



FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y EMPRESARIALES

(ICADE)

**ANÁLISIS Y MODELIZACIÓN DE LA
SATISFACCIÓN LABORAL Y OTROS ASPECTOS
DETERMINANTES DEL ABANDONO LABORAL**

Análisis de la retención del talento

Autor: Antía Diéguez Coba

Director: María Eugenia Fabra Florit

Madrid

Junio 2018

Antía

Diéguez

Coba

**ANÁLISIS Y MODELIZACIÓN DE LA SATISFACCIÓN
LABORAL Y OTROS ASPECTOS DETERMINANTES
DEL ABANDONO LABORAL**



I. TABLA DE CONTENIDO

1. INTRODUCCIÓN	6
2. OBJETIVO	9
3. METODOLOGÍA	10
4. SATISFACCIÓN LABORAL Y ANTECEDENTES	11
<hr/>	
4.1 DEFINICIONES, AUTORES Y DETERMINANTES	11
4.2 TEORÍAS SOBRE LA SATISFACCIÓN LABORAL Y SUS DETERMINANTES	16
4.2.1 TEORÍA CARRERA PROTEICA	16
4.2.2 TEORÍA CARRERA SIN FRONTERAS / NÓMADA	17
4.2.3 TEORÍA CARRERA INTELIGENTE	18
4.2.4 TEORÍA Z	20
4.3 IMPORTANCIA DE LA MOTIVACIÓN EN UNA EMPRESA.	21
4.4 TEORÍAS QUE RELACIONAN LA MOTIVACIÓN CON LA PRODUCTIVIDAD	22
4.4.1 TEORÍA DE LOS DOS FACTORES DE HERZBERG	22
4.4.2 TEORÍA DE LAS NECESIDADES DE McCLELLAND	23
4.4.3 TEORÍA DE LA JERARQUÍA DE LAS NECESIDADES HUMANAS DE MASLOW	24
4.4.4 TEORÍAS X E Y DE MCGREGOR	25
4.4.5 MOTIVACIÓN, PRODUCTIVIDAD Y SATISFACCIÓN LABORAL	26
4.5 INSATISFACCIÓN LABORAL – ANÁLISIS DE LA ENCUESTA REALIZADA	28
5. CONSECUENCIAS DE LA FALTA DE SATISFACCIÓN LABORAL	34
<hr/>	
5.1 CESE ACTIVIDAD LABORAL	37
5.2 QUEJAS	39
5.3 FALTA DE LEALTAD	41
5.4 DESMOTIVACIÓN	43
5.5 FUGA DE TALENTO	45

5.6 PROPUESTA DE ESTRATEGIAS PARA REDUCIR LA INSATISFACCIÓN LABORAL	47
6. MILLENNIALS	49
6.1 DEFINICIÓN Y CARACTERÍSTICAS PRINCIPALES	49
6.2 CONTRASTE CON GENERACIONES ANTERIORES	50
6.3 ADAPTACIÓN DE LOS MILLENNIALS A LA VIDA LABORAL	52
6.4 ADAPTACIÓN DE LAS EMPRESAS AL TALENTO MILLENNIAL	54
7. CONCLUSIONES	56
8. BIBLIOGRAFÍA	58
9. ANEXO: CUESTIONARIO SOBRE SATISFACCIÓN LABORAL	64

II. RESUMEN Y PALABRAS CLAVE

Con este trabajo se intenta dar una solución al problema de la retención del talento, con un especial énfasis en la generación Millennial. Para ello, se ha realizado una encuesta sobre los factores más valorados a la hora de elegir un empleo a trabajadores de diferentes edades con el fin de poder comparar los resultados con aquellos obtenidos del estudio y el análisis de teorías presentadas por académicos de la materia. La satisfacción laboral es un tema de actualidad puesto que es esencial en el proceso de retención de talento, lo cual es fundamental para aumentar la productividad de los trabajadores y el buen rendimiento de la empresa. La satisfacción se ve afectada por diferentes factores para cada persona y en distintas proporciones, es por ello por lo que no puede generalizarse y su estudio resulta complicado. Como conclusión de este trabajo se obtienen una serie de recomendaciones para que las empresas puedan adaptarse a los trabajadores más jóvenes.

Palabras clave: Satisfacción laboral, retención de talento, millennials, motivación, productividad.

ABSTRACT AND KEY WORDS

With this report we try to give a solution to the talent retention problem in companies, making a bigger emphasis on the millennial workers. To achieve it, a questionnaire about the factors that are more valued when choosing a job has been conducted, and it was answer by workers of different age groups with the objective of comparing the results with those obtained from the study and analysis of different theories presented by scholars on the matter. Job satisfaction is a much updated topic nowadays since it is essential in the talent retention process. This plays a key role in the process of increasing workers' productivity and company's results. This satisfaction is affected by many different factors and in different proportions to each person, and it is because of this that it cannot be generalized and its study is complicated. As a conclusion to this paper, we obtain a series of suggestions that business should take into account in order to learn how to adapt themselves to the younger workers.

Key words: Job satisfaction, employee turnover, millennials, motivation, productivity.

1. INTRODUCCIÓN

En la actualidad, la Satisfacción Laboral es uno de los temas de mayor repercusión y discusión en el ámbito de las Relaciones Laborales ya que es un determinante decisivo para el buen rendimiento de los trabajadores, el aumento de su lealtad a la compañía y la consecuente mejora de los resultados de la empresa. Son múltiples los estudios llevados a cabo que demuestran la relación directa entre la falta de Satisfacción Laboral con el hecho de abandonar un puesto de trabajo. Estudiosos como Brayfield & Crockett (1995), Locke (1975), Porter & Steers (1973) y Vroom (1964)¹ afirman que esta relación es directa y negativa ya que han afirmado que sea probable la presencia de diferentes variables que influyen la decisión de abandonar el puesto de trabajo, se debería entender la manera en la que las personas toman decisiones. Por el contrario, otros estudios, como el llevado a cabo por Kraut (1975)² afirma que la relación es directamente positiva y que la frecuencia con la que los trabajadores piensan acerca de abandonar su trabajo, efectivamente influye a hacerlo y a tomar la decisión. Como se puede ver, encontramos discrepancias en la literatura analizada y se va a realizar un estudio para llegar a una conclusión propia.

Para ello es imprescindible asegurar la retención de talento en la empresa. La retención de talento, en palabras de Robbins (1996: 192-7), está influenciada por las recompensas equitativas entre trabajadores del mismo nivel, las relaciones con los compañeros y superiores, el desafío que sus obligaciones supongan al trabajador o la existencia de posibilidades de ascenso y/o aprendizaje en el futuro (variables con una relación directa y positiva con el nivel de satisfacción laboral). Conocer estas diferentes variables que influyen en los niveles de satisfacción en el trabajo, es muy importante y varía dependiendo de cada autor.

Korman llevó a cabo en 1978³ un estudio las variables que afectan a la satisfacción directamente son ambientales y entre ellas se encuentran el nivel de profesionalidad, el tipo de liderazgo – un liderazgo participativo incrementaría la satisfacción– el salario,

¹ (H. Mobley, 2018)

² (H. Mobley, 2018)

³ (Gargallo Castel, n.d.)

reconocimientos y posibilidades de promoción entre otros tendrían un efecto positivo es decir, a mayor nivel de estas variables, mayor sería el nivel de satisfacción. El estudio se llevó a cabo con una muestra de trabajadores que no estaban trabajando en el momento de la encuesta, con datos obtenidos del Statistical Abstract de Estados Unidos de ese año.

Por otro lado, la satisfacción laboral también está relacionada estrechamente con la retención de talento por parte de la empresa, lo cual para muchas es una de las tareas más difíciles.⁴ La retención de talento es un factor clave para el buen desempeño de la empresa ya que no solo afecta a los resultados sino también a la motivación de los empleados que, si la rotación es más frecuente pueden sufrir desmotivación del grupo, desestructuración de los planes de trabajo o deficiencias en el servicio prestado a clientes, entre otros. Las empresas deberían tener como un objetivo retener a sus trabajadores y evitar la fuga de talento de su plantilla y, para ello, deberán tener en cuenta la influencia de las diferentes variables en cada persona y las situaciones más críticas que pueden desencadenar estas situaciones de abandono. No todas las variables afectan de la misma manera a todos los trabajadores ni tienen el mismo peso a la hora de tomar una decisión, para identificarlos hay que conocer las características de cada uno de los trabajadores y los factores que los desencadenan y aquellos factores que están en las manos de la empresa para asegurar el bienestar general de sus empleados.

Strasser (1984) afirma que uno de los antecedentes de la satisfacción laboral era compromiso que los trabajadores tuvieran con la empresa, lo que hace de este una de las condiciones más decisivas. Por otro lado Charles Glisson y Mark Durick (1988)⁵, de acuerdo con esta afirmación, defienden que esta variable está definida por tres variables principales: liderazgo, la edad de la empresa y la edad del trabajador.

Es relevante también la relación que la Satisfacción Laboral presenta con respecto a la productividad y la motivación y las diferentes teorías que explican tanto la satisfacción laboral como la ausencia de esta, la insatisfacción.

⁴ (Prieto Bejarano, 2013)

⁵ (Glisson and Durick, 1988)

Es por ello que nos centraremos en su estudio para así poder obtener una conclusión acerca de la relación que tienen con el hecho de abandonar el puesto de trabajo y poder dar una solución a la aumentada rotación de empleados con un enfoque hacia la nueva generación de trabajadores *Millennials*.

Esta generación es presentada como un reto para las empresas dado que sus características principales como trabajadores difieren en gran medida de esas de sus progenitores. Son trabajadores que trabajan bien en grupo, por lo general tienen un mayor nivel de preparación y un buen manejo de las nuevas tecnologías. No obstante, por otro lado, este trabajador resulta un riesgo para las empresas ya que tienen unas ideas muy definidas acerca de lo que quieren y esperan que se les ofrezca. No sienten la necesidad de tener un empleo por ello preferirían no trabajar que están en un puesto que no les gusta. Otra característica que les diferencia de sus progenitores sería la pérdida de la necesidad de encontrar estabilidad. Los *Millennials* ya no buscan una estabilidad permanente en la empresa ya que no tienen problemas con cambiar de empresa para poder aumentar su nivel profesional, esto provoca que la retención de talento resulte más difícil.

2. OBJETIVO

A través de este trabajo se va a intentar explicar en profundidad la satisfacción laboral, sus antecedentes, la importancia que esta tiene en la empresa, sus efectos y las formas de mantenerla desde un enfoque que posiciona a la generación Millennial como objetivo del estudio. Para ello se comparará esta generación de nuevos trabajadores con aquellos pertenecientes a generaciones anteriores. Para poder hacer un estudio sobre la satisfacción laboral se va a comenzar por hablar de los antecedentes de esta y de las visiones de carrera proteica y carrera sin fronteras, entre otras. La primera fue originada tras los cambios culturales, políticos y económicos surgidos durante las últimas décadas que han llevado a las organizaciones a buscar una estructura de trabajo menor con mayores niveles de adaptabilidad, experiencia e inteligencia. En segundo lugar, la carrera sin fronteras hace referencia a los cambios originados con la creciente globalización.

Se analizará en segundo lugar, las consecuencias de la falta de satisfacción laboral, analizando consecuencias como el cese de la actividad laboral, la aparición de quejas, la falta de lealtad o la desmotivación de la plantilla de la empresa. Estudiando sus causas, consecuencias, métodos para evitarlos y sus aplicaciones a las prácticas actuales y como estas afectan a la fuga de talento en las empresas. Tras este estudio se intentará dar una solución a la creciente rotación de talento y a la fuga de trabajadores para así, adaptándolo a la situación de los trabajadores más jóvenes, los Millennials, poder proponer nuevos métodos de atracción y fidelización de talento.

3. METODOLOGÍA

Este trabajo se ha realizado siguiendo los métodos deductivos e inductivos. Utilizaremos el método deductivo para inculcar en datos y hechos, así como en la historia del departamento de Recursos Humanos. La información obtenida de este primer método la apoyaremos con deducciones y comprensiones propias extraídas como resultado de la lectura e investigación utilizando el método inductivo.

Se ha realizado un análisis de una gran cantidad de fuentes bibliográficas como son artículos, publicaciones, informes y documentos de investigación sobre los temas más relevantes para el desarrollo de este trabajo.

A mayores se realizará un cuestionario a alumnos de último grado de universidad y trabajadores tanto de nueva incorporación que están iniciando su vida laboral como veteranos con mayor experiencia para así poder recopilar información de primera mano sobre las inquietudes y deseos de los trabajadores, y así analizarla, compararla y comentarla con relación a la satisfacción laboral y a los factores que la fomentan. Con esta encuesta se mostrarán las diferencias entre trabajadores de diferentes generaciones y en diferentes situaciones personales.

4. SATISFACCIÓN LABORAL Y ANTECEDENTES

4.1 DEFINICIONES, AUTORES Y DETERMINANTES

La habilidad de una empresa para retener a sus trabajadores es fundamental a la hora de asegurar su éxito y permanencia por ello la retención de talento toma una gran importancia ya que influye en factores como los resultados de la empresa, la satisfacción laboral y la satisfacción de los consumidores, entre otros.⁶

La Satisfacción Laboral se podría definir, en palabras de autores como Beer (1964), Blum (1976) o Smith, Kendall y Hulling (1969), como el nivel de agrado que los trabajadores tienen con su actual puesto de trabajo y por lo tanto es fundamental para la retención de talento por parte de las empresas. Esta y otras definiciones están recogidas en las tablas de la página siguiente, en la que se pueden apreciar los diferentes puntos de vista de varios autores. La Satisfacción Laboral puede ser definida teniendo en cuenta diferentes variables, dándole un enfoque profesional, analizando la respuesta de los trabajos de cara a las funciones que realizan y su nivel y puesto profesional; o un enfoque más personal, analizando las relaciones que forman y adquieren en su ambiente de trabajo con sus compañeros.

Son muchos los autores que han dedicado a su estudio por lo que es lógico que cada uno de ellos le haya atribuido una definición diferente teniendo en cuenta sus distintos enfoques. Se trata de un concepto ambiguo por lo que está abierto a interpretaciones y a distintos puntos de vista teniendo en cuenta los diferentes contextos en los que se quiera analizar.

Se distinguen dos enfoques principales para la clasificación de las diferentes definiciones de “Satisfacción Laboral”, el primer grupo de autores lo detallaría como una respuesta emocional hacia el trabajo realizado (Crites 1969, Smith, Kendall y Hulling 1969, Locke 1976, Muchinsky 1993 y Newstron y Davis 1993), mientras que otros consideran que está directamente relacionado con las expectativas que el trabajador tenía con respecto al trabajo y el ambiente en el que se desarrolla, es decir, como una comparación entre las posibilidades de los trabajadores en su puesto de trabajo y los resultados actuales que obtienen (Porter 1962, Beer 1964, Blum 1976, Harpaz 1983, Griffin y Baterman 1986, Newstron y Davis

⁶ (Lahkar Das and Baruah, 2013)

1993, Brief y Weiss 2001). También se pueden distinguir pensadores que consideran la Satisfacción Laboral como una variable económica (Hammermesh 1977, Freeman 1978 y Borjas 1979).⁷

A continuación se muestran algunas de las principales definiciones⁸ de cada grupo:

SATISFACCIÓN LABORAL COMO RESPUESTA A UN ESTADO EMOCIONAL:

AUTOR	AÑO	DEFINICIÓN
CRITES	1969	Estado afectivo, en el sentido de gusto o disgusto general, que la persona muestra hacia su trabajo.
SMITH, KENDALL Y HULLING	1969	Sentimientos o respuestas afectivas referidas, en este caso, a facetas específicas de la situación laboral.
LOCKE	1976	Estado emocional positivo y placentero resultante de la percepción subjetiva de las experiencias laborales del sujeto.
MUCHINSKY	1993	Respuesta emocional o una respuesta afectiva hacia el trabajo.
NEWSTRON Y DAVIS	1993	Un conjunto de sentimientos y emociones favorables o desfavorables con las que los empleados ven su trabajo.

SATISFACCIÓN LABORAL COMO RESPUESTA AL TRABAJO Y AL AMBIENTE EN EL QUE SE DESARROLLA:

AUTOR	AÑO	DEFINICIÓN
PORTER	1962	La diferencia que existe entre la recompensa percibida como adecuada por parte del trabajador y la recompensa efectivamente recibida.

⁷ (Reverter, Crespi-Vallbona and Mascarilla-Miro, 2012)

⁸ Fuente definiciones: (Chiang, Martín and Nuñez, 2010)

BEER	1964	Una actitud de los trabajadores hacia aspectos concretos del trabajo tales como la compañía, el trabajo mismo, los compañeros y otros objetivos psicológicos del contexto del trabajo.
BLUM	1976	Es el resultado de las varias actitudes que tiene el trabajador hacia su trabajo y los factores relacionados con él y hacia la vida en general.
HARPAZ	1983	Las personas que trabajan usualmente desarrollan un conjunto de actitudes que puede ser descrito por el término general de satisfacción laboral.
PEIRÓ, GONZALES-ROMA Y ZURRIAGA	1984 – 1995	Una actitud general ante el entorno, las condiciones de trabajo y las actividades que se han de realizar en el empleo. (Gamboa et al., 2007)
GRIFFIN Y BATERMAN	1986	Es un constructo global logrado a través de facetas específicas de satisfacción como son el trabajo, el sueldo, la supervisión, los beneficios, las oportunidades de promoción, las condiciones de trabajo, los compañeros y las prácticas de la organización.
NEWSTRON Y DAVIS	1993	Una actitud afectiva, para poner de relieve que es el elemento afectivo de la actitud el que predomina en este constructo.
BRAVO, PEIRÓ Y RODRÍGUEZ	1996	Una actitud o conjunto de actitudes desarrolladas por la persona hacia su situación de trabajo. Estas actitudes pueden ir referidas hacia el trabajo en general o hacia facetas específicas del mismo.
BRIEF Y WEISS	2001	Es una combinación entre lo que influye en los sentimientos y la cognición (pensamiento). Tanto la cognición como lo que influye en los sentimientos contribuyen a la satisfacción laboral. Es como un estado interno que se expresa de forma afectiva o cognitiva. La satisfacción como actitud es un constructo hipotético que se pone de manifiesto en cada una de estas dos formas.

Cada uno de estos autores tiene una definición, pero como se puede observar hay términos que se repiten en varios de ellos, son estos términos los que, juntando las diferentes perspectivas, nos dan una visión más amplia de todo lo que Satisfacción Laboral implica. Estos son: estado emocional, sentimientos, actitud, respuesta del trabajador, conjunto de actitudes, sentimientos y pensamientos entre otros. Del mismo modo, los factores que tienen una mayor influencia en cuanto a la determinación del nivel de satisfacción de un trabajador son: la empresa, los compañeros, condiciones de trabajo, perspectivas de promoción, nivel de estabilidad, desarrollo personal y la satisfacción tanto intrínseca como extrínseca con respecto a la compañía. Estos los denominaremos de ahora en adelante: determinantes.

Autores como Quinn y Mandilovitch (1975) o Sicherman y Galor (1990) han querido añadir a la lista de determinantes el desajuste educativo y el desajuste en cualificación de los trabajadores⁹, afirmando de esta manera que aquellos trabajadores sobre-educados muestran un nivel de motivación y de satisfacción laboral inferior y su rendimiento en el puesto de trabajo es también menor. Esto se deriva de las expectativas que se imponen a sí mismos, tanto salariales como en cuanto a contenidos del puesto. Por ejemplo, al tener un nivel más alto de estudios, su expectativa salarial es mayor que aquella de una persona que tuviera una educación adecuada para el puesto. Este último estaría dispuesto de hacer el mismo trabajo a cambio de una menor remuneración y su satisfacción laboral sería igual o mayor. A cerca de estos trabajadores, Robst (1995)¹⁰ afirma que los trabajadores sobre-educados, al contrario de lo que se pueda suponer, no suelen sentir que estar en un puesto de menor rango que el que su educación les podría proporcionar, les vaya a formar para en un futuro crecer profesionalmente.

La satisfacción laboral puede alcanzarse a través de diferentes métodos y estar sujeta a diversas cualidades y factores. Estos factores pueden provenir de diferentes naturalezas y estar derivados de diferentes situaciones. Podemos distinguir, por ejemplo, factores relacionados directamente con la persona; esos que se refieren a cómo los trabajadores se

⁹ (Fabra and Camisón, 2008)

¹⁰ (Rubin, 2005)

encuentran en su puesto de trabajo. Entre los que se encuentra, el nivel de reto que le suponen sus obligaciones, las relaciones que este mantiene con sus compañeros, el apoyo que reciba de sus superiores o su satisfacción con las recompensas que le corresponden.

La Asociación de Administración de Recursos Humanos (Society for Human Resource Management)¹¹ llevó a cabo en 2013 una encuesta que demostró que el factor más importante y decisivo a la hora de determinar el nivel de satisfacción de un trabajador en una empresa son el salario y las compensaciones. No obstante, no son las únicas variables que afectan a la Satisfacción Laboral, esta se puede relacionar con diferentes aspectos que introducen a la satisfacción.

¹¹ (Morgan, 2014)

4.2 TEORÍAS SOBRE LA SATISFACCIÓN LABORAL Y SUS DETERMINANTES

Se han desarrollado varios modelos que tienden un puente entre las teorías de Carrera tradicional y los avances contemporáneos del ambiente de negocios global, competitivo y en el que se rescatan los valores individuales.

Rousseau desarrollo una teoría que afirmaba que el contrato psicológico estaba constituido por los compromisos que el trabajador esperaba de la empresa para la que trabajaba. Lo hizo basándose en el trabajo de autores anteriores como Levinson, Price, Munden, Mandl y Solley.¹²

A lo largo del tiempo múltiples pensadores y estudiosos han propuesto diferentes teorías con la intención de poder comprender y llegar a una conclusión acerca de cómo se comportan los trabajadores en el ambiente laboral y como han evolucionado la forma en la que los profesionales se plantean su futuro profesional a largo plazo.

Debido al cambio que se ha experimentado en la forma de dirigir una carrera profesional con el paso del tiempo, las empresas han dejado de tener tanto poder de decisión y este se ha trasladado a los trabajadores. Para explicar este fenómeno social y profesional han surgido varias teorías como la Proteica y la Sin Fronteras, dos teorías que muestran los grandes cambios que han surgido en este ámbito y proponen nuevas maneras para el planteamiento de una carrera profesional.

4.2.1 TEORÍA CARRERA PROTEICA

Esta teoría surge de la mano de Hall (1976, 2002) para dar respuesta a las nuevas demandas del entorno y de las personas centrandó sus aplicaciones en la mejora de la eficiencia de las diferentes organizaciones sin importar su actividad. Busca alcanzar mayores niveles de inteligencia y rapidez mientras busca que el trabajador sea más flexible y adaptable. Este modelo lleva a cabo una nueva manera de entender la empresa de forma que esta ya no es la responsable de establecer las metas profesionales de los trabajadores, sino que es el propio trabajador el que lo maneja teniendo en cuenta sus experiencias,

¹² (Rousseau and Parks, 1993)

aspiraciones, objetivos y emociones. Baruch describió en 2004 este tipo de carreras como “un contrato con uno mismo en lugar de con una empresa”.

Este término de Carrera Proteica apareció en 1976 cuando las empresas empezaban a separarse del sistema tradicional de gestión de trabajadores, mientras comenzaba a dejar en manos del propio trabajador el control de su carrera profesional y el alcance del éxito profesional. Esta dirección está directamente influenciada por el nivel de educación, entrenamiento, experiencia, etc. del trabajador.

Como es el propio trabajador el que dirige sus selecciones profesionales de acuerdo con sus objetivos y metas, esta teoría se centra en las diferencias entre las metas personales y profesionales del trabajador y aquellas establecidas por parte de la empresa. Algunas de los valores principales de una Carrera Proteica son: libertad y desarrollo profesional, compromiso y el alcance de una carrera satisfactoria. King llevó a cabo un estudio en 2004 con el que determino que las personas que llevaban este tipo de carreras a cabo obtenían resultados más positivos a nivel psicológico.

4.2.2 TEORÍA CARRERA SIN FRONTERAS / NÓMADA

Esta segunda teoría surgió en la década de los noventa (Arthur & Rousseau, 1996) como resultado de la evolución de la dinámica de profesionales y está directamente relacionada con los diferentes cambios de la economía global. Este nuevo modelo dedicado a entender una nueva forma de trabajar y de planear el futuro profesional se deriva de las diferentes crisis que han obligado a los trabajadores a transformarse y adaptarse mediante un nuevo principio: la empleabilidad. Una carrera sin fronteras está marcada por su independencia de los modelos tradicionales de carrera.

Al igual que hacia la teoría de Carrera Proteica, la teoría de Carrera sin Fronteras (o Nómada) propone un nuevo modelo y forma de planteamiento para el desarrollo profesional. En este caso, como resultado de los cambios socioeconómicos que se han llevado a cabo a lo largo de los últimos años, las empresas ya no pueden asegurar la continuidad de los trabajadores en la empresa y es por este motivo por el cual Cappelli (1999) propone que los trabajadores desarrollen un plan de carrera independiente del de las empresas.

Como resultado de las diferentes crisis que se dan a lo largo de la vida profesional, el trabajador responde transformándose y consolidando su rol bajo un nuevo principio, el de la empleabilidad. El objetivo principal es alcanzar el éxito psicológico mediante el aprendizaje continuo, la adaptación a los cambios y un buen desempeño. Algunos autores señalan que esta teoría tiene una fuerte tendencia de crecimiento en la población laboral.

Briscoe (2006) define el modelo de Carrera Nómada como una manera de reaccionar abiertamente con el mundo y las organizaciones, adaptándose a la interacción de los trabajadores entre diferentes empresas y organizaciones buscando oportunidades de progreso beneficiosas para el desarrollo profesional. A esto Baker y Aldrich añadieron en 1996 que para considerar una carrera como Nómada esta debería cumplir tres condiciones: el trabajador debería contar con un número elevado de empleadores, tener un conocimiento profundo sobre la materia en la que se especialice y conocer a fondo su identidad personal.

Un estudio llevado a cabo ha determinado que las personas que llevan a cabo este tipo de modelo de carrera tienen niveles de satisfacción profesional más bajos que aquellas personas que se inclinan por seguir el modelo de carrera proteica. No obstante, los estudios en este ámbito son escasos por lo que no se puede conocer con seguridad la verdadera relación entre ellos.^{13 14 15}

4.2.3 TEORÍA CARRERA INTELIGENTE

Esta teoría tiene su base en los trabajos de Quinn (1992) y surge de un extenso estudio del modelo de Carrera sin Fronteras por lo que se podría considerar como una visión de la misma. Esta teoría se basa en la afirmación de que los trabajadores contemporáneos no tienen por qué centrarse o comprometerse con un solo empleador, es decir, del mismo modo y al mismo tiempo que dedican parte de su tiempo en una empresa pueden dedicar los mismos esfuerzos en otra. Esta teoría se centra en analizar las ideas tradicionales que se tienen acerca del desarrollo profesional poniendo especial énfasis en la seguridad laboral, las oportunidades de promoción y la dependencia que los trabajadores tienen en la empresa.

¹³ (Fernandez and Enache, 2008)

¹⁴ (Alvarado and MARTÍN RÍOS, 2010)

¹⁵ (Rodrigues et al., 2015)

Uno de los objetivos que tiene esta teoría es entender por qué, cómo y a quién debe enfocar sus habilidades y conocimientos. Presta especial atención a las creencias y valores personales de los trabajadores, así como a tratar las conexiones personales de los trabajadores y sus motivaciones y expectativas. Conoce los mayores motivantes de los trabajadores como son el ascenso, la seguridad el desafío que el trabajo realizado significa para la persona la independencia que puede tener con respecto a sus compañeros.

Entender el “Por qué” de la carrera profesional. Esto hace referencia a la verdadera razón por la que una persona decide desarrollarse en un puesto de trabajo y no en otro. En la mayoría de los casos la respuesta a esta pregunta se manifiesta en la vida no laboral. En otras palabras, las verdaderas razones por las que una persona decide desarrollarse en un ámbito profesional o en otro están relacionadas con sus motivaciones personales como puede ser la búsqueda de una mejor conciliación de la vida personal con la profesional o el deseo de desarrollo de otras cualidades y capacidades personales en un ámbito diferente al profesional (como son las artes, deportes...).

Conocer el “Cómo” hacer un trabajo guarda una relación directa tanto con las aptitudes como con la experiencia necesarias para llevarlo a cabo. Estas habilidades están directamente relacionadas con las características personales y los conocimientos que se requieren para llevar a cabo las actividades estratégicas de la empresa.

En último lugar, saber “Quién” se refiere a conocer las relaciones interpersonales de un trabajador y la contribución que con estas pudiera beneficiar a la empresa. Esta podría aplicarse tanto a nivel de proveedor-cliente,

La combinación de estos tres factores es lo que identifica y diferencia una carrera profesional de otra haciéndolas únicas e inimitables que determinaran el nivel de éxito de los trabajadores. A su vez puede ayudar a identificar cuáles son los factores que combinados proporcionan un mayor valor a la empresa en cuanto a mejorar su ventaja sobre sus competidores.¹⁶¹⁷

¹⁶ (Arthur, Claman and DeFillippi, 1995)

¹⁷ (DeFillippi and Arthur, 1996)

4.2.4 TEORÍA Z

Esta teoría fue desarrollada por Ouchi¹⁸ y tiene como objetivo principal la “creación de una nueva cultura en la cual la gente encuentre un ambiente laboral integral que les permita auto-superarse para su propio bien y el de la empresa”. También se conoce esta teoría como el “Método Japonés” ya que fue popularizada durante el boom económico.

Esta teoría tiene su fundamentación en tres principios básicos que son la confianza, sutileza e intimidad. Con ellas pretende dar atención a las relaciones humanas y sociales. De esta forma, analiza a los trabajadores no solo por su forma de trabajar y de actuar en un ámbito laboral sino también, teniendo en cuenta su vida personal para así poder obtener un mayor rendimiento y productividad. Crea la visión de “Filosofía Empresarial Humanista”.

Las empresas que adoptan esta filosofía tienen en común el empeño en dar formación a todos sus empleados sin importar su posición, la implementación de un plan de disminución de rotación de personal y la adaptación de un proceso ralentizado para la evaluación y promoción con mayor detalle del personal.

Para llevarlo a cabo es importante empezar por la reevaluación de la filosofía existente para así poder definir e implementar los cambios y tener en cuenta, durante todo el proceso de implementación, los aspectos de la vida personal de todos los trabajadores.

¹⁸ (Ouchi, 1981)

4.3 IMPORTANCIA DE LA MOTIVACIÓN EN UNA EMPRESA.

De las definiciones vistas anteriormente de satisfacción laboral, la más utilizada hasta ahora es la de Locke que lo define como “un estado emocional positivo y placentero resultante de la percepción subjetiva de las experiencias laborales del sujeto”¹⁹. La satisfacción laboral está relacionada con muchos factores, pero, depende más estrechamente de la motivación y la productividad. La motivación es definida como un “conjunto de factores internos o externos que determinan en parte las acciones de una persona”²⁰ y la productividad como “cualidad de aquel que tiene virtud de producir o que es útil y provechoso”²¹. Para analizar la relación de estas con la satisfacción desde diferentes puntos de vista, varios autores han llevado a cabo y desarrollado teorías y estudios sobre esta materia, estas teorías difieren en cuanto a los grados y el punto en que se alcanza la satisfacción. Analizaremos estas teorías en el punto siguiente para llegar a una conclusión que pueda relacionar estos dos factores clave (la motivación y la productividad) con la satisfacción laboral.

¹⁹ (Locke, 1976)

²⁰ (RAE, 2018)

²¹ (RAE, 2018)

4.4 TEORÍAS QUE RELACIONAN LA MOTIVACIÓN CON LA PRODUCTIVIDAD

4.4.1 TEORÍA DE LOS DOS FACTORES DE HERZBERG

Una de las teorías más aceptadas y estudiadas es la Teoría de los Dos Factores de Herzberg²² de la cual se han hecho, desde su presentación, más de 16 estudios, todos ellos con diferentes muestras de personas de diferentes países con diferentes profesiones (incluyendo trabajadores en países con diferentes regímenes políticos). Esta teoría sugiere que el trabajo debe ser enriquecido para conducir a una utilización efectiva del personal.

Con este estudio determina que los factores que afectan principalmente a la satisfacción de los trabajadores en su puesto de trabajo son dos: los factores de higiene y los factores de desarrollo (o motivadores). Los factores de higiene no están directamente relacionados con el trabajo en sí, sino que hacen referencia a las condiciones y el ambiente en el que se desarrolla la acción laboral. Por el contrario, los factores de desarrollo, o motivadores, son los intrínsecos al trabajador, sus sentimientos y actitudes de cara al trabajo, etc. Estos dos grupos afectan de forma independiente y diferenciada al trabajador. Clasificó de este modo los motivadores y factores de higiene:

- Motivadores: Logros, reconocimiento, trabajo personal, responsabilidad, progreso y crecimiento.
- Higiene: Política de administración de la empresa, supervisión, relación con el supervisor, condiciones de trabajo, salario, relación con los compañeros, vida personal, relación con los subordinados y estatus.

Tras el análisis de la muestra, Herzberg llegó a la conclusión de que el 81% de los factores que incrementan la satisfacción laboral eran los motivadores mientras que, de los que aumentaron la insatisfacción el 69% eran factores de higiene.

Como resultado de su estudio, Herzberg afirmó que satisfacción e insatisfacción no eran términos opuestos y que los factores que afectaban a cada uno de ellos eran diferentes.

²² (Herzberg, 2003)

También concluyó que no eran antónimos, sino que, el opuesto de satisfacción es la no satisfacción y de la insatisfacción, la no insatisfacción.

Herzberg afirmó que los factores de higiene no podían producir motivación ya que, aunque podían prevenir la insatisfacción, no podrían proveer al trabajador nada mayor que un estado básico de satisfacción que no sería motivador y en el caso en el que los empleadores intentaran utilizar alguno de estos factores como motivador, el resultado sería negativo.

Por otro lado, los motivadores son factores más difíciles de controlar, medir y manipular por lo que resultan más complejos. No obstante, los trabajadores suelen dar más importancia a los factores de higiene por lo que tener una plantilla motivada resulta una tarea complicada para las empresas.²³

4.4.2 TEORÍA DE LAS NECESIDADES DE McCLELLAND

A partir de la anterior teoría de Herzberg, McClelland desarrolló su Teoría de las Necesidades. La cual es similar a la teoría de Herzberg ya que también concluye que los trabajadores menos productivos son aquellos que prestan mayor atención a los factores de higiene mientras que los más trabajadores consideran más importantes los motivadores.

La teoría de McClelland propone que las características de los trabajadores son adquiridas con el tiempo tras el aprendizaje y las experiencias personales de cada persona. En su libro “The Achieving Society” describe tres tipos de necesidades motivacionales, estas son las siguientes²⁴:

- Necesidad de Logro (N-Ach): Un trabajador que tenga este tipo de motivación se mueve por conseguir alcanzar las metas que se proponen, estas metas van cambiando y evolucionando con el tiempo. Estos trabajadores evitan situaciones de bajo y alto riesgo ya que, el primer caso, si el riesgo de fallar es bajo no les resulta estimulante el reto ya que no van a sentirse realizados al conseguirlo. Por otro lado, si se trata de una actividad de alto riesgo, lo consideran demasiado difícil de conseguir y creen que se trata de una actividad en la que el factor de

²³ (Pardee, 1990)

²⁴ (McClelland, 1961)

mayor importancia es la suerte, por lo que no depende de sus conocimientos ni aptitudes.

- Necesidad de Afiliación (N-Affil): Los trabajadores con este perfil buscan formar relaciones con sus compañeros de trabajo y se motivan interactuando con otras personas. Buscan sentirse aceptados y adaptarse al ambiente laboral, son buenos trabajadores en equipo y trabajan bien de cara al público e interactuando con el cliente.
- Necesidad de Poder/ Autoridad (N-Pow): Este tipo de motivación impulsa a las personas que la poseen a ser efectivos, influyentes y a marcar la diferencia. Son líderes naturales y se sienten motivados para aumentar su estatus tanto en la empresa como socialmente. Este tipo de necesidad, cuando está presente en un manager, hace que sea más eficiente y que los resultados de la empresa sean mejores.

Ésta teoría afirma que todos los trabajadores poseen necesidades de los tres tipos en diferentes proporciones, creando así diferentes conjuntos de características que afectan a la productividad de cada trabajador y a su motivación. Por lo tanto, esta teoría está muy relacionada con los conceptos de aprendizaje ya que cuando un trabajador sienta una necesidad, McClelland afirma que buscará por todos los medios conseguirlo, por ello su motivación es fuerte y su productividad es mayor.

4.4.3 TEORÍA DE LA JERARQUÍA DE LAS NECESIDADES HUMANAS DE MASLOW

Otra de las teorías que relacionan motivación y satisfacción laboral es la de la Jerarquía de las Necesidades humanas de Maslow. Este autor a su vez sirvió de inspiración y para el desarrollo de las teorías X e Y de McGregor, que se verán en el siguiente punto.

Al desarrollar esta teoría, Maslow analizó y clasificó las necesidades que cada persona requería para llegar a un estado de satisfacción. Tras su estudio las clasificó en cinco grupos de los cuales el nivel más básico es el de las necesidades fisiológicas, seguidas de las necesidades de seguridad, de afiliación, de estima y de realización personal. No obstante, hay que tener en cuenta que no todos los individuos les dan los mismos niveles de importancia a cada una de las necesidades y que no tienen por qué estar satisfechas al 100% para poder

sentir la necesidad de la siguiente, de hecho, la mayoría de las personas están parcialmente satisfechas y parcialmente insatisfechas en todas las necesidades al mismo tiempo.²⁵

Las necesidades fisiológicas incluyen la necesidad de alimentos, agua y un hogar. Las de seguridad incluyen protección contra amenazas, peligros... Se puede aplicar en el contexto laboral a la seguridad que un trabajador puede sentir por la no discriminación y la seguridad de que no va a perder su puesto de trabajo. Las necesidades sociales harían referencia a las relaciones intrapersonales y los niveles de afecto que cada persona necesita. Por su parte las necesidades de estima se satisfacerían cuando una persona se siente capacitada para hacer su trabajo por el que es reconocido y apreciado, en caso contrario, que tenga libertad para cambiarlo. Por último, las necesidades de realización personal, las de mayor nivel, son aquellas que se satisfacen cuando un individuo utiliza todo su potencial para desarrollarse a la vez que siente deseos de seguir creciendo y aprendiendo. Este último nivel es del que se originará las teorías X e Y de McGregor.

La teoría de Maslow ha sido cuestionada ya que no es aplicable a las personas en conjunto ya que cada una tiene unos niveles de importancia diferentes para cada una de las necesidades y deberían ser analizados individualmente, no como un colectivo.

4.4.4 TEORÍAS X E Y DE MCGREGOR

Por su lado, McGregor formuló en 1960 dos teorías antónimas en el ámbito de la satisfacción laboral para explicar, por un lado, los dos tipos de trabajadores que hay en cada empresa y, por otro, el efecto en los trabajadores que causa la imagen que un manager tiene de ellos en la productividad y compromiso de estos con la empresa.

La **Teoría X** describe a un trabajador vago, al que no le gusta su trabajo y que evita asumir ningún tipo de responsabilidad. Es un trabajador motivado únicamente por el dinero y que necesita ser controlado y supervisado. Por otro lado, la **Teoría Y** describe a un trabajador al que le gusta su trabajo, que está motivado y que busca tener un puesto de responsabilidad en la compañía. Es creativo y tiene creatividad que necesita desarrollar a la vez que tiene deseos de actualizarse y seguir formándose. Es fundamental para los

²⁵ (Lopez Mas, 2005)

encargados de cada departamento que sepan diferenciar los diferentes tipos de trabajadores para poder adaptar sus formas de dirigirles y motivarles y, de esta forma, poder tener una productividad mayor en la empresa.

4.4.5 MOTIVACIÓN, PRODUCTIVIDAD Y SATISFACCIÓN LABORAL

Las teorías vistas anteriormente son propuestas de diferentes autores para intentar dar una explicación al origen de la satisfacción laboral, analizándolas se pueden relacionar en diferentes aspectos. En primer lugar, la teoría de los dos factores de Herzberg, propone la existencia de dos factores claves que influyen el comportamiento de los trabajadores teniendo en cuenta tanto el ámbito en el que se desarrolla la actividad laboral como los sentimientos y emociones que el trabajador experimenta de cara a sus responsabilidades. Herzberg propuso esta teoría para dar explicación al origen de la satisfacción laboral, pero afirmando que era necesario la presencia de los dos tipos de factores para que se diera un estado de motivación. La motivación, en sus palabras, es un sentimiento que proviene del conjunto que envuelve al trabajador, según Herzberg, por mucho que un empleador intente motivar a sus empleados y fomentar un ambiente de trabajo en el que la productividad sea común entre todos sus empleados, estos factores dependen directamente de la persona por lo que, en gran medida, no es posible implementarlo, pero sí lo sería fomentarlo.

Seguidamente, McClelland desarrollo una teoría complementaria a la teoría de Herzberg puesto que aplicaba también los factores desarrollados por el primer autor, pero añadía una relación más estrecha entre estos y la motivación. Determinó que los trabajadores que tenían unos niveles de productividad menores eran aquellos que prestaban mayor atención a los factores dependientes de la empresa y el ambiente laboral en lugar de aquellos que intentaban fomentar la productividad desde sí mismos, trabajando en sus metas, logros y aspiraciones. Con relación a la motivación, afirmo que los trabajadores podían experimentar tres fuentes de motivación: las metas que se propone a sí mismo, las relaciones personales formadas dentro del ambiente laboral y el estatus obtenido con sus resultados. McClelland afirma que cuanto mayor sea la motivación de un trabajador, mayor será su productividad.

En tercer lugar, Maslow añadió a este grupo de teorías su Jerarquía de las Necesidades Humanas. Con ella intentó ordenar de más a menos importante las necesidades personales

que llevan al estado de satisfacción. Las clasificó en cinco grupos y afirmó que, a pesar de que todas eran aplicables a todas las personas, no todas lo eran en la misma medida.

Por último, las teorías X e Y de McGregor, son teorías que intentan explicar los tipos de trabajadores que existen en una empresa con relación a su productividad y nivel de responsabilidad. Esta teoría es muy utilizada para el análisis de la mano de obra y la correcta administración del talento de la empresa.

En conclusión, todas estas teorías aportan visiones diferentes, pero complementarias, en cuanto a la relación entre la motivación y la productividad, aun así, todas ellas están de acuerdo en que para que un trabajador se sienta motivado tiene que percibir que tanto el ambiente en el que se desarrolla como sus condiciones personales son compatibles y propicias. Como resultado de ello obtenemos cuatro teorías que explican los factores motivadores de los trabajadores y los factores a tener en cuenta para impulsar la aparición de una motivación de cara a sus obligaciones. No obstante, es importante tener en mente que cada uno de los trabajadores es diferente y que los motivadores que les impulsan son variables y se encuentran en diferentes proporciones en todos ellos. El reto de las empresas para conseguir una productividad mayor de su plantilla es poder identificar estos factores, o al menos aquellos que afectan a un mayor número de personas en mayor medida, para así poder tomar medidas que los potencien. Solamente con una plantilla motivada la satisfacción general de los trabajadores crecerá y con ella la productividad obtenida por la empresa.

4.5 INSATISFACCIÓN LABORAL – ANÁLISIS DE LA ENCUESTA REALIZADA

Una de las consecuencias de la ausencia de satisfacción es la insatisfacción laboral. Cuando hablamos de insatisfacción, nos referimos a la falta de satisfacción de los trabajadores de la empresa, contradictoriamente a lo que decía Herzberg, el cual aseguraba que estos términos no eran antónimos ya que podían darse al mismo tiempo, no obstante, por cuestiones académicas para este apartado trataremos la no satisfacción como insatisfacción ya que el trabajo de Herzberg es un análisis muy simplista que no tiene en cuenta muchos de los factores que se deberían cuando se analiza esta variable.

La insatisfacción puede estar ocasionada por diferentes causas y factores que pueden derivar en distintas consecuencias como son la pérdida de lealtad del trabajador de cara a la compañía, la negligencia con respecto a sus responsabilidades, el abandono del puesto de trabajo o la fuga de talento.

Este mismo autor, Herzberg, concluía su teoría diciendo que la “satisfacción laboral está basada en la aceptación de que la verdadera clave para tener una organización sana es la aceptación de que el crecimiento organizacional es el factor que más comúnmente lleva a los trabajadores a estar más contentos y a tener un nivel mayor de productividad”.²⁶

Por otro lado, autores como Brayfield (1960) y Kahn (1961)²⁷ contradicen la teoría de Herzberg y sugieren que es posible que los resultados de sus estudios no hayan sido correctamente analizados. Algunos de los motivos que darían al respecto sería que las personas suelen atribuir las fuentes de insatisfacción a factores externos y no a sí mismas ni asociarlas a resultados de sus propios actos y, por lo tanto, que el estudio estaría perjudicado también en el sentido de que las personas suelen sentirse más satisfechas cuando sus resultados son mejores gracias a su aportación en la empresa, su nivel de responsabilidad o el reconocimiento de sus esfuerzos y éxitos.

Uno de los motivos por los cuales se puede dar la insatisfacción es la sobre cualificación de los trabajadores. Tal y como se ha comentado anteriormente en este trabajo,

²⁶ (Congo, 1986)

²⁷ (Stanley Ferguson, 1973)

los trabajadores que cuentan con una preparación superior a aquella que su puesto de trabajo requiere pueden desarrollar sentimientos de insatisfacción puesto que sienten que poseen habilidades que no están siendo empeladas y que podrían tanto ayudar y ser beneficiosas para el avance de la empresa, como conseguirles un puesto de trabajo nuevo y superior.²⁸

Hay muchos factores que afectan a los niveles de satisfacción y no todos tienen los mismos niveles de influencia sobre las personas. Un estudio de 1997²⁹ concluyó que las mujeres tenían menores expectativas del sector laboral y por ello se satisfacían más fácilmente. Estas trabajadoras esperaban peores condiciones por lo que era más fácil complacerlas y satisfacerlas. En la encuesta llevada a cabo para este trabajo por elaboración propia se observó que el 68,69% de los participantes pensaban que la igualdad entre sexos era importante o muy importante para la obtención de una satisfacción laboral de acuerdo con el puesto de trabajo. Un 19,13% lo consideraban irrelevante con únicamente un 12,17% de los encuestados considerando que esta variable es poco importante.

A pesar de los intentos de diferentes autores, como los mencionados en este punto anteriormente, de encontrar y clasificar unos determinantes comunes a todas las personas para alcanzar la satisfacción laboral, la satisfacción (o insatisfacción) es un sentimiento individual que depende de las características personales de cada persona y de sus preferencias y metas. Para poder llevar a cabo un análisis más profundo, se ha realizado una encuesta online. El objetivo de la encuesta es determinar cuáles son los factores que condicionan en mayor medida los niveles de Satisfacción Laboral de los Millennials en comparación con los factores que los trabajadores de otras generaciones consideran más importantes.

La obtención de los datos de la encuesta se llevó a cabo a través de las redes sociales mediante la resolución de un cuestionario, el cual se puede encontrar en el anexo final. La muestra analizada está compuesta por 115 personas de edades comprendidas entre los 19 y 56 años, todas ellas con experiencia laboral, aunque en diferente medida; algunos de ellos contaban con más de 20 años de experiencia mientras que los participantes más jóvenes contaban solamente con meses en una posición de becario con contrato de prácticas. La

²⁸ (Green and Zhu, 2010)

²⁹ (Mysíková and Vecernik, 2013)

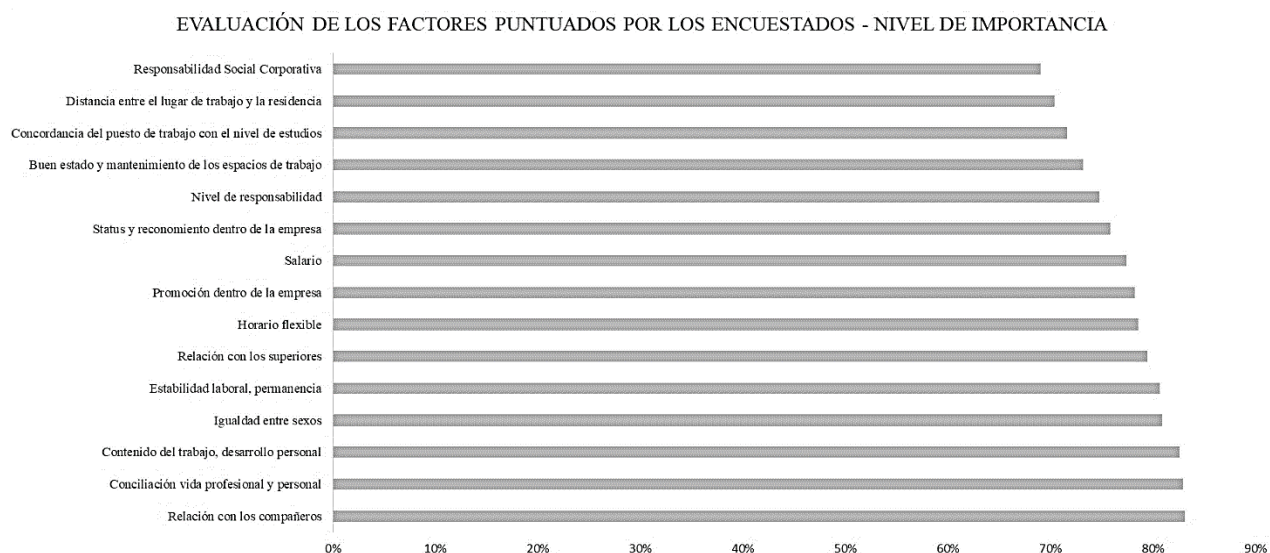
muestra (N=115) se compone en un 70,4% de mujeres y un 29,6% hombres. Estos pertenecen a campos profesionales diferentes y han cursado estudios superiores de diferentes especialidades como como son la Administración de Empresas, tanto en español como en inglés (39,13%), Derecho (9,56%), Ingeniería (9,56%), Economía (6,95%), o Enfermería entre otros.

A las personas encuestadas se les pidió que evaluaran el nivel de satisfacción que sentía que tenían en su puesto actual de trabajo en un ranking con valores del 1 al 5; o en su defecto, el que pensaba haber tenido en su última posición laboral. A esto, el 49,1% de las personas respondieron con un 4 y el 21,8% con un 5. Esto deja en minoría a las personas que se sentían insatisfechas (10,3% valores de 1 o 2) e indiferentes con respecto a su situación actual (19%). Cabe destacar que, de las personas que no están satisfechas con su puesto de trabajo, la mayoría son mayores de 30 años (únicamente 4 son menores de esa edad). Este es un dato importante en cuanto se valora también el hecho de estar casado, o no, y el de tener familia, o no ya que, a pesar de no estar satisfechos con su puesto de trabajo, los trabajadores de más de 30 años coinciden en que piensan permanecer en la empresa, por lo menos, durante los próximos dos años. No obstante, el 60,3% del total de personas encuestadas comparten la idea de mantenerse en el mismo puesto de trabajo en los próximos dos años.

Para el análisis de las diferentes variables que cada uno considera más importantes se han tenido en cuenta tanto el estado civil de la persona como el número de hijos de cada una. Esto se debe al hecho de que, al tener personas a su cargo, las prioridades de las personas cambian y es uno de los mayores diferenciadores entre generaciones puesto que los Millennials, por lo general, todavía no tienen familia a su cargo. De las personas que contestaron a la encuesta un 46,95% estaban casados, un 43,47% son solteros y el 9,56% restante respondió con un estado civil diferente (en este caso podrían ser viudos, divorciados... pero se han agrupado con el objetivo de simplificar el análisis).

En cuanto a las preferencias que cada encuestado valoraba como más importantes, las mejor calificadas fueron la relación con los compañeros, la conciliación de la vida profesional y familiar, el contenido de trabajo, desarrollo personal y la igualdad entre sexos.

Una de las mayores diferencias entre sexos es el factor al que cada uno da más importancia, en el caso de las mujeres es la concordancia del puesto de trabajo con el nivel de estudios mientras que, en el caso de los hombres, el factor más valorado es la promoción dentro de la empresa. Para el 84% de las mujeres el segundo factor más valorado es el nivel de responsabilidad y el tercero con un 82% es la promoción dentro de la empresa, el cual coincide con el factor más valorado por los hombres con un 86% de los votos totales. Para el 85% de los hombres el segundo factor más valorado es la posibilidad de tener un horario flexible (el cual también fue valorado positivamente por el 79% de las mujeres). Del mismo modo, el factor al cual tanto los hombres como las mujeres dan menor importancia es la distancia entre el puesto de trabajo y el lugar de residencia.



El resultado de la evaluación de los diferentes factores es el siguiente:

De la encuesta realizada para este trabajo se pueden extraer la conclusión de que los trabajadores tienen prioridades diferentes teniendo en cuenta sus situaciones personales, tanto su edad, estado civil, familia, nivel de estudios o sexo. Muchos de los encuestados situaban factores como la estabilidad laboral o la posibilidad de tener un horario flexible por encima del salario en cuanto a importancia. Entre los trabajadores de mayor edad, los factores que más influían a su decisión entre dos puestos de trabajo se encuentran la conciliación de la vida personal con la profesional, la relación con los compañeros y la estabilidad laboral. Estos factores contrastan con aquellos que fueron mejor valorados por los encuestados más

jóvenes los cuales se decantaron en mayor medida por determinantes como la igualdad entre trabajadores de diferentes sexos, la relación con los superiores o el contenido del trabajo y su desarrollo personal.

También es interesante destacar las diferencias entre las personas con diferentes estados civiles. Los trabajadores encuestados que se encontraban solteros llevaban una media de 2 años trabajando en su empresa actual y el 46% no pensaba permanecer en ella durante los próximos dos años. Por el contrario, aquellos trabajadores casados llevaban una media de 10.5 años y en un 83.33% sí tenían pensado permanecer a largo plazo en sus puestos de trabajo actuales. De la misma manera, aquellos encuestados que tenían hijos a su cargo presentaban una mayor permanencia en su puesto de trabajo actual (llevaban una media de 10.6 años) y el 82% de ellos pensaba permanecer al cabo de dos años. Los trabajadores sin hijos a su cargo, sin importar su estado civil, llevaban una media de 2 años y siendo un 55.5% de ellos los que pensaban permanecer a largo plazo en su puesto actual.

Algunos de los comentarios que se obtuvieron de los encuestados son los siguientes:

- Considero imprescindible las oportunidades de crecimiento personal.
- Requisito: capacidad de crecimiento personal y laboral dentro de la empresa. Como algo negativo, mucha carga de trabajo.
- Imprescindible el respeto y el sentimiento de ser valorado. Factores negativos el stress y tener que presionar o negar peticiones de otros compañeros.
- Un factor positivo es el respeto y uno negativo es la disolución de la vida personal.
- Imprescindible la flexibilidad
- Importante que exista una autentica cultura de empoderamiento y se estimule la capacidad de iniciativa. Un aspecto negativo sería una visión excesivamente jerarquizada de la organización que impidiese el desarrollo de iniciativas surgidas desde el segundo o tercer nivel del organigrama.
- Imprescindible el desarrollo personal y negativo el mal ambiente de trabajo con los compañeros, tanto subordinados como superiores.
- Que valoren mi trabajo y que tenga proyección profesional. Como característica negativa, trabajar con malos superiores que no valoren el talento.

- Como requisito imprescindible saber valorar el talento y que consiga lograr el ascenso aquel que sea buen trabajador y responsable en lugar de por enchufes. Importante saber inculcar a todo trabajador la filosofía de la empresa.

Por tanto, se puede concluir que las preocupaciones generales de los trabajadores encuestados son la valoración del talento y el trabajo realizado, la conciliación de la vida personal y la profesional y las oportunidades de crecimiento y desarrollo. Es por ello que las empresas deberán centrarse en el cumplimiento de estos requisitos para poder garantizar un mayor nivel de satisfacción laboral de sus trabajadores.

5. CONSECUENCIAS DE LA FALTA DE SATISFACCIÓN LABORAL

La insatisfacción laboral puede afectar al rendimiento de los trabajadores y a la productividad de la empresa, por ello las empresas deben tratar de mantener a sus trabajadores satisfechos personalmente. Las consecuencias de la insatisfacción pueden darse tanto de forma psicológica afectando al trabajador como de comportamiento afectando más negativamente a la empresa.

Para poder evitar la insatisfacción entre los trabajadores, las organizaciones han de intentar que estos trabajen en un entorno físico adecuado y con unas condiciones favorables. Para ello deberán poner todos los medios que tengan a su alcance para hacer que esto sea posible.

Dentro del primer grupo, el de las consecuencias psicológicas, se encuentra el sentimiento de desmotivación o la falta de interés por el trabajo que se realiza, esto puede llegar a producir en el trabajador un sentimiento de rechazo que derivará en el incumplimiento de sus funciones de forma habitual. La insatisfacción también puede afectar psicológicamente en mayor medida si se da durante un periodo de tiempo extenso con consecuencias de mayor gravedad como son la ansiedad, estrés o incluso, en casos extremos, depresión.

Cuando en una organización los trabajadores no están satisfechos se deberían utilizar las diferentes vías de comunicación para canalizar la información sobre las situaciones de desagrado para así sugerir propuestas para solucionarlo.

De la insatisfacción también nace el *Síndrome de Burnout*. Esta es una respuesta de los trabajadores tras estar sometidos durante un periodo extenso de tiempo. Este se puede manifestar de diferentes formas dependiendo de la persona, algunas de sus consecuencias se dan en forma de cambios de conducta, cambios emocionales, laborales o mentales. El Síndrome de Burnout puede afectar a la salud de la persona produciendo jaquecas, fatiga, mareos, vértigos, etc. Estos afectan a su conducta haciendo que aumente su consumo de bebidas no beneficiosas para su salud como son el café y el alcohol. Su carácter se convierte

en más conflictivo y distante, puede llegar a desarrollar ciertos niveles de irritabilidad que le incapacitarían el sentido de la empatía y concentración. Cuando un trabajador sufre este síndrome se deteriora su rendimiento laboral, aumentan los conflictos de este con sus compañeros y el ausentismo laboral por falta de motivación. Una de las consecuencias más directas de este síndrome es la rotación de personal y el abandono laboral, dos consecuencias también de la falta de satisfacción laboral.

Entre los autores que han estudiado el fenómeno de este Síndrome están Leiter y Durup que en 1994³⁰ afirmaron que este era consecuencia de las relaciones tanto con los trabajadores como con la empresa que la que la persona trabaja. También decían que este Síndrome se diferenciaba de la depresión en que esta era un conjunto de emociones y que tienen consecuencias sobre estas relaciones interpersonales.

Se da cuando las expectativas que se tenían sobre la vida laboral y ese puesto de trabajo en particular no están alineadas con la realidad del trabajo y situación profesional del trabajador. Las conductas que llevan a la aparición de este síndrome son el exceso de trabajo, el sobre esfuerzo que conlleva ansiedad y fatiga, la pérdida de ilusión y la pérdida de vocación tras la decepción de la realidad laboral. Como resultado de este síndrome los trabajadores experimentan insatisfacción y como consecuencia de esta se da el abandono laboral, aumento de las quejas, aparición de falta de lealtad de los trabajadores con la empresa, aumento del número de negligencias e incremento de la fuga de talento entre otros.

Robbins (1996)³¹ afirmaba con su gráfico sobre “respuestas frente a la insatisfacción laboral” que un trabajador insatisfecho era aquel que tenía actitudes negativas hacia el mismo y que, como consecuencia, experimentaría una de las siguientes respuestas.

³⁰ (Marrau, 2004)

³¹ (Robbins and Judge, 2018)



Según este gráfico las consecuencias de la insatisfacción pueden ser clasificadas en cuatro grupos:

- **SALIDA:** los empleados deciden abandonar la empresa y buscar un nuevo puesto de trabajo fuera de esta. Renuncia.
- **VOZ:** los trabajadores hacen sugerencias para la mejora de las condiciones laborales que consideran importantes. Fomentan el dialogo entre los diferentes grupos de la organización de forma activa y constructiva.
- **NEGLIGENCIA:** la peor de las cuatro respuestas, los trabajadores responden a su insatisfacción de forma destructiva y pasiva permitiendo que su situación sea peor y menos beneficiosa tanto para ellos como para la empresa (ausentismo, impuntualidad, falta de lealtad y esfuerzo son algunas de las actividades que se dan ante esta respuesta).
- **LEALTAD:** a pesar del descontento de los trabajadores con su situación laboral, su actitud permanece siendo constructiva mientras se encuentran a la espera de que su situación mejore con el tiempo.

Este modelo sirve como marco para analizar las diferentes respuestas de los trabajadores insatisfechos.

5.1 CESE ACTIVIDAD LABORAL

Hay cinco actitudes principales que explican la relación que los trabajadores tienen con su trabajo: satisfacción, involucración, compromiso, percepción del apoyo e identificación del empleado con la empresa.

Como ya hemos visto en el primer punto, la satisfacción es un sentimiento del trabajador hacia su puesto y puede resultar tanto positivo como negativo. El involucramiento es un concepto que define el nivel de identificación de los trabajadores con sus obligaciones y por tanto el nivel en el que se implicarán, además de que se ha descubierto que un mayor nivel de involucramiento se refleja en un menor ausentismo y reducción de la tasa de abandono laboral. El compromiso organizacional es la tercera actitud que define el grado en el que el empleado se identifica con una organización y sus metas. Este compromiso puede ser tanto afectivo como normativo o motivacional. La percepción del apoyo que la empresa brinda al empleado, si un trabajador se siente apoyado su rendimiento será mayor y su comportamiento ciudadano más cívico. Por último, la identificación del empleado con la empresa y su misión es un concepto que relaciona a los conceptos de involucramiento, satisfacción y entusiasmo. Este depende de los recursos que se le brinden al trabajador para el desempeño de su actividad laboral y de las oportunidades de desarrollo laboral y crecimiento que perciba.

En el caso de que un trabajador no sienta que recibe alguna de estas cinco actitudes o en el de que él no contribuya a la obtención de estas sensaciones por parte de otros trabajadores, la situación puede derivar en el abandono del puesto de trabajo voluntaria o involuntariamente.

El abandono laboral de forma voluntaria se da en los casos en los que es el trabajador el que decide poner fin a su relación laboral con la empresa. Las causas por las que un trabajador decide abandonar su puesto de trabajo suelen estar relacionadas con la aparición de nuevas oportunidades con mejores condiciones laborales o por el cambio de las preferencias personales. Estos cambios se pueden dar por una permutación de las circunstancias personales como el matrimonio, maternidad/paternidad, o por una cuestión de

expectativas laborales – con el paso del tiempo los trabajadores buscan mejores condiciones en términos de salario, horario y nivel de responsabilidad.³²

Por otro lado, el abandono laboral de manera involuntaria es el que se da en las situaciones en las que es la empresa la que decide extinguir su relación con el trabajador. Las causas para que se dé un despido suelen estar relacionadas con la falta de rendimiento del trabajador, la mala actitud del mismo o la falta de fondos para llevar a cabo la retribución de los mismos por parte de la empresa. Dependiendo de los motivos por los que se de esta situación, la empresa deberá compensar económicamente al trabajador. Existen diferentes tipos de despidos teniendo en cuenta los motivos que los originan.

- Despido disciplinario: por causas como falta de asistencia repetidas injustificadas o faltas de puntualidad continuas, por indisciplina, ofensas verbales o físicas, embriaguez en el puesto de trabajo, abuso de la buena fe contractual o disminución continuada y voluntaria del rendimiento del trabajador.
- Despido por causas empresariales: cesión de la relación contractual ya sea por causas económicas, técnicas, organizativas o de producción por parte de la empresa.

³² (Caparrós Ruiz and Navarro Gomez, 2000)

5.2 QUEJAS

Esta es una respuesta activa por parte de los trabajadores insatisfechos. Cuando sus expectativas laborales no se cumplen, los trabajadores responden de manera pasiva agresiva perjudicando a la empresa, sus actividades y sus beneficios.

Los principales causantes de la aparición de quejas como respuesta a la situación laboral son:³³

- El exceso de trabajo: la alta carga de responsabilidades y de deberes en el puesto de trabajo aumentan el impacto que estas tienen en el trabajador pudiendo llegar a afectarle psicológica y físicamente. Esto es fácilmente remediable puesto que con una adecuada distribución de las responsabilidades y tareas de cada trabajador se reducen los casos de quejas por este motivo. Además, las consecuencias que esto tiene en la empresa son importantes, un trabajador que sufre de estrés por exceso de trabajo es menos productivo y tiende a realizar sus tareas de forma menos efectiva ya que el tiempo que puede dedicarle es menor y su atención está dividida en más deberes.
- La conciliación laboral: muchos trabajadores tienen conflictos a la hora de compaginar su vida personal y laboral cuando tienen hijos, o personas a su cargo. Esta situación se da en mayor medida en señaladas épocas del año como los periodos de vacaciones escolares ya que no tienen con quién dejar a sus hijos. Para evitar estas situaciones la mejor manera y la más eficaz es la implementación de un horario flexible de trabajo. Una alternativa sería ofrecer a los trabajadores la posibilidad de realizar el trabajo a distancia desde su lugar de residencia.
- Sueldo: esta es una de las variables que más conflictos desatan puesto que, al final del día, es el motivo por el que las personas trabajan, es la contraprestación más buscada. Es por ello por lo que, cuando el nivel del sueldo no coincide con las expectativas, la insatisfacción de los trabajadores crece y con ella aparecen las quejas y protestas. Dentro de esta categoría también se incluyen las comunes quejas por la equidad de salarios entre personas que llevan mucho tiempo en la

³³ (Eaeprogramas.es, 2018)

empresa y la diferencia de estas con las personas de reciente ingreso, las cuales en ocasiones cobran lo mismo a pesar de tener menor experiencia.

- Falta de reconocimiento: por último, cuando los trabajadores realizan tareas con éxito y sus resultados son positivos esperan obtener un cierto reconocimiento entre sus trabajadores y dentro de la empresa. Este reconocimiento es fundamental para que los trabajadores se sientan útiles y valorados. La ausencia de esta valoración tiende a resultar en una desmotivación y falta de interés por parte de los empleados que terminaran por bajar su nivel de rendimiento y resultara perjudicial para la empresa. Para aumentar y asegurar que los trabajadores se sienten valorados es aconsejable fomentar los trabajos en equipo, abrir canales de comunicación tanto entre los trabajadores del mismo nivel como con los superiores y subordinados, haciendo así que la comunicación fluya más fácilmente y que la confianza sea mayor entre trabajadores.

5.3 FALTA DE LEALTAD

La lealtad de un trabajador de cara a su puesto de trabajo es una decisión voluntaria que toma cuando se siente a gusto con su situación laboral y el ambiente en el que se desempeña. La obtención de lealtad es beneficiosa no solo para la satisfacción de necesidades individuales de los trabajadores, pero, sino que también para las de la compañía en colectivo. No obstante, en los casos en los que el trabajador no tiene un sentimiento de satisfacción, la lealtad se pierde, la lealtad es un sentimiento personal, no es algo físico que la empresa pueda dar ni recibir, se gana con el tiempo y los actos. La lealtad es la afirmación del trabajador a la empresa de que está de acuerdo con los valores que esta tiene y por lo que se guía para el desempeño de la actividad laboral. Hay tres factores principales que afectan a la lealtad de los trabajadores y que pueden ponerla en peligro, estos son: las características principales de la persona y su personalidad, la afinidad de esta con los valores de la empresa; los esfuerzos de la organización por involucrar a los empleados y, por último, las características individuales y colectivas del resto de miembros de la comunidad. De esta misma manera la lealtad se puede clasificar de acuerdo con tres conceptos dependiendo del objeto de la misma, estos son: el supervisor, el grupo de trabajo y la organización (Meschke, Tripartite Employee Loyalty)³⁴. Este concepto lo que trata de explicar es que los trabajadores no solo sienten su lealtad general afectada por sus condiciones laborales, sino que estos tres factores también afectan y que pueden entrar en conflicto entre ellos. Es posible que los tres factores muestren niveles diferentes de lealtad ya que un trabajador puede experimentar diferentes niveles de apego y aprecio con respecto a su supervisor que con sus compañeros de trabajo o con la organización en general. Al mismo tiempo, estos niveles pueden variar con el paso del tiempo debido a un cambio de opinión o por la aparición de una situación personal y sentimientos diferentes³⁵.

Los trabajadores que suelen experimentar niveles más altos de lealtad son aquellos que tienen altos niveles de integridad, confianza y cuentan con un desarrollo cognitivo moral avanzado (Becker, 1998; Hosmer, 1995; Kohlberg, 1969 La relación entre la lealtad y la productividad es altamente positiva³⁶ .

³⁴ (Fawwaz Al Qudah, Yang and Adeel Anjum, 2018)

³⁵ (Coughlan, 2005)

³⁶ (Tomic et al., 2018)

Entre las consecuencias de la pérdida de lealtad se encuentra la reducción de la calidad de los servicios prestados ya que los trabajadores que se sienten menos unidos a la empresa y a su actividad tienen a reducir sus niveles de motivación y de implicación en la realización de sus actividades. Esto a su vez tiene como consecuencia la pérdida de clientes ya que cuando la calidad de los productos/servicios disminuye estos tienen a cambiar su consumo al de los competidores.³⁷

La falta de lealtad se traduce en un aumento de la rotación laboral ya que el trabajador busca de alguna manera cambiar su posición y puesto lo cual no es beneficioso para la empresa. Para asegurarse de que la lealtad se mantiene, las empresas deben asegurarse de que sus intereses están alineados con los de los trabajadores y de que la relación entre ellos les permite continuar creciendo, aprendiendo y desarrollándose personal y profesionalmente. Otros factores que incrementan el nivel de lealtad de los trabajadores son las oportunidades de promoción (si los empleados ven posibilidades de futuro dentro de la empresa se mantendrán más leales ya que querrán mantenerse por un periodo de tiempo mayor), el ambiente de trabajo (las compañías deberán promover y asegurarse de que el lugar de trabajo está bien acondicionado y que es un espacio agradable para fomentar la conformidad de los trabajadores. Un trabajador que se siente acogido y bienvenido tendrá mayores deseos de permanecer en un espacio en el que se siente apreciado, bienvenido y en el que está a gusto que si se dieran las condiciones contrarias)³⁸.

³⁷ (Tomic et al., 2018)

³⁸ (Chanel Smith, 2015)

5.4 DESMOTIVACIÓN

En cierta medida la desmotivación es la consecuencia de las respuestas anteriores. Es la respuesta negativa a un estado de insatisfacción de un trabajador y suele invocar sentimientos negativos que se reflejan en los resultados profesionales. La desmotivación no solo supone un problema para la empresa, sino que también lo es para la persona que lo sufre puesto que no solo se relegara en su trabajo sino que, a largo plazo, afecta a todas las facetas de su vida, pudiendo terminar incluso teniendo repercusiones en sus relaciones personales.

La desmotivación es un sentimiento que nace dentro del trabajador y por lo tanto no es completamente controlable por la empresa y por ello requiere de una mayor atención. Las empresas pueden intentar reducir la motivación escuchando las necesidades de sus trabajadores y adaptándose para cumplirlas, ofreciendo las condiciones que requieren y escuchando sus sugerencias. La desmotivación puede aumento de motivación pueden ser clasificados en cuatro categorías³⁹:

- Motivación positiva: es aquella que se obtiene de actividades que fomentan el desarrollo de los trabajadores, mejoran el ambiente de trabajo y que se centran en incrementar la moral y el estatus de cada trabajador teniendo en cuenta sus expectativas.
- Motivación negativa: es aquella que se obtiene cuando los objetivos de la empresa van por delante de los de los trabajadores. Estos sienten presión por realizar su trabajo lo que puede dar una falsa ilusión de motivación. Esta es derivada del miedo a perder un puesto de trabajo que es necesario o por el daño que el fracaso pueda conllevar en la reputación de cada trabajador.
- Motivación intrínseca: es aquella motivación que deriva de la persona y que satisface las necesidades internas de cada uno. Se consideraría motivación intrínseca la ambición de cada trabajador, la búsqueda de poder o de satisfacción.
- Motivación extrínseca: al contrario que la anterior, este tipo de motivación es la que deriva de factores externos al trabajador como son el prestigio, la fama, la remuneración o el estatus.

³⁹ (Hauser, 2014)

Estos motivadores son importantes puesto que afectan directamente tanto a la satisfacción como a los resultados de los trabajadores por ello es un proceso muy importante. Una estrategia que las empresas suelen utilizar para asegurar la motivación es la implementación de recompensas extrínsecas como son aportar mayor nivel de responsabilidad y dotar a sus trabajadores de prestigio para, de esa manera, aumentar la aparición de motivadores intrínsecos a las personas y evitar la desmotivación de su plantilla.

5.5 FUGA DE TALENTO

La fuga de talento o fuga de cerebros es la “emigración de profesionales y científicos formados de su país de origen a otras naciones, este fenómeno se suele dar principalmente por la falta de oportunidades de desarrollo de sus áreas de investigación, por motivos económicos o por conflictos políticos en su país natal”⁴⁰. En este caso, en lugar de fuga de talento de un país hablamos de la fuga de talento de una empresa a otra.

Evitar la fuga de talento es una tarea complicada pero muy importante en una empresa ya que, de ella depende la continuidad de sus actividades y la obtención de unos buenos resultados. Estudios⁴¹ han demostrado que una empresa en la cual la rotación de personal es menor y en la cual la media de años de permanencia de los trabajadores es mayor, tiene mejores resultados a largo plazo que aquella en la que la rotación de personal es constante.

Algunas situaciones que causan un incremento en la fuga de talento son⁴²:

- Las limitadas inversiones en i+D+I que reduce las oportunidades de desarrollo y aprendizaje de los profesionales.
- Inestabilidad política del país.
- Falta de recursos económicos o crisis económicas.
- Aumento de las tasas de desempleo.
- Escasez de programas de actualización personal.

Para conseguir reducir la fuga de talento es necesario que las empresas tomen medidas para evitar estas situaciones. En muchas situaciones estas causas se dan por la falta de fondos o por la situación del país, lo cual queda fuera del alcance de los empleadores, pero, en otras ocasiones, las empresas pueden implementar medidas y ofrecer cursos para la actualización de los conocimientos de las personas. Tras la crisis económica de 2008 que causó una gran fuga de talento de empresas españolas de cara a otros países, se han incrementado estas medidas y se han añadido nuevas formas de fomentar la lealtad de los trabajadores. Esta lealtad es una pieza fundamental en el trabajo que las empresas hacen para retener a sus

⁴⁰ (Es.wikipedia.org, 2018)

⁴¹ (Ton and Huckman, 2008)

⁴² (Ermólieva, 2011)

trabajadores. Es importante destacar que, en ocasiones, algunos trabajadores permanecen en la empresa, obligados por circunstancias económicas o por necesidades familiares. Las empresas requieren impulsar la lealtad de estos trabajadores para fomentar que sean ellos mismos los que deciden permanecer voluntariamente en la empresa en lugar de impulsados por las circunstancias.

5.6 PROPUESTA DE ESTRATEGIAS PARA REDUCIR LA INSATISFACCIÓN LABORAL

Tras analizar las consecuencias de la falta de insatisfacción laboral llegamos a la conclusión de que esta tiene grandes repercusiones en los resultados de la empresa. Una plantilla insatisfecha es una plantilla desmotivada y poco productiva. Los trabajadores insatisfechos tienden a incumplir sus obligaciones con mayor frecuencia, derivando en un aumento del abandono laboral (voluntario e involuntario), de las quejas expresadas por los empleados, la falta de lealtad, la desmotivación y una final fuga de talento. Es por todo ello por lo que las empresas tienen como deber el fomento de actividades que aumenten la satisfacción y el sentimiento de realización e impacto de las personas que están dentro de la organización.

Como ya se ha comentado en apartados anteriores de este trabajo, la satisfacción laboral depende de factores internos a la persona que no pueden ser modificados por las empresas, no obstante, existen métodos para fomentar el desarrollo de esta satisfacción. Entre ellos se encuentran las siguientes medidas⁴³ a tomar por las empresas:

- Aumentar el salario y la remuneración, no solo monetaria, pero en términos de dietas, beneficios sociales o de salud. Hacer una revisión de las condiciones ofrecidas a los trabajadores y mejorarlas periódicamente.
- Mejorar las condiciones laborales, los espacios de trabajo y el mantenimiento del material.
- Reducir el nivel de estrés que soportan los trabajadores, implementando jornadas laborales de 8h, fomentando los descansos necesarios, adecuando las cargas de trabajo y evitando un gran volumen de responsabilidades en un solo trabajador.
- Fomentar un programa de promociones, ayudando al crecimiento personal y profesional.
- Ofreciendo cursos para el desarrollo personal, fomentando el aprendizaje constante.

⁴³ (Fuming and Jiliang, 2007)

Implementando estas medidas se conseguiría impulsar la aparición de satisfacción entre los trabajadores y se aumentaría su esmero y perseverancia en realizar un trabajo bien hecho con resultados positivos.

6. MILLENNIALS

6.1 DEFINICIÓN Y CARACTERÍSTICAS PRINCIPALES

Los Millennials son una generación muy diferente a las anteriores. Algunas de las características que les diferencian de sus predecesores son que son más personales, individuales, competitivos,

En este grupo se incluyen las personas nacidas entre 1985 y 2000. Actualmente están muy presentes en el mundo laboral y son los mayores consumidores de la actualidad, en un futuro cercano se convertirán en los nuevos directivos de empresas, futuros líderes, y los principales titulares de las riquezas y por tanto son los futuros inversores. Cuentan con ventaja con respecto a sus predecesores ya que tienen un gran dominio de las nuevas tecnologías (se han criado con ordenadores y, más recientemente *tablets* y *smartphones*). Tienen una clara ventaja en el ámbito tecnológico con respecto a las generaciones que les preceden, lo cual, en un mundo que cada vez se mueve más en el sector tecnológico e informático, le da una clara ventaja a la hora de conseguir un puesto laboral ya que en las empresas modernas las bases de datos ya están automatizadas.

Los millennials aportan una nueva visión a la empresa que los managers de mayor edad no pueden obtener. Tienen prioridades diferentes y valoran más la conciliación de la vida profesional y personal, los valores éticos de la empresa y la satisfacción a largo plazo, diversidad cultural. Los Millennials como generación son más tolerantes en cuanto a cuestiones raciales y orientaciones sexuales que sus predecesores, tienden a ser menos religiosos y a alistarse menos en el ejército, entre otras tendencias. En el siguiente punto veremos las comparaciones entre generaciones.

6.2 CONTRASTE CON GENERACIONES ANTERIORES

Cada generación es diferente y tiene unas características que la diferencian del resto. En este caso nos vamos a centrar en las generaciones Baby Boomers, Generación X y los Millennials ya que estos son los que se encuentran en edad laboral actualmente.

Los trabajadores actuales de mayor edad son los Baby Boomers, los cuales nacieron entre los años 1945 y 1965. Son popularmente conocidos como idealistas, trabajadores, competitivos, leales, materialistas y orientados a la realización personal. Según un estudio llevado a cabo por Barclays en 2013, este grupo de trabajadores son los menos exigentes con los beneficios que esperan obtener de la empresa. El 71% de los Baby Boomers valoraban el sistema de pensiones, el 48% el seguro de salud y el 57% las oportunidades que la empresa les ofrece para llevar a cabo su desarrollo personal. Esta generación valora que los factores que más valora en el ambiente de trabajo son la experiencia, el optimismo y la predisposición de los demás trabajadores a hacer horas extra⁴⁴, demostrando su compromiso con la empresa y dando poca importancia a la conciliación de la vida laboral con la personal.

Los pertenecientes a la Generación X son definidos como cínicos, desconfiados con respecto a las autoridades, con recursos, emprendedores y adaptables a los avances y novedades. Estos trabajadores empiezan a valorar más la compaginación de la vida laboral y familiar, pero siguen teniendo muchas de sus características en común con su generación predecesora. El 71% de los trabajadores encuestados que pertenecían a la Generación X valoraban un buen plan de pensiones, el 69% la posibilidad de tener un horario flexible mientras que el 41% confesaba que una de sus mayores preocupaciones era pagar la hipoteca y pasar más tiempo con sus familias.

En este caso, los Millennials son conocidos como optimistas, cínicos, impacientes, buenos trabajadores en equipo y generalmente buenos compaginando varias tareas. Esta generación está muy unida a sus predecesores, mantienen relaciones estrechas con sus padres y valoran más la compaginación de la vida laboral con la profesional que otras generaciones anteriores. Los Millennials dan más importancia a estar contentos en el espacio de trabajo y tienen menos dificultades a la hora de cambiar de puesto de trabajo si el suyo no les complace.

⁴⁴ (Huyler et al., n.d.)

En este caso, el estudio de Barclays mostró que el 64% de los trabajadores Millennials consideraban importante el desarrollo personal y evolución de sus carreras profesionales. El 65% consideraba que no tenía la suficiente educación financiera que debería.

Tras la realización de la encuesta (de elaboración personal) se pueden observar que los determinantes que están más valorados por cada generación son diferentes, lo cual nos permite observar la evolución de la forma de pensar y priorizar de cada uno. En el caso de la generación Baby Boomers, los determinantes más valorados son:

- Estabilidad laboral, permanencia
- Contenido del trabajo, desarrollo personal
- Concordancia del puesto laboral con el nivel de estudios, nivel de responsabilidad y salario

Para la generación X, aquellos trabajadores nacidos entre 1965-1985:

- Conciliación con la vida personal y familiar
- Relación con los compañeros
- Estabilidad laboral, permanencia
- Horario flexible

Por último, los determinantes que los trabajadores más jóvenes, los Millennials, valoran más son:

- Contenido del trabajo, desarrollo personal
- Relación con los compañeros
- Igualdad entre sexos
- Conciliación de la vida personal y profesional

6.3 ADAPTACIÓN DE LOS MILLENNIALS A LA VIDA LABORAL

Los trabajadores que pertenecen a esta generación han estado incorporándose a la vida laboral durante los últimos años, durante los cuales se han podido observar las diferencias entre estos y los trabajadores de generaciones anteriores. Se trata del mayor cambio entre generaciones desde la introducción de los Baby Boomers en el ambiente laboral en los años 1945-1964⁴⁵. Se estima que en 2025 los trabajadores de la generación Millennial constituirán el 75% de la fuerza laboral mundial.

Algunas de las cualidades que caracterizan a esta generación de nuevos trabajadores son, que tienen confianza en sí mismos, son contribuidores, impulsan el cambio y por lo general están más formados que sus predecesores. Entre las demandas que exigen a las empresas se encuentra que sean flexibles tanto en horario como en lugar de trabajo, que ofrezcan una remuneración digna y que haya buen ambiente entre los compañeros. Esto implica un gran cambio en las prioridades a las que les dan importancia ya que generaciones anteriores estaban más centradas en la obtención de salarios altos, daban mayor importancia al dinero. Estos requisitos hacen que no sea una cuestión de “qué empresa es mejor para cada millennial” sino que se convierte en una cuestión de “qué empresa es mejor” en general para todos los trabajadores⁴⁶.

La entrada en el mundo laboral de estos trabajadores supuso un cambio en la forma de hacer las cosas ya que sus intereses y ambiciones son diferentes a lo que era la costumbre hasta ahora. Una de las mayores diferencias es el nivel de educación de los millennials y las expectativas que este crea en ellos, al contrario que en las generaciones anteriores, los millennials en su gran mayoría tienen una educación universitaria y aspiran a un puesto de trabajo que recompense los años invertidos en estudios, no buscan un trabajo mecánico ni repetitivo. Por otro lado, el cambio en las modas del momento ha creado un cambio en la forma de presentarse en un puesto de trabajo. En la actualidad, las normas de etiqueta son menos estrictas de lo que eran en el pasado y es muy habitual la presencia de adornos estéticos. Entre los trabajadores de menor edad. Esto puede resultar en un conflicto entre los trabajadores de diferentes generaciones por la falta de aceptación de los mismos. La aparición

⁴⁵ (Huyler et al., n.d.)

⁴⁶ (Ivanova, 2018)

de las redes sociales y de la mensajería instantánea por su parte también ha hecho efectos en la formalidad de los emails y las comunicaciones dentro de la empresa, ya que los millennials se comunican de manera más coloquial⁴⁷.

En conclusión, los cambios implementados por esta generación son muchos ya que las diferencias de estos con las generaciones anteriores. Los trabajadores más jóvenes ya no se conforman con ser parte de una organización y realizar un trabajo monótono y mecánico, sino que, las empresas deben asegurarse de que el trabajo que ofrecen es digno, con contenido y relevancia para que los millennials sientan la responsabilidad de su trabajo y estén más motivados.

⁴⁷ (Anon, 2016)

6.4 ADAPTACIÓN DE LAS EMPRESAS AL TALENTO MILLENNIAL

Uno de los cambios más notables en las empresas y la forma de trabajar es que los millennials ya no se conforman con un tipo de managers que les digan lo que tienen que hacer. Los millennials se hacen preguntas y no aceptan ordenes si no sienten que están bien y que tienen un motivo justificado para ser. Las empresas deben tener presente que para la retención de talento millennial es importante

Las empresas han cambiado su forma de funcionar, antes eran los trabajadores los que seguían órdenes y acataban lo que se les imponía, pero con esta nueva generación la forma de funcionar ha cambiado, ahora las empresas son las que tienen que adaptarse para sobrevivir⁴⁸.

Los requisitos más comunes⁴⁹ que los millennials piden a las empresas y los cuales estas tienen que implementar para atraer al talento de esta generación son:

- La conciliación de la vida personal y laboral: quieren tener la posibilidad de seguir fomentando sus relaciones personales y formando una familia a la vez que se desarrollan profesionalmente. Los millennials dan más importancia que sus predecesores a su vida privada, dándole un valor mayor a la hora de tomar decisiones profesionales y tomando un puesto importante en el momento de la evaluación de diferentes ofertas de trabajo.
- Sin horarios: los millennials actualmente se encuentran en proceso de incorporación a la empresa y, al ser los trabajadores más jóvenes del panorama laboral actual, cuentan con menos responsabilidades que el resto. En gran medida, todavía no tienen a personas a su cargo y acaban de terminar la carrera por lo que no les importa tanto tener que pasar muchas horas en el espacio de trabajo, pero, siempre y cuando, no interfiera con sus planes personales y puedan administrarse el trabajo y horas según sus preferencias.

⁴⁸ (Ivanevic and Ratkovic, 2016)

⁴⁹ (Dess et al., 2013)

- Quieren tener responsabilidad, son ambiciosos y aspiran a llegar alto por lo que si se ven en un puesto de trabajo que no les supone un reto y que no está marcando una diferencia en la empresa, su motivación será menor.
- Opinión y valoración. Como trabajadores críticos, buscan mejorar y aprender con todo lo que hacen. Los millennials buscan críticas constructivas que les ayuden a seguir creciendo y desarrollándose como buenos profesionales. De la misma manera, quieren que sus opiniones se escuchen y tengan en cuenta.
- Ayudar a los demás, tener impacto en la sociedad. Son una generación muy concienciada con los problemas sociales, han crecido durante una gran crisis económica mundial y han sufrido grandes ataques terroristas durante su juventud por lo que su solidaridad de cara al prójimo es mayor que la de las generaciones anteriores. Además, la aparición de internet y las redes sociales ha hecho que la información que se tiene sobre el estado en el que una gran parte del mundo vive este más al alcance de la mano de todo aquel que quiera encontrarla. Es por todo ello que los millennials buscan formar parte de una empresa que tenga en cuenta estas injusticias y que les permita involucrarse en la resolución de estos problemas.

7. CONCLUSIONES

La satisfacción laboral es un sentimiento positivo que desarrollan las personas como respuesta a las condiciones y situación laboral en las que se encuentran. En este trabajo se han analizado los diferentes factores y determinantes que los que dependen para llegar a una conclusión que nos ayude a entender cuáles son las medidas que pueden ser tomadas por las empresas para potenciar el incremento de la satisfacción laboral y la productividad de los trabajadores. Para ello, se han estudiado sus elementos más influyentes y valorados por las personas y, tras el análisis de las teorías propuestas por estudiosos de la materia a lo largo de los años, se han analizado los resultados obtenidos con la encuesta de elaboración propia. Contrastándolos se han obtenido las siguientes conclusiones.

Los autores que se han dedicado al estudio de la satisfacción laboral han intentado crear un modelo esquematizado que clasificara los factores que más influyen en la satisfacción de los trabajadores, pero teniendo en cuenta que todos son diferentes y dan importancia a diferentes elementos teniendo en cuenta su situación personal. Es importante que el nivel de estudios requerido en el puesto de trabajo se adecue al nivel de estudios del trabajador, cuando este no coincide pueden originarse conflictos como la desmotivación si el trabajo no supone un reto, o si por el contrario, requiere una mayor cualificación y se percibe como inalcanzable.

Establecer un alto nivel de satisfacción laboral dentro de la empresa es una tarea muy importante en el proceso de retención del talento puesto que un trabajador satisfecho es un trabajador que se encuentra a gusto con lo que hace, que disfruta trabajando y que está motivado para seguir adelante. Es por ello por lo que los empleadores intentan implementar medidas que incrementen el afecto que las personas sienten por lo que hacen, fomentando así no solo la lealtad sino también sus beneficios finales.

La falta de satisfacción laboral puede desencadenar diferentes resultados como son las quejas por parte de los trabajadores, la falta de lealtad, la desmotivación o la fuga de talento. Para evitar estas situaciones, las empresas deben comprender que la satisfacción laboral es un sentimiento interno, que no es totalmente maleable pero que se puede fomentar e impulsar. Es por ello por lo que resulta un tema de tanto interés, estudiosos han intentado

establecer esquemas que incluyan a todos los trabajadores como iguales sin éxito puesto que, como se ha visto a lo largo del trabajo, cada uno de ellos les da más importancia a aquellos determinantes que mejor se ajusten a su situación personal actual pero que pueden cambiar transcurrido un periodo de tiempo.

Por ello, tras el estudio y análisis realizado de las respuestas obtenidas con la encuesta, se pudieron observar las múltiples diferencias que se daban entre los trabajadores de diferentes sexos, edades y estados civiles. Por un lado, los hombres encuestados mostraban un nivel de satisfacción con su situación laboral actual de un 84.2% mientras que las mujeres afirmaban estar un 71.34% satisfechas. Estos datos contrastan con los afirmados por el estudio obtenido del trabajo de Mysíková y Vecernik (2013) que afirmaba que las mujeres eran más fáciles de satisfacer puesto que tenían expectativas más bajas que los hombres.

Entre los encuestados, una de las categorías que mayores diferencias demostraba era la generacional. Los trabajadores más jóvenes, o millennials valoraban más factores como la igualdad de sexos, las relaciones dentro de la oficina y el desarrollo personal mientras que trabajadores de generaciones anteriores se centraban en factores como la conciliación de la vida personal con la profesional, la promoción dentro de la empresa y la estabilidad dentro de la empresa. Estas diferencias reflejan la evolución de las prioridades de las personas en los últimos años, hoy en día los trabajadores más jóvenes son más exigentes con lo que obtienen de sus puestos de trabajo y se centran, no solo en lo que pueden aportar, sino que también en lo que pueden aprender. Es fundamental para las empresas que sepan adaptarse a estas nuevas exigencias y que sean capaces de aprender y evolucionar sus prácticas de cara a acoger a esta nueva fuerza laboral que en 2025 se prevé que constituya tres cuartos de los trabajadores totales.

Concluyendo, para asegurar la permanencia de los trabajadores en la empresa y para fomentar el incremento de la satisfacción de los mismos, las empresas deberán adaptarse a las nuevas exigencias que, con el tiempo, se convertirán en fundamentales. Para ello deberán tener en cuenta los cambios que han tenido lugar durante los últimos años y continuar actualizándose periódicamente. Solamente aprendiendo a adaptarse a los trabajadores, a sus exigencias y a los nuevos métodos de vida de las nuevas generaciones podrán crear una empresa atractiva que impulse a sus empleados a estar más motivados y ser más productivos.

8. BIBLIOGRAFÍA

- Alvarado, S. and MARTÍN RÍOS, C. (2010). Los conceptos de carrera proteica y sin fronteras. [online] Universidad Carlos III - TFM. Available at: <https://www.gestiopolis.com/los-conceptos-de-carrera-proteica-y-sin-fronteras/> [Accessed 12 Mar. 2018].
- Anon, (2016). Millennials are struggling to adapt to their workplace. And here's why. [online] Available at: <https://yourstory.com/2016/07/challenges-of-millennials-workplace/> [Accessed 20 May 2018].
- Arthur, M., Claman, P. and DeFillippi, R. (1995). Intelligent enterprise, intelligent careers. [online] Biblioteca Comillas. Available at: <http://eds.a.ebscohost.com/eds/pdfviewer/pdfviewer?vid=2&sid=bffdfa02-5373-4054-ade7-38dd234cc98a%40sessionmgr4007> [Accessed 12 Mar. 2018].
- Caparrós Ruiz, A. and Navarro Gomez, M. (2000). Movilidad voluntaria e involuntaria en el mercado de trabajo español. [online] Universidad de Málaga, Departamento de Estadística y Econometría. Available at: <http://www.asepelt.org/ficheros/File/Anales/2000%20-%20Oviedo/Trabajos/PDF/214.pdf> [Accessed 19 May 2018].
- Chiang, M., Martín, M. and Nuñez, A. (2010). Relaciones entre el clima organizacional y la satisfacción laboral. [online] Google Books. Available at: https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=v_sFY1XRFaIC&oi=fnd&pg=PA142&dq=satisfaccion+laboral+definici%C3%B3n&ots=Tq94mo0QGW&sig=yZRQChbOZP5tPkl6fmDNvkfloiW#v=onepage&q&f=true [Accessed 12 Mar. 2018].
- Chanel Smith, M. (2015). Motivation and its Impact on Employee Loyalty and Commitment: A Qualitative Analysis. [online] Trinity Washington University. Available at: https://www.trinitydc.edu/bgs/files/2015/01/Smith-Marquita-Final-Version-4_25_15.pdf [Accessed 19 May 2018].

Congo, C. (1986). A Study of Job Factors as Satisfiers and Dissatisfiers of Members of the National Association of Directors of Christian Education. Oregon State University.

Coughlan, R. (2005). Employee loyalty as adherence to shared moral values. *Journal of Managerial Issues*, [online] 17(1). Available at: <http://www.freepatentsonline.com/article/Journal-Managerial-Issues/132536006.html> [Accessed 19 May 2018].

DeFillippi, R. and Arthur, M. (1996). *The Boundaryless Contexts and Careers*. [online] Oxford University Press. Available at: https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=P8Yh2HaFOWsC&oi=fnd&pg=PA116&dq=%22DeFillippi+R.J.%22&ots=Sw4Q8oxteY&sig=90g-7Auzd7JI_tOIodxaN4CXx6A&redir_esc=y#v=onepage&q=%22DeFillippi%20R.J.%22&f=true [Accessed 12 Mar. 2018].

Dess, Eisner, Lumpkin and McNamara (2013). *Strategic Management: Text and Cases*. 7th ed.

Eaeprogramas.es. (2018). Las cuatro quejas más habituales de los trabajadores - EAE. [online] Available at: <https://www.eaeprogramas.es/blog/las-cuatro-quejas-mas-habituales-de-los-trabajadores> [Accessed 5 Jun. 2018].

Ermólieva, E. (2011). ¿Fuga o intercambio de talentos? Nuevas líneas de investigación. [online] Available at: http://nuso.org/media/articles/downloads/3778_1.pdf [Accessed 7 Jun. 2018].

Es.wikipedia.org. (2018). Fuga de cerebros. [online] Available at: https://es.wikipedia.org/wiki/Fuga_de_cerebros [Accessed 5 Jun. 2018].

Fabra, M. and Camisón, C. (2008). Ajuste entre el capital humano del trabajador y su puesto de trabajo como determinante de la satisfacción laboral. [online] Empleo.gob.es. Available at: http://www.empleo.gob.es/es/publica/pub_electronicas/destacadas/Revista/numeros/76/est06.pdf [Accessed 12 Mar. 2018].

- Fawwaz Al Qudah, N., Yang, Y. and Adeel Anjum, M. (2018). Transformational Training Programs and Quality Orientation of Employees: Does Employees' Loyalty Matter?.
- Fernandez, V. and Enache, M. (2008). Exploring the relationship between protean and boundaryless career attitudes and affective commitment through the lens of a fuzzy set QCA methodology. [online] Intangible Capital. Available at: <http://www.intangiblecapital.org/index.php/ic/article/view/68/70> [Accessed 12 Mar. 2018].
- Fuming, X. and Jiliang, S. (2007). Research on Job Satisfaction of Elementary and High School Teachers and Strategies to Increase Job Satisfaction.
- Gargallo Castel, A. (n.d.). La Satisfacción Laboral y sus determinantes en las Cooperativas. p.566.
- Gamboa, J., Gracia, F., Ripoll, P. and Peiró, J. (2007). La Empleabilidad Y La Iniciativa Personal Como Antecedentes De La Satisfaccion Laboral. [online] Researchgate. Available at: <http://www.researchgate.net/publication/5134837> [Accessed 12 Mar. 2018].
- Glisson, C. and Durick, M. (1988). Predictors of Job Satisfaction and Organizational Commitment in Human Service. Johnson Graduate School of Management, 33(1), pp.61-81.
- Green, F. and Zhu, Y. (2010). Overqualification, job dissatisfaction, and increasing dispersion in the returns to graduate education. School of Economics, University of Kent.
- H. Mobley, W. (2018). Intermediate Linkages in the Relationship Between Job Satisfaction and Employee Turnover. Journal of Applied Psychology, University of South Carolina, 62(2), pp.237-240.
- Hauser, L. (2014). Work Motivation in Organizational Behaviour. Bucharest University of Economic Studies.

- Herzberg, F. (2003). Una vez más: ¿Cómo motiva a sus empleados?. [online] Available at: http://www.enhancingpeople.com/paginas/master/Bibliografia_MCP/Biblio07/UNA%20VEZ%20MAS%20COMO%20MOTIVAR%20A%20NUESTROS%20EMPLEADOS-HERZBERG.pdf [Accessed 12 Mar. 2018].
- Huyler, D., Pierre, Y., Ding, W. and Norelus, A. (n.d.). Millennials in the Workplace: Positioning Companies for Future Success. [online] Florida International University, USA. Available at: <http://digitalcommons.fiu.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1424&context=sferc> [Accessed 19 May 2018].
- Ivanova, Y. (2018). How Millennials Have Changed The Work Environment. Ie University [online] Available at: <https://channels.theinnovationenterprise.com/articles/how-millennials-have-changed-the-work-environment> [Accessed 20 May 2018].
- Ivanovic, S. and Ratkovic, T. (2016). Millennials in the Workplace. [online] University of Belgrade. Available at: <http://symorg.fon.bg.ac.rs/proceedings/2016/papers/HUMAN%20RESOURCE%20MANAGEMENT.pdf#page=47> [Accessed 20 May 2018].
- Lahkar Das, B. and Baruah, M. (2013). Employee Retention: A Review of Literature. [online] Available at: <https://pdfs.semanticscholar.org/0fe1/bdfebc4272a68a87cb80edfa08103090297e.pdf> [Accessed 20 May 2018].
- Locke, E. (1976). The Nature and Causes of Job Satisfaction, in Handbook of Industrial and Organizational Psychology. Rand McNally.
- Lopez Mas, J. (2005). Motivación Laboral y Gestión de Recursos Humanos en la Teoría de Frederick Herzberg. [online] Available at: <http://www.acuedi.org/ddata/410.pdf> [Accessed 13 Mar. 2018].
- Marrau, C. (2004). El síndrome de Burnout y sus posibles consecuencias en el trabajador docente. Fundamentos en Humanidades, V(10).

- McClelland (1961). McClelland achievement and acquired needs theory. [online] Available at: <https://www.yourcoach.be/en/employee-motivation-theories/mcclelland-achievement-and-acquired-needs-motivation-theory.php> [Accessed 14 Mar. 2018].
- Morgan, J. (2014). The Top 10 Factors For On-The-Job Employee Happiness. [online] Forbes. Available at: <https://www.forbes.com/sites/iowa/2018/03/01/one-way-to-build-a-startup-hub-reduce-the-cost-of-prototyping/#46fbeb54166c> [Accessed 14 Mar. 2018].
- Mysíková, M. and Vecernik, J. (2013). Job Satisfaction across Europe: differences between and within regions. Institute of Sociology of the Academy of Sciences, Prague, Czech Republic.
- Ouchi, W. (1981). Theory z. how american business can meet the japanese challenge. 6th ed. Reading, Mass.: Catálogo de la Universidad Pontificia Comillas de Madrid.
- Pardee, R. (1990). Motivation Theories of Maslow, Herzberg, McGregor & McClelland. [online] Available at: <https://files.eric.ed.gov/fulltext/ED316767.pdf> [Accessed 13 Mar. 2018].
- Prieto Bejarano, P. (2013). Gestión del Talento Humano como Estrategia para la Retención del Personal.
- RAE. (2018). Definición: motivación. [online] Available at: <http://dle.rae.es/srv/search?m=30&w=motivaci%C3%B3n> [Accessed 13 Mar. 2018].
- RAE. (2018). Definición: productividad. [online] Available at: <http://dle.rae.es/?id=UH9MVSL> [Accessed 13 Mar. 2018].
- Reverter, S., Crespi-Vallbona, M. and Mascarilla-Miro, O. (2012). Variables determinantes de la satisfacción laboral en España. [online] Elsevier.es. Available at: <http://www.elsevier.es/es-revista-cuadernos-economia-329-articulo-variables-determinantes-satisfaccion-laboral-espana-X0210026612536041> [Accessed 12 Mar. 2018].

Robbins, S. and Judge, T. (2018). *Comportamiento Organizacional*. 13th ed. Pearson.

Rodrigues, R., Guest, D., Oliveira, T. and Alfes, K. (2015). Who benefits from independent careers? Employees, organizations, or both?. [online] Available at: <http://resolver.ebscohost.com/openurl?sid=EBSCO%3aedself&genre=article&issn=00018791&ISBN=&volume=91&issue=&date=20151201&spage=23&pages=23-34&title=Journal+of+Vocational+Behavior&atitle=Who+benefits+from+independent+careers%3f+Employees%2c+organizations%2c+or+both%3f&aurlast=Rodrigues%2c+Ricardo&id=DOI%3a10.1016%2fj.jvb.2015.09.005&site=ftf-live> [Accessed 12 Mar. 2018].

Rousseau, D. and Parks, J. (1993). *The Contracts of Individuals and Organizations*. [online] Available at: http://web.mit.edu/curhan/www/docs/Articles/15341_Readings/Justice/TheContractsOfIndividualsAndOrganizations_RousseauParks.pdf [Accessed 14 Mar. 2018].

Rubb, S. (2005). *Overeducation, Undereducation, and the Theory of Career Mobility: A Comment...*: Universidad Pontificia Comillas. [online] Eds.a.ebscohost.com. Available at: <http://eds.a.ebscohost.com/eds/pdfviewer/pdfviewer?vid=1&sid=c4fc98c3-2d1b-437c-9790-a28bdbcb67da%40sessionmgr4007> [Accessed 12 Mar. 2018].

Stanley Ferguson, V. (1973). *An investigation of Herzberg's Two-Factor Theory of Work motivation applied to maintenance workers*.

Tomic, I., Tesic, Z., Kuzmanovic, B. and Tomic, M. (2018). An empirical study of employee loyalty, service quality, cost reduction and company performance. [online] Available at: <https://doi.org/10.1080/1331677X.2018.1456346> [Accessed 19 May 2018].

Ton, Z. and Huckman, R. (2008). *Managing the Impact of Employee Turnover on Performance: The Role of Process Conformance*. [online] Harvard Business School. Available at: http://www.people.hbs.edu/rhuckman/ton_huckman.pdf [Accessed 5 Jun. 2018].

9. ANEXO: CUESTIONARIO SOBRE SATISFACCIÓN LABORAL

Esta encuesta forma parte de la elaboración de mi Trabajo de Fin de Grado y tiene como objetivo estudiar los Determinantes de la Satisfacción Laboral de los Millennials. Si actualmente no estás trabajando se puede aplicar a tu última experiencia laboral. La información recogida en este cuestionario es totalmente confidencial. ¡Muchas gracias!

1. Sexo
 - Hombre
 - Mujer
2. Edad
3. Estudios / Carrera
4. Estado civil
 - Soltero
 - Casado
 - Otro
5. Hijos
6. ¿Cuánto tiempo llevas en tu puesto de trabajo actual?
7. Cómo de satisfecho te encuentras en tu puesto actual de trabajo / prácticas?
 - Respuesta del 1 al 5
8. ¿Esperas permanecer en tu empresa actual durante al menos los próximos 2 años?
 - Si
 - No
 - No trabajo actualmente, pero volvería a la última empresa en la que estuve
 - No estoy trabajando y no volvería a la misma empresa
9. ¿Cómo de importante son para ti los siguientes factores? (pregunta para valorar cada factor del 1 al 5 siendo el 1 NADA IMPORTANTE y el 5 MUY IMPORTANTE)
 - Salario
 - Status y reconocimiento dentro de la empresa
 - Nivel de responsabilidad
 - Concordancia del puesto laboral con el nivel de estudios

- Promoción dentro de la empresa
- Contenido del trabajo, desarrollo personal
- Estabilidad laboral, permanencia
- Relaciones con los compañeros
- Relaciones con los superiores
- Responsabilidad social corporativa
- Conciliación con la vida personal y familiar
- Horario flexible
- Igualdad entre sexos
- Distancia entre la residencia y la oficina
- Buen estado y mantenimiento de los espacios de trabajo

10. ¿Cuál es un requisito imprescindible para ti? ¿Cuál considerarías un aspecto o característica negativa?

11. Comentarios y Sugerencias

