



Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales

FACTORES CLÁSICOS DE MOTIVACIÓN Y SU IMPACTO EN LA GENERACIÓN *MILLENNIAL* DE ICADE

Autor: Javier Rey Sevilla

Director: Juan José López Jurado

RESUMEN

Las personas forman una de las principales ventajas competitivas con las que puede contar cualquier empresa, lo que, unido a los importantes cambios que está viviendo el terreno laboral en cuanto a formas y procesos de trabajo se refiere, hace de la motivación laboral un aspecto de vital interés en el mundo empresarial. Este trabajo de fin de grado pretende examinar y analizar la motivación laboral de alumnos y alumni de la Universidad Pontificia Comillas de Madrid que pertenezcan a la llamada Generación *Millennial*. Mediante el uso de técnicas cuantitativas de investigación, se ha comprobado el impacto de diferentes incentivos laborales en la motivación del grupo objeto de estudio, constatando la gran relevancia que tienen incentivos como las subidas de sueldo o la posibilidad de tener un horario flexible, en contraposición al escaso valor que se otorga a otros como la seguridad laboral. Asimismo, tomando como base el concepto de ‘motivación intrínseca’ de Frederick Herzberg, se ha podido comprobar que, efectivamente, los *millennials* de ICADE, están intrínsecamente motivados con el trabajo que realizan.

Palabras clave: motivación, incentivos laborales, *millennials*, motivación intrínseca, Herzberg.

ABSTRACT

People are one of the main competitive advantages any company can have at its disposal, that which, added to the significant changes the labour field is experiencing in terms of working methods and processes, make motivation a vital interest in the business world. This dissertation aims to examine and analyze the motivation of current students and alumni from the Pontifical Comillas University of Madrid who belong to the so called Millennial Generation. Making use of quantitative research techniques, we have tested the impact that different work perks have on the motivation of the target group, verifying the great relevancy some perks like a raise or the possibility to have a flexible schedule have, in contrast to lack of value some other perks like job security are given. Additionally, taking Frederick Herzberg’s theory as a starting point, we have also confirmed that millennials from ICADE are intrinsically motivated by the work they do.

Key words: motivation, work perks, millennials, intrinsic motivation, Herzberg.

ÍNDICE DE CONTENIDOS

CAPÍTULO 1 – INTRODUCCIÓN	1
1.1. OBJETIVOS	1
1.2. ESTADO DE LA CUESTIÓN	1
1.3. PARTES DEL TFG	3
1.3.1. <i>CAPÍTULO 2. Marco teórico.....</i>	<i>3</i>
1.3.2. <i>CAPÍTULO 3. Metodología.....</i>	<i>3</i>
1.3.3. <i>CAPÍTULO 4. Presentación y análisis de los resultados.</i>	<i>3</i>
1.3.4. <i>CAPÍTULO 5. Conclusiones.....</i>	<i>4</i>
CAPÍTULO 2 – MARCO TEÓRICO.....	5
2.1. MOTIVACIÓN	5
2.1.1. <i>Definición del concepto</i>	<i>5</i>
2.1.2. <i>Teorías sobre motivación y recompensas.....</i>	<i>5</i>
2.2. INCENTIVOS LABORALES	11
2.2.1. <i>Incentivos intrínsecos y extrínsecos y su impacto en la motivación</i>	<i>12</i>
2.2.2. <i>Incentivos monetarios y no monetarios y su impacto en la motivación.....</i>	<i>12</i>
2.3. <i>MILLENNIALS.....</i>	<i>14</i>
2.3.1. <i>Clasificación de los millennials</i>	<i>14</i>
2.3.2. <i>Características de los millennials.....</i>	<i>15</i>
2.3.3. <i>¿Qué motiva a los millennials en el trabajo?.....</i>	<i>16</i>
CAPÍTULO 3 – METODOLOGÍA.....	18
3.1. INTRODUCCIÓN.....	18
3.2. TÉCNICA DE INVESTIGACIÓN: CUESTIONARIO	19
3.3. MUESTRA	20
3.4. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN. MODELO E HIPÓTESIS.	21
CAPÍTULO 4 - PRESENTACIÓN Y ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS	23
4.1. INFORMACIÓN DEMOGRÁFICA.....	23
4.2. OBJETIVO 2. INFLUENCIA E IMPACTO DE LOS INCENTIVOS MONETARIOS	24
4.3. OBJETIVO 3. ¿QUÉ INCENTIVOS MOTIVAN MÁS A LOS <i>MILLENNIALS</i> DE <i>ICADE</i> ?	29
4.3.1. <i>Aumento de sueldo</i>	<i>30</i>
4.3.2. <i>Horario flexible.....</i>	<i>31</i>
4.3.3. <i>Feedback y reconocimiento directivo.....</i>	<i>32</i>
4.3.4. <i>Oportunidades de promoción y ascenso</i>	<i>32</i>

4.3.5. Seguridad laboral.....	33
4.3.6. Trabajo interesante y exigente	33
4.3.7. Conclusión.....	34
4.4. OBJETIVO 4. MOTIVACIÓN INTRÍNSECA.....	34
4.4.1. Trabajo en sí mismo	35
4.4.2. Reconocimiento percibido.....	38
4.4.3. Responsabilidad	39
CAPÍTULO 5 - CONCLUSIONES	43
5.1. RECAPITULACIÓN DE OBJETIVOS Y CONCLUSIONES	43
5.2. LIMITACIONES DEL ESTUDIO Y FUTURAS LÍNEAS DE INVESTIGACIÓN.....	45
REFERENCIAS.....	47
ANEXOS.....	50

ÍNDICE DE TABLAS Y GRÁFICOS

Gráfico 1. Género de los encuestados	23
Gráfico 2. Situación laboral de los encuestados.....	24
Gráfico 3. Únicamente el hecho de ser recompensado con incentivos monetarios me motivaría a trabajar más duro.....	25
Gráfico 4. Los incentivos monetarios son el incentivo laboral más importante	26
Gráfico 5. Es más importante disfrutar de tu trabajo que el sueldo que ganes	28
Gráfico 6. Incentivos laborales.....	30
Gráfico 7. Disfruto de mi trabajo	36
Gráfico 8. Trabajo valioso e interesante.....	37
Gráfico 9. Reconocimiento	38
Gráfico 10. Responsabilidad A	40
Gráfico 11. Responsabilidad B	41

Tabla 1. Únicamente el hecho de ser recompensado con incentivos monetarios me motivaría a trabajar más duro.....	25
Tabla 2. Los incentivos monetarios son el incentivo laboral más importante	27
Tabla 3. Es más importante disfrutar de tu trabajo que el sueldo que ganes	28
Tabla 4. Aumento de sueldo.....	30
Tabla 5. Horario flexible	31
Tabla 6. Feedback y reconocimiento directivo	32
Tabla 7. Oportunidades de promoción y ascenso.....	32
Tabla 8. Seguridad laboral	33
Tabla 9. Trabajo interesante y exigente	33
Tabla 10. Disfruto de mi trabajo	36
Tabla 11. Trabajo valioso e interesante.....	37
Tabla 12. Reconocimiento	39
Tabla 13. Responsabilidad A	40
Tabla 14. Responsabilidad B.....	41

CAPÍTULO 1 – INTRODUCCIÓN

1.1. Objetivos

Este Trabajo de Fin de Grado tiene como objetivo general examinar y analizar la motivación laboral de una muestra de alumnos y alumni de la Universidad Pontificia Comillas pertenecientes a la Generación *Millennial* en relación con diferentes incentivos laborales con el objetivo de extrapolar las conclusiones obtenidas a la totalidad de *millennials* de ICADE.

De forma más específica, los objetivos de la investigación son los siguientes:

1. Analizar y estudiar la literatura relevante y existente sobre *millennials*, motivación laboral e incentivos laborales que se presenta como necesaria para entender los conceptos empleados en este trabajo.
2. Demostrar y analizar el impacto que tienen los incentivos monetarios en los *millennials* de ICADE. ¿Tienen mayor impacto los incentivos monetarios o los no monetarios? ¿Qué valoran más? ¿Influye más en su motivación una bonificación salarial o un horario más flexible?
3. Determinar y concretar individualmente qué incentivos laborales son aquellos que mayor impacto tienen en la motivación de los *millennials* de ICADE.
4. Comprobar si los *millennials* de ICADE están intrínsecamente motivados con su trabajo tomando como base la teoría de Herzberg.

1.2. Estado de la cuestión

Con la creación de la Administración Científica de Taylor hace cerca de 100 años, la motivación de los empleados se ha convertido en un aspecto de vital interés en cualquier empresa (Muñoz y Ramírez, 2014)¹. El valor del capital humano es considerado por muchos autores como la mayor ventaja competitiva con la que puede contar una empresa de manera que, para obtener los resultados operativos más eficientes posibles, la

¹ Muñoz, A. y Ramírez, M. (2014). La motivación de los empleados: más allá de la “zanahoria y el garrote. *AD-minister*, 24, pp.143-145.

motivación del capital humano es indispensable (Lupano y Waisman, 2018)². Aunque algunos autores afirman que hay una relación controvertida entre incentivos laborales y motivación de los trabajadores (Ryan y Deci, 2000)³, la doctrina asume en su mayoría que los incentivos laborales tienen la capacidad de fortalecer y aumentar la motivación de los empleados y de reducir otros aspectos como la rotación de personal (Saile y Schlechter, 2012)⁴.

Para muchas organizaciones, una de las tareas que mayor dificultad presenta en relación a la gestión de recursos humanos es la de determinar el diseño y el tipo de incentivos laborales deseados por los empleados (Chen, Ford y Farris, 1999)⁵. Los incentivos laborales pueden clasificarse en intrínsecos o extrínsecos al trabajo en sí, y en monetarios o no monetarios. La importancia de los incentivos laborales monetarios como factor de motivación ha sido criticado por muchos autores e investigadores como Herzberg, Mausner o Snyderman (Herzberg, Mausner y Snyderman, 1959)⁶, que consideran que los trabajadores prefieren trabajos estimulantes y exigentes con un feedback constante y otros incentivos no monetarios.

Dado que la gestión de personas es considerada como una de las mayores ventajas competitivas de cualquier empresa, es importante que las organizaciones tengan en cuenta las acciones y comportamientos de las generaciones presentes y futuras de trabajadores. De acuerdo con el estudio realizado por Manpower Group, los *millennials* supondrán más de un tercio de la fuerza de trabajo a nivel mundial en el año 2020, concretamente un 35%, mientras que la generación Z se situará en un 24% (Manpower Group, 2016)⁷. Parece claro que las generaciones futuras y, particularmente la generación *millennial*, tiene y va a seguir teniendo una gran influencia en el mundo laboral y que esa influencia

² Lupano, M. y Waisman, S. (2018). Work engagement y su relación con la performance y la satisfacción laboral. *Psicodebate*, 18(2), pp.77-80.

³ Ryan, R. y Deci, E. (2000). Intrinsic and Extrinsic Motivations: Classic Definitions and New Directions. *Contemporary Educational Psychology*, 25(1), pp.54-67.

⁴ Saile, S. and Schlechter, A. (2012). A formative evaluation of a staff reward and recognition programme. *SA Journal of Human Resource Management*, pp.1-11.

⁵ Chen, C., Ford, C. y Farris, G. (1999). Rewards [personnel motivation]. *IEEE Potentials*, 18(2), pp.10-12.

⁶ Herzberg, F., Mausner, B. and Snyderman, B. (1959). *The Motivation to Work*. 2nd ed. New York: John Wiley & Sons.

⁷ Manpower Group, (2016). *Millennial Careers: 2020 Vision Facts, Figures and Practical Advice from Workforce Experts*, S.L: Manpower Group.

vendrá acompañada de nuevos retos para las empresas que deben ajustarse a las nuevas fuerzas de trabajo y sus ideales en cuanto a incentivos laborales y motivación.

1.3. Partes del TFG

1.3.1. CAPÍTULO 2. Marco teórico.

El objetivo de esta parte del trabajo es presentar y analizar la literatura existente acerca de los tres principales conceptos teóricos que van a ser tratados: motivación, incentivos laborales y *millennials*. Cada uno de los conceptos será individualmente estudiado, teniendo en cuenta los diversos aspectos y opiniones existentes acerca de los mismos.

1.3.2. CAPÍTULO 3. Metodología.

El tercer capítulo se centrará en detallar el enfoque general de la investigación y la metodología que será empleada para estudiar la motivación de los *millennials* de la muestra. La investigación se realizará desde un enfoque deductivo, es decir, se tratará de extraer una serie de conclusiones lógicas y válidas partiendo de premisas previamente formuladas. Dichas conclusiones se obtendrán mediante una investigación empírico-analista, haciendo uso de una metodología cuantitativa. Para facilitar la obtención y agrupación de los datos necesarios que requiere la investigación se hará uso de cuestionarios, al considerarse la técnica más apropiada para el caso concreto que se trata en el trabajo, consistentes en un conjunto de preguntas cuidadosamente elegidas y estructuradas cuyo objetivo es obtener la información necesaria para dar respuesta a las hipótesis formuladas. A lo largo del capítulo se detallarán y justificarán las razones por las que se ha considerado esta metodología como la idónea.

1.3.3. CAPÍTULO 4. Presentación y análisis de los resultados.

El cuarto capítulo presentará los resultados obtenidos a través de la investigación cuantitativa realizada. Se incluirán cálculos estadísticos, gráficos y tablas para resaltar los resultados más importantes y, así, poder extraer las conclusiones necesarias.

1.3.4. CAPÍTULO 5. Conclusiones.

El quinto capítulo del trabajo recogerá, de forma resumida, las principales conclusiones y respuestas que se han obtenido mediante el estudio de los cuatro objetivos propuestos. De igual manera, se tratará de realizar aportaciones propias y recomendaciones para subsanar los posibles problemas que se puedan haber encontrado.

CAPÍTULO 2 – MARCO TEÓRICO

2.1. Motivación

2.1.1. Definición del concepto

De acuerdo con el Diccionario de la Real Academia Española, motivación se define como el “conjunto de factores internos o externos que determinan en parte las acciones de una persona”. En definitiva, la motivación hace referencia al deseo o a la necesidad de dirigir nuestro comportamiento hacia un objetivo; es un deseo de comportarnos o actuar de tal manera que se satisfagan ciertas condiciones u objetivos. Aplicado al mundo laboral, podríamos decir que es el motor que impulsa a las personas a trabajar. Ese motor funciona con la colaboración de influencias conscientes e inconscientes como el valor de los incentivos laborales percibidos o las expectativas de la persona (Ganta, 2014). Otros autores describen la motivación como el deseo interno de satisfacer una necesidad que está actualmente insatisfecha mediante una mejora en nuestro rendimiento para alcanzar unos objetivos determinados (Dobre, 2013)⁸.

Actualmente, uno de los principales objetivos e intereses de cualquier empresa es el de determinar cómo motivar a sus empleados de una manera efectiva. Cuando un empleado está motivado, se genera un mayor interés en su trabajo de una manera innata, y conseguirá alinear sus objetivos e intereses personales con los de la empresa (Ford, 2011)⁹. Cuando un empleado no tiene ningún tipo de deseo ni interés por trabajar se dice que está desmotivado, mientras que un empleado que muestra interés y energía en el cumplimiento de sus objetivos laborales se considera que está motivado.

2.1.2. Teorías sobre motivación y recompensas

Actualmente ya existen numerosas investigaciones llevadas a cabo en el área de la motivación de los trabajadores con la creación de varias teorías y modelos sobre el tema. El objetivo de estas teorías es básicamente servir de ayuda en el desarrollo de

⁸ Dobre, O.I., 2013, Employee motivation and organisational performance. *Review of Applied Socio-Economic Research*, 5(1), pp. 53-60.

⁹ Ford, G. M. C., (2011). Is Money the Panacea? *International Journal of Productivity and Performance Management*, 60(8), pp. 813-823.

herramientas que permitan a los directivos encontrar la fórmula para que sus empleados se comporten de una manera “rentable”, de manera que sus intereses personales estén alineados con los de la organización (Schultz, 2014)¹⁰. En lugar de realizar un análisis exhaustivo de todas las teorías sobre la motivación, esta investigación va a centrarse en el trabajo de cuatro psicólogos clave en el campo de la motivación laboral y los recursos humanos: McGregor, Herzberg, Deci y Vroom. Cada uno de los trabajos de estos cuatro autores ha ayudado a dar forma a la teoría y a la práctica asociada con la motivación de los empleados, a la vez que ha aportado información acerca de cómo las recompensas y los incentivos laborales pueden influir en la motivación.

a. La Teoría X e Y de McGregor

La Teoría X e Y de McGregor se remonta a 1957 y apareció por primera vez en un artículo que el propio McGregor escribió titulado “The Human Side of Enterprise” (McGregor, 1957)¹¹, y que fue posteriormente ampliado en su libro con el mismo título publicado en 1960 (McGregor, 1960)¹². De acuerdo con un estudio realizado por Miner (2003)¹³, de un total de 73 teorías sobre comportamiento organizacional, la teoría de McGregor está clasificada como la segunda teoría más conocida a nivel mundial. La teoría X e Y de McGregor trata los distintos factores motivacionales que influyen los comportamientos de los empleados.

McGregor afirma que todos los directivos tienen su propia teoría acerca de la motivación de los trabajadores que innatamente refleja sus asunciones sobre la gente en general. Además, McGregor desarrolló dos perspectivas completamente diferentes sobre la naturaleza de las personas en el trabajo; la Teoría X y la Teoría Y. La Teoría X, por su parte, se corresponde con una visión más egoísta del ser humano, asumiendo que las personas son perezosas e irresponsables por naturaleza. En cambio, la Teoría Y, enfatiza una manera más positiva de entender la naturaleza humana, asumiendo que las personas

¹⁰ Schultz, T., (2014). Evaluating Moral Issues in Motivation Theories: Lessons from Marketing and Advertising Practices. *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 26(1), pp. 1-20.

¹¹ McGregor, D. M., (1957). The Human Side of Enterprise. *Management Review*, 46, pp. 622-628.

¹² McGregor, D. M., (1960). *The Human Side of Enterprise*. 1ª ed. Nueva York: McGraw-Hill.

¹³ Miner, J. B., (2003). The Rated Importance, Scientific Validity, and Practical Usefulness of Organisational Behaviour Theories: A Quantitative Review. *Academy of Management Learning and Education*, 2, pp. 250-268,

no son irresponsables, pueden disfrutar de su trabajo y que con las estimulaciones necesarias pueden experimentar motivación en el mismo.

Es importante recalcar que la Teoría X asume que los empleados sólo son capaces de motivarse mediante recompensas monetarias y mediante amenazas de castigo, mientras que la Teoría Y se centra en crear un ambiente de trabajo agradable y en alinear los objetivos personales de los trabajadores con los objetivos principales de la compañía en su conjunto (McGregor, 1979)¹⁴. McGregor afirma que, si los directivos de una compañía adoptan la Teoría Y, la motivación de los empleados aumentaría considerablemente, lo que finalmente llevaría a un incremento general en el rendimiento de la empresa. Sin embargo, desafortunadamente, y de acuerdo con Miner (2003), el gran fallo de McGregor es que no hizo esfuerzo alguno en cuantificar o medir sus teorías y así poder demostrar su validez, pasando por alto muchos aspectos complejos del comportamiento humano.

b. Teoría de Motivación e Higiene de Herzberg

Herzberg (1959) creó la “Teoría de los Dos Factores”, también conocida como la Teoría de Motivación e Higiene. De acuerdo con Herzberg, la Teoría de los Dos Factores de la motivación afirma que la satisfacción y la insatisfacción son dos aspectos distintos que se ven afectados por diferentes aspectos del trabajo (López, 2005)¹⁵.

Frederick Herzberg estaba muy interesado en la motivación y la satisfacción de los trabajadores en su puesto de trabajo, y por esa razón llevó a cabo una investigación en la que preguntó a distintos grupos de trabajadores sobre sus buenas y malas experiencias en el trabajo. La sorpresa para Herzberg fue la gran distinción que hubo de forma general a la hora de hablar sobre las buenas experiencias frente a las malas. Basándose en esto, Herzberg llegó a la conclusión de que la satisfacción de la gente depende de dos tipos de factores: los factores de satisfacción (motivación) y los factores de insatisfacción (higiene).

¹⁴ McGregor, D. M., (1979). *Leadership and Motivation: Essays*. 6ª ed. Cambridge: M.I.T. Press.

¹⁵ López, J., (2005) Motivación Laboral y Gestión de Recursos Humanos en la Teoría de Frederick Herzberg. *Rev. Invest Fac Ciencias Administrativas UNMSM*, pp. 25-36

Rendimiento, reconocimiento, estatus, responsabilidad y oportunidades de crecimiento eran todos factores motivadores, es decir, de satisfacción laboral, mientras que sueldo, relaciones con los compañeros, trabajo físico realizado, relaciones con los directivos o condiciones de trabajo eran factores de higiene o de insatisfacción (Giovannone, 2011)¹⁶.

Con esta teoría, Herzberg afirma que estos factores funcionan en el mismo plano. En otras palabras, satisfacción e insatisfacción no son polos opuestos. Quitando una insatisfacción, por ejemplo, ofreciendo un salario más alto, no se está necesariamente satisfaciendo al empleado. Ese empleado simplemente no estará insatisfecho, pero tampoco implica que vaya a estar satisfecho.

Según Herzberg, existen cuatro combinaciones posibles en el trabajo:

1. Alta higiene y alta motivación: es la situación ideal. Los trabajadores están muy motivados y apenas tienen quejas.
2. Alta higiene y baja motivación: los empleados tienen pocas quejas, pero no están realmente motivados. Ven su trabajo como un medio para ganar dinero.
3. Baja higiene y alta motivación: los trabajadores están motivados y su trabajo les gusta, pero tienen quejas en términos de salario o condiciones de trabajo.
4. Baja higiene y baja motivación: la peor situación posible. Los trabajadores no están motivados y además tienen muchas quejas sobre su trabajo.

Las empresas y sus directivos quieren equipos con el mayor rendimiento posible, pero para motivarlos deben tener en cuenta tanto los factores higiénicos como los factores de motivación. Motivar a un trabajador sólo es posible cuando las cosas que le perturban desaparecen. Para hacer esto, es importante averiguar qué factores importan a los trabajadores de nuestra empresa y eliminar sus insatisfacciones asegurando una supervisión efectiva y de apoyo, un ambiente de trabajo donde el respeto sea la base, un salario justo y garantías de trabajo. De esta manera, una vez se ha eliminado la insatisfacción, la empresa puede comenzar a trabajar en motivar a sus empleados mediante las técnicas que considere oportunas.

¹⁶ Giovannone, P. M., (2011). La gestión de la motivación organizacional con el enfoque de la teoría de Herzberg. *La Plata*.

La Teoría de los Dos Factores es usada a nivel mundial, pero, al igual que la Teoría X e Y, tiene muchos detractores. Autores como Lloyd (2005)¹⁷ afirman que Herzberg se equivoca al asumir que la satisfacción laboral equivale a una mayor productividad, al no tener en cuenta los factores externos que pueden influir en la productividad.

c. Teoría de la Autodeterminación de Deci y Ryan

La teoría de la autodeterminación fue acuñada por Edward Deci y Richard Ryan en 1985 y distingue entre varios tipos de motivación según los objetivos que impulsan a las personas a actuar. La primera distinción se hace entre motivación intrínseca y extrínseca. Deci y Ryan afirman que los comportamientos intrínsecamente motivados son aquellos impulsados por nuestra propia convicción y autodeterminación (Deci y Ryan, 2000), es decir, consiste en llevar a cabo una acción simplemente por la satisfacción personal que aporta el hecho de realizarla, y no por la recompensa que se puede obtener de ella. Por otro lado, la motivación extrínseca implica trabajar con el objetivo de obtener un beneficio, desde recompensas monetarias hasta reconocimiento por parte de la directiva de la compañía.

La teoría de la autodeterminación se enfoca principalmente en la motivación intrínseca y afirma que los empleados necesitan experimentar los tres siguientes sentimientos para conseguir un funcionamiento óptimo y un crecimiento personal y laboral: competencia, relación y autonomía. La competencia hace referencia a la necesidad de los empleados de perfeccionar sus habilidades para cumplir sus tareas de la mejor forma posible, así como ir adquiriendo nuevas habilidades conforme pase el tiempo. La relación, por su parte, se refiere al sentimiento de pertenencia y conexión que siente el trabajador tanto con su trabajo como con sus compañeros. Finalmente, la autonomía hace alusión a la necesidad de los empleados de tener el control de sus propios comportamientos y objetivos.

En relación con los incentivos laborales, uno de los descubrimientos más importantes de la Teoría de la Autodeterminación es el hecho de que las recompensas extrínsecas o

¹⁷ Lloyd, G. C., (2005). Does Herzberg's Motivation Theory have Staying Power? *Journal of Management Development*, 24(10), pp. 929-943

monetarias, como una subida de sueldo o una bonificación, pueden tener un impacto negativo en la motivación intrínseca de los empleados (Ryan, Deci, Williams, Patrick, 2009)¹⁸.

d. Teoría de las Expectativas de Vroom

La teoría de las Expectativas de Victor Vroom (Vroom, 1964)¹⁹ es una reconocida teoría sobre la motivación y se centra en los procesos cognitivos que influyen la motivación de los empleados. La Teoría de las Expectativas es probablemente la principal teoría de referencia que trata la relación entre recompensas e incentivos y motivación (Saile y Schlechter, 2012). Esta teoría trata de demostrar que la probabilidad de actuar de una determinada manera depende de las expectativas del trabajador sobre los beneficios que va a obtener y lo atractivos que sean dichos beneficios. En otras palabras, los trabajadores estarán motivados a actuar cuando creen o esperen que sus acciones resultarán en el beneficio deseado. Autores como Armstrong (2002)²⁰ afirman que los trabajadores están motivados a trabajar a cambio de recompensas, una vez que esas recompensas han sido valoradas por el trabajador.

Según Vroom, hay tres elementos clave que conforman la Teoría de las Expectativas: la expectativa, la instrumentalidad y la valencia. La expectativa mide la confianza de los trabajadores en su capacidad para obtener los resultados empleados, siendo así una medida puramente subjetiva. La instrumentalidad, por su parte, mide hasta que punto una persona cree que su empresa le otorgará las recompensas prometidas. Finalmente, la valencia mide la importancia o el valor que el trabajador otorga a la recompensa que puede lograr (De Simone, 2015)²¹.

¹⁸ Ryan, R., Williams, G., Patrick, H. y Deci, E., (2009). Self-determination theory and physical activity: The dynamics of motivation in development and wellness. *Hellenic Journal of Psychology*, 6, pp. 107-124.

¹⁹ Vroom, V., 1964. *Work and motivation*. 1ª ed. Nueva York: John Wiley & Sons.

²⁰ Armstrong, M., (2002). *Employee Reward*. 3ª ed. Londres: Chartered Institute of Personnel Development.

²¹ De Simone, S., (2015). Expectancy Value Theory: Motivating Healthcare Workers. *American International Journal of Contemporary Research*, 5(2). pp. 19-23

En definitiva, la Teoría de las Expectativas de Victor Vroom sugiere que los trabajadores tienden a actuar de una determinada manera según la creencia de que, tras realizar una acción, vendrá la recompensa.

2.2. Incentivos laborales

El Diccionario de la Real Academia Española define incentivo como un “estímulo que se ofrece a una persona, grupo o sector de la economía con el fin de elevar la producción y mejorar los rendimientos”. Los incentivos laborales son una de las mejores herramientas de las que disponen las empresas para mejorar la productividad y el bienestar de sus empleados, y dentro de esos incentivos se encuentran todas las recompensas monetarias y no monetarias que la organización ofrece a sus empleados a cambio de su trabajo. En este sentido, Taylor (2015)²² da una definición bastante aproximada del concepto que estamos tratando, definiendo incentivo como un beneficio tangible otorgado a los empleados en reconocimiento de sus servicios, esfuerzos o logros.

La gestión de los incentivos laborales es importante para cualquier empresa, ya que aumenta el nivel de eficiencia y rendimiento de los trabajadores en sus respectivos puestos de trabajo, lo que, en definitiva, mejora el rendimiento general de la compañía (Priya y Eshwar, 2014)²³. Un buen programa de incentivos laborales mejora el rendimiento de los trabajadores motivándoles a dar lo mejor de sí mismos en su trabajo, alcanzando mayores niveles de rendimiento con el tiempo, a la vez que se encuentran en una situación de satisfacción personal (Bowen, 2004)²⁴. Muchos investigadores han estudiado el impacto de los programas de incentivos laborales en la motivación de los empleados, y, algunos de ellos, como Deci y Ryan, los autores de la Teoría de la Autodeterminación, consideran que pueden tener un efecto perjudicial. Sin embargo, la mayoría de los investigadores consideran que, efectivamente, los incentivos laborales tienen efectos positivos sobre la motivación de los empleados (Priya y Eshwar, 2014).

²² Taylor, M. B., (2015). The Integrated Dynamics of Motivation and Performance in the Workplace. *Performance Improvement*, 54(5), pp. 28-37.

²³ Priya D. U. T. y Eshwar, S., (2014). Rewards, Motivation and Job Satisfaction of Employees in Commercial Banks – An Investigative Analysis. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 4(4), pp. 1-7.

²⁴ Bowen, R. B., (2004). Today's workforce requires new age currency. *HR magazine*, 49(3), pp. 101-106.

De acuerdo con Ford, Chen y Farris (1999)²⁵, los incentivos pueden ser objeto de distintas clasificaciones, según sean intrínsecos o extrínsecos, monetarios o no monetarios, colectivos o individuales, fijos o variables, entre otras características. Para el propósito de esta investigación, los incentivos en los que se hará hincapié serán los intrínsecos y extrínsecos y los monetarios y no monetarios, ya que son los más importantes y empleados a la hora de mejorar el rendimiento y la satisfacción de los trabajadores.

2.2.1. Incentivos intrínsecos y extrínsecos y su impacto en la motivación

Según Herzberg, los incentivos intrínsecos son aquellos que nacen del trabajo en sí y que incluyen aspectos como éxito, autonomía, responsabilidad, crecimiento profesional, así como reconocimiento y prestigio de subordinados y superiores. Los incentivos intrínsecos suelen estar asociados a sentimientos de pasión, energía y entusiasmo por el trabajo, por lo que normalmente están relacionados con la motivación intrínseca.

Por otro lado, los incentivos extrínsecos son aquellos externos al trabajo en sí, y se trata de los beneficios físicos otorgados por las empresas como sueldos, bonificaciones, pensiones, horarios flexibles o regalos. De acuerdo con Herzberg, los incentivos extrínsecos son importantes en términos de motivación y satisfacción, especialmente cuando existe una ausencia de incentivos intrínsecos. Cuando los incentivos intrínsecos son elevados, los extrínsecos pasan a un segundo plano, ya que el trabajador encuentra motivación y satisfacción en su trabajo sin necesidad de ningún impulso externo, mientras que, cuando los incentivos intrínsecos no son suficientes, serán los extrínsecos los que cumplen su papel.

2.2.2. Incentivos monetarios y no monetarios y su impacto en la motivación

Armstrong (2002) dividió los incentivos laborales en dos grupos: monetarios y no monetarios. Tal y como expone este autor, los incentivos monetarios son todos aquellos en los que el dinero sea la base de la recompensa, como reembolsos de servicios médicos, pensiones, planes de préstamos, primas anuales o salarios. Al contrario, en los incentivos no monetarios, no está presente el dinero, sino el trabajo. Ejemplos de incentivos no

²⁵ Ford, C. M., Chen, C. C. y Farris, G. F., (1999). Rewards (personnel motivation). *IEEE Potentials*, 18(2), pp. 10-12.

monetarios son oportunidades de tomar decisiones importantes, ascensos, horarios flexibles, vestimenta o actividades extralaborales. Según autores como Parkin, Johnston, Buckland, Brookes y White (2004)²⁶, todos los empleados buscan un salario razonable, siendo el dinero el incentivo más importante para los trabajadores. Asimismo, de acuerdo con una encuesta llevada a cabo por la Sociedad para la Dirección de Recursos Humanos (2009 Employee Job Satisfaction Survey, 2009)²⁷, más de la mitad de los encuestados afirmó que las recompensas monetarias son las que más valoran.

En vista de los resultados, la gran mayoría de las empresas optan por usar incentivos monetarios para motivar a sus empleados y así aumentar su rendimiento, es decir, confían en las recompensas de tipo financiero por encima de cualquier otra (Ford, 2011). Sin embargo, Ford opina que, aunque los incentivos monetarios tienen un impacto positivo en la atracción y retención de empleados en un principio, su impacto en el esfuerzo y la motivación de los empleados es más debatible. Si bien las personas trabajan con el objetivo de ganar dinero para vivir la vida que desean, también trabajan para dar un propósito a sus vidas. Normalmente, el puesto de trabajo es el sitio en el que una persona pasa la mayor parte del tiempo en su día a día, por lo que también es importante que dicho trabajo sea satisfactorio a nivel personal, y no a nivel financiero. Tratar de retener a los empleados a base de incentivos puramente monetarios puede ser eficaz a corto plazo, pero a la larga resultará en una falta de lealtad y compromiso con la empresa. Para ilustrarlo mejor, un trabajador que está a disgusto en su empresa se marchará en cuanto le ofrezcan un salario mejor en otra, mientras que un trabajador que cree en su empresa y disfruta en su puesto de trabajo, es más probable que rechace otras ofertas, ya que su trabajo le aporta algo más que dinero. Si las empresas quieren motivar a sus empleados de verdad, deben tomarse en serio la organización y gestión de incentivos no monetarios (Burton, 2012)²⁸.

Es importante tener en cuenta que cualquier recompensa requiere de soporte monetario, desde tiempo a materiales. Los incentivos no monetarios, aunque no sean un ingreso

²⁶ Parkin, S., et al., (2004). *Learning and Skills for Sustainable Development: developing a sustainability literature society*. London: Forum for the Future.

²⁷ 2009 Employee Job Satisfaction Survey , 2009. Understanding the Factors That Make Work Gratifying. *Society of Human Resource Management* , pp. 6 - 17.

²⁸ Burton, K., 2012. A Study of Motivation: How to Get Your Employees Moving. *SEPA Honours Thesis*, pp. 1 - 33.

financiero como tal para el empleado, sí que son un gasto financiero para la empresa de alguna manera.

Muchas investigaciones actuales sobre motivación laboral han recalcado la creciente importancia de que las empresas inviertan en incentivos laborales y, particularmente, en técnicas de reconocimiento laboral, como motivador clave para los empleados (Sullivan, 2014)²⁹. Si un trabajador se siente valorado por su trabajo y tiene cierta autonomía a la hora de tomar decisiones, su motivación aumentará de manera considerable, y, por ende, su productividad y lealtad a la organización.

2.3. Millennials

2.3.1. Clasificación de los *millennials*

A la hora de clasificar a los *millennials*, también conocidos como Generación Y, existen multitud de estudios que encasillan a esta, por lo que no es una cuestión que se pueda clarificar con precisión, ya que hacer cortes generacionales no es una ciencia exacta.

Uno de los estudios más importantes y más tenidos en cuenta a la hora de clasificar las distintas generaciones es el llevado a cabo por el Pew Research Center, que publicó un estudio en 2010 con el objetivo de acabar con la controversia que siempre ha rodeado a la delimitación de los rangos de edad de las generaciones. Según el mencionado estudio, los *millennials* son todas aquellas personas nacidas entre 1981 y 1996, es decir, cualquier persona que en 2019 tenga entre 22 y 38 años puede considerarse *millennial* según Michael Dimock, presidente del Instituto que ha llevado a cabo el estudio (Pew Research Center, 2010)³⁰.

No obstante, es importante tener en cuenta que, por mucha relevancia que haya obtenido el estudio del Pew Research Center con los años, existen muchos otros estudios que engloban a los *millennials* en rangos de edades diferentes. Por ejemplo, un informe de

²⁹ Sullivan , N., 2014. Motivation can drive productivity. *Employee Benefits Magazine*, 1 de octubre.

³⁰ Pew Research Center (2010). *Millennials: a Portrait of Generation Next*. [online] Disponible en: <http://www.pewresearch.org/wp-content/uploads/sites/3/2010/10/millennials-confident-connected-open-to-change.pdf> [Último acceso 24 Feb. 2019].

PricewaterhouseCoopers de 2013³¹ utilizó los rangos de 1980 a 1995 para clasificar a los *millennials*, mientras que otras consultoras como Ernst and Young siguen el modelo del Pew Research Center, usando los mismos años que dicho estudio proporcionó. Podríamos nombrar cientos de estudios diferentes que se han publicado y que varían a la hora de clasificar las distintas generaciones que existen en la actualidad.

Para el propósito de este trabajo de investigación, se va a tomar como referencia el estudio publicado por el Pew Research Center, ya que está considerado como uno de los más precisos a la hora de determinar los rangos generacionales, especialmente el de los *millennials*. Es por ello por lo que, para realizar el estudio cuantitativo que nos ocupa, tendremos en cuenta a todas aquellas personas nacidas entre 1981 y 1996.

2.3.2. Características de los *millennials*

De acuerdo con autores como Suleman y Nelson (2011)³², los *millennials* son personas que gozan de una educación elevada, con grandes ambiciones y una certeza de que su persona y su labor tiene un papel fundamental en la sociedad. Los *millennials* son la primera generación nacida en el mundo de la tecnología, lo que significa que poseen grandes conocimientos tecnológicos y son capaces de adaptarse sin mucha dificultad a cualquier novedad tecnológica que se implante en su puesto de trabajo. Los *millennials* poseen gran habilidad a la hora de enfrentarse a circunstancias imprevistas, debido a su optimismo y confianza en sí mismos.

En el campo laboral, la mayoría de los estudios realizados concuerdan en que los *millennials* son muy diferentes a sus predecesores, mostrando una preocupación en el equilibrio entre vida personal y trabajo al que las anteriores generaciones no dan tanta importancia. Según un estudio realizado por la Universidad Internacional de Florida³³ los *millennials* se centran en que su trabajo sea significativo, buscando soluciones creativas.

³¹ PricewaterhouseCoopers (2013). *PwC's NextGen: A global generational study*. [online] California. Disponible en: <https://www.pwc.com/gx/en/hr-management-services/pdf/pwc-nextgen-study-2013.pdf> [Último acceso 24 Feb. 2019].

³² Suleman, R. y Nelson, B., 2011. Motivation the Millennials: Tapping into the potential of the youngest generation. *Leader to Leader*, 2011(62), pp. 39-44.

³³ Huyler, D., Pierre, Y., Ding, W. y Norelus, A. (2015). *Millennials in the workplace: positioning companies for future success*, SFERC, Florida International University, Miami, FL, p. 114.

Asimismo, sus trayectorias profesionales son mucho más dinámicas y menos predecibles, ya que es raro que permanezcan períodos largos de tiempo en el mismo puesto de trabajo.

Los *millennials* son también una generación que muestra una mayor preferencia por la colaboración y el trabajo en equipo, cosa que puede tener su explicación en la implantación de muchas de las nuevas tecnologías y técnicas de trabajo que requieren de la colaboración grupal para su óptimo funcionamiento. Además, numerosos estudios aprecian que los *millennials* están más satisfechos en el trabajo cuando hay un libre flujo de información y una relación estrecha con sus supervisores, así como un *feedback* inmediato de su desempeño laboral (Myers y Sadaghiani, 2010).

2.3.3. ¿Qué motiva a los *millennials* en el trabajo?

Al igual que sucede a la hora de clasificarlos, también hay diversidad de opiniones y de estudios a la hora de determinar sus motivaciones laborales. Está claro que es imposible medir el comportamiento humano con exactitud, pero siempre se pueden hacer aproximaciones más o menos exactas.

Según un estudio llevado a cabo por Randstad (2016)³⁴, el factor motivador más importante para los *millennials* son las recompensas monetarias con un 32%, seguidas de oportunidades de ascenso y avance en la carrera profesional con un 20%, realizar un trabajo significativo con un 12% y un buen paquete de beneficios con un 10%. En contraste con este estudio, autores como Norman (2014)³⁵ consideran que para motivar correctamente a los *millennials*, las empresas deberían incorporar iniciativas de reconocimiento en sus respectivos programas de incentivos laborales. Los incentivos no monetarios como condiciones de trabajo flexibles, *feedback* instantáneo o mejora de las instalaciones de trabajo desempeñan un papel mucho más importante como motivadores laborales que los incentivos monetarios a ojos de este autor. Muchos autores comparten la visión de Norman y consideran que los *millennials* dan más importancia a la satisfacción laboral general que al salario recibido.

³⁴ Randstad, (2016). Gen Z and Millennials collide at work, disponible en: http://experts.randstadusa.com/hubfs/Randstad_GenZ_Millennials_Collide_Report.pdf.

³⁵ Norman, M., (2014). 6 ways to Motivate Gen Y in the Workplace. Business Insider, 10 de septiembre.

Los *millennials* eligen carreras en las que están interesados de manera innata, lo que significa que están intrínsecamente motivados por su trabajo. Con esto en mente, trabajarán por la satisfacción interna más que por la recompensa que puedan recibir, adquiriendo así la motivación intrínseca una dimensión de la que antes carecía (Singh, Rai y Bhandarker, 2012)³⁶.

³⁶ Singh , P., Rai, S. y Bhandarker, A., 2012. Millennials and the Workplace: Challenges for Architecting the Organisations of Tomorrow. 1st ed. New Delhi: Sage Publications.

CAPÍTULO 3 – METODOLOGÍA

3.1. Introducción

En este capítulo se pretende describir la metodología de investigación que va a emplearse para realizar el estudio sobre los incentivos laborales que motivan a los *millennials* de la muestra objeto de estudio. El objetivo es explicar la razón por la que se ha decidido utilizar una metodología cuantitativa con base en un cuestionario, a la vez que se detallan los objetivos individuales a los que se pretende dar respuesta con la investigación.

A la hora de realizar una investigación científica, existen dos tipos de modelos teóricos a los que ajustarse en función de los objetivos de la investigación: el positivismo y el interpretativismo³⁷.

El positivismo es un paradigma que afirma que la realidad es algo independiente de nosotros, y que los objetivos de cualquier investigación deberían ser creados para ayudar a descubrir las leyes del universo y sus verdades asociadas. El positivismo, asimismo, asume que los fenómenos sociales son medibles mediante métodos cuantitativos.

Por otro lado, el interpretativismo, fue creado como una crítica al positivismo y afirma que la realidad está en nuestras mentes y es subjetiva, de manera que los objetivos de una investigación se deberán averiguar mediante técnicas de investigación cualitativas.

En este estudio se va a asumir una posición positivista, ya que se va a realizar un análisis de datos obtenidos mediante técnicas cuantitativas.

Para dar una respuesta a las preguntas de investigación mediante técnicas cuantitativas es necesario seguir un enfoque deductivo, es decir, un estudio en el que se desarrolla una estructura teórica que se trata de comprobar mediante observaciones empíricas, de manera que se extraen conclusiones particulares a partir de premisas generales. En otras palabras, el estudio pretende demostrar una teoría previamente formada.

³⁷ Ryan, G. (2018). Introduction to positivism, interpretivism and critical theory. *Nurse Researcher*, 25(4), pp.14-20.

3.2. Técnica de investigación: cuestionario

Para facilitar la recogida de datos necesarios de la investigación se ha considerado que el cuestionario es el instrumento más apropiado. Los datos obtenidos a través del cuestionario permitirán realizar un análisis exhaustivo de los diferentes objetivos de la investigación.

El cuestionario se ha considerado la herramienta idónea para realizar la investigación por varias razones. Una de ellas es su facilidad de distribución a un número elevado de personas. Para realizar un análisis cuantitativo es necesario contar con una muestra grande para que los resultados sean fiables, algo que es difícil de obtener mediante técnicas cualitativas como entrevistas o *focus groups*. Otra razón es la honestidad de las respuestas obtenidas, al realizarse el cuestionario de forma totalmente anónima.

Los cuestionarios proporcionan unos resultados claros y concisos que luego pueden ser organizados y estudiados mediante herramientas estadísticas como SPSS u otras similares. En definitiva, el bajo coste y la velocidad de distribución hacen del cuestionario una técnica sólida para el propósito de este trabajo.

En cuanto a la distribución del cuestionario, ésta se hará electrónicamente, de manera que los encuestados respondan cuando más les convenga y transmitan sus respuestas al instante. Para tener seguridad sobre la redacción y claridad de las preguntas en cuanto al objeto de la investigación, el cuestionario será previamente supervisado por el tutor a cargo del presente trabajo.

Se utilizará un cuestionario estandarizado de Google Docs³⁸ formado por una serie de preguntas relativas a la teoría previamente explicada sobre motivación e incentivos laborales.

Las posibles respuestas al cuestionario, en su mayoría, serán en escala en función de cómo de acuerdo se esté con la afirmación propuesta. Por ejemplo “una recompensa monetaria

³⁸ Cuestionario disponible en “Anexos”

me motivaría a trabajar más que cualquier otro tipo de recompensa”, siendo las posibles respuestas una escala que vaya desde “totalmente de acuerdo” a “totalmente en desacuerdo”.

Asimismo, también habrá una pregunta consistente ordenar distintos incentivos laborales en función de la importancia que tienen para el encuestado.

3.3. Muestra

En todo estudio cuantitativo que se precie, es necesario seleccionar una buena muestra que permita extrapolar los resultados de dicha muestra y darlos como ciertos para toda la población. En otras palabras, que se pueda generalizar a partir de los resultados obtenidos. En nuestro caso, una buena muestra sería aquella cuyos resultados pudieran darse como ciertos para todos los *millennials* de ICADE. Para ello, la muestra debe ser lo suficientemente grande y variada como para abarcar todos los casos posibles que se puedan dar dentro de la población ‘*millennials* de ICADE’, es decir, debe contener personas de distinto sexo y edad, así como personas que estudien distintas carreras. Por último, es importante que haya un número considerable de personas que actualmente estén trabajando, para dar una respuesta más fiable al cuarto objetivo.

Para obtener una muestra, es necesario establecer primero cuál es nuestra **población**. En este caso, y basándonos en la clasificación de los *millennials* del Pew Research Center, nuestra población estará formada por todas aquellas personas que estudian o han estudiado en ICADE y han nacido entre los años 1981 y 1996, es decir, que tengan actualmente entre 22 y 38 años. El cuestionario se enviará individualmente a personas que cumplan esas características. No obstante, y con el fin de evitar errores, se aclarará en el propio cuestionario que sólo debe responderse si se cumplen los mencionados requisitos. No habrá una preferencia de género, aunque se tratará de buscar el mayor equilibrio posible, ya que no es objetivo de esta investigación analizar posibles sesgos de género en las respuestas obtenidas.

Una vez conocemos la población que se pretende analizar, debemos extraer una **muestra** de la misma, o, lo que es lo mismo, un subconjunto de la población que represente a la

misma. Para formar la muestra, se irá distribuyendo el cuestionario individualmente a diferentes personas que cumplan los requisitos vía electrónica, ya sea mediante correo electrónico o mediante alguna red social. Se tratará de obtener una muestra lo más variada y equilibrada posible, de manera que, si, por ejemplo, se disparase el número de personas encuestadas que estudian E-3, se dejaría de distribuir el cuestionario a personas que estudien o hayan estudiado esa especialidad.

En cuanto al **tamaño de la muestra**, es necesario que éste sea lo suficientemente grande para que los resultados sean fiables. Generalmente, el tamaño de la muestra estándar de cualquier análisis cuantitativo de estas características y limitaciones es de unas 100 personas de todos los géneros y situación laboral, por lo que nos fijaremos esa cifra como muestra mínima.

3.4. Objetivos de la investigación. Modelo e hipótesis.

El **primer objetivo** de esta investigación es el estudio de los conceptos de motivación, incentivos laborales y *millennials*. Este objetivo se considera cumplido con el segundo capítulo del trabajo, en el que se comparan distintos modelos teóricos y se ofrecen datos objetivos que ayudan a esclarecer todos los conceptos que son necesarios manejar durante el resto de la lectura.

El **segundo objetivo** de la investigación es investigar la efectividad que tienen los incentivos monetarios en los *millennials* de ICADE. Se trata de comprobar hasta qué punto valora dicho grupo de personas este tipo de incentivos por encima de otros.

El **tercer objetivo** de la investigación consiste en determinar que incentivos individuales motivan más a los *millennials* de ICADE. Para asegurar una respuesta precisa por parte de los encuestados, el número de incentivos propuestos no será muy elevado.

El **cuarto y último objetivo** va dirigido únicamente a aquellos elementos de la muestra que actualmente estén trabajando. Este objetivo busca averiguar si estos estudiantes están intrínsecamente motivados con su trabajo.

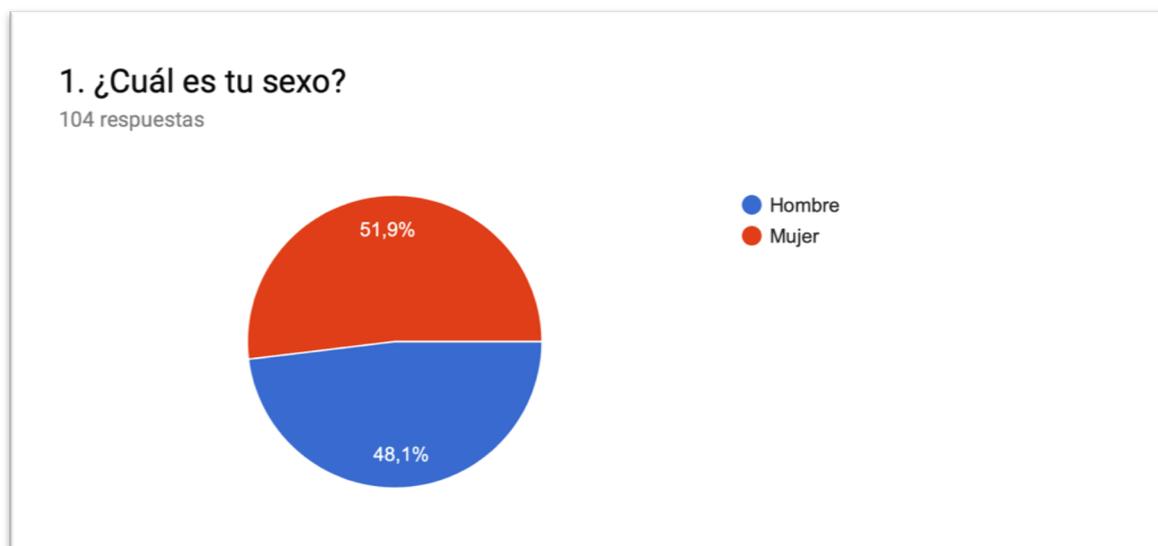
La **hipótesis** de partida es que los *millennials* de ICADE valoran los incentivos monetarios por encima de cualquier otro. A continuación, se comprobará si esto es cierto o no.

CAPÍTULO 4 - PRESENTACIÓN Y ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS

4.1. Información demográfica

Como se expuso en el anterior capítulo, la cifra mínima propuesta para la muestra era de 100 alumnos o ex alumnos de la Universidad Pontificia Comillas, de todos los géneros y situación laboral. Finalmente, se han obtenido un total de 104 respuestas, de las cuales el 51,9% pertenece a mujeres y el 48,1% pertenece a hombres. Esto es un dato claramente positivo para nuestra investigación, ya que era importante buscar una muestra en la que ambos géneros estuviesen equilibrados con el objetivo de evitar posibles sesgos de género, tema fuera del objeto de estudio de esta investigación.

Gráfico 1. Género de los encuestados



Fuente: elaboración propia

El segundo gráfico hace referencia a la situación laboral de las personas encuestadas. En este caso, encontramos que cuatro de cada cinco personas están actualmente trabajando o han tenido algún tipo de experiencia laboral. La gran diferencia entre ambas respuestas no es, en este caso, un problema, ya que las demás preguntas exigen que se haya dado una respuesta afirmativa a esta pregunta para ser respondidas. De esta manera, vuelve a

ser un dato positivo para nuestra investigación el hecho de que la mayoría de los encuestados trabajen o hayan trabajado.

Gráfico 2. Situación laboral de los encuestados



Fuente: elaboración propia

4.2. Objetivo 2. Influencia e impacto de los incentivos monetarios

Comenzamos directamente analizando el segundo objetivo de la investigación porque, como ya se explicó previamente, el primer objetivo se considera cumplido con la revisión de la literatura.

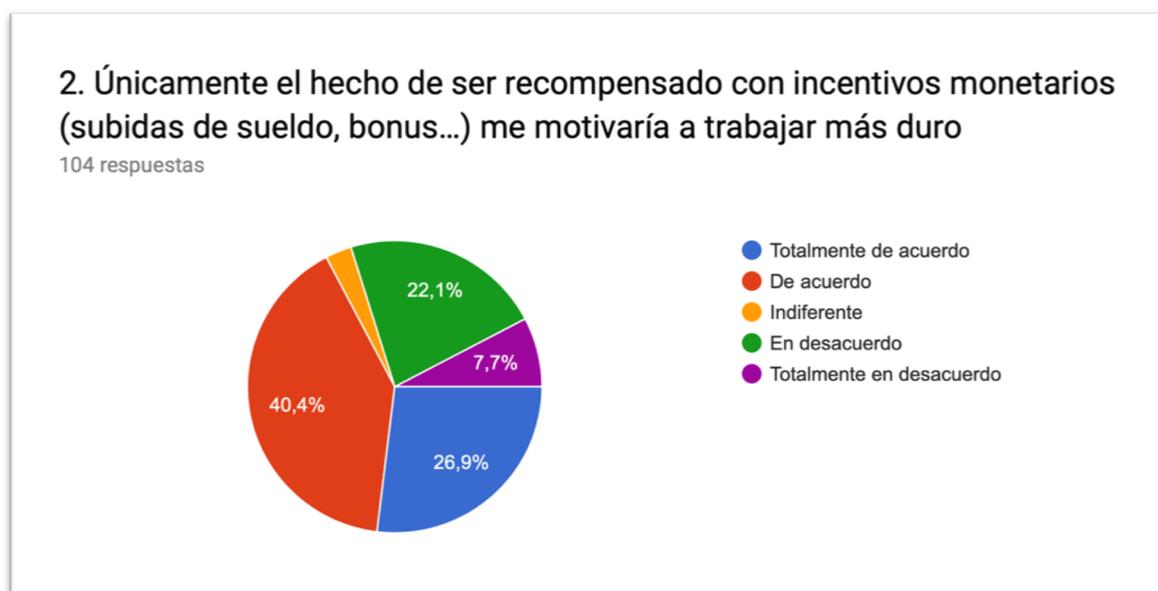
El segundo objetivo de la investigación consiste en analizar el impacto que ejercen los incentivos laborales monetarios sobre los *millennials* de ICADE. Para intentar dar respuesta a este objetivo vamos a basarnos en tres de las cuestiones propuestas en el cuestionario:

- *Únicamente el hecho de ser recompensado con con incentivos monetarios (subidas de sueldo, bonus...) me motivaría a trabajar más duro.*
- *Considero que los incentivos monetarios son el factor que más me motivaría a dar lo mejor de mí en mi trabajo, por encima de otras recompensas no monetarias como el hecho de que me permitan tener mayor flexibilidad en mi horario de trabajo.*
- *Es más importante disfrutar de tu trabajo que el sueldo que ganes.*

Para dar respuesta a las cuestiones presentadas se ha utilizado una escala de cinco puntos que permitía a los encuestados expresar su nivel de concordancia con la afirmación planteada en un rango cuyos extremos son “totalmente en desacuerdo” y “totalmente de acuerdo”.

Asimismo, para un mejor análisis y comprensión de los datos, se elaborará un gráfico y una tabla de distribución de frecuencias para cada una de las tres preguntas.

Gráfico 3. Únicamente el hecho de ser recompensado con incentivos monetarios me motivaría a trabajar más duro



Fuente: elaboración propia

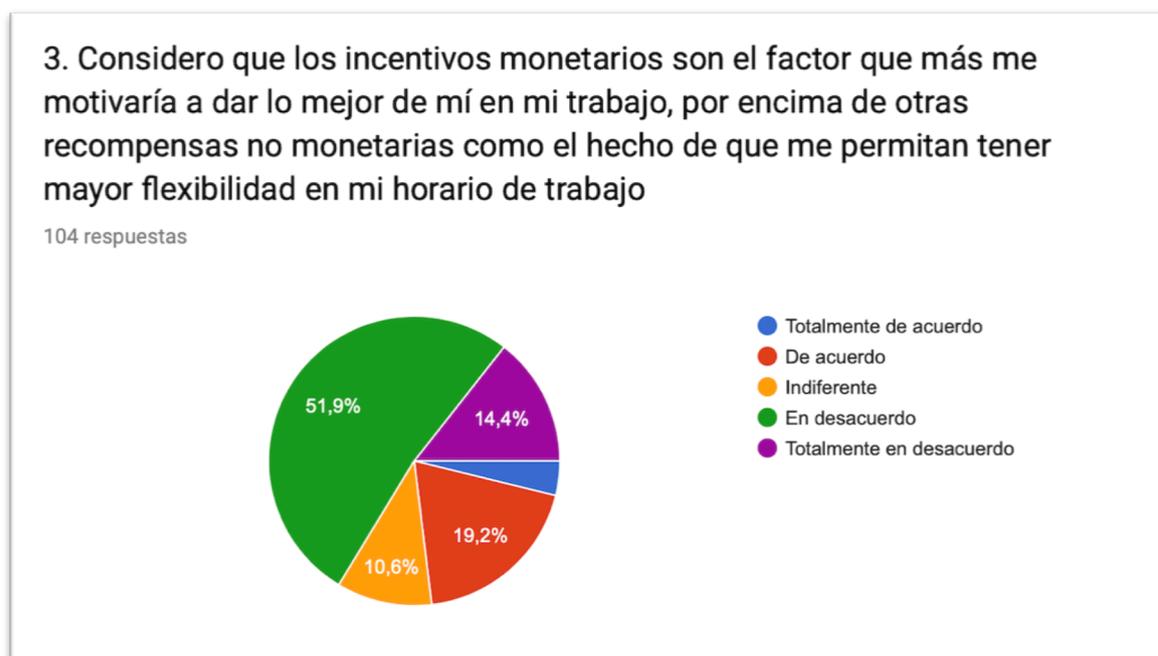
Tabla 1. Únicamente el hecho de ser recompensado con incentivos monetarios me motivaría a trabajar más duro

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Totalmente de acuerdo	28	26,9	26,9
De acuerdo	42	40,4	67,3
Indiferente	3	2,9	70,2
En Desacuerdo	23	22,1	92,3
Totalmente en Desacuerdo	8	7,7	100
TOTAL	104	100	100

Fuente: elaboración propia

De las 104 personas que han realizado el cuestionario, un total de 70 se muestran de acuerdo o totalmente de acuerdo con la afirmación. Concretamente un 67,3% de los encuestados consideran que únicamente el hecho de ser recompensados con incentivos monetarios reforzaría su motivación laboral, lo que supone más de dos tercios del total. Por el contrario, el 29,8% de los encuestados se muestran en desacuerdo o totalmente en desacuerdo con la afirmación, es decir, necesitarían algún otro tipo de incentivo laboral además del monetario para ver reforzada su motivación. Estos resultados, a priori, refuerzan la idea de que los incentivos monetarios son los más importantes para los *millennials* de ICADE. No obstante, habrá que analizar los resultados de las otras dos preguntas para tener una idea más clara.

Gráfico 4. Los incentivos monetarios son el incentivo laboral más importante



Fuente: elaboración propia

Tabla 2. Los incentivos monetarios son el incentivo laboral más importante

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Totalmente de acuerdo	4	3,8	3,8
De acuerdo	20	19,2	23,0
Indiferente	11	10,6	33,6
En Desacuerdo	54	51,9	85,5
Totalmente en Desacuerdo	15	14,5	100
TOTAL	104	100	100

Fuente: elaboración propia

En el caso de la segunda pregunta, los resultados difieren bastante con respecto de la primera. Observamos que únicamente un 23% de los encuestados, es decir, ni un cuarto del total, se muestra de acuerdo con la afirmación de que valoran más los incentivos monetarios que cualquier otro. Por el contrario, casi el 70% de las personas que han respondido el cuestionario se muestran en desacuerdo o totalmente en desacuerdo, dejando ver que, si tuvieran que elegir, preferirían otro incentivo. También resulta llamativo el elevado porcentaje de personas que han seleccionado la opción “indiferente” en comparación con la anterior pregunta, lo que indica, o bien, que les motiva de igual manera los incentivos monetarios y los no monetarios, o bien que no tienen claro que prefieren. Sin duda, las respuestas a esta pregunta nos alejan de nuestra hipótesis inicial de que las recompensas monetarias son el principal atractivo para los *millennials* de ICADE.

Gráfico 5. Es más importante disfrutar de tu trabajo que el sueldo que ganes



Fuente: elaboración propia

Tabla 3. Es más importante disfrutar de tu trabajo que el sueldo que ganes

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Totalmente de acuerdo	31	29,8	29,8
De acuerdo	49	47,1	76,9
Indiferente	12	11,5	88,4
En Desacuerdo	11	10,6	99,0
Totalmente en Desacuerdo	1	1,0	100
TOTAL	104	100	100

Fuente: elaboración propia

Si por algo destacan los resultados de esta pregunta es por la abrumadora mayoría de encuestados que se muestran a favor de la afirmación. Aproximadamente, tres de cada cuatro personas que han respondido se declaran de acuerdo o totalmente de acuerdo con la afirmación, siendo sólo un 11,6% las personas que se declaran en desacuerdo o totalmente en desacuerdo.

A raíz de los resultados obtenidos en las tres preguntas, parece que, la principal conclusión que se puede sacar es que, si bien los incentivos monetarios resultan altamente atractivos a los *millennials* de ICADE, no son el incentivo que más valoran ni lo

anteponen a otros incentivos que pueden considerar más importantes. De ser esto cierto, en el análisis del tercer objetivo de investigación, en el que se determinarán individualmente qué incentivos motivan más a los encuestados, los incentivos monetarios deberían ocupar una de las primeras posiciones, pero no la primera. Si esto se cumple, esta conclusión tendrá una mayor fiabilidad.

Esto parece desmontar la hipótesis de la que se partía, basada en que los incentivos monetarios eran los más importantes para los *millennials* de ICADE. Una posible causa de esta conclusión es que, en consonancia con lo que afirman multitud de estudios como el realizado por Deloitte en 2018³⁹, la gran mayoría de los *millennials* no necesitan recompensas monetarias para sentirse motivados. Es decir, los estudiantes de ICADE no serían una excepción a la norma y cumplen con lo que supuestamente son las motivaciones típicas de la Generación *Millennial*.

4.3. Objetivo 3. ¿Qué incentivos motivan más a los *millennials* de ICADE?

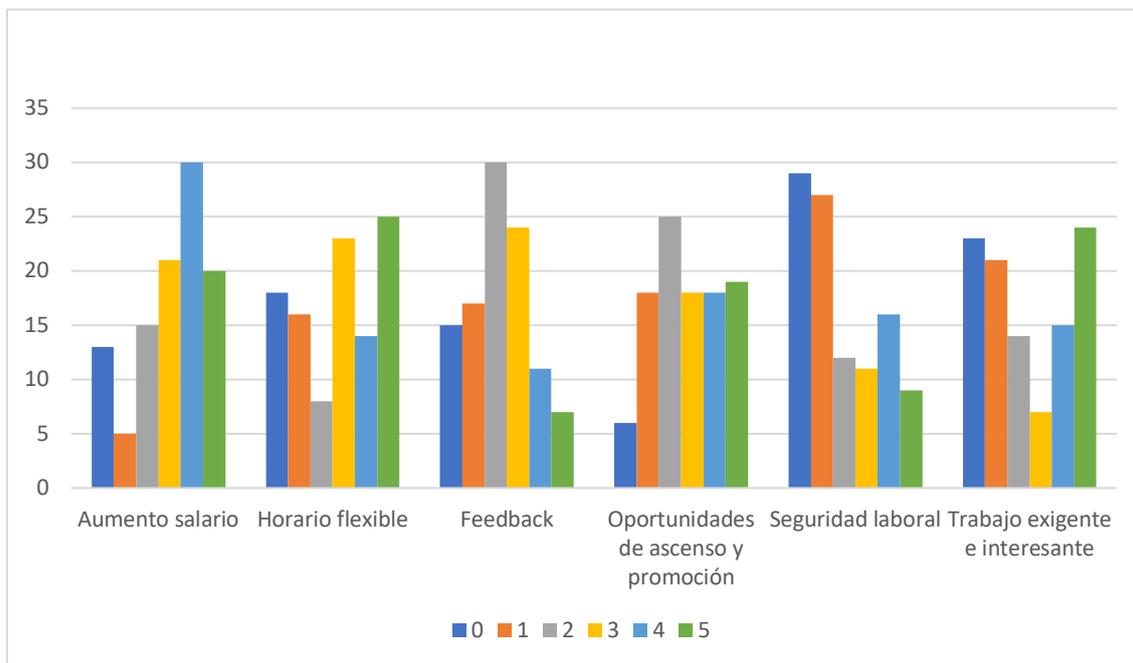
Esta parte del trabajo pretende ordenar una serie de incentivos laborales en función de su mayor o menor impacto en la motivación de los *millennials* de ICADE. En el cuestionario, se pedía a los encuestados ordenar de mayor a menor importancia para ellos una serie de incentivos, de manera que debían asignar un 0 al menos importante y un 5 al más valorasen. Para evitar sesgos, se programó la pregunta de manera que no se pudiera repetir ningún valor, es decir, cada incentivo ocupará una posición en su ranking y nunca habrá dos a la misma altura. Los incentivos que se han propuesto son los siguientes:

- Aumento de sueldo / bonus salarial
- Horario de trabajo flexible
- Feedback y reconocimiento del equipo directivo
- Oportunidades de promoción y ascenso
- Seguridad laboral (altas probabilidades de permanecer estable en mi puesto de trabajo)
- Trabajo interesante y exigente, que me ponga a prueba.

³⁹ Deloitte (2018). Millennials disappointed in business, unprepared for Industry 4.0., *Deloitte Millennial Survey*, pp. 1-27

A continuación, se procede a analizar los resultados obtenidos en cada incentivo a través de un gráfico general, con el objetivo de extraer las conclusiones pertinentes.

Gráfico 6. Incentivos laborales



Fuente: elaboración propia

4.3.1. Aumento de sueldo

Tabla 4. Aumento de sueldo

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
5	20	19,2	19,2
4	30	28,8	48,0
3	21	20,2	68,2
2	15	14,4	82,6
1	5	4,8	86,4
0	13	12,6	100
TOTAL	104	100	100

Fuente: elaboración propia

El único incentivo monetario de la lista parece resultar efectivo, ya que casi la mitad de los encuestados lo han seleccionado como su primera o segunda opción, es decir, le han asignado un 5 o un 4. No obstante, la respuesta claramente mayoritaria ha sido, en este caso, el 4, o lo que es lo mismo, el segundo incentivo más importante.

Otro dato importante es que casi el 70% de los encuestados han situado este incentivo entre una de sus tres primeras opciones, dejando clara la importancia que tienen los incentivos monetarios de forma general.

De esta manera, tal y como se estableció en el anterior objetivo, los incentivos monetarios, si bien tienen una importancia elevada para los *millennials* de ICADE, no son el incentivo más importante, ya que, como se verá a continuación, hay un incentivo que ha sido más elegido como primera opción.

4.3.2. Horario flexible

Tabla 5. Horario flexible

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
5	25	24,0	24,0
4	14	13,5	37,5
3	23	22,1	59,6
2	8	7,7	67,3
1	16	15,4	82,7
0	18	17,3	100
TOTAL	104	100	100

Fuente: elaboración propia

A la vista de los resultados obtenidos, parece que el hecho de tener un horario flexible es el incentivo preferido por los elementos de nuestra muestra, ya que ha sido el incentivo más votado con el valor '5', es decir, como primera opción, desbancando así a los incentivos monetarios.

Cabe mencionar que hay un porcentaje significativo -aproximadamente, un tercio de los encuestados- que ha situado este incentivo en una de sus últimas dos opciones, es decir, que no le preocupa la posible flexibilidad de su horario frente al resto de incentivos.

4.3.3. Feedback y reconocimiento directivo

Tabla 6. Feedback y reconocimiento directivo

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
5	7	6,7	6,7
4	11	10,6	17,3
3	24	23,0	40,3
2	30	28,8	69,1
1	17	16,3	85,4
0	15	14,6	100
TOTAL	104	100	100

Fuente: elaboración propia

Resulta interesante observar que, aunque el hecho de recibir feedback por parte de los superiores resulta motivador para la totalidad de nuestros encuestados -tal y como se podrá comprobar en el siguiente objetivo-, sólo un 17,3% de los mismos lo selecciona como primera o segunda opción dentro de nuestra lista. El grueso de las respuestas están en este caso entre los valores '3' y '2', es decir, no es una prioridad, pero tampoco es algo que no se valore a ojos de los elementos de nuestra muestra.

4.3.4. Oportunidades de promoción y ascenso

Tabla 7. Oportunidades de promoción y ascenso

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
5	19	18,3	18,3
4	18	17,3	35,6
3	18	17,3	52,9
2	25	24,0	76,9
1	18	17,3	94,2
0	6	5,8	100
TOTAL	104	100	100

Fuente: elaboración propia

De los incentivos propuestos, este es, sin duda, el que mayor disparidad de opiniones presenta. Todos los valores, menos el '0' tienen un porcentaje significativo de respuestas, lo que quiere decir que una parte importante de los encuestados lo consideran un incentivo

importante y otra parte importante no. En cualquier caso, únicamente el 5,8% lo han seleccionado como el menos importante para ellos.

4.3.5. Seguridad laboral

Tabla 8. Seguridad laboral

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
5	9	8,7	8,7
4	16	15,4	24,1
3	11	10,6	34,7
2	12	11,5	46,2
1	27	26,0	72,2
0	29	27,8	100
TOTAL	104	100	100

Fuente: elaboración propia

La seguridad laboral es, en el caso de los *millennials* de ICADE, el incentivo menos valorado de todos los propuestos. Concretamente, ha sido el más votado como menos importante y más de la mitad de los encuestados lo han situado en penúltimo o último lugar. Igualmente, tan sólo un 8,7% de los encuestados consideran que la seguridad laboral es el incentivo que más les motivaría, por lo que es fácil deducir que no es algo que preocupe en absoluto a los elementos de nuestra muestra.

4.3.6. Trabajo interesante y exigente

Tabla 9. Trabajo interesante y exigente

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
5	24	23,0	23,0
4	15	14,4	37,4
3	7	6,7	44,1
2	14	13,5	57,6
1	21	20,2	77,8
0	23	22,2	100
TOTAL	104	100	100

Fuente: elaboración propia

Lo que más llama la atención de las respuestas en este caso es el elevado número de personas que han situado este incentivo como primera opción y, a la vez, como última opción. Para casi la mitad de los encuestados este es, o bien, el incentivo que más les motivaría en el trabajo, o bien, el que menos.

En cualquier caso, el 65,9% de los encuestados sitúan este incentivo en una de las últimas tres posiciones, mientras que el 34,1% lo sitúan en una de las tres primeras. No se puede dar una respuesta clara a la importancia de este incentivo debido a la gran disparidad de opiniones, aunque, se decanta más hacia las últimas posiciones.

4.3.7. Conclusión

Tras analizar cada uno de los incentivos por separado, parece claro que los dos incentivos más importantes de forma general son, por un lado, la posibilidad de tener un horario flexible, y, por otro lado, los incentivos monetarios como un aumento de sueldo. Es difícil destacar uno por encima del otro, porque presentan resultados similares. Si bien el incentivo del horario flexible es el más votado como primera opción, el aumento de sueldo es el que mayor porcentaje de voto tiene entre las tres primeras posiciones, con casi un 70% de los encuestados asignándole un valor de '5', '4' o '3'.

Sí es fácil distinguir cuál es el incentivo que menos motiva actualmente a los *millennials* de ICADE, y es el de la seguridad laboral. De hecho, el porqué de esta respuesta podría ser una interesante línea de investigación futura. ¿Está relacionado el hecho de estudiar en una universidad de prestigio como es ICADE con la poca preocupación en permanecer estable en un puesto de trabajo?

4.4. Objetivo 4. Motivación intrínseca

El cuarto y último objetivo del trabajo consiste en comprobar si los *millennials* de ICADE están intrínsecamente motivados con su trabajo. Para establecer qué es estar 'intrínsecamente motivado' tomaremos como base la Teoría de los Dos Factores de Frederick Herzberg. Según este autor, para averiguar si una persona está intrínsecamente

motivada es necesario tener en cuenta únicamente los factores de motivación intrínsecos.

Dichos factores son:

- El trabajo en sí mismo
- El reconocimiento percibido
- La responsabilidad

De esta manera, una persona que disfrute con la realización de su trabajo, se sienta reconocida por sus superiores y tenga un sentimiento de responsabilidad, estará intrínsecamente motivado a ojos de Herzberg.

Para dar respuesta a este objetivo, se han propuesto una serie de afirmaciones en el cuestionario que buscan comprobar si los *millennials* de ICADE cumplen con los factores de motivación intrínsecos necesarios. Éstas se responden de igual manera que las anteriores afirmaciones, es decir, en una escala en función de la concordancia con la afirmación. De igual manera, únicamente han respondido a estas cuestiones aquellas personas que previamente hubiesen contestado que están actualmente trabajando o han tenido algún tipo de experiencia laboral, ya que, de lo contrario, obtendríamos datos erróneos.

A continuación, se va a examinar y analizar cada uno de los factores de motivación por separado para, finalmente, dar respuesta a la pregunta planteada en este objetivo.

4.4.1. Trabajo en sí mismo

Para comprobar si los *millennials* de ICADE se sienten motivados con la labor que realizan, se han propuesto las siguientes dos afirmaciones:

- *“Disfruto de mi trabajo”*
- *“Trabajo porque encuentro mi trabajo valioso e interesante”*

Gráfico 7. Disfruto de mi trabajo



Fuente: elaboración propia

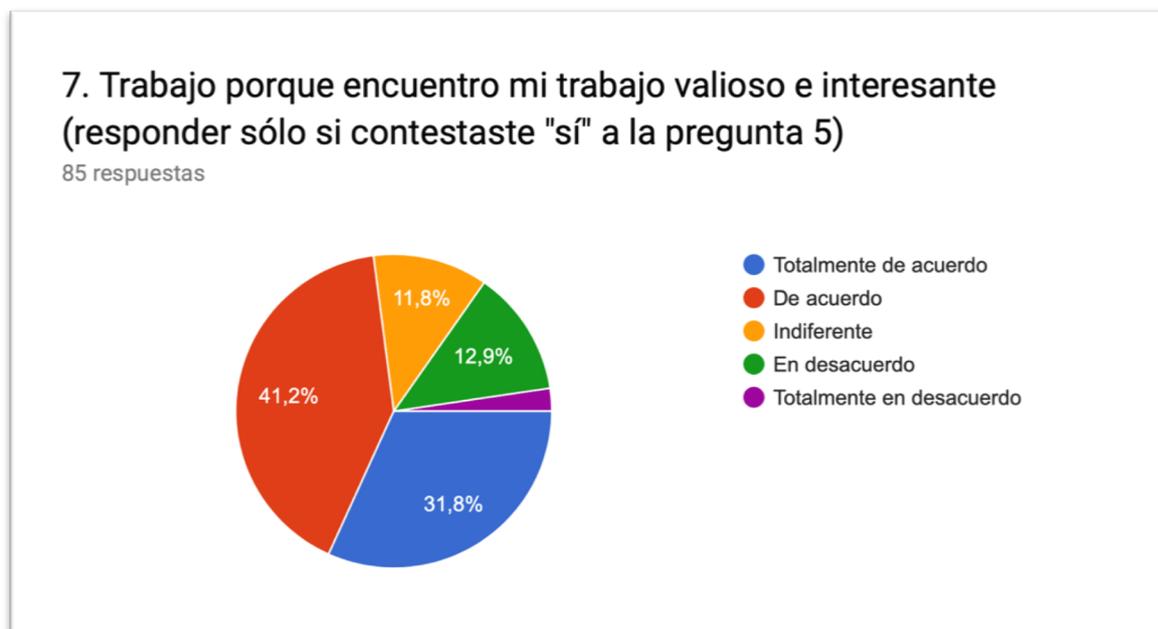
Tabla 10. Disfruto de mi trabajo

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Totalmente de acuerdo	21	24,7	24,7
De acuerdo	43	50,6	75,3
Indiferente	14	16,5	91,8
En Desacuerdo	7	8,2	100
Totalmente en Desacuerdo	0	0,0	100
TOTAL	85	100	100

La respuesta positiva a esta afirmación es abrumadora, ya que un 75,3% de los encuestados consideran que disfrutan de su trabajo, siendo sólo un 8,2% los que no lo hacen. Llama la atención el elevado número de personas que no ha sido capaz de dar una respuesta afirmativa o negativa a la afirmación. Concretamente, un 16,5% de los encuestados se muestra ‘indiferente’ ante la afirmación. Asimismo, es relevante el hecho de que ninguna persona se haya mostrado ‘totalmente en desacuerdo con la afirmación’. Esto parece indicar que, a pesar de que el sentimiento mayoritario sea de disfrute en el trabajo, hay cierta reticencia a admitir que no se disfruta del trabajo que se realiza, ya que

hay un número elevado de personas que prefieren no pronunciarse, y los que lo hacen no se muestran tajantes en su respuesta.

Gráfico 8. Trabajo valioso e interesante



Fuente: elaboración propia

Tabla 11. Trabajo valioso e interesante

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Totalmente de acuerdo	27	31,8	31,8
De acuerdo	35	41,2	73,0
Indiferente	10	11,8	84,8
En Desacuerdo	11	12,8	97,6
Totalmente en Desacuerdo	2	2,4	100
TOTAL	85	100	100

Fuente: elaboración propia

Las respuestas a esta cuestión son similares a las de la anterior. En este caso, el 73% de los encuestados considera que uno de los principales motivos por los que están en su puesto de trabajo actual es porque consideran que es interesante y les aporta algo más que una remuneración económica. Por el contrario, aproximadamente un 15% de los encuestados se muestran en desacuerdo con la afirmación. No obstante, eso no quiere decir necesariamente que estas personas no encuentren su trabajo valioso e interesante, simplemente no es la razón por la que están actualmente en ese puesto de trabajo.

Observando las respuestas a las dos cuestiones previamente formuladas, es fácil concluir que el factor de motivación referente al trabajo en sí mismo se cumple en el caso de nuestra muestra. Así, a falta de conocer las respuestas relativas a los otros dos factores, parece que, en principio, los *millennials* de ICADE sí están intrínsecamente motivados con su trabajo.

4.4.2. Reconocimiento percibido

A continuación, se va a comprobar si se cumple el segundo factor motivacional necesario para estar intrínsecamente motivado de acuerdo con la teoría de Herzberg. Éste hace referencia al reconocimiento percibido por los superiores y el impacto que ello tiene en la motivación.

Para extraer la conclusión pertinente, se ha incluido en el cuestionario la siguiente afirmación:

- *“Mis superiores me dan feedback y reconocen mi trabajo, lo que me motiva a trabajar mejor”*

Gráfico 9. Reconocimiento



Fuente: elaboración propia

Tabla 12. Reconocimiento

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Totalmente de acuerdo	69	81,2	81,2
De acuerdo	15	17,6	98,8
Indiferente	1	1,2	100
En Desacuerdo	0	0,0	100
Totalmente en Desacuerdo	0	0,0	100
TOTAL	85	100	100

Nos encontramos, sin duda, ante la respuesta más unánime de todo el cuestionario, ya que el 98,8% de los encuestados afirma sentir una mayor motivación para trabajar cuando siente que su trabajo es reconocido por sus superiores y le dan consejos y pautas para mejorar en el futuro.

Únicamente una persona se muestra indiferente ante la opinión de sus superiores, lo que da a esta respuesta una alta fiabilidad, pudiendo concluir que se cumple el segundo de los factores motivacionales de la motivación intrínseca.

4.4.3. Responsabilidad

El tercer y último factor motivacional de la motivación intrínseca de Herzberg hacer referencia al sentimiento de responsabilidad. Las cuestiones formuladas para comprobar si se cumple este factor han sido dos:

- “Si mi trabajo es exigente y me da una sensación de responsabilidad, daré lo mejor de mí, aunque el sueldo no cumpla mis expectativas”.
- “Me siento a gusto en un trabajo en el que tengo que tomar decisiones importantes y tengo cierta responsabilidad”.

Gráfico 10. Responsabilidad A



Fuente: elaboración propia

Tabla 13. Responsabilidad A

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Totalmente de acuerdo	35	41,2	41,2
De acuerdo	32	37,6	78,8
Indiferente	5	5,9	84,7
En Desacuerdo	13	15,3	100
Totalmente en Desacuerdo	0	0,0	100
TOTAL	85	100	100

Fuente: elaboración propia

Gracias a las respuestas otorgadas a esta primera afirmación, podemos comprobar que, efectivamente, casi un 80% de los encuestados afirman que el hecho de tener una sensación de responsabilidad en su puesto de trabajo es un factor tan importante para ellos que, en ocasiones, está incluso por encima del sueldo que perciban. Es decir, se puede deducir que una amplia mayoría de *millennials* de ICADE preferirían un puesto de trabajo en el que sintiesen que las decisiones que toman tienen trascendencia para su empresa y que sus decisiones tienen cierto impacto en el rumbo de la misma, aunque esto supusiera un sueldo más bajo, antes que limitarse a realizar un trabajo que carezca de trascendencia para su empresa a cambio de un sueldo más elevado. Esto confirma la teoría de Herzberg, poniendo la sensación de responsabilidad como un factor motivacional clave de las

personas. La sensación de sentir que se es de utilidad para una empresa y que el trabajo que se realiza tiene cierta influencia, aporta mucho a nivel motivacional, algo que se ha hecho notar en las respuestas a esta primera afirmación.

Una vez constatado esto, sólo falta confirmar si, efectivamente, las personas de nuestra muestra tienen, efectivamente, esa sensación de responsabilidad en su puesto de trabajo.

Gráfico 11. Responsabilidad B



Fuente: elaboración propia

Tabla 14. Responsabilidad B

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Totalmente de acuerdo	36	42,4	42,4
De acuerdo	39	45,9	88,3
Indiferente	4	4,7	93,0
En Desacuerdo	6	7,0	100
Totalmente en Desacuerdo	0	0,0	100
TOTAL	85	100	100

Fuente: elaboración propia

Es claramente un dato positivo comprobar que casi el 90% de los encuestados sienten o han sentido una sensación de responsabilidad en su puesto de trabajo, es decir, que su

trabajo realmente sirve para algo y tiene cierto impacto, por pequeño que sea. El dato es especialmente positivo teniendo en cuenta que todos los encuestados son personas jóvenes que, normalmente, llevan poco tiempo en el mundo laboral, lo que hace más difícil sentir esa sensación de responsabilidad en comparación con una persona que lleva más tiempo y ha tenido la posibilidad de optar a posiciones más elevadas.

A raíz de los resultados, es fácil concluir que el tercer factor motivacional también se cumple, de manera que, al cumplirse los tres factores de motivación exigidos por Herzberg, se puede afirmar que los *millennials* de ICADE están intrínsecamente motivados en sus respectivos puestos de trabajo.

CAPÍTULO 5 - CONCLUSIONES

5.1. Recapitulación de objetivos y conclusiones

El **primer objetivo** del trabajo consiste en presentar y estudiar la literatura más relevante sobre los conceptos de motivación, incentivos laborales y *Millennials*.

Es importante que las organizaciones sean conscientes de cómo motivar a sus empleados de manera correcta y eficiente. Un empleado motivado está innatamente interesado en su trabajo y trabajará con más rigor para alinear los objetivos de su empresa con los suyos personales. Con el objetivo de ayudar a las empresas en el desarrollo de herramientas que les permitan lograr comportamientos eficientes en sus empleados, se han escrito multitud de teorías sobre la motivación por psicólogos y expertos. En lugar de enunciar una lista de teorías, este trabajo se ha centrado en el trabajo de cuatro importantes psicólogos creadores de algunas de las teorías de motivación más relevantes a nivel mundial: McGregor, Herzberg, Deci y Vroom. La razón de esta elección es que cada una de estas teorías presenta diversas explicaciones sobre cómo los incentivos laborales impactan en la motivación de los empleados. La Teoría X e Y de McGregor habla de dos tipos de empleados, unos que sólo son motivados mediante compensaciones financieras y aprenden a través de castigos, y otros que se motivan mediante factores intrínsecos como unas buenas condiciones de trabajo. Por otro lado, la Teoría de la Higiene y Motivación de Herzberg distingue entre motivación intrínseca y extrínseca, incluyéndose el trabajo en sí mismo, el reconocimiento y la responsabilidad dentro de factores de motivación intrínseca y las recompensas monetarias dentro de la extrínseca. Esta clasificación ha sido utilizada en el cuarto objetivo del trabajo, con la finalidad de comprobar si los *millennials* de ICADE están intrínsecamente motivados. Finalmente, también las teorías de Deci y Vroom han sido analizadas para un mayor entendimiento de estos conceptos.

El segundo concepto que se ha tratado ha sido el de incentivos laborales. Para ello, se ha distinguido, por un lado, entre intrínsecos y extrínsecos y, por otro, entre monetarios y no monetarios. Nos referimos a incentivos monetarios cuando hablamos de aspectos como un aumento de sueldo o un bonus, mientras que los incentivos no monetarios hacen referencia a otros factores como horarios de trabajo flexibles o seguridad laboral. Se

presentaba necesaria esta clasificación al ser objeto de estudio el impacto tanto de los incentivos monetarios como de los no monetarios en los *millennials* de ICADE.

Finalmente, el último de los conceptos que era necesario estudiar era, lógicamente, el de *millennials*. En primer lugar, se ha determinado el rango de edad de los *millennials* con base en el estudio Pew Research Center, al ser este uno de los más universales y fiables, de manera que, en base a dicho estudio, se han considerado *millennials* en esta investigación a aquellos jóvenes que tengan entre 22 y 38 años. Asimismo, se han analizado las principales características y motivaciones de este grupo de la población en base a diversos estudios. En nuestra investigación se ha comprobado si esas premisas se cumplen en la muestra escogida de alumnos y alumni de ICADE.

El **segundo objetivo** del trabajo consiste en medir el impacto y la importancia que tienen los incentivos laborales monetarios sobre los *millennials* de la muestra. Partíamos de diversos estudios, como el publicado por Randstad (2016), que establecían que los incentivos monetarios son el factor motivador que más valora este conjunto de la población. De la misma manera, nuestra hipótesis de partida era que, al igual que afirmaban los mencionados estudios, en el caso de nuestra población de estudio, los incentivos monetarios también suponían el incentivo laboral más importante de todos. Tras analizar los datos recogidos en las respuestas de los encuestados, se ha podido comprobar que, si bien los incentivos monetarios son valorados de forma muy positiva por los *millennials* de nuestra muestra, no son el incentivo que más valoran ni lo anteponen ante cualquier otro. Concretamente, dos tercios de las personas que han realizado el cuestionario afirman que los incentivos monetarios no son el incentivo laboral que más les motivaría a trabajar y que consideran más importante disfrutar del trabajo que realizan que el hecho de ganar un sueldo elevado.

El **tercer objetivo** está altamente relacionado con el segundo y, de hecho, ayuda a matizarlo. Particularmente, este objetivo pretendía establecer qué incentivos, de manera individual, motivan más a los *millennials* de nuestra muestra. En el cuestionario se propusieron seis incentivos distintos, y los receptores de dicho cuestionario debían ordenarlos de mayor a menor importancia para ellos. Los resultados obtenidos

concluyeron que los dos incentivos más importantes e influyentes eran, por un lado, la posibilidad de tener un horario flexible, que fue seleccionado por más personas como incentivo más importante y, por otro lado, los incentivos monetarios como las subidas de sueldo o bonus salariales, incentivo que más veces ha sido situado entre las tres primeras posiciones. En el lado contrario, de los incentivos propuestos, el menos relevante para el grupo seleccionado es el de la seguridad laboral.

Finalmente, el **cuarto y último objetivo** buscaba comprobar si los *millennials* de la muestra que trabajen o hayan tenido algún tipo de experiencia laboral están intrínsecamente motivados con su trabajo. Para entender dicho concepto, se ha tomado como base la teoría de Herzberg. Dicha teoría explica que, para que una persona esté intrínsecamente motivada en su puesto laboral son necesarios tres factores de motivación intrínsecos: disfrutar del trabajo en sí mismo, reconocimiento de los superiores y sentimiento de responsabilidad. El cuestionario incluía varias cuestiones relativas a estos tres factores con el objetivo de ver el posible cumplimiento de cada uno. Analizadas las respuestas se ha comprobado que, efectivamente, los *millennials* de nuestra muestra, sí están intrínsecamente motivados con el trabajo que realizan, dato que, sin duda, es positivo.

5.2. Limitaciones del estudio y futuras líneas de investigación

Una de las principales limitaciones de la investigación es la imposibilidad de generalizar las conclusiones extraídas a la totalidad de personas que han sido objeto de estudio, es decir, la totalidad de alumnos y alumni de ICADE pertenecientes a la Generación *Millennial*. Primeramente, la muestra obtenida de 104 participantes puede presentarse escasa o con insuficiente fiabilidad para generalizar los resultados obtenidos, no siendo representativa del conjunto de la población en su conjunto. Un estudio con una muestra más elevada habría aportado una mayor fiabilidad a la investigación. No obstante, independientemente del tamaño de la muestra, es complicado generalizar cuestiones sobre comportamientos humanos. Cada persona es distinta y, si bien es cierto que existen grupos de personas que son propensas a compartir una serie de características comunes en virtud del período de la historia en el que han nacido, eso no puede llevar a asumir sus factores motivacionales. Hay muchos otros factores como la situación personal o

económica de la persona que pueden ser factores influyentes en la búsqueda de unos incentivos u otros. De hecho, una posible línea de investigación que podría completar la que se ha realizado en este trabajo podría tratar de investigar hasta qué punto influye la situación económica de una persona en la motivación aportada por los incentivos monetarios. Si asumiésemos que las personas de nuestra muestra gozasen de una capacidad económica elevada, ¿podría ser ese un motivo por el que los incentivos monetarios no ocupen el primer lugar en el tercer objetivo de la investigación? Si las personas de la muestra tuviesen una capacidad adquisitiva baja, ¿aumentaría considerablemente el impacto de dichos incentivos?

De la misma manera, otra posible línea de investigación podría partir de la hipótesis de que ICADE es una universidad de prestigio que aporta una gran estabilidad laboral en el largo plazo. De ser esa hipótesis cierta, ¿es ese un motivo por el que la seguridad laboral está considerado como el incentivo menos importante para los *millennials* de ICADE? Si nuestra muestra fuese de una universidad con, supuestamente, menos prestigio, ¿cambiarían los resultados? ¿Es cuestión de la universidad o cuestión de la edad? Si hubiésemos formulado la misma pregunta a personas de entre 40 y 50 años, ¿habría obtenido la seguridad laboral una mejor posición?

La investigación llevada a cabo en este trabajo se ha basado en análisis cuantitativos con el objetivo de analizar las respuestas de un mayor número de personas. Si la investigación se hubiese realizado mediante técnicas cualitativas, la muestra hubiera sido más pequeña, pero, quizás podría haber aportado una mayor profundidad al porqué de las respuestas obtenidas. Una posible mejora de esta investigación podría mezclar el uso de técnicas cualitativas y cuantitativas para obtener resultados y conclusiones de mayor exactitud.

REFERENCIAS

- Armstrong, M., (2002). *Employee Reward*. 3^a ed. Londres: Chartered Institute of Personnel Development.
- Bowen, R. B., (2004). Today's workforce requires new age currency. *HR magazine*, 49(3), pp. 101-106.
- Burton, K., (2012). A Study of Motivation: How to Get Your Employees Moving. *SEPA Honours Thesis*, pp. 1 - 33.
- Chen, C., Ford, C. and Farris, G. (1999). Rewards [personnel motivation]. *IEEE Potentials*, 18(2), pp.10-12.
- Deloitte (2018). Millennials disappointed in business, unprepared for Industry 4.0., *Deloitte Millennial Survey*, pp. 1-27
- De Simone, S., (2015). Expectancy Value Theory: Motivating Healthcare Workers. *American International Journal of Contemporary Research*, 5(2). pp. 19-23
- Dobre, O.I., (2013), Employee motivation and organisational performance. *Review of Applied Socio-Economic Research*, 5(1), pp. 53-60.
- Ford, G. M. C., (2011). Is Money the Panacea? *International Journal of Productivity and Performance Management*, 60(8), pp. 813-823.
- Ford, C. M., Chen, C. C. y Farris, G. F., (1999). Rewards (personnel motivation). *IEEE Potentials*, 18(2), pp. 10-12.
- Ganta , V. C., (2014). Motiavation in the Workplace to Improve the Employee Performance. *International Journal of Engineering Technology, Management and Applied Sciences*, 2(6), pp. 221-230.
- Giovannone, P. M., (2011). La gestión de la motivación organizacional con el enfoque de la teoría de Herzberg. *La Plata*.
- Herzberg, F., Mausner, B. y Snyederman, B. (1959). *The Motivation to Work*. 2nd ed. New York: John Wiley & Sons.
- Huyler, D., Pierre, Y., Ding, W. y Norelus, A. (2015). *Millennials in the workplace: positioning companies for future success*, SFERC, Florida International University, Miami, FL, p. 114.
- Lloyd, G. C., (2005). Does Herzberg's Motivation Theory have Staying Power? *Journal of Management Development*, 24(10), pp. 929-943
- López, J., (2005) Motivación Laboral y Gestión de Recursos Humanos en la Teoría de Frederick Herzberg. *Rev. Invest Fac Ciencias Administrativas UNMSM*, pp. 25-36
- Lupano, M. and Waisman, S., (2018). Work engagement y su relación con la performance y la satisfacción laboral. *Psicodebate*, 18(2), pp.77-80.

- Manpower Group, (2016). *Millennial Careers: 2020 Vision Facts, Figures and Practical Advice from Workforce Experts*, S.L: Manpower Group.
- McGregor, D. M., (1957). The Human Side of Enterprise. *Management Review*, 46, pp. 622-628.
- McGregor, D. M., (1960). *The Human Side of Enterprise*. 1ª ed. Nueva York: McGraw-Hill.
- McGregor, D. M., (1979). *Leadership and Motivation: Essays*. 6ª ed. Cambridge: M.I.T. Press.
- Myers, K. y Sadaghiani, K. (2010). Millennials in the Workplace: A Communication Perspective on Millennials' Organizational Relationships and Performance. *Journal of Business and Psychology*, 25(2), pp.225-238.
- Miner, J. B., (2003). The Rated Importance, Scientific Validity, and Practical Usefulness of Organisational Behaviour Theories: A Quantitative Review. *Academy of Management Learning and Education*, 2, pp. 250-268,
- Muñoz, A. y Ramírez, M. (2014). La motivación de los empleados: más allá de la “zanahoria y el garrote. *AD-minister*, 24, pp.143-145.
- Norman , M., (2014). 6 ways to Motivate Gen Y in the Workplace. Business Insider, 10 de septiembre.
- Parkin, S., *et al.*, (2004). *Learning and Skills for Sustainable Development: developing a sustainability literature society*. London: Forum for the Future.
- Pew Research Center (2010). *Millennials: a Portrait of Generation Next*. [online] Disponible en: <http://www.pewresearch.org/wp-content/uploads/sites/3/2010/10/millennials-confident-connected-open-to-change.pdf> [Último acceso 24 Feb. 2019].
- PricewaterhouseCoopers (2013). *PwC's NextGen: A global generational study*. [online] California. Disponible en: <https://www.pwc.com/gx/en/hr-management-services/pdf/pwc-nextgen-study-2013.pdf> [Último acceso 24 Feb. 2019].
- Priya D. U. T. y Eshwar, S., (2014). Rewards, Motivation and Job Satisfaction of Employees in Commercial Banks – An Investigative Analysis. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 4(4), pp. 1-7.
- Randstad, (2016). Gen Z and Millennials collide at work, disponible en: http://experts.randstadusa.com/hubfs/Randstad_GenZ_Millennials_Collide_Report.pdf.
- Ryan, G. (2018). Introduction to positivism, interpretivism and critical theory. *Nurse Researcher*, 25(4), pp.14-20.
- Ryan, R. y Deci, E. (2000). Intrinsic and Extrinsic Motivations: Classic Definitions and New Directions. *Contemporary Educational Psychology*, 25(1), pp.54-67.

- Ryan, R., Williams, G., Patrick, H. y Deci, E., (2009). Self-determination theory and physical activity: The dynamics of motivation in development and wellness. *Hellenic Journal of Psychology*, 6, pp. 107-124.
- Saile, S. and Schlechter, A. (2012). A formative evaluation of a staff reward and recognition programme. *SA Journal of Human Resource Management*, pp.1-11.
- Schultz, T., (2014). Evaluating Moral Issues in Motivation Theories: Lessons from Marketing and Advertising Practices. *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 26(1), pp. 1-20.
- Singh, P., Rai, S. y Bhandarker, A., 2012. Millennials and the Workplace: Challenges for Architecting the Organisations of Tomorrow. 1st ed. New Delhi: Sage Publications.
- Suleman, R. y Nelson, B., (2011). Motivation the Millennials: Tapping into the potential of the youngest generation. *Leader to Leader*, 2011(62), pp. 39-44.
- Sullivan, N., (2014). Motivation can drive productivity. *Employee Benefits Magazine*, 1 de octubre.
- Taylor, M. B., (2015). The Integrated Dynamics of Motivation and Performance in the Workplace. *Performance Improvement*, 54(5), pp. 28-37.
- Vroom, V., (1964). *Work and motivation*. 1ª ed. Nueva York: John Wiley & Sons.
- 2009,
- 2009 Employee Job Satisfaction Survey , (2009). Understanding the Factors That Make Work Gratifying. *Society of Human Resource Management* , pp. 6 - 17.

ANEXOS

CUESTIONARIO REALIZADO A TRAVÉS DE GOOGLE DOCS.

¡IMPORTANTE! Sólo debes realizar este cuestionario si estudias o has estudiado en la Universidad Pontificia Comillas y tienes actualmente entre 22 y 38 años de edad.

1. ¿Cuál es tu sexo?

- Hombre
- Mujer

2. Únicamente el hecho de ser recompensado con incentivos monetarios (subidas de sueldo, bonus...) me motivaría a trabajar más duro.

- a. Totalmente de acuerdo
- b. De acuerdo
- c. Indiferente
- d. En desacuerdo
- e. Totalmente en desacuerdo

3. Considero que los incentivos monetarios son el factor que más me motivaría a dar lo mejor de mí en mi trabajo, por encima de otras recompensas no monetarias como el hecho de que me permitan tener mayor flexibilidad en mi horario de trabajo.

- a. Totalmente de acuerdo
- b. De acuerdo
- c. Indiferente
- d. En desacuerdo
- e. Totalmente en desacuerdo

4. Es más importante disfrutar de tu trabajo que el sueldo que ganes.

- a. Totalmente de acuerdo
- b. De acuerdo
- c. Indiferente
- d. En desacuerdo
- e. Totalmente en desacuerdo

5. ¿Estás trabajando o has trabajado?

- Sí
- No

Las siguientes preguntas sólo deben responderse si la respuesta a la pregunta 5 fue “sí”.

6. Disfruto de mi trabajo

- a. Totalmente de acuerdo
- b. De acuerdo
- c. Indiferente
- d. En desacuerdo
- e. Totalmente en desacuerdo

7. Trabajo porque encuentro mi trabajo valioso e interesante.

- a. Totalmente de acuerdo
- b. De acuerdo
- c. Indiferente
- d. En desacuerdo
- e. Totalmente en desacuerdo

8. Si mi trabajo es exigente y me da una sensación de responsabilidad, daré lo mejor de mí, aunque el sueldo no cumpla mis expectativas.

- a. Totalmente de acuerdo
- b. De acuerdo
- c. Indiferente
- d. En desacuerdo
- e. Totalmente en desacuerdo

9. Me siento a gusto en un trabajo en el que tengo que tomar decisiones importantes y tengo cierta responsabilidad.

- a. Totalmente de acuerdo
- b. De acuerdo
- c. Indiferente
- d. En desacuerdo
- e. Totalmente en desacuerdo

10. El hecho de que los directivos valoren mi trabajo me motivaría a trabajar más duro.

- a. Totalmente de acuerdo
- b. De acuerdo
- c. Indiferente
- d. En desacuerdo
- e. Totalmente en desacuerdo

11. Ordena los siguientes incentivos en función de la importancia que tengan para ti

- Aumento de sueldo / bonus
- Horario de trabajo flexible
- Feedback y reconocimiento del equipo directivo
- Oportunidades de promoción y ascenso.
- Seguridad laboral (permanecer estable en el puesto de trabajo)
- Trabajo interesante y exigente, que me ponga a prueba.