



Universidad
de La Laguna

Facultad de Derecho



Grado en: RELACIONES LABORALES
Facultad de Derecho
Universidad de La Laguna
Curso 2013 / 2014
Convocatoria: Julio

La motivación laboral de los jóvenes y futuros trabajadores
The work motivation of young and future workers

Realizado por la alumna D^a. XIOMARA MÉNDEZ GARCÍA

Tutorizado por el Profesor D. JOSÉ ALBERTO MARTÍNEZ GONZÁLEZ

Departamento: ECONOMÍA Y DIRECCIÓN DE EMPRESAS

Área de conocimiento: ORGANIZACIÓN DE EMPRESA

ABSTRACT

In a context of economic crisis like the present, organizations are seeking greater productivity. This is in the hands of human resources companies, which in these times have suffered a decrease in work motivation. Young people, many current college students who make up Generation Y, are the next partners in organizations. These have a characteristic profile which derive motivational structures and patterns that managers of organizations should consider actions related to program the motivation of young people in the labor context. Results from this research allow the approach to higher motivation in college courses based on the design of the degrees in the European Higher Education has the ultimate goal to get more business competitiveness at international level within the current globalization process.

RESUMEN (entre 150 y 350 palabras)

En un contexto de crisis económica como el actual, las organizaciones buscan una mayor productividad. Ésta está en manos de los recursos humanos de las empresas, que en estos tiempos han sufrido una disminución de la motivación hacia el trabajo. Los jóvenes, muchos de ellos actuales estudiantes universitarios que conforman la generación Y, serán los próximos colaboradores en las organizaciones. Estos tienen un perfil característico del cual derivan estructuras y pautas motivacionales que los directivos de las organizaciones deben tener en cuenta para programar actuaciones vinculadas con la motivación de los jóvenes en el contexto laboral. Los resultados arrojados por esta investigación posibilitan el abordaje de la motivación en cursos universitarios superiores basándonos en que el diseño de los grados en el Espacio Europeo de Educación Superior tiene como finalidad última conseguir más competitividad de las empresas a nivel internacional dentro del actual proceso de globalización.

1.- INTRODUCCIÓN

Al entender la motivación como un estado interno que activa, dirige y mantiene la conducta del ser humano, en nuestro caso de un trabajador, su estudio se presenta como obligado en el contexto de la empresa y del trabajo. En el ámbito empresarial su importancia ha quedado patente en numerosos estudios, y ahora dicha importancia es mayor aún debido a la crisis económica actual. Ésta ha supuesto la disminución generalizada de la actividad económica en España y se ha traducido en incertidumbre, preocupación, aumento del desempleo, escasez de la demanda y del consumo, carencia de innovación y pérdida de motivación de la población activa.

En este contexto y teniendo en cuenta que los estudiantes universitarios de hoy serán los colaboradores y empleados de las empresas el día de mañana, es de destacar la importancia de conocer su percepción acerca de la motivación, siendo ésta relevante para la productividad que necesitan las empresas conseguir y para la integración de los mismos en el mercado laboral. Por otra parte, al estar formada la muestra de sujetos de este trabajo por estudiantes de primer curso, ello permite abordar la motivación en cursos superiores, a partir de los resultados de este trabajo y de lo recogido en la literatura sobre motivación laboral.

Teniendo todo ello en cuenta este trabajo se centra en el estudio de la motivación de los estudiantes que forman la generación Y (jóvenes con edades 18 a 20 años). El abordaje generacional permite extraer conclusiones generalizables para la población de estudio.

2.- MARCO TEÓRICO

2.1.- La motivación

Desde 2008 se ha producido un cambio económico que en España ha afectado sobre todo a jóvenes y a trabajadores temporales (Vaquero, 2011). Además, los recientes desarrollos económicos, tecnológicos y sociales han cambiado la naturaleza de los trabajos (Edwards, Scully y Brtek, 2000). En este contexto y dependiendo del sector de actividad, las condiciones laborales de los jóvenes han empeorado. La tasa de desempleo juvenil ha pasado del 21% en 2008 a más del 50% en 2013, la tasa de temporalidad es superior al 60% y uno de cada tres contratos de trabajo es a tiempo parcial. Estos datos demuestran la precariedad laboral que afecta especialmente a los jóvenes y la disminución de su motivación laboral, tal y como se pone de manifiesto en los estudios elaborados por el Banco Central Europeo respecto a la opinión de los empleados como de los empleadores (Lünnemann y Mathä, 2011; Eurofound, 2012).

La motivación se considera una de las variables más importantes en el contexto del comportamiento organizacional (Knippenberg, 2000). Numerosos estudios demuestran que, dada la importancia creciente de los recursos humanos en una organización, formada por un conjunto de personas, el desempeño está directamente relacionado con el rendimiento y la motivación (Welbourne et al., 1995; Delery et al., 1996; Stavrou, 2005). Lo contrario también está demostrado: la falta de motivación en el trabajo influye negativamente en el desempeño de los empleados y en la productividad, amenazando el bienestar y la estabilidad de toda organización (Kleinbeck y Furhman, 2000).

¿Qué es la motivación?

En la literatura existen numerosas definiciones de la motivación (Chaparro, 2006). Etimológicamente el constructo motivación proviene de “*movere*”, que significa mover,

o “*mover hacia*” (Steers et al, 2004). Según la Real Academia de la Lengua Española la motivación significa “*que mueve o tiene eficacia o virtud para mover*”. Palomo (2000) afirma que el constructo motivación deriva de “*motivo*”, concebido como aquello que da lugar a una determinada conducta. Por su parte Krieger (2001) lo define como “*aquello que impulsa a una persona a actuar de determinada manera o que origina una propensión hacia un comportamiento específico*”. Según Puri (2001) motivar significa “*activar, incitar, causar, impulsar, compeler, inducir, inspirar, mover, provocar, estimular*”. La motivación se define también como “*un estado emocional de una persona como consecuencia de la influencia que ejercen determinados motivos*” (Koenes, 1996, p. 191). Por último, también se concibe como la fuerza que dirige y canaliza la conducta humana (Steers, Porter y Bigley, 2003), y como el conjunto de procesos de carácter integral e intangible que están relacionados con el propio sujeto y con el contexto, y que están implicados en la activación, dirección y persistencia de la conducta, tanto de manera consciente como inconsciente (Valle y González, 1996; Palmero, 2005).

Teorías explicativas de la motivación

Desde que se asumió que las organizaciones eran sistemas humanos y que el comportamiento de los trabajadores estaba relacionado con la motivación, se han comenzado a desarrollar teorías explicativas de la formación de la motivación, gran parte de ellas provenientes de la fisiología y, sobre todo, de la Psicología (Allport, 1966; Chaparro, 2006). La mayor parte de las teorías elaboradas datan de los años sesenta y setenta (Robbins, 2003).

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 (Campbell, Dunnette, Lawler y Weick, 1970; Kanfer, 1990; Salanova, Hontangas y Peiró, 1996). Las *teorías de contenido* se caracterizan por conceptualizar e investigar la motivación como un fenómeno estático. Se interesan por determinar el porqué de la

conducta motivada y basan sus planteamientos en una serie de necesidades. Cuanto antes sean satisfechas dichas necesidades, mayor será el nivel de motivación que experimente 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 se interesan por analizar los procesos, en su mayor parte de tipo cognitivo, involucrados en la dirección, intensidad y persistencia de la conducta motivada, y destacan la necesidad de establecer relaciones causales a través del tiempo, y de las situaciones que acontecen en el contexto.

Katzell y Thompson (1988) distinguieron entre *teorías exógenas* y *teorías endógenas*. Las primeras se enfocan en las variables independientes relevantes a nivel motivacional, y que pueden ser combinadas por agentes externos. Entre dichas variables destacan los incentivos organizacionales, las recompensas y otras variables sociales. Estos elementos pueden ser gestionados por los directivos de las empresas. Las segundas, las teorías endógenas, tienen que ver con los procesos o variables mediadoras que pueden ser modificadas sólo indirectamente (Calzolaio y Guerra, 1994). Las teorías endógenas son las que en la actualidad gozan de un mayor reconocimiento, en virtud del poder explicativo que han mostrado a lo largo de una gran cantidad de pruebas y contrastaciones empíricas.

Al margen de las teorías expuestas anteriormente, a continuación se presentan de manera sintética las principales teorías explicativas de la motivación.

La *teoría de las necesidades* tiene su origen en la propuesta de Maslow (McGregor, 1966, pp. 3-20). La teoría de la jerarquía de necesidades de Maslow (1943), con diseño triangular, establece que existen cinco grupos básicos de necesidades que las personas buscan satisfacer, por este orden: necesidades fisiológicas (alimento, sueño, sexo, abrigo, refugio, sed), necesidades de seguridad (física, psíquica y económica), necesidades sociales (recibir y proporcionar afecto, la afiliación, el sentimiento de pertenencia, la amistad), necesidades de estima (autoconfianza y autovaloración) y, en

la cúspide de la jerarquía, las necesidades de autorrealización (crecimiento, desarrollo personal). Según Maslow se avanza desde niveles inferiores a superiores (Toro y Cabrera, 1981, p. 33). Otros autores mencionan otras necesidades fundamentales y universales: competencia, autonomía y correspondencia (relacionarse) (Haslam, Powell y Turner, 2000; Ryan y Deci, 2000a, 2000b). No obstante, todo hay que decirlo, la posibilidad de que los seres humanos puedan satisfacer estas necesidades depende de que las condiciones del contexto social faciliten este proceso (Guay, Senecal, Gauthier y Fernet, 2003).

Por su parte la *Teoría de las relaciones humanas de McGregor* se fundamenta en los supuestos de la jerarquía de necesidades de Maslow y se corresponde con la teoría X y la teoría Y asociadas a dos concepciones opuestas acerca de la naturaleza del hombre. La teoría X supone que el ser humano siente repugnancia al trabajo y lo evita. En este caso las personas deben ser impulsadas, controladas y a veces amenazadas para que cumplan con los objetivos de la organización. En este caso el único incentivo para los trabajadores es el salario. La teoría Y, por el contrario, tiene una visión positiva del hombre: en este caso y dependiendo de algunas condiciones, el trabajo es una fuente de satisfacción, una recompensa importante para satisfacer la necesidad de autorrealización (Koenes, 1996). Los estudios de McGregor no están sustentados empíricamente, pero han sido de gran ayuda como referencia para otras investigaciones.

Respecto a la *Teoría de la satisfacción de las necesidades de McClelland* ésta describe tres necesidades importantes que ayudan a explicar la motivación: una necesidad de realización que impulsa a las personas a desempeñar un papel activo en la determinación del resultado; una necesidad de poder, que se manifiesta por medio de las acciones que buscan ejercer dominio y control, y una necesidad de afiliación, de obtener, conservar y restaurar una relación afectiva con una persona, de mantener relaciones amigables y estrechas (Schein, 1991). Este enfoque facilitó la comprensión de algunas características del comportamiento humano, como las acciones tendentes al logro, poder y afiliación (Toro y Cabrera, 1981).

La *Teoría de la motivación-higiene* formulada por Frederick Herzberg (1968) explica que existe una relación entre los factores intrínsecos y la satisfacción laboral, y entre los factores extrínsecos y la insatisfacción. Algunos factores intrínsecos o motivadores son la realización, el reconocimiento, el trabajo mismo, la responsabilidad, el progreso y el desarrollo. Entre los factores extrínsecos o higiénicos destacan el salario, la administración, la supervisión, las relaciones interpersonales, las políticas, la seguridad del empleo y la estructura administrativa de la compañía. Pérez López (1983) incluye una tercera dimensión, además de la intrínseca y la extrínseca: trascendente, o la motivación por ayudar a otros.

La *Teoría de las expectativas de Vroom*, desarrollada originalmente por Vroom, postula que los individuos tienen creencias y expectativas con respecto al futuro. Existen tres aspectos que explican el proceso de la motivación según la teoría de las expectativas: (i) la valencia, que se refiere a la fuerza de la preferencia de una persona por recibir una recompensa; (ii) la expectativa o percepción que tiene el individuo de la dificultad que conlleva un esfuerzo y la posibilidad de alcanzar la meta deseada; (iii) la instrumentalidad, o idea que tiene un empleado de que, después de realizada una tarea, recibirá una recompensa (Rodríguez, 1999). Esta teoría en general se apoya en la evidencia empírica (Tien, 2000; Vansteenkiste et al, 2005.) y es una de las teorías más utilizadas para estudiar y gestionar la motivación en el lugar de trabajo (Campbell y Pritchard, 1976; Heneman y Schwab, 1972; Mitchell y Biglan, 1971).

Dos teorías adicionales son, por una parte, la *Teoría de la fijación de metas*, que enfatiza la importancia del establecimiento de metas sobre la motivación de las personas, como pilar para mantener y reforzar la dirección, persistencia e intensidad de los esfuerzos realizados para lograr alcanzar la meta fijada (Fried y Slowick, 2004; Locke y Latham, 1990, 2002). La otra teoría es la *Teoría de la justicia organizativa o teoría clásica de la equidad*, según la cual la motivación se entiende como un proceso

de comparación social (Adams, 1963, 1965; Leventhal, 1980; Cropanzano y Greenberg, 1997).

Una vez sintetizadas las principales teorías se debe mencionar que, respecto al estado actual de la investigación sobre la motivación, hoy en día se plantean en la literatura algunos interrogantes básicos: ¿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 necesitados para comprender la conducta del empleado y el desempeño laboral? (Steers, Mowday y Shapiro, 2004).

Particularidades de la motivación en el trabajo

Para Navarro y De Quijano (2003) y Vroom (1964) la motivación en el trabajo hace referencia a los procesos psicológicos (Pruneda, 2014) de los que deriva el esfuerzo que las personas están dispuestas a iniciar y mantener en sus puestos de trabajo para satisfacer necesidades individuales (Robbins, 1994), o para conseguir unas determinadas metas (Vroom y Deci, 1979). Morales et al. (2002) la definen como la *energía* interna que *activa la conducta* e impulsa a las personas a trabajar con el fin de alcanzar una meta o resultado pretendido. Ello implica un *compromiso* con su trabajo, con la organización en la que se desarrolla y con los objetivos de la misma. Por consiguiente, la motivación laboral redundará en beneficio común.

Por otra parte, se acepta que la motivación varía en cada trabajador, entre trabajadores y entre situaciones, y debe ser inferida a partir de la interacción trabajador/situación. Representa un conjunto de procesos psicológicos que conectan e integran fuerzas del individuo y del contexto, y está sujeta a cambio, como consecuencia de cambios internos (trabajador) o externos (contexto) (Kanfer et al., 2008).

El juego dinámico entre aproximación y evitación es clave para entender la motivación y su dinámica tal en el contexto del trabajo (Atkinson, 1964; Apter, 1989; Weiss, 2002). También la tensión producida por la concepción de la motivación como proceso homeostático dirigido a restaurar equilibrios perdidos. Comportamientos laborales como la exploración, la creatividad, la innovación o simplemente relacionados con la curiosidad encajarían en esta forma equilibrante de entender la motivación (Yela, 1973).

Las primeras teorías que se propusieron sobre la motivación laboral también han enfatizado la idea de que el motor de la motivación lo representan un conjunto de necesidades que debemos satisfacer (Maslow, 1943). Subyace la idea de que el trabajador, como ser humano, tiene una serie de necesidades que debe satisfacer, como pueden ser la autonomía, la relación y la competencia (Gagné y Deci, 2008). También García, Barbero, Carretero y García (2003) conciben la motivación laboral como la consecuencia de ciertas necesidades, fundamentalmente destacan las siguientes: (i) necesidad de aprobación social y estima por parte de los demás (reconocimiento social), la necesidad de valoración personal y confianza en sí mismo (autoconcepto); (ii) la necesidad y tendencia humana a desarrollar las capacidades personales, realizar proyectos y proponerse nuevas metas (Autodesarrollo); y (iii) la necesidad de conseguir prestigio y éxitos profesionales (Poder) y de estabilidad psíquica (Seguridad).

Además de las necesidades o motivos otros autores como Fernández Seara (1987) plantean la necesidad de estudiar ciertas dimensiones de la conducta humana en el trabajo que se relacionan con la motivación, como son: la acción activadora de la conducta (activación), la anticipación cognitiva por parte del sujeto sobre la probabilidad de éxito o fracaso en una determinada tarea (expectativas), la cantidad de esfuerzo que el individuo pone en práctica para la consecución de las metas (ejecución), la importancia que el sujeto concede a los reforzadores externos (incentivos) y el grado en el que los incentivos o reforzadores externos superan el nivel de aspiración y que el individuo juzga justo o inadecuado (satisfacción).

Para algunos autores como Atkinson (1964) el estudio de la motivación laboral se debe centrar en el análisis de los diversos factores que activan y dirigen las acciones de un individuo. Locke y Latham (2004) consideran que el concepto de motivación laboral se refiere a factores internos que impulsan la acción y a factores externos que actúan como incentivo de la acción. En este sentido Gagné et al. (2010) proponen dos clases generales de motivación: (i) la intrínseca, consistente en el deseo de hacer algo por el mero hecho de ser interesante y agradable; y (ii) la extrínseca, definida por Deci y Ryan (1985) como la tendencia a participar en tareas debido a factores no relacionados con las propias tareas tales como anticipación de recompensas, la vigilancia y la competencia. En líneas generales lo que estas investigaciones muestran es que la motivación intrínseca proporciona resultados mucho mejores que la motivación extrínseca, la cual puede estar asociada a comportamientos no deseados por la organización y no tener un efecto significativo en los resultados buscados por ésta.

En este contexto se ha demostrado que el dinero no lo es todo en términos de motivación (Jurgensen, 1978; Kovach, 2001; Rynes et al., 2004; Gagné et al., 2010; Faheem, Shuai, Mahroof y Mohsin, 2011), motivo por el cual los directivos deben centrarse más en incentivos no económicos para mejorar la motivación de los trabajadores, así como en la disminución de los factores desmotivadores. Se han investigado 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, las competencias (Tomuletiu et al., 2011) y la necesidad de seguridad de los empleados (Kropivšek et al., 2011).

Aparte de las recompensas y el reconocimiento, la comunicación es también uno de los factores motivacionales que pueden motivar a los empleados a trabajar. Canales de comunicación eficaces también se utilizan en las organizaciones para mejorar la motivación de los empleados. Los administradores también pueden estimular la motivación al dar la información pertinente, facilitando la comunicación con otros

empleados y demostrando buena actitud. (Olajide, 2000; Wojtkowiak, 2009). La comunicación abierta también hará que los empleados se sienten apreciados por la organización de lo que los leales y retenerlos en la organización (Memmott y cultivadores, 2002).

En la literatura actual se pueden considerar otras recomendaciones para gestionar la motivación y prevenir la desmotivación en el trabajo. Locke y Latham (2004) sugieren que es preciso construir un megamodelo de la motivación que integre aquellas teorías más relevantes con el fin de potenciar la capacidad explicativa y predictiva de la teoría. A su vez recomiendan generar esfuerzos de apertura y flexibilización del campo merced a la integración y al intercambio con otras teorías y temáticas del campo de la psicología de las organizaciones (i. e. efectividad en equipos, liderazgo, toma de decisiones, dirección estratégica) así como con otros aportes provenientes de otros campos de la psicología (i.e. clínica, educativa, social) (Ambrose y Kulik, 1999; Locke y Latham (2004).

Otra serie de investigaciones se relaciona con el estudio dinámico de la motivación, tales como las inspiradas en los trabajos de Csikszentmihalyi (1990, 1997) sobre la importancia de fluir (Bakker, 2005). En los trabajos de Moneta y Csikszentmihayli (1996) los autores analizan las experiencias de fluir (flow) entendidas como experiencias de completa implicación en una actividad, es decir, como una intensa expresión subjetiva de absorción, disfrute y motivación dinámica e intrínseca. A partir de los desarrollos de Csikszentmihayli otros autores se han dedicado a investigar las experiencias de fluir en diferentes campos y con diferentes poblaciones como, las experiencias de fluir en profesores (Bakker, 2005; Delle Fave y Massimini, 2004), en recursos humanos (Salanova, Bakker, A. y Llorens, 2006) y en actividades que podrían ser parte de tareas propias del trabajo como el uso de Internet (Chen, Wigand y Nilan, 1999).

Por otra parte, la motivación en el trabajo ha empezado a ser estudiada desde nuevas perspectivas teórico metodológicas. La puesta en escena de otras teorías (i. e. construccionismo, complejidad) y de otros enfoques metodológicos especialmente cualitativos (i. e. diarios de campo, observación de campo, simulación) empiezan a despuntar con relativa fuerza. En este sentido, los trabajos de Guastello, Johnson y Rieke (1999), 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 en el marco de las teorías de la complejidad y del caos. Destacan los estudios de Guastello, Johnson y Rieke (1999) y de Guastello (2002) sobre la motivación como fenómeno caótico, la investigación de Navarro y Quijano (2003) sobre la construcción de un modelo de la motivación inspirado en las teorías de la complejidad.

Por otra parte, la motivación y la satisfacción laboral no son conceptos sinónimos. La motivación hace referencia a las predisposiciones que poseen los sujetos hacia la acción, mientras que la satisfacción es un estado placentero que surge de la percepción subjetiva que el sujeto tiene de su experiencia laboral en un momento determinado (Reeve, 1994), de ahí que se admita la posibilidad de encontrar sujetos motivados hacia el trabajo pero insatisfechos. En los estudios sobre satisfacción laboral se llega al acuerdo de que existe una relación directa entre el tipo de tareas que desempeña el trabajador y la satisfacción que experimenta: a mayor variedad y riqueza de éstas mayor satisfacción (Clark, Oswald y Warr, 1996). Por otra parte, en estudios más recientes (García Sedeño, 1996; García, Barbero y García, 1999; García y Berrios, 1999) se comprueba la existencia de diferencias sobre satisfacción laboral entre sujetos de distinta edad, sexo y nivel educativo que realizan tareas semejantes. Según Cohen (2008) y Grant (2007) es importante generar puesto de trabajo que impliquen la satisfacción del individuo, llevándolo así a desarrollar el compromiso y la identificación con la organización.

Los resultados de los trabajos reseñados anteriormente permiten extraer una serie de conclusiones. En primer lugar, la motivación laboral no es un proceso tan estable como se ha pensado hasta el momento y como ha sido considerado desde el punto de vista de las teorías tradicionales. Segundo, que es muy probable que los resultados obtenidos en los enfoques tradicionales se deban en parte a los diseños metodológicos empleados (estudios transversales, cuestionarios y escalas aplicados esporádicamente). Es probable que mediante el uso de otro tipo de diseños (longitudinales o de simulación) los resultados serían diferentes.

Una vez descrito el marco conceptual de la motivación, procedemos a estudiar a los jóvenes que conforman la generación Y, ya que éstos, una vez superada la crisis económica actual, serán los próximos colaboradores en las empresas, es decir, los garantes del futuro empresarial. Además, cuentan con características particulares y homogéneas que los directivos deben conocer para gestionar la motivación de los jóvenes con más acierto, dado el impacto de ésta en la satisfacción y productividad laboral. La generación Y será la población de estudio en el contexto de la investigación de este trabajo.

2.2.- La Generación Y

Según afirman Vazifehdust, Taghipourian y Ahmadian (2011) la mayor parte de los académicos y los profesionales está de acuerdo en que los factores demográficos, sociales, económicos, culturales o psicológicos tienen una gran influencia sobre el comportamiento de los sujetos. Además, desde un punto de vista exclusivamente sociológico, numerosos estudios evidencian que las generaciones poseen patrones homogéneos integrados por dichos factores actitudinales, perceptivos y comportamentales (Parker, Charles y Schaefer, 2004; Nowak, Tach y Olsen, 2006; Bruwer, Saliba y Miller, 2011). Dicho de otro modo, los sujetos pertenecientes a una

generación son parecidos en multitud de aspectos, entendiendo que una generación es definida sociológicamente como una cohorte de personas nacidas en un similar periodo de tiempo, generalmente de quince años, de similar edad y que comparte un similar estilo de vida (McCrindle y Wolfinger, 2011).

Como afirman Sheahan (2009) y Bednall, Valos, Adam y McLeod (2012), no existe una definición formal de la generación Y. También existe una falta de consenso respecto al intervalo de edad de esta generación. Sheahan (2009) afirma que la generación Y abarca a todas aquellas personas nacidas entre 1978 y 1994, para Schiffman et al. (2008) son los nacidos entre 1980 y 1994, y para McCleneghan (2005) los miembros de la generación Y se corresponden con los nacidos entre 1982 y 2002. No obstante, la propuesta de clasificación generacional más aceptada hoy en día es la que considera a los nacidos entre 1978 y 1998 como la generación Y.

¿Qué caracteriza a la Generación Y? Es conocida como la generación de Internet (“net generation”), tal y como afirma Fernandez-Cruz (2003). Estas personas han nacido y crecido con el pleno empleo, en hogares con dos ingresos, con plena diversidad cultural, en la era de la electrónica, de la seguridad, de la integración y de la velocidad, y en especial, en la era de la globalización (Stephanie Rand, DO, 2013).

Las que siguen también constituyen algunas de las características de la generación Y:

No viven para trabajar (trabajan para vivir)

Sustituirán a la Generación X en las organizaciones

Independientes

Confiados

Diversos

Colaboradores y sociales

Autosuficientes y adaptativos

Pueden realizar de manera rápida diversas actividades

Morales
Educados y respetuosos
Positivos y directos
Curiosos
Energéticos y decididos
Flexibles
Aprendices
Cortoplacistas que viven en el presente
Digitales
Globales
Les gusta viajar

Por su parte García, Stein y Pin (2008), investigadores del IESE (Universidad de Navarra), destacan las siguientes características de esta generación:

Son esperanzados, alegres y entusiastas
Saben lo que quieren, seguros de sí mismos
Son silenciosos pero reivindican contundentemente
Marcada inclusión social
No polemizan ni piden permiso: actúan
Buscan la variedad y la diversidad
De carácter urbano, más que medioambiental (aunque respetan la naturaleza)
Buscan resultados, no procesos
Antes que un libro ellos prefieren un clic de ratón
Tolerantes
Escasamente afectivos, estables emocionalmente y desapegados
Son individualistas pero solidarios entre ellos y relacionales
Tienen unos ídolos y modelos específicos

Otros autores han aportado otras características singulares de esta singular generación:

- Comunicación abierta, flexibilidad temporal y espacial, búsqueda del equilibrio entre la vida profesional y la vida privada (Dytchwald, Erickson y Morison, 2006).
- Mayores competencias, mejor grado de preparación (Kim, Knight y Cruisinger, 2009).
- Gran movilidad (Bednall, Valos, Adam y McLeod, 2012).
- Generación interactiva, permanentemente comunicada y conectada, gracias al desarrollo de Internet y de la telefonía móvil. (Hargittai, 2008).
- Generación es atrevida, curiosa, desafiante, independiente, segura de sí misma, de fácil adaptabilidad, con autoestima alta, y con orientación global (Tapscott, 1998).

Si atendemos al mercado, la generación Y demanda comprensión de sus necesidades por parte de las empresas (Djamasbi, Siegel y Tullis, 2010). Comercialmente se debe tener en cuenta que la generación Y crea blogs y participa en ellos, descarga música, juega en modo online, utiliza la banca en línea y realiza reservas de viaje a través del ordenador. Nusair, Parsa y Cobanoglu (2011) destacan el hecho de que la generación Y se caracteriza por comprar un 25% de forma virtual (Boyer y Hult, 2005; Lester, Forman y Loyd, 2006; Sullivan y Heitmeyer, 2008).

Desde el punto de vista asociado al mercado laboral, afirma Maxwell, G. A. y Broadbridge, A. (2014), que la Generación Y es importante no sólo porque constituye la nueva fuerza laboral, sino porque tienen necesidades diferentes a sus predecesores. Además, del estudio de sus carreras se reconoce que son cada vez más una “gran contribución a la economía”, por el número de empleados y por el potencial de su capacidad de ingresos. No obstante, cada vez son más los egresados que tienen dificultades para conseguir un trabajo.

Según Agheorghiesei y Iorga (2013), a la Generación Y se la considera un grupo con un enorme poder, el cual busca un fuerte liderazgo, recompensas apropiadas, socialización, trabajo en equipo atractivo, ambiente de trabajo agradable, oportunidades de aprendizaje, apoyo y tutoría, retroalimentación oportuna y crítica constructiva. Desean una carrera que cumpla con ellos, que les de seguridad, que se preocupe por la ética empresarial, social y ambiental (Beaton, 2008). Es la generación de la hipersensibilidad, en busca del apoyo y de la orientación de su familia, que juega un papel muy importante, siendo fuertemente influenciados por los de la misma edad (Tyler, 2007).

2.3.- Conclusión del marco teórico

El estudio de la motivación en general, de la motivación laboral en particular y de la generación Y ha puesto de manifiesto la importancia que tienen dichos constructos en el mundo empresarial. Los jóvenes que en la actualidad son estudiantes serán los llamados a aportar el valor añadido a las empresas. Y tras la crisis, el equipo humano de las empresas demandará grandes dosis de motivación, el *motor* para seguir adelante.

Ser competitivos es la premisa de todo el sector empresarial y en respuesta a éste, de todo el sistema educativo. Conscientes de ello, hemos planteado una investigación de aproximación cuyos protagonistas, los jóvenes, son alumnos/as de 1º y 2ª curso de una titulación universitaria que tiene un carácter eminentemente empresarial: Relaciones Laborales.

Los resultados que arroje dicha investigación nos darán la posibilidad de abordar la motivación en cursos universitarios superiores, basándonos en que el diseño de los grados en el EEES¹ tiene como finalidad última conseguir más competitividad de las empresas a nivel internacional dentro del actual proceso de globalización.

¹ El Espacio Europeo de Educación Superior (EEES) es un ámbito de organización educativo iniciado en 1999 con el Proceso de Bolonia que quiere armonizar los distintos sistemas educativos de la Unión Europea y proporcionar una forma eficaz de intercambio entre todos los estudiantes,

3.- INVESTIGACIÓN

A partir del marco teórico anterior y de la revisión de la literatura la investigación exploratoria que sigue a continuación tiene por objeto analizar las percepciones de los jóvenes sobre la motivación laboral. En primer lugar se expondrá la metodología, seguidamente los resultados y finalmente las conclusiones.

3.1.- Metodología

3.1.1.- *Objetivos, hipótesis*

El **objetivo** de esta *investigación de aproximación* es determinar las percepciones que los jóvenes estudiantes de 1º y 2º curso del Grado de Relaciones Laborales en la Universidad de La Laguna (ULL) tienen acerca de la motivación laboral, y cuál es su estructura motivacional. Los resultados y las conclusiones de la investigación son de interés para un mejor abordaje académico del aprendizaje de la motivación en el marco del EEES, para una mejor gestión y dirección de recursos humanos en general y de la motivación en particular relativa a los jóvenes que forman la generación Y.

Como **hipótesis** de trabajo se establece que (H1): los jóvenes que forman la generación Y tienen una idea y una percepción clara acerca de la motivación y de la relación de ésta con su disposición al trabajo; (H2) existe una estructura motivacional homogénea en la generación Y; y (H3) no existen diferencias de percepciones sobre la motivación por razones de sexo.

adaptar el contenido de los estudios universitarios a las demandas sociales, mejorando su calidad y competitividad a través de una mayor transparencia y un aprendizaje basado en el estudiante.

3.1.2.- *La muestra*

Respecto a la *muestra*, ésta está formada por 219 sujetos, todos estudiantes de 1º, 2º del Grado en Relaciones Laborales, con una edad de entre 18 y 20 años. La muestra está compuesta por 78 hombres y 141 mujeres. El tamaño de la muestra (N=219) cumple los requisitos mínimos exigidos por los autores (Nunnally, 1978; Nunnally y Bernstein, 1995): al menos 5 sujetos por ítem y un tamaño 2 ó 3 veces mayor que el número de variables. Otros autores, como Kline (1994), estiman que la muestra no debe ser inferior a 200 sujetos. Este criterio también se cumple.

3.1.3.- *Cuestionario*

Para realizar la investigación se elaboró un *cuestionario* ad hoc (MOTIVA-40: motivación, 40 ítems). Se trata de una escala tipo Likert de 5 alternativas de respuesta (1: nada de acuerdo, hasta 5: absolutamente de acuerdo). El análisis de la literatura (Maslow, 1970; Arrieta y Navarro, 2008; Gagné et al., 2010; Pruneda, 2014) llevado a cabo en el marco teórico de la investigación permitió confeccionar el instrumento, que se adjunta como anexo 1. Para el diseño se procedió, mediante la colaboración de dos expertos y de un grupo de 25 alumnos de similar perfil al de la muestra, a reducir un conjunto amplio de ítems para garantizar la validez de contenido (Churchill, 1979; García, Herrero y Rodríguez, 2006). En el estudio preliminar de la investigación el grupo de alumnos respondió a dos preguntas abiertas: “¿qué es lo que más te motivaría en el trabajo?” y “¿qué es lo que menos te motivaría en tu trabajo?” Estas respuestas fueron de utilidad para el diseño definitivo de los ítems. Para el diseño se aplicaron los principios de brevedad y simplicidad (Churchill y Surprenant, 1982). La escala se aplicó aleatoriamente en fechas y en las aulas de clase junto a dos cuestionarios más asociados a otros dos Trabajos de Fin de Grado (retribución y liderazgo en la generación Y).

3.1.4.- Metodología

La *metodología* utilizada en esta investigación piloto (exploratoria) es cuantitativa-descriptiva (análisis de estadísticos descriptivos básicos, análisis de correlaciones y análisis discriminante), y se ha utilizado el programa Excel, Word y SPSS-15. Las *variables* se han obtenido de la revisión detallada de la literatura y se han tenido en cuenta los objetivos del trabajo, para garantizar la validez de contenido. Las variables se corresponden con los ítems del cuestionario. Por tratarse de una investigación descriptiva y no predictiva no existen variables dependientes ni independientes.

3.2.- Resultados

3.2.1.- Fiabilidad y validez

El primer *análisis llevado a cabo es el de fiabilidad y validez* del cuestionario utilizado. La escala es fiable una vez aplicado el indicador alfa de Cronbrach, pues posee un resultado superior a 0,70 (Alfa = 0,90) (Nunnally, 1978). Además, no existen ítems que al ser eliminados aumenten la fiabilidad global de la escala. Por otra parte, los ítems guardan una correlación superior a 0,400 con el total de la escala.

Se llevó a cabo un análisis descriptivo. En la tabla 1 se recogen los resultados. Los ítems más valorados han sido los siguientes:

- El ítem 4 (“La motivación es una variable importante en la empresa”) ha obtenido un 92,60% del total máximo posible si toda la muestra hubiera dado valor 5. Este ítem obtuvo un valor mínimo de 3, es decir, ningún sujeto le dio valores de 1 ó 2.
- Todos los ítems obtuvieron el máximo valor (5) al menos por un sujeto de la muestra.

Ítems	Mín.	Máx.	Suma	% Total	Media	DT
1	2	5	912	83,29	4,16	0,87
2	1	4	393	35,89	1,79	0,66
3	1	5	684	62,47	3,12	0,98
4	3	5	1014	92,60	4,63	0,56
5	1	5	540	49,32	2,47	1,3
6	1	5	906	82,74	4,14	1,01
7	1	5	909	83,01	4,15	0,81
8	2	5	903	82,47	4,12	0,88
9	2	5	921	84,11	4,21	0,76
10	2	5	882	80,55	4,03	0,76
11	1	5	636	58,08	2,9	0,94
12	2	5	1014	92,60	4,63	0,65
13	2	5	945	86,30	4,32	0,76
14	2	5	987	90,14	4,51	0,71
15	3	5	999	91,23	4,56	0,62
16	3	5	981	89,59	4,48	0,67
17	3	5	1053	96,16	4,81	0,43
18	3	5	1056	96,44	4,82	0,42
19	3	5	1005	91,78	4,59	0,64
20	3	5	984	89,86	4,49	0,6
21	3	5	1008	92,05	4,6	0,62
22	2	5	1032	94,25	4,71	0,54
23	2	5	990	90,41	4,52	0,73
24	3	5	993	90,68	4,53	0,62
25	2	5	903	82,47	4,12	0,8
26	2	5	867	79,18	3,96	0,84
27	3	5	951	86,85	4,34	0,67
28	2	5	888	81,10	4,05	0,68
29	3	5	936	85,48	4,27	0,73
30	3	5	996	90,96	4,55	0,64
31	1	5	873	79,73	3,99	0,97
32	2	5	981	89,59	4,48	0,73
33	2	5	870	79,45	3,97	0,85
34	2	5	954	87,12	4,36	0,67
35	3	5	1005	91,78	4,59	0,59
36	2	5	966	88,22	4,41	0,72
37	2	5	882	80,55	4,03	0,86
38	2	5	834	76,16	3,81	0,93
39	1	5	840	76,71	3,84	1,04
40	2	5	951	86,85	4,34	0,78

Tabla 1: Datos descriptivos básicos, N=219 (Fuente: elaboración propia)

- El ítem 12 (“En mi trabajo me motivaría que el trabajo encaje en mis gustos”) también obtuvo una puntuación del 92,60% del máximo valor posible, con la diferencia de que el valor mínimo que le otorgaron los sujetos fue 2.
- El ítem 17 (“En mi trabajo me motivaría un buen ambiente de trabajo y buenas relaciones”), que obtuvo un valor mínimo de 3, representa un 96,16% del total máximo posible.
- El ítem 18 (“En mi trabajo me motivaría que haya respeto”) obtuvo un 96,44% del total máximo posible si toda la muestra hubiera dado valor 5, pero atendiendo a que el valor mínimo otorgado por los sujetos fue de 3.
- El ítem 22 (“En mi trabajo me motivaría un salario justo”) representa un 94,25% del total máximo posible, siendo 2 el valor mínimo que fue otorgado por los sujetos de la muestra.

Los ítems con niveles medios más bajos han sido los siguientes:

- El ítem 2 (“Actualmente la motivación de los empleados es elevada en las empresas”) representa un 35,89% del total máximo posible, siendo 4 el valor máximo que fue otorgado por los sujetos de la muestra.
- El ítem 5 (“No me importaría trabajar más de 8 horas al día”) obtuvo un 49,32% del total máximo posible si toda la muestra hubiera dado valor 5, pero atendiendo a que los sujetos de la muestra otorgaron todos los valores disponibles, del 1 al 5.

En segundo lugar se llevó a cabo el *análisis de correlaciones* cruzadas entre ítems. En la tabla 2 se incluyen las correlaciones entre ítems con valores superiores a 0,500 (Es de destacar que, aunque no se incluya en la tabla, hubo innumerables correlaciones superiores a 0,400 e inferiores a 0,500). Algunas de las correlaciones superiores a 0,500 son las siguientes:

Los sujetos que puntúan el ítem 14 (“Que se me reconozca la labor y los logros”) también tienden a puntuar en el mismo sentido el ítem 15 (“Que exista transparencia y comunicación”).

A su vez, los sujetos que puntúan el ítem 15 (“Que exista transparencia y comunicación”) también tienden a puntuar en el mismo sentido el ítem 17 (“Un buen ambiente de trabajo y buenas relaciones”), y que puntúan éste último tienen tendencia a puntuar el ítem 18 (“Que haya respeto”).

Los sujetos que puntúan el ítem 19 (“La seguridad en el trabajo”) también tienden a puntuar el ítem 20 (“La seguridad en la marcha y estabilidad de la empresa”).

Los sujetos que aprecian el ítem 20 (“La seguridad en la marcha y estabilidad de la empresa”) también valoran el ítem 30 (“Que exista orden y organización en la empresa”).

Ítems	14	17	18	19	20	22	28	30	33	35
15	,572	,511						,536		
17			,501	,516				,533		
18				,549		,568		,518		
19					,566					,532
24								,503		
27							,502			
30					,544					,520
34									,502	

Nota: todas las correlaciones son significativas al nivel 0,01 (bilateral).

Tabla 2: Correlaciones superiores a 0,500, N=219 (Fuente: elaboración propia)

Los sujetos que valoran el ítem 33 (“Que la empresa tenga prestigio y buena imagen”) también tienden a señalar el ítem 34 (“Que existan unos principios y valores en la empresa”).

O por ejemplo, los sujetos que señalan el ítem 27 (“Tener un buen directivo y buenas relaciones con él”) también suelen puntuar el ítem 28 (“Tener responsabilidades”).

Se ha realizado el *análisis discriminante*, cuyos indicadores básicos se recogen en la tabla 3. 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; Fontalvo, Morelos y de la Hoz, 2011). Esta técnica permite determinar el sentido o signo de dicha diferencia y proporcionar procedimientos de clasificación sistemática de nuevas observaciones (Mateos, Iturrioz y Gimeneo, 2009).

Los datos nos indican que SI existen diferencias significativas en las percepciones de los hombres y las mujeres, tal y como se puede observar en los gráficos 1 y 2. La prueba M de Box ofrece una significatividad de 0,000 (Sig. \leq 0,05). El autovalor es próximo a cero, la función resultante explica el 100% de la varianza, la correlación canónica alta indica que la función discriminante permite diferenciar bien a los grupos (hombre y mujeres), el indicador Lambda de Wilks, que es baja, indica la proporción de variabilidad total **no** debida a las diferencias entre los grupos, y el nivel de significatividad (P \leq 0,005) es adecuado.

% de varianza	Correlación canónica	Lambda de Wilks	Sig.
100,0	0,807	0,349	0,000

Tabla 3: Análisis discriminante, N=219 (Fuente: elaboración propia)

Tal y como se observa en la tabla 4 los hombres tienden a obtener puntuaciones positivas en la función discriminante, mientras que las mujeres obtienen puntuaciones negativas.

SEXO H=1, M=2	Función
1	1,830
2	-1,012

**Tabla 4: Función de centroides,
(N=219) (Fuente: elaboración propia)**

En la tabla 5 se recogen los coeficientes estandarizados, que son similares a los coeficientes beta en el análisis de regresión. Los datos de la tabla 4 indican el peso de los ítems en la función discriminante. Teniendo en cuenta los signos de la tabla 4 anterior, los hombres tienden a darle mayor importancia a los siguientes ítems (valores sombreados en la tabla 5):

M3: “Cuando estoy desmotivado soy capaz de motivarme a mí mismo”

M10: “El trabajo me aportaría autoestima y reconocimiento”

M16: “Que existan objetivos y metas claras, que haya retos”

M21: “Que me escuchen y se preste atención a mi opinión e ideas”

M37: “Que el trabajo sea importante”

Por su parte las mujeres tienen a valorar más los ítems que siguen a continuación:

M7: “El trabajo me daría seguridad”

M9: “El trabajo me permitiría sentirme realizado”

M15: “Que exista transparencia y comunicación”

M22: “Un salario justo”

M32: “Tener oportunidades de promoción profesional dentro de la empresa”

M36: “Que el trabajo sea variado e interesante”

M38: “Que en el trabajo se puedan utilizar tecnologías de comunicación y redes sociales”

Ítem	CE	Ítem	CE	Ítem	CE	Ítem	CE
M1	-,107	M11	,250	M21	,401	M31	,144
M2	,030	M12	-,110	M22	-,634	M32	-,678
M3	,412	M13	,114	M23	-,006	M33	,388
M4	,148	M14	,043	M24	-,041	M34	-,115
M5	,559	M15	-,778	M25	,089	M35	,220
M6	-,082	M16	,822	M26	,069	M36	-,850
M7	-,471	M17	,089	M27	-,007	M37	,601
M8	-,156	M18	-,336	M28	,376	M38	-,849
M9	-,629	M19	,375	M29	,260	M39	,131
M10	,550	M20	,283	M30	,176	M40	,119

Tabla 5: Coeficientes estandarizados de la función discriminante (N=219) (Fuente: elaboración propia)

3.3.- Conclusiones

La revisión de la literatura, referenciada en el marco teórico de este trabajo, ha puesto de manifiesto la gran importancia que tiene la motivación como proceso psicológico cognitivo, afectivo-relacional y conativo, para dirigir y mantener la conducta humana hacia metas y resultados concretos. En el contexto laboral la motivación es relevante porque dirige la conducta de los colaboradores hacia los objetivos y metas de la organización. Existe multitud de teorías acerca de la formación y el mantenimiento de la motivación, destacando entre otras la teoría de las necesidades o la teoría sobre los factores extrínsecos, intrínsecos y trascendentes. Estas teorías son aplicables a las empresas, en la medida en que se les dote de elementos y contenidos asociados a la organización y el mundo del trabajo.

Por otra parte, teniendo en cuenta que tras la actual crisis se han producido despidos y situaciones que han hecho disminuir la motivación de los empleados, y han puesto de manifiesto la necesidad de una mayor competitividad y productividad, así como nuevas

formas de liderar las organizaciones, la motivación en el trabajo se convierte en un elemento clave del éxito empresarial.

Teniendo en cuenta que los jóvenes que forman la generación Y son los llamados a ser los próximos colaboradores en las empresas, el estudio de su motivación se convierte en un elemento clave en la dirección de recursos humanos, según se desprende de la literatura. Los jóvenes poseen, como también se ha constatado en la literatura, un perfil característico del cual derivan estructuras y pautas motivacionales. Los directivos de las organizaciones debieran tener en cuenta dicho perfil para programar actuaciones vinculadas a la motivación de los jóvenes en el contexto laboral. Al tratarse de una generación, se facilita el estudio y el desarrollo homogéneo de dichas actuaciones.

Por último, el Espacio Europeo de Educación Superior (EEES) es el entorno inmediatamente anterior al mundo del trabajo para los jóvenes que estudian en la Universidad, está centrado en el desarrollo de competencias y se ha ideado para conseguir una sociedad más competitiva. Por todo ello es el contexto idóneo para analizar el esquema motivacional asociado al trabajo de los jóvenes y para desarrollar procesos de enseñanza y aprendizaje tendentes a mejorar la automotivación laboral.

En este marco se ha desarrollado esta investigación, que ha abordado las pautas motivacionales de una muestra de jóvenes universitarios que cursan los dos primeros años del Grado en Relaciones Laborales en la Universidad de La Laguna. Utilizando una muestra numerosa y una metodología descriptiva exploratoria se ha diseñado un cuestionario que ha sido válido y fiable.

Se ha conseguido el objetivo de la investigación, pues se conocen las preferencias motivacionales y la estructura de motivación de los jóvenes que estudian 1º y 2º del Grado en Relaciones Laborales. Esta información es de utilidad para desarrollar procesos de dirección de recursos humanos (reclutamiento, selección, motivación,

formación, retribuciones, etc.) y para abordar la motivación en cursos superiores de la titulación.

A partir del análisis descriptivo se puede afirmar que se cumple la hipótesis 1 (H1), pues los jóvenes que forman la generación Y tienen una idea y una percepción clara acerca de la motivación y de la relación de ésta con su disposición al trabajo. Los resultados permiten afirmar que los jóvenes que forman la generación Y valoran la motivación como una variable importante en la empresa. No obstante los jóvenes opinan, teniendo en cuenta los resultados del ítem 3 (“Cuando estoy desmotivado soy capaz de motivarme a mí mismo”), que son los directivos quienes deben motivar a los empleados sin esperar a que éstos se motiven a sí mismos. Esto se traduce en un aumento de costes para las empresas, especialmente para los departamentos de recursos humanos, quienes deberán invertir medios en gestionar la motivación laboral de los jóvenes que incorporan a sus equipos de trabajo.

Además, de los datos que arroja la investigación se puede deducir que la generación Y busca en su incorporación al mercado laboral, por encima de otros factores, seguridad y autorrealización, lo cual quedó confirmado en la literatura cuando definíamos a ésta como “la generación de la hipersensibilidad, en busca del apoyo y de la orientación de su familia”. Sin embargo, en el marco teórico también se hizo referencia a la flexibilidad temporal como característica de la generación Y, lo cual no concuerda con la baja puntuación recibida por el ítem 5 (“No me importaría trabajar más de 8 horas al día”), afirmación que sí guarda estrecha relación con la “búsqueda del equilibrio entre la vida profesional y la vida privada”.

Además, nuestros jóvenes son conscientes de que la motivación de los empleados actuales NO es elevada, y por ello pueden ir predispuestos a que sean otros los que les motiven.

Respecto a la hipótesis 2, y partiendo del análisis descriptivo, podemos afirmar que existe una estructura motivacional homogénea en la generación Y, ya que los jóvenes que conformaban la muestra estaban conformes en un 87% con los ítems expuestos, declarando que les motivaría un trabajo que encajara con sus gustos, que les permita seguir aprendiendo y sentirse realizados, donde exista un buen ambiente laboral, respeto, seguridad en el puesto, un salario justo, y donde tengan cabida sus ideas y opiniones, donde se les escuche para la toma de decisiones. Los departamentos de recursos humanos deben tener en cuenta estas características que comparten los jóvenes a la hora de diseñar programas o medidas a implementar en las empresas.

Respecto a la hipótesis 3, y en base al análisis discriminante, podemos decir que SÍ existen diferencias de percepciones sobre la motivación en hombres y mujeres. A pesar de existir una estructura homogénea en la generación Y, se detectan diferencias por razones de sexo que deberán ser tenidas en cuenta por los departamentos de recursos humanos que quieran implementar programas motivaciones en sus organizaciones. Por ejemplo, los hombres buscan prestigio y reconocimiento dentro del mundo del empleo, alegando capacidad de automotivación. Por su parte, las mujeres buscan la seguridad que les pueda proporcionar la organización, valorando el comportamiento ético, la responsabilidad social corporativa y la transparencia de la misma.

Por consiguiente hemos determinado las percepciones que los jóvenes estudiantes del Grado de Relaciones Laborales en la Universidad de La Laguna (ULL) tienen acerca de la motivación laboral y cuál es su estructura motivacional, base para que las empresas y el sistema educativo pueda obrar en pro de una integración laboral favorecedora para ambos extremos.

Referencias Bibliográficas

Adams, J. S. (1963). *Toward an understanding of inequity*. Journal of Abnormal Psychology, 67, 422-436.

Agheorghiesei, D. y Iorga. M. (2013). *Psychology of Generation Y and the Attitude Towards the Drugs Users at Workplace. The Need for Ethics Education*. Procedia – Social and Behavioral Sciences, 84. Elsevier Ltd.

Allport, G. W. (1966): *La personalidad. Su configuración y desarrollo*, Herder, Barcelona.

Ambrose, M.L., y Kulik, C.T. (1999). *Old friends, new faces: Motivation research in the 1990s*. Journal of Management, 25, 231-292.

Apter, M. J. (1989). *Reversal theory: Motivation, emotion and personality*. Florence, KY: Taylor y Francis/Routledge.

Atkinson, J. W. (1964): *An introduction to motivation*, Van Nostrand, Reinhold Co., Nueva York.

Arrieta-Salas y Navarro-Cid (2008): *Actualidades en Psicología*, 22, 67-89.

Bakker, A. (2005). *Flow among music teachers and their students: The crossover of peak experiences*. Journal of Vocational Behavior, 66, 26-44.

Beaton, E (2008). *Generation Y: the Magazine for Canadian entrepreneurs*, Profit 26. 6, 38.

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.

Bruwer J., Saliba A. y Miller B. (2011). *Consumer behavior and sensory preference differences: implications for wine product marketing*. *Journal of Consumer Marketing*, 28(1), 5–18.

Calzolaio, A. y Guerra, M. (1994). *Las expectativas de éxito de los trabajadores y las propiedades motivantes del puesto de trabajo como predictoras del rendimiento laboral*. UCAB, tesis inédita. 166 h.

Campbell, J.P., Pritchard, R.D. (1976): *Motivation theory in industrial and organizational psychology*. In: Dunnette, M.D., Hough, L.M. (Eds.), *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*. Wiley, New York, pp. 63–130.

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. Duplessis, J. E. (1988). «*Crisis económica y motivación laboral*». En: *Psicología, trabajo, organización y nuevas formas de empleo: 1er Congreso Iberoamericano y 3º Nacional de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*. Madrid: Colegio Oficial de Psicólogos de Madrid, 231-243.

Chaparro, L. (2006). *Motivación laboral y clima organizacional en empresas de telecomunicaciones (factores diferenciadores entre las empresas pública y privada)*. *Innovar* 16(28), 7-32.

Chen, H., Wigand, R. T. y Nilan, M. S. (1999). *Optimal experience of Web activities*. *Computers in Human Behavior*, 15, 585-608.

Churchill, G. A. (1979). A paradigm for developing better measures of marketing constructs. *Journal of Marketing Research*, 16, 64–73.

Churchill, G. A. y Surprenant C. (1982). An investigation into the determinants of customer satisfaction. *Journal of Marketing Research*, 19(4), 491–504.

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.

Cropanzano, R. y Greenberg, J. (1997). *Progress in organizational justice: tunneling through the maze*. En C. L. Cooper y I. T. Robertson (Eds.), *International Review of Industrial and Organizational Psychology* (Vol 12, pp. 317-372). New York: Wiley.

Csikszentmihalyi, M. (1990). *Flow: the psychology of optimal experience*. New York: Harper Collins.

Csikszentmihalyi, M. (1997). *Finding flow: The psychology of engagement with everyday life*. New York: HarperCollins.

Deci, E. L., y Ryan, R. M. (1985). *Intrinsic motivation and selfdetermination in human behavior*. New York, NY: Plenum Press.

Deci, E. L., y Ryan, R. M. (2000). *The “what” and “why” of goal pursuits: Human needs and the self-determination of behavior*. *Psychological Inquiry*, 11(4), 227–268.

Delery, E.J. y Doty, D.H., 1996, *Modes of theorizing in strategic human resource management: tests of universalistic, contingency, and configurational performance predictors*, *Academy of Management Journal*, Vol. 39, n° 4, pp. 802-35.

Delle Fave, A. y Massimini, F. (2004). *The cross-Cultural Investigation of Optimal Experience*. *Ricerche di Psicologia*, 27, 79-103.

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.

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.

Eurofound (2012). *Wages and working conditions in the crisis*. European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions.

Faheem Ghazanfar, Shuai Chuanmin, Mahroof Khan Muhammad, y Mohsin Bashir (2011). *A study of relationship between satisfaction with compensation and work motivation*. Retrieved from www.ijbssnet.com/journals/Vol. 2 No. 1; January 2011/11.pdf

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

Fernández Seara, J.L. (1987). *Escala de motivaciones psicosociales (MPS)*. Madrid: TEA.

Fontalvo, T., Morelos, J. y De la Hoz, E. (2011). *Aplicación del análisis discriminante para evaluar el mejoramiento de los indicadores financieros en las empresas del sector*

extracción de petróleo crudo y gas natural en Colombia. Revista Soluciones de Postgrado EIA, 1(1), 1 – 16.

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

García, M. C., García, M. A., Barbero, M. I. y Ávila, I. (2003). *La motivación laboral de los jóvenes en su primer empleo*. Psicothema, 15(1), 109-113.

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

García Sedeño, 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 Sedeño, M.A.; Barbero García, M.I. y García Tejera, M.C. (1999). *La función de utilidad subjetiva como índice de la satisfacción laboral*. Revista de Psicología del trabajo y de las organizaciones, 15(1), 45-62.

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.

Gagné, M., y Deci, E. L. (2005). *Self-determination theory and work motivation*. Journal of Organizational Behavior, 26, 331–362.

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.

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

Guastello, S.J., Johnson, E.A., y Rieke, M.L. (1999). *Nonlinear dynamics of motivational flow*. *Nonlinear Dynamics, Psychology and Life Sciences*, 3(3), 259-273.

Guastello, S. J. (2002). *Managing emergent phenomena. Nonlinear dynamics in work organizations*. London: Lawrence Erlbaum Associates Publishers.

Guay, F., Senécal, C., Gauthier, L., y Fernet, C., (2003). *Predicting career indecision: A self-determination theory perspective*. *Journal of Counseling Psychology*, 50, 165-177.

Hargittai, E. (2008): *Whose space? Differences between users and non-users of social network sites*. *Journal of Computer-mediated Communication*, 13(1), 276–297.

Haslam, S. A., Powell, C., y Turner, J. C. (2000). *Social identity, selfcategorization, and work motivation: Rethinking the contribution of the group to positive and sustainable organizational outcomes*. *Applied Psychology: An International Review*, 49, 319-339.

Heneman, H.G., Schwab, E.P. (1972): *Evaluation of research on expectancy predictions of employee performance*. *Psychological Bulletin* 78, 1–9.

Herzberg, F. (1968). *Una vez más: ¿Cómo motivar a los trabajadores?* Bilbao: Deusto.

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. PMID:21374924

Jurgensen, C. E. (1978). «*Job preferences (What makes a job good or bad?)*». *Journal of Applied Psychology*, 63 (3), 267-276.

Kanfer, R., Chen, G. y Pritchard, R. D. (Eds.) (2008). Work “*CÓMO MOTIVAR Y MOTIVARSE EN TIEMPOS DE CRISIS*.”

Katzell, R.A. y Thompson, D.E. (1988). *An integrative theory of work motivation*. Manuscrito no publicado. Recogido por Kanfer, 1990.

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.

Kleinbeck, U., y Fuhrmann, H. (2000). *Effects of a psychologically based management system on work motivation and productivity*. *Applied Psychology: An International Review*, 49, 596-610.

Knippenberg, D. (2000). *Work motivation and performance: A social identity perspective*. *Applied Psychology: An International Review*, 49, 357-371.

Koenes, A. (1996). *Gestión y motivación del personal*. España: Ediciones Díaz de Santos.

Kovach, K. A. (2001). «*What motivates employees?: Workers and supervisors give different answers*». *Business Horizons*, 30 (5), 58-65.

Krieger, M. (2001): *Sociología de las organizaciones. Una introducción al comportamiento organizacional*, Ed. Pearson Education, Buenos Aires.

Kropivšek, J.; Jelačič, D. y Grošelj, P. (2011). «*Motivating employees of Slovenian and Croatian wood-industry companies in times of economic downturn*». *Drvna Industrija*, 62 (2), 97-103.

Lester, D., Forman, A. y Loyd, D. (2006). *Internet shopping and buying behavior of college students. Services Marketing Quarterly*, 27(2), 123-138.

Leventhal, G. S. (1980). *What should be done with equity theory?* En K. J. Gergen, M. S. Greenberg y R. H. Willis (Eds.), *Social exchange: advances in theory and research* (pp. 27-55). New York: Plenum.

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

Locke, E. A. y Latham, G. P. (2002). *Building a practically useful theory of goal setting and task motivation: A 35-year odyssey*. *American Psychologist*, 57, 705-717.

Locke, E.A., y Latham, G.P. (2004). *What should we do about motivation theory? Six recommendations for the Twenty-First Century*. *Academy of Management Review*, 29(3), 388-403.

Lünnemann P. y Mathä, T. Y. (2011). «*How do firms adjust in a crisis?: Evidence from a survey among Luxemburg firms*». Banque Centrale du Luxembourg. Working paper, 50.

Maslow A.H. (1970). *Motivation and Personality*, 2d ed., Harper y Row, New York.

Maxwell, G. A., y Broadbridge, A. (2014). *Generation Y graduates and career transition: Perspectives by gender*. European Management Journal.

McCleneghan, J. S. (2005). *Interactivity with 'Generation Y' and small southwestern community newspapers*. *Social Science Journal*, 42(1), 141-148.

McCrindle, M. y Wolfinger E. (2011). *The A B C of XYZ: Understanding the global generations*. Australia: University of New South Wales Press Ltd.

McGregor, D. (1966). *The human side of enterprise. Leadership and motivation*. Cambridge: The MIT Press.

Memmott y Growers. (2002). *Retaining and Motivating Employees*. Washington Tree Fruit Postharvest Conference. Washington.

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

Mitchell, T.R., Biglan, A. (1971): *Instrumentality theories: current uses in psychology*. *Psychological Bulletin* 76 (6), 432-454.

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

Pons, O. y Morales, A. (2002). *Influencia de la organización en la motivación laboral. Aplicación al caso de una administración pública*. *Capital humano*, 15(151), 26-37.

Maslow, A. H. (1943). *A theory of human motivation*. *Psychological Review*, 50, 370-396.

Mateos, R., Iturrioz, J. y Gimeneo, R. (2009). *La participación financiera y el papel de la mujer en la toma de decisiones de las sociedades cooperativas: los consejos de administración*. *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, 18(3), 65-82.

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., 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.

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.

Nowak L., Thach L. y Olsen J. E. (2006). *Wowing the millennials: creating brand equity in the wine industry*. *Journal of Product y Brand Management*, 15(5), 316–32.

Nunnally, J. C. (1978). *Psychometric Theory*. New York: McGraw-Hill.

Nunnally, J. C. y Bernstein, I. J. (1995). *Teoría psicométrica*. México, D.F.: Editorial McGrawHill Latinoamericana.

Ntoumanis, N. (2002). *Motivational clusters in a sample of British physical education classes*. *Psychology of Sport and Exercise*, 3, 177–194.

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.

Palmero, F. (2005). *Motivación: conducta y proceso*. *REME*, 8, 210-223.

Palomo, M^a.T., 2000, *Liderazgo y motivación de equipos de trabajo*, Esic Editorial, Madrid.

Parker R., Charles, M. y Schaefer A. D. (2004). *Fashion consciousness of chinese, japanese and american teenagers*. *Journal of Fashion Marketing and Management*, 8(2), 176-186.

Pérez López, J.A. (1983). *Teoría motivacional de la organización*. Barcelona: IESE.

Pruneda, G. (2014). *Determinantes y evolución de los trabajadores en un contexto de crisis*. *Papers* 2014, 99/1, 41-72.

Puri, S. C., 2001, *Retention Management. El arte de preservar, motivar y desafiar al personal*, Ed. Pearson Education, Argentina.

Rand, S (2013): *A Generation Yer's Perspective on Generation Y Learning*. The American Academy of Phisical Medicine and Rehabilitation.

Reeve, J. (1994). *Motivación y Emoción*. Madrid. McGraw Hill.

Robbins, S. (1994, 2003). *Comportamiento organizacional: conceptos, controversias y aplicaciones*. Sexta edición. México, Prentice Hall Interamericana.

Rodríguez, José (1999). *El factor humano en la empresa*. España: Deusto.

Ryan, R. M., y Deci, E. L. (2000). *Self-determination theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development, and wellbeing*. *American Psychologist*, 55, 68–78.

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., Bakker, A. y Llorens, S. (2006). *Flow at Work: Evidence for a Gain Spiral of Personal and Organizational Resources*. *Journal of Happiness Studies*, 7, (1), 1-22.

Salanova, M., Hontangas, P. y Peiró, J. M. (1996). *Motivación Laboral*. En J.M.Peiró y F. Prieto (Eds), *Tratado de psicología del trabajo* (pp. 215-249). Madrid: Editorial Síntesis.

Schein, E. (1991). *Psicología de la organización*. México: Prentice-Hall.

Schiffman, L., Bednall, D., O’Cass, A., Paladino, A., Ward, S., y Kanuk, L. (2008). *Consumer behaviour*. Sydney, Australia: Pearson Education.

Sheahan, P. (2009). *Generation Y: Thriving and surviving with generation Y at work*. New York: Hardie Grant Books.

Stavrou-Costea, E., 2005, *The challenges of human resource management towards organizational effectiveness. A comparative study in Southern EU*, *Journal of European Industrial Training*, Vol. 29, nº 2, pp. 112-134.

Steers, R. M., Mowday, R. T., y Shapiro, D. L., 2004. *The future of work motivation theory*, *Academy of Management Review*, Vol. 29, nº 3, pp. 379–387.

Steers, R. M., Porter, L. W., y Bigley, G. A. (2003). *Motivation and work behavior*. New York: McGraw-Hill.

Sullivan, P. y Heitmeyer, J. (2008). *Looking at Gen Y shopping preferences and intentions: exploring the role of experience and apparel involvement*. *International Journal of Consumer Studies*, 32(3), 285-295.

Tapscott, D. (1998). *Creciendo en un entorno digital*. McGraw-Hill. Colombia.

Tien, F.F., 2000. *To what degree does the desire for promotion motivate faculty to perform research? Testing the expectancy theory*. *Research in Higher Education* 41 (6), 723–752.

Tomuletiu, E.; Pop, A.; David, D.; Solovastu, 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.

Toro, F. y Cabrera H. (1981). *Motivación para el trabajo*. Medellín: Ediciones Gráficas.

Tyler, K. (2007). *The Tethered Generation*, *HRMagazine*, 52. 5 , 40-46

Valle, A. y González, R. (1996). *Una aproximación teórica al concepto de metas académicas y su relación con la motivación escolar*. *Psicothema*, 8(1), 45-56.

Vaquero, A. (2011). *Los jóvenes, el acceso al empleo y la formación*. *Revista Economistas*, 6.

Vansteenkiste, M., Simons, J., Lens, W., Sheldon, K. M., Deci, E. L. (2004). Motivating learning, performance and persistence: The synergistic effects of intrinsic goal contents and autonomy-supportive contexts. *Journal of Personality and Social Psychology*, 87, 246-260.

Vazifehdust, H., Taghipourian, M. J. y Ahmadian, A. F. (2011). *Y generation, combination generation and perceptions differentials from brand components in Iranian chain restaurants. European Journal of Scientific Research*, 60(1), 86-94

Vroom, V. H. (1964). *Work and motivation*. New York: Wiley.

Vroom y Deci (1979). *Motivación y Alta Dirección*. México. Edit. Trillas, 1976.

Wang, C. K. J., y Biddle, S. J. H. (2001). *Young people's motivational profiles in physical activity: A cluster analysis. Journal of Sport y Exercise Psychology*, 23, 1-22.

Weiss, H. M. (2002). *Conceptual and empirical foundations for the study of affect at work*. En R. G. Lord, R. J. Klimoski y R. Kanfer (Eds.), *Emotions in the workplace. Understanding the structure and role of emotions in organizational behavior* (pp. 20-63). San Francisco, CA: Jossey-Bass.

Welbourne, T.M. y Andrews, A.O., 1995, *Predicting performance of initial public offerings: should human resource management be in the equation?*, *Academy of Management Journal*, Vol. 39 No. 2, pp. 891-919.

Wojtkowiak. (2009). *Effective Communication Positively Impacts Employee Motivation Levels, Employee*

Yela, M. (1973). *Entropía, homeostasis y equilibrio. El proceso fundamental de la motivación*. *Revista de Psicología General y Aplicada*, 123-124-125, 621-653.

ANEXO 1

Cuestionario MOTIVA-40

En el siguiente cuestionario encontrarás una serie de afirmaciones a las que deberás dar respuesta, de manera sincera y espontánea, con arreglo a una escala de 5 niveles (1: mínimo, totalmente en desacuerdo..... hasta 5: máximo, totalmente de acuerdo)

Hombre Mujer

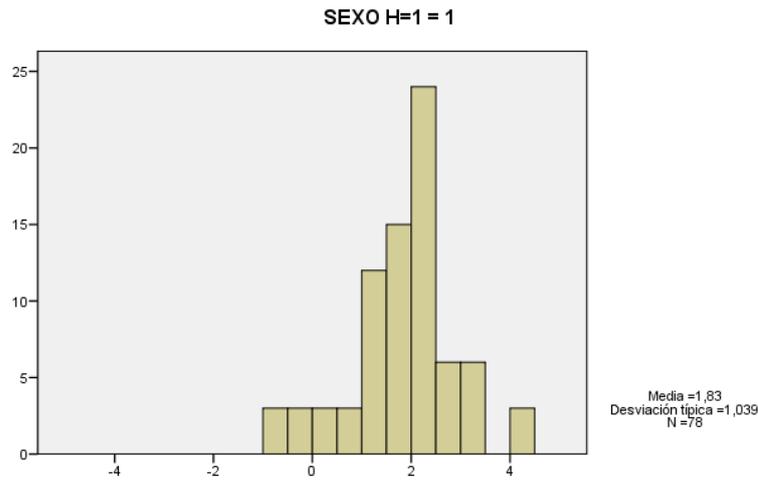
Nº	Ítem	1	2	3	4	5
1	Los directivos deben motivar a los empleados, no esperar que sean los empleados los que se motiven a sí mismos					
2	Actualmente la motivación de los empleados es elevada en las empresas					
3	Cuando estoy desmotivado soy capaz de motivarme a mi mismo					
4	La motivación es una variable importante en la empresa					
5	No me importaría trabajar más de 8 horas al día					
6	El trabajo me permitiría satisfacer las necesidades básicas (alimentación, vestido...)					
7	El trabajo me daría seguridad					
8	El trabajo me permitiría relacionarme con otros					
9	El trabajo me permitiría sentirme realizado					
10	El trabajo me aportaría autoestima y reconocimiento					
11	Los jóvenes de mi edad se parecen entre sí, se suelen motivar por los mismos factores					
<i>En mi trabajo me motivaría...</i>						
12	Que el trabajo encaje en mis gustos					
13	Poder ayudar a otras personas					
14	Que se me reconozca la labor y los logros					
15	Que exista transparencia y comunicación					
16	Que existan objetivos y metas claras, que haya retos					

17	Un buen ambiente de trabajo y buenas relaciones					
18	Que haya respeto					
19	La seguridad en el trabajo					
20	La seguridad en la marcha y estabilidad de la empresa					
21	Que me escuchen y se preste atención a mi opinión e ideas					
22	Un salario justo					
23	Un entorno y horarios flexibles					
24	Sentirme realizado					
25	Que la empresa sienta respeto por el medio ambiente					
26	Saber que la empresa se centra en atender al cliente y en obtener beneficios					
27	Tener un buen directivo y buenas relaciones con él					
28	Tener responsabilidades					
29	Poder tener autonomía y libertad para organizar, realizar y controlar mi trabajo					
30	Que exista orden y organización en la empresa					
31	Ganar mucho dinero					
32	Tener oportunidades de promoción profesional dentro de la empresa					
33	Que la empresa tenga prestigio y buena imagen					
34	Que existan unos principios y valores en la empresa					
35	Aprender y realizarme					
36	Que el trabajo sea variado e interesante					
37	Que el trabajo sea importante					
38	Que en el trabajo se puedan utilizar tecnologías de comunicación y redes sociales					
39	Si tuviera la posibilidad de viajar por trabajo					
40	Si soy recompensado por resultados y logros alcanzados					

ANEXO 2

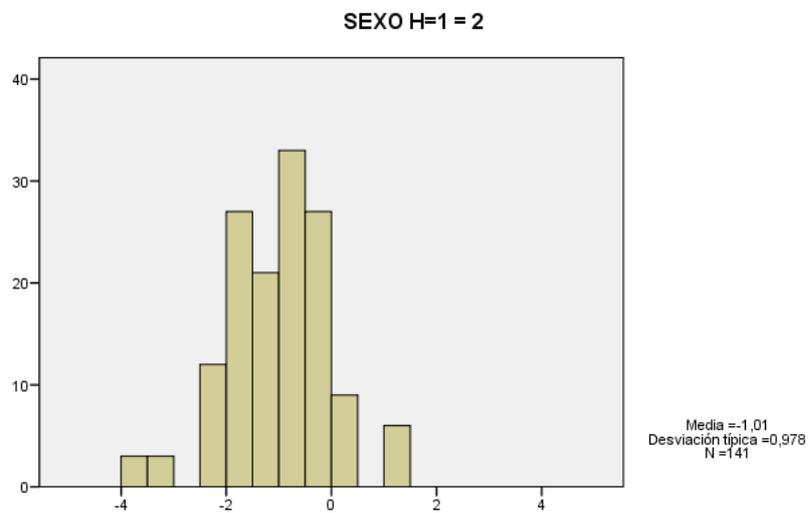
Gráficos del análisis discriminante

Función discriminante canónica 1



Hombres

Función discriminante canónica 1



Mujeres