



UNIVERSITAT
POLITÈCNICA
DE VALÈNCIA

ADE

Facultad de Administración
y Dirección de Empresas /UPV

UNIVERSITAT POLITÈCNICA DE VALÈNCIA

Facultad de Administración y Dirección de Empresas

El abandono de los puestos de trabajo y la dificultad para
atraer y retener el capital humano en las empresas

Trabajo Fin de Grado

Grado en Administración y Dirección de Empresas

AUTOR/A: Pérez Bazzouni, Alejandro

Tutor/a: Miguel Molina, María Blanca de

CURSO ACADÉMICO: 2022/2023



UNIVERSITAT
POLITÈCNICA
DE VALÈNCIA



EL ABANDONO DE LOS PUESTOS DE TRABAJO Y LA DIFICULTAD PARA
ATRAER Y RETENER AL CAPITAL HUMANO EN LAS EMPRESAS

TRABAJO DE FIN DE GRADO



ALUMNO: ALEJANDRO PÉREZ BAZZOUNI

TUTORA: BLANCA DE MIGUEL MOLINA

ÍNDICE

1. INTRODUCCIÓN	5
1.1. JUSTIFICACIÓN DEL TFG	5
1.2. OBJETIVOS GENERAL Y ESPECÍFICOS	6
1.3. RESUMEN DE LA METODOLOGÍA	7
1.4. ASIGNATURAS RELACIONADAS	7
2. EXPLICACIÓN DE LA PERMANENCIA Y ABANDONO DEL PUESTO DE TRABAJO DESDE LA GESTIÓN DE LAS EMPRESAS	9
2.1. EXPLICACIÓN DESDE EL DISEÑO DE LA ORGANIZACIÓN	9
2.2. EXPLICACIÓN DESDE LA GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS	12
2.2.1. Planificación de los recursos humanos	12
2.2.2. Contratación y selección	14
2.2.3. Capacitación y desarrollo	15
2.2.4. Evaluación del desempeño	16
2.2.5. Compensación y beneficios	16
2.2.6. Gestión del clima laboral	17
2.2.7. Retención del talento	17
2.3. EXPLICACIÓN DESDE LAS TEORÍAS DE LA MOTIVACIÓN	18
2.3.1. La Teoría de los Dos Factores de Herzberg	18
2.3.2. Teoría de las Necesidades de McClelland	19
2.3.3. Teoría de la Jerarquía de las Necesidades Humanas de Maslow	20
2.3.4. Teorías X e Y de McGregor	21
3. CONTEXTO DE APLICACIÓN DE LAS TEORÍAS	22
3.1. CONTEXTO DESDE LA GESTIÓN DE EMPRESAS	22
3.1.1. Nivel de la cadena de mando	22
3.1.2. Cambio en el perfil de los directivos	23
3.1.3. Flexibilidad	23
3.1.4. Salario	24
3.1.5. Bienestar y salud laboral	25
3.1.6. Retención/Abandono	25
3.2. CONTEXTO DESDE LA DIFERENCIA GENERACIONAL	27
3.2.1. Baby Boomers	27
3.2.2. Generación X	27
3.2.3. Millennials	28
3.2.4. Generación Z	29
3.3. CONTEXTO DESDE EL GRAN ABANDONO	30
3.3.1. Datos sobre el Gran Abandono	32
3.3.2. Razones del Gran Abandono	32
3.3.3. Consecuencias del Gran Abandono y soluciones	34
3.3.4. La Gran Renuncia en España	35
4. METODOLOGÍA	38
4.1. DATOS Y VARIABLES	38
4.1.1. Datos	38
4.1.2. Variables de la Encuesta de Empresas Europeas	39
4.1.3. Variables de las entrevistas a empresas	40
4.2. ANÁLISIS DE LOS DATOS	41
5. RESULTADOS DEL ANÁLISIS DE LA ENCUESTA EUROPEA DE EMPRESAS	43

5.1. RESULTADOS RELACIONADOS CON LA ORGANIZACIÓN	43
5.1.1. <i>Resultados sobre la variable Innovación</i>	43
5.1.2. <i>Resultados sobre la variable digitalización</i>	44
5.1.3. <i>Resultados sobre la variable flexibilidad</i>	45
5.2. RESULTADOS RELACIONADOS CON LA MOTIVACIÓN	45
5.2.1. <i>Resultados sobre el Grado de motivación</i>	46
5.2.2. <i>Resultados sobre el Nivel de influencia de los empleados en las decisiones de dirección</i>	48
5.2.3. <i>Resultados sobre el Tipo de capacitación y oportunidades</i>	49
5.2.4. <i>Resultados sobre el Contrato Indefinido</i>	52
5.2.5. <i>Resultados sobre la Presencia del trabajo en equipo</i>	53
5.2.6. <i>Resultados sobre las Compensaciones monetarias</i>	55
5.3. RESULTADOS RELACIONADOS CON EL LIDERAZGO	56
5.3.1. <i>Resultados sobre el enfoque gerencial</i>	56
5.3.2. <i>Resultados sobre las dificultades de contratación</i>	58
5.3.3. <i>Resultados sobre las dificultades de retención</i>	59
6. RESULTADOS DE LA ENTREVISTAS A EMPRESAS	61
6.1. RESULTADOS PARA LA P1. EMPLEO ACTUAL	61
6.2. RESULTADOS PARA LA P2	61
6.3. RESULTADOS PARA LA P3	62
6.4. RESULTADOS PARA LA P4	63
6.5. RESULTADOS PARA LA P5	63
6.6. RESULTADOS PARA LA P6	64
6.7. RESULTADOS PARA LA P7	64
6.8. SIMILITUDES Y DIFERENCIAS EN LAS OPINIONES	64
7. PROPUESTAS DE MEJORA PARA LAS EMPRESAS	66
7.1. PROPUESTAS ENFOCADAS EN LAS MOTIVACIONES DE LAS PERSONAS	66
7.2. PROPUESTAS ENFOCADAS EN GENERAR UN BUEN AMBIENTE EN LA EMPRESA	67
7.3. PROPUESTAS ENFOCADAS EN LA MEJORA DE LA EMPRESA	68
8. CONCLUSIONES	71
BIBLIOGRAFÍA	74
ANEXO ODS	79

ÍNDICE DE TABLAS

TABLA 1. VARIABLES PARA EL ANÁLISIS DE LA ENCUESTA DE EMPRESAS EUROPEAS.....	39
TABLA 2. PERFIL DE LOS PARTICIPANTES EN LAS ENTREVISTAS.....	40

ÍNDICE DE FIGURAS

FIGURA 1. PORCENTAJE PROMEDIO DE EMPRESAS SEGÚN LA VARIABLE INNOVACIÓN	43
FIGURA 2. PORCENTAJE PROMEDIO DE EMPRESAS SEGÚN LA VARIABLE DIGITALIZACIÓN	44
FIGURA 3. PORCENTAJE PROMEDIO DE EMPRESAS SEGÚN LA VARIABLE FLEXIBILIDAD	45
FIGURA 4. NIVEL DE MOTIVACIÓN DE LOS EMPLEADOS	46
FIGURA 5. PORCENTAJE DE EMPRESAS EUROPEAS SEGÚN EL GRADO DE MOTIVACIÓN.....	47
FIGURA 6. PORCENTAJE DE EMPRESAS SEGÚN NIVEL DE SATISFACCIÓN	48
FIGURA 7. INFLUENCIA DE LOS TRABAJADORES EN LAS DECISIONES FUENTE: ENCUESTA DE EMPRESAS EUROPEAS, ELABORADA POR EUROFOUND	49
FIGURA 8. CAPACITACIÓN Y OPORTUNIDADES DE APRENDIZAJE	50
FIGURA 9. EMPLEOS CON POSIBILIDADES DE PROGRESO	51
FIGURA 10. RECONOCIMIENTO EN EL TRABAJO	51
FIGURA 11. CONTRATO INDEFINIDO	53
FIGURA 12. TRABAJO EN EQUIPO	54
FIGURA 13. REMUNERACIÓN	56
FIGURA 14. PORCENTAJE DE EMPRESAS EUROPEAS CON GERENTES QUE DAN FLEXIBILIDAD A SUS EMPLEADOS	57
FIGURA 15. PORCENTAJE DE EMPRESAS EUROPEAS CON CALIDAD DIRECTIVA SEGÚN LOS TRABAJADORES	58
FIGURA 16. PORCENTAJE DE EMPRESAS EUROPEAS QUE CONTRATAN CANDIDATOS SEGÚN EL GRADO DE DIFICULTAD	59
FIGURA 17. PORCENTAJE DE TRABAJADORES QUE AFIRMAN SI HAN DESCENDIDO O AUMENTADO EL PERSONAL EN SU LUGAR DE TRABAJO.	60

1. INTRODUCCIÓN

1.1. JUSTIFICACIÓN DEL TFG

La elaboración de métodos de atracción y retención de personal eficaces y adaptados a la mentalidad actual de las personas que forman parte del mercado laboral es de gran importancia en el contexto actual, ya que, el 69% de los empleadores a nivel mundial afirman tener dificultades para cubrir vacantes debido a la falta de talento disponible. En primer lugar, existe una escasez de talento cualificado en muchos sectores y regiones, lo que hace que las empresas compitan por atraer a los mejores candidatos. Contar con métodos eficaces en este ámbito puede marcar la diferencia en la capacidad de una empresa para atraer y mantener a los profesionales más competentes.

Además, la fuerza laboral actual está compuesta por diferentes generaciones, como los Millennials y la Generación Z, que tienen expectativas y prioridades distintas a las generaciones anteriores. Adaptarse a las preferencias y mentalidades de estas generaciones es fundamental para atraer y retener talento en el mercado laboral actual. Las empresas deben comprender y abordar estas diferencias generacionales en su enfoque de atracción y retención de personal.

La rotación de personal implica costos significativos para las empresas, incluida la pérdida de conocimientos, la necesidad de reclutar y capacitar a nuevos empleados y la interrupción en la productividad. Implementar métodos efectivos de retención de personal ayuda a reducir estos costes y mantener la estabilidad en el equipo.

Para ello, se llevará a cabo una investigación que incluirá el análisis de encuestas y de informes de las principales empresas de recursos humanos, así como entrevistas personales, con el fin de comprender la situación actual de los trabajadores y su comportamiento a largo plazo. El objetivo es recopilar un amplio conocimiento sobre las preferencias de los empleados, permitiendo a las empresas desarrollar estrategias de gestión más efectivas para atraer y cubrir sus vacantes de empleo.

Mi motivación personal para llevar a cabo esta investigación surge del interés en el bienestar y la salud mental de los trabajadores. Busco demostrar que las empresas deben comprometerse de manera más especializada en satisfacer las necesidades laborales de sus empleados. Dado que el mercado laboral está en constante cambio y las preferencias de los trabajadores pueden variar, las empresas deben ser capaces de ofrecer mejores condiciones laborales y mejorar las relaciones con sus empleados para fomentar la retención.

1.2. OBJETIVOS GENERAL Y ESPECÍFICOS

El *objetivo general* de este TFG es analizar las causas del abandono laboral y la dificultad para atraer y retener al personal generada durante la pandemia del Covid-19. Para alcanzar este objetivo principal, se definen *tres objetivos específicos* (OE) que marcan las principales etapas en la elaboración de este trabajo.

OE1. Elaboración de una síntesis de las principales teorías de la Gestión que den soporte al estudio de la permanencia y abandono de los trabajadores.

Para ello, se revisarán las principales teorías de la Gestión de Empresas que tienen relación con la gestión de los empleados, estructurándolas desde diferentes ámbitos. Esta revisión ayudará a entender los motivos por los que los empleados pueden renunciar a un puesto de trabajo en un momento determinado, así como sus necesidades o exigencias para permanecer en su puesto de trabajo. Por lo tanto, se analizan los factores necesarios que facilitan la contratación y retención del personal más eficiente, considerando los cambios de mentalidad en el ámbito laboral actual.

OE2. Análisis de la información relacionada con el llamado “gran abandono”.

Para ello, se estudiarán las causas y consecuencias de este fenómeno conocido como *gran abandono*, que generó importantes renunciaciones en empleos a nivel global. El análisis se complementa con la identificación de segmentos de trabajadores en base a sus similitudes, como puede ser la pertenencia a una generación específica, que puede explicar diferentes requerimientos laborales, proporcionando una perspectiva diferenciada sobre el mercado laboral.

OE3. Análisis de la Encuesta Europea a Empresas y de la información de Entrevistas con diferentes grupos de población.

Para ello, se analiza, por un lado, la información procedente de la Encuesta elaborada por Eurofound a empresas en treinta y cinco países europeos. Además, se llevan a cabo entrevistas individuales con empleados de distintas organizaciones y generaciones, que permiten extraer las principales razones de permanencia y abandono, así como diferencias en base a su generación. Del análisis de las entrevistas se podrán formular propuestas de mejora para las empresas en la gestión de los métodos de atracción y retención de personal, así como factores que reduzcan el abandono laboral.

1.3. RESUMEN DE LA METODOLOGÍA

Para la realización de este trabajo se han utilizado diversas fuentes secundarias de información, entre las cuales destacan los informes y artículos elaborados por la consultora McKinsey and Company y por Adecco Group. Estos informes y artículos recientes definen claramente la situación laboral actual, además de incluir análisis y encuestas sobre distintos perfiles de trabajadores de diferentes países, lo que proporciona una visión global acerca del tema que se aborda en este TFG. La focalización de estas empresas en la realización de encuestas permite adquirir conocimientos de primera mano sobre las preferencias de los trabajadores y sus motivos para renunciar al empleo, así como elaborar propuestas de mejora para una contratación y retención del personal más óptima.

Otras fuentes de información utilizadas son los datos extraídos de Statista y Eurostat, que han servido de apoyo para ofrecer datos contrastados sobre temas como las tasas de vacantes, el desempleo juvenil y el coste laboral por hora, tanto a nivel europeo como a nivel internacional. Con estos datos se ha podido analizar la respuesta de estos países ante la época del abandono laboral.

La tercera fuente principal de información han sido los datos de la Encuesta de Empresas Europeas elaborado por Eurofound y las entrevistas elaboradas para recopilar información primaria desde diferentes grupos de población. En el apartado de Metodología se explican ambas.

1.4. ASIGNATURAS RELACIONADAS

Las asignaturas del grado de Administración y Dirección de Empresas de la Universidad Politécnica de Valencia que han servido de apoyo para la elaboración de este TFG son las siguientes:

- Las asignaturas más relacionadas con este trabajo son Introducción a la Administración de Empresas y Dirección de los Recursos Humanos. Ambas han servido de apoyo para la base teórica del análisis del puestos de trabajo, la planificación de las necesidades de los recursos humanos y la captación de los recursos humanos por parte de las organizaciones.
- Las asignaturas Economía Española y Economía Mundial han servido para analizar la situación económica tanto a nivel nacional como

internacional, además de la cultura adquirida en ambas asignaturas que sido de utilidad para explicar la actualidad.

- La asignatura de Macroeconomía ha ayudado en la elaboración del estudio socioeconómico, mediante el uso de términos propios de la materia como el desempleo o la inflación, que repercuten claramente en la gestión del personal de la empresa.

2. EXPLICACIÓN DE LA PERMANENCIA Y ABANDONO DEL PUESTO DE TRABAJO DESDE LA GESTIÓN DE LAS EMPRESAS

La gestión de empresas se refiere al conjunto de actividades y decisiones que se llevan a cabo para planificar, organizar, dirigir y controlar los recursos de una organización con el fin de lograr sus objetivos y maximizar su rendimiento. Implica tomar decisiones estratégicas y tácticas en áreas como el diseño organizacional, el liderazgo, la planificación estratégica, la gestión de recursos humanos, el marketing, las finanzas y la operación eficiente de la empresa (Kotler, Keller, Goodman, Brady y Hansen, 2019).

En este apartado se presentan las principales teorías de la Gestión de Empresas que sirven de base para explicar las razones por las que las personas permanecen en o abandonan su puesto de trabajo en una organización. En concreto, el apoyo teórico se extrae de dos de las cuatro funciones de la Gestión: la Organización y la Dirección.

La función de Organización es la que se refiere a la función de reunir y organizar los recursos para alcanzar los fines de la empresa (Bateman et al., 2020). Esta función incluye temas relacionados con el diseño de la organización y la gestión de los recursos humanos. La función de Dirección se refiere a los esfuerzos de los directivos con y a través de los empleados para alcanzar los objetivos de la organización (Robbins & Coulter, 2021). Esta función engloba temas como la motivación y el liderazgo. Además, en este apartado se considera el reto de las empresas para motivar y liderar dependiendo de las diferentes generaciones que participan en el mercado laboral.

2.1. EXPLICACIÓN DESDE EL DISEÑO DE LA ORGANIZACIÓN

El Diseño de la Organización es el proceso por el que los gerentes crean o modifican la estructura de una organización, es decir, la disposición formal de los puestos de trabajo de la organización, que generalmente se visualiza a través del organigrama (Robbins & Coulter, 2021). Entre los temas que se estudian con relación a la función de organización se encuentran la división del trabajo y especialización vs variedad de tareas, la coordinación de tareas en departamentos, la cadena de mando y el tramo de control, la centralización vs la descentralización y la formalización.

La gestión de empresas desde el diseño de la organización involucra varios aspectos importantes, entre ellos (Koontz et al., 2017; Daft, 2014; Guizar Montúfar, 2013):

1. Identificación de los objetivos de la empresa: La definición precisa de los objetivos y metas de la empresa es crucial para diseñar una estructura organizativa que permita alcanzarlos. Es importante que los objetivos sean claramente definidos y adaptados a las necesidades del mercado.

2. Diseño de la estructura organizativa: Una vez definidos los objetivos, se debe diseñar la estructura organizativa adecuada para alcanzarlos. La estructura organizativa puede ser en forma de jerarquía o por equipos, según las necesidades y características de la empresa.

3. Asignación de roles y responsabilidades: Es importante que cada miembro de la empresa tenga roles y responsabilidades claras y definidas para garantizar la eficiencia y eficacia del proceso organizativo. La asignación de roles también permite optimizar el funcionamiento de la empresa, evitando la duplicación de tareas y responsabilidades.

4. Selección, entrenamiento y desarrollo de los empleados: Es importante contar con un equipo de trabajo capacitado y motivado para lograr los objetivos de la empresa. La selección y entrenamiento adecuado de los empleados es fundamental para lograr una estructura organizativa eficiente y efectiva.

5. Evaluación y mejora continua de la estructura organizativa: La estructura organizativa es una herramienta dinámica que puede sufrir cambios a medida que la empresa evoluciona. Es importante revisar periódicamente la estructura organizativa para garantizar su eficacia y eficiencia, y hacer ajustes necesarios.

Utilizando como referencia Robbins(2018), se definen los principales elementos relacionados con esta función:

- a. Especialización: acción de dividir las actividades laborales en tareas específicas. Al especializarse, los empleados realizan una parte de la actividad en lugar de realizarla completa, con lo que aumentan la productividad y la calidad del trabajo.

- b. Departamentalización: forma en que se agrupan las actividades laborales en un área de trabajo delimitada. Entre las tendencias en la departamentalización se encuentran basar el diseño organizativo en grupos concretos de consumidores y en equipos interfuncionales. En el primero caso, busca captar a los clientes y retenerlos, mientras que en el segundo se diseñan equipos con trabajadores de diferentes especialidades funcionales.

- c. Cadena de mando: línea de autoridad que se extiende desde los niveles organizativos más altos hasta los más bajos y que ayuda a especificar quién informa a quién. La autoridad faculta a un directivo para dirigir el trabajo de un empleado, pero también se basa en funciones de apoyo, asistencia y asesoramiento. Por otra parte, cuando hay unidad de mando, el empleado recibirá órdenes de un único supervisor. Será responsabilidad del empleado realizar las tareas que se le asignan.

- d. Tramo de control: número de niveles y directivos que componen la organización. Indica el número de empleados que dependerán de un directivo. Los directivos pueden dirigir a un mayor número de empleados cuando éstos conocen bien su trabajo y comprenden los procesos organizativos.

- e. Centralización y descentralización: la centralización es el nivel de concentración de la toma de decisiones en los niveles más altos de la organización. Actualmente, la tendencia es hacia el empoderamiento, delegando en los empleados la toma de decisiones y aumentando su participación en éstas.

- f. Formalización: cómo se estandarizan los puestos de trabajo y el comportamiento de los empleados mediante reglas y procedimientos. Actualmente, se utilizan menos reglas y estandarizaciones estrictas para guiar el comportamiento de sus empleados.

Entre los factores del diseño de la organización que podrían influir en que la persona decida permanecer en una empresa se pueden citar la integración en el departamento y equipo, la autonomía, el empoderamiento, la flexibilidad para cumplir el horario laboral, la opción de trabajar a tiempo parcial y el teletrabajo.

El tipo de estructura organizativa de la empresa, mecanicista u orgánica también puede influir en la decisión de permanecer o abandonar. En la primera estructura hay un número reducido de niveles jerárquicos, pero mayor centralización y

formalización. En la orgánica, sin embargo, hay más descentralización y menor formalización.

Además, los gerentes pueden elegir entre diferentes diseños tradicionales de estructuras, como la simple, la funcional y la divisional. La estructura simple es utilizada en empresas con poca fuerza laboral, con poca departamentalización, tramos de control amplios, autoridad centralizada en una sola persona y poca formalización. La estructura funcional agrupa especialidades ocupacionales similares y se caracteriza por una departamentalización funcional. La estructura divisional se basa en unidades o divisiones independientes, cada una dirigida por un gerente divisional responsable de su desempeño, aunque la corporación matriz actúa como supervisor externo.

El tamaño de la empresa también puede influir en la decisión de una persona, ya que las empresas grandes suelen tener más centralización y utilizan más reglas y regulaciones que las empresas más pequeñas.

2.2. EXPLICACIÓN DESDE LA GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS

La gestión de los recursos humanos en la empresa es un área crucial que involucra diversos procesos y actividades para maximizar el rendimiento del personal y mejorar los resultados de la compañía.

La gestión de los recursos humanos se define como “el proceso de adquirir, mantener y desarrollar el talento humano de la organización para cumplir los objetivos de la empresa” (Dessler, 2017). Incluye la planificación de los recursos humanos, la contratación, la capacitación, la evaluación del desempeño, la compensación y los beneficios, así como la gestión del clima laboral, la retención del talento y la comunicación interna.

En este apartado se presenta un resumen de los principales temas que la teoría relaciona con la gestión de los recursos humanos, destacando las prácticas más efectivas que las empresas pueden utilizar para motivar a sus empleados, mejorar su rendimiento y aumentar la satisfacción en el lugar de trabajo.

2.2.1. Planificación de los recursos humanos

La planificación de los recursos humanos es un proceso clave que implica anticipar las necesidades de personal para el futuro y desarrollar estrategias y planes para cubrir esas necesidades (Rothwell, 2019). Esta planificación se basa en la estrategia y objetivos de la empresa, así como en el análisis del mercado y las tendencias laborales.

Para Robbins (2018), la planificación de los recursos humanos es el “proceso mediante el cual los gerentes garantizan que la organización cuente con la cantidad correcta de personas capaces, en los lugares correctos y en los momentos adecuados”. Actualmente los gerentes que llevan a cabo esta gestión realizan un inventario con las capacidades y habilidades calificadas de los empleados que pertenecen a su empresa.

Las prácticas efectivas en la planificación de los recursos humanos incluyen (Rothwell, 2019):

- Desarrollo de planes de contingencia para situaciones de emergencia.
- Elaboración de planes de capacitación y formación para el personal.
- Análisis de la demanda y la oferta de trabajo en el mercado laboral.
- Identificación de las habilidades y competencias necesarias para cada puesto de trabajo.

Una parte importante de la valoración de las condiciones actuales es el análisis de los puestos de trabajo, una evaluación que describe los puestos de trabajos y las características de conducta necesarias para desempeñarlos (Robbins et al., 2018). La información para realizar este análisis se obtiene mediante la observación directa de los individuos que los desempeñan. Con la información obtenida, los gerentes desarrollan la descripción del puesto de trabajo, que es una relación por escrito de las características de un puesto, que suele incluir su contenido, el entorno y las condiciones en las que se realiza. Por otro lado, la especificación del puesto define los requisitos mínimos que debe cumplir una persona para desempeñar con éxito un trabajo determinado.

Las necesidades de los recursos humanos están determinadas por la misión, las metas y las estrategias de la organización. La demanda del personal viene influenciada por la demanda de los productos o servicios que genera la empresa. Por lo tanto, una vez establecida la estructura organizacional, los gerentes deberían contratar o despedir empleados dependiendo de las exigentes circunstancias del negocio. La administración de recursos humanos se encarga de elegir al personal apropiado, en la cantidad precisa y en el lugar y el momento adecuado. La importancia de esta administración radica en 3 razones:

- Puede ser una fuente significativa de ventaja competitiva.
- Es una parte fundamental de las estrategias organizacionales.
- La manera en que las organizaciones tratan a su personal tiene un impacto significativo en su trabajo. Además según estudios recientes, las prácticas laborales de rendimiento son un tipo de prácticas de trabajo que conducen a niveles altos de desempeño, tanto a nivel individual como organizacional.

2.2.2. Contratación y selección

A partir del análisis de los puestos de trabajo, los gerentes deben utilizar la información obtenida como guía para el reclutamiento, definido como la localización, identificación y atracción de candidatos capaces (Robbins et al., 2018).

La contratación y la selección son procesos clave en la gestión de los recursos humanos que implican la identificación, selección y contratación de los candidatos más idóneos para un puesto de trabajo. Las prácticas efectivas en la contratación y la selección incluyen (Gatewood et al., 2015):

- Desarrollo de un perfil de candidato ideal para cada puesto de trabajo.
- Uso de diferentes técnicas de selección (entrevistas, pruebas, simulaciones) para evaluar las habilidades y competencias de los candidatos.
- Realización de verificaciones de antecedentes y referencias para validar la información proporcionada por los candidatos.
- Incorporación de políticas de diversidad e igualdad de oportunidades en el proceso de selección.

Algunas fuentes de reclutamiento son: Internet, recomendaciones de empleados, sitio Web de la compañía, reclutamiento en universidades y organizaciones profesionales de reclutamiento.

Una vez encontrados a los candidatos al puesto de trabajo, el siguiente paso del proceso de administración de recursos humanos consiste en la selección, es decir, el análisis de los candidatos a un empleo para determinar el mejor calificado para cubrirlo. Los problemas derivados de este método surgen cuando se rechaza a un candidato que había tenido un buen desempeño en el puesto (errores por rechazo) o cuando se acepta a un candidato que resulta tener un mal rendimiento laboral (errores por aceptación). Para reducir la probabilidad de que se cometan esta clase de errores, los gerentes utilizan procedimientos de selección válidos y fiables.

Un instrumento de selección válido se caracteriza por tener una relación comprobada con algún criterio relevante. Por lo tanto, es responsabilidad de los gerentes garantizar que cualquier método de selección que utilicen para distinguir entre los candidatos tenga una relación válida con el desempeño del puesto de trabajo. Por otro lado, para que el método de selección se considere fiable debe medir un mismo parámetro de forma consistente, ya que, en una prueba confiable, la calificación del individuo permanece prácticamente constante con el paso del tiempo, suponiendo que las características medidas son estables. Entre las herramientas de selección más conocidas están los formularios de solicitud, las pruebas escritas y de simulación de desempeño, las entrevistas, las investigaciones de antecedentes y los exámenes físicos.

Si la planeación de recursos humanos revela un excedente de empleados, los gerentes deberán reducir la fuerza laboral de la organización mediante destituciones (Robbins et al., 2018).

2.2.3. *Capacitación y desarrollo*

Cuando se integra alguien a un nuevo empleo, es necesario que posea un tipo de introducción al puesto de trabajo y a la organización. A este proceso se le denomina inducción y existen dos tipos (Robbins et al., 2018). Por un lado, la inducción sobre la unidad de trabajo busca una familiarización del empleado con las metas de la unidad de trabajo, una explicación sobre su contribución de su labor al cumplimiento de esas metas y una presentación de sus nuevos compañeros. Por otro lado, la inducción sobre la organización informa a los nuevos empleados acerca de sus metas, la historia, la filosofía, los procedimientos y las reglas de la empresa.

La capacitación y el desarrollo son prácticas clave para mejorar el rendimiento y la competencia de los empleados en la empresa. Estas prácticas pueden incluir la formación en habilidades técnicas, habilidades sociales y comunicativas, liderazgo y gestión del tiempo. Las prácticas efectivas en la capacitación y el desarrollo incluyen (Dessler, 2017):

- Desarrollo de programas de capacitación específicos para cada puesto de trabajo.
- Uso de diferentes técnicas de capacitación y desarrollo (e-learning, entrenamiento en el trabajo, mentoría, etc.).
- Evaluación del impacto y los resultados de los programas de capacitación y desarrollo.
- Fomentar el autoaprendizaje y el aprendizaje colaborativo entre empleados.

La capacitación laboral es un método aplicado por las empresas para que su personal adquiera nuevos conocimientos profesionales, dentro del área en la que se desempeña normalmente o en otras porque se considera que cuenta con las herramientas para asumirlas.

Existen dos tipos de capacitación ofrecidos por las organizaciones. La capacitación general y la específica. La primera se basa en las habilidades de comunicación, la aplicación y programación de sistemas de cómputo, el servicio al cliente, el desarrollo ejecutivo, las habilidades y desarrollo gerencial, el crecimiento personal, las ventas y las habilidades y conocimientos tecnológicos. La otra capacitación se basa en habilidades básicas para equilibrar la vida personal y laboral, la educación del cliente, la conciencia cultural y de la

diversidad, la actualización en redacción, la administración del cambio, el liderazgo, el conocimiento de productos, las habilidades para hablar en público y para presentaciones y el desarrollo de equipos y bienestar.

Aunque la capacitación de los empleados puede realizar mediante el uso de métodos tradicionales, actualmente muchas organizaciones se apoyan cada vez más en los modelos de capacitación basados en la tecnología, debido a su accesibilidad, costo y capacidad para suministrar información.

Algunos métodos de capacitación tradicionales son (Robbins et al., 2018):

- En el trabajo: Los empleados aprenden a ejecutar las tareas simplemente llevándolas a cabo a través de una breve introducción.
- Rotación de puestos: Los empleados desempeñan las labores de diferentes puestos de trabajo en un área específica.
- Ejercicios experimentales: Los empleados participan en juegos de roles, simulaciones u otros tipos de capacitación cara a cara.
- Algunos métodos de capacitación basados en la tecnología son:
- Videoconferencia/teleconferencia/TV satelital: Los empleados escuchan o participan cuando se transmite información o se demuestran ciertas técnicas.
- Educación en línea (E-learning): Aprendizaje realizado por Internet, en el que los empleados participan en simulaciones multimedia u otros módulos interactivos.
- Aprendizaje móvil: Conocimientos divulgados a través de dispositivos móviles.

2.2.4. *Evaluación del desempeño*

La evaluación del desempeño es un proceso clave en la gestión de los recursos humanos que implica la revisión y evaluación del rendimiento de los empleados en relación con los objetivos y metas establecidos por la empresa. Las prácticas efectivas en la evaluación del desempeño incluyen (Aguinis, 2019):

- Establecimiento de objetivos y metas claras para cada puesto de trabajo.
- Uso de criterios objetivos y medibles para evaluar el rendimiento.
- Realización de evaluaciones de desempeño regulares para proporcionar retroalimentación y reconocimiento al personal.
- Establecimiento de un plan de mejora del desempeño para aquellos empleados que necesitan mejorar en sus funciones.

2.2.5. *Compensación y beneficios*

La compensación y los beneficios son parte importante de la gestión de los recursos humanos y pueden influir significativamente en la motivación y la retención del personal. Las prácticas efectivas en la compensación y los beneficios incluyen (Milkovich et al., 2021):

- Ofrecer un salario y otros beneficios competitivos en relación con el mercado laboral.
- Desarrollo de planes de incentivos y reconocimientos para motivar al personal.
- Proporcionar beneficios adicionales como vacaciones, seguro de salud, plan de pensiones y programas de bienestar para mejorar la calidad de vida del personal.

2.2.6. *Gestión del clima laboral*

La gestión del clima laboral es la creación y el mantenimiento de un ambiente laboral positivo y productivo que facilite el rendimiento del personal y el logro de los objetivos de la empresa. Las prácticas efectivas en la gestión del clima laboral incluyen (Cascio, 2018):

- Promover la comunicación efectiva y la colaboración entre los miembros del equipo.
- Fomentar la participación y el sentido de pertenencia en la empresa.
- Implementar políticas de conciliación entre la vida laboral y personal.
- Mantener una cultura empresarial basada en valores como la honestidad, la responsabilidad y el compromiso.

2.2.7. *Retención del talento*

Una vez que la organización ha invertido una cantidad de dinero significativa en reclutar, seleccionar, inducir y capacitar empleados, el siguiente paso a seguir es la retención de los empleados (Robbins et al., 2018).

La retención del talento es un área importante de la gestión de los recursos humanos que implica la capacidad de la empresa para mantener a sus empleados más valiosos y talentosos y evitar la rotación de personal. Las prácticas efectivas en la retención del talento incluyen (Cascio, 2018):

- Ofrecer oportunidades de crecimiento y desarrollo profesional dentro de la empresa.
- Proporcionar un ambiente laboral desafiante que estimule y fomente la creatividad y la innovación.
- Proporcionar feedback y reconocimiento regular a los empleados por su trabajo.
- Fomentar la participación del personal en la toma de decisiones y en la dirección de la empresa.

Hay dos actividades que tienen un papel relevante en esta retención (Robbins, et al., 2018):

- Administración del desempeño de los empleados: Es la búsqueda de sistemas de administración del desempeño, es decir, establecer los estándares utilizados para evaluar el rendimiento de los trabajadores.
- Remuneración y prestaciones: sistemas que contribuyen a atraer y conservar personal competente y talentoso, capaz de ayudar a la organización a cumplir su misión y sus metas.

2.3. EXPLICACIÓN DESDE LAS TEORÍAS DE LA MOTIVACIÓN

La motivación se refiere a “las fuerzas que activan, dirigen y sostienen los esfuerzos de una persona” (Bateman et al., 2020). La importancia de la motivación en una organización está en que las personas altamente motivadas, serán más productivas. Y de la motivación y la productividad (relación entre lo producido y los medios empleados) depende la satisfacción laboral.

Para analizar la relación entre motivación, productividad y satisfacción, la literatura en Gestión de empresas ofrece diferentes teorías, en las que sus autores difieren en los grados y el punto en que se alcanza la satisfacción. En este apartado se analizan cuatro de estas teorías.

2.3.1. La Teoría de los Dos Factores de Herzberg

Esta teoría sugiere que el trabajo debe ser enriquecido para conducir a una utilización efectiva del personal. Herzberg determina que los factores que afectan principalmente a la satisfacción de los trabajadores en su puesto de trabajo son dos (Herzberg, 1959, 2003): los factores de higiene y los factores de desarrollo (o motivadores). Los factores de higiene no están directamente relacionados con el trabajo en sí, sino que hacen referencia a las condiciones y el ambiente en el que se desarrolla la acción laboral. Por el contrario, los factores de desarrollo, o motivadores, son los intrínsecos al trabajador, sus sentimientos y actitudes de cara al trabajo. Estos dos grupos de factores afectan de forma independiente y diferenciada al trabajador y Herzberg incluyó en cada factor los siguientes:

- *Motivadores*: logros, reconocimiento, trabajo personal, responsabilidad, progreso y crecimiento.

- *Higiene*: política de administración de la empresa, supervisión, relación con el supervisor, condiciones de trabajo, salario, relación con los compañeros, vida personal, relación con los subordinados y estatus.

En el estudio que llevó a cabo, Herzberg concluyó que el 81% de los factores que incrementaban la satisfacción laboral eran los motivadores, mientras que de los factores que aumentaron la insatisfacción el 69% eran factores de higiene. Por tanto, Herzberg afirmó que satisfacción e insatisfacción no eran términos opuestos, sino que los factores que afectaban a cada uno de ellos eran diferentes. También concluyó que no eran antónimos, sino que el opuesto de *satisfacción* es la no satisfacción y de la *insatisfacción* la no insatisfacción.

Herzberg afirmó que los factores de higiene no podían producir motivación ya que, aunque podían prevenir la insatisfacción, no podrían proveer al trabajador de satisfacción, por lo que, si los empleadores intentaran utilizar los factores higiénicos para motivar, el resultado sería negativo.

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

2.3.2. Teoría de las Necesidades de McClelland

La Teoría de las Necesidades la desarrolló McClelland (2010) a partir de la Teoría de los dos factores de Herzberg. Es similar a la teoría de Herzberg, ya que también concluye que los trabajadores menos productivos son aquellos que prestan mayor atención a los factores de higiene mientras que los más trabajadores consideran más importantes los factores motivadores.

La teoría de McClelland propone que las características de los trabajadores son adquiridas con el tiempo, tras el aprendizaje y las experiencias personales de cada persona. En su libro "The Achieving Society" (McClelland, 2010) describe tres tipos de necesidades motivadoras:

- *Necesidad de Logro* (N-Ach): Un trabajador que tenga este tipo de motivación se mueve por conseguir alcanzar las metas que se propone, pero sus metas van cambiando y evolucionando con el tiempo. Este trabajador evita situaciones de bajo y alto riesgo. La razón es que si el riesgo de fallar es bajo, el reto no les resultará estimulante ya que no van a sentirse realizados al conseguirlo. En el caso de actividades de alto riesgo, las evitará si las considera demasiado difíciles de conseguir o piensa que el factor de mayor importancia es la suerte y no sus conocimientos y aptitudes.

- *Necesidad de Afiliación (N-Affil)*: El trabajador con este perfil buscan crear relaciones con sus compañeros de trabajo y se motiva interactuando con otras personas. Además, busca sentirse aceptado y adaptarse al ambiente laboral, por lo que trabaja bien en equipo y trabaja bien de cara al público e interactuando con el cliente.

- *Necesidad de Poder/ Autoridad (N-Pow)*: Este tipo de motivación impulsa a la persona que la posee a ser efectiva, influyente y a marcar la diferencia. Será líder natural y se sentirá motivada para aumentar su estatus, tanto en la empresa como socialmente. Este tipo de necesidad, cuando está presente en managers, mejora su eficiencia y los resultados de la empresa.

Según McClelland, los trabajadores poseen necesidades de los tres tipos pero en diferentes proporciones. Estas diferencias afectan a la productividad de cada trabajador y a su motivación. Según esta teoría, cuando un trabajador sienta una necesidad determinada, si su motivación es fuerte, buscará por todos los medios conseguirla, aumentando su productividad.

2.3.3. *Teoría de la Jerarquía de las Necesidades Humanas de Maslow*

Otra de las teorías que relacionan motivación y satisfacción laboral es la de la Jerarquía de las Necesidades humanas de Maslow (50MINUTOS.ES, 2016). En su teoría, Maslow analizó y clasificó las necesidades de cada persona para alcanzar la satisfacción en cinco grupos, siendo el nivel más básico el de las necesidades fisiológicas, seguido de las necesidades de seguridad, de afiliación, de estima y de realización personal. Sin embargo, no todos los individuos le dan la misma importancia a cada una de las necesidades, ni éstas tienen que estar satisfechas al 100% para sentir la necesidad de la siguiente. De hecho, la mayoría de las personas están parcialmente satisfechas y parcialmente insatisfechas en todas las necesidades al mismo tiempo.

Las necesidades *fisiológicas* incluyen la necesidad de alimentos, agua y un hogar. Las de *seguridad* incluyen protección contra amenazas y peligros. Se puede aplicar en el contexto laboral a la seguridad que un trabajador puede sentir por la no discriminación y la seguridad de que no va a perder su puesto de trabajo. Las necesidades *sociales* hacen referencia a las relaciones personales y los niveles de afecto que cada persona necesita. Por su parte, las necesidades de *estima* se satisfacen cuando una persona se siente capacitada para hacer su trabajo, por el que es reconocido y apreciado. Por último, las necesidades de *realización personal* se satisfacen cuando un individuo utiliza todo su potencial para desarrollarse, a la vez que siente deseos de seguir creciendo y aprendiendo. La teoría de Maslow sirvió de inspiración para el desarrollo de las teorías X e Y de McGregor, considerando este último nivel en la pirámide el que se utiliza en las teorías X e Y de McGregor.

La teoría de Maslow ha sido cuestionada por no ser aplicable a las personas en conjunto, ya que la importancia que otorga una persona a cada una de las necesidades es diferente, por lo que deberían ser analizadas individualmente y no como un colectivo.

2.3.4. *Teorías X e Y de McGregor*

McGregor formuló en 1960 dos teorías antónimas en el ámbito de la satisfacción laboral para explicar, por un lado, los dos tipos de trabajadores que hay en cada empresa y, por otro, el efecto en los trabajadores que causa la imagen que un mánager tiene de ellos en la productividad y compromiso de estos con la empresa (McGregor, 2001).

La Teoría X describe a un trabajador vago, al que no le gusta su trabajo y que evita asumir algún tipo de responsabilidad. Es un trabajador motivado únicamente por el dinero y que necesita ser controlado y supervisado. Por otro lado, la Teoría Y describe a un trabajador al que le gusta su trabajo, que está motivado y que busca tener un puesto de responsabilidad en la compañía. Es creativo y tiene creatividad que necesita desarrollar, a la vez que tiene deseos de actualizarse y seguir formándose. Es fundamental, para los encargados de cada departamento, que sepan diferenciar los diferentes tipos de trabajadores para poder adaptar sus formas de dirigirles y motivarles y, de esta forma, aumentar la productividad de la empresa.

3. CONTEXTO DE APLICACIÓN DE LAS TEORÍAS

En este apartado se analizan diferentes estudios que se han llevado a cabo en los últimos años y que muestran la aplicación práctica y resultados de la aplicación de estas teorías en las empresas. Entre los estudios están los realizados por empresas reconocidas y especializadas en los recursos humanos, como Adecco Group. También se incluye el análisis del contexto de aplicación de las distintas teorías desde las diferencias generacionales y cómo éstas influyen en qué motiva a los trabajadores dependiendo de su edad. Por último, se expone la situación conocida como “Gran abandono”, a la que se han referido las empresas como un problema para retener a los trabajadores a raíz del COVID-19.

3.1. CONTEXTO DESDE LA GESTIÓN DE EMPRESAS

Del análisis de los estudios realizados por empresas y consultoras, se han detectado los siguientes temas relacionados con las funciones de organización y dirección:

- Nivel en la cadena de mando
- Cambio en el perfil de los directivos
- Flexibilidad
- Salario
- Bienestar y salud laboral
- Retención/Abandono

3.1.1. *Nivel de la cadena de mando*

Una de las investigaciones realizadas por Adecco Group (2022d), en la que diferencia entre trabajadores gerentes y no gerentes, revela que el desarrollo de la carrera recibe el porcentaje más bajo de satisfacción de todos sus atributos laborales exigidos. La razón es que los empleados están perdiendo oportunidades de capacitación y de *mentoring*, así como oportunidades internas, debido a la falta de proactividad de los empleadores en la atracción de talento.

Una de las diferencias encontradas entre los dos grupos es que, mientras un tercio de los empleados no gerentes afirma que su empresa invierte en el desarrollo de sus habilidades, el porcentaje en los trabajadores gerentes aumenta hasta dos tercios. Además, una cuarta parte de la fuerza laboral no ha mantenido *mentoring*, esto significa que las empresas están perdiendo la oportunidad de retener al personal.

3.1.2. Cambio en el perfil de los directivos

Otra de las investigaciones de Adecco Group (2022a) hace referencia al rol del Director de Recursos Humanos. El informe indica que los ejecutivos están pasando a ser científicos de datos y guardianes de cultura. Además, estos directivos predicen una menor dedicación en el futuro a las tareas de gestión tradicionales, como la gestión de equipos y las funciones básicas de recursos humanos. En cambio, indican que el enfoque está en dos áreas: interactuar con los datos e impulsar el cambio organizacional y la cultura. Por lo tanto, el rol especializado en abordar las preocupaciones humanas relacionadas con la cultura de la empresa desaparecería. Además, los ejecutivos estarían más dispuestos a automatizar las decisiones en áreas como la publicidad de vacantes, la selección de candidatos, las decisiones salariales y el desarrollo de habilidades. Por el contrario, adoptarían un menor grado de tecnología, y con ello una menor flexibilidad, en la contratación, la evaluación y la promoción.

3.1.3. Flexibilidad

Tres de los informes realizados por Adecco Group (2021, 2022a, 2022b) hacen referencia a la flexibilidad en el trabajo, en buena parte como influencia de la COVID-19. La flexibilidad analizada está relacionada con, por ejemplo, la decisión entre trabajo en la oficina y teletrabajo, e incluye las ventajas e inconvenientes que supone cada una de las opciones. Por un lado, la flexibilidad en sus diferentes opciones (teletrabajo, tiempo parcial, concentrar en cuatro días en vez de cinco) se considera como una ventaja para las personas, pero, como apuntan Bateman et al. (2020), los inconvenientes que pueden surgir del teletrabajo son la falta de integración de las personas en el grupo o departamento.

La flexibilidad se considera como un componente vital para la retención de talento por parte de los empleadores. Después de la pandemia, la posibilidad de trabajar desde distintos lugares y desde diferentes dispositivos ha convertido la flexibilidad en atributo laboral necesario para los trabajadores de oficina, especialmente los jóvenes. Sin embargo, solo un tercio de los trabajadores que no son de oficina serían capaces de disminuir un salario para obtener un aumento de flexibilidad en el trabajo, lo que incrementaría más la división entre estos dos tipos de trabajadores.

Entre los datos de los informes de Adecco (2021) se detecta que tres de cada cuatro empleados aceptarían una combinación de trabajo de oficina con trabajo remoto y, además, los empleados creen que beneficiaría a la empresa aportar una mayor flexibilidad. Sin embargo, la implementación a largo plazo en una realidad posterior a la pandemia, tanto del trabajo remoto como de los tipos de trabajo flexibles, no está exenta de desafíos, tanto organizativos como regulatorios. Entre estos desafíos se encuentran:

- La desigualdad: si no se regula, podrían aumentar las desigualdades debido a que no todos los tipos de trabajadores tienen acceso a este modelo de trabajo.
- La productividad: la mejora del bienestar físico y mental de los trabajadores será esencial.
- Costes, salarios e impuestos: trabajar a distancia significará nuevos costes y nuevas formas de cálculo del impuesto y del salario de cada empleador. Además, los gobiernos deberán adaptar un nuevo sistema fiscal para las personas que trabajen bajo este sistema.
- Ciberseguridad y herramientas informáticas: esta difusión de modelo de trabajo remoto ha producido debilidades informáticas para las empresas. Por lo tanto, las inversiones en componentes informáticos y la actualización y la mejora de las habilidades del personal de la empresa serán cruciales para el éxito del trabajo remoto.

Por último, el informe Adecco Group (2022a) incluye los programas de retorno, que presentan otra forma de flexibilidad, pero sus beneficios se subestiman. Estos programas ofrecen a los profesionales un regreso al lugar de trabajo después de una interrupción de la carrera, mediante una combinación de prácticas pagadas, actualización de habilidades, creación de redes y tutoría. Sin embargo, para los ejecutivos, estos programas benefician más a la sociedad en general que a sus propias organizaciones.

3.1.4. *Salario*

El salario sigue siendo un factor importante para los trabajadores. A pesar de que se ha producido un aumento del salario en la mayoría de los sectores, existe una desconexión entre los gerentes y los no gerentes. Esto se debe a que los gerentes han sido remunerados en un mayor porcentaje respecto a los no gerentes. Por lo tanto, los trabajadores que no son de oficina se sienten excluidos y definen el salario como una razón principal para el cambio de empleo. Otras razones que impulsan la división entre los gerentes y los no gerentes, serían que la mitad de estos últimos están buscando un segundo empleo para llegar a fin de mes y, aproximadamente, un tercio afirma que ha trabajado en efectivo o sin declarar.

3.1.5. *Bienestar y salud laboral*

La segunda lección obtenida de los informes analizados es que la importancia de las emociones de los empleados es ampliamente reconocida, pero aún no se actúa en consecuencia (Adecco Group, 2022a). La salud mental y el bienestar emocional son dos necesidades muy valoradas y de las cuales los directivos están tomando cada vez más responsabilidades, ya que encuentran beneficios importantes en la productividad, el rendimiento y la reducción del absentismo. Sin embargo, apenas un tercio de las empresas investigan cómo los sentimientos de los empleados afectan a los resultados. Algunas medidas tomadas por los directivos son responsabilizar a los gerentes del bienestar emocional de los empleados, dar forma a los espacios de la oficina pensando en las emociones y ejecutar programas de bienestar. Sin embargo, pocas empresas entrenan a sus trabajadores en habilidades emocionales, a pesar de los grandes beneficios que genera esta medida.

Otro factor importante extraído del estudio es que una cuarta parte de los empleados incluidos en los informes admiten que la salud mental ha empeorado en los últimos años, lo cual ha derivado en el abandono del puesto de trabajo por parte de los empleados (Adecco Group, 2022d). En este caso, los trabajadores no gerentes mostraron una mayor preocupación que los gerentes, ya que presentan mayores porcentajes de agotamiento. Sin embargo, la identificación rápida de los síntomas de este agotamiento puede resultar en un menor número de trabajadores que deciden abandonar su trabajo.

3.1.6. *Retención/Abandono*

Los informes analizados concluyen que los trabajadores expresan necesidades no cubiertas por sus compañías, como el salario y la flexibilidad (Adecco Group, 2022b). Además, estos empleados consideran que tienen poder sobre las empresas en la elección de su empleo, ya que, a nivel mundial, el 72% no tiene preocupación por perder su trabajo, cifra que ha aumentado desde el año anterior. Otra razón de esta despreocupación es que las empresas están compitiendo entre ellas para atraer talento y, por lo tanto, los trabajadores reciben numerosas ofertas de empleo.

Los informes indican que los trabajadores de oficina(o gerentes) están más satisfechos que los empleados que no son de oficina(no gerentes) debido a su mayor capacidad para mantener una salud mental óptima (Adecco Group, 2022b). Pero, a pesar de esta diferencia, la satisfacción de los trabajadores en general presenta números altos. No obstante, se aprecia en los resultados que un número significativo del personal de las empresas está considerando una posible renuncia de su actual puesto de trabajo. El riesgo es que los empleados afines a estos renunciando adopten la misma conducta o tomen medidas para mejorar su empleo. Este fenómeno se denomina “quitfluencer” y presenta un porcentaje de ocurrencia considerable alrededor del mundo.

Según Adecco, las causas principales por las que las personas abandonan su trabajo son (Adecco Group, 2022c):

- Una cultura corporativa tóxica: los motivos principales que contribuyen a este tipo de cultura empresarial incluyen la falta de promoción de la diversidad, la equidad y la inclusión, además de falta de respeto hacia los trabajadores y conductas poco éticas por parte de sus superiores.
- Precariedad laboral y reorganización: esto se debe al historial de despidos o reestructuraciones de las empresas en momentos de crisis que transmite a los trabajadores un estado de inseguridad laboral y, por lo tanto, produce en ellos la necesidad de búsqueda de otro empleo.
- Altos niveles de innovación: a mayor grado de innovación que posea la empresa, mayor estrés y agotamiento produce en sus trabajadores provocando en ellos un desequilibrio entre su trabajo y su vida personal.
- Falta de reconocimiento del desempeño: es más probable que los empleados abandonen las empresas que no diferencian entre los miembros de alto rendimiento y los rezagados, en cuanto al reconocimiento y recompensas. Esto provoca unas mayores tasas de deserción de trabajadores de alto rendimiento.
- Mala respuesta al Covid-19: a raíz de esta pandemia las empresas tuvieron que tomar medidas para paliar problemas con la salud y el bienestar emocional de sus empleados, la negativa a estas medidas comportaron altas tasas de abandono.

3.2. CONTEXTO DESDE LA DIFERENCIA GENERACIONAL

En este apartado se analizan las características de cada una de las principales generaciones: baby boomers, generación X, millennials y generación Z. Analizar las diferencias es importante porque permite detectar qué valora más cada uno de ellos en el entorno laboral. Para este contexto, sirven de referencia los estudios publicados por diferentes consultoras y organizaciones, como Deloitte y Manpower Group.

3.2.1. *Baby Boomers*

Esta generación incluye a los nacidos entre 1946 y 1964. Entre sus características se citan:

- Suelen ser leales a sus empleadores y prefieren tener empleos a largo plazo.
- Valoran el trabajo duro, la lealtad y la perseverancia.
- Suelen preferir un enfoque más estructurado y jerárquico en el lugar de trabajo.
- Tienen más probabilidades de buscar un equilibrio entre la vida laboral y personal.

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

3.2.2. *Generación X*

Esta generación incluye a los nacidos entre 1965 y 1980. Entre las características que se identifican con esta generación están:

- Prefieren trabajar de manera independiente y tienen una gran capacidad para adaptarse a nuevas situaciones.
- Dan más importancia a la calidad de vida y al equilibrio entre la vida laboral y personal que a la lealtad a un empleador.
- Tienen una gran habilidad para trabajar en equipo y resolver problemas.
- A menudo valoran la flexibilidad en el trabajo y se adaptan bien a los entornos cambiantes.

Los pertenecientes a la Generación X son definidos como cínicos, desconfiados con respecto a las autoridades, con recursos, emprendedores y adaptables a los avances y novedades. Estos trabajadores empiezan a valorar más la compaginación de la vida laboral y familiar, pero siguen teniendo muchas de sus características en común con su generación predecesora. El estudio elaborado por Barclays (2013) indicó que el 71% de los trabajadores que pertenecían a la Generación X valoraban un buen plan de pensiones, el 69% la posibilidad de tener un horario flexible, mientras que el 41% confesaba que una de sus mayores preocupaciones era pagar la hipoteca y pasar más tiempo con sus familias.

3.2.3. *Millennials*

Esta generación incluye a los nacidos entre 1981 y 1996. Las características que se asocian a esta generación incluyen:

- Son muy tecnológicos y están altamente conectados.
- Buscan un equilibrio entre la vida laboral y personal, y son más propensos a trabajar desde cualquier lugar.
- Valoran la diversidad y la inclusión en el lugar de trabajo.
- Tienden a querer tener más retroalimentación y oportunidades de desarrollo profesional.

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

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

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

El estudio que llevó a cabo Barclays (2013) mostró que el 64% de los trabajadores Millennials consideraban importante el desarrollo personal y evolución de sus carreras profesionales. Sin embargo, el 65% consideraba que no tenía la educación financiera que necesitaría.

Respecto a las diferencias entre los millennials y las demás generaciones, los estudios analizados indican que:

- el 29% de los Baby Boomers piensan que un empleo estable es uno de los aspectos más importantes de su carrera laboral, en comparación con el 22% de los Millennials que piensan lo mismo (Dimock, 2019).
- el 68% de los empleados de la generación X valora la capacidad de trabajar en su propia área de especialización y de ser reconocidos por eso (Deloitte, 2016).
- el 59% de los Millennials piensa que hay formas más efectivas de trabajar que seguir el camino tradicional, y el 87% de ellos dice que el desarrollo y el crecimiento son importantes en un trabajo (Gallup, 2016).
- la flexibilidad y el trabajo remoto son muy importantes para los millennials, con el 70% de ellos diciendo que la flexibilidad de horarios y ubicación es una prioridad al buscar empleo (Gallup, 2016).

3.2.4. *Generación Z*

Esta generación, también conocida como los "zoomers", incluye a los nacidos entre 1995 y 2010. Esta generación ha crecido en un mundo completamente digital y conectado, lo que ha impactado en su forma de trabajar y en lo que esperan de un trabajo. Algunas características de la generación Z que se ven reflejadas en su forma de trabajar son:

- Buscan un propósito: los zoomers buscan trabajos que les brinden un propósito y que les permitan generar una diferencia en el mundo.
- Flexibilidad: los jóvenes de la generación Z prefieren trabajar en ambientes flexibles, que les permitan trabajar desde casa o tener horarios flexibles.

- Tecnología: los zoomers han crecido rodeados de tecnología, por lo que esperan que su lugar de trabajo esté al día en cuanto a tecnología y herramientas digitales.
- Trabajo en equipo: la generación Z prefiere trabajar en equipos, donde puedan colaborar y compartir ideas.
- Aprendizaje continuo: la generación Z valora el aprendizaje continuo y la posibilidad de adquirir nuevas habilidades.

Estas características han llevado a que las empresas tengan que adaptarse a las demandas y expectativas de la generación Z. Algunas estrategias que las empresas pueden implementar para atraer y retener a la generación Z son:

- Propuestas de valor: las empresas deben tener una propuesta de valor clara, que muestre el propósito y valores de la compañía, y cómo se pueden alinear estos valores con los intereses de los zoomers.
- Ambientes de trabajo flexibles: las empresas deben ofrecer ambientes de trabajo flexibles, donde los trabajadores puedan tener horarios flexibles o trabajar desde casa.
- Tecnología: las empresas deben invertir en tecnología y herramientas digitales que permitan a los zoomers trabajar de forma más eficiente.
- Cultura empresarial: las empresas deben crear una cultura empresarial inclusiva y que fomente el trabajo en equipo.
- Aprendizaje y desarrollo: las empresas deben ofrecer oportunidades de aprendizaje y desarrollo continuo, para responder a la necesidad de los zoomers de adquirir nuevas habilidades.

3.3. CONTEXTO DESDE EL GRAN ABANDONO

Cuando se hace referencia a la Gran Dimisión, se está hablando de un fenómeno social que surgió en los Estados Unidos durante la primavera del año 2021, en relación con el regreso al trabajo presencial después de que se levantaran las medidas restrictivas implementadas debido a la pandemia de COVID-19. El término "Big Quit" o "Gran Renuncia" se refiere a un gran número de trabajadores que están dispuestos a dejar su empleo actual para encontrar un modelo laboral que se adapte mejor a sus necesidades personales.

Maurer (2018) analiza las tasas de rotación de empleados anteriores a 2018 y obtiene que éstas alcanzaron los niveles más altos de toda la década. Por tanto, parece que el problema se inició antes de la pandemia y se ha incrementado con ésta.

Durante los últimos años, ha habido cambios significativos en la forma en que las personas perciben el trabajo y concilian su vida personal y profesional. Los trabajadores buscan cada vez más un equilibrio entre su vida laboral y personal, así como la satisfacción y el propósito en su carrera profesional. El "Gran Abandono" es una respuesta a esta búsqueda de una mayor satisfacción laboral y una vida equilibrada.

Varios factores han contribuido a este fenómeno. Uno de ellos es el impacto de la pandemia de COVID-19, que ha generado una reevaluación de las prioridades y ha llevado a las personas a reflexionar sobre lo que realmente valoran en su vida y carrera. Muchos empleados han experimentado cambios en sus condiciones laborales, como la adopción del trabajo remoto, lo que ha permitido una mayor flexibilidad y libertad en términos de ubicación y horarios de trabajo.

Además, la era digital ha creado nuevas oportunidades y posibilidades de trabajo, como el auge del emprendimiento y el trabajo independiente. Cada vez más personas están optando por crear sus propios negocios, convertirse en freelancers o buscar empleos que les permitan un mayor control sobre su tiempo y proyectos.

El "Gran Abandono" plantea desafíos y oportunidades tanto para los empleadores como para los empleados. Las empresas se ven obligadas a adaptarse y ofrecer un entorno laboral más flexible y atractivo para retener a su talento, fomentar la satisfacción laboral y mantenerse competitivas en el mercado laboral. Por otro lado, los trabajadores están tomando el control de sus carreras y buscando oportunidades que les brinden un mayor sentido de propósito, crecimiento personal y equilibrio entre trabajo y vida personal.

En resumen, el término "Gran Abandono" o "Big Quit" refleja la tendencia actual de un número significativo de trabajadores que están dispuestos a dejar sus empleos actuales en busca de una mayor satisfacción laboral y un modelo laboral más acorde con sus necesidades personales y profesionales. Este fenómeno se ha visto impulsado por cambios en la percepción del trabajo, el impacto de la pandemia y las oportunidades digitales. Tanto empleadores como empleados deben adaptarse a esta nueva realidad laboral y buscar formas de fomentar el bienestar y el equilibrio entre el trabajo y la vida personal.

3.3.1. Datos sobre el Gran Abandono

La "Gran Renuncia" es un fenómeno laboral a nivel mundial, en el que muchos trabajadores comenzaron a renunciar a sus empleos de manera voluntaria. Según el Departamento de Trabajo de los Estados Unidos, se registraron niveles históricamente altos de renuncias voluntarias en 2021. En mayo de ese año se registraron 4 millones de renuncias, la cifra más alta en más de dos décadas (Bureau of Labor Statistics, 2021).

Este fenómeno se produjo en diversas industrias y sectores económicos, tanto en los Estados Unidos como en Europa y Asia. Según una encuesta realizada por Microsoft, en marzo de 2021, más del 40% de los trabajadores globales consideraban renunciar a sus empleos en 2022 (Microsoft, 2021).

En mayo de 2021, la cantidad de puestos de trabajo vacantes en los Estados Unidos alcanzó los 11,3 millones, lo que representaba un aumento significativo en comparación con los 9,3 millones que se registraron en abril de 2021. Sin embargo, a pesar de que los empleadores estaban haciendo todo lo posible por llenar estas vacantes, la tasa de abandono voluntario de empleados era un 25 por ciento más alta que antes de la pandemia. En ese momento, la impresión era que, debido al ritmo proyectado de contratación, renuncia y creación de empleos, las vacantes no volverían a los niveles normales en un futuro cercano.

3.3.2. Razones del Gran Abandono

Entre las principales razones por las que los trabajadores están renunciando a sus trabajos se encuentra la pandemia de COVID-19, que ha llevado a muchos empleados a reconsiderar sus prioridades en la vida y en la carrera profesional. La pandemia ha acelerado una tendencia de trabajo remoto y teletrabajo, lo que ha dado oportunidades a muchos empleados para buscar trabajos que les permitan trabajar desde casa. De hecho, según una encuesta de PwC, el 55% de los CEO espera que el teletrabajo siga siendo una práctica común después de la pandemia (PwC, 2021).

Además, la pandemia ha tenido un impacto significativo en el bienestar emocional y mental de los trabajadores. La incertidumbre económica, la preocupación por la salud y la falta de interacción social en el lugar de trabajo pueden haber llevado a algunos trabajadores a reconsiderar sus trabajos actuales. Según una encuesta de LinkedIn, el 74% de los trabajadores que cambiaron de trabajo lo hicieron para tener un mejor equilibrio entre la vida laboral y personal (LinkedIn, 2021).

La pandemia ha impactado en la forma en que los empleados evalúan sus prioridades y valores. Los eventos traumáticos, como la pandemia, pueden llevar a las personas a reevaluar sus vidas y tomar decisiones importantes, incluyendo cambios de trabajo. La falta de familiaridad con el trabajo remoto, el estrés generado por las múltiples responsabilidades en el hogar y el trabajo, así como el agotamiento de los empleados, son otros factores que contribuyen a "La Gran Renuncia". Estos desafíos han llevado a una demanda de mejores lugares de trabajo por parte de los empleados.

Un estudio realizado por Clifton y Harter (2021) para Gallup, sobre el bienestar en el lugar de trabajo, reveló que aproximadamente el 70% de las personas en todo el mundo estaban luchando o sufriendo en sus vidas. Esto puede explicar por qué los empleados comenzaron a abandonar sus trabajos a un ritmo más rápido que en años previos.

La consultora estratégica global Mckinsey (2022) ha llevado a cabo una encuesta en seis países distintos, a participantes que se encontraban en distintas etapas de cambio de empleo, indagando las razones por las que abandonaron un trabajo o considerarían dejar el actual, así como las razones por las que se quedarían o regresarían. El resultado indicó que la proporción de trabajadores que planean dejar sus trabajos es del 40%. Es decir, dos de cada cinco empleados, están pensando en irse en los próximos tres a seis meses. Además, obtienen tres causas distintas de abandono: reorganización, reinención y reevaluación.

La *reorganización* se refiere a los trabajadores que renuncian porque cambian de empresa y/o industria y supone el 48% de los que dejan el trabajo. El resultado es que hay industrias que pierden talento, mientras que otras tienen dificultades para atraerlo y algunas enfrentan ambas situaciones.

La *reinención* se refiere a los trabajadores que abandonan los trabajos tradicionales por trabajos no tradicionales o crean sus propias empresas. De los trabajadores que renunciaron sin tener un nuevo trabajo, solo el 29% regresó a un empleo tradicional de tiempo completo.

La *reevaluación* se refiere a las personas que abandonan sus empleos debido a las exigencias de la vida, como cuidar a niños, ancianos o a sí mismos. Estas personas pueden salir completamente de la fuerza laboral, lo que reduce significativamente el grupo de talentos disponibles.

La encuesta que llevan a cabo también indica que aunque el problema se esté generando a nivel mundial, en algunos países la situación es más crítica. Incluyen el ejemplo de India, donde más del 60% de las personas encuestadas expresaron su deseo de abandonar sus trabajos actuales. En el caso de Singapur, el descontento laboral alcanzó al 49%. Entre las razones que indican los encuestados están encontrar un trabajo mejor remunerado, más satisfactorio o ambos. Además, creen que es posible encontrar mejores oportunidades laborales. De hecho, el 75% de los encuestados que tienen un trabajo consideran que no tendrían dificultades para encontrar otro en el que les paguen lo mismo o más, además de ofrecer los mismos o mejores beneficios.

3.3.3. *Consecuencias del Gran Abandono y soluciones*

La Gran Renuncia tiene implicaciones significativas para las empresas y el mercado laboral en general. Las empresas pueden experimentar una disminución en la retención de talentos y una mayor dificultad para llenar vacantes de trabajo. También pueden tener que reconsiderar sus políticas y prácticas de empleo para adaptarse a las nuevas expectativas de los empleados en cuanto a flexibilidad y equilibrio entre la vida laboral y personal. En el mercado laboral en general, la Gran Renuncia puede significar una mayor competencia entre empresas para atraer y retener talentos, lo que podría resultar en salarios más altos y mejores beneficios para los empleados.

Respecto a las soluciones, Clifton y Harter (2021) indican que los empleadores deben prestar atención a las señales tempranas de agotamiento y rotación de empleados. Entre las señales tempranas de agotamiento y rotación de empleados incluyen tres: la cultura laboral implacable, la falta de un propósito y sentirse sin apoyo y aislado.

Sobre la cultura laboral implacable indican que cuando el ritmo de trabajo es insostenible y agota rápidamente a los empleados, es probable que se sientan abrumados. Además, la falta de claridad en la comunicación de la dirección puede generar sensación de caos. Para abordar esta situación, los líderes pueden negociar y priorizar el trabajo, automatizando tareas y explorando nuevas formas de trabajo más sostenibles.

Respecto a la falta de un propósito, indican que la rutina diaria puede erosionar el sentido del trabajo de los empleados. Los líderes pueden abordar esta situación alineando regularmente el propósito y el significado del trabajo, eliminando tareas que ya no estén alineadas con el propósito general y fomentando un enfoque de invertir el tiempo de manera significativa.

En cuanto a sentirse sin apoyo y aislado, consideran que es importante que los líderes inviertan en liderazgo virtual y muestren su lado humano y cuidado. Además, deben brindar apoyo a los mandos intermedios, ya que el agotamiento de los gerentes puede tener un efecto dominó en toda la organización.

El estudio de Mckinsey (2022) detecta diferentes perfiles de empleados que permiten detectar si abandonarán un empleo. Para ello define cinco perfiles diferentes: tradicionalistas, hágalo usted mismo, los cuidadores y otros, los idealistas y los relajados.

Los *tradicionalistas* buscan trabajar para grandes empresas a cambio de un paquete de compensación y beneficios, un buen puesto de trabajo, estatus en la empresa y promoción profesional. Incluiría a esa parte de la fuerza laboral empleada a tiempo completo no ha renunciado durante el Gran Abandono. Estos trabajadores son más reacios al riesgo y menos propensos a renunciar sin otro trabajo claro.

El grupo de *hágalo usted mismo* valoran la flexibilidad, el trabajo con propósito y la remuneración. Este grupo incluye a personas entre 25 y 45 años, difíciles de atraer, por lo que las empresas deben demostrar que su oferta es mejor que lo que podrían hacer por ellos mismos.

El perfil de los *cuidadores y otros* está compuesto por personas entre 18 y 44 años, la mayoría mujeres con familia y personas al cuidado de otros. Generalmente necesitan más flexibilidad y apoyo de lo que ofrece el trabajo tradicional, por lo que los trabajos que no ofrecen flexibilidad y oportunidades de progreso no son atractivos.

El perfil de los *idealistas* incluye a jóvenes entre 18 y 24 años, muchos de ellos son estudiantes o trabajadores a tiempo parcial. Para este grupo la flexibilidad es importante, pero también lo es la inversión en su desarrollo y en la creación de un ambiente de trabajo con propósito y significado. La inclusión y diversidad en el lugar de trabajo es valorada por los trabajadores más jóvenes.

El perfil de los *relajados* está formado por jubilados, personas que no buscan trabajo y aquellos que podrían volver al trabajo tradicional bajo ciertas circunstancias. Necesitan una propuesta de valor más atractiva que la tradicional para volver al trabajo.

3.3.4. La Gran Renuncia en España

La tendencia de "La Gran Renuncia" o "La Gran Dimisión" ha surgido como un importante desafío para los profesionales de recursos humanos encargados de la gestión del personal. De acuerdo con un estudio reciente llevado a cabo por la empresa de consultoría de recursos humanos Hays, el número de trabajadores que dejaron su empleo en España durante la primera mitad de 2022 se incrementó en un 110%. Este aumento supone un récord histórico de renunciadas, con un total de 30.307 trabajadores abandonando sus puestos de trabajo. Además, el estudio indica que un 77% de los trabajadores españoles desea cambiar de trabajo en 2022, frente a un 71% en 2021, mientras que el 37% expresaba su deseo de encontrar un trabajo con un propósito más elevado.

Según un informe reciente publicado por la consultora Randstad (2023), se ha observado un aumento en la importancia de los valores sociales y emocionales en comparación con el progreso profesional entre los trabajadores. Este cambio de enfoque ha llevado a que el 50% de los profesionales estén buscando activamente otro empleo, lo que representa un incremento del 6% con respecto al año 2021.

En relación a los trabajadores poco cualificados, diversas investigaciones han señalado que buscan condiciones laborales más justas, incluyendo un salario mínimo adecuado para cubrir sus necesidades financieras, así como una mejor conciliación y estabilidad laboral. Estos trabajadores suelen tener una tendencia a cambiar de empleo con frecuencia en busca de oportunidades que satisfagan sus demandas.

Por otro lado, los profesionales altamente cualificados demandan mayores oportunidades de crecimiento, una mejor conciliación entre su vida personal y laboral, y herramientas que impulsen su motivación. Esto incluye flexibilidad en los horarios de trabajo, jornadas a medida y una mayor posibilidad de trabajo desde casa. Según un estudio realizado por la consultora de recursos humanos , los profesionales con edades comprendidas entre los 30 y 45 años son los más propensos a cambiar de trabajo si sus necesidades no se satisfacen.

Además, la pandemia ha normalizado el cambio laboral, lo que ha llevado a que muchos trabajadores estén dispuestos a arriesgar su estabilidad laboral en busca de una vida profesional más saludable. La carga de trabajo excesiva y el síndrome de burnout también son motivos frecuentes de renuncia y cambio de trabajo.

El sentimiento de pertenencia a una empresa y el vínculo emocional con el empleador se ven afectados cuando los trabajadores perciben una falta de compromiso por parte de la empresa. Despidos masivos y otras medidas de recursos humanos tomadas durante la pandemia han incrementado esta percepción, lo que resulta en una mayor demanda de compromiso y una valoración menor de la cultura empresarial.

En cuanto a los jóvenes, su perspectiva de carrera profesional difiere en el sentido de que consideran la movilidad laboral como esencial para progresar y adquirir nuevas experiencias. Para ellos, el reconocimiento principal de su trabajo se encuentra en el aspecto financiero, en lugar del compromiso y la cultura empresarial

Aunque muchos trabajadores en España piensan dos veces antes de dejar su empleo actual debido a la naturaleza del mercado laboral, cada vez más personas expresan su insatisfacción con respecto a sus condiciones laborales y exigen un enfoque más humano y conciliador que les permita equilibrar su vida profesional con otras prioridades (Instituto Nacional de Estadística, 2022).

4. METODOLOGÍA

4.1. DATOS Y VARIABLES

4.1.1. Datos

Los datos utilizados en los análisis siguientes proceden de dos fuentes, una secundaria y otra primaria:

- Fuente secundaria: Encuesta de Empresas Europeas (ECS, por sus siglas en inglés), elaborada por Eurofound, que incluye entrevistas a elaboradas en 35 países europeos. En la encuesta se pregunta a 21,869 gerentes de recursos humanos y 3,073 representantes de los empleados en empresas europeas de todos los tamaños. La ECS tiene como objetivo obtener datos detallados sobre diversas áreas relacionadas con el empleo y las condiciones laborales en Europa. Algunas de las áreas temáticas que se abordan en la encuesta incluyen el empleo y contratación, la organización del trabajo, los salarios y beneficios, la formación y desarrollo profesional, las relaciones laborales y la salud y bienestar en el trabajo.
- En cuanto al empleo y contratación, se recopila información sobre las tendencias de empleo, la contratación de personal, las modalidades contractuales y las prácticas de contratación. La encuesta también indaga acerca de la organización del trabajo, explorando aspectos relacionados con la organización del tiempo de trabajo, la flexibilidad laboral, la gestión del rendimiento y la participación de los empleados en la toma de decisiones.
- En cuanto a los salarios y beneficios, se recopilan datos sobre los sistemas de remuneración, los aumentos salariales, las prestaciones adicionales y las políticas de igualdad salarial. Además, se investiga la existencia de oportunidades de formación y desarrollo profesional ofrecidas por las empresas, así como la inversión en capacitación y las prácticas de promoción interna.
- La encuesta también aborda el tema de las relaciones laborales, investigando la existencia de estructuras sindicales, la representación de los trabajadores, la negociación colectiva y el diálogo social en las empresas. Por último, se exploran aspectos relacionados con la salud y bienestar en el trabajo, abordando la seguridad y salud laboral, la conciliación entre el trabajo y la vida personal, y las políticas de bienestar implementadas por las empresas.

- A través de estas entrevistas y la recopilación de datos, la Encuesta de Empresas Europeas busca obtener una visión amplia y detallada de las condiciones laborales en Europa, permitiendo analizar las tendencias y los desafíos en el ámbito laboral.
- Fuente primaria: entrevistas cualitativas realizadas a diez personas entre diciembre de 2022 y marzo de 2023. Las entrevistas fueron presenciales, con grabación de audio, con el fin de facilitar la transcripción y posterior análisis. Se solicitó permiso a los participantes para llevar a cabo dichas grabaciones.

4.1.2. Variables de la Encuesta de Empresas Europeas

La Tabla 1 recoge las variables seleccionadas de la Encuesta de Empresas 2019 elaborada por Eurofound. Los participantes en la encuesta son responsables de recursos humanos y representantes de los trabajadores en empresas europeas. Los datos utilizados para las variables se obtienen para los 35 países incluidos en la encuesta.

Se han seleccionado variables que conectan con las teorías explicadas en los apartados anteriores. Las variables se han agrupado según estén relacionadas con la Organización, la Motivación y el Liderazgo. Los datos para dichas variables se han recogido en una tabla Excel, con la que se ha generado una base de datos con filas representando a cada uno de los 35 países y columnas representando a las variables indicadas en la Tabla 1. Los datos son porcentajes de empresas en las que se dan cada una de las teorías representadas en la tabla.

Tabla 1. Variables para el análisis de la Encuesta de Empresas Europeas

Variables	Información en la encuesta	Información de la encuesta
Países	35 países europeos (por sus siglas): AL, AT, BE, BG, CH, CY, CZ, DE, DK, EE, EL, ES, FI, FR, HR, HU, IE, IT, LT, LU, LV, ME, MK, MT, NL, NO, PL, PT, RO, RS, SE, SI, SK, TR, UK	35 países europeos (por sus siglas): AL, AT, BE, BG, CH, CY, CZ, DE, DK, EE, EL, ES, FI, FR, HR, HU, IE, IT, LT, LU, LV, ME, MK, MT, NL, NO, PL, PT, RO, RS, SE, SI, SK, TR, UK
Teorías de la Gestión	Preguntas encuesta empresas	Preguntas encuesta trabajadores
A. Organización		
Innovación	Nivel de innovación	Aumento o descenso del personal en el lugar de trabajo
Digitalización	Tipo de establecimiento	
Trabajo a tiempo parcial	Trabajo a tiempo parcial	

B. Motivación		
Factores motivadores	Grado de motivación	
Teoría Y	Nivel de influencia de los empleados en las decisiones de dirección	
Capacitación y desarrollo	Tipo de capacitación y oportunidades	Posibilidades para su progreso profesional
Factores higiénicos	Contrato Indefinido	Condiciones de trabajo
Trabajo en equipo	Presencia del trabajo en equipo	Remuneración apropiada
Compensación y beneficios	Compensaciones monetarias	Reconocimiento del trabajo
C. Liderazgo		
Liderazgo	Enfoque gerencial	Calidad de dirección
Reclutamiento	Dificultad de contratación	Influencia directa de los empleados en decisiones directivas
Retención	Dificultad de retención	

4.1.3. Variables de las entrevistas a empresas

La Tabla 2 recoge el perfil de los participantes en las entrevistas, según el rango de edad, sector en el que trabajan y tipo de empresa. La selección de participantes se realizó buscando que representaran perfiles diferentes.

Tabla 2. Perfil de los participantes en las entrevistas

Participante	Generación de pertenencia	Sexo	Sector	Tipo de empleo
Participante1	Generación X	Mujer	Alimentación	Manual
Participante2	Generación X	Hombre	Ingeniería	Manual
Participante3	Millennial	Hombre	Sanitario	Intelectual
Participante4	Generación Z	Mujer	Administrativo	Manual
Participante5	Generación Z	Hombre	Administración pública	Pública
Participante6	Millennial	Hombre	Ingeniería	Manual
Participante7	Generación Z	Hombre	Pintura	Intelectual
Participante8	Generación X	Hombre	Consultoría	Manual
Participante9	Generación X	Mujer	Servicios veterinaria	Intelectual
Participante 10	Generación X	Hombre	Transporte	Manual

El autor de este trabajo fue el encargado de dirigir todas las entrevistas, que duraron entre 30 y 60 minutos cada una. Para las entrevistas se diseñó una guía con siete preguntas, que se utilizaron en las diez entrevistas. Las preguntas se definieron en base a la teoría explicada en los apartados 2 y 3. La guía se divide en tres partes: inicio, entrevista y final.

Inicio de la entrevista. Al comienzo de la entrevista se agradece a los entrevistados su participación y se les explica cuál el objetivo de la entrevista, se les solicita permiso para grabar y se les informa que las entrevistas son anónimas y que la grabación no se difundirá a terceros. Se les explica que se harán siete preguntas y que tendrán que ir contestando cada una de ellas.

Entrevista. En esta parte de la entrevista se van haciendo las siete preguntas a los participantes, otorgándoles el tiempo que necesiten para contestarlas. En cada entrevista se realizan las siete preguntas siguientes y en el mismo orden:

P1. ¿En qué consiste su empleo actual?

P2. ¿De quién dependes/a quién reportas en el trabajo? y suponiendo que has tenido diferentes supervisores o jefes directos, ¿qué valoras más de un supervisor o jefe directo?

P3. ¿Has trabajado sólo en esta empresa/organización? ¿Qué debería o debe ofrecerte una empresa para que permanezcas en ella?

P4. ¿Cuáles son los motivos por los que dejaría su puesto de trabajo o que han influido en haber dejado empleos anteriores?

P5. "Según su experiencia, ¿cómo influye el ambiente en una empresa para que la gente se quede o abandone? ¿Podría darme algún ejemplo?

P6. ¿Qué estrategias adoptó su empleador para su incorporación en la empresa?

P7. ¿Qué medidas lleva a cabo la empresa para evitar su posible agotamiento mental?

Final de la entrevista. Cuando los participantes han contestado a las siete preguntas, se les informa que la entrevista ha terminado y se dan las gracias por participar y contestar a todas las preguntas.

4.2. ANÁLISIS DE LOS DATOS

El análisis de los datos de la Encuesta de Empresas Europeas es descriptivo, de manera que se busca ver las diferencias entre países y el nivel en cada una de las variables seleccionadas. El análisis se apoya en la visualización de cada una de las variables, así como en los informes existentes a partir de los datos de la encuesta de 2019.

En el caso de las entrevistas, una vez obtenida la información y se comprueba que se ha grabado correctamente, se procede a su transcripción. Después se analizan las respuestas de cada entrevistado individualmente para, posteriormente, detectar similitudes y diferencias. Es un análisis cualitativo de las respuestas de los entrevistados.

5. RESULTADOS DEL ANÁLISIS DE LA ENCUESTA EUROPEA DE EMPRESAS

5.1. RESULTADOS RELACIONADOS CON LA ORGANIZACIÓN

En este apartado se presentan los resultados relacionados con tres factores que se pueden considerar importantes en la función de organización: que sea una empresa innovadora, que la digitalización sea importante y que la flexibilidad en los horarios sea una de sus características.

5.1.1. Resultados sobre la variable Innovación

La innovación desempeña un papel clave en la gestión de las relaciones laborales en las empresas. La participación de los empleados y la implementación de prácticas laborales innovadoras pueden impulsar la innovación, mientras que las innovaciones pueden requerir cambios en las prácticas laborales existentes.

La Figura 1 muestra el promedio de empresas, en porcentaje, de la muestra de la Encuesta de Empresas que introdujo alguna innovación, el promedio que indican que no requieren de innovación, el promedio que indican que los trabajadores usan material innovador y el promedio que indican que no utiliza material innovador.

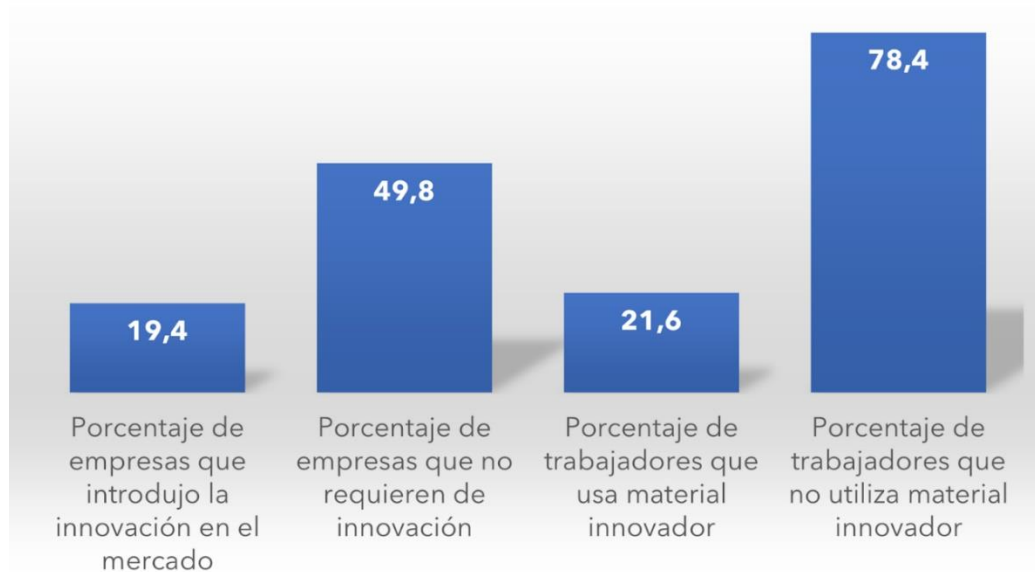


Figura 1. Porcentaje promedio de empresas según la variable Innovación
Fuente: Encuesta de Empresas Europeas, elaborada por Eurofound

Según la Figura 1, el promedio de empresas que indican que no requieren de innovación es del 50%, mientras que el promedio de empresas en las que los trabajadores no utilizan material innovador es del 78%.

Alrededor del 49% de las empresas en la Unión Europea han introducido algún tipo de innovación. Los principales obstáculos identificados por la encuesta para las empresas que no realizaron innovaciones incluyen la falta de personal capacitado, financiamiento interno insuficiente y regulaciones restrictivas. En conclusión, la innovación es fundamental en las empresas, y la colaboración y superación de obstáculos son factores importantes para fomentarla.

5.1.2. Resultados sobre la variable digitalización

La digitalización desempeña un papel crucial en el diseño de puestos de trabajo, la comunicación con los empleados y la capacitación. La falta de una digitalización adecuada en los establecimientos se relaciona con mayores dificultades para contratar candidatos capacitados. En resumen, la digitalización y la estrategia de mercado de productos son factores relevantes que influyen en las relaciones laborales y en las dificultades de contratación.

Los resultados de la variable digitalización se muestran en la Figura 2. Según el cálculo para el promedio de empresas, se observa que el 26,6% de las empresas están altamente digitalizadas y en un 30% de las empresas sus trabajadores siempre emplean elementos digitales en sus tareas.

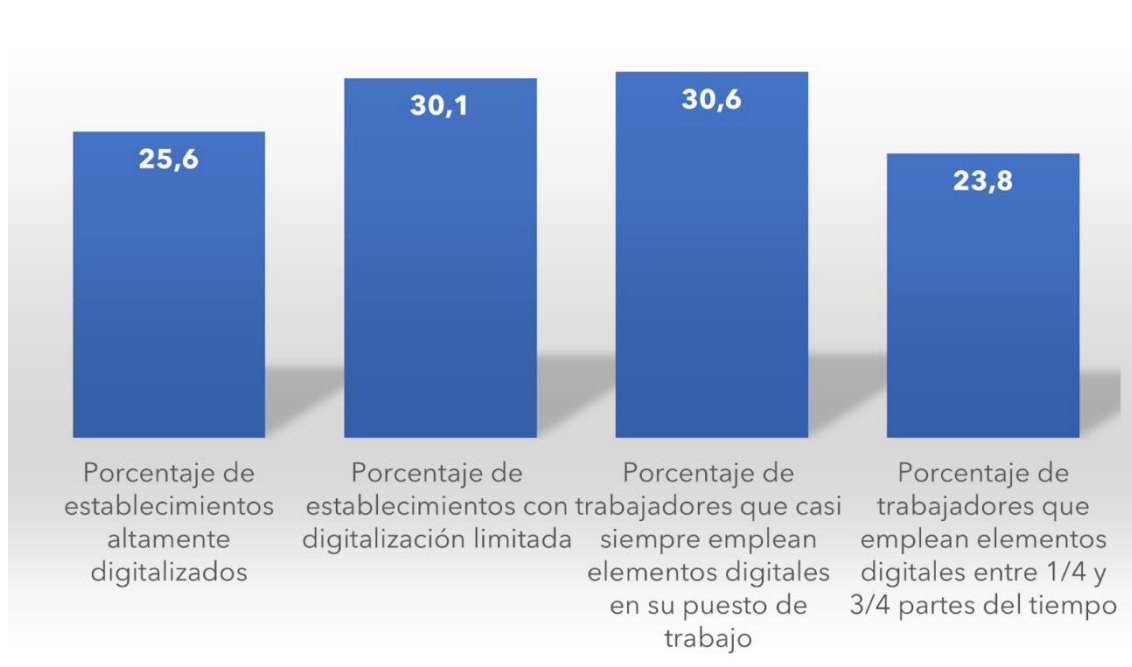


Figura 2. Porcentaje promedio de empresas según la variable Digitalización

Fuente: Encuesta de Empresas Europeas, elaborada por Eurofound

5.1.3. Resultados sobre la variable flexibilidad

La variable que muestra la flexibilidad es la que en la encuesta se refiere a la posibilidad de seleccionar trabajo a tiempo parcial. La Figura 3 muestra el promedio de empresas europeas según el porcentaje de trabajadores que trabajan a tiempo parcial. La figura muestra que en un 75% de empresas hay un 20% de trabajadores que trabajan a tiempo parcial.

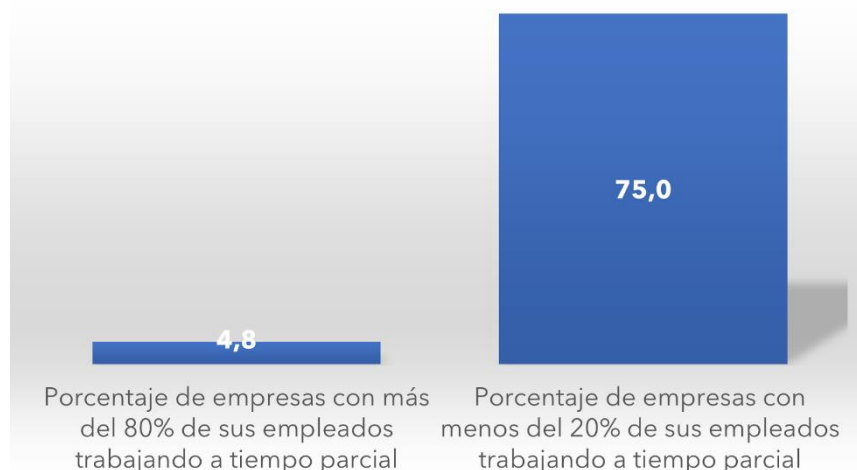


Figura 3. Porcentaje promedio de empresas según la variable Flexibilidad

Fuente: Encuesta de Empresas Europeas, elaborada por Eurofound

Los datos de la encuesta, por tanto, muestran que la disponibilidad de contratos a tiempo parcial es limitada en la mayoría de las empresas. Sólo en el 5% de las empresas la mayoría (al menos el 80%) de los empleados trabajan a tiempo parcial. La explicación parece basada en la relación entre trabajo a tiempo parcial y resultados en el lugar de trabajo, ya que las empresas sin empleados a tiempo parcial obtienen las puntuaciones más altas en términos de bienestar en el lugar de trabajo. Por el contrario, las empresas con el 20% o más de empleados trabajando a tiempo parcial tienen resultados peores.

En resumen, la disponibilidad de horarios flexibles y contratos a tiempo parcial es limitada en la mayoría de las empresas, y hay una relación entre esta práctica y los resultados en términos de bienestar y rendimiento en el lugar de trabajo.

5.2. RESULTADOS RELACIONADOS CON LA MOTIVACIÓN

Para el análisis de la motivación se han incluido las seis preguntas en la encuesta que pueden considerarse relacionadas con las teorías de la motivación que se han explicado en el apartado 2: el grado de innovación, el nivel de influencia de los empleados en las decisiones de dirección, el tipo de capacitación y oportunidades, la existencia de contrato indefinido, la presencia de trabajo en equipo y las compensaciones monetarias.

5.2.1. Resultados sobre el Grado de motivación

La variable que refleja el grado de motivación es la que la encuesta hace referencia al estado de motivación que tienen los empleados en la empresa que trabajan. La figura 4 muestra el nivel de motivación en cada país segmentando a los trabajadores por colores según su respuesta. Para la respuesta 'Muy motivado' (color verde), el grupo de Holanda tiene la puntuación más alta y Estonia la más baja. Para la respuesta 'Bastante motivado' (color azul), el grupo de Malta tiene la puntuación más alta y los Países Bajos la más baja. Para la respuesta 'No muy motivado' (color naranja), el grupo de Bulgaria tiene la puntuación más alta y Suecia la más baja. Y, para la respuesta 'Nada motivado' (color gris), el grupo de Chipre tiene la puntuación más alta y Finlandia la más baja.

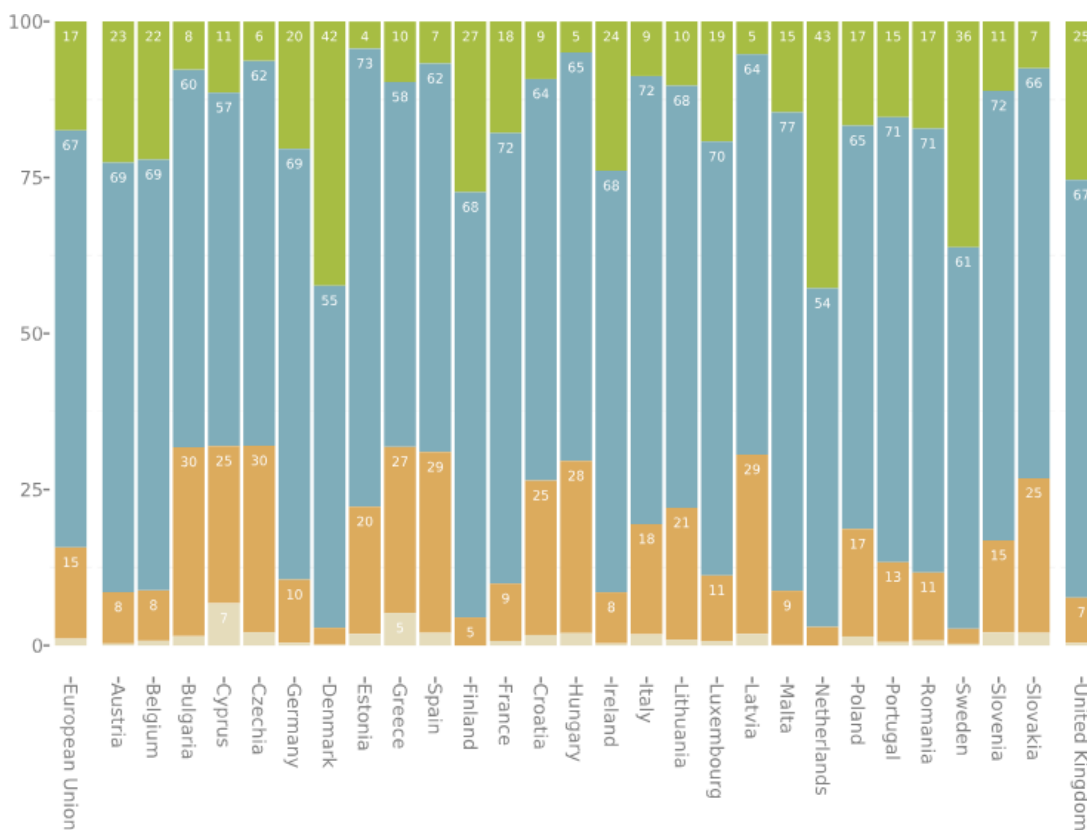


Figura 4. Nivel de motivación de los empleados

Fuente: Encuesta de Empresas Europeas, elaborada por Eurofound

En el contexto español, se puede observar que existe una de las tasas más bajas de personal "muy motivado" en comparación con otros países europeos. Por otro lado, se registra una de las tasas más altas de personal "poco motivado". Esta situación conlleva a que la tendencia predominante a nivel europeo, que es la presencia de personal "bastante motivado", sea menor en España en comparación con sus países vecinos.

Este panorama plantea desafíos para las organizaciones españolas en términos de mantener altos niveles de motivación y compromiso entre su personal. Es fundamental comprender las razones detrás de esta disparidad y tomar medidas adecuadas para fomentar una cultura organizativa que promueva la motivación y el compromiso de los empleados. Esto puede incluir estrategias como el desarrollo de programas de reconocimiento y recompensas, la mejora de la comunicación interna, la creación de oportunidades de crecimiento y desarrollo profesional, y la promoción de un entorno laboral positivo.

Como se puede ver en este gráfico, los países con peor tasa de motivación son aquellos en los que abundan los trabajadores sin ninguna motivación en su puesto de trabajo. En este caso, el porcentaje de encuestados “no muy motivados” se encuentra tanto en países del este de Europa, como puede ser Bulgaria (30%) y Letonia (29%), en el centro de Europa, como República Checa (30%) y Hungría (28%), y en el sur de Europa con Grecia (27%) y España (29%).

En cambio los países con mayor porcentaje de encuestados muy motivados son Dinamarca (42%), Holanda (43%) y Suecia (36%). Además, se aprecia como la mayoría de los países del norte de Europa superan la media de porcentaje de “muy motivados” de la Unión Europea.

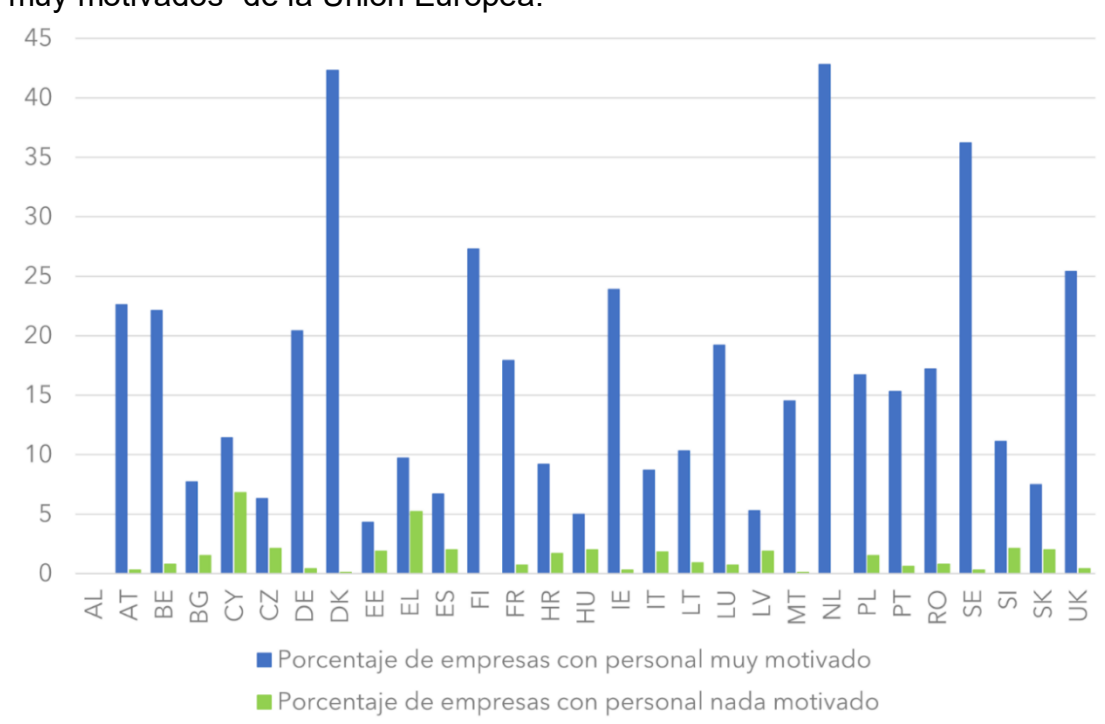


Figura 5. Porcentaje de empresas europeas según el grado de motivación

Fuente: Encuesta de Empresas Europeas, elaborada por Eurofound

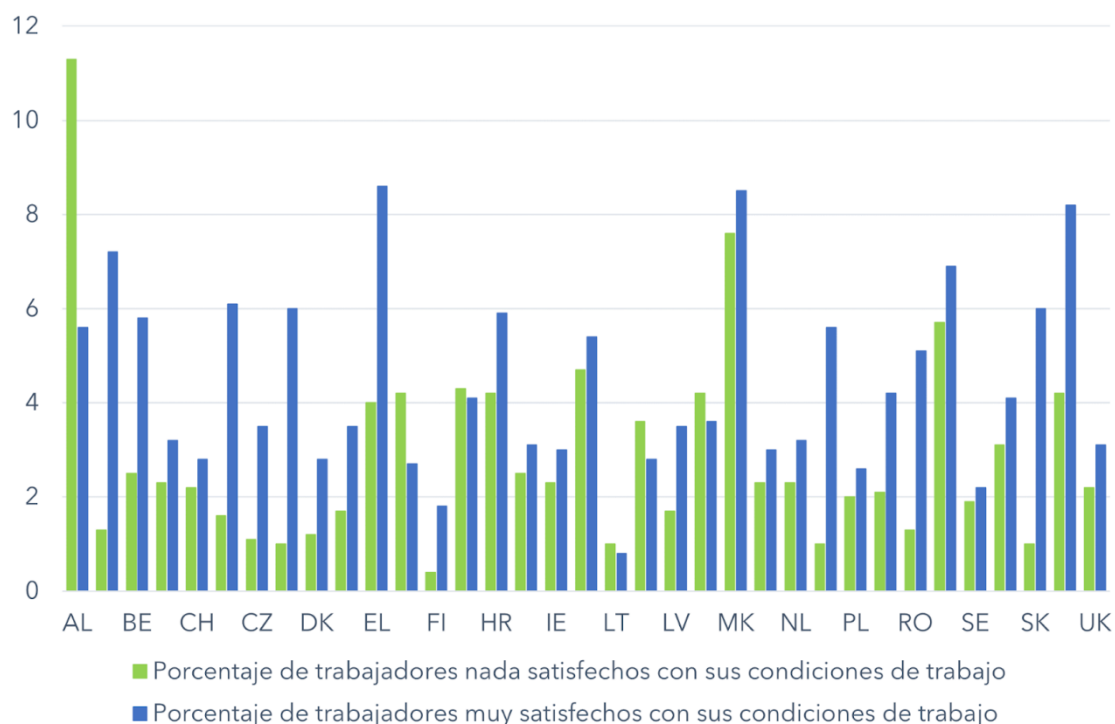


Figura 6. Porcentaje de empresas según nivel de satisfacción

Fuente: Encuesta de Empresas Europeas, elaborada por Eurofound

5.2.2. Resultados sobre el Nivel de influencia de los empleados en las decisiones de dirección

La Figura 7 nos muestra que el porcentaje de trabajadores con alto nivel influencia directa de los empleados en las decisiones directiva se encuentra mayoritariamente en el sur de Europa (Portugal, Grecia, Chipre e Italia). También se encuentra un gran número de encuestados en Finlandia y Francia.

Por otro lado, los trabajadores con menor influencia directa en decisiones directivas se encuentran en el norte de Europa (Dinamarca, Irlanda y Noruega). También presentan números destacados Lituania y República Checa.

El análisis del gráfico confirma que en España existe una distribución similar entre los trabajadores en cuanto al nivel de influencia que tienen en las decisiones directivas de sus empresas. Esta distribución se debe, en parte, a la naturaleza del cargo y al tipo de empleo que desempeñan, ya sea manual o intelectual, lo cual influye en el nivel de influencia que se les otorga.

En términos generales, se puede observar que en España hay un amplio porcentaje de trabajadores que tienen altos niveles de influencia en las decisiones directivas. Esto sugiere que se valora y se otorga cierto grado de participación en la toma de decisiones a los empleados. Por otro lado, se registra un reducido porcentaje de trabajadores con un bajo nivel de influencia en las

decisiones directivas, lo cual implica que existe una proporción menor de empleados que tienen una participación limitada en estas decisiones.

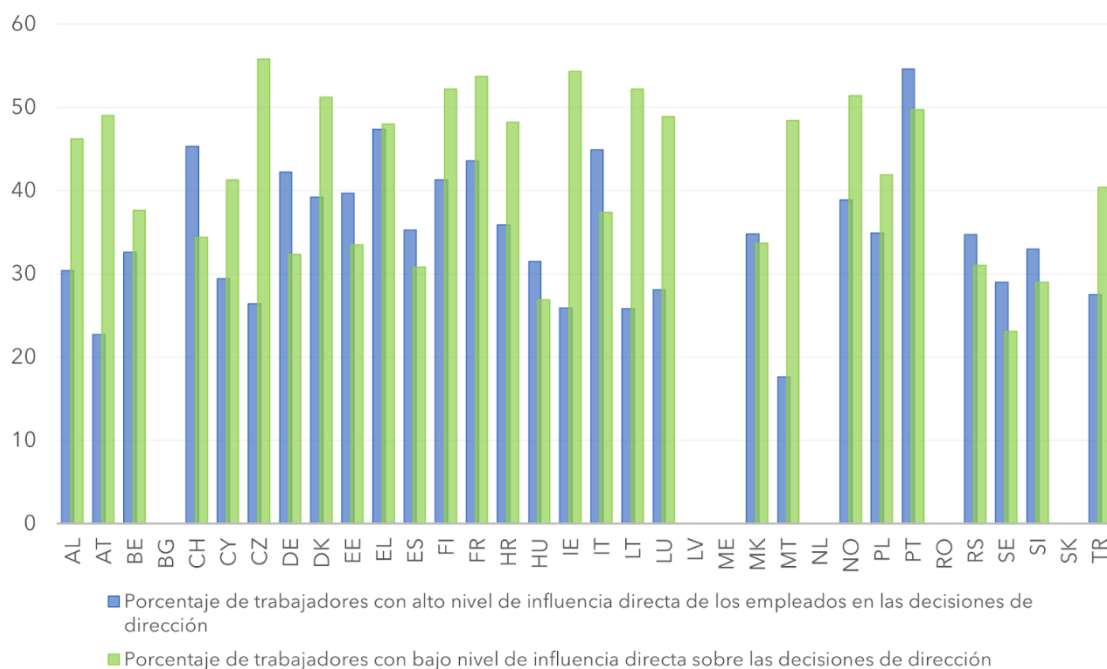


Figura 7. Influencia de los trabajadores en las decisiones
Fuente: Encuesta de Empresas Europeas, elaborada por Eurofound

5.2.3. Resultados sobre el Tipo de capacitación y oportunidades

Según la Figura 8, podemos observar que los países del norte de Europa, como Finlandia, Irlanda, Suecia y Reino Unido, tienen un alto porcentaje de empresas que brindan capacitación integral y oportunidades de aprendizaje a la mayoría de sus trabajadores. Estos países también presentan altos índices en cuanto a la percepción de los empleados sobre las buenas posibilidades de progreso profesional, al igual que Turquía, Malta, Dinamarca y Chipre, que también obtienen resultados destacados en este aspecto. Asimismo, se destacan en el porcentaje de trabajadores que reciben reconocimiento por su trabajo los Países Bajos, Noruega, Finlandia y Dinamarca.

En contraste, los países del centro de Europa, como Hungría, Francia y Bélgica, que muestran altos porcentajes en el gráfico de empresas con oportunidades limitadas y aprendizaje, también presentan cifras similares en términos de trabajos con pocas posibilidades de progreso profesional. A estos se suman Bélgica, Bulgaria y Letonia. Además, en estos países se observa una falta de reconocimiento por el trabajo realizado, especialmente en la República Checa, Hungría y Eslovaquia.

Por lo tanto, podemos concluir que existen diferencias significativas en la forma en que se abordan la capacitación, las oportunidades de aprendizaje y el reconocimiento laboral en distintos países europeos, lo cual puede tener un impacto en las perspectivas de desarrollo y satisfacción laboral de los trabajadores.

A través de los distintos gráficos se puede apreciar que en España coexisten empresas que ofrecen tanto capacitación integral y oportunidades de aprendizaje, como aquellas que presentan limitaciones en este aspecto. Sin embargo, a pesar de esta diversidad, los trabajadores en este país perciben que tienen buenas posibilidades para su progreso profesional y reciben reconocimiento por su trabajo realizado.

Estos resultados sugieren que, aunque la disponibilidad de programas de capacitación y oportunidades de aprendizaje puede variar entre las empresas, los trabajadores en España perciben que existen vías para desarrollar sus habilidades y avanzar en su carrera profesional. Esto puede ser indicativo de un reconocimiento por parte de las organizaciones de la importancia de invertir en el crecimiento y desarrollo de su personal, así como de la implementación de prácticas de reconocimiento y recompensa que valoran el desempeño y los logros de los empleados.

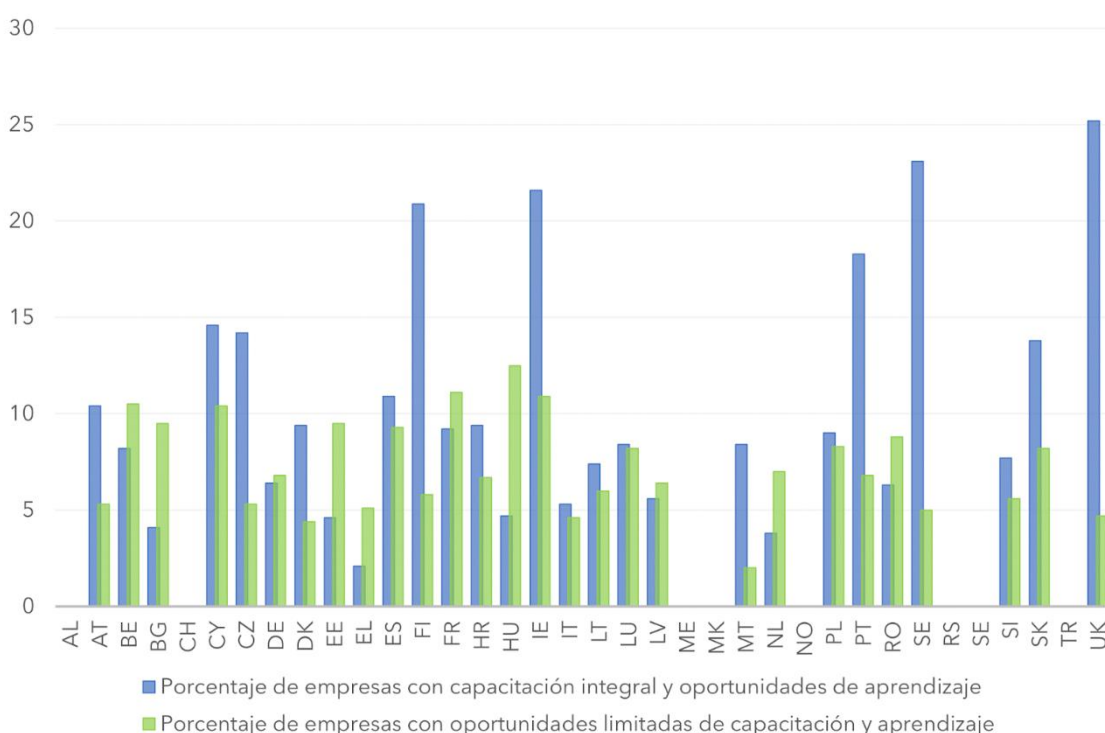


Figura 8. Capacitación y oportunidades de aprendizaje

Fuente: Encuesta de Empresas Europeas, elaborada por Eurofound

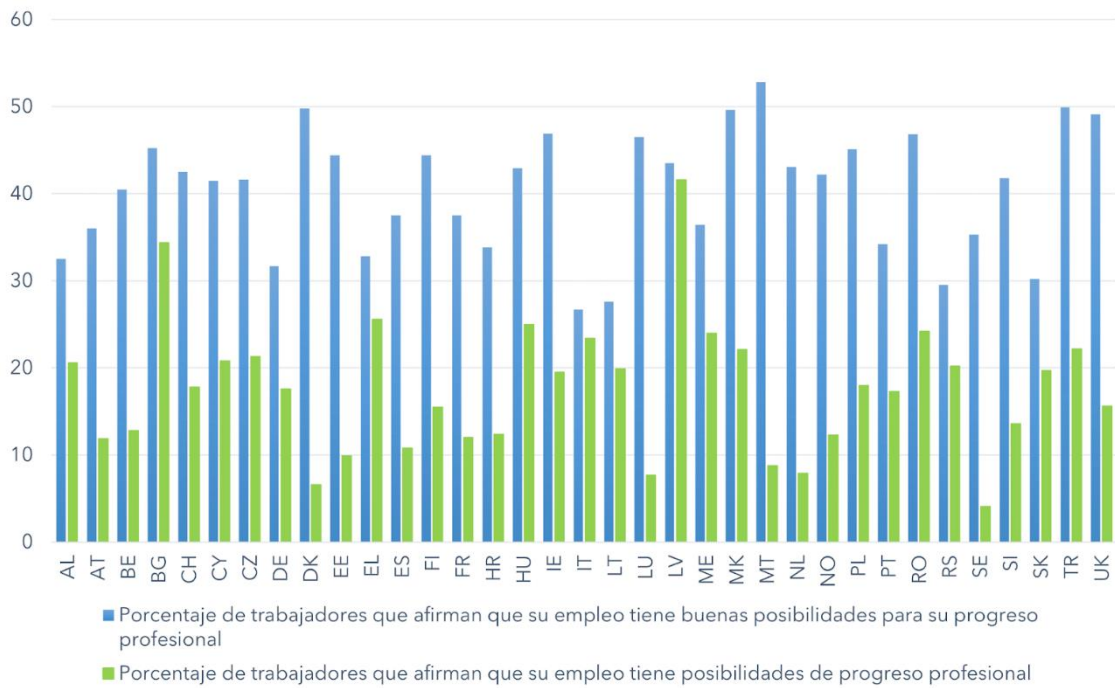


Figura 9. Empleos con posibilidades de progreso

Fuente: Encuesta de Empresas Europeas, elaborada por Eurofound

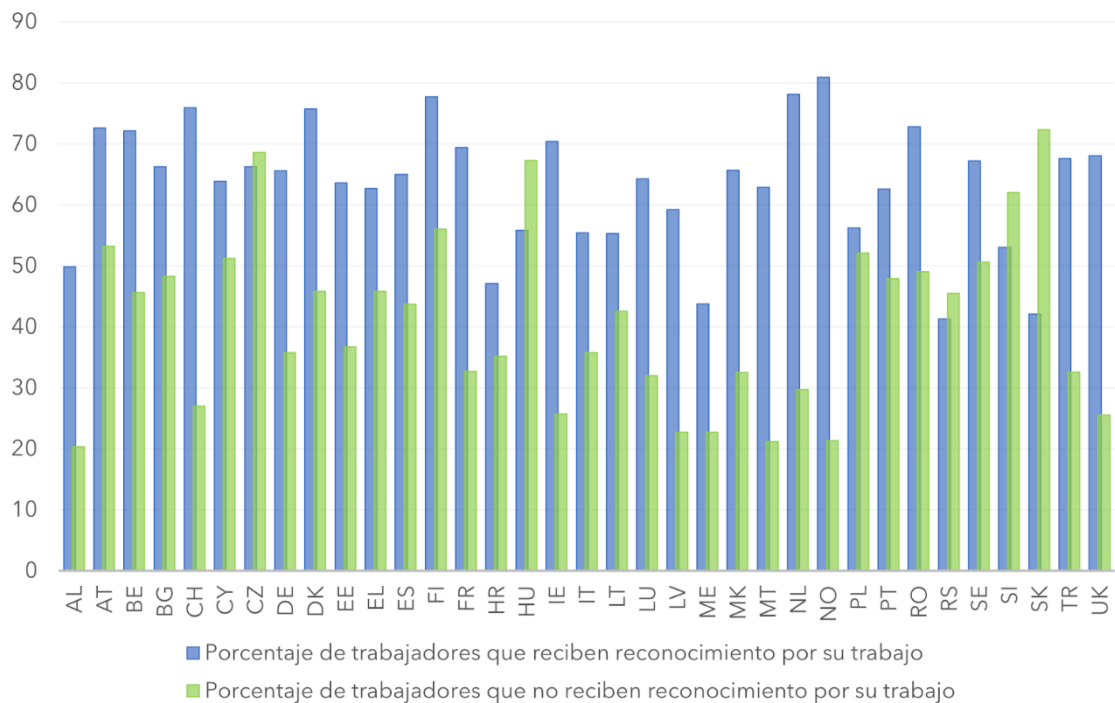


Figura 10. Reconocimiento en el trabajo

Fuente: Encuesta de Empresas Europeas, elaborada por Eurofound

5.2.4. Resultados sobre el Contrato Indefinido

La Figura 11 revela que la mayoría de las empresas europeas contratan a más del 80% de su personal bajo contratos indefinidos. Entre los países con los datos más elevados en cuanto a contratos indefinidos se encuentran Malta, Rumania y Dinamarca. Por otro lado, los países en los que menos del 20% de los empleados tienen contratos indefinidos son Irlanda, Reino Unido y Chipre.

Estos datos reflejan diferencias significativas en las prácticas de contratación entre los países europeos. Malta, Rumania y Dinamarca muestran una preferencia por los contratos indefinidos, lo que puede indicar una mayor estabilidad laboral y seguridad para los trabajadores. En contraste, Irlanda, Reino Unido y Chipre tienen una proporción más baja de empleados con contratos indefinidos, lo que puede sugerir una mayor presencia de contratos temporales o de duración determinada en dichos países.

Estas disparidades en los tipos de contratos pueden influir en la protección laboral, la estabilidad financiera y las perspectivas profesionales de los trabajadores en cada país. Es importante tener en cuenta estas diferencias al analizar las políticas laborales y las condiciones de empleo en el contexto europeo.

El análisis del gráfico revela que España presenta una de las tasas más bajas en cuanto a la contratación indefinida en comparación con otros países. Esta situación se debe principalmente a las características predominantes en el mercado laboral español, donde prevalece el uso de contratos temporales.

Esta alta proporción de contratos temporales en España puede tener diversas causas, como la flexibilidad que brindan a las empresas para adaptarse a las fluctuaciones de la demanda o la incertidumbre económica. Sin embargo, esta tendencia también puede generar inestabilidad laboral y afectar la seguridad y protección de los trabajadores.

Es importante destacar que la contratación indefinida proporciona una mayor estabilidad y beneficios a largo plazo para los empleados, como la protección ante despidos injustificados, acceso a prestaciones sociales y una mayor seguridad laboral. Por lo tanto, la baja tasa de contratación indefinida en España plantea retos en términos de estabilidad y calidad en el empleo.

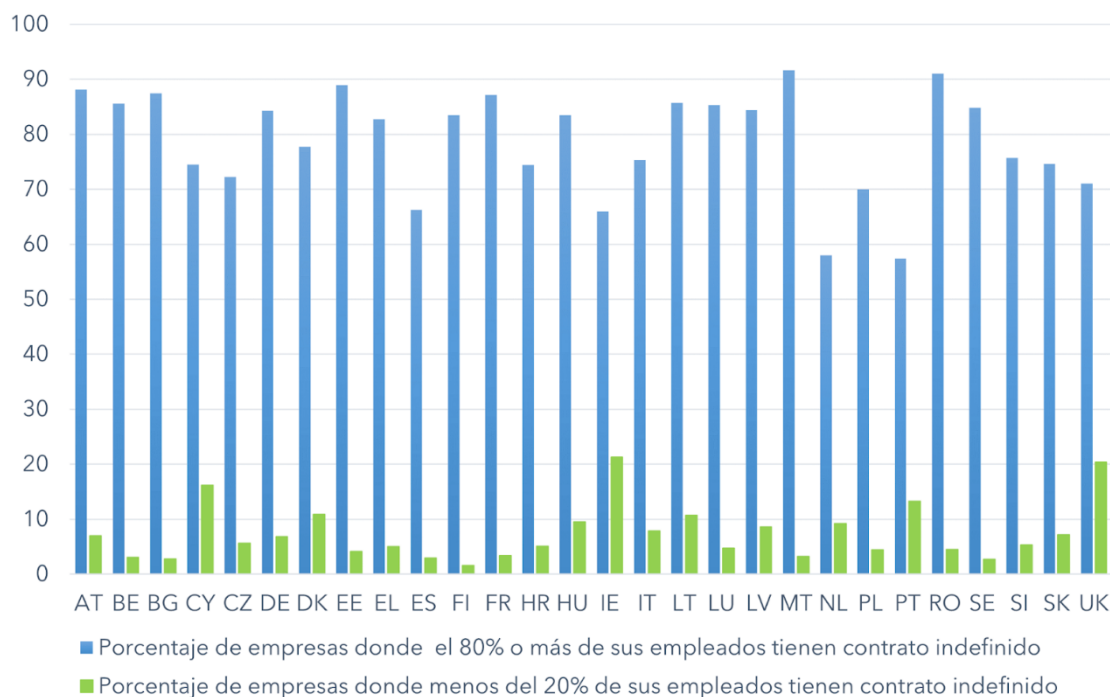


Figura 11. Contrato indefinido

Fuente: Encuesta de Empresas Europeas, elaborada por Eurofound

5.2.5. Resultados sobre la Presencia del trabajo en equipo

En la Figura 12 se observa una tendencia generalizada en las empresas europeas que indica una escasa promoción del trabajo en equipo entre los empleados. Los países que presentan los mayores porcentajes de empresas en las que sus empleados trabajan en múltiples equipos autodirigidos son Suecia (13%), Finlandia (11%) y Dinamarca (10%), los cuales pertenecen a la región norte de Europa. Por otro lado, se encuentran países con amplios porcentajes de empresas en las que ninguno de sus empleados trabaja en equipo, como por ejemplo la República Checa (41%) y Letonia (43%).

Estos datos reflejan diferencias significativas en las prácticas de trabajo en equipo entre los países europeos. Suecia, Finlandia y Dinamarca se destacan por promover la colaboración y la autonomía de los equipos, lo que puede indicar una mayor valoración de la sinergia y la participación conjunta en la toma de decisiones. En contraste, la República Checa y Letonia muestran una falta de énfasis en el trabajo en equipo, lo que puede influir en la comunicación, la eficiencia y la creatividad en el entorno laboral.

Es importante considerar estas disparidades al analizar las dinámicas de trabajo y las políticas de gestión en el contexto empresarial europeo. Fomentar el trabajo en equipo puede tener beneficios significativos tanto para los empleados como para las organizaciones, al promover la colaboración, el intercambio de ideas y la obtención de resultados más sólidos.

El análisis del gráfico revela que en España se observan bajas tasas tanto en empresas donde la mayoría de sus empleados trabajan en múltiples empleos autodirigidos, como en aquellas donde los empleados trabajan sin equipo. Esta situación sugiere que existe un equilibrio intermedio entre ambos factores en el mercado laboral español.

La baja prevalencia de empleados que trabajan en múltiples empleos autodirigidos puede indicar que en España aún no se ha desarrollado plenamente la tendencia hacia el emprendimiento individual y la autonomía laboral. Esto puede deberse a diversos factores, como la falta de recursos y apoyo para el establecimiento de proyectos autónomos, así como la preferencia por empleos más estables y tradicionales.

Por otro lado, la baja tasa de empleados que trabajan sin equipo puede indicar que en España se valora la colaboración y el trabajo en equipo en el entorno laboral. Esto puede ser resultado de la importancia otorgada a la coordinación, el intercambio de conocimientos y la sinergia entre los miembros de un equipo para lograr los objetivos organizacionales.

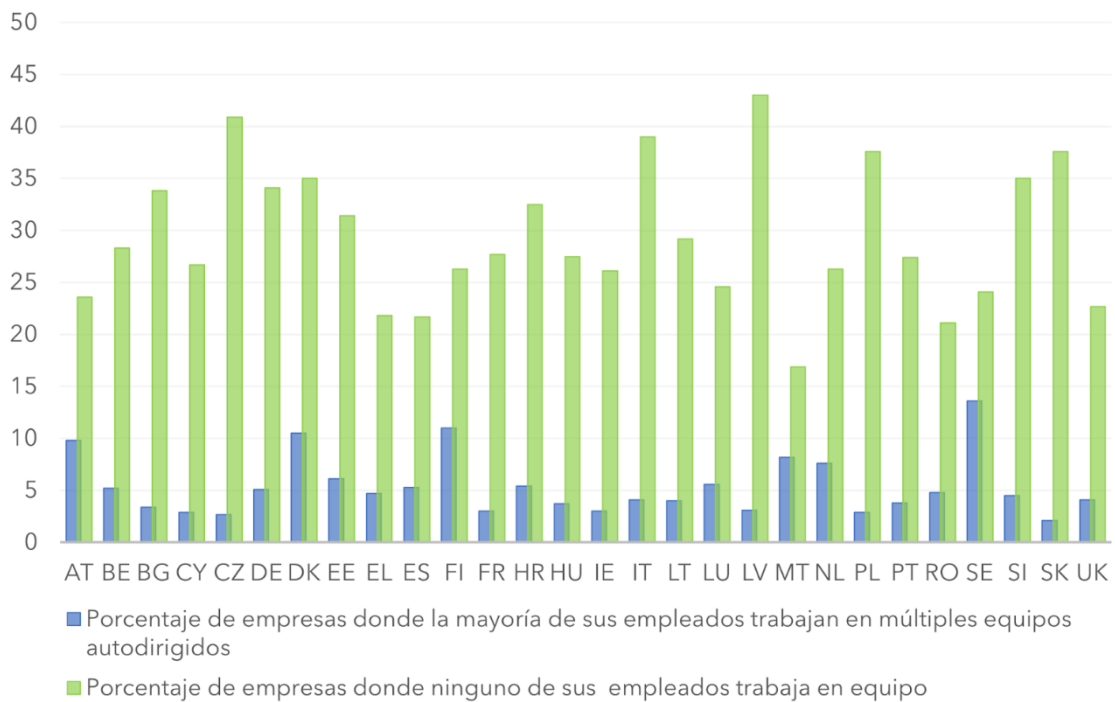


Figura 12. Trabajo en equipo

Fuente: Encuesta de Empresas Europeas, elaborada por Eurofound

5.2.6. Resultados sobre las Compensaciones monetarias

En la Figura 13 se puede apreciar una tendencia en la percepción de los trabajadores sobre la adecuación de su remuneración. Los países nórdicos, como Finlandia, Dinamarca y Noruega, muestran las tasas más altas de trabajadores que consideran que su remuneración es apropiada. Por otro lado, países del este de Europa como Serbia, Letonia y Lituania, así como España y Holanda, presentan un amplio porcentaje de trabajadores que afirman que su remuneración no se corresponde con el esfuerzo que han realizado.

Estos datos revelan diferencias significativas en la satisfacción salarial entre los países analizados. En los países nórdicos, donde se observa una mayor proporción de trabajadores satisfechos con su remuneración, es posible que exista una cultura empresarial que valore y recompense adecuadamente el trabajo realizado. Esto podría contribuir a un mayor compromiso y motivación de los empleados.

Por otro lado, en los países del este de Europa, España y Holanda, donde se registra un mayor porcentaje de trabajadores insatisfechos con su remuneración, puede ser indicativo de la existencia de desequilibrios salariales o de una percepción de falta de equidad en la compensación.

Es esencial considerar estos hallazgos al analizar las políticas de remuneración y los sistemas de compensación en cada país. La equidad salarial y la percepción de una remuneración justa son aspectos clave para el bienestar de los trabajadores y el desarrollo de relaciones laborales saludables.

Se observa que en España prevalece la consideración de que los trabajadores no obtienen una remuneración apropiada, puesto que en el gráfico se presenta un porcentaje considerable en comparación con la tasa de trabajadores que si consideran que su remuneración es apropiada, puesto que esta tasa es la más baja a nivel europeo.

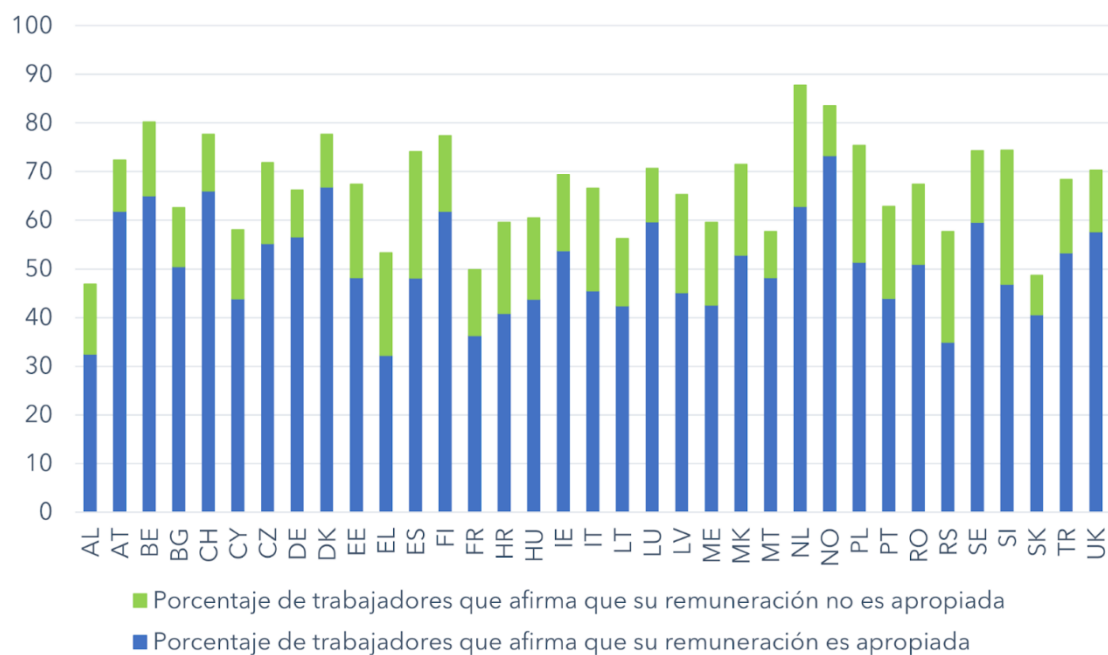


Figura 13. Remuneración

Fuente: Encuesta de Empresas Europeas, elaborada por Eurofound

5.3. RESULTADOS RELACIONADOS CON EL LIDERAZGO

Para el análisis de liderazgo se han incluido las tres preguntas en la encuesta que pueden considerarse relacionadas con los temas sobre la función de Dirección que se han explicado en el apartado 2: el Enfoque gerencial, la Dificultad de contratación y la Dificultad de retención.

5.3.1. Resultados sobre el Enfoque gerencial

La Figura 14 proporciona información sobre la preferencia de los gerentes en cuanto a la flexibilidad laboral para sus trabajadores en diferentes países. Se puede observar que los países nórdicos, específicamente Suecia, Finlandia y Dinamarca, presentan el mayor porcentaje de empresas cuyos gerentes optan por brindar flexibilidad a sus empleados. En contraste, se registran tasas más bajas de flexibilidad en los países del este de Europa, como Bulgaria, Eslovaquia y Rumania.

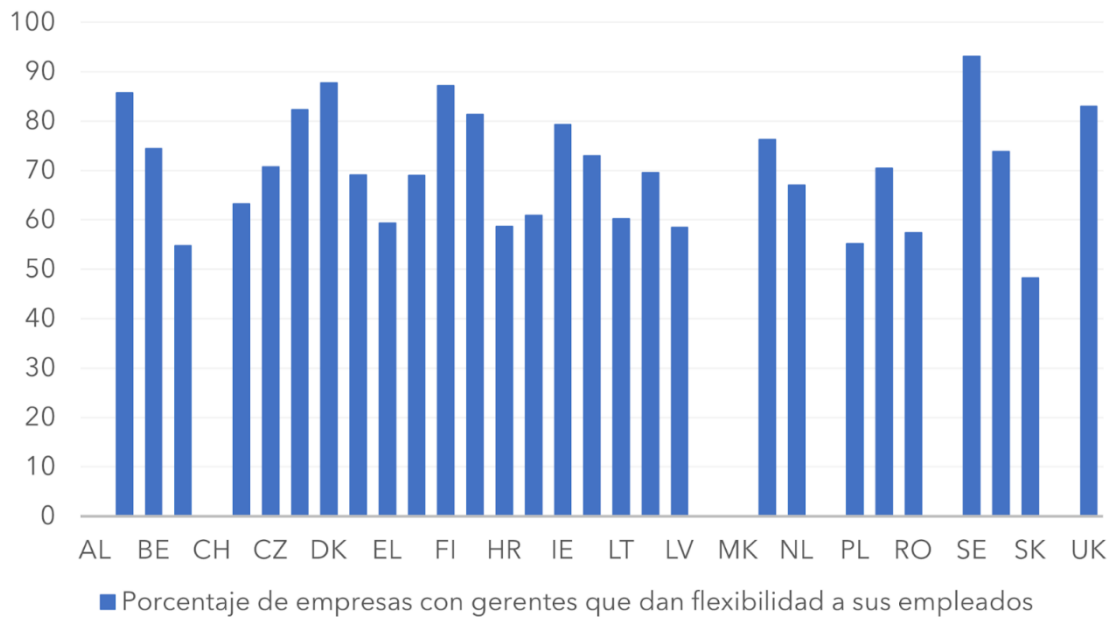


Figura 14. Porcentaje de empresas europeas con gerentes que dan flexibilidad a sus empleados

Fuente: Encuesta de Empresas Europeas, elaborada por Eurofound.

Al analizar la Figura 15, se destaca que los países del este y del centro de Europa tienen una percepción más negativa sobre la calidad de la dirección en comparación con los países nórdicos. Estos resultados respaldan la idea de que los gerentes que ofrecen mayor flexibilidad a sus empleados son mejor valorados por estos últimos.

Estos hallazgos sugieren una posible relación entre la flexibilidad laboral proporcionada por los gerentes y la percepción positiva de la calidad de la dirección. Los empleados tienden a apreciar y valorar a aquellos gerentes que les brindan mayor autonomía y flexibilidad en su trabajo.

Es importante tener en cuenta estos resultados al considerar prácticas de gestión y liderazgo en el entorno laboral. La flexibilidad laboral puede contribuir a aumentar la satisfacción y el compromiso de los empleados, así como a fomentar un ambiente de trabajo más positivo y productivo.

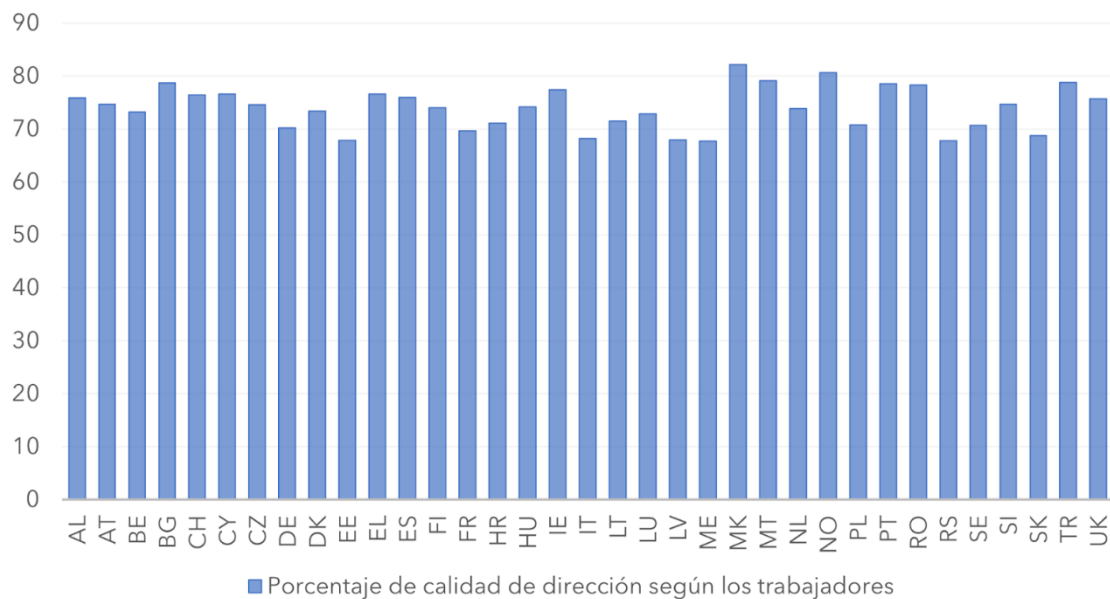


Figura 15. Porcentaje de empresas europeas con calidad directiva según los trabajadores

Fuente: Encuesta de Empresas Europeas, elaborada por Eurofound.

5.3.2. Resultados sobre la Dificultad de contratación

El análisis de la Figura 16 revela diferencias significativas en la dificultad de contratación de candidatos entre varios países europeos. Se observa que España, Irlanda y Eslovaquia son los países con empresas que experimentan una menor dificultad al contratar personal. Por otro lado, países como Alemania, Austria y República Checa presentan un panorama más desafiante en términos de contratación.

Esta disparidad en la facilidad de contratación se refleja en la tendencia general a nivel europeo, donde prevalece la dificultad en la contratación de nuevo personal. Sin embargo, es importante destacar que incluso en los países del norte y centro de Europa, donde se presentan mayores complicaciones, las empresas siguen enfrentando desafíos en este aspecto.

A partir de los dos últimos gráficos, se destaca que España muestra la tasa más alta en cuanto al porcentaje de empresas que experimentan poca dificultad en el trabajo. Esto indica que en el entorno laboral español se percibe un nivel de facilidad en el desempeño de las labores y tareas.

Esta situación puede estar relacionada con diversos factores, como el acceso a recursos y tecnología adecuada, una cultura organizacional favorable, políticas laborales favorables o un clima de trabajo propicio. Estos elementos contribuyen a crear un entorno en el que las empresas y los empleados encuentran menos obstáculos o barreras en su desempeño diario.

Además, se observa que España también se posiciona como uno de los países con una alta tasa de trabajadores que consideran que la calidad de la dirección en sus organizaciones es óptima. Esto indica que los empleados en España perciben que reciben una dirección efectiva y de calidad por parte de sus superiores.

Estos resultados reflejan la importancia de un liderazgo sólido y eficiente en las organizaciones, ya que una dirección de calidad puede generar un impacto positivo en la motivación, el compromiso y el rendimiento de los trabajadores. Un buen liderazgo fomenta un ambiente de trabajo favorable, facilita la toma de decisiones y promueve la comunicación efectiva, lo que a su vez contribuye a una mayor productividad y satisfacción laboral.

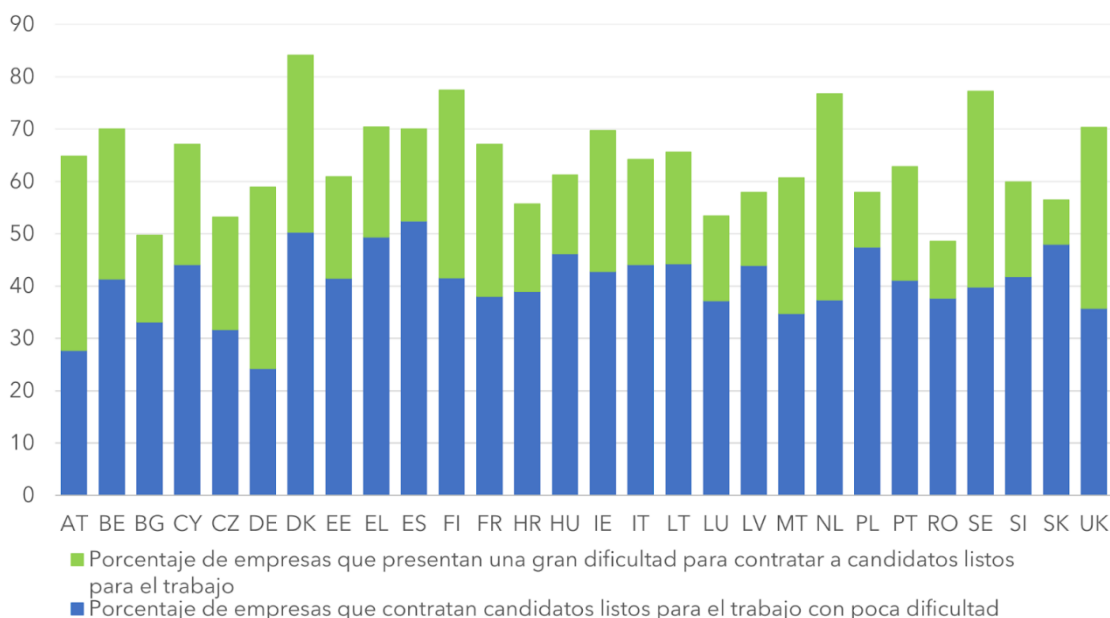


Figura 16. Porcentaje de empresas europeas que contratan candidatos según el grado de dificultad

Fuente: Encuesta de Empresas Europeas, elaborada por Eurofound.

5.3.3. Resultados sobre la Dificultad de retención

En la Figura 17 se observa que las tasas más altas de trabajadores que reportan una disminución en la cantidad de personal en sus lugares de trabajo se encuentran en el sur de Europa, específicamente en Chipre, Grecia e Italia. Por otro lado, se destacan los países como España, Holanda, Polonia y Montenegro, que presentan un mayor porcentaje de trabajadores que afirman haber experimentado un aumento en el personal de sus lugares de trabajo.

Estos resultados sugieren una disparidad en las tendencias de contratación y ajuste de personal entre las regiones del sur y otras partes de Europa. Mientras que en el sur de Europa se observa una mayor incidencia de reducciones en el personal, en países como España, Holanda, Polonia y Montenegro se reportan aumentos significativos en la contratación de personal.

Además, en España se destaca por presentar una de las tasas más altas en cuanto al porcentaje de trabajadores que afirman haber experimentado un aumento en su personal en el lugar de trabajo. Esto indica que en el contexto laboral español se ha observado un crecimiento en la contratación y expansión de las plantillas laborales.

Esta tendencia puede estar relacionada con diversos factores, como el desarrollo económico, la creación de nuevos empleos, la inversión en sectores específicos o el impulso de políticas laborales que fomenten la contratación. Estos elementos pueden generar oportunidades para los trabajadores, permitiéndoles acceder a nuevos puestos de trabajo y contribuyendo al dinamismo del mercado laboral.

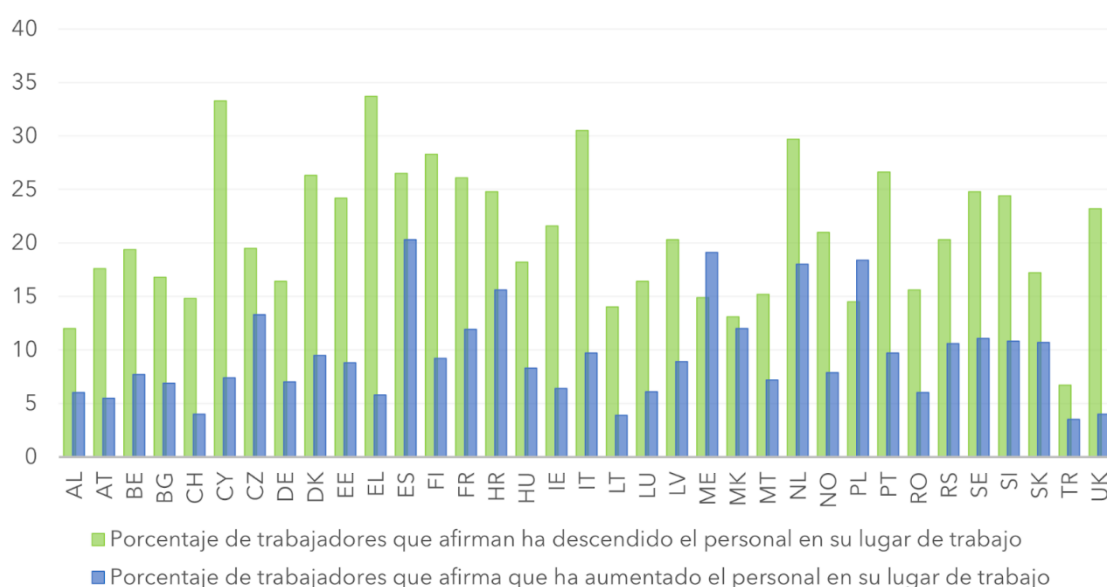


Figura 17. Porcentaje de trabajadores que afirman si han descendido o aumentado el personal en su lugar de trabajo.

Fuente: Encuesta de Empresas Europeas, elaborada por Eurofound.

6. RESULTADOS DE LAS ENTREVISTAS A EMPRESAS

Este apartado presenta los resultados de las entrevistas con trabajadores realizadas durante los primeros meses de 2023. En primer lugar, se describen los resultados para cada pregunta y, después, se analizan las similitudes y diferencias.

6.1. RESULTADOS PARA LA P1. EMPLEO ACTUAL

La primera pregunta recoge información sobre el empleo actual de los entrevistados. Es una pregunta para introducir a los diez entrevistados, tres mujeres y siete hombres, que trabajan en sectores diferentes, ya que se ha buscado variedad en los perfiles.

Todos los entrevistados dependen de otras personas en la cadena de mando, pero hay dos grupos de trabajadores, uno que realiza un trabajo manual (siete) y otro que realiza un trabajo intelectual (tres). Sólo los del segundo grupo han redactado de manera específica las diferentes labores que realizan, mientras que los del primer grupo no han expresado con exactitud las funciones que realizan al ser puestos de trabajo conocidos por la sociedad.

Los trabajadores “millenials” (el 20% de la muestra) y los trabajadores de la generación Z (30%) realizan un empleo manual. En cambio en la generación X (50%), 2 personas de las 5 afirman tener un trabajo mixto con un mayor trabajo intelectual que manual y el resto afirma que realiza un trabajo manual.

6.2. RESULTADOS PARA LA P2

La segunda pregunta tiene un carácter subjetivo y pretende buscar una opinión sincera del sujeto acerca de su superior laboral (¿De quién dependes/a quién reportas en el trabajo? y suponiendo que has tenido diferentes supervisores o jefes directos, ¿qué valoras más de un supervisor o jefe directo?).

En todos los entrevistados se aprecia un rechazo a su supervisor y la gran mayoría califican su relación como “cordial” o “indiferente”. No obstante, un porcentaje considerable afirma que su relación con su jefe es “mala” o “desagradable”.

Las principales causas que indican su descontento son la falta de reconocimiento por el trabajo realizado (40%) y la falta de dominio de las habilidades sociales (60%), concretamente la empatía, la comunicación, la tolerancia, la humildad y el carisma. Entre los encuestados, el 80% de la generación X se decantó por la primera causa y el 20% restante por la segunda. En cambio, la generación millennial y la generación Z al completo afirmó que la falta de dominio de habilidades sociales era su principal problema con su supervisor.

Por otra parte, se aprecia que la mitad de los encuestados considera “jefe” y “líder” como conceptos idénticos. Entre esta mitad se encuentra el 40% de la generación X y el 50% de los millennials.

Un 20% de los encuestados está de acuerdo con la forma de dirigir la empresa de sus superiores, pero el restante 80% cree que podría mejorar si mostrasen niveles más altos de compromiso y conductas de mayor flexibilidad con los trabajadores.

Por último, 3 de los 10 participantes asegura mantener una buena relación con sus jefes, mientras que el 40% describe la relación como “cordial” y el restante 30% como “desagradable”.

Entre los encuestados, el 80% de la generación X se decantó por la primera causa de descontento laboral y el 20% restante por la segunda. En cambio, la generación millennial y la generación Z al completo afirmó que la falta de dominio de habilidades sociales era su principal problema con su supervisor. Por otro lado, la generación millennial está de acuerdo con la forma de dirigir de sus superiores, a diferencia de las restantes generaciones que exigen más nivel de compromiso y flexibilidad. Finalmente, la totalidad de la generación Z califica su relación con su superior como “desagradable”. El 80% de la generación X considera su relación como “cordial” y el restante 20% de buena relación, como también la totalidad de los millennials.

6.3. RESULTADOS PARA LA P3

En la tercera pregunta se cuestiona a los entrevistados si han trabajado sólo en esta empresa/organización y qué debería o debe ofrecerles una empresa para que permanezcan en ella.

Un 40% se inclina por el dinero como principal motivo para permanecer en su actual puesto, el 30% de los entrevistados aclaran que el ambiente laboral provoca su decisión final para su estancia en su empresa y el restante 30% prioriza el equilibrio entre trabajo y vida personal.

El 60% de la generación X indica que su principal motivo de retención laboral es el equilibrio entre el trabajo y la vida personal y el restante 40% se decantan por el dinero como su principal causa. La totalidad de la generación Z indica que su principal motivo para quedarse en su empleo es el ambiente laboral y el total de los millennials se inclinan por el dinero como su principal motivo de retención en su puesto de trabajo.

6.4. RESULTADOS PARA LA P4

La pregunta cuatro cuestiona a los entrevistados sobre los motivos por los que dejaría su puesto de trabajo o aquellos que han influido en dejar empleos anteriores.

La pregunta ha sido contestada en consonancia con la pregunta anterior, pero de una manera más específica, ya que, el 60% de los entrevistados afirman que el mal ambiente laboral y un sueldo insuficiente son las principales causas de abandono laboral.

Pero, el 40% restante comenta que a pesar de que las causas anteriores son motivos de abandono, no son suficientes para su dimisión definitiva y añaden otros factores como el estrés laboral, la carga excesiva de trabajo y la falta de valoración tanto de compañeros de trabajo como de supervisores.

6.5. RESULTADOS PARA LA P5

La pregunta cinco se refiere a la influencia del ambiente en una empresa para que la gente se quede o abandone. Además, se pedía algún ejemplo concreto.

Las respuestas reflejan que todos los trabajadores requieren de un buen ambiente laboral para poder desempeñar sus tareas con la mayor productividad posible y han nombrado numerosos ejemplos de agresiones y sabotajes de compañeros de trabajo en sus diferentes empresas donde han trabajado, además de continuas palabras malsonantes y amenazas.

6.6. RESULTADOS PARA LA P6

La pregunta seis se centra en las estrategias adoptadas por el empleador para su incorporación en la empresa.

En las respuestas, 80 % de los entrevistados han respondido que han accedido a sus empresas mediante el término coloquialmente conocido como “enchufismo”, una práctica que favorece los puestos de trabajo obtenidos por recomendación y muy utilizada a nivel nacional. A pesar de esto, un 20% ha conseguido sus puestos actuales por medio de ascensos o promoción interna en sus empresas.

De los entrevistados, el 80% de la generación X, la totalidad de la generación Z y el 50% de los millennials ha utilizado el “enchufismo” para su acceso al empleo, mientras que el 20% de la generación X accedió mediante promoción interna.

6.7. RESULTADOS PARA LA P7

La pregunta siete se refiere a las medidas llevadas a cabo por la empresa para evitar el posible agotamiento mental de los trabajadores.

Las respuestas a esta pregunta son escasas, ya que, el 70% de los entrevistados han comentado que no existen medidas para evitar el estrés mental y un 30% ha respondido que la libre elección de vacaciones y los “días libres” son las medidas adoptadas por sus compañías para paliar su agotamiento mental, medidas que han considerado los entrevistados como insuficientes.

El 80% de la generación X y la totalidad de la generación Z afirma que no existen medidas para evitar el estrés mental, mientras que todos los millennials y el 20% de la generación X afirman que sus empresas utilizan algunas medidas para paliar su agotamiento mental.

6.8. SIMILITUDES Y DIFERENCIAS EN LAS OPINIONES

En este apartado se buscan diferencias y similitudes en las respuestas según el tipo de empleo y el tiempo que llevan trabajando en la empresa.

La primera diferencia importante se encuentra entre el tipo de trabajo realizado y la relación con los supervisores. Las personas que realizan un tipo de trabajo cualificado e intelectual (40% de los encuestados) suelen mantener una relación

cordial con su supervisor. En cambio, las personas que realizan un tipo de trabajo manual y no cualificado (60% de la muestra) mantienen una mala e incómoda relación con su jefe directo.

La segunda diferencia importante se encuentra en los motivos que indican para la retención por parte de la empresa. Aunque la mejora del salario es nombrada por todos los entrevistados, considerándola como fundamental, los trabajadores de oficina (40%), sin embargo, indican que su primer motivo para quedarse en una empresa es el ambiente laboral. Por el contrario, los trabajadores que no son de oficina (60%) sí que eligen como primer motivo el salario. También se aprecia que las personas que han tenido más de un empleo suelen tener más inclinación por el ambiente laboral que los trabajadores que solo han tenido un empleo.

En cuanto a los motivos por los que abandonarían una empresa, al igual que en las razones para permanecer, se aprecia que un salario atractivo es una de las razones capitales para todas las personas en general. Sin embargo, hay diferencias entre los trabajadores que llevan bastante tiempo en la empresa y los que llevan menos de un año. Los primeros reflejan que el mal ambiente laboral es la causa principal de dejar su puesto de trabajo, a diferencia de los segundos que el salario son su principal motivo.

Por otro lado, los trabajadores de oficina rechazan el ambiente laboral de una manera superior que los de no oficina. Esto también es debido a que los oficinistas consideran el agotamiento mental como un factor importante para irse o quedarse en la empresa, a diferencia de los no oficinistas que no lo consideran una causa para dejar su puesto. A diferencia de los trabajadores de oficina, estos últimos añaden la carga excesiva de trabajo como un motivo importante debido a que, al ser un tipo de trabajo normalmente manual, acarrear lesiones rutinarias.

Las personas entrevistadas con un tipo de trabajo intelectual y cualificado suelen disfrutar de un ambiente laboral agradable y respetuoso, a diferencia de las personas con un tipo de trabajo manual y no cualificado que sufren un mal ambiente laboral con agresiones verbales y físicas. Estas últimas, afirman que acceden al empleo mediante recomendación a diferencia de las otras que suelen acceder mediante ascenso o promoción interna.

Los participantes generalmente están acostumbrados a trabajar bajo presión y sus empresas carecen de medidas para paliar su estrés mental. Las diferencias se encuentran en las compensaciones salariales donde los oficinistas tienen "días libres" y vacaciones a libre elección y los no oficinistas tienen que soportar cualquier tipo de estrés mental derivado del trabajo.

7. PROPUESTAS DE MEJORA PARA LAS EMPRESAS

A lo largo de este estudio, se ha puesto énfasis en los principales problemas tanto de atracción y de retención de personal como también de renuncia laboral. El análisis de los datos extraídos de la Encuesta de Empresas Europeas y de las entrevistas realizadas a varios trabajadores de empresas en diferentes sectores, han permitido obtener las principales causas que pueden explicar las razones por las que esas personas abandonan o permanecen en su empresa.

En este apartado se ofrecen tres grupos de propuestas, que servirá a las empresas como soluciones que pueden aplicar para reducir sus problemas en relación a la atracción y retención de las personas. Las propuestas se clasifican en:

- A) Enfocadas en las motivaciones de las personas según su perfil,
- B) Enfocadas en generar un buen ambiente en la empresa y
- C) Enfocadas en la mejora de la empresa.

7.1. PROPUESTAS ENFOCADAS EN LAS MOTIVACIONES DE LAS PERSONAS

Las propuestas se basan en considerar las motivaciones de las personas, utilizando los cinco perfiles antes expuestos de McKinsey and Company (2022). Según este enfoque, cada uno de los perfiles representa un grupo diferente de trabajadores, cada uno con unas expectativas laborales distintas. Estas expectativas varían en función de los atributos laborales exigidos por cada persona.

Atendiendo a los cinco perfiles, las personas encargadas de la contratación de los trabajadores aplicarán una estrategia diferente:

- En el caso de los trabajadores de perfil *tradicionalista*, los empleadores deberían utilizar estrategias de contratación comunes basadas en aumento del salario y promoción profesional.
- En el caso de los trabajadores de perfil *hágalo usted mismo*, los gerentes deberían optar por una oferta de trabajo adaptada para que los trabajadores puedan realizar tareas significativas de manera independiente, permitiendo una mayor flexibilidad en el desarrollo de las tareas, sin fijar una semana laboral tradicional de 5 días con horarios fijos. Otra recomendación es la gestión basada en resultados en vez de en objetivos, dándoles más independencia en la manera de realizar las actividades.

- En el caso de los trabajadores con perfil *cuidadores y otros*, los empleadores deben comprender que estas personas buscan un empleo en el que obtengan, a la vez, reconocimiento por su contribución y tiempo para cumplir con sus responsabilidades en su vida privada. Por tanto, las ofertas deberían ir encaminadas al trabajo a tiempo parcial, con semanas laborales de 4 días, horarios flexibles o paquetes de beneficios ampliados. Las empresas pueden llevar a cabo la normalización y ampliación del uso de la licencia parental y una mayor flexibilidad para los padres, estableciendo guarderías en el lugar de trabajo y servicios subsidiados de limpieza del hogar.
- En el caso de los trabajadores con perfil de *idealistas*, principalmente estudiantes y jóvenes a tiempo parcial, los empleadores deberían focalizarse en la flexibilidad y en invertir en el desarrollo de una comunidad inclusiva y acogedora, mediante una cultura empresarial de alta calidad que enfatice el significado y el propósito. Una propuesta de valor atractiva sería la combinación de los subsidios tradicionales de matrícula con horarios de trabajo flexibles para la realización de las clases, mezclado con programas de desarrollo que ofrezcan trayectorias claras de progreso.
- En el caso de los trabajadores con perfil de *relajados*, las propuestas de valor deben ser tradicionales como los del primer grupo, con una clara incisión en el trabajo significativo.

7.2. PROPUESTAS ENFOCADAS EN GENERAR UN BUEN AMBIENTE EN LA EMPRESA

Entre las opciones para generar un mejor ambiente de trabajo, se encuentra el cuidado de la salud mental y el bienestar, creando un espacio inclusivo y seguro, en el que se conocen las necesidades de los empleados y se les ofrece formación (Adecco Group, 2022).

Es importante que las empresas entiendan que la salud mental y el bienestar juegan un papel importante en la retención del personal. Por lo tanto, los directores de recursos humanos necesitarán dar una serie de indicaciones que permitan generar un buen ambiente en la empresa.

Además, los directivos deben crear un espacio inclusivo y seguro para poder iniciar conversaciones regulares sobre bienestar, ya que es importante comprender las necesidades de cada miembro del equipo, establecer expectativas sobre las condiciones de trabajo y modelar buenos comportamientos.

Los líderes pueden emplear encuestas de compromiso de los empleados para determinar las necesidades de los miembros del equipo y para realizar un seguimiento de progreso.

Las empresas necesitan compartir sus herramientas y recursos, es decir, garantizar un apoyo organizativo para líderes y empleados para el avance de las iniciativas para un ambiente laboral mentalmente saludable. Se trata de ofrecer capacitaciones para los empleados, una línea de ayuda directa para los miembros de la empresa con problemas psicológicos y kits de herramientas.

7.3. PROPUESTAS ENFOCADAS EN LA MEJORA DE LA EMPRESA

Las propuestas de mejora para las empresas son iniciativas que buscan optimizar diferentes aspectos del funcionamiento de una organización con el fin de aumentar su eficiencia, productividad y rentabilidad. Estas propuestas pueden abarcar diversos aspectos, como la gestión de recursos humanos, procesos operativos, tecnología, marketing, calidad, entre otros. A continuación, se exponen algunas de estas propuestas de mejora para las empresas:

- La automatización de tareas repetitivas o manuales puede aumentar la eficiencia y reducir los costos operativos. Esto se puede lograr mediante la implementación de software especializado o la adopción de tecnologías como la robótica o la inteligencia artificial (McKinsey, 2023).
- Invertir en la formación y desarrollo de los empleados puede mejorar su desempeño, promover su satisfacción laboral y aumentar su retención. Esto puede lograrse mediante la implementación de programas de capacitación internos, alianzas con instituciones educativas o el fomento de la participación en conferencias y cursos externos (Verhulst y DeCenzo, 2021).
- En la era digital, las empresas deben adaptar sus estrategias de marketing para aprovechar las oportunidades en línea. Esto implica el uso de técnicas de marketing digital, como el SEO (optimización en motores de búsqueda), publicidad en línea, redes sociales y marketing de contenidos, para llegar a un público más amplio y aumentar la visibilidad de la marca (Chaffey y Ellis-Chadwick, 2019).

- La mejora continua es un enfoque sistemático para identificar y resolver problemas en la empresa de manera continua. Esto implica la recopilación de datos, el análisis de procesos y la implementación de soluciones que permitan optimizar el desempeño de la organización de manera constante (Oakland et al., 2020).
- Establecer un sistema estructurado para la gestión de proyectos puede ayudar a mejorar la planificación, seguimiento y control de las actividades, garantizando la entrega oportuna y exitosa de los proyectos (Project Management Institute, 2021).
- Mejora en la atención al cliente: Implementar estrategias para mejorar la experiencia del cliente, como la personalización, la atención rápida y efectiva, y la retroalimentación constante, puede generar lealtad, incrementar la retención de clientes y mejorar la imagen de la empresa (Zeithaml et al., 2017).
- Fomentar una cultura empresarial orientada a la innovación, donde se valoren y promuevan las ideas creativas, puede estimular el desarrollo de nuevos productos, servicios y procesos, impulsando el crecimiento y la competitividad de la empresa (Brown, 2009).

Implementar programas de retención de talento: Desarrollar estrategias para retener a los empleados más valiosos, como programas de desarrollo profesional, oportunidades de crecimiento y promoción interna, beneficios atractivos y un entorno laboral positivo. Esto puede ayudar a reducir la dificultad de retención y fomentar un mayor compromiso y lealtad por parte de los empleados.

Mejorar los procesos de contratación: Evaluar y mejorar los procesos de contratación para hacerlos más eficientes y atractivos para los candidatos. Esto incluye una comunicación clara de los requisitos del puesto, un proceso de selección transparente y una atención especial a la experiencia del candidato. También se pueden explorar nuevas fuentes de reclutamiento y colaboraciones con instituciones educativas.

Reevaluar las compensaciones monetarias: Realizar análisis comparativos del mercado para asegurarse de que las compensaciones ofrecidas estén en línea con las expectativas de los empleados y el mercado laboral. Esto puede incluir

ajustes salariales, bonificaciones basadas en el desempeño y beneficios adicionales que sean relevantes y valorados por los empleados.

Fomentar la estabilidad laboral: Promover el uso de contratos indefinidos como una forma de brindar estabilidad y seguridad a los empleados. Esto puede ayudar a mejorar la percepción de la empresa como un empleador confiable y comprometido con el bienestar de sus empleados.

Impulsar la motivación y el compromiso: Implementar programas de reconocimiento y recompensa que valoren y premien el desempeño excepcional de los empleados. Esto puede incluir incentivos no monetarios, como oportunidades de desarrollo, reconocimiento público y programas de capacitación y mentoría.

Promover la flexibilidad laboral: Ofrecer opciones de flexibilidad en el lugar de trabajo, como horarios flexibles, trabajo remoto o opciones de trabajo a tiempo parcial. Esto puede ayudar a atraer y retener a talentos diversos y adaptarse a las necesidades individuales de los empleados.

Priorizar la digitalización e innovación: Invertir en tecnología y capacitar a los empleados en habilidades digitales para mejorar la eficiencia operativa y promover la innovación en los procesos y productos. Esto puede incluir la implementación de herramientas colaborativas, automatización de tareas repetitivas y el fomento de una cultura de aprendizaje y experimentación.

8. CONCLUSIONES

En este trabajo académico de final de grado se han abordado diferentes aspectos relacionados con la gestión de empresas, la atracción y retención de personal, la satisfacción laboral y la motivación de los empleados. A partir de la información presentada, se han extraído varias conclusiones significativas.

En primer lugar, se destaca la importancia de la gestión de empresas en la planificación, organización, dirección y control de los recursos para lograr los objetivos y maximizar el rendimiento de la organización. Esta gestión abarca diversas áreas, como el diseño organizacional, el liderazgo, la planificación estratégica, la gestión de recursos humanos, el marketing, las finanzas y la operación eficiente de la empresa. Es fundamental que las organizaciones adopten una gestión óptima en estas áreas para asegurar su éxito y competitividad en el mercado.

En el ámbito de la gestión de recursos humanos, se ha evidenciado que las estrategias de atracción y retención de personal desempeñan un papel fundamental en la satisfacción y compromiso de los empleados. Es necesario que las empresas comprendan las preferencias y comportamientos de los trabajadores en el mercado laboral actual para poder desarrollar una gestión efectiva y atraer a futuros empleados, así como cubrir sus vacantes de empleo de manera efectiva. La salud mental de los trabajadores y la satisfacción laboral también han sido aspectos destacados, lo que implica que las empresas deben comprometerse de manera especializada en satisfacer los atributos laborales requeridos por sus empleados.

Las teorías de la satisfacción laboral resaltan la influencia que la imagen que los gerentes tienen de sus empleados puede tener en su productividad y compromiso. Los gerentes deben adoptar una visión positiva de los empleados, confiando en sus capacidades y fomentando un entorno de trabajo que promueva la motivación y la autorrealización. Al hacerlo, se fortalece la relación entre la empresa y sus empleados, lo que conduce a una mayor satisfacción laboral y a un mejor desempeño en general.

La flexibilidad horaria ha sido otro aspecto abordado en este trabajo, evidenciando que su disponibilidad es limitada en muchas organizaciones. Sin embargo, se ha encontrado que su implementación está asociada con resultados positivos en términos de bienestar y rendimiento de los empleados. Se recomienda considerar la adopción de horarios flexibles como una medida para mejorar el entorno laboral.

En relación a la motivación, se han analizado diversos aspectos relacionados con las teorías motivacionales, como el grado de innovación, la influencia de los empleados en las decisiones de dirección, las oportunidades de capacitación, la estabilidad laboral, el trabajo en equipo y las compensaciones económicas. Estos aspectos son cruciales para comprender y promover la motivación de los empleados en el contexto laboral. Una fuerza laboral motivada es más productiva y comprometida, lo que beneficia a las organizaciones en términos de éxito y competitividad.

Finalmente, se proponen diversas mejoras para las empresas con el objetivo de optimizar su funcionamiento en áreas como la gestión de recursos humanos, los procesos operativos, la tecnología, el marketing y la calidad. Entre estas mejoras se destacan el cuidado de la salud mental y el bienestar de los empleados, la creación de un ambiente inclusivo y seguro, y la provisión de oportunidades de formación para satisfacer las necesidades individuales. Estas iniciativas contribuirán a generar un entorno laboral más eficiente y productivo, impulsando la rentabilidad y el éxito global de la organización.

En el desarrollo de este trabajo de fin de grado sobre el abandono laboral y la dificultad para atraer y retener al personal, es importante tener en cuenta varias limitaciones que podrían afectar la validez y generalización de los resultados obtenidos.

Una limitación se refiere al tamaño y representatividad de la muestra utilizada. Es posible que el tamaño de la muestra sea limitado y no represente de manera exhaustiva a la población objetivo, lo que podría afectar la generalización de los hallazgos. Se recomienda utilizar muestras más grandes y representativas en futuras investigaciones para obtener una visión más completa y precisa del fenómeno estudiado.

Otra limitación a considerar es el sesgo de respuesta por parte de los participantes. Existe la posibilidad de que los participantes hayan respondido de manera sesgada o selectiva, comprometiendo la fiabilidad de los resultados. Se sugiere utilizar técnicas de recopilación de datos que garanticen la confidencialidad y el anonimato, y fomentar una comunicación clara sobre la importancia de respuestas honestas y sinceras para minimizar este sesgo.

Además, es importante tener en cuenta las limitaciones inherentes al diseño del estudio utilizado. Dependiendo del enfoque adoptado, puede haber limitaciones en la capacidad de establecer relaciones causales entre las variables estudiadas. Para abordar esta limitación, sería beneficioso considerar diseños longitudinales que permitan un seguimiento a lo largo del tiempo y evaluar la evolución de las variables de interés.

En términos de investigaciones adicionales, se sugiere llevar a cabo un análisis más profundo para identificar las razones específicas que llevan a los empleados a abandonar sus puestos de trabajo. Esto implicaría examinar factores individuales y organizacionales para comprender en mayor profundidad estas causas y permitir a las organizaciones abordarlas de manera más efectiva.

Asimismo, sería útil realizar un estudio comparativo de estrategias de retención de personal, evaluando la efectividad de diferentes prácticas utilizadas por las organizaciones en contextos y sectores diversos.

Por último, investigar las preferencias y expectativas de los empleados en relación con su trabajo y empleador ayudaría a adaptar políticas y prácticas para atraer y retener al personal de manera más efectiva, teniendo en cuenta las motivaciones y aspiraciones individuales.

BIBLIOGRAFÍA

- Kotler, P., Keller, K., Goodman, M., Brady, M., & Hansen, T. (2019). *Marketing Management_p4: European Edition*. Pearson Education. Obtenido de: [amazon.com/Kotler-Marketing-Management_p4-European-Phil/dp/1292248440](https://www.amazon.com/Kotler-Marketing-Management_p4-European-Phil/dp/1292248440)
- Noe, R., Hollenbeck, J., & Gerhart, B. (2017). *Fundamentals of Human Resource Management*. McGraw-Hill/Irwin. Obtenido de: <https://www.amazon.es/Fundamentals-Resource-Management-Patrick-Wright/dp/1259686701>
- S. Oakland, J. Oakland, R., & A. Turner, M. (2020). *Total Quality Management and Operational Excellence*. Routledge. Obtenido de: <https://www.amazon.com/Total-Quality-Management-Operational-Excellence/dp/1138673404>
- 50MINUTOS.ES. (2016). *La pirámide de Maslow: Conozca las necesidades humanas para triunfar (Gestion & Marketing)*. Madrid: 50Minutos.es. Obtenido de: <https://www.iberlibro.com/9782806285546/pir%C3%A1mide-Maslow-Conozca-necesidades-humanas-2806285542/plp>
- Adecco Group. (2021). *Si el trabajo remoto llegó para quedarse, ¿cómo podemos hacer que funcione para todos?* Obtenido de: <https://www.adeccoinstitute.es/articulos/si-el-trabajo-remoto-esta-aqui-para-quedarse-como-podemos-hacer-que-funcione-para-todos/>
- Adecco Group. (2022). *El director de personal del futuro*. Obtenido de: <https://www.adecgroup.com/future-of-work/future-at-work-insights-magazine-vol-2/top-story/>
- Adecco Group. (2022). *El futuro del trabajo más allá de la pandemia*. Obtenido de: <https://www.adecgroup.com/future-of-work/latest-insights/the-future-of-work-beyond-the-pandemic/>
- Adecco Group. (2022). *Las 5 razones por las que las personas están renunciando a sus trabajos durante la gran renuncia*. Obtenido de: <https://www.adecgroup.com/future-of-work/latest-insights/the-5-reasons-people-are-quitting-their-jobs-during-the-great-resignation/>
- Adecco Group. (2022). *Normalicemos las conversaciones en el lugar de trabajo sobre la salud mental*. Obtenido de: <https://www.adecgroup.com/future-of-work/latest-insights/lets-normalize-workplace-conversations-about-mental-health/>
- Aguinis, H. (2023). *Performance Management*. Chicago Business Press. Obtenido de: <https://www.amazon.com/Performance-Management-fourth-Herman-Aguinis/dp/0998814083>
- Barclays. (2013). *Building the 'Go-To' bank*. Barclays. Obtenido de: <https://home.barclays/content/dam/home-barclays/documents/investor-relations/annualreports/ar2013/2013-barclays-annual-report-final.pdf>

- Brown, T. (2009). *Change by design: How desing thinking new alternatives for business and society*. Collins Business. Obtenido de: <https://www.amazon.com/Change-Design-Transforms-Organizations-Innovation/dp/0061766089>
- Cascio, W. (2015). *Managing Human Resources: Productivity, Quality of Work Life, Profits*. McGraw Hill; 10th edition. Obtenido de: <https://www.amazon.com/Managing-Human-Resources-Productivity-Quality/dp/0078112958>
- Chaffey , D., & Ellis-Chadwick, F. (2012). *Digital Marketing: Strategy, Implementation and Practice*. Pearson Education. Obtenido de: <https://www.amazon.com/Digital-Marketing-Strategy-Implementation-Practice/dp/0273746103>
- Cox, A. (2021). "La Gran Resignación": ¿por qué tantos piensan en renunciar? LinkedIn. Obtenido de: <https://www.linkedin.com/pulse/great-resignation-why-so-many-thinking-quitting-alistair-cox/>
- Cox, A. (2023). 'La Gran Renuncia': ¿por qué tantos profesionales se están planteando dejar su trabajo? Hays. Obtenido de: <https://www.hays.es/blog/insights/la-gran-renuncia>
- Daft, R. L. (2015). *Organization Theory and Design*. South-Western College Pub. Obtenido de: <https://www.amazon.com/Organization-Theory-Design-Richard-Daft/dp/1305629949>
- Davenport, T. H. (2018). *The AI Advantage: How to Put the Artificial Intelligence Revolution to Work*. The MIT Press. Obtenido de: <https://direct.mit.edu/books/book/4154/The-AI-AdvantageHow-to-Put-the-Artificial>
- Deloitte. (2016). *The 2016 Deloitte Millennial Survey*. Deloitte. Obtenido de: <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/global/Documents/About-Deloitte/gx-millennial-survey-2016-exec-summary.pdf>
- Deloitte. (2017). *The 2017 Deloitte Millennial Survey*. Deloitte. Obtenido de: <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/global/Documents/About-Deloitte/gx-deloitte-millennial-survey-2017-executive-summary.pdf>
- Deloitte. (2021). *The social enterprise* . Deloitte. Obtenido de: https://www2.deloitte.com/content/dam/insights/us/articles/6935_2021-HC-Trends/di_human-capital-trends.pdf
- Dessler, G. (2016). *Human Resource Management* . Pearson. Obtenido de: <https://www.amazon.es/Human-Resource-Management-Gary-Dessler/dp/0134235452>
- DIMOCK, M. (2019). *Definiendo generaciones: donde terminan los Millennials y comienza la Generación Z*. PWC. Obtenido de: <https://www.pewresearch.org/short-reads/2019/01/17/where-millennials-end-and-generation-z-begins/>
- Eurofound. (2019). *European Company Survey 2019*. Eurofound. Obtenido de: <https://www.eurofound.europa.eu/surveys/2019/european-company-survey-2019>
- Eurofound. (2022). *Condiciones de trabajo durante la COVID-19: implicaciones para el futuro*. Eurofound. Obtenido de: <https://www.eurofound.europa.eu/es/publications/report/2022/living-working-and-covid-19-in-the-european-union-and-10-eu-neighbouring-countries>

- Eurofound. (2023). *Violencia en el lugar de trabajo: las mujeres y los trabajadores de primera línea enfrentan mayores riesgos*. Eurofound. Obtenido de: <https://www.eurofound.europa.eu/es/publications/blog/violence-in-the-workplace-women-and-frontline-workers-face-higher-risks>
- Eurofound. (2023). *La calidad del trabajo es fundamental para abordar los desafíos sociales y laborales de hoy*. Eurofound. Obtenido de: <https://www.eurofound.europa.eu/es/publications/blog/job-quality-is-pivotal-in-addressing-todays-workplace-and-societal-challenges>
- FRY, R. (2018). *Los Millennials son la generación más grande en la fuerza laboral de los Estados Unidos*. PWC. Obtenido de: <https://www.pewresearch.org/short-reads/2018/04/11/millennials-largest-generation-us-labor-force/#:~:text=More%20than%20one%2Din%2Dthree,of%20U.S.%20Census%20Bureau%20data.>
- Gallup. (2017). *How Millennials Want to work and live*. Gallup. Obtenido de: <https://www.gallup.com/workplace/238073/millennials-work-live.aspx>
- Gallup. (2022). *Estado mundial del lugar de trabajo: Informe 2022*. Gallup. Obtenido de: <https://www.gallup.com/workplace/349484/state-of-the-global-workplace-2022-report.aspx>
- Gallup. (2023). *Cómo construir equipos resilientes y prósperos*. Gallup. Obtenido de: <https://www.gallup.com/workplace/336935/wellbeing-at-work.aspx>
- Gallup. (2022). *El agotamiento del gerente solo está empeorando*. Gallup. <https://rhmanagement.cl/estudio-gallup-2022-trabajo-oportunidades-y-desafios-opinan-los-expertos-vol-1/>
- Gatewood, R., Feild, H., & Barrick, M. (2015). *Human Resource Selection*. Cengage Learning. Obtenido de: <https://www.amazon.com/Human-Resource-Selection-Robert-Gatewood/dp/1305102681>
- Gerhart, B., Newman, J., & Milkovich, G. (2023). *Compensation*. McGraw Hill. Obtenido de: <https://www.mheducation.com/highered/product/compensation-gerhart/M9781264080908.html>
- Herzberg, F. (1993). *The motivation to work*. Londres, Londres, Inglaterra: Routledge. Obtenido de: <https://www.routledge.com/Motivation-to-Work/Herzberg/p/book/9781560006343>
- Herzberg, F. (Enero de 2003). Una vez más: ¿cómo motiva usted a sus empleados? *Harvard Business Review*, pág. 13. Obtenido de: <https://academia.uat.edu.mx/pariente/Articulos/Administracion/Como%20motiva%20usted%20a%20sus%20empleados.pdf>
- Huyler, D., Pierre, Y., Ding, W., & Norelus, A. (2015). *Millennials in the Workplace: Positioning Companies for Future*. Florida International University. Obtenido de: <https://digitalcommons.fiu.edu/cgi/viewcontent.cgi?referer=&httpsredir=1&article=1424&context=sferc>

- Instituto Nacional de Estadística. (2022). *Encuesta de Población Activa (EPA)*. Instituto Nacional de Estadística. Obtenido de: <https://www.ine.es/daco/daco42/daco4211/epa0422.pdf>
- Koontz, H., Weihrich, H., & Cannice, M. (2017). *Administración una Perspectiva Global*. McGraw-Hill. Obtenido de: <https://dokumen.pub/administracion-una-perspectiva-global-empresarial-y-de-innovacion-15nbsped-9786071513915-607151391x.html>
- Maurer, R. (2018). *¿Por qué los trabajadores renuncian a sus trabajos en números récord?* SHRM. Obtenido de: <https://www.shrm.org/ResourcesAndTools/hr-topics/talent-acquisition/pages/workers-are-quitting-jobs-record-numbers.aspx>
- McClelland, D. C. (2010). *The Achieving Society*. Eastford: Martino Fine Books. Obtenido de: <https://www.amazon.com/Achieving-Society-David-C-McClelland/dp/1891396390>
- McGregor, D. (2006). *El Lado Humano De Las Organizaciones*. (M.-H. Spanish, Trad.) Avenue of the Americas, Nueva York, United States: McGraw-Hill. Obtenido de: <https://www.casadellibro.com/libro-el-lado-humano-de-las-empresas/9789701058718/1108291>
- McKinsey & Company. (2022). *El Gran Abandono está dificultando la contratación. ¿Está buscando los grupos de talento adecuados?* Nueva York: McKinsey & Company. Obtenido de: <https://www.mckinsey.com/featured-insights/destacados/el-gran-abandono-esta-dificultando-la-contratacion-esta-buscando-los-grupos-de-talento-adecuados/es>
- McKinsey and Company. (2023). *Unlocking the industrial potential of robotics and automation*. McKinsey and Company. Obtenido de: <https://www.mckinsey.com/industries/industrials-and-electronics/our-insights/unlocking-the-industrial-potential-of-robotics-and-automation>
- Microsoft. (2021). *La próxima gran disrupción es el trabajo híbrido: ¿estamos listos?* Microsoft. Obtenido de: <https://www.microsoft.com/es-es/microsoft-365/blog/2021/03/02/hybrid-work-is-here-are-you-ready/>
- Montúfar, R. G. (2013). *DESARROLLO ORGANIZACIONAL PRINCIPIO Y APLICACIONES*. McGraw-Hill Interamericana de España S.L. Obtenido de: <https://www.agapea.com/libros/DESARROLLO-ORGANIZACIONAL-PRINCIPIO-Y-APLICACIONES-9786071509321-i.htm>
- Project Management Institute . (2017). *A Guide to the Project Management Body of Knowledge*. Project Management Institute; Sixth Edition, Sixth edition. Obtenido de: <https://www.amazon.com/Project-Management-Knowledge-PMBOK%C2%AE-Sixth/dp/1628251840>
- PWC. (2021). *Global Digital Trust Insights Survey 2021*. PWC. Obtenido de: <https://www.pwc.es/es/publicaciones/digital/global-digital-trust-insights-2021.pdf>
- PWC. (2023). *Trabajar en 2033*. PWC. Obtenido de: <https://www.pwc.es/es/publicaciones/espana-2033/assets/trabajar-en-2033.pdf>
- Randstad. (2023). *los beneficios del sentimiento de pertenencia*. Randstad. Obtenido de: <https://www.randstad.es/tendencias360/sentimiento-de-pertenencia-empresa/>

- Robbins, S., Coulter, M., Martocchio, J., Largo, L., & Pineda Ayala, L. (2018). *Administración*. México: Ciudad de México: Pearson Educación. Obtenido de:
https://www.ingebook.com/ib/NPcd/IB_BooksVis?cod_primaria=1000187&codigo_libro=7629
- Rothwell, W. J. (2015). *Effective Succession Planning: Ensuring Leadership Continuity and Building Talent from Within*. AMACOM. Obtenido de:
https://www.researchgate.net/publication/31763233_Effective_Succession_Planning_Ensuring_Leadership_Continuity_and_Building_Talent_from_Within_WJ_Rothwell
- upwork. (2021). *Informe de la fuerza laboral futura 2021: cómo el trabajo remoto está cambiando las empresas para siempre*. upwork. Obtenido de:
<https://www.upwork.com/research/future-workforce-report>
- Wolters Kluwer. (2022). *La Gran Renuncia o Gran Dimisión: ¿qué es y cómo gestionarla?* Alphen aan den Rijn: Wolters Kluwer. Obtenido de:
<https://www.wolterskluwer.com/es-es/expert-insights/la-gran-renuncia-o-gran-dimision-que-es>
- World Economic Forum. (2023). *The great reset*. World Economic Forum. Obtenido de:
<https://www.weforum.org/great-reset/>
- Yeo, C. C. (2022). *Cómo evitar que sus mejores empleados renuncien en medio de la gran resignación*. Forbes. Obtenido de:
<https://www.forbes.com/sites/forbescoachescouncil/2022/01/31/how-to-keep-your-top-employees-from-quitting-amidst-the-great-resignation/>
- Zeithaml, V., Jo Bitner, M., & Gremler, D. (2018). *Services Marketing: Integrating Customer Focus Across the Firm*. McGraw Hil. Obtenido de:
<https://www.mheducation.com/highered/product/services-marketing-integrating-customer-focus-across-firm-zeithaml-bitner/M9780078112102.html>

ANEXO ODS



ANEXO I. RELACIÓN DEL TRABAJO CON LOS OBJETIVOS DE DESARROLLO SOSTENIBLE DE LA AGENDA 2030

Anexo al Trabajo de Fin de Grado y Trabajo de Fin de Máster: Relación del trabajo con los Objetivos de Desarrollo Sostenible de la agenda 2030.

Grado de relación del trabajo con los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS).

Objetivos de Desarrollo Sostenibles	Alto	Medio	Bajo	No Procede
ODS 1. Fin de la pobreza.				
ODS 2. Hambre cero.				
ODS 3. Salud y bienestar.				
ODS 4. Educación de calidad.				
ODS 5. Igualdad de género.				
ODS 6. Agua limpia y saneamiento.				
ODS 7. Energía asequible y no contaminante.				
ODS 8. Trabajo decente y crecimiento económico.				
ODS 9. Industria, innovación e infraestructuras.				
ODS 10. Reducción de las desigualdades.				
ODS 11. Ciudades y comunidades sostenibles.				
ODS 12. Producción y consumo responsables.				
ODS 13. Acción por el clima.				
ODS 14. Vida submarina.				
ODS 15. Vida de ecosistemas terrestres.				
ODS 16. Paz, justicia e instituciones sólidas.				
ODS 17. Alianzas para lograr objetivos.				

Descripción de la alineación del TFG/TFM con los ODS con un grado de relación más alto.

***Utilice tantas páginas como sea necesario.



UNIVERSITAT
POLITÈCNICA
DE VALÈNCIA

ADE

Facultat d'Administració
i Direcció d'Empreses /UPV

**Anexo al Trabajo de Fin de Grado y Trabajo de Fin de Máster: Relación del trabajo con los
Objetivos de Desarrollo Sostenible de la agenda 2030.** (Numere la página)