0,191	0,062	0,158	0,197
14	0,681	0,149	0,198	0,001	0,152
15	0,544	0,065	0,032	0,113	0,440
18	0,563	0,273	0,054	0,281	-0,213
19	0,573	0,274	0,230	0,088	-0,353
21	0,449	0,242	0,162	-0,318	0,174
9	0,156	0,718	-0,120	0,162	-0,076
13	0,377	0,526	0,134	0,247	0,151
22	0,139	0,702	0,181	-0,117	0,285
23	0,069	0,748	-0,046	0,002	0,237
26	0,169	0,600	0,227	0,227	0,027
3	-0,017	-0,042	0,772	0,214	0,101
4	0,047	0,162	0,567	0,209	0,415
6	0,144	-0,040	0,568	-0,044	0,016
20	0,286	0,310	0,638	-0,127	-0,048
8	0,305	-0,071	-0,002	0,481	0,198
16	0,065	0,110	0,045	0,698	0,107
17	0,013	0,198	0,109	0,775	0,014
5	0,164	0,150	0,356	0,043	0,414
24	0,238	0,395	0,255	-0,037	0,452
25	0,053	0,173	0,043	0,179	0,646
%	83,58%	68,62%	82,52%	85,35%	77,85%

Para obtener información acerca de las variables (ítems) que pueden predecir que el sujeto estará motivado y se esforzará (ítem 27) y se integrará en la empresa (ítem 28) se llevaron a cabo dos *análisis de regresión*. Se ha llevado a cabo un análisis de regresión con el objeto de determinar relaciones causa-efecto y poder realizar previsiones. El procedimiento de cálculo de regresión múltiple implica, básicamente, obtener la ecuación mínimo-cuadrática que mejor expresa la relación entre la variable dependiente

y las variables independientes (en nuestro caso los ítems), y estimar mediante el coeficiente de determinación la calidad de la ecuación de regresión obtenida. En nuestro caso no se estimará la ecuación de regresión, pues con esta investigación exploratoria sólo se pretende obtener una aproximación a las percepciones de los jóvenes respecto al comercio electrónico.

La significatividad permite decidir si existe relación lineal significativa entre la variable dependiente y el conjunto de variables independientes. En este caso el valor del nivel crítico Sig. = 0,000 (en general son válidos los valores menores a 0,05) indica que *si* existe relación lineal significativa entre las variables independientes y la variable dependiente. Las pruebas t y sus niveles críticos (Sig.) son de utilidad para contrastar la hipótesis nula de que un coeficiente de regresión vale cero en la muestra utilizada. Niveles críticos (Sig.) muy pequeños (generalmente menores que 0,05) indican que las variables independientes explican lo que sucede con la variable dependiente.

Respecto al análisis de regresión relativo a la motivación y el esfuerzo en el trabajo (ítem 27) la tabla 6 refleja los resultados del modelo de regresión, que explica el 45% de la varianza, muy próximo al 50%. La tabla muestra la influencia del ítem 28 (pensar que el sujeto se integrará en la empresa, su cultura, directivos y compañeros), así como el ítem 12 (la forma de pensar y puntos de vista del propio sujeto) y el ítem 16 (el sueldo que le paguen).

**Tabla 6: Análisis de regresión (A) (N=208)
(elaboración propia)**

Ítems	Coeficientes no estandarizados		Coeficientes estandarizados	t	Sig.
	B	Error típ.	Beta		
(Constante)	2,186	0,294		7,447	0,000
28	0,533	0,046	0,610	11,529	0,000
12	0,114	0,037	0,165	3,064	0,002
16	-0,104	0,043	-0,129	-2,434	0,016

Variable dependiente: ítem 27

Respecto al análisis de regresión del ítem-variable 28 (“Cuando empiece a trabajar me integraré en la empresa, su cultura y con los compañeros y directivos”) la tabla 7 muestra los datos de un modelo de regresión que explica el 55% de la varianza. Los ítems-variables que mejor predicen la percepción del propio sujeto de que se adaptará a la empresa, especialmente a su cultura, directivos y colaboradores son el ítem 27 (grado de motivación y esfuerzo del propio sujeto), el ítem 20 (las relaciones y el ambiente de trabajo), el ítem 6 (que haya trabajo en equipo), el ítem 4 (la organización y procesos de la empresa) y el ítem 19 (el poder lograr cosas y hacer bien el trabajo).

Por consiguiente se ha conseguido el tercer objetivo y se confirma la tercera hipótesis.

Tabla 7: Análisis de regresión (B) (N=208)
(elaboración propia)

Ítems	Coeficientes no estandarizados		Coeficientes estandarizados	t	Sig.
	B	Error típ.	Beta		
(Constante)	-,084	,347		-,242	,809
27	,646	,055	,565	11,718	,000
20	,220	,049	,237	4,522	,000
6	,143	,036	,198	3,960	,000
4	-,151	,045	-,172	-3,384	,001
19	,151	,054	,141	2,820	,005

Variable dependiente: ítem 28

Con el objeto de determinar si existían diferencias en las percepciones de los hombres y mujeres se llevó a cabo un *análisis discriminante*. El análisis discriminante es una técnica estadística multivariante cuya finalidad es analizar si existen diferencias significativas entre grupos de objetos o sujetos respecto a un conjunto de variables (Mileris, 2010). La pertenencia a los grupos es conocida de antemano, en nuestro caso el sexo del sujeto, y se utiliza como variable dependiente (una variable categórica con tantos valores discretos como grupos). Las variables que se supone que diferencian a los grupos se utilizan como variables independientes o variables de clasificación (también llamadas variables discriminantes). Una vez hallada la combinación lineal de variables

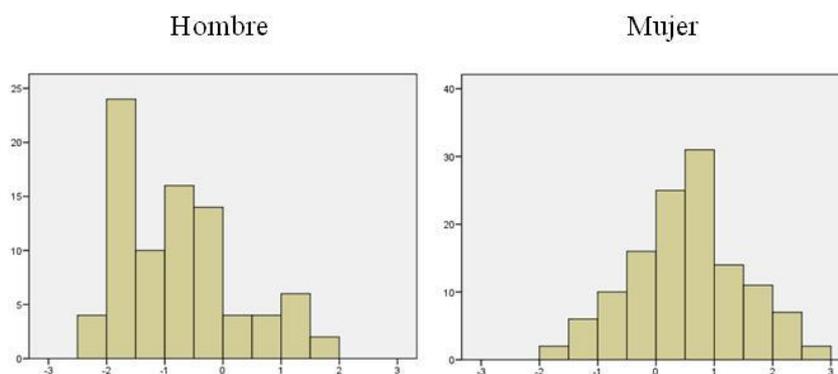
independientes que mejor permite diferenciar (discriminar) a los grupos, la función discriminante hallada podrá ser utilizada para clasificar nuevos casos (Torrado y Berlanga, 2013).

En la tabla 8 muestra que la relativa magnitud del autovalor y de la correlación canónica así como un valor de Lambda que no alcanza el nivel 1 sugieren que, tal y como se pone de manifiesto en la figura 2, existen diferencias significativas (Sig. = 0,000) entre hombres y mujeres. El modelo o función generada explica el 100% de la varianza.

Tabla 8: Análisis discriminante (I) (N=208)
(elaboración propia)

Autovalor	% de varianza	Correlación canónica	Lambda de Wilks	Sig. M. de Box	Centroides función
0,379	100	0,524	0,725	0,000	H= -0,745 M=0,505

Figura 2: Análisis discriminante (N=208)
(elaboración propia)



Como se observa en la tabla 8 (centroides) y en la figura 2 los hombres puntúan en negativo en la función y las mujeres en positivo. Si se analizan en la tabla 9 los coeficientes estandarizados, especialmente los valores más elevados, se puede apreciar que los hombres tienen a puntuar más alto en los siguientes ítems:

Ítem 9: Mis Hobbies

Ítem 18: El poder dirigir y tomar decisiones en mi trabajo

Ítem 23: Las relaciones con mi familia

Por el contrario, las mujeres tienen a puntuar más alto los ítems siguientes:

Ítem 20: Las relaciones y el ambiente de trabajo

Ítem 22: Los contactos y las relaciones que tenga fuera del trabajo

Ítem 26: La cercanía de dónde viva

**Tabla 9: Coeficientes estandarizados (II) (N=208)
(elaboración propia)**

Ítems	CE	Ítems	CE
2	0,013	16	0,245
3	0,078	17	0,240
4	-0,283	18	-0,384
5	-0,137	19	0,166
6	-0,068	20	0,531
8	0,084	21	-0,046
9	-0,475	22	0,580
10	-0,100	23	-0,462
11	0,000	24	0,134
12	-0,374	25	0,217
13	0,246	26	0,403
14	0,279	27	0,261
15	-0,189	28	0,025

Por tanto, se ha conseguido el objetivo cuarto y se confirma la hipótesis cuarta

3.3.- Conclusiones e implicaciones de la investigación y del trabajo

Se concluye que, según la revisión de la literatura incluida en el marco teórico de este trabajo, la motivación en general y la motivación laboral en particular es una variable fundamental en la organización, pues de ella depende el rendimiento de los trabajadores y su integración en la organización. Esto es especialmente cierto en época de crisis económica como la actual. Ahora bien, se constata la necesidad de revisar los aspectos teóricos sobre la motivación y de desarrollar trabajos de investigación que tengan en cuenta otros segmentos de población y otras variables asociadas a la motivación. En este sentido se destaca en la revisión de la literatura la necesidad de analizar la estructura motivacional de los futuros profesionales que trabajarán en el contexto de la empresa, y de tener en cuenta aspectos de carácter intrínseco (i. e. salario emocional) y no tanto extrínsecos. Precisamente son los jóvenes que ahora tienen 18 (Generación “Y”), un segmento escasamente estudiado y que posee un gran potencial de influencia, los que asumirán el relevo generacional en el mundo del trabajo y de la dirección de empresas. Por ese motivo han sido los sujetos estudiados en este trabajo.

Tras haber desarrollado y aplicado una escala diseñada ad hoc que resultó ser válida y fiable, se puede concluir que en general los sujetos investigados dieron una gran importancia a la motivación laboral, y declararon que estarán motivados y dispuestos a integrarse en la empresa cuando comiencen a trabajar. Esto demuestra determinadas actitudes favorables hacia la motivación que se traducirán en conductas adecuadas que impliquen la consecución de los objetivos organizacionales, algo muy importante para los directores de recursos humanos. También se concluye que los jóvenes tienen muy claro que es su propia actitud y su predisposición a estar motivado, lo que juega un papel fundamental, al margen de los aspectos externos. Para el segmento de jóvenes *no* son determinantes de la motivación aspectos tales como la situación económica del país, el entorno y cercanía del lugar de residencia, lo cual está a tenor con el perfil de esta generación.

Otra conclusión adicional tiene que ver con la motivación intrínseca y extrínseca. Se comprueba que a los futuros profesionales les motivan mucho tanto los aspectos internos (i. e. hacer bien el trabajo, poder tomar decisiones) como los externos (i. e. el sueldo, los incentivos), no sólo lo uno o lo otro. El trabajo de los directivos en general y el de los responsables de recursos humanos en particular no deberá ser complicado, pues tienen a su disposición un amplio abanico de instrumentos intrínsecos y extrínsecos que utilizar para motivar a los jóvenes en el mundo de la empresa.

El análisis factorial realizado ha permitido simplificar la información y concluir que los aspectos que más valoran los futuros profesionales en relación a la motivación son los que hacen referencia a las políticas de la empresa, sobre todo las que se refieren a los sueldos y los incentivos. A estos les siguen los aspectos vinculados al propio sujeto en relación al puesto (i. e. los hábitos de trabajo, las competencias). En tercer lugar se valoran las cuestiones relacionadas con la organización de la empresa, como el papel del directivo, el ambiente de trabajo y la existencia de trabajo en equipo. En penúltimo lugar tienen peso las variables externas a la empresa, como son su cultura-filosofía, su localización o su situación financiera. Por último, destacan los aspectos externos al sujeto, como son los hobbies, la salud o los contactos sociales ajenos al trabajo. Por tanto y sin ánimo de ser redundantes, se puede concluir que existe una estructura clara de los factores genéricos que motivan al segmento.

De los análisis de regresión llevados a cabo se concluye lo siguiente. En primer lugar, se puede predecir la motivación y el esfuerzo que está el futuro profesional dispuesto a llevar a cabo, en función de la actitud e integración del sujeto en la empresa, del sueldo y de la propia forma de pensar y puntos de vista del sujeto. En segundo lugar, se puede predecir el grado de integración del sujeto en la empresa, que dependerá de los directivos, la cultura y los compañeros de trabajo, el grado de esfuerzo y motivación del propio sujeto, así como de la existencia de trabajo en equipos, de la organización y procesos que se lleven a cabo en la empresa y de la posibilidad de lograr cosas y hacer bien el trabajo. Por tanto los responsables de recursos humanos deben centrar sus esfuerzos, en lo que a la motivación y la integración del futuro profesional se refiere, en las variables mencionadas por su peso en la formación y predicción de la motivación.

Además todo esto resulta de gran interés para los responsables de recursos humanos para cuestiones tales como el diseño del puesto de trabajo, la selección de personal, el desarrollo de políticas y programas de incentivos, la formación, etc.

Del análisis discriminante realizado por razón de sexo se puede concluir que los hombres poseen un patrón motivacional centrado más en sí mismos y en su familia, mientras que las mujeres en las relaciones dentro y fuera del trabajo, así como en la cercanía del lugar de residencia. Por otra parte, se ha evidenciado en la literatura expuesta en el marco teórico de este trabajo que los jóvenes del segmento estudiado forman una generación diferenciada de las demás (la Generación “Y”). El enfoque generacional permite plantear la posible extrapolación de los resultados y las conclusiones de este estudio a otras regiones y, debido a la globalización y a las comunicaciones en red entre generaciones, posiblemente también a los jóvenes de otros países. En todo caso esta podría constituir una futura línea de investigación.

Bibliografía

Adams, J.S. (1965). Injustice in Social Exchange. *Advances in Experimental Social psychology* (pp.267-296). New York: Academic Press.

Agerbo, E., Eriksson, T., Preben, B. y Westergard-Nielsen, N. (1998). Unemployment and mental disorders: An empirical analysis. *Working Paper 98-02, Center for Labour Market and Social Research, University of Arhus and the Arhus School of Business, Denmark.*

Agulló, E. (1998). La centralidad del trabajo en el proceso de construcción de la identidad de los jóvenes: Una aproximación psicosocial. *Psicothema*, 10(1), 153-165.

Ambrose, M. L. y Kulik, C.T. (1999) Old Friends, New Faces: Motivation research in the 1990s. *Journal of Management*, 25, 231–292.

Argyle, M. (2001). *The psychology of happiness*. New York: Taylor & Francis.

Arrieta-Salas, C. y Navarro Cid, J. (2008). Motivación en el trabajo: viejas teorías, nuevos horizontes. *Actualidades en Psicología*, 22, 67-90.

Bandura, A. (1986). Social foundations of thought and action: A social cognitive theory. *Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall, Inc.*

Bandura, A. (1986). *Pensamiento y acción. Fundamentos sociales*. Barcelona: Martínez Roca.

Bandura, A. (1988). Self-regulation of motivation and action through goal systems. *Cognitive Perspectives on Emotion and Motivation*, 44, 37-61.

Beavers, A. S. et al. (2013). Practical considerations for using exploratory factor analysis in educational research. *Practical Assessment, Research & Evaluation*, 18(6), 25-37.

Bednall, D. H., Valos, M., Adam, S. y McLeod, C. (2012). Getting generation Y to attend: friends, interactivity and half-time entertainment. *Sport Management Review*, 15, 80-90.

Bipp, T. (2010). What do people want from their jobs? The big five, core self-evaluations and work motivation. *International Journal of Selection and Assessment*, 18(1), 28-39.

Blau, G. (1993). Operationalizing direction and level of effort and testing their relationships to individual job performance. *Organizational Behaviour and Human Performance*, 55, 152-170.

- Casuneanu, C. (2011). The Romanian employee motivation system: An empirical analysis. *International Journal of Mathematical models and Methods in Applied Science*, 5(5), 931-938.
- Clark, A., Oswald, A. y Warr, P. (1996). Is job satisfaction U-shaped in age? *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 69, 57- 81.
- Cohen, G. M. (2008). Connecting with the larger purpose of our work. *Journal of Pharmaceutical Sciences*, 97, 1041–1046.
- Costello, A. B. y Osborne, J. W. (2003). *Exploring best practices in factor analysis: Four mistakes applied researchers make*. Paper presented at the Annual Meeting of the American Educational Research Association, April 21, 2003, Chicago, IL.
- Costello, A. B. y Osborne, J. W. (2005). Best practices in exploratory factor analysis: Four recommendations for getting the most from your analysis. *Practical Assessment, Research & Evaluation*, 10(7), 45-59.
- Crawford, E. R., LePine, J. A., y Rich, B. L. (2010). Linking job demands and resources to employee engagement and burnout: A theoretical extension and meta-analytic test. *Journal of Applied Psychology*, 95, 834–848.
- Csikszentmihalyi, M. (1990). *Flow: the psychology of optimal experience*. New York: Harper Collins.
- Deci, E. (1975). *Intrinsic motivation*. New York/London: Plenum Press.
- De Cooman, R., Stynen, D., Van den Broeck, A., Sels, L., De Witte, H., (2013). How job characteristics relate to need satisfaction and autonomous motivation: implications for work effort. *Journal of Applied Social Psychology*, 43, 1342–1352.
- De Quijano, S. D., y Navarro Cid, J. (2012). La autoeficacia y la motivación en el trabajo. *Apuntes de Psicología*, 30(1-3), 337-349.
- Djamasbi, S., Siegel, M. y Tullis, T. (2010). Generation Y, web design, and eye tracking. *International Journal of Human Computer Studies*, 68(5), 307-323.
- Djamasbi, S., Tullis, T., Siegel, M., Ng, F., Capozzo, D. y Groezinger, R. (2008). *Generation Y & web design: usability testing through eye tracking*. Proceedings of the fourteenth Americas conference on information systems. Toronto, Canada.
- Drucker, P. F. (1993). *Postcapitalist Society*. New York: HerperCollins Publishers.
- Dysvik, A., y Kuvaas, B. (2010). Exploring the relative and combined influence of mastery-approach goals and work intrinsic motivation on employee turnover intention. *Personnel Review*, 39(5), 622–638.

Dytchwald, K., Erickson, T. J. y Morison, R. (2006). *Workforce crisis: how to beat the coming shortage of skills and talent*. Harvard: Harvard Business School Press.

Edwards, J. R., Scully, J. A., y Brtek, M. D. (2000). The nature and outcomes of work: A replication and extension of interdisciplinary work-design research. *Journal of Applied Psychology*, 85, 860-868.

Feather, N. T. (1990). *The psychological impact of unemployment*. New York: Springer.

Fernandez-Cruz, M. (2003). *Advertising agencies target Generation Y*. Wire: University of Kentucky.

Fried, Y. y Slowik, L. H. (2004). Enriching goal-setting theory with time: an integrated approach. *Academy of management Review*, 29(3), 494-422.

Gagné, M., Forest, J., Gilbert, M., Aubé, C., Morin, E. y Malorni, A. (2010). The motivation at work scale: Validation evidence in two languages. *Educational and Psychological Measurement*, 70(4), 628-646.

García, M., Barbero, M., & García, M. (1999). *Las competencias: clave para una gestión integrada de los recursos humanos*. España: Ediciones Deusto.

García, M. M., Herrero, Á. y Rodríguez, I. (2006). Actuación comercial, imagen y lealtad: aplicación al sector B2B de acceso a redes de telecomunicaciones. *Innovar*, 16(27), 101-1116.

García, P., Stein, G. y Pin, J. R. (2008). *Políticas para dirigir a los nuevos profesionales. Motivaciones y valores de la generación Y*. Documento de investigación. Barcelona: IESE-Universidad de Navarra.

García, M.A. (1996). *Motivaciones psicosociales: Utilidad y satisfacción laboral en el marco de los programas de Escuelas Taller y Casas de Oficios*. Tesis Doctoral. Universidad Nacional de Educación a Distancia.

García, J. M. y Berrios, M. P. (1999). El significado del trabajo en personas con patrón de conducta Tipo A. *Psicothema*, 11(2), 357-366.

Gorostiaga, A., Balluerka, N. y Isasi, X. (1996). Construcción y validación de un cuestionario sobre normas de acción respecto al uso social del euskera. *Psicothema*, 8(1), 181-205.

Grant, A. M. (2007). Relational job design and the motivation to make a prosocial difference. *Academy of Management Review*, 32, 393-419.

Grant, A. M., Fried, Y., Parker, S. K., y Frese, M. (2010). Putting job design in context: Introduction to the special issue. *Journal of Organizational Behavior*, 31, 145-157.

- Hargittai, E. (2008). Whose space? Differences between users and non-users of social network sites. *Journal of Computer-mediated Communication*, 13(1), 276–297.
- Hill, C. A. (1987). Affiliation motivation: people who need people...but in different ways. *Journal of personality and social psychology*, 52, 1008-1018.
- Hitka, M. y Vacek, V. (2010). *Changes in motivation of workers in a production company as a result of the economic crisis*. MVK Human Potential Development: Search for Opportunities in the New EU States. Vilna, Lituania: Mykolas Romeris University.
- Hofmann, D.A. y Jones, L.M. (2005). Leadership, collective personality and performance. *Journal of Applied Psychology*, 90(3), 509-522.
- Hull, C. L. (1952). *A Behavior System*. New Haven: Yale University Press.
- Jaén, M. (2010): *Predicción del rendimiento laboral a partir de indicadores de motivación, personalidad y percepción de factores psicosociales*. Tesis doctoral. Universidad Complutense de Madrid.
- Jahoda, M. (1981). Work, employment and unemployment: Values, theories, and approaches in social research. *American Psychologist*, 36, 184–1991.
- Jahoda, M. (1982). *Employment and unemployment: A social psychological approach*. Cambridge. Cambridge University Press.
- Jahoda, M. (1988). Economic recession and mental health: Some conceptual issues. *Journal of Social Issues*, 44, 13–23.
- Kanfer, R. (1990). *Motivational theory and industrial and organizational psychology*. Handbook of Industrial and Organizational Psychology, vol. 1, second ed. Consulting Psychologists Press, Palo Alto, CA, pp. 75–170.
- Kanfer, R (1995). Motivation and performance. In N. Nicholson (ed.) *Blackwell Encyclopedic Dictionary of Organizational Behaviour*, Oxford: Blackwell.
- Kim, H., Knight, D. K. y Crutsinger, C. (2009). Generation Y employees' retail work experience: The mediating effect of job characteristics. *Journal of Business Research*, 62(5), 548-556.
- Kline, P. (1994). *An easy guide to factor analysis*. Newbury Park (CA): Sage.
- Knippenberg, D. (2000). Work motivation and performance: A social identity perspective. *Applied Psychology: An International Review*, 49, 357-371.

Kropivsek, J. Jelacic, D. y Groselj, P. (2011). Motivating employees of Slovenian and Croatian wood-industry companies in times of economic downturn. *Drvna Industrija*, 62(2), 97-103.

Latham, G. P y Ernst, C. T. (2006). Keys to motivating tomorrow's workforce. *Human Resource Management Review*, 16, 181-198.

Latham, G. P. y Pinder, C. C. (2005). Work motivation theory research at the dawn of the twenty-first century. *Annual Review of Psychology*, 56, 485-516.

Locke, E. A., y Latham, G. P. (1990). *A theory of goal setting and task performance*. Englewood Cliffs, NJ Prentice-Hall.

López, J. (2005). Motivación laboral y gestión de recursos humanos en la teoría de Frederick Herzberg. *En Gestión en el Tercer Milenio*, 8(15), 25-36.

Lucas, R. E., Clark, A. E., Georgellis, Y., y Diener, E. (2004). Unemployment alters the set point for life satisfaction. *Psychological Science*, 15(1), 8-13.

McClelland, D. C. (1961). *The Achieving Society*. Princeton: Van Nostrand.

McGregor, D. M. (1960). *The human side of the enterprise*. New York McGraw-Hill.

Meece, J., Wigfield, A., & Eccles, J. (1990). Predictors of math anxiety and its influence on young adolescents' course enrollment intentions and performance in mathematics. *Journal of Educational Psychology*, 82, 60-70.

Meyer, J. P., Becker, T. E. y Vandenberghe, C. (2004). Employee commitment and motivation: a conceptual analysis and integrative model. *Journal of Applied Psychology*, 89(6), 991-1007.

Mileris, R. (2010). Estimation of loan applicants default probability applying discriminant analysis and simple Bayesian classifier. *Economics and Management*, 15, 1074-1088.

Moneta, G. B. y Csikszentmihalyi, M (1996). The effect of perceived challenges and skills on the quality of subjective experience. *Journal of Personality*, 64, 275-310.

Navarro, J., y De Quijano, S., (2003). Dinámica no lineal en la motivación en el trabajo: propuesta de un modelo y resultados preliminares. *Psicothema*, 15(4), 643-649.

Navarro, J. (2001). *Las Organizaciones como Sistemas Abiertos Alejados del Equilibrio*. Tesis Doctoral. Barcelona: Universitat de Barcelona (España).

Navarro, J., Arrieta, C. y Ballen, C. (2007). An approach to the study of the dynamics of work motivation using diary method. *Nonlinear Dynamics, Psychology, and Life Sciences*, 11(4), 473-498.

- Nunnally, J. (1978). *Psychometric theory*. New York: McGraw-Hill.
- Núñez, C, Pérez, M. Fernández, Y., y Del Canto, E. (2008). Análisis del nivel de aplicación de las competencias básicas de la inteligencia emocional por supervisores de operaciones. Caso: Pepsicola Venezuela c.a., planta Valencia. *Revista Científica Teorías, Enfoques y Aplicaciones en las Ciencias Sociales*, 1(1), 27- 42.
- Nusair, K. K., Parsa, H. G. y Cobanoglu, C. (2011). Building a model of commitment for Generation Y: An empirical study on e-travel retailers. *Tourism Management*, 32(4), 833-843.
- Olajide, A. (2000). *Getting the Best out of the Employees in a Developing Economy*. A Personnel Psychology Guest Lecture Series. Department of Guidance and Counselling, University of Ibadan, Nigeria.
- Olaya, J., Díaz, P., Morales, S. (2014). Motivación laboral en trabajadores de empresas formales de la ciudad de Bogotá. *Revista Iberoamericana de Psicología: Ciencia y Tecnología* 7(1), 59-77.
- Pendergast, D. (2009) Generational theory and home economics: future proofing the profession. *Family and Consumer Sciences Research Journal* 37(4), 504–522.
- Pérez, J. A., y Amador, C., (2005). Desarrollo de una Escala para Medir la Motivación Laboral del Empleado Puertorriqueño. *Revista Interamericana de Psicología*, 39(3), 421-424.
- Pruneda, G. (2014). Determinantes y evolución de la motivación de los trabajadores en un contexto de crisis económica: El caso de España. *Papers*, 99(1), 41-72.
- Pérez, G., & Sáenz, F. (2010). Autonomía laboral, transferencia de conocimiento y motivación de los trabajadores como fuente de ventajas competitivas. *Investigación y Postgrado*, 21(1), 125- 151.
- Pina-Stranger, Á., Sbjaj, O., Toro, P. y Matsuda, K. (2013). Estrategias académicas de inserción científica: una propuesta metodológica para el estudio de las reivindicaciones epistémicas en los artículos de investigación. *Innovar*, 23(48), 67-82.
- Porter, L.W., Bigley, G. y Steers, R. M. (eds) (2003). *Motivation and Work behavior*. (7° ed). Nueva York: McGraw-Hill.
- Prieto. J (2004). El abandono voluntario del mercado de trabajo. *Revista de economía aplicada*, 12(35), 83-104.
- Puybaraud, M. (2010). *Generation Y and the Workplace: Annual Report 2010*. Global WorkPlace Innovation.

- Robina, R. (2002). *Condicionantes sociolaborales de los empleados públicos: motivación y satisfacción laboral en la administración regional extremeña*. Extremadura: Universidad de Extremadura.
- Rodríguez, M. S., Seoane, G. y Arce, C. (2000). Construcción y análisis psicométrico de un cuestionario de evaluación de los medios de transporte público. *Psicothema*, 12(3), 309-405.
- Roy, M. C., Dewit, O. y Aubert, B. A. (2001). The impact of interface usability on trust in Web retailers. *Internet Research*, 11(5), 388-398.
- Ruiz, J. A., Navarro, J. M^a, Torrente, G. y Rodríguez, Á. (2005). Construcción de un cuestionario de creencias actitudinales sobre el comportamiento suicida: el CCS-18. *Psicothema*, 17(4), 684-690.
- Rynes, S. L.; Gerhart, B. y Minette, K. A. (2004). The importance of pay in employee motivation: Discrepancies between what people say and what they do. *Human Resource Management*, 43(4), 381-394.
- Salanova, M., Hontangas, P. y Peiró, J. M. (1996). *Motivación Laboral. Tratado de psicología del trabajo*. Madrid: Editorial Síntesis.
- Sánchez, C. (2008). Motivación, satisfacción y vinculación. ¿Es gestionable la voluntad de las personas en el trabajo? *Acción Psicológica*, 5(1), 9-28
- Skinner, B. F. (1953). *Science and human behaviour*. Nueva York: Free Press.
- Steers, R. M., Mowday, R. T. y Shapiro, D. L. (2004). The future of work motivation theory. *Academy of Management Review*, 29(3), 379-387.
- Tajfel, H. (1978). *Differentiation between social groups: Studies in the social psychology of intergroup relations*. London: Academic Press.
- Thierry, H. (1998). *Motivation and satisfaction. Handbook of work and organizational psychology*. Hove, England: Psychology Press.
- Tomuletiu, E., Pop, A., David, D., Solovastru, A. y Buicu, G. (2011). The impact of the world financial crisis on Romanian educational system: Case study on teacher's professional motivation. *Procedia Social and Behavioral Sciences*, 15, 1497-1501.
- Torrado, M. y Berlanga, V. (2013). Análisis discriminante mediante SPSS. *REIRE*, 26(2), 1-17
- Turner, A. N., y Lawrence, P. R. (1965). *Individual jobs and the worker*. Boston: Harvard University, Graduate School of Business Administration.
- Vázquez, R. (1999). *Evaluación de la investigación científica. Metodología para la investigación en marketing y dirección de empresas*. Madrid: Pirámide.
- Vroom, V. H. (1964). *Work motivation*. New York, Wiley & Sons.

Wei-Chi, T., Chien-Cheng, Ch. y Hui-Lu, L. (2007). Test of a model linking employee positive moods and task performance. *Journal of Applied Psychology*, 92(6), 1570-1583.

Wojtkowiak, L. (2009). *Effective communication positively impacts employee motivation levels, employee advocacy latest ouch point survey from opinion*. Research Corporation Suggests. Retrieved from www.opinionresearch.com

Zornoza, A., Orengo, V. y Peiró, J. M. (2000). Implicaciones de las tecnologías de la información para el trabajo y las organizaciones. Una perspectiva psicosocial. *Revista Gallega de Empleo*, 1, 91-141.

Waters, J. (2006). *Young, with tons of purchasing power*. *Market Watch*. Chicago: The Wall Street Journal Digital Network

ANEXO 1: Escala utilizada

MOTIVA 28

Hombre
 Mujer

Lee todos los 28 ítems y marca con una X desde el 1 (nada de acuerdo) hasta el 5 (totalmente de acuerdo).
Debes responder de manera sincera y espontánea

Nº	Ítem	1	2	3	4	5
1	Son los directivos los que deben motivar a los trabajadores, no esperar que sean los propios empleados los que se motiven					
2	La motivación es una variable importante en la empresa					
Señala el grado en el que los siguientes aspectos pudieran hacer que estuvieras motivado, te integrarás en la empresa y te esforzarás en el trabajo						
3	El directivo de la empresa, es decir, el jefe y su forma de dirigir a los demás					
4	La forma en que está organizada la empresa: procesos, niveles jerárquicos, departamentos existentes, etc.					
5	La filosofía, la cultura y los valores de la empresa					
6	Que haya trabajo en equipo					
7	La situación y el porvenir económico y comercial de la empresa					
8	Las políticas que la empresa desarrolle: formación, ascensos, comunicación, etc.					
9	Mis hobbies					
10	Mi actitud					
11	Mi preparación y competencias					
12	Mi forma de pensar, la manera en que doy sentido a las cosas y mis puntos de vista					
13	Mi salud y cuidado físico, salud, alimentación, etc.					
14	Mis hábitos personales y de trabajo					
15	Las tareas que debo desempeñar: flexibilidad, importancia de la tarea, variedad, recursos de los que dispongo, etc.					
16	El sueldo que me pagan					
17	Los incentivos, el cargo y las comisiones					
18	El poder dirigir y tomar decisiones en mi trabajo					
19	Lograr cosas y poder hacer bien mi trabajo					
20	Las relaciones y el ambiente de trabajo					
21	Poder aprender en mi trabajo					
22	Los contactos y las relaciones que tenga fuera del trabajo					
23	Las relaciones con mi familia					
24	El entorno donde esté localizada la empresa: imagen, transportes, etc.					
25	La situación económica que se esté viviendo					
26	La cercanía de donde viva					
27	Cuando empiece a trabajar estaré motivado y me esforzaré					
28	Cuando empiece a trabajar me integraré en la empresa, su cultura y con los compañeros y directivos					