



Vol 8, Nº 18 (junio / junho 2015)

UNA INVESTIGACIÓN SOBRE LA MOTIVACIÓN LABORAL EN EL SECTOR TURÍSTICO: IMPLICACIONES PARA LA DIRECCIÓN DE LA EMPRESA

José Alberto Martínez González

Universidad de La Laguna

E mail: jmartine@ull.edu.es

Resumen:

Aunque el sector turístico ha sufrido en menor medida que otros sectores los efectos de la crisis económica actual y en la actualidad el turismo esté en crecimiento, los buenos resultados del turismo a nivel de ocupación e ingresos no se están traduciendo proporcionalmente en aumentos del empleo en el sector, siendo la temporalidad y la precariedad una de las características de las nuevas contrataciones. Todo ello ha dado como resultado, entre otras cosas, la disminución de la motivación laboral, una variable fundamental en el ámbito de los recursos humanos debido a su impacto directo en la productividad y en la integración de los colaboradores. Este artículo tiene por objetivo analizar la motivación en el sector turístico, haciendo primeramente una revisión de la literatura y desarrollando seguidamente una investigación acerca de la motivación del segmento más joven de población activa. Los resultados demuestran la existencia de una clara estructura motivacional del segmento y las diferencias de género en dicha estructura. Por otra parte, se ha generado un modelo predictivo de la motivación, tanto respecto al esfuerzo de los trabajadores como en relación a su integración en la empresa.

Palabras clave: Motivación laboral, Motivación intrínseca, Motivación extrínseca

An investigation about labour motivation in the tourist sector: leadership implications

Abstract:

Although the tourism sector has suffered the effects of the current economic crisis to a lesser extent than other sectors and currently tourism is growing, the success of tourism at the level of occupation and income are not translating proportionally in increases in employment in the sector, being temporary and precarious a characteristic of new hires. It has produced, among other things, the reduction of labour motivation, an essential variable in the field of human resources due to its direct impact on productivity and on the integration of employees. The aim of this is article is to analyze the motivation in the tourism sector, first making a review of the literature and then developing a research about the motivation of the youngest segment of active population. The results show the

existence of a clear motivational segment structure, and also gender differences in this structure. On the other hand, a predictive model of motivation has been generated, both with respect to the efforts of the workers and their integration in the company.

Keywords:

Labour motivation, Internal motivation, External motivation

1.- INTRODUCCIÓN

Se está produciendo un triple fenómeno en el mercado de trabajo, tanto a nivel general como en el sector turístico. Por una parte, aunque el turismo esté en crecimiento y los efectos de la crisis económica sean menos patentes en este sector, la crisis actual ha afectado sobre todo a los jóvenes, siendo el desempleo de este segmento aproximadamente del 50% (Vaquero, 2011). Por otra parte, los recientes cambios económicos, tecnológicos y sociales han alterado la naturaleza de los trabajos, que ahora son más precarios (Edwards, Scully y Brtek, 2000). Por último, y como consecuencia de lo anterior, se ha producido una disminución de la 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 (Eurofound, 2012).

La motivación es una de las variables más estudiadas en psicología social, sobre todo en el caso de los jóvenes (Quijano y Navarro (2012), y uno de los constructos más importantes en el contexto del comportamiento organizacional, pues influye directamente en el rendimiento y en la integración de los colaboradores (Knippenberg, 2000). Dicho efecto es tanto positivo como negativo, pues 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).

A pesar de la importancia del constructo en el turismo, son varios los factores que influyen en la necesidad de abordar nuevos enfoques en el estudio de la motivación laboral. En primer lugar, existe una falta de renovación teórica debida a una marcada tendencia a investigar recurrentemente las teorías clásicas, y además de forma fragmentaria (Sánchez, 2008). En segundo lugar, se requiere un nuevo enfoque de la motivación por las transformaciones que se están experimentando en las organizaciones motivadas por los cambios que están teniendo lugar a nivel global respecto a las nuevas tecnologías y la comunicación (Zornoza, Orengo y Peiró, 2000).

En este contexto este trabajo tiene por objeto la revisión de la literatura sobre la motivación laboral y el desarrollo de una investigación sobre la motivación de los jóvenes colaboradores en las empresas turísticas. Se ha de tener en cuenta previamente que, en general, la literatura sobre la motivación laboral a nivel teórico en el sector turístico es una adaptación de los conceptos existentes a nivel general sobre este constructo.

2.- MARCO TEÓRICO

2.1. Definición de la motivación

En la literatura existen numerosas definiciones de la motivación (Chaparro, 2006). Etimológicamente el constructo proviene de “movere”, “mover hacia” (Steers et al, 2004). La motivación se define también como el estado emocional de una persona derivado de la influencia que ejercen determinados motivos (Koenes, 1996). Por último, también se concibe 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 (Palmero, 2005).

Se trata, tal y como 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.). Por consiguiente, resulta evidente la relación dinámica de los procesos implicados, su carácter subjetivo y la importancia de los factores situacionales.

A tenor de las definiciones anteriores se puede afirmar que la motivación tiene, por tanto, un 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 (periodo de tiempo durante el cual 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 actuar, sino que además influye en la forma, dirección, intensidad y duración del comportamiento o conducta. 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, abordar lo que motiva a los trabajadores y desarrollar actuaciones para motivarlos (Pruneda, 2014).

2.2.- Teorías explicativas de 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. En este sentido 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.

Las teorías de la motivación también 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 abordar la motivación como un fenómeno relativamente estático centrado en las causas de la conducta motivada, basando sus planteamientos en una serie de necesidades de 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 (Navarro y De Quijano, 2003).

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

Teorías basadas en la persona: incluye las teorías centradas en las necesidades, en los motivos sociales primarios y secundarios, así como en la motivación intrínseca y extrínseca

Teorías conductuales: se incluyen en este apartado las teorías del refuerzo o del condicionante, las teorías de reducción del impulso y las teorías relacionadas con el aprendizaje vicario.

Teorías centradas en la relación entre la persona y el contexto: se engloban en este grupo las teorías relacionadas con las expectativas, la equidad, el establecimiento de objetivos o la identidad social.

2.3.-Implicaciones de la motivación en el trabajo

Como manifiesta Jaén (2010) existe una relación significativa entre motivación y rendimiento. Autores como Blau (1993) han descubierto que determinados componentes de la motivación (esfuerzo y dirección) contribuían al rendimiento laboral. Otras investigaciones han constatado que la motivación y el rendimiento tienen una influencia recíproca. 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).

La motivación laboral también está relacionada con el esfuerzo que el trabajador realiza (Sánchez, 2008). 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. 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).

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, 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).

Debido a que en la actualidad la retribución económica ha dejado de ser el principal elemento motivador, destacando otros factores tales como la flexibilidad, las medidas de conciliación o el desarrollo personal, hoy en día se ha consolidado el concepto de *salario emocional*. En parte ello es debido a que se ha constatado que el dinero no lo es todo en términos de motivación, motivo por el cual los directivos deben centrarse ahora más que nunca en diseñar y aplicar incentivos no económicos para incrementar la motivación de los trabajadores, así como en la reducción de los factores desmotivadores (Faheem, Shuai, Mahroof y Mohsin, 2011).

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 hoy en día 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.

Más concretamente han sido investigados como factores motivacionales la duración de la jornada y la autonomía en el puesto de trabajo (Hitka y Vacek, 2010). También las primas por productividad (Casuneanu, 2011), las responsabilidades y las competencias (Tomuletiu et al., 2011) y la necesidad de seguridad de los empleados (Kropivšek et al., 2011). La comunicación es también uno de los factores motivacionales: los administradores también pueden estimular la motivación dando la información pertinente, facilitando la comunicación con otros empleados y demostrando buena actitud. (Wojtkowiak, 2009). Por último, otras investigaciones se relacionan con el estudio dinámico de la motivación, tales como la importancia de *fluir* (Bakker, 2005), entendida ésta como la experiencia de una completa implicación en la actividad, es decir, como una intensa expresión subjetiva de absorción, disfrute y motivación dinámica e intrínseca.

2.4.- La motivación de los futuros profesionales

Son los jóvenes los que están llevando a cabo el relevo generacional en las empresas. En relación a las características de este segmento, tan estudiado y denominado Generación “Y” (Martínez, 2014), en la literatura se constata que se trata del segmento con mayor orientación global, el que se adapta más rápidamente a los cambios y el segmento 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 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. 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.

Puybaraud (2010) destaca de esta generación el hecho de que no vivan para trabajar, sino que trabajan para vivir. Son independientes, autosuficientes, confiados, digitales, les gusta la diversidad, son positivos y directos, y viven en el presente. Por su parte, García, Stein y Pin (2008) consideran que este segmento es esperanzado, alegre y entusiasta, buscan resultados y no procesos, y tienen sus ídolos y modelos. No le resultará difícil al lector extraer un perfil motivacional de esta generación. Pero no es fácil sorprenderlos, pues han visto casi de todo y tienen experiencias variadas.

Por último, este segmento demanda que las empresas comprendan sus necesidades y que se adapten a ellos (Djamasbi, Siegel y Tullis, 2010).

En la literatura sobre la motivación laboral se constata que este segmento demanda que las empresas comprendan sus necesidades y se adapten a ellos (Djamasbi, Siegel y Tullis, 2010). También se reconoce la importancia de la motivación laboral y la necesidad de estudiar con más detenimiento y de un modo más actualizado este constructo y este segmento. Con estas premisas y para dar respuesta a todas esas inquietudes se desarrolla a continuación la investigación de este trabajo.

3.- INVESTIGACIÓN

3.1.- Diseño

Esta investigación tiene tres *objetivos* fundamentales. Por una parte se desea determinar la importancia que la motivación en la empresa tiene para los jóvenes profesionales del sector turístico, así como establecer el grado de motivación que tienen los sujetos investigados. En segundo lugar se desea predecir la motivación del segmento. 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 jóvenes profesionales SI valoran de manera positiva la motivación laboral y declaran que SI están motivados

H2: SI es posible generar un modelo de regresión de la motivación

H3: SI existen diferencias significativas en las percepciones de los hombres y las mujeres

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-21.

La *muestra* ha estado formada por 224 sujetos de 21 a 23 años de edad en un 96%. Los sujetos de la muestra son estudiantes que han terminado el grado en turismo en los dos últimos años y trabajan como recién egresados en entidades del sector turístico, principalmente en hoteles. El 62% de la muestra estaba formado por mujeres y el 38% por hombres. Respecto al tamaño de la muestra, se cumple el criterio de que ésta debe estar compuesta por al menos 100 sujetos (Kish, 1965; Sudman, 1976).

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 jóvenes que trabajan en el sector turístico. Debido a que los sujetos de la muestra fueron estudiantes del grado en turismo en la universidad de La Laguna, se ha enviado el enlace del cuestionario a la base de datos de egresados, con la pregunta filtro inicial para comprobar que efectivamente trabajaban en empresas turísticas.

Dicho cuestionario se ha diseñado ad hoc. Para llevar a cabo el diseño de la escala utilizada (MOTUR-25: Motivación en turismo, 25 ítems) se contó con la colaboración de un experto y un grupo de seis 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 acometió un proceso de reducción de un conjunto inicialmente amplio de ítems asociados a las variables, garantizando así la validez de contenido (Escobar y Cuervo, 2008). Después de realizar un pretest y de adoptar los principios de brevedad y simplicidad se obtuvo la escala definitiva tipo Likert de 25 ítems (ver anexo), con 5 alternativas de respuesta (1: en absoluto o nada de acuerdo, 5: totalmente de acuerdo). El cuestionario incluía un ítem adicional sobre el sexo del encuestado.

3.2.- Resultados

Respecto a la *validez* de contenido ésta se garantizó 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 Cronbach, 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). El coeficiente alfa total alcanzó un valor global de 0,867, lo cual indicaba que el instrumento de medida era bastante fiable, pues el valor supera el mínimo exigido (0,700) y no existiendo ningún ítem cuya eliminación elevara la fiabilidad global de la escala (Nunnally, 1978). 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. Se confirmó la no eliminación de ningún ítem por no existir correlaciones de cada ítem con el total de la escala inferiores a 0,400 (Rodríguez, Seoane y Arce, 2000). Por consiguiente, la escala utilizada era válida y fiable.

Una vez llevado a cabo el análisis de validez y fiabilidad de la escala se procedió al análisis *estadístico descriptivo*. En la tabla 1 y la figura 1 se recogen los resultados. Lo primero que se puede observar en la tabla 1 es que no hubo ningún ítem cuya valoración total fuera en porcentaje inferior al 50% del valor total (100%) que el ítem hubiera

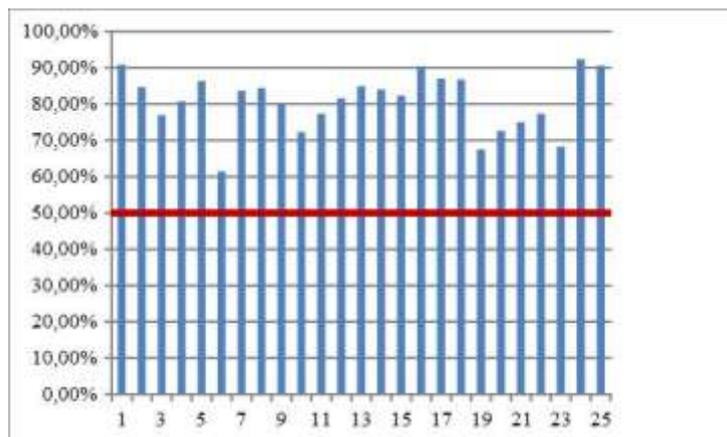
obtenido si todos los sujetos de la muestra (N=224) le hubieran dado la máxima puntuación (5) al ítem (224x5=1120). Es decir, el valor medio de todos y cada uno de los ítems fue al menos de 3. En segundo lugar, a 18 ítems de un total de 25 reactivos (70%) ninguno de los sujetos de la muestra le dio la mínima puntuación (1).

El ítem 1 (“La motivación es una variable importante en la empresa turística”), relativo al primer objetivo, alcanzó una puntuación superior al 90%, no habiendo ningún sujeto de la muestra que le hubiera otorgado a este ítem una puntuación inferior a 2. De los 25 ítems que formaban el cuestionario, todos excepto 3 ítems obtuvieron una puntuación superior al 70% del valor 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 1 (la motivación es una variable importante en la empresa), el ítem 16 (me motivaría en la empresa lograr cosas y poder hacer bien mi trabajo), el ítem 24 (estoy motivado y me esforzaré) y el ítem 25 (estoy integrado en la empresa). 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 6 (me motivan mis aficiones), el ítem 10 (me motivaría mi propia actitud), el ítem 19 (me motivan mis contactos y las relaciones que tenga fuera del trabajo), y el ítem 23 (me motiva la cercanía de donde viva). Por consiguiente, se confirma la hipótesis primera (H1).

Tabla 1: Descriptivos básicos (N=224) (elaboración propia)

Ítems	Mín	Máx	Σ	%	Me	DT
1	2	5	1.019	90,98%	4,55	0,61
2	2	5	950	84,82%	4,24	0,74
3	2	5	863	77,05%	3,85	0,78
4	2	5	906	80,89%	4,04	0,78
5	2	5	969	86,52%	4,33	0,76
6	1	5	689	61,52%	3,08	1,07
7	2	5	939	83,84%	4,19	0,73
8	2	5	947	84,55%	4,23	0,73
9	2	5	899	80,27%	4,01	0,88
10	1	5	810	72,32%	3,62	1,04
11	1	5	868	77,50%	3,88	0,79
12	2	5	915	81,70%	4,08	0,79
13	2	5	953	85,09%	4,25	0,75
14	2	5	942	84,11%	4,21	0,81
15	2	5	924	82,50%	4,12	0,71
16	3	5	1.014	90,54%	4,53	0,63
17	2	5	976	87,14%	4,36	0,74
18	2	5	973	86,88%	4,34	0,76
19	1	5	757	67,59%	3,38	1,07
20	1	5	815	72,77%	3,64	1,00
21	2	5	842	75,18%	3,76	0,921
22	2	5	868	77,50%	3,87	0,799
23	1	5	766	68,39%	3,42	1,012
24	2	5	1.035	92,41%	4,62	0,587
25	1	5	1.016	90,71%	4,54	0,669

Figura 1: Ítems y porcentajes (N=224) (elaboración propia)



Para obtener información acerca de las variables observadas (ítems) que pueden predecir que el sujeto esté motivado y se esfuerce (ítem 24), y que se integre en la empresa (ítem 25), se llevaron a cabo dos *análisis de regresión*. Respecto al análisis de regresión relativo a la motivación y el esfuerzo en el trabajo (ítem 24) la tabla 2 refleja los resultados del modelo de regresión obtenido, que explica el 47% de la varianza, muy próximo al 50% mínimo exigido, con una significatividad inferior a 0,05. La tabla muestra la influencia del ítem 25 (el sujeto está integrado en la empresa), así como del ítem 12 (la forma de pensar del propio sujeto) y del ítem 16 (el sueldo).

Tabla 2: Análisis de regresión (I) (N=224)
(elaboración propia)

Ítems	R ² corregida= 0,471		F anova= 0,000		
	Coeficientes no estandarizados		Coeficientes estandarizados	t	Sig.
	B	Error típ.	Beta		
(Constante)	2,134	0,274		7,788	0,000
25	0,539	0,044	0,614	12,180	0,000
9	0,116	0,034	0,174	3,390	0,001
13	-0,100	0,039	-0,128	-2,537	0,012

Variable dependiente: ítem 24

Respecto al análisis de regresión del ítem-variable 25 (estoy integrado en la empresa), la tabla 3 muestra los datos de un modelo de regresión que explica el 51% de la varianza. Los ítems-variables que mejor predicen que el sujeto se adapte a la empresa, especialmente a su cultura, directivos y colaboradores, son el ítem 24 (grado de motivación y esfuerzo del propio sujeto), el ítem 17 (las relaciones y el ambiente de trabajo) y el ítem 16 (el poder lograr cosas y hacer bien el trabajo).

Tabla 3: Análisis de regresión (II) (N=224)
(elaboración propia)

Ítems	R ² corregida= 0,511		F anova= 0,000		
	Coeficientes no estandarizados		Coeficientes estandarizados	t	Sig.
	B	Error típ.	Beta		
(Constante)	-0,192	0,326		-,588	0,557
24	0,680	0,055	0,596	12,449	0,000
17	0,178	0,045	0,196	3,911	0,000
16	0,179	0,053	0,168	3,384	0,001

Variable dependiente: ítem 25

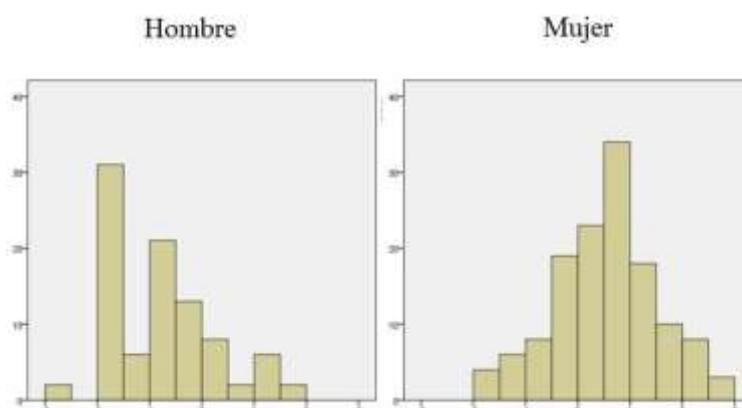
Por consiguiente se ha conseguido el segundo objetivo y se confirma la segunda hipótesis (H2).

Respecto al tercer objetivo, con el objeto de determinar si existían diferencias en las percepciones de los hombres y mujeres se llevó a cabo un *análisis discriminante*. En la tabla 4 se muestra que la relativa magnitud del autovalor y de la correlación canónica, así como un valor de Lambda que no alcanza el nivel 1. Estos datos sugieren que, tal y como se pone de manifiesto en la figura 2, existen diferencias significativas (Sig. = 0,000) entre hombres y mujeres.

Tabla 4: Análisis discriminante (I) (N=224)
(elaboración propia)

Autovalor	% de varianza	Correlación canónica	Lambda de Wilks	Sig. M. de Box	Centroides función
0,423	100	0,545	0,703	0,000	H= -0,783 M=0,536

Figura 2: Análisis discriminante (N=224)
(elaboración propia)



Como se observa en la tabla 4 (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 5 los coeficientes estandarizados, especialmente los valores más elevados, se puede apreciar que los hombres tienen a puntuar más alto en los siguientes ítems:

Ítem 6: Mis aficiones

Ítem 9: Mi forma de pensar

Ítem 20: Las relaciones con mi familia y amigos

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

Ítem 17: Las relaciones y el ambiente de trabajo

Ítem 19: Los contactos y las relaciones que tenga fuera del trabajo

Ítem 23: La cercanía de dónde viva

**Tabla 5: Coeficientes estandarizados (N=224)
(elaboración propia)**

Ítems	CE	Ítems	CE
1	-0,005	14	0,212
2	0,136	15	-0,384
3	-0,218	16	0,169
4	-0,185	17	0,525
5	0,087	18	-0,032
6	-0,494	19	0,579
7	-0,119	20	-0,419
8	0,027	21	0,111
9	-0,406	22	0,208
10	0,141	23	0,422
11	0,356	24	0,211
12	-0,208	25	-0,016
13	0,253		

Por otra parte, aunque las diferencias no son significativas, existe una inclinación a la preferencia por los motivadores intrínsecos por parte de las mujeres (ítems 13 y 14), y por los extrínsecos por los hombres (ítems 15 y 18). No existen apenas diferencias entre los hombres y las mujeres en relación a la importancia otorgada a la motivación laboral en la empresa, que en todo caso es elevada (ítem 1).

Por tanto, se ha conseguido el objetivo tercero y se confirma la hipótesis tercera (H3).

4.- CONCLUSIONES E IMPLICACIONES DE LA INVESTIGACIÓN Y DEL TRABAJO

Se concluye de la revisión de la literatura incluida en el marco teórico de este trabajo que la motivación laboral 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 la necesidad de analizar la estructura motivacional teniendo en cuenta aspectos de carácter intrínseco (i. e. salario emocional) y no tanto extrínsecos.

Tras haber desarrollado y aplicado online 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 están motivados e integrados en la empresa turística. 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. Otra conclusión adicional tiene que ver con la motivación intrínseca y extrínseca. Se comprueba que las mujeres tienen una ligera preferencia por motivadores extrínsecos y los hombres por los intrínsecos.

De los análisis de regresión llevados a cabo se concluye lo siguiente. En primer lugar, se puede predecir la motivación y el esfuerzo del profesional en función de la actitud e integración del sujeto en la empresa turística, 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 turística, que dependerá del grado de motivación y esfuerzo del propio sujeto, de las relaciones y el ambiente de trabajo, así como de poder 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, estos resultados son de gran interés para los responsables de recursos humanos, para poder llevar a cabo gestiones relacionadas con 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 se fijan más 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, motivo por el cual un enfoque generacional permite plantear la posible extrapolación de los resultados y las conclusiones de este estudio a otras regiones. En todo caso esta podría constituir una futura línea de investigación.

Bibliografía

- 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.
- 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.
- 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.
- 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
- 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.
- 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.
- Clark, A., Oswald, A. y Warr, P. (1996). Is job satisfaction U-shaped in age? *Journal of occupational and organizational psychology*, 69, 57-81.
- 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.
- 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.
- Escobar, J. y Cuervo, Á. (2008). Validez de contenido y juicio de expertos: una aproximación a su utilización. *Avances en Medición*, 6, 27-36.
- 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

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

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.

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.

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

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.

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.

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

Kish, L. (1965). *Survey sampling*. New York: John Wiley and Sons, Inc.

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.

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

Kropivšek, J. et al. (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.

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.

- Martínez, J. A. (2014). *Comportamiento de compra del joven residente. El caso de la generación "Y" en Canarias*. Tesis doctoral. La Laguna: Universidad de La Laguna.
- 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.
- 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.
- Nunnally, J. (1978). *Psychometric theory*. New York: McGraw-Hill.
- Palmero, F. (2005). *Motivación: conducta y proceso*. *REME*, 8, 210-223.
- Pendergast, D. (2009) Generational theory and home economics: future proofing the profession. *Family and Consumer Sciences Research Journal* 37(4), 504–522.
- 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.
- 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.
- Puybaraud, M. (2010). *Generation Y and the Workplace: Annual Report 2010*. Global WorkPlace Innovation.
- Quijano, S. D., y Navarro Cid, J. (2012). La autoeficacia y la motivación en el trabajo. *Apuntes de Psicología*, 30(1-3), 337-349.
- 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.
- 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.
- Sánchez, C. (2008). Motivación, satisfacción y vinculación. ¿Es gestionable la voluntad de las personas en el trabajo? *Acción psicológica*, 5(1), 9-28
- 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.
- Steers, R. M., Porter, L. W., y Bigley, G. A. (2003). *Motivation and work behavior*. New York: McGraw-Hill.
- Sudman, S. (1976). *Applied Sampling*. New York: Academic 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.

Vaquero, A. (2011). Los jóvenes, el acceso al empleo y la formación. *Revista Economistas*, 6, 14-26.

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.

ANEXO: Escala utilizada

MOTUR-25

Lee todos los 25 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

Hombre <input type="checkbox"/>
Mujer <input type="checkbox"/>

Nº	Ítem	1	2	3	4	5
1	La motivación es una variable importante en la empresa turística					
Señala el grado en el que los siguientes aspectos te motivan						
2	El directivo de la empresa y su forma de dirigir a los demás					
3	La forma en que está organizada la empresa					
4	La filosofía, la cultura y los valores de la empresa					
5	Las políticas que la empresa: formación, ascensos, comunicación, etc.					
6	Mis aficiones					
7	Mi propia actitud					
8	Mi preparación y competencias					
9	Mi forma de pensar					
10	Mi salud y cuidado físico					
11	Mis hábitos personales y de trabajo					
12	Las tareas que realice en la empresa					
13	El sueldo que me pagan					
14	Los incentivos, el cargo y las comisiones					
15	El poder dirigir y tomar decisiones en mi trabajo					
16	Lograr cosas y poder hacer bien mi trabajo					
17	Las relaciones y el ambiente de trabajo					
18	Poder aprender en mi trabajo					
19	Los contactos y las relaciones que tenga fuera del trabajo					
20	Las relaciones con mi familia y amigos					
21	El entorno donde esté localizada la empresa: imagen, transportes, etc.					
22	La situación económica del momento					
23	La cercanía de donde viva					
24	Estoy motivado y me esforzaré					
25	Estoy integrado en la empresa					