



universidad  
de león



Máster Universitario en Gestión de Personal y Práctica  
Laboral

Facultad de Ciencias del Trabajo

Universidad de León

Curso académico 2021 / 2022

FACTORES DETERMINANTES DE LA  
MOTIVACIÓN, LA SATISFACIÓN Y LA  
RETENCIÓN DEL CAPITAL HUMANO  
DETERMINING FACTORS OF HUMAN  
CAPITAL'S MOTIVATION, SATISFACTION AND  
RETENTION

Realizado por el alumno D. Olivier Tesson

Tutorizado por el profesor Dña. Ana Lanero Carrizo

## Índice de contenido

|   |           |
|---|-----------|
| <b>RESUMEN .....</b>  | <b>1</b>  |
| <b>OBJETO DEL TRABAJO.....</b>  | <b>2</b>  |
| <b>METODOLOGÍA.....</b>   | <b>3</b>  |
| <b>1. MOTIVACIÓN LABORAL .....</b>  | <b>4</b>  |
| <b>1.1. Definiciones .....</b>  | <b>4</b>  |
| <i>1.1.1. Motivación intrínseca.....</i>  | <i>5</i>  |
| <i>1.1.2. Motivación extrínseca.....</i>  | <i>5</i>  |
| <b>1.2. Factores de la motivación laboral .....</b>   | <b>6</b>  |
| <b>1.3. Teorías acerca de la motivación laboral .....</b>   | <b>7</b>  |
| <i>1.3.1. Teoría de Jerarquía de las Necesidades de Maslow .....</i>                                    | <i>8</i>  |
| <i>1.3.2. La Teoría Bifactorial de Herzberg .....</i>   | <i>8</i>  |
| <i>1.3.3. Teoría de la Expectativa de Vroom.....</i>  | <i>9</i>  |
| <i>1.3.4. Teoría de Fijación de Metas.....</i>  | <i>10</i> |
| <b>1.4. Importancia de la motivación laboral.....</b>   | <b>11</b> |
| <b>2. SATISFACCIÓN LABORAL .....</b>  | <b>12</b> |
| <b>2.1. Definiciones .....</b>  | <b>12</b> |
| <b>2.2. Teorías sobre la satisfacción laboral.....</b>  | <b>16</b> |
| <i>2.2.1. La Teoría Z.....</i>  | <i>16</i> |
| <i>2.2.2. La Teoría de los Dos Factores de Herzberg .....</i>   | <i>16</i> |
| <i>2.2.3. Teorías Modelos de las Determinantes de Satisfacción Laboral en el Trabajo de Lawler.....</i> | <i>17</i> |
| <i>2.2.4. Teoría de Características del Puesto de Trabajo.....</i>                                      | <i>17</i> |
| <b>2.3. Importancia y tipos de satisfacción laboral.....</b>  | <b>18</b> |
| <b>2.4. Tipos de satisfacción laboral.....</b>  | <b>19</b> |

|  |           |
|--|-----------|
| <b>2.5. Factores determinantes para la satisfacción laboral .....</b>                                    | <b>19</b> |
| <b>3. RETENCIÓN Y FIDELIZACIÓN LABORAL.....</b>  | <b>21</b> |
| <b>3.1. Definiciones .....</b>   | <b>21</b> |
| <b>3.2. Factores de la retención de talento.....</b>   | <b>22</b> |
| <b>3.3. Importancia de la retención de talentos .....</b>  | <b>26</b> |
| <b>3.4. Fidelización laboral .....</b>   | <b>27</b> |
| <b>4. ESTUDIO EMPIRICO: ANALISIS DE LA MOTIVACIÓN Y SATISFACCIÓN DE LOS TRABAJADORES EN ESPAÑA .....</b> | <b>28</b> |
| <b>4.1. Objetivos de la investigación .....</b>  | <b>28</b> |
| <i>4.1.1. Objetivo principal.....</i>  | <i>28</i> |
| <i>4.1.2. Objetivos específicos .....</i>  | <i>28</i> |
| <b>4.2. Descripción de la muestra .....</b>  | <b>29</b> |
| <b>4.3. Descripción del cuestionario .....</b>   | <b>33</b> |
| <b>4.4. Resultados.....</b>  | <b>33</b> |
| <b>4.4.1. Análisis descriptivos .....</b>  | <b>33</b> |
| <i>4.4.1.1. Motivación.....</i>  | <i>33</i> |
| <i>4.4.1.2. Satisfacción.....</i>  | <i>37</i> |
| <i>4.4.1.3. Retención .....</i>  | <i>38</i> |
| <b>4.4.2. Análisis comparativos.....</b>   | <b>39</b> |
| <b>CONCLUSIONES .....</b>  | <b>45</b> |
| <b>BIBLIOGRAFÍA .....</b>  | <b>49</b> |
| <b>ANEXO .....</b>   | <b>52</b> |

## **INDÍCE DE TABLA**

|   |           |
|---|-----------|
| <i>Tabla 2.1. Satisfacción laboral cómo un estado sentimental.....</i>                                      | <i>13</i> |
| <i>Tabla 2.2. Satisfacción laboral cómo respuesta ante el ambiente laboral .....</i>                        | <i>14</i> |
| <i>Tabla 4.1. Diferencia entre los trabajadores que trabajan y no trabajan en su área de formación.....</i> | <i>40</i> |
| <i>Tabla 4.2. Diferencia entre el sector privado y público.....</i>   | <i>41</i> |
| <i>Tabla 4.3. Diferencias entre las edades .....</i>  | <i>42</i> |
| <i>Tabla 4.4. Diferencia entre nivel de estudios .....</i>  | <i>43</i> |

## **INDÍCE DE GRÁFICO.**

|   |           |
|---|-----------|
| <i>Gráfico 4.1. Sexo de los encuestados .....</i>                   | <i>29</i> |
| <i>Gráfico 4.2. Edad de los encuestados .....</i>                   | <i>30</i> |
| <i>Gráfico 4.3. Estado civil de los encuestados.....</i>            | <i>30</i> |
| <i>Gráfico 4.4. Nivel de estudios de los encuestados .....</i>      | <i>31</i> |
| <i>Gráfico 4.5. Campo de actividad de los encuestados.....</i>      | <i>31</i> |
| <i>Gráfico 4.6. Sector de actividad de los encuestados.....</i>     | <i>32</i> |
| <i>Gráfico 4.7. Antigüedad de los encuestados .....</i>             | <i>32</i> |
| <i>Gráfico 4.8. Motivación intrínseca de los encuestados.....</i>   | <i>35</i> |
| <i>Gráfico 4.9. Motivación extrínseca de los encuestados .....</i>  | <i>37</i> |
| <i>Gráfico 4.10. Satisfacción de los encuestados .....</i>          | <i>38</i> |
| <i>Gráfico 4.11. Intención de retención de los encuestados.....</i> | <i>39</i> |

## **RESUMEN**

El propósito de este Trabajo Fin de Máster es el análisis y estudio de los factores influyentes en la motivación, satisfacción y retención del capital humano organizacional. Para lograr este fin, se revisan aportaciones de autores e investigadores acerca de los temas centrales. A través de esta exploración, se ha podido definir y tener bastantes informaciones con respecto a la motivación, la satisfacción y retención laboral, además de la importancia de cada una en la vida empresarial. Dicha revisión literaria ha dado suficientes criterios para elaborar una encuesta dirigida a la población activa española, preguntando sobre estos tres factores en su vida laboral. Luego de analizar las respuestas obtenidas descriptivamente y haber comparado ciertas variables dependientes con ciertas independientes, se ha logrado identificar como resultado cuatro factores que influyen en la motivación, satisfacción y retención laboral de una muestra de los trabajadores en España. Estos factores son: la concordancia del puesto de trabajo con el campo de estudio, el sector de actividad, la edad y los niveles de estudios de cada trabajador.

**Palabras claves:** Motivación, Satisfacción, Retención, Capital Humano, Trabajadores.

## **ABSTRACT**

The purpose of this Master's Thesis is the analysis and study of the influential factors in the motivation, satisfaction and retention of organizational human capital. To achieve this, contributions from authors and researchers about the central themes have been reviewed. Through this exploration, it has been possible to define and have enough information regarding motivation, job satisfaction and retention, in addition to the importance of each one in the business life. This literary review has given enough criteria to prepare a survey aimed at the Spanish active population, asking about these three factors in their working life. After analyzing the answers obtained descriptively and have certain dependent variables compared to other independent ones, it has been possible to identify as a result four factors that influence the motivation, satisfaction and work retention of a sample of workers in Spain. These factors are: the concordance of the job with the field of study, the sector of activity, the age and the educational levels of each worker.

**Keywords:** Motivation, Satisfaction, Retention, Human Capital, Workers.

## **OBJETO DEL TRABAJO**

El capital humano se ha categorizado a lo largo de los tiempos como el recurso más complejo, valioso e importante de una organización, al ser la unidad fundamental, no solo de la producción, sino también de la empresa misma. En su defecto, la empresa no puede funcionar, por lo que se reconoce la dependencia total y absoluta de la empresa sobre la capacidad y el talento de su capital humano, el cual será la clave del éxito organizacional. Verdad es que se puede llegar a mejorar la eficiencia empresarial con la robotización del proceso de producción, pero el capital humano siempre tendrá el papel el más importante (Sevilla Arias, 2016).

Una gestión eficiente de este recurso valioso sería para la empresa un gran viaje sin frenos, ya que el ente humano es detentor del conocimiento tácito y organizacional y permitiría una reducción significativa en el coste anual de selección y reclutamiento, formación y socialización. Además, previene un incremento del coste ligado a la carga y al puesto de trabajo. Por ejemplo, el pago de finiquito del trabajador saliente que jamás estará presupuestado al igual del coste que requiere un trabajador nuevo con el riesgo de incompatibilidad del nuevo integrante con la cultura organizacional.

Partiendo del argumento de que una organización que pueda retener su capital humano como su joya más preciada aumentará su productividad y ahorrará gastos innecesarios, en este trabajo se elabora primeramente una parte teórica, la cual consiste en la revisión de libros e investigaciones. A través de la literatura revisada, se estudia los temas centrales: motivación, satisfacción y retención laboral. Además, se hace una revisión de las teorías elaboradas sobre estos temas, sus factores determinantes junto a la importancia de cada uno en la vida organizacional. Luego, en una parte empírica del trabajo, se presenta un estudio para analizar las vivencias de una muestra de la población activa española en sus lugares de trabajo. Dicho estudio consiste en analizar los factores motivacionales tanto intrínseca como extrínseca, identificar el grado de satisfacción y detectar el deseo de permanencia (retención) organizacional de la muestra encuestada. Asimismo, se analiza la influencia sobre dichas variables del género, edad, sector de actividad, nivel de estudio y concordancia entre el área de formación y el puesto de trabajo.

Finalmente, se comparte algunas conclusiones observadas mediante dicho estudio.

## **METODOLOGÍA**

Para llevar este Trabajo de Fin de Máster a cabo, se ha utilizado una metodología mixta. Por un lado, cualitativa, en la que se ha investigado la fundamentación teórica revisando diversas fuentes filosóficas basadas en fuentes secundarias y, por otro, cuantitativa, centrada en un estudio empírico como fuente primaria de información.

En primer lugar, se ha elaborado el marco teórico en tres capítulos centrados en definiciones, teorías, factores determinantes e importancias de los temas centrales. En el primer capítulo, se ha abordado el tema de motivación laboral, seguida por la satisfacción laboral y se ha concluido con el tema de la retención laboral.

A fin de lograr este marco teórico, se ha revisado literatura sobre los precedentes temas en libros, revistas, artículos, entrevistas, etc. Dichas fuentes están publicadas en Dialnet, Google Académico, eLibro Cátedra España de la biblioteca virtual de la universidad de León y se ha revisado libros físicos extraídos de la biblioteca de la Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales de la universidad de León.

A raíz de la exploración teórica, en segundo lugar, la parte empírica del trabajo se ha abordado mediante la realización de una encuesta. Se ha recogido información mediante el envío online de un cuestionario a personas que pertenecen la población ocupada española, ya que es la seleccionada para hablar de temas de motivación, satisfacción y retención laboral.

Una vez recogidos los datos, se ha utilizado la aplicación SPSS para tabular y extraer las tablas de frecuencias y descriptivas. Con los datos recolectados, se ha logrado hacer la descripción de la muestra en función de los criterios establecidos en el cuestionario (Anexo1). Posteriormente, se ha realizado un análisis descriptivo y un análisis comparativo mediante el análisis de T de Student y ANOVA, en los que se ha analizado la influencia de las variables independientes de género, edad, sector de actividad, nivel de estudio y concordancia entre el área de formación y el puesto de trabajo sobre las variables dependientes de motivación, satisfacción y retención.

# 1. MOTIVACIÓN LABORAL

## 1.1. Definiciones

Frente a la alta competitividad en el mercado laboral, el crecimiento organizacional en respuesta al alto incremento en las demandas de productos y servicios, sin olvidar la demostración durante los últimos años de la rotunda importancia del capital humano en vida empresarial y organizacional entre otros factores, las direcciones empresariales se dan como tarea la captación de sus talentos internos. De todas las dinámicas empresariales para la captación de estos talentos, hay una atención especial sobre un conjunto de actividades y decisiones empresariales con el objetivo de mejorar la actitud y comportamiento de los trabajadores para que realicen sus labores con pasión y entusiasmo, lo que de manera positiva y eficiente repercutirá la producción y el logro de metas organizacionales; eso se traduce como motivación laboral.

A definir este concepto, los autores no se han puesto de acuerdo con una definición genérica sino cada quien de su aprensión y su punto de vista aporta su definición, por ellos podemos conocer a la motivación como:

- El proceso mediante el cual las personas, al ejecutar una actividad específica, desarrollan unos esfuerzos que permiten la realización de determinadas metas y objetivos a fin de satisfacer determinadas expectativas y necesidades, de cuya mayor o menor satisfacción dependerán la fuerza empleada en las acciones futuras (Delgado, 1999).
- La interacción entre el individuo y su situación ambiente. Itaque, de acuerdo con el ambiente que rodea el ser humano, distintos cambios pueden suceder en su motivación (Chiavenato, 2000).
- El resultado de la interacción de los factores de motivación: logros, reconocimientos, promociones entre otros y los factores de higiene: sueldo, ambiente, necesidades básicas etc. (Urquiza, 2012).
- Es el conjunto de actividades y esfuerzos que hace una persona para llegar a una meta, lograr un objetivo. Es decir, surge cuando la persona toma la decisión de participar en una actividad (Gallardo, Sellarés, & i Ivern, 2007).

Entendiendo las definiciones, se puede atestar que tanto del lado empresarial que del lado del trabajador, la motivación estimula esfuerzos, impulso lo que conducirá a los directivos a tomar decisiones para el logro de sus metas organizacionales y al trabajador a su vez animado por los deseos de satisfacer sus necesidades y cumplir sus metas personales, se esforzará y se implicará en la causa organizacional. Del punto de vista del trabajador, se podría entender la motivación como un estímulo que le da la empresa que a su vez se conectará con sus necesidades a los que buscará la forma de satisfacer por ello tendrá la adopción de una conducta dirigida hacia el logro de sus metas y objetivos que repercutirá con su participación en el objetivo organizacional ya sea de forma positiva o negativa.

### *1.1.1. Motivación intrínseca*

Cada día, el ser humano se inclina más por una carrera profesional o un puesto trabajo en el que se siente a gusto, donde disfruta realizar las labores cotidianas que exige dicho puesto. Estar motivado intrínsecamente es llegar al punto de “asumir un problema como reto personal” (Orbegoso, 2016). Eso surgirá en las dificultades y retos del puesto, en su exigencia, en su complejidad, en su dificultad o el estímulo que representa para dicha persona que lo experimenta.

Esta motivación se puede traducir por el compromiso que se hace con las actividades que se están desarrollando por el placer, la satisfacción, la autonomía que se derivan de este proceso y eso se traduce como un signo de competencia y de auto determinación (Orbegoso et al., 2016); a mayor autodeterminación, mayor relación tienen las tareas con la personalidad de la persona. A nivel empresarial y organizacional, este sentimiento se puede hacerse notar por la sensación de pertenencia, sensación de logro, sensación de fracaso, sensación de alegría, sensación de autonomía, sensación de auto eficiencia entre otros. Se puede decir que este tipo de motivación es como el trabajador se siente identificado y relacionado con la cultura empresarial y sus tareas laborales andan de la mano.

### *1.1.2. Motivación extrínseca*

La motivación extrínseca es esta clase que motivación que se produce por causa e influencia del entorno y funciona como motor para lograr y cumplir un objetivo. Todos los tipos de emociones que influyen en los resultados se pueden categorizar como frutos de la

satisfacción extrínseca. De estas emociones que influyen en el resultado, se pueden destacar aquellas que forma directa e inmediata con el resultado de la tarea, lo que se conoce como emociones prospectivas, por ello, las expectativas de disfrute anticipativo generarían motivación extrínseca positiva (Llanga Vargas, Silva Ocaña, & Vistin Remache, 2019)

Este tipo de motivación hace alusión a una serie de actitudes y conductas que se llevan a cabo en el trabajador, no por razones propias a su personalidad o sus gustos como humano, sino su actuación en respuesta a las contingencias externas. Tales contingencias al nivel empresarial pueden ser la remuneración, beneficios y recompensas adicionales, interacciones sociales, la falta de monotonía en las tareas laborales, el dinamismo del puesto de trabajo, el reconocimiento, las condiciones fiscales y sociales, entre otros.

## **1.2. Factores de la motivación laboral**

Según las investigaciones de algunos autores y la experiencia empírica a través de vivencias contadas, queda demostrado que los elementos que favorecen la motivación laboral no causan el mismo impacto en todos los trabajadores. La influencia de un factor motivacional sobre el trabajador va a depender principalmente de la percepción de este trabajador sobre la funcionalidad de este elemento para satisfacer sus necesidades o su contribución en el logro de metas personales.

A lo largo del tiempo, muchos elementos han sido señalados como factores que influyen en la motivación de los trabajadores. Todos ellos se quedan resumidos en la teoría bifactorial de Herzberg, a saber, factores de higiene que tienen que ver con los factores laborales, teniendo un carácter centrado en el trabajo, y los factores motivadores que visualizan más al contenido del trabajo (Urquiza et al., 2012). Algunos de estos factores pertinentes para la motivación laboral pueden ser:

- *Salario y reconocimiento.* Este factor abarca el salario base del trabajador, los incentivos económicos y no económicos, las vacaciones a cargo de la empresa y la asignación de un vehículo, entre otros. El dinero es el aspecto más valorado en una oferta laboral, aunque su poder motivador está modulado por otras variables. El aspecto primordial del factor salarial es cautivar al trabajador con la certeza de que aquel individuo permanecerá en la organización (Zavaleta Azabache, 2017).

- *Seguridad Laboral.* La estabilidad en el espacio laboral ha ido evolucionando en función de la situación de los mercados y de la tecnología laboral, y eso tiende a ser escasa en la actualidad. Uno de los mayores sueños de los trabajadores de este tiempo es encontrar un puesto de trabajo estable donde puedan desarrollar y construir una carrera profesional y tener una sensación de seguridad en su puesto de trabajo (Alvarez, 2016).
- *El ambiente social* del trabajo es facilitador de la motivación en tanto de oportunidades de interacción con otros miembros de la organización, proporcione una interrelación constructiva y permite una relación más cercana con el poder directivo empresarial. Suele ser un aspecto muy valorado, ya que satisface necesidades sociales de afiliación y relación. La actitud de la supervisión y la forma de control organizacional, en cambio, ha de ser elegido con suma cautela, ya que puede fomentar una buena cultura y convivencia organizacional al igual que crear una convivencia hostil dentro de la organización (Alvarez et al. 2016).
- *Las condiciones labores*, incluyendo el horario y su flexibilidad, la conciliación de la vida familiar y la vida laboral, las características del propio espacio de trabajo, las instalaciones y los materiales, juegan un papel muy importante en la motivación del trabajador.

Una vez estos factores y la motivación estén presentes, el trabajador estará en una etapa de satisfacción. Por ende, estará estimulado en su comportamiento a fin de lograr sus objetivos plasmados. Luego de haber logrado exitosamente sus metas y objetivos, el trabajador buscará otras necesidades que satisfacer. De naturaleza, el ser humano es inconformista y siempre desea conseguir más sueños, sintiéndose motivado en un trabajo que le brinde esta oportunidad.

### **1.3. Teorías acerca de la motivación laboral**

Basado en lo complejo que es un tema como la motivación y la subjetividad que atrae su interpretación, varios autores han elaborado algunas teorías, las cuales nos permiten entender mejor el funcionamiento de la motivación en una organización. De las tantas teorías acerca de este tema, se puede resaltar las siguientes.

### *1.3.1. Teoría de Jerarquía de las Necesidades de Maslow*

Una de las teorías sobre motivación laboral es la apreciación del psicólogo Abraham Maslow, que a raíz de sus observaciones clínicas elaboró la Teoría de la Jerarquía. Según sus apreciaciones, la motivación del ser humano parte de la voluntad del individuo de satisfacer sus necesidades, lo que se traduciría como una perspectiva intrínseca inherente a la persona. El autor distingue cinco niveles de necesidades, desde la fisiológicas básicas hasta la más alta de realización personal (Más, 2005). Estas cinco categorías serían:

- Las necesidades fisiológicas: alimentos, agua, vivienda, ropa, temperatura adecuada, salud etc.
- Las necesidades de seguridad: estabilidad personal y laboral, ausencia de amenazas...
- Necesidades sociales: amistad, interacción, afecto, vínculo social...
- Necesidades de estima: reconocimiento, posición, sentirse apreciado, vínculo del puesto con su formación para su autoestima...
- Autorrealización: mirarse y sentirse en un buen posicionamiento frente a sus logros soñados y estar en camino de cumplir más.

Esta teoría surge que, para alcanzar a motivar a un individuo, se debe de saber sus necesidades y, normalmente, las personas están más motivadas a satisfacer sus necesidades inferiores antes de intentar satisfacer las superiores. También, una necesidad suficientemente satisfecha no genera ningún tipo de motivación al ser humano. Por ello, en una organización, el departamento de recursos humanos debe de conocer qué tipo de necesidades tiene cada trabajador y cómo les puede motivar a través de estas necesidades (Robbins, 1998).

### *1.3.2. La Teoría Bifactorial de Herzberg*

Según el punto de vista de esta teoría, la motivación surge a raíz de la búsqueda de una satisfacción óptima de las necesidades. Estas necesidades se clasifican en dos grupos: las que están asociadas al ser humano por su naturaleza animal y las que van en la característica singular del hombre en la búsqueda de su desarrollo psicológico (Más et al., 2005).

La motivación visualiza dos factores. El factor que se orienta al ambiente externo, conocido como factor de higiene, está compuesto de dos variables relativas, respectivamente, a las condiciones físicas y ambientales del trabajo. Estas condiciones son las que rodean al trabajador, tales como: el salario, las condiciones de la política empresarial, el clima laboral o los beneficios sociales ligados al trabajo. Asimismo, corresponden a las oportunidades existentes, a las perspectivas ambientales y a los mecanismos que utiliza la organización para motivar a sus trabajadores. El segundo factor está orientado al trabajo del individuo y se conoce como factor motivacional. Tiene relación con todas las actividades inherentes al cargo que desempeña el trabajador, tales como: el logro, la responsabilidad y la utilización de habilidades que satisfacen el tiempo para la mejora de la producción (Chiavenato et al., 2000).

De acuerdo con esta teoría, los factores que conducen a la motivación son distintos y se separan de los que conducen a la desmotivación. Por tanto, la gerencia que busca eliminar y erradicar los factores desmotivadores de la organización nada más conseguirá la armonía en la organización, no necesariamente la motivación de los trabajadores. También aclara que el cuidado de los factores extrínsecos son igual de importante que los intrínsecos para lograr motivar a los trabajadores de una forma absoluta.

### 1.3.3. *Teoría de la Expectativa de Vroom*

Esta teoría se centraliza sobre la observación del interés de la individualidad y la variabilidad de las fuerzas motivadoras del ser humano. Basado en la motivación como un concepto en la producción, esta teoría señala tres factores determinantes en la motivación humana: la fuerza de voluntad para alcanzar los objetivos personales, la relación percibida del trabajador entre la productividad y el logro de sus metas personales y la capacidad que tiene el individuo de influir en su nivel de productividad (Chiavenato et al., 2000).

El concepto de la motivación en esta teoría recopila tres aspectos importantes, siendo los factores que incitan esta sensación en los trabajadores. El primero es el valor que tiene para la persona la repercusión de sus acciones, es decir, el grado en el que desea una recompensa, lo que es conocido como la valencia. Otro factor sería la expectativa, que es la anticipación que tiene en el trabajador de que sus esfuerzos se cosecharán en resultados

satisfactorios. Y la instrumentalidad, como tercer factor propicio a la motivación, consiste en la probabilidad de que ciertos esfuerzos y desempeños conducirán a la percepción de una recompensa. Los trabajadores se sentirán motivados a aumentar su desempeño si estiman que ello les traerá una buena evaluación de sí mismo, adecuadas recompensas de la organización y realización de metas personales (Robbins et al., 1998).

Esta teoría puede servir a la gerencia de guía para centrarse en los puntos claves, tales como incrementar las expectativas proporcionando un ambiente de trabajo favorable y elaborar metas de desempeño alcanzable. También, permite orientar el desempeño hacia un resultado positivo para influir en la motivación de sus empleados. La gerencia debe procurar que sus trabajadores cultiven valencia positiva, una alta expectativa y poniendo a sus alcances altas y alcanzables instrumentalidad para conseguir un equipo altamente motivado.

#### 1.3.4. *Teoría de Fijación de Metas*

Esta teoría estipula que las personas se fijan metas y objetivos, siendo estas las principales fuentes de fuerza motivadora del esfuerzo laboral y determinando el esfuerzo desarrollado para establecer la realización de las tareas. Para lograr activar la motivación de los trabajadores de una organización, la gerencia ha de detectar las metas de los trabajadores e incentivarlos a alcanzarlas, ya que la motivación de un trabajador se alcanza con la habilidad que emplea para lograr sus metas.

Según esta teoría, el individuo pone sus propias metas con la finalidad de lograrlas. Trabajar hacia una meta es una base de suma importancia en la motivación del trabajo que se está realizando, ya que las metas le sirven al empleado de indicador para que sepa lo que debe realizar y el esfuerzo que debe emplear para cumplir ese sueño o lograr aquel objetivo. Si plasmar metas hace parte de la cultura organizacional, es probable que el trabajador se plantea objetivos cada vez más difíciles de lograr, ya que se siente más comprometido y busca su auto eficiencia (Huilcapi Masacon, Castro López, & Jacome Lára, 2017).

En comprensión de las teorías citadas, queda demostrado que la fuente de la motivación del trabajador son sus necesidades, sus sueños por cumplir, sus metas y objetivos por alcanzar. Por ello, la gerencia ha de conocer sus trabajadores y saber qué tipo de necesidades o metas

tienen en la mira para darles la oportunidad de poder llegar a lograr dichas metas. Y, una vez lograda una meta, se debe ayudar al trabajador a encontrar nuevas necesidades, ya que un trabajador motivado a lograr metas personales, será más productivo. Además, la gerencia ha de recordar que lo que es motivador para un trabajador o grupo de trabajadores no necesariamente lo es para toda la organización.

#### **1.4. Importancia de la motivación laboral**

Teniendo en cuenta que la organización es tan solo un concepto y que ella por sí sola no logrará llegar a alcanzar sus objetivos, es de suma importancia tener un equipo laboral que esté centrado en el cumplimiento de las metas empresariales. Una de las formas que existe para conseguir este grupo dinámico es procurar que sus trabajadores estén motivados para que puedan realizar un trabajo eficiente y promover el éxito empresarial. Tener una fuerza laboral motivada es tener unos trabajadores que trabajen de forma competente, inteligente y eficiente, de modo que los objetivos perseguidos por dicha empresa se puedan cumplir en tiempo y en forma (Editorial, 2018).

Para que una empresa tenga éxito, los intereses organizacionales deben alinearse a los intereses personales; lo que no es caso en las empresas hoy en día, en las que la gerencia, a menudo, está centrando sus fuerzas en los objetivos empresariales. Además de su presencia en los locales, si la empresa requiere que el trabajador preste su entusiasmo, ilusión y entrega personal, tiene que buscar la forma de hacer que los logros personales incorporen los logros empresariales. Un trabajador al que se reconocen sus necesidades, que siente que a través de sus tareas organizacionales puede satisfacerlas, trabaja con ilusión y energía, y se entrega en cuerpo y alma a su trabajo (Díaz, Lope, & Hernández Iruegas, 2013).

## **2. SATISFACCIÓN LABORAL**

### **2.1. Definiciones**

Uno de los temas que ha generado mayor preocupación en el ámbito de la Psicología del Trabajo y de las Organizaciones es el estudio de las razones que llevan a los trabajadores a permanecer y mostrar interés en una empresa, diferenciando los que están tan solo por obligaciones vitales (la hipoteca, las deudas, la supervivencia, etc.) de los que realmente disfrutan por estar en su trabajo, se sienten a gusto y se sienten identificados con la cultura organizacional; tal es el punto de enfoque de la satisfacción laboral. El interés por el estudio pormenorizado y detallado de este tema durante los últimos años se debe a múltiples razones, teniendo relación estrecha con el desarrollo histórico de las teorías organizacionales, las cuales han sufrido bastantes cambios a lo largo del tiempo. Algunas de las razones pueden ser (Weinert, 1985):

- La relación directa entre la satisfacción laboral y la productividad.
- La relación negativa demostrada entre la satisfacción laboral y la presencia en el puesto de trabajo.
- El alta influencia del clima laboral sobre la satisfacción laboral.

Preocupados por este tema y el futuro organizativo con respecto a las razones previamente enumeradas, varios autores e investigadores se han puesto a estudiar la satisfacción laboral y sus efectos en la organización, pero jamás se ha tenido una definición común. Por ende, cada investigador y autor se apodera de su definición personal al iniciar su estudio e investigación acerca del tema (Harpaz, 1983).

A pesar de no ser un tema de estudio nuevo, la divergencia y discrepancia entre los investigadores es enorme, lo que da al tema una cierta ambigüedad, al estar abierto a interpretaciones diversas no erróneas y a distintos puntos de vistas en función de los diferentes contextos de su análisis.

Por ello, algunos expertos han categorizado por grupos las definiciones y teorías sobre satisfacción laboral (Chiang Vega, Martín Rodrigo & Núñez Partido, 2010). El primer grupo aprecia a la satisfacción laboral cómo una manifestación de sentimientos, un estado emocional o/y una respuesta afectiva (Tabla 2.1).

*Tabla 2.1. Satisfacción laboral como un estado sentimental.*

| <b>Autor</b>            | <b>Año</b> | <b>Definición</b>   |
|-------------------------|------------|---|
| Smith, Kendall & Huling | 1969       | Sentimientos o respuestas afectivas referidas, en este caso, a facetas específicas de la situación laboral.               |
| Crites                  | 1969       | Estado afectivo, en el sentido de gusto o disgusto general, que la persona muestra hacia su trabajo.                      |
| Locke                   | 1976       | Estado emocional positivo o placentero resultante de la percepción subjetiva de las experiencias laborales de la persona. |
| Mueller & McCloskey     | 1990       | Una orientación afectiva positiva hacia el empleo.  |
| Muchinsky               | 1993       | Una respuesta emocional o una respuesta afectiva hacia el trabajo.  |
| Newstrom & Davis        | 1993       | Un conjunto de sentimientos y emociones favorables o desfavorables con las que los empleados ven a su trabajo.            |

Fuente: Chiang Vega et al., 2010

En las precedentes definiciones, cabe destacar que, a pesar de las divergencias, los autores han estado en común acuerdo sobre un punto y todas ellas aluden al bienestar laboral. Por ello, se puede valorar al bienestar como uno de los pilares de la satisfacción laboral.

Otro grupo de autores sopesan que la satisfacción laboral va mucho más allá de un simple sentimiento, planteando la combinación de este último con las conductas laborales (Tabla 2.2). Estas definiciones entienden que la satisfacción laboral podría ser una actitud generalizada, es decir, una respuesta ante el trabajo y el ambiente laboral.

*Tabla 2.2. Satisfacción laboral como respuesta ante el ambiente laboral.*

| <b>Autor</b>           | <b>Año</b> | <b>Definición</b>   |
|------------------------|------------|---|
| Porter                 | 1962       | La diferencia que existe entre la recompensa percibida como adecuada por parte del trabajador y la recompensa efectivamente recibida.   |
| Beer                   | 1964       | Una actitud de los trabajadores hacia aspectos concretos del trabajo, tales como la compañía, el trabajo mismo, los compañeros y otros objetos psicológicos del contexto de trabajo.  |
| Shneider & Snyder      | 1975       | Una actitud generalizada ante el trabajo.   |
| Blum                   | 1976       | 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 desarrollan un conjunto de actitudes que puede ser descrito por el término general satisfacción laboral.  |
| Griffin & Bateman      | 1986       | 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, las practica de la organización. |
| Newstrom & Davis       | 1993       | Una actitud afectiva, para poner de relieve que es el elemento afectivo de la actitud el que predomina en este constructo.  |
| Garmendia & Parra Luna | 1993       | Está en función de que las necesidades sean cubiertas; de remuneración, afiliación, logro   |

|                          |                |  |
|--------------------------|----------------|--|
|                          |                | y autorrealización.  |
| Bravo, Peiro & Rodríguez | 1996           | Una actitud o un conjunto de actitudes desarrolladas por la persona hacia su situación de trabajo. Estas actitudes pueden ir referidas hacia el trabajo general o hacia facetas específicas del mismo.   |
| Brief & Weiss            | 1998 &<br>2001 | Una combinación entre lo que influye en los sentimientos y la cognición (pensamientos). 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 |
| Robbins                  | 2004           | La actitud general del individuo hacia su trabajo. Una persona con una gran satisfacción laboral tendrá una actitud positiva, mientras que la que se siente insatisfecha, alberga una actitud negativa.  |

Fuente: Chiang Vega et al., 2010

Al igual del precedente grupo, a pesar de la divergencia de los autores en la forma de definir el tema, ellos se encuentran en puntos similares, tales como actitud del trabajador, desarrollo y estabilidad personal.

Integrando las definiciones y aseveraciones de ambos grupos, se puede entender la satisfacción laboral como la respuesta o la actitud del trabajador ante el desarrollo y estabilidad personal, al igual del bienestar que le genera su trabajo.

De su complejidad, y para ser estudiado mejor y lograr tener todos los detalles acerca de este tema de estudio, los investigadores pioneros han elaborado teorías específicas acerca de la satisfacción laboral.

## **2.2. Teorías sobre la satisfacción laboral**

A pasar del tiempo, frente al gran cambio de la aprehensión de los trabajadores de sus trabajos dejando ya atrás el trabajar por obligación sino, trabajar para crear una carrera poniéndose metas y retos con proyecciones al futuro, las empresas han dejado de tener tanto poder sobre la movilidad de los empleados. Cara a éste cambio socio profesional que pone en cuestión todo lo se estaba practicando en el ámbito laboral, varios autores han elaborado ciertas teorías permitiendo la comprensión de dicho fenómeno. De ellas, se puede enumerar;

### *2.2.1. La Teoría Z*

El propósito de dicha teoría es la innovación de una cultura organizativa nueva en la cual los trabajadores pueden auto superarse para su crecimiento personal y el de la empresa. Esta teoría es conocida como el método Japonés, está fundada sobre tres pilares, pensando dar atención a las relaciones existentes entre el capital humano de la organización; por eso, se centra en los conceptos de intimidad, sutileza y confianza (Ouchi, 1981).

Las empresas que adoptan esta teoría tienden a valorar a sus trabajadores no tanto por la forma de trabajar, su productividad y su comportamiento en el ámbito laboral sino también, tienden a ver su vida personal para así crear una mejora en su rendimiento y productividad. Por eso, implementan planes de reducción de rotación y planes de promociones con mayor detalle del personal.

### *2.2.2. La Teoría de los Dos Factores de Herzberg*

Según esta teoría, el ser humano comparte dos grupos de necesidades. Las necesidades higiénicas serían las que afectan al ambiente físico igual que al psicológico del trabajo, las cuales, al estar cubiertas y resueltas, no generan en el trabajador ningún grado de satisfacción ni de insatisfacción; es decir, el trabajador estará en un estado “neutro” frente a la satisfacción laboral. El cumplimiento de las necesidades de motivación, que serían todos los factores ligados al contenido del trabajo en sí, influye de forma determinante en la satisfacción laboral, ya que el trabajador en esta etapa está satisfecho. En cambio, su incumpliendo puede llevar a la insatisfacción o al estado neutro (Urquiza et al., 2012). Por ende, para mantener la satisfacción laboral, el departamento de recursos humanos, desde el

punto de vista de esta teoría, ha de identificar y velar muy bien por las necesidades motivacionales, ya que son estas las que mantendrán y estabilizarán la satisfacción de los trabajadores.

### *2.2.3. Teorías Modelos de las Determinantes de Satisfacción Laboral en el Trabajo de Lawler*

Ésta teoría hace énfasis sobre la relación existente entre las expectativas del trabajador, recompensas ofrecidas por la organización y el aspecto del puesto de trabajo. Es decir, si la recompensa supera la expectativa del trabajador o la iguala, el trabajador se sentirá satisfecho, y estará insatisfecho si ocurre lo opuesto del primer escenario. Este tema es de la competencia de la Psicología del Trabajo, que ha señalado dos tipos de organizaciones: la organización moderna, que centraliza su interés en las personas, sus factores cognitivos, emocionales y motivacionales frente al trabajo, y la organización clásica, que prescinde de las necesidades, valores y motivaciones del capital humano (Urquiza et al., 2012).

### *2.2.4. Teoría de Características del Puesto de Trabajo*

Para valorar la satisfacción laboral y el compromiso organizativo según ésta teoría, se ha de tomar en cuenta tres aspectos sumamente importantes, que son: el trabajador, el puesto de trabajo y las características de la dicha organización. Las tareas laborales deberían de ayudar a predecir la satisfacción laboral con la ayuda de las características de los trabajadores y de la organización. Para alcanzar una plena satisfacción laboral, la organización ha de rediseñar su plan, aportando modificaciones en las características del trabajo y de las tareas del personal para generar el incremento de calidad y de cantidad en el rendimiento laboral (Bonillo Muñoz & Nieto González, 2002).

Para mantener al trabajador motivado y que esté satisfecho, la organización ha de seguir estos criterios, siendo características fundamentales de todo puesto de trabajo según las apreciaciones de Nadler, Hackman y Lawler (Bonillo Muñoz et al., 2002).

1. *Variedad de habilidades*: en este puesto hay baja especialización horizontal, es decir, que detiene varias tareas y actividades a través de las cuales los trabajadores pueden demostrar sus aptitudes sin monotonía.
2. *Identidad de la tarea*: es la necesidad que tiene un puesto de trabajo de que se lleve a cabo una obra completa e identificable.
3. *Significación del trabajo*: es el grado de impacto de la tarea sobre la vida del trabajador.
4. *Autonomía*: se refiere a la libertad que este puesto le confiere al trabajo en la realización de sus funciones y tareas laborales.
5. *Retroalimentación*: a medida que vaya realizando las tareas, es el momento que tiene el trabajador debe recibir informes detallado sobre su rendimiento, eficacia y eficiencia para saber en qué punto va bien, en que otro flaquea y que deberá corregir.

De todas las teorías que han sido elaborado, estas cinco previamente mencionadas han hecho un resumen de cómo la organización podrá ayudar o encaminar sus trabajadores hacia la satisfacción laboral, lo que para la empresa sería de una importancia enorme.

### **2.3. Importancia y tipos de satisfacción laboral**

En la organización, la satisfacción laboral es un factor de suma importancia, dado que la repercusión de la satisfacción del trabajador será positiva, lo que se notará en su rendimiento laboral. El incremento de la satisfacción laboral genera beneficios en la organización, estudiados y probados por investigadores y autores. De estos, se pueden enumerar una alta implicación de los trabajadores en la producción, una reducción considerable del ausentismo y menor abandono laboral, lo que daría lugar a un mayor crecimiento y logro empresarial y, por ende, un incremento en los beneficios de la empresa (Castel, 2008). Se ha de resaltar que el trabajador satisfecho desempeña su labor con gusto, por ende, tiene el gusto de un trabajo bien hecho y se mantiene eficiente.

De punto de vista del trabajador, la satisfacción laboral es de suma importancia, ya que permite llevar un equilibrio entre su bienestar, su salud, sus logros y su carrera

profesional dentro de la organización, viendo florecer sus trabajos y sintiendo que sus logros y esfuerzos se toman en cuenta y que están reconocidos. Se goza de un clima laboral saludable, en dónde cada equipo da lo mejor de sí para un buen rendimiento laboral. Desde el punto de vista del trabajador, es de suma importancia, ya que ayuda a mantener una planilla más estable, además de cumplir con los objetivos y metas plasmadas por la gerencia (García & Navarro, 2007).

#### **2.4. Tipos de satisfacción laboral**

Varios investigadores han tratado de investigar la satisfacción laboral para lograr un estudio minucioso de este complejo tema. Estos tipos han sido resumidos en seis (Cofide, 2019):

1. *Satisfacción progresiva*: en este punto, la satisfacción del trabajador crece con sus aspiraciones laborales.
2. *Satisfacción estabilizada*: el trabajador en esta faceta mantiene un nivel de aspiración estática.
3. *Satisfacción conformista*: en esta fase, el trabajador reduce y disminuye sus aspiraciones iniciales.
4. *Satisfacción constructiva*: el trabajador de esta categoría mejora progresivamente su nivel de satisfacción, gracias a iniciativas tomadas para la mejora de la insatisfacción.
5. *Satisfacción fija*: al cumplir todas sus expectativas, el trabajador se mantiene fijo en el tiempo, no hace nada para generar ningún cambio, ha alcanzado el apogeo.
6. *Satisfacción resignada*: aquí el nivel de satisfacción del trabajador se mantiene, no se hace nada para un cambio de situación y la percepción de la realidad se distorsiona por completo.

#### **2.5. Factores determinantes para la satisfacción laboral**

Para lograr una satisfacción laboral, ciertos factores y criterios deben de estar en línea de cuenta (Robbins et al., 1998);

1. *Compatibilidad entre la personalidad y el puesto de trabajo*: una concordancia entre la personalidad del trabajador y el puesto, en términos de las tareas que está

realizando, genera satisfacción, especialmente al que posee talentos, aptitudes y destreza para desempeñar las tareas y responder a la exigencia que demanda el puesto.

2. *Reto del trabajo*: dentro del campo laboral, los trabajadores manifiestan el deseo de pertenecer a una empresa que les proporcione variedad de habilidades, donde puedan hacer valer sus talentos se sientan identificados y a gusto con las tareas que realicen, y se les proporcione autonomía en el elaboración de las tareas asignadas por el puesto, así como una retroalimentación para saber qué han hecho bien y mal, conociendo así el grado de eficiencia que tienen y ayudándoles por medio de formaciones a ser más competitivos y más ágiles.
3. *Condiciones de trabajo*: a todos los trabajadores les hace ilusión tener un ambiente laboral que sea adecuado, brindándoles el bienestar necesario para una buena elaboración de sus tareas. Por otro lado, la cultura y el clima organizacional deben generar un confort a los trabajadores, donde no se sientan en un ambiente conflictivo y dañino para su salud psicológica y emocional.
4. *Apoyo de colegas*: siendo un ser social, el trabajador busca un ambiente laboral donde haya una buena cultura de relación humana y donde pueda socializar y dinamizar el aprendizaje organizacional. El comportamiento de los superiores jerárquicos influye mucho en la satisfacción, ya que los trabajadores tienen un retorno negativo hacía la autoridad hostil.
5. *Sistema de ascenso y de promoción*: a los trabajadores les hace ilusión pertenecer a una organización donde pueden crecer profesionalmente creando una carrera laboral escalando distintos niveles en la organización por sus esfuerzos, logros y méritos.
6. *Sistema de recompensas y beneficios laborales*: al trabajador le ilusiona tener una retribución salarial, incentivos y gratificaciones que vayan acorde a las tareas que desempeña en la organización, y que le permitan cubrir necesidades vitales. Por ello, el sistema retributivo debe considerarse justo para que el trabajador se sienta conforme y a gusto con sus ganancias y retribuciones. Y, además de lo financiero, el trabajador también quiere ser reconocido y recompensado por buenas tareas, buenas obras, por su eficiencias...

### **3. RETENCIÓN Y FIDELIZACIÓN LABORAL**

#### **3.1. Definiciones**

En la actualidad, el mercado laboral es altamente competitivo, una tendencia que favorece la migración del talento humano con mucha facilidad. Ante eso, la organización ha de desarrollar estrategias y planes de acción que persigan el objetivo de mantener la atracción de sus trabajadores a fin de que ellos no se vean en la necesidad de mirar o buscar ofertas de otras empresas. Para obtener eso, las empresas se han dado como tarea la creación de una experiencia irresistible para el trabajador que, a su vez, se sienta a gusto con la empresa y no le interesen otras ofertas laborales. Esta experiencia se conoce como retención laboral, un tema hoy en día que está generando mucha curiosidad y debate. Muchos autores la han definido como:

- Subsistema del mantenimiento de personal, teniendo en la mira las percepciones salariales y las prestaciones sociales que son las políticas establecidas para hacer que las personas se sienten identificadas con la cultura organizacional y que permanecen en la empresa (Chiavenato, 2009).
- Un conjunto de políticas y mecanismos organizacionales con el propósito de procurar a sus trabajadores seguridad y autonomía, a fin de que se sienten parte de la organización (Fernández Sánchez & Junquera Cimadevilla, 2003).
- El esfuerzo de la organización ha de mantener al empleado deseable, ayudándole a concretizar sus sueños a fin de fijarle en la empresa (Bohlander & Snell, 2007).

Se entiende que el proceso de retención de talento pasa por plasmar un único objetivo y asegurar las condiciones laborales en el ámbito físico, psicológico y social del trabajador. A través de esto, la empresa pueda mantener a su trabajador satisfecho y contento. Este logro lo compromete y, el trabajador a su vez, dará lo mejor de sí para luchar por el crecimiento de la organización, ya que el éxito organizacional se reflejará en el logro de sus objetivos personales.

### 3.2. Factores de la retención de talento

Para que un proyecto de retención resulte efectivo y rinda frutos, según las apreciaciones de algunos expertos en la materia y autores, la empresa ha de cuidar algunos detalles e investirse más en algunos aspectos, tales como:

- *Causas sociales:* frente a los grandes problemas que el mundo está confrontando (guerras, catástrofes naturales, hambre, pobreza extrema y enfermedades mortales sin cura, entre otros), las empresas se han apegado al dicho popular de que es mejor dar que recibir, para apoyar algunos de estos casos. Otras apoyan a la cultura, el deporte, la educación y demás. Con estas ayudas y aportaciones a causas de gran impacto o contribución a un cambio sostenible, la empresa crea un propósito en sus trabajadores y este sentimiento de ayuda a los más necesitados o contribución a salvar vidas o a un gran avance en la medicina ha facilitado la retención de un alto porcentaje de trabajadores (Calderón Torres, 2018).

El ochenta y cinco por ciento de los trabajadores se siente motivado a implicarse en las causas sociales que promueve la empresa a la que pertenece, y un noventa y seis por ciento se siente contento y orgulloso de pertenecer a una compañía que se implica en las actividades y labores sociales (Fernández Sánchez & Junquera Cimadevilla et Al., 2003). Para retener a sus empleados basados en esta apreciación, la empresa se debe promover un voluntariado, permitiendo que sus trabajadores se impliquen y que aporten sus experiencias y saber hacer donde que haga falta. Lo habitual en esto casos es que la empresa tenga un presupuesto para lograr costear esta dinámica manteniendo el sueldo de los trabajadores integro. Para que una empresa pueda atraer y captar sus talentos internos, la organización tiene que adaptar sus políticas y sus métodos de atracción a las condiciones vitales actuales. De estas adaptaciones se puede destacar (Fernández Sánchez & Junquera Cimadevilla et al., 2003):

- *Sala de ocio y de descanso en la empresa:* a diferencia de las generaciones precedentes, muchas empresas hoy en día, mayormente tecnológicas, han habilitado áreas de vídeo juegos, sillas de masajes, sofás relax, máquinas de café y refresco, etc., para el disfrute de sus empleados, de modo que cuenten con espacios donde

puedan tomar un descanso de sus tareas. El propósito es hacer llegar en la organización la filosofía del grupo donde se fomenta el trabajo en equipo, estrechar relaciones entre compañeros mediante diversiones, descanso y trabajo. El objetivo de este factor es que los trabajadores se conozcan mejor y que sean más eficientes en la realización de sus tareas laborales.

- *Programa de asistencia a familiares:* una empresa que quiera retener su talento humano debe entender que sus miembros tienen familia. Por ello, un programa que visualiza a la familia de sus trabajadores y les da la posibilidad de conciliar la vida laboral con la familiar. Dicha resolución, envía al trabajador el mensaje de que es mucho más que una máquina productiva sobre la que reposa la riqueza empresarial. Algunos detalles como servicio de guardería y canguro, proporcionar apoyo psicológico, asesoramiento laboral, personal y legal podrían servir de detonador de retención de los talentos dentro de la empresa.
- *Un trabajo distinto:* el trabajador se siente menos atraído y se quiere liberar de su puesto cuando cae en la monotonía, por ello, una revisión y modificación de las tareas lo mantiene en estado de ánimo. Y valora la evaluación del desempeño sintiendo que su colaboración con la empresa este valorado y que esta valoración le permite escalar en la organización. Así, la empresa procura retener su talento interno con la perspectiva de que su situación laboral no es estática y que pueda crecer en estatus y en retos organizacionales.

En la actualidad, el factor económico no es tan sobrevaluado como lo ha estado en las generaciones anteriores. El ser humano lucha más por encontrar en una empresa factores que lo valoran proporcionándole seguridad y cuidando su salud a través de (Chiavenato et al., 2009) :

- *Programas de apoyo a los empleados (PAE):* este concepto no es de ahora, a pesar de la eficacia comprobada por la exitosa empresa estadounidense Ford Motors Company que lo implementó, este concepto es poco conocido y poco practicado. Este programa esta implementado para brindar ayuda a los colaboradores de una organización en sus problemas personales que pueden interferir en su concentración disminuyendo su capacidad productiva. Al sentirse apoyado en los momentos

difíciles por la organización, el trabajador tiende a sentirse a gusto y quedarse en la empresa.

- *Política de puerta abierta:* siendo humano, el trabajador se siente contento y complacido; por ello, tienden a quedarse en una empresa donde siente que lo tomen en cuenta y que sus opiniones estén valoradas. Tal como prescribe esta política, el trabajador tiene acceso a cualquier persona dirigente de la organización buscando sus opiniones sobre dudas, quejas, consejos o un problema que lo está preocupando. Y, el superior en cuestión, se debe buscar un elemento de solución al trabajador para que este se sienta entendido, comprendido, escuchado, tomado en cuenta y que esté a gusto en la organización. Esta política promueve una seguridad e integración del trabajador y que la gerencia sea menos arbitraria en sus decisiones, usando programas más flexibles y fomentando la transparencia y la apertura.
- *Higiene laboral:* este factor supone que la organización se preocupe de proporcionar a sus trabajadores un ambiente laboral saludable y seguro, a fin de cuidar su integridad física y mental y previniéndole de los riesgos de salud provenientes de las tareas desarrolladas y del entorno psicológico y físico ligado al puesto laboral. Este factor visualiza el cuidado de los aspectos de: entorno laboral (ventilación, temperatura, ruido, comodidad), entorno psicológico laboral, aplicación de principios de ergonómicos y salud ocupacional.
- *Minimizar el estrés laboral:* para tener una fuerza laboral complaciente y que se quiera permanecer a en la empresa, el cuidado y la reducción del nivel de estrés laboral y organizacional es fundamental. El estrés atrae graves problemas y afecta la concentración del trabajador, repercutiendo en su productividad. Uno de los factores más presente en el estrés laboral es la relación entre el supervisor directo con su grupo operativo, de modo que si este trato genera un ambiente de trabajo hostil, el trabajador tiende a generar un cuadro de estrés agudo. A raíz de este estrés, el trabajador empieza a sentirse incómodo, reduciendo su rendimiento laboral y, por su paz, empezará a buscar otra organización donde trabajar.

Siendo unas políticas que debe poner la organización en marcha para prevenir la rotación voluntaria de su personal, el proceso de retención debe ser un diseño estratégico para reducir al máximo el grado en el que el la gente abandona la empresa por su propia

voluntad. Estas estrategias de retención organizacional deben visualizar no solo los trabajadores pertenecientes a la organización sino también los trabajadores potenciales (Bonache, J et al., 2002), por esto la organización debe de tener diseñadas:

- *Iniciativas de selección:* uno de los motivos más vistos en el abandono del puesto es la incompatibilidad del trabajador con la empresa en valores y principios, de ahí la importancia del proceso de reclutamiento y selección para preverla. Mayormente, el reclutador se limita o da mucha más importancia al análisis de las capacidades técnicas del candidato, cosa que se puede perfeccionar en la empresa, que a la evaluación de la adaptación de este aspirante a la forma de trabajo de la organización en cuestión. La administración no debe de olvidar que el proceso de selección empieza mucho antes de tener el puesto vacante. Por ello, si quiere atraer a talentos de calidad que compaginen con la cultura empresarial, la organización debe crear y proyectar una reputación acerca de qué tipo de trabajo ofrecen y qué vida empresarial existe dentro de dicha compañía, para que postulen individuos que, a priori, se sientan identificados con la cultura de esta empresa.
- *Iniciativas de diseño de puesto:* para lograr acceder a un porcentaje de retención alto, es recomendado que la empresa diseñe puestos de trabajo con contenidos que estén dotados con alto grado de motivación. Es decir, optar por un diseño de puestos que exija la realización de tareas variadas, tenga baja especialización horizontal, cause impacto significativo, proporcione la sensación de libertad y autonomía, posea identidad permitiendo al trabajador notar de principio al fin sus resultados y genere la retroalimentación al trabajador acerca de su desempeño. Se ha de diseñar puestos con contenidos motivadores para que el trabajador se sienta orgulloso de su proceso y dé un alto porcentaje de rendimiento, lo que lo retendrá en la organización.
- *Iniciativas de compensación:* La compensación es el conjunto de percepción económica que el trabajador percibe a cambio de su trabajo (salario) y su antigüedad en la organización, entre otras prestaciones extra salariales. Es un poco común hoy en día la estrategia de las organizaciones de atraer y retener sus talentos más valiosos con conceptos salariales diferidos: las conocidas como “esposas doradas”.

Muchas empresas tienden a descuidar esta parte basando en el hecho de que el trabajador no analizará solamente el factor económico para irse de la organización, pero por más verdadera que es esta alegación, las organizaciones no deben de olvidar que el concepto económico por si solo es detentor de la capacidad de retener a un talento. Para el trabajador, el concepto retributivo es de suma importancia, por ello, cualquier empresa que desea retener sus recursos humanos a través del factor económico debe de cuidar estas tres variables:

*El modelo de salario eficiente*, que se traduce en la incentivación del esfuerzo del trabajador asegurándole un salario base mayor al mínimo profesional y al promedio salarial de las competencias. Eso, además de que motiva al trabajador a trabajar más y dar más resultado, lo evita de cambiarse a la competencia.

*La retribución creciente con la antigüedad* es una de las estrategias de retención que varias empresas hoy en día están adoptando. Este ejercicio es un incremento del salario del trabajador en cada tramo de su antigüedad en la empresa en forma de hacerle sentir monetariamente que su permanencia y colaboración en la organización durante tanto tiempo está notada y valorada.

*El diseño de prestaciones indirectas* consiste en ofrecer al trabajador según su periodo de tiempo en la empresas jugosos planes como de jubilación, de ahorro etc... Por miedo a perder estos capitales futuros, el trabajador va a preferir permanecer en la organización.

- *El clima laboral*: es un estudio que se hace mayormente por medio de censo interno para recopilar datos y estudiar el grado de compromiso y satisfacción del empleado a fin de que la gerencia pueda tener idea de cómo va la organización y realizar mejoras y soluciones a los posibles problemas que podrían peligrar la permanencia del capital humano dentro de la organización.

### **3.3. Importancia de la retención de talentos**

La retención del talento humano es de suma importancia en una organización. Las dinámicas de retención del talento humano permiten a la organización de economizar los altos costes que podrían generar la selección y la capacitación de nuevos talentos en la empresa. Además de que este proceso de reemplazo de talento perjudica en parte la

producción a raíz del tiempo que requiere el proceso de selección, de capacitación y adaptación en la organización (Fernández Sánchez et al., 2003).

No hay de olvidar que la retención de personal favorece la permanencia de la cultura organizacional, además de que favorece el compañerismo y un alto grado de cooperación en el trabajo en equipo. También, la retención de personal se puede categorizar como la antesala de la fidelización de los trabajadores con la organización.

### **3.4. Fidelización laboral**

Así como una empresa invierte para tener la consistencia de sus clientes, las organizaciones deben de velar por mantener la lealtad de sus trabajadores, quienes vienen siendo sus clientes internos. La forma tradicional que la organización de las décadas posteriores ha puesto en marcha a fin de procurar cuidar y fidelizar a sus trabajadores es proporcionar la seguridad y estabilidad en la organización. Pero, hoy en día, sabiendo que el talento humano capacitado suma en prestigio y ayuda a conquistar mercado, la empresa procura generar vínculos más allá del cumplimiento de objetivos operativos, incorporando los aspectos que generan bienestar laboral integrando los objetivos personales de los trabajadores a los organizacionales. Cualquier organización con deseo de éxito se debe de proponer como meta primera la atracción y fidelización de sus mejores trabajadores, ya que son la mayor fuerza competitiva de dicha organización (Rubio Sánchez, 2016).

La empresa, para gestionar y favorecer un entorno propicio de captación y fidelización de sus trabajadores, debe usar el “modelo de implicación” que es conocido como una herramienta formada por siete aspectos organizacionales: la cultura organizacional, el sistema de compensación, la dinámica del puesto de trabajo, las relaciones laborales, el liderazgo, la calidad de vida organizacional y las oportunidades. El uso de esta herramienta ayudaría a la organización a tener una visión panorámica de la conducta empresarial, dando de conocer la relación existente entre la empresa y el trabajador. Basándose en las respuestas del estudio de estas variables, el departamento de gestión humano podrá saber qué tipo de políticas que debe de implementar o revisar para mantener sus trabajadores contentos y complacidos con el trato empresarial y que se fidelicen (Rubio Sánchez et al., 2016).

## **4. ESTUDIO EMPIRICO: ANALISIS DE LA MOTIVACIÓN Y SATISFACCIÓN DE LOS TRABAJADORES EN ESPAÑA**

Los temas tratados en los precedentes capítulos, han sido fruto de exploraciones de las apreciaciones de algunos autores e investigadores que han estudiado e investigado los temas de motivación, satisfacción y retención en el ambiente laboral.

Este presente capítulo está dedicado al estudio e interpretación de la expresión de los trabajadores sobre sus vivencias y sus aspiraciones sobre dichos temas. Dicha expresión fue recopilada por medio de una encuesta dirigida a una muestra de la población activa española sobre:

- El nivel de importancia que tienen para ellos algunos factores motivacionales.
- El grado de satisfacción que experimentan en sus actuales empleos.
- La visión que tiene sobre su permanencia dentro de la organización en la que pertenecen.

### **4.1. Objetivos de la investigación**

#### *4.1.1. Objetivo principal*

El objetivo central de este estudio es el análisis de los factores determinantes del capital humano empresarial. Es decir, se busca aportar evidencia a que tanto la motivación intrínseca y extrínseca, la satisfacción y la retención de un trabajador tienden a responder a ciertos criterios socio demográficos específicos.

#### *4.1.2. Objetivos específicos*

Para lograr probar el objetivo principal, es vital demostrar estos objetivos específicos:

- Estudiar el grado de importancia que tiene la motivación para los trabajadores en España.
- Comparar la motivación, satisfacción laboral e intención de permanencia de los trabajadores españoles en función de: la edad, el sexo, la formación, el sector de actividad y la concordancia del trabajo ejercido y la formación del trabajador.

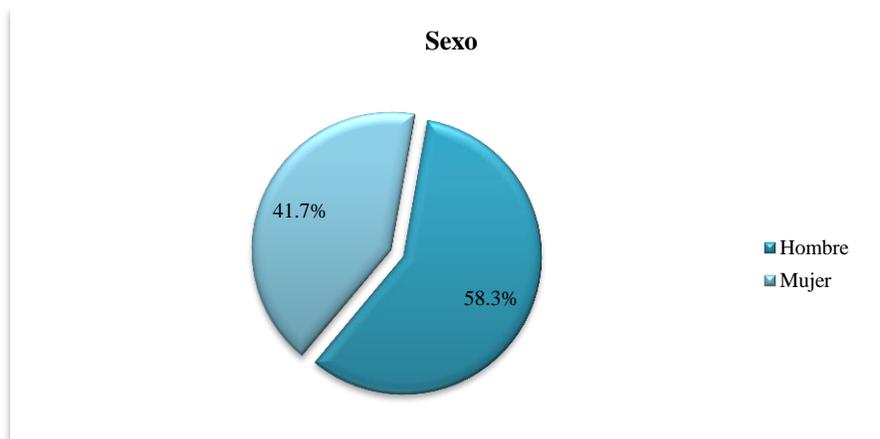
- Demostrar la importancia de la motivación, satisfacción y retención del capital humano en la organización.

#### 4.2. Descripción de la muestra

Para realizar este estudio empírico, 108 personas pertenecientes a la población activa y ocupada española han aportado su colaboración llenando una encuesta on-line. Dicha encuesta estaba compuesta de preguntas sobre factores motivacionales, nivel de satisfacción y visión de retención en la organización (Anexo1).

De estos 108 trabajadores encuestados, un 58,3% de los encuestados eran hombres, lo que corresponde a 63 trabajadores. Y el otro 41,7% correspondiendo a 45 encuestados, eran mujeres (Gráfico 4.1).

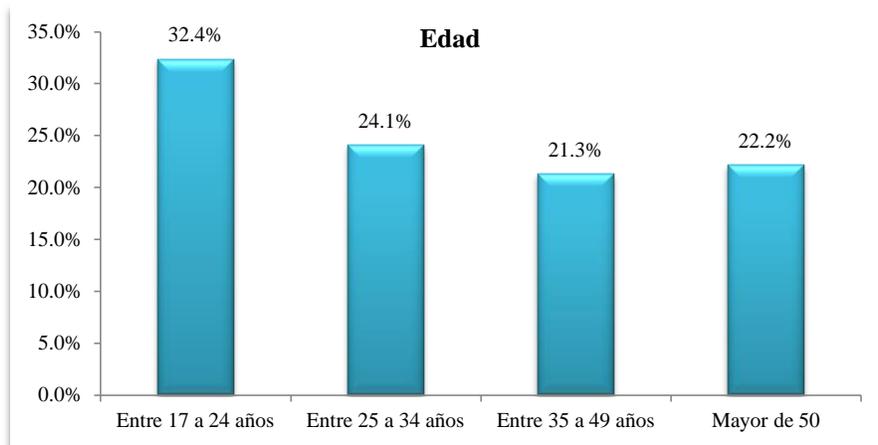
Gráfico 4.1. Sexo de los encuestados.



Fuente: Elaboración propia

La encuesta estaba dirigida a personas en edad legal de trabajar. Por ello, se ha elaborado segmentaciones de grupos generacionales de edades para que el encuestado elija su rango de edad. Un 32,4% de los encuestados pertenece al primer intervalo, que se sitúa entre 17 a 24 años; un 24,1% contesta que pertenece al segundo intervalo, teniendo entre 25 a 34 años; el siguiente 21,3% tiene entre 35 a 49 años y el último 22,2% tiene 50 años y más (Gráfico 4.2).

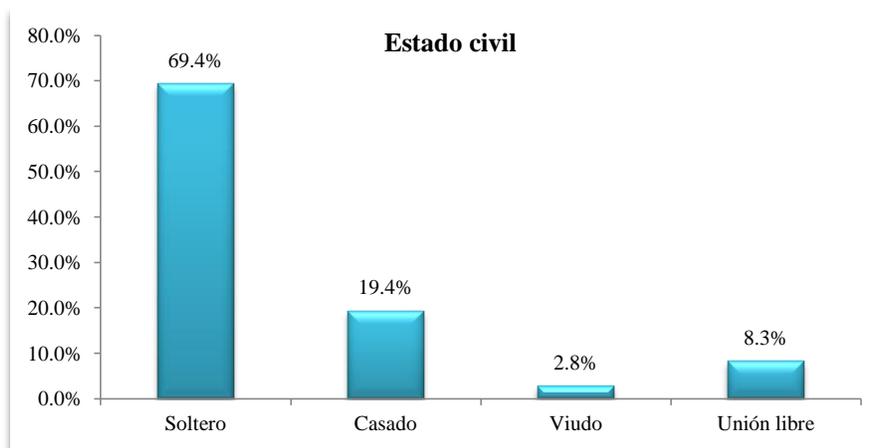
Gráfico 4.2. Edad de los encuestados.



Fuente: Elaboración propia

En cuanto al estado civil de los encuestados, un 69,4% señala que está soltero, un 19,4% informa que está casado, un 2,8% es viudo y el 8,3% restante indica que vive en unión libre (Gráfico 4.3).

Gráfico 4.3. Estado civil de los encuestados.

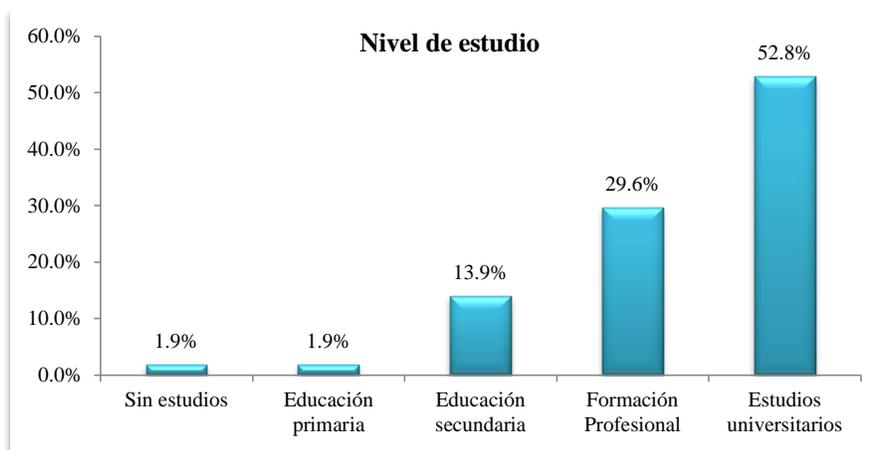


Fuente: Elaboración propia

Los trabajadores encuestados tienen distintos niveles de estudio y diversos campos de formaciones. Se ha encontrado un 1,9% sin estudios, la misma cantidad con educación primaria, un 13,9% tiene estudios secundarios, el siguiente 29,6% atesta tiene una

formación profesional. Por último, el 52,8% confirma haber tenido estudios universitarios (Gráfico 4.4).

Gráfico 4.4. Nivel de estudios de los encuestados.



Fuente: Elaboración propia

No todos los trabajadores encuestados trabajan en su mismo campo de formación. Solo un 67,6% de los encuestados trabaja en su campo de formación, mientras que el otro 32,4% trabaja en un área distinta de la de su formación (Gráfico 4.5).

Gráfico 4.5. Campo de actividad de los encuestados.



Fuente: Elaboración propia

Para lograr el balance, no todos los encuestados pertenecen al mismo sector de actividad. Un 74,1% pertenece al sector privado y el otro 25,9% pertenece al sector público (Gráfico 4.6).

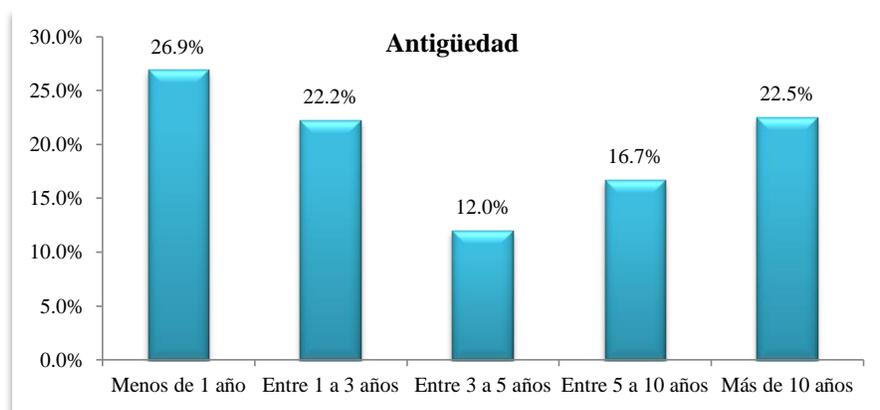
Gráfico 4.6. Sector de actividad de los encuestados.



Fuente: Elaboración propia

Por último, los 108 encuestados tienen una amplia diversidad en la antigüedad en sus respectivos puestos de trabajo actual. Un 26,9% tiene una antigüedad de menos de un año, el siguiente 22,2% lleva entre uno a tres años en el puesto, otro 12% afirma tener entre tres a cinco años, el 16,7% tiene entre cinco a diez años en el actual puesto y el 22,2% goza de una antigüedad de más diez años (Gráfico 4.7).

Gráfico 4.7. Antigüedad de los encuestados.



Fuente: Elaboración propia

### **4.3. Descripción del cuestionario**

Para lograr recolectar la información necesaria para este presente estudio, se ha elaborado una encuesta on-line a través de la aplicación Google Forms. Esta elección de elaboración ha permitido al cuestionario tener mayor alcance y que su divulgación fuese más práctica, ya que fue optimizado para ser compartido en cualquier red social y mensajero. El cuestionario estuvo compuesto de trece preguntas, agrupadas en dos apartados.

El primer apartado incluyó nueve preguntas, las cuales han tenido como meta la recolección de los datos sociodemográficos, tales como: el sexo, la edad y el estado civil de los encuestados. También han permitido tener detalles acerca de la formación, la profesión, el puesto de trabajo, la antigüedad, el sector de actividad y la concordancia entre la formación y el puesto de trabajo de los encuestados.

El segundo apartado del cuestionario englobó preguntas más centradas en identificar la variación de las variables de motivación, satisfacción y retención, las cuales son los temas a estudiar. El cuestionario completo se puede consultar en el Anexo 1.

### **4.4. Resultados**

#### **4.4.1. Análisis descriptivos**

##### *4.4.1.1. Motivación*

Para lograr identificar los factores motivacionales de los trabajadores, el cuestionario incluyó un listado de los veinte y dos factores motivacionales más familiares en el ámbito laboral, para que los encuestados pudiesen evaluar en una escala Likert de 1 a 5 cuán importante es cada uno de estos factores para ellos. Tal como la motivación laboral es disociada, se ha tomado en cuenta seis factores de motivación intrínseca y los otros diez y seis han sido basados en la motivación extrínseca.

##### *\_Motivación intrínseca*

Al abordar el tema del desarrollo personal cómo primera motivación intrínseca, se ha observado una media de 3,65 en el ítem (DT = 1,23), lo que significa que para un 33,3% de los encuestados esta variable es sumamente importante para lograr motivarles. El siguiente

28,7% confesaban que es importante y para un 7,4% esta variable no tiene ningún tipo de importancia.

Luego se abordó el tema de la conciliación con la vida personal y familiar, al que un 37% afirma que es de suma importancia, mientras que para el 25,9% es importante. Un 5,6% de los trabajadores encuestados reportan que este tema no tiene ningún tipo de importancia, lo que lleva a una media de 3,75 (DT = 1,20).

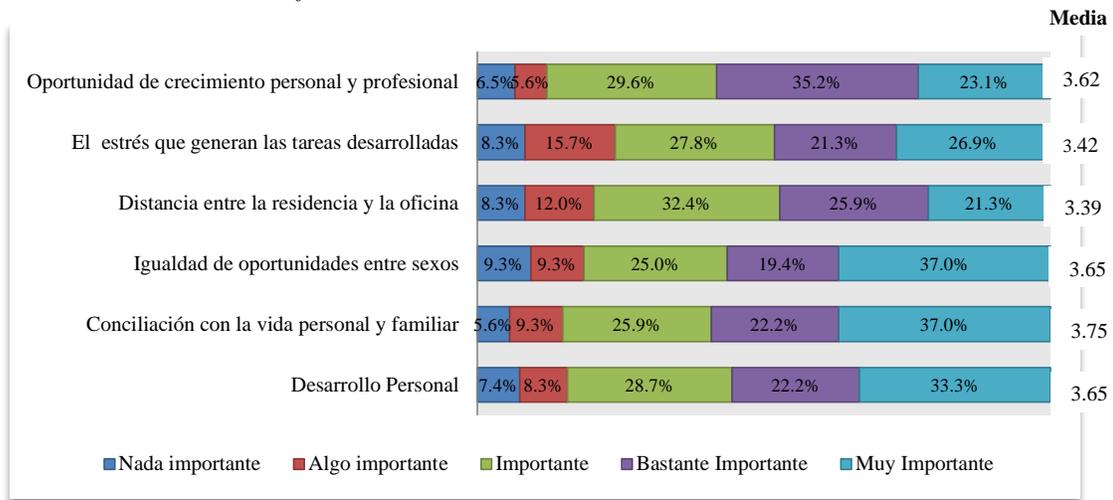
En tercer lugar, han opinado acerca de la igualdad de oportunidades entre sexos en su motivación, y un 37% afirma que es de importancia máxima, mientras que el siguiente 25% cree que es importante. Sin embargo, un 9,3% opina que este factor no tiene ninguna importancia en su motivación. Con todo, la media obtenida ha sido de 3,65 (DT = 1,31).

La distancia entre la residencia y la oficina es importante para un 32,4% de los trabajadores, y el siguiente 25,9% asegura que es bastante importante para despertar su motivación laboral. Para un 8,3%, la variable de distancia sino tiene importancia. Por ende, la media obtenida en esta variable es de 3,39 (DT = 1,19).

El 27,8% afirma la importancia del control del estrés que generan las tareas desarrolladas y para el siguiente 26,9% es de suma importancia, mientras que un 8,3% opina que no es nada importante. Este variable obtiene una media de 3,2 (DT = 1,26).

Finalmente, acerca de la oportunidad de crecimiento personal y profesional, un 35,2% opina que es bastante importante, seguido por un 29,6% que piensa que es simplemente importante, y un 6,5% que no le da ningún tipo de importancia a este variable. Por ello, este variable ha obtenido una media de 3,62 (DT = 1,09).

Gráfico 4.8. Motivación intrínseca de los encuestados



Fuente: Elaboración propia

### Motivación extrínseca

En la variable de la identificación con los objetivos de la organización, se obtiene una media de 3,43 (DT = 1,26), al ser bastante importante para un 27,8%, sumamente importante para el siguiente 25% y nada importante para un 8,3%.

Con respecto al reconocimiento del esfuerzo y logros por parte de la empresa, un 29,6% alega que es importante y el siguiente 28,7% informa que es de suma importancia para su motivación. Y tuvo una media de 3,57 (DT = 1,22).

Un 28,7 % alega que es de suma importancia y el 25,9% siguiente de la muestra declara que es bastante importante sentirse parte de la empresa. Este variable tiene una media de 3,54 (DT = 1,24).

Cuando se les pregunta acerca del buen estado y mantenimiento de los espacios de trabajo, un 32,4% dice que es bastante motivador, y el siguiente 27,8% contesta que es importante. Se calcula una media de 3,56 (DT = 1,12).

Es sumamente importante para la motivación de un 31,5% y para un 25,9% bastante importante la flexibilidad de horario, con una media de 3,61 (DT = 1,26).

Cada día se está escuchando más la aportación de las empresas a causas sociales, y un 30% de los trabajadores alega que es bastante importante este involucramiento de la

organización para su motivación. El siguiente 25% contesta que es importante para él. Lo que da a esta variable una media de 3,17 (DT = 1,20).

Acerca del ambiente laboral, es de suma importancia para un 30,6% la relación con los superiores y un 41,7 % la relación con los compañeros. Es bastante importante la relación con los supervisores para un 26,9% y la relación con los compañeros es importante para un 25%. Basado estas respuestas y el deseo de trabajar en un ambiente menos hostil posible, la relación con los compañeros tiene la media de 3,83 (DT =1,21) y la relación con supervisores la media de 3,60 (DT = 1,25).

Acerca de la variable de permanencia, un 38% acierta que es de mucha importancia y el siguiente 23,1% cree que es bastante importante en su motivación. Esta variable tiene una media de 3,72 (DT = 1,29).

La próxima variable planteada tiene una media 3,93 (DT = 1,27), debido a que un 49,1% reconoce que la estabilidad laboral es sumamente importante, y el siguiente 20,4% afirma que es importante.

Para un 30,6% de los encuestados es importante el contenido del trabajo, y otro 29,6% está de acuerdo en que es bastante importante. Con ello, se obtiene una media de 3,58 (DT = 1,14).

En relación a las posibilidades de promoción dentro de la organización, un 30,6% piensa que es importante y un 28,7% lo considera bastante importante, lo que se traduce en una media de 3,41 (DT =1,26).

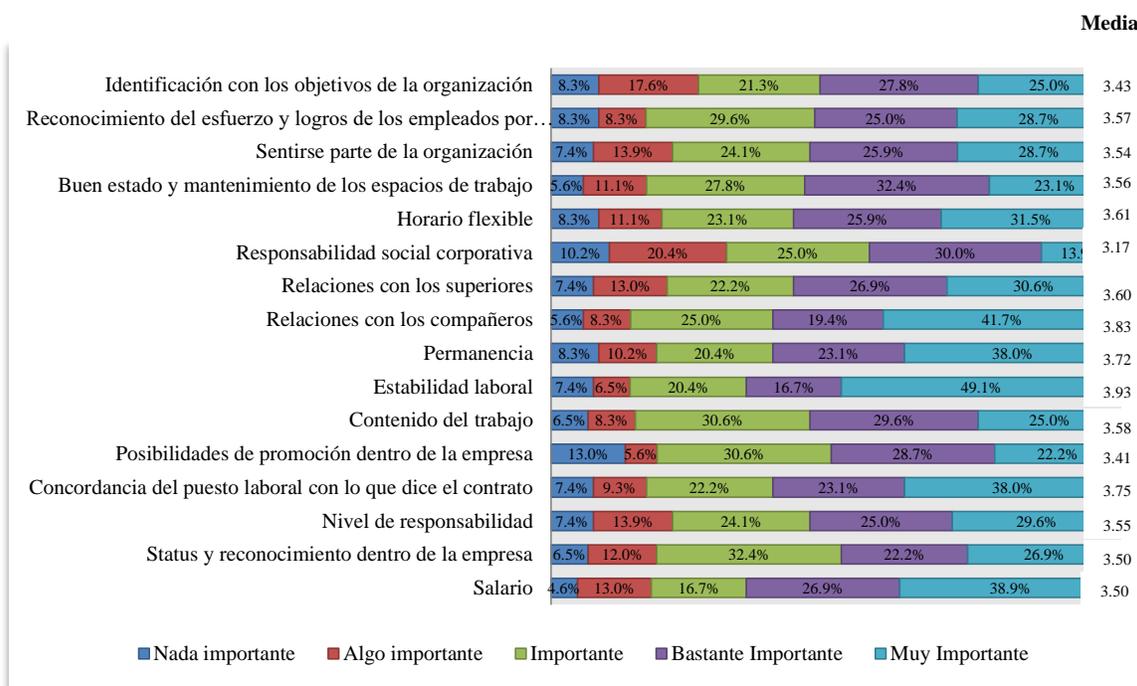
El 38% está de acuerdo en que es sumamente importante que haya concordancia entre lo que estipula el contrato de trabajo y la labor que se está realizando en el puesto. También, un 23,1% de los trabajadores que colaboraron con la encuesta considera que es bastante importante. Eso se traduce en una media de 3,75 (DT = 1,26).

Otra variable es el nivel de responsabilidad del trabajador en la organización. Esta variable está en la media de 3,55 (DT = 1,25), que un 29,6% reporta que es muy importante y para el siguiente 25% es bastante importante.

También les ha sido planteado como factor motivacional el status y reconocimiento dentro de la empresa, y la respuesta es reflejada por la media de 3,50 (DT = 1,19), al ser importante para un 32,4 y muy importante para otro 28,9%.

Finalmente, a la muestra se le ha preguntado cuán motivador es el salario. Sorprendentemente, solo un 38,9% le da suma importancia y es bastante importante para un 26,9%, mientras que para el 4,6% el salario no tiene ninguna importancia en su motivación. A raíz de estas inesperadas respuestas, el salario tiene una media de 3,50 (DT = 1,19).

Gráfico 4.9. Motivación extrínseca de los encuestados

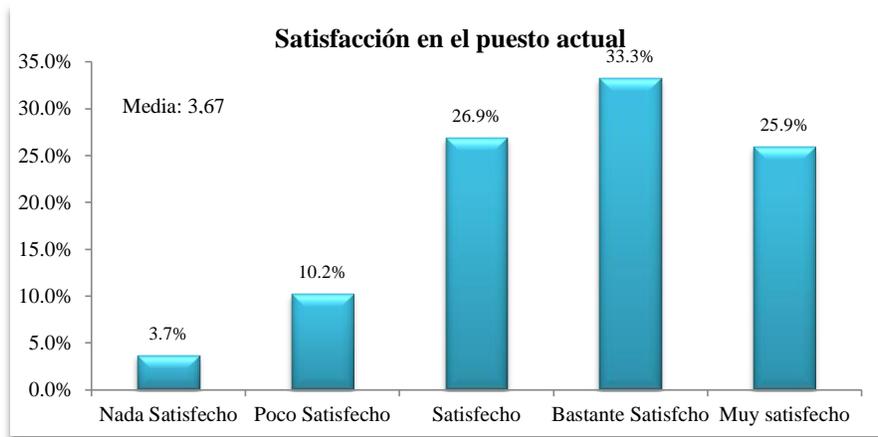


Fuente: Elaboración propia

#### 4.4.1.2. Satisfacción

Se utilizó un ítem de la encuesta para preguntar a los encuestados sobre su nivel de satisfacción en su actual puesto de trabajo. La media de las respuestas obtenidas de los encuestados es de un 3,67 (DT = 1,08). Se traduce a que un 33,3% se siente bastante satisfecho, otro 26,9 % solo está satisfecho y un 3,7% está muy insatisfecho con el puesto de trabajo actual (Gráfico 4.10)

Gráfico 4.10. Satisfacción de los encuestados.



Fuente: Elaboración propia

#### 4.4.1.3. Retención

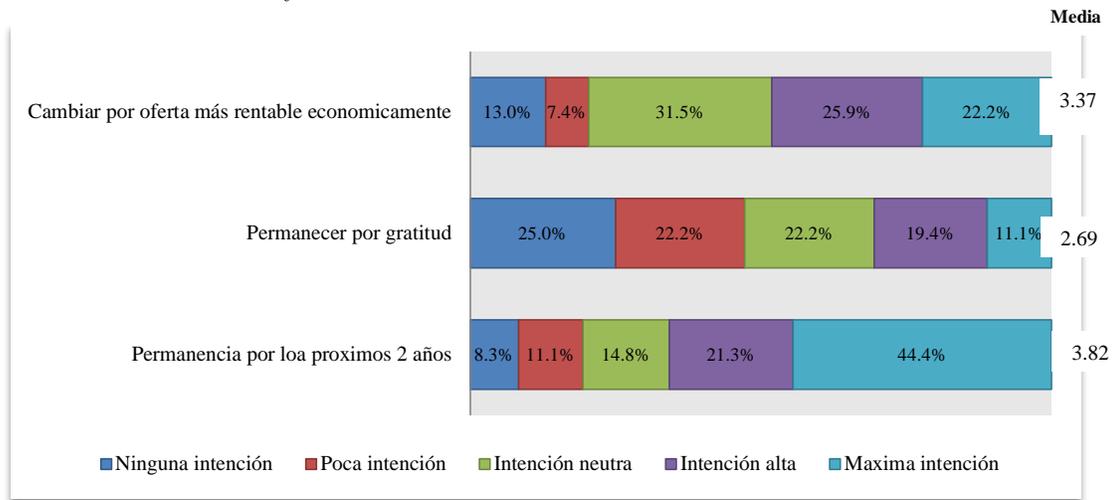
Para analizar la intención de retención de las personas encuestadas, se incorporaron en la encuesta tres preguntas que permiten medir la intención de permanencia del trabajador en la organización.

Para iniciar, se les pregunta que, si se dan las condiciones por parte de la organización en la que trabajan, cuál sería su intención de permanecer en ella durante al menos los próximos dos años. A lo que ellos contestan con una media de 3,82 (DT = 1,33), traducido por la máxima intención del 44,4% y la alta intención del 21,3%.

En segundo lugar, se les preguntó por su intención de permanecer en la organización nada más por el sentimiento de gratitud. Este planteamiento tiene la baja media de 2,69 (DT = 1,33), de modo que un 25% de los trabajadores no tiene ninguna intención de hacerlo, mientras que un 22,2% tiene poca intención y otro 22,2% esta intencionado en hacerlo dependiendo de la situación.

En último lugar, se les han preguntado si tuvieran la intención de renunciar al trabajo y a la empresa actual por una oferta más lucrativa económicamente que lo que tiene actualmente. Frente a esta pregunta, un 3,5% de ellos están medianamente interesados y el siguiente 25,9% tiene una gran intención. Lo que se traduce por la media de 3,37 (DT =1,27).

Gráfico 4.11. Intención de retención de los encuestados



Fuente: Elaboración propia

#### 4.4.2. Análisis comparativos

Para analizar la variación de las variables dependientes de la encuesta, a saber, los ítems de motivación, satisfacción y retención en función de las variables independientes de sexo, área y sector se realizaron tres pruebas de t de student. Y en función de las variables de edad y estudios se utilizó la prueba ANOVA.

##### \_ Sexo

A través de los datos recolectados en la encuesta, no se han encontrado diferencias significativas en las variables dependientes del estudio en función del sexo. Por ende, se interpreta que dicha variable no influye en nada dentro de los factores de motivación tampoco en la de satisfacción mucho menos en los de retenciones de los encuestados.

##### \_ Concordancia del puesto de trabajo y la formación

En relación a la concordancia del puesto de trabajo desempeñado con la formación recibida, se ha comparado en base a los ítems de la motivación a los encuestados que trabajan en su misma área de formación con los que en cambio trabajan en área diferente. Los resultados muestran que, a diferencia de las personas que trabajan en áreas distintas a la de su formación, las que trabajan en su mismo sector de formación dan más importancia ( $p < 0,05$ ) a los factores motivacionales de: nivel de responsabilidad, desarrollo personal, estabilidad laboral, permanencia, flexibilidad de horario, conciliación con la vida personal y

familiar igualdad de oportunidad entre sexos, oportunidad de crecimiento y la identificación con los objetivos organizacionales. También, se demuestra que los que trabajan en el mismo área de su formación se sienten más satisfechos en su trabajo que aquellos que estén en área diferente. Además, ellos sienten tienen más voluntad de permanecer en su empresa durante los próximos dos años que los últimos (Tabla 4.1). Para los demás ítem no se aparecen diferencias estadísticamente significativas.

*Tabla 4.1. Diferencia entre los trabajadores que trabajan y no trabajan en su área de formación*

|   | Área      | Media | DT   | t    | Sig.  |
|---|-----------|-------|------|------|-------|
| Nivel de responsabilidad  | Misma     | 3,76  | 1,07 | 2,59 | 0,006 |
|   | Diferente | 3,11  | 1,49 | 2,31 | 0,006 |
| Desarrollo personal   | Misma     | 3,86  | 1,08 | 2,57 | 0,047 |
|   | Diferente | 3,22  | 1,41 | 2,34 | 0,047 |
| Estabilidad laboral   | Misma     | 4,02  | 1,11 | 1,08 | 0,002 |
|   | Diferente | 3,74  | 1,55 | 0,96 | 0,002 |
| Permanencia   | Misma     | 3,82  | 1,19 | 1,15 | 0,027 |
|   | Diferente | 3,51  | 1,48 | 1,07 | 0,027 |
| Conciliación con la vida personal y familiar                    | Misma     | 3,83  | 1,08 | 0,98 | 0,006 |
|   | Diferente | 3,60  | 1,43 | 0,86 | 0,006 |
| Horario flexible  | Misma     | 3,65  | 1,13 | 0,54 | 0,006 |
|   | Diferente | 3,51  | 1,52 | 0,49 | 0,006 |
| Igualdad de oportunidades entre sexos                           | Misma     | 3,79  | 1,16 | 1,57 | 0,016 |
|   | Diferente | 3,37  | 1,55 | 1,42 | 0,016 |
| Oportunidad de crecimiento personal y profesional               | Misma     | 3,78  | 0,93 | 2,09 | 0,011 |
|   | Diferente | 3,31  | 1,34 | 1,85 | 0,011 |
| Identificación con los objetivos de la organización             | Misma     | 3,63  | 1,13 | 2,35 | 0,047 |
|   | Diferente | 3,02  | 1,44 | 2,16 | 0,047 |
| Satisfacción en el puesto actual                                | Misma     | 3,93  | 0,91 | 3,79 | 0,015 |
|   | Diferente | 3,14  | 1,21 | 3,40 | 0,015 |
| Permanencia en el puesto actual durante los siguientes dos años | Misma     | 3,97  | 1,21 | 1,68 | 0,06  |
|   | Diferente | 3,51  | 1,52 | 1,56 | 0,06  |

*Fuente: Elaboración propia*

### *\_ Sector de Actividad*

Los trabajadores del sector privado se sienten más interesados en el nivel de responsabilidad. Por ello, la media es más elevada en comparación a los del sector público (Tabla 4.2). Los demás ítems no presentan diferencias estadísticamente significativas.

*Tabla 4.2. Diferencia entre el sector privado y público*

|                          | <b>Sector</b> | <b>Media</b> | <b>DT</b> | <b>t</b> | <b>Sig.</b> |
|--------------------------|---------------|--------------|-----------|----------|-------------|
| Nivel de responsabilidad | Privado       | 3,76         | 1,07      | 0,97     | 0,047       |
|                          | Público       | 3,11         | 1,49      | 0,87     | 0,047       |

*Fuente: Elaboración propia*

### *\_ Edad*

En la comparación realizada entre los grupos de edad mediante ANOVA para ver a qué nivel esta variable influye en la motivación de los trabajadores, se encuentra que influye la permanencia. Dicha diferencia se concentra entre las personas que están entre 17 a 24 años ( $M = 4,07$ ) y aquéllas que tienen entre 25 a 34 años ( $M = 4,07$ ).

La edad influye también en la satisfacción. La diferencia se nota entre el rango de 24 a 34 años ( $M = 3,38$ ) y el de 35 a 49 años ( $M = 4,17$ ). Ha influido bastante en cuanto a la voluntad de los trabajadores de permanecer en sus respectivos trabajos durante los próximos dos años. En este ítem, la franja de 17 a 24 ha tenido una diferencia remarcable con las otras tres (Tabla 4.3). Los otros ítems no presentan diferencias estadísticamente significativas, ya que los valores F no corresponden al criterio  $p < 0,05$ .

Tabla 4.3. Diferencias entre las edades

|                                    | <b>Edad</b>      | <b>Media</b> | <b>DT</b> | <b>F</b> | <b>Sig.</b> |
|------------------------------------|------------------|--------------|-----------|----------|-------------|
| Permanencia                        | 17-24 años       | 3,17         | 1,48      | 3,40     | 0,020       |
|                                    | 25-34 años       | 4,07         | 1,09      |          |             |
|                                    | 35-49 años       | 3,91         | 1,08      |          |             |
|                                    | Mayor de 50 años | 3,95         | 1,19      |          |             |
| Satisfacción en el puesto actual   | 17-24 años       | 3,45         | 1,17      | 3,05     | 0,032       |
|                                    | 25-34 años       | 3,38         | 0,98      |          |             |
|                                    | 35-49 años       | 4,17         | 0,88      |          |             |
|                                    | Mayor de 50 años | 3,83         | 1,09      |          |             |
| Permanencia en los próximos 2 años | 17-24 años       | 3,17         | 1,52      | 4,62     | 0,004       |
|                                    | 25-34 años       | 4,07         | 1,01      |          |             |
|                                    | 35-49 años       | 4,21         | 0,95      |          |             |
|                                    | Mayor de 50 años | 4,12         | 1,36      |          |             |

Fuente: Elaboración propia

#### \_ Nivel de Estudios

En el segundo ANOVA realizado, se ha notado que el nivel de estudios influye en algunos ítems motivacionales. La diferencia se hace notar en la permanencia y la relación de con los compañeros. Está también presente en la relación con los superiores, y los sin estudios tienen diferencia de media con los de formación primaria, formación profesional y de estudios universitarios. También se han detectado diferencias en el buen estado y mantenimiento de los espacios de trabajo y esta diferencia de media lo hacen los sin estudios con los de estudios primarias y formación profesional. Al igual de la identificación con los objetivos de la organización, existe diferencia de media entre los sin estudios con los de formación profesional.

En los ítems de retención, se nota una diferencia en del deseo de permanecer en la organización por los siguientes dos años. La diferencia se hace notar entre los sin estudios con todas las otras categorías (Tabla 4.4). Los otros ítems no presentan diferencias estadísticamente significativas ya que los valores F no corresponden al criterio  $p < 0,05$ .

Tabla 4.4. Diferencia entre nivel de estudios

|  | Nivel de estudio        | Media | DT   | F    | Sig.  |
|--|-------------------------|-------|------|------|-------|
| Permanencia  | Sin estudios            | 5,00  | 0,00 | 2,60 | 0,040 |
|  | Educación primaria      | 5,00  | 0,00 |      |       |
|  | Educación secundaria    | 3,06  | 14,3 |      |       |
|  | Formación profesional   | 4,03  | 1,12 |      |       |
|  | Estudios Universitarios | 3,63  | 1,30 |      |       |
| Relación con compañeros                                | Sin estudios            | 2,00  | 1,41 | 2,88 | 0,026 |
|  | Educación primaria      | 5,00  | 0,00 |      |       |
|  | Educación secundaria    | 3,60  | 1,29 |      |       |
|  | Formación profesional   | 4,21  | 1,18 |      |       |
|  | Estudios Universitarios | 3,70  | 1,14 |      |       |
| Relación con supervisores                              | Sin estudios            | 1,00  | 0,00 | 4,58 | 0,002 |
|  | Educación primaria      | 5,00  | 0,00 |      |       |
|  | Educación secundaria    | 3,06  | 1,16 |      |       |
|  | Formación profesional   | 3,93  | 1,18 |      |       |
|  | Estudios Universitarios | 3,59  | 1,19 |      |       |
| Buen estado y mantenimiento de los espacios de trabajo | Sin estudios            | 1,5   | 0,00 | 3,47 | 0,010 |
|  | Educación primaria      | 5,00  | 0,00 |      |       |
|  | Educación secundaria    | 3,33  | 1,04 |      |       |
|  | Formación profesional   | 3,84  | 0,98 |      |       |
|  | Estudios Universitarios | 3,49  | 1,15 |      |       |

|   |                         |      |      |      |       |
|---|-------------------------|------|------|------|-------|
| Identificación con los objetivos de la organización | Sin estudios            | 1,00 | 0,00 | 3,88 | 0,006 |
|   | Educación primaria      | 4,00 | 1,41 |      |       |
|   | Educación secundaria    | 2,93 | 1,03 |      |       |
|   | Formación profesional   | 3,87 | 1,18 |      |       |
|   | Estudios Universitarios | 3,38 | 1,26 |      |       |
| Permanencia en los próximos 2 años                  | Sin estudios            | 1,00 | 0,00 | 3,42 | 0,011 |
|   | Educación primaria      | 5,00 | 0,00 |      |       |
|   | Educación secundaria    | 3,66 | 1,29 |      |       |
|   | Formación profesional   | 4,12 | 1,15 |      |       |
|   | Estudios Universitarios | 3,75 | 1,35 |      |       |

*Fuente: Elaboración propia*

## CONCLUSIONES

Sabiendo que el capital humano es detentor del conocimiento tácito y organizacional, tal como se ha visto a lo largo del marco teórico, tiene control absoluto sobre los demás recursos empresariales. Por eso, es el valor máspreciado de la organización. Y frente a la competencia empresarial existente, la organización debe captar su talento humano interno y seguir siendo atractiva a los ojos de los trabajadores para cumplir los objetivos empresariales. Para alcanzar dicha captación, este trabajo se ha centrado en tres variables identificadas en la literatura previa como factores importantes en la gestión del talento humano.

La motivación laboral engloba, por un lado, todo el cúmulo de estímulos que tiene el trabajador para alcanzar sus metas personales y resolver sus problemas, ya sean de orden económico, educativo, psicosocial...lo que es la motivación intrínseca. También la motivación laboral alude a lo recibido por parte de la organización, como un salario competitivo, incentivos, seguridad, estabilidad, buen ambiente laboral... siendo la motivación extrínseca. Hay que precisar que, una vez que se haya resuelto un problema o que se haya alcanzado una meta, no se genera más motivación, por ende, la organización debe de ayudar a sus trabajadores a fijarse nuevas metas, de modo que cuanto más alta sea esta nueva meta, más motivado se sentirá el trabajador en cuestión. Además, lo motivante para un trabajador o un grupo de trabajadores no es necesariamente motivador para toda la empresa, de modo que el departamento de recursos humanos y los supervisores de grupos deben conocer bien a cada miembro, a fin de saber por qué camino dirigirles y así lograr mantenerles motivados.

En segundo lugar, la satisfacción laboral se define como la aprehensión general frente al trabajo. Es decir, la actitud o el sentimiento de gusto o de disgusto que evoca o siente el trabajador frente a su labor, reflejándose dichos sentimientos en su rendimiento. Dicha actitud es el reflejo de cómo el trabajador se siente en la organización, del trato recibido y, sobre todo, de cómo va evolucionando a través de sus metas personales. Para alcanzar mantener satisfecho el capital humano, el departamento de recursos humanos debe conocer a qué tipo de satisfacción pertenece cada miembro de su organización para ayudar que

perdure o que florezca, ya que lo satisfactorio para uno no es esencialmente satisfactorio para el resto.

El tercer y último causante es la retención laboral, que se visibiliza en todos los actos realizados por la empresa para que su capital humano se fidelice con ella y no tenga la intención de buscar nuevas oportunidades laborales. Conociendo a su personal, la organización logra alcanzar esta retención mediante variables de orden financiero y económico, socio laboral, personal y laboral, personal y familiar... Es importante recordar que un manejo eficiente de la rotación de los trabajadores preserva la empresa de muchas pérdidas, sobre todo la fuga del conocimiento y cultura empresarial.

A raíz de la exploración teórica hecha, se ha encuestado una muestra de 108 trabajadores pertenecientes a la población ocupada española por medio de un cuestionario. Y, se han alcanzado las siguientes conclusiones originadas por las respuestas recolectadas de la muestra encuestada.

- De las motivaciones intrínsecas, la conciliación entre la vida laboral y familiar en conjunto con la igualdad de oportunidades entre ambos sexos son las prioridades de la muestra de la población activa española analizada.
- La estabilidad laboral es el factor que motiva más extrínsecamente.
- A diferencia de lo pensado y creído, el factor salario no es el factor motivacional extrínseco principal en la muestra analizada. Ha sido superado por la estabilidad laboral, la relación con los compañeros, la concordancia de puesto desarrollado con lo firmado en el contrato laboral, la permanencia, la flexibilidad de horario, la relación con los superiores, el contenido del trabajo, el reconocimiento de esfuerzos y logro, y el nivel de responsabilidad dentro de la organización. Está en el mismo rango que el estatus y reconocimiento dentro de la empresa.
- La responsabilidad social corporativa no tiene tanta importancia en la motivación de los trabajadores, de acuerdo a lo observado en la muestra encuestada.
- Los participantes en el estudio están bastante satisfechos con su actual puesto de trabajo.

- Los trabajadores participantes en el estudio tienen pensando permanecer durante los dos próximos años en la organización a la cual pertenecen. No obstante, analizarían una propuesta más lucrativa económicamente.
- De acuerdo a los resultados obtenidos en la muestra estudiada, todavía una cantidad deplorable de trabajadores se fidelizan con su empresa por sentimiento de gratitud.
- El factor sexo no influye en la motivación, la satisfacción y la retención de los trabajadores. Es decir, tanto hombres como mujeres tienden a valorizar los mismos factores motivacionales, experimentan el mismo grado de satisfacción y tienen la misma visión de la permanencia organizacional.
- El empleado que trabaja en el mismo campo que el de su formación se siente más motivado que aquél que trabaja en un área diferente, en cuanto al nivel de responsabilidad, el desarrollo personal, la estabilidad laboral, la permanencia, la conciliación de la vida personal y familiar, la igualdad de oportunidades entre ambos sexos y la identificación con los objetivos de la organización. Además, goza de más satisfacción en su actual puesto y, por ello, tiene más deseo de permanecer en la misma empresa por los próximos dos años.
- Los trabajadores del sector privado tienen más motivación por el nivel de responsabilidad que los empleados del sector público.
- El trabajador que tiene entre 25 a 34 años está mucho más motivado por la permanencia que aquél que tiene entre 17 a 24 años. No obstante, el primero está menos satisfecho en su puesto de trabajo que el grupo entre 35 a 49 años.
- El joven trabajador de 17 a 24 años está menos decidido a quedarse en su empresa actual que los otros trabajadores de los de más rangos de edad.
- Un trabajador sin estudios está menos motivado por la permanencia, la relación con los compañeros y con los superiores que aquellos de otros niveles de estudios. También se siente menos motivado que aquel que tiene una formación profesional, por el buen estado y mantenimiento del espacio de trabajo y la identificación con los objetivos organizacionales.
- El trabajador sin estudios no pretende permanecer en su mismo puesto de trabajo por los próximos dos años.

Como resumen, se percibe que la concordancia del puesto de trabajo con el campo de estudio, el sector de actividad, la edad y los niveles de estudios son factores determinantes de la motivación, satisfacción y retención del capital humano organizacional. Al ser una muestra insignificante y desproporcionada en función a las variables comparadas, las conclusiones realizadas carecen de criterios para ser generalizadas a la población española. Adicionalmente, al ser una encuesta realizada de manera virtual, es de un tanto difícil verificar y autenticar la veracidad y la integridad de los encuestados al igual que las respuestas recolectadas.

A raíz del este estudio, se genera la siguiente duda para la investigación futura: la motivación laboral, ¿tendría un impacto sobre la satisfacción y la retención del personal en una organización?

## REFERENCIA BIBLIOGRAFICA

- Álvarez, F. T. (2016). Motivación para el Trabajo: Derivación de factores de segundo orden a partir del test motivacional CMT. *Revista Interamerica de Psicología Ocupacional*,17(1), 4-18.
- Bohlander, G., & Snell, S. (2007). *Administración de Recursos Humanos*. Mexico: Thomson.
- Bonache, J. (2002). *Dirrección Estratégica de Personas*. Madrid: Pearson Educación, S.A.
- Bonillo Muñoz, D., & Nieto González, F. J. (2002). *La Satisfacción Laboral como Elemento Motivador del Empleado*. Universidad de Huelva.
- Calderón Torres, C. M. (17 de Julio de 2018). Vice peresidente de RRHH de RCI latinoamerica. *¿Cómo Retener Talento en una Empresa?* (H. Herrera, Entrevistador) Mundo ejecutivo/ Capital humano.
- Castel, A. G. (2008). La Satisfacción Laboral y sus Determinantes en las Cooperativas. En *Universidad, Sociedad y Mercados Globales,Asociación Española de Dirección y Economía de la Empresa (AEDEM)*., 563-575.
- Chiang Vega, M., Martín Rodrigo, M., & Núñez Partido, A. (2010). *Relaciones entre el Clima Organizacional y la Satisfacción Laboral*. Madrid: Universidad Pontificia Comillas (Biblioteca Comillas Economía 2).
- Chiavenato, I. (2000). *Administración de Recursos Humanos*. Bogotá: Editorial McGraw-Hill.
- Chiavenato, I. (2009). *Gestión del Talento Humano*. Mexico: McGraw Hill.
- Cofide, C. E. (22 de 04 de 2019). *Satisfacción Laboral: Guía para Mejorarla*. Mexico, Mexico.
- Daza Salcedo, D. L., Porto Ávila, C. S., & Fang Alandette, Y. P. (2007). *Importancia de la Satisfacción Laboral del Trabajador en las Organizaciones*. Universidad Tecnológica de Bolívar.
- Delgado, N. (1999). *Los Estilos de Enseñanza en Educación Física*. Granada: Universidad de Granada.

- Díaz, L., Lope, C. P., & Hernández Iruegas, F. (2013). Recursos Humanos: la Importancia de la Motivación e Incentivos para los Trabajadores. *Observatorio de la Economía Latinoamericana*, 185.
- Díez de Castro, J., & Redondo López, C. (1996). *Administración de Empresas*. Madrid: Pirámides.
- Editorial, G. (2018). Motivación Laboral. *Recuperado de Enciclopedia Económica*.
- Fernández Sánchez, E., & Junquera Cimadevilla, B. (2003). *Iniciación a los Recursos Humanos*. Oviedo: Septem ediciones, S.L.
- Gallardo, E. G., Sellarés, M. E., & Ivern, X. T. (2007). ¿Qué Debemos Saber Sobre la Motivación Laboral?: Aproximación a un Modelo de Proceso Motivacional en las Organizaciones. El Comportamiento de la Empresa ante Entornos Dinámicos: XIX Congreso Anual y XV Congreso Hispano Francés de AEDEM. *Asociación Española de Dirección y Economía de la Empresa (AEDEM)*, 50.
- García, A., & Navarro, R. (2007). *Clima y Compromiso Organizacional–Vol. I*. Mexico: Editorial Mc Graw-Hill.
- Harpaz, I. (1983). *Job Satisfaction: Theoretical Perspective and a Longitudinal Analysis*. New York: Libra Publishers.
- Huilcapi Masacon, M. R., Castro López, G. A., & Jacome Lára, G. A. (2017). Motivación: las Teorías y su Relación en el Ámbito Empresarial. *Dominio de la Ciencia* (3)2, 311-333.
- Llanga Vargas, E. F., Silva Ocaña, M. A., & Vistin Remache, J. J. (2019). Motivación Extrínseca e Intrínseca en el Estudiante. *Atlante Cuadernos de Educación y Desarrollo*, Septiembre.
- Más, J. L. (2005). Motivación Laboral y Gestión de Recursos Humanos en la Teoría de Frederick Herzberg. *Gestión en el Tercer Milenio*, 8(15), 25-36.
- Orbegoso, A. (2016). La Motivación Intrínseca según Ryan & Deci y Algunas Recomendaciones para Maestros. *Educare, Revista Científica de Educação*, 2(1), 75-93.
- Ouchi, W. (1981). *Theory z. How American Business Can meet The Japanese Challenge*. Madrid: Catálogo de la Universidad Pontificia Comillas.

- Robbins, S. (1998). *Comportamiento Organizacional. 7ma Edición*. Mexico: Editorial Prentice Hall.
- Rubio Sánchez, T. (2016). *Recursos Humanos: Dirección y Gestión de Personas en las Organizaciones*. Barcelona: eLibro Cátedra España.
- Sevilla Arias, A. (19 de 10 de 2016). *Capital Humano*. Obtenido de Economipedia.com: <https://economipedia.com/definiciones/capital-humano.html>
- Urquiza, R. (2012). Satisfacción Laboral, y Calidad del Servicio de Salud. *Revista Médica La Paz*, 65-69.
- Weinert, A. B. (1985). *Manual de Psicología de la Organización: La Conducta Humana en las Organizaciones*. Barcelona: Herder.
- Zavaleta Azabache, J. L. (2017). *Motivación y Productividad Laboral en los Trabajadores de las Dependencias Policiales del Distrito de Nuevo Chimbote 2017*. Universidad Cesa Vallejo.

## ANEXO I.

### CUESTIONARIO SOBRE MOTIVACIÓN, SATISFACCIÓN & RETENCIÓN LABORAL

Soy estudiante de Máster en Gestión de Personal y Práctica Laboral y estoy realizando una encuesta sobre satisfacción laboral para mi TFM. Le agradecería que dedicase unos minutos de su tiempo a responder de la forma más sincera posible. Los datos recopilados serán tratados de forma agregada y anónima. Por favor, responda únicamente si usted vive y trabaja en España actualmente.

1. Sexo:  Hombre  Mujer
2. Edad:  17,24 años  25, 34 años  35, 49 años  mayor de 50 años
3. Estado civil:  Soltero  Casado  Unión libre  Viudo
4. Nivel de estudio:  Sin Estudios  Educación Primaria  Educación Secundaria  Formación Profesional  Estudios Universitarios  Otros
5. Profesión:
6. ¿Trabajas en el mismo campo de tus estudios?  Sí  No
7. Sector de actividad:  Público  Privado
8. Tiempo en el puesto actual:  Menos de 1 año  Entre 1 a 3 años  Entre 3 a 5 años  Entre 5 y 10 años  Más de 10 años
9. Puesto de trabajo desempeñado: \_\_\_\_\_
10. En una escala de 1 a 5, ¿Cómo de satisfecho se encuentra en su puesto de trabajo actual? (1 = Nada satisfecho; 5 = Muy Satisfecho): \_\_\_\_\_
11. Si se dan las condiciones por parte de la organización en la que Ud. trabaja, ¿Cuál sería su intención de permanecer en ella durante al menos los próximos dos años? (1 = Ninguna intención; 5 = Máxima intención): \_\_\_\_\_
12. En una escala de 1 a 5, ¿Cómo de importantes son para usted los siguientes factores relacionados con su puesto de trabajo? (1 = Nada importante; 5 = Muy importante)

|  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|--|---|---|---|---|---|
| Salario                                      |   |   |   |   |   |
| Status y reconocimiento dentro de la empresa |   |   |   |   |   |
| Nivel de responsabilidad                     |   |   |   |   |   |

|  |  |  |  |  |  |
|--|--|--|--|--|--|
| Concordancia del puesto laboral con lo que dice el contrato                        |  |  |  |  |  |
| Posibilidades de 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 de oportunidad de ambos sexos   |  |  |  |  |  |
| Distancia entre la residencia y la oficina   |  |  |  |  |  |
| Buen estado y mantenimiento de los espacios de trabajo                             |  |  |  |  |  |
| Oportunidad de crecimiento personal y profesional                                  |  |  |  |  |  |
| El estrés que generan las tareas desarrolladas                                     |  |  |  |  |  |
| La Comodidad con la tareas desarrolladas   |  |  |  |  |  |
| Sentirse parte de la organización  |  |  |  |  |  |
| Reconocimiento del esfuerzo y logros de los empleados por parte de la organización |  |  |  |  |  |
| Identificación con los objetivos de la organización                                |  |  |  |  |  |
| Sentirse atrapado en la empresa por sentimiento de gratitud                        |  |  |  |  |  |

10. De 1 a 5, ¿en qué medida cambiaría su puesto de trabajo actual por otro de mayor salario en otra organización? (1 = no lo cambiaría de ninguna manera; 5 = lo cambiaría sin pensarlo):\_\_\_\_\_