



Programa de Fidelización de los *Millennials*
dentro de una organización en el sector del trabajo
temporal

Máster en Psicología del Trabajo, de las Organizaciones
y en Recursos Humanos

Alumna:

Anna Gómez Mut

Tutora:

Esperanza María Romero Carrasco

Curso 2020/2021

Resumen

El propósito del siguiente trabajo es poder elaborar un plan de fidelización en una empresa del sector del trabajo temporal. Principalmente, lo que se pretende es definir cuáles son las expectativas o necesidades del puesto ideal para la Generación Y, es decir, o los llamados *Millennials*, y para ello se ha elaborado un cuestionario de necesidades específico para este tipo de empleados. Con las necesidades de los *Millennials* definidas se procede a diseñar el plan de fidelización, que estará compuesto por una serie de estrategias, siendo estas el desarrollo de políticas de conciliación, de planes de formación de carrera profesional y un programa de formación en liderazgo. Una vez elaborado el plan se procederá a su posible implantación en una empresa de trabajo temporal y finalmente poder observar los resultados que se podrían obtener de este tipo de intervención. Para evaluar los resultados se pasará a los empleados el Cuestionario de Satisfacción Laboral S20/23, compuesto por 23 ítems y que evalúa la satisfacción laboral en general mediante 5 factores: la satisfacción con la supervisión, la satisfacción con el ambiente físico, satisfacción con las prestaciones recibidas, la satisfacción intrínseca del trabajo y la satisfacción con la participación. Se evalúa la satisfacción laboral, puesto que está relacionada con la retención de los empleados en las organizaciones.

Palabras clave

Palabras clave: Millennials, plan de fidelización, retención, empresa de trabajo temporal, satisfacción laboral y necesidades de trabajo.

Abstract

The purpose of the following job is to develop a loyalty plan in a company in the temporary work sector. Mainly, the intention is to define what are the expectations or needs of the ideal position for Generation Y, or also called *Millennials*. For this, a specific needs questionnaire has been developed for this type of employees. With the needs of Millennials defines, the loyalty plan is designed and it will be composed of several strategies, such as work-life balance policies, career training plans and a leadership training program. Once the plan has been prepared, it will be possible to implement it in a temporary employment agency and finally be able to observe the results that could be obtained from this type of intervention. To evaluate the results, the employees will be given the Job Satisfaction Questionnaire S20/23, composed of 23 items and which assesses job satisfaction in general through 5 factors: satisfaction with supervision, satisfaction with the physical environment, satisfaction with the benefits received, intrinsic job satisfaction and satisfaction with participation. Job satisfaction is evaluated since it is related to the retention of employees in organizations.

Keywords

Keywords: Millennials, loyalty plan, retention, temporary employment company, job satisfaction and work needs.

Índice

Resumen.....	3
Palabras clave.....	3
Abstract.....	4
Keywords.....	4
Introducción.....	6
Objetivos.....	12
Objetivo general.....	12
Objetivos específicos.....	12
Metodología.....	12
Método.....	12
Procedimiento.....	13
Temporalización.....	14
Plan de fidelización.....	15
Políticas de conciliación familiar.....	16
Plan de desarrollo de carrera.....	17
Programa de formación en liderazgo.....	18
Resultados esperados.....	19
Presupuesto.....	21
Conclusiones.....	23
Competencias adquiridas durante el master.....	25
Referencias Bibliográficas.....	28
Anexos.....	31
Anexo A.....	31
Anexo B.....	33

Introducción

Desde hace varios años las empresas están formadas en mayor medida por una nueva generación que está provocando que tengan que cambiar tanto los procesos de selección y reclutamiento, además de los planes de desarrollo, los procesos de retención y de desvinculación. Las organizaciones se han adaptado (o poniendo al día) a los grandes avances tecnológicos de los últimos años, pero ¿se han adaptado a los cambios en la nueva generación que está siendo predominante en el mercado laboral?

La Generación Y, o la llamada *Millennials*, es la generación que está comprendida entre los 1980 hasta mediados de los 90, es decir, que la mayoría de los trabajadores en la actualidad entre los 40 y los 26 años son los pertenecientes a esta generación. Esta generación es conocida por esta terminación, acuñada por William Strauss y Neil Howe (1992, como se citó en Meri Meza, 2018), para hacer referencia a los “*hijos que verían el nuevo milenio llegar*”. Pero aun así este término ha ido cambiando con el tiempo, como, por ejemplo, “Milénicos”, “generación del milenio”, “Generación Y-ers”, etc.... Además, todos ellos hacen referencia a que la mayoría de las personas que forman esta generación, han sido adultos una vez han entrado en el nuevo milenio. También se llamó generación Y (o Why), ya que este grupo se caracteriza por la constante búsqueda del “por qué” de las cosas (Pabón, et al., 2019).

Sin embargo, su característica principal es que los *Millennials* han crecido de la mano de la tecnología. Mientras esta se iba desarrollando e incorporando en la sociedad, esta generación ha crecido con ella, haciendo mucho más fácil el aprendizaje de la nueva tecnología revolucionaria, en pocas palabras, la tecnología es una parte más de su cuerpo (Meri Meza, 2018). Además, se le considera la generación más preparada por tener mayor facilidad de acceso a la información, así como poder incrementar sus conocimientos, también poseen un alto grado de confianza y sentido de lucha.

En contra posición, esta generación se les considera impacientes y perezosos, no tienen paciencia y siempre buscan diferentes tipos de salidas creativas y alternativas para solucionar los problemas que se le presentan. También cabe destacar que esta generación está marcada por una serie de estereotipos, en diferencia a las anteriores. Según el estudio realizado por Thompson & Gregory (2012), los *Millennials* se caracterizan por ser desleales y poco comprometidos laboralmente (Meri Meza, 2018), debido a que la mayoría de ellos suelen estar en constante cambio de puesto de trabajo (6 de cada 10 ven poco probable que permanezcan de forma continua en su puesto de trabajo actual), haciendo que las organizaciones lo vean como un signo de deslealtad o comportamiento egoísta por su parte. Además, se les clasifica como “necesitados” (*needy*, en inglés), por la necesidad de feedback constante en el trabajo y que les comuniquen exactamente como tienen que abordar un problema o realizar una tarea. También, se les considera como personas “tituladas”, es decir, que esta generación ha crecido con niveles de refuerzo positivo y atención positiva, y tanto los padres como la sociedad han recompensado a los niños por su participación más que por su desempeño, por lo que ha llegado a llamarse a esta generación como “niños trofeo” (Alsop, 2008, como se citó en Thompson & Gregory, 2012). Y, por último, cabe mencionar que se les ha clasificado como una generación informal, puesto que desean que su puesto de trabajo sea menos formal y poder realizar teletrabajo (Thompson & Gregory, 2012, pp. 239-243).

Así pues, como se comentaba antes, en la actualidad la mayoría de los trabajadores pertenecen a esta generación y con los años irá aumentando, por ello las empresas necesitan evolucionar sus procesos de selección, de desarrollo y de retención especializado en la generación de los *Millennials*. Por lo tanto, las organizaciones deben poner especial atención en aprender y entender las motivaciones y las exigencias de la nueva fuerza de trabajo.

Cuando un candidato escoge trabajar en una empresa, este la elige por los requisitos vinculados con el puesto al que quieren incorporarse y, además, por la política de la misma. Esto hace que se establezcan unas expectativas tanto en relación con el puesto de trabajo como hacia la organización. Así que, un aspecto principal para tener en cuenta por parte de la empresa sería la satisfacción laboral de los empleados. Hoy en día, los requisitos de los empleados, y en especial de los *Millennials*, son mucho más exigentes y específicos que los de las generaciones anteriores, por ende, hay que mejorar las condiciones para lograr la satisfacción de los trabajadores (Tauber de Freitas, 2018).

Dentro de las organizaciones, el recurso más importante son las personas, y para el correcto funcionamiento de la empresa es necesario que los empleados estén comprometidos y satisfechos con ella. Es por esto por lo que tanto directivos como trabajadores ven que la mejor manera para conseguir el bienestar laboral e individual, además del progreso es mejorando el clima organizacional y la satisfacción laboral (Montoya et al., 2017).

La satisfacción laboral según Rosero y Ramírez (2008, citado en Montoya et al., 2017) es un estado emocional positivo o placentero de la percepción subjetiva de las experiencias laborales del sujeto, además de un predictor significativo de conductas como el absentismo, el cambio de puesto y de organización y que puede verse influida por diversos factores, tales como las condiciones físicas del entorno, la retribución económica, la estabilidad emocional y el clima organizacional (pp.8). Además, el clima organizacional se define, según Rodríguez (2008, como se citó en Montoya et al., 2017), como las percepciones comunes entre todos los trabajadores de una organización con respecto al trabajo, al ambiente físico en el que se encuentran, las relaciones interpersonales que se crean entre ellos y las diversas regulaciones formales que afectan al trabajo.

Así pues, según un estudio de Patlán et al. (2012, como se citó en Montoya et al., 2017) revelan que los factores del clima organizacional que se relacionan significativamente con la

satisfacción laboral serían el liderazgo, los beneficios y recompensas, la motivación y el esfuerzo. Estos factores se consideran de gran importancia para que los empleados (ya sean de nueva incorporación o los que permanecen en ella) se incorporen a una organización o incluso lleguen a permanecer más tiempo, además de otros nuevos aspectos que van cobrando prioridad para esta generación de los *Millennials*.

La incorporación de los *Millennials* al mercado laboral ha hecho que las empresas vean importante modificar los procedimientos o las pautas a seguir para poder reclutar a esta generación. El cambio ha sido importante y necesario ya que, uno de los principales requisitos que buscan los *Millennials* es que la empresa en la que se vayan a incorporar haga que se sientan identificados, es decir, que compartan los mismo valores, además, de la necesidad de mayor flexibilidad y la conciliación entre vida social y laboral. Según un estudio de Deloitte (2016), los factores que se han mencionado antes han obtenido un gran peso a la hora de elegir el puesto de trabajo adecuado para un *Millennial*. También, dicho estudio resalta que el 44% de los *Millennials*, en alguna ocasión ha rechazado un puesto de trabajo por no coincidir con sus valores, y el 56% han llevado a descartar de manera definitiva trabajar en ciertas empresas que las consideran poco éticas o morales.

Pero no solo deben centrarse en los procesos de selección y reclutamiento, también en la forma de mantenerlos en la organización. Trabajar en los procesos de fidelización, con la incorporación de la generación Y, debe de ser uno de los objetivos más importantes para una empresa, según destaca la quinta edición del Estudio Millennial Survey realizado por Deloitte (2016). La retención del talento en una empresa es lo que hace que prospere y obtenga un alto rendimiento y desempeño por parte de todos sus trabajadores.

Por tanto, la satisfacción laboral como el clima organizacional de las empresas, como algunos de los factores mencionados anteriormente, son aspectos muy importantes que tienden a tener en cuenta los *Millennials* a la hora de buscar trabajo o a la hora de permanecer en ella.

Pero, en definitiva, ¿cuál sería el trabajo ideal para un Millennial? Según la encuesta realizada por Deloitte (2016), los *Millennials* exigen nuevos cambios en las organizaciones y saben cuáles son sus requisitos para poder “ser felices” en los puestos de trabajo actuales y futuros. Así pues, el puesto ideal de trabajo sería aquel que cumpliera estos cinco requisitos: (1) valores compartidos con la empresa, (2) recibir programas de mentoring que les permita crecer profesionalmente, (3) poder desarrollar sus habilidades de liderazgo, (4) tener “flexibilidad laboral”, es decir, que sus horarios sean más flexibles e incluso poder realizar sus trabajo de forma telemática, y, por último, (5) proporcionar un equilibrio entre las necesidades profesionales y las personales, equilibrio trabajo-familia.

Además de las necesidades que más valoran los *Millennials*, también nos tenemos que centrar en otros factores externos a ellos como, por ejemplo, el tipo de liderazgo que ejercen los jefes de una empresa, ya que esto se relaciona con la capacidad de retener a los empleados en la empresa. Según Muypyme (2015), en las empresas tanto los jefes como los gerentes tienden a estar menos formados en los temas relacionados con la gestión del capital humano debido a la poca importancia que le otorgan en las mismas, es decir, al no ejercer un buen estilo de liderazgo produce que las personas no rindan con plenitud, posean un crecimiento irregular, no desarrollen sus capacidades comunicativas y trabajen en un clima competitivo y tóxico (Di Trolio, 2019), por lo tanto, los empleados abandonen sus puestos de trabajo.

Estos serían, en general, los requisitos que los *Millennials* más valorarían para poder permanecer en una empresa, pero en este estudio se pretende poder desarrollar un programa de fidelización centrado en los empleados de una empresa u organización del sector del trabajo temporal. ¿Por qué en una empresa de trabajo temporal? Las empresas de trabajo temporal o ETT han proliferado en los últimos años y cuya actividad consiste en poder proporcionar trabajadores, que han sido contratados por esta, a otras empresas con carácter temporal (Añez Hernández, 2015, pp. 14). Según Iranzo y Richter (2005) las ETTs establecen una nueva forma

de organización, en las cuales la parte contratante no asume una responsabilidad laboral directa con la persona encargada de generar un producto, sino que esa responsabilidad recae en un tercero, es decir, los trabajadores son contratados por la empresa de trabajo temporal para posteriormente ser cedidos a una tercera empresa (que ha contratado los servicios de esta) donde se desarrollará la carrera profesional de los trabajadores y permanecerán bajo su ámbito de organización y dirección del trabajo (Gálvez, 1997).

Pero no solo hay que centrarse en los trabajadores que proporciona la empresa de trabajo temporal, también hay que focalizarse en todos los trabajadores que la compone, como los técnicos de selección, administrativos y laboral, las personas que hacen su estancia de prácticas, incluso los altos cargos y directivos. Todos y cada uno de ellos conforman el capital humano, uno de los recursos más importantes para una organización. Además, como ya se ha comentado anteriormente la mayoría de ellos esta formada por la generación Y. Por lo tanto, mediante este estudio se quiere obtener cuales serían los indicadores de fidelización de esta generación, para permanecer en la empresa y, a su vez, poder desarrollar un plan de fidelización específico para el personal de una ETT.

En definitiva, con la revisión de la información facilitada por diversos estudios y observando las características generacionales de los *Millennials*, las empresas deberían tener en cuenta que para prosperar y tener futuro es necesario que mantengan a su plantilla y la desarrollen profesionalmente. Además, cabe destacar la importancia que ha tenido en diversos estudios, así pues, con la realización de este trabajo se pretende poder desarrollar un programa con los aspectos y actividades más importantes que necesitan implantar las empresas para poder mantener y retener a la generación Y en sus puestos. De esta forma, se sentirán más motivados y satisfechos laboralmente, y asimismo podrán desarrollar sus competencias y la empresa retendrá el talento (Hershatte & Epstein, 2010).

Objetivos

Objetivo general

El objetivo general establecido para este proyecto es desarrollar un programa la fidelización de los *Millennials* en el sector de las organizaciones de trabajo temporal.

Objetivos específicos

El objetivo general consta de una serie de objetivos específicos, siendo estos:

1. Identificar las necesidades de los *Millennials* que pertenecen a este tipo de empresa.
2. Diseñar el programa de fidelización.
3. Implantar el programa en una empresa del sector del trabajo temporal.

Metodología

Método

Para poder desarrollar este proyecto se ha seleccionado a la población generacional de los *Millennials*. Mediante su estudio se podrá investigar cuales son las necesidades o requisitos que necesitan para poder permanecer en una empresa. A su vez, he seleccionado que estos trabajadores y trabajadoras pertenezcan a una empresa del sector del trabajo temporal, puesto que es un área de estudio poco desarrollada e investigada.

Las empresas de trabajo temporal abarcan una gran cantidad de empleados puesto a la gran demanda de personal para los diferentes puestos de trabajo a los que las empresas, que la contratan, deben abastecer. Sin embargo, para este estudio se ha considerado mas adecuado centrarse en los propios trabajadores y trabajadoras de la ETT.

Los empleados de la empresa de trabajo temporal actualmente están compuestos por diferentes generaciones, la generación X, la generación Y y la generación Z, pero en poca medida. La muestra representativa de esta generación estará compuesta por los empleados que han nacido entre el año 1980 hasta el 1994, ya que como se ha visto en diferentes estudios, estas serían los años que corresponden a esta generación.

Para poder medir las diferentes necesidades o requisitos que los empleados necesitan para permanecer en la empresa, se elaborará un cuestionario con el que se podrá observar cuales son los mas importantes para ellos y gracias al los resultados obtenidos del cuestionario se podrá desarrollar el plan de fidelización. Las preguntas del cuestionario serán de tipo abierto, de escala Likert (de 1: “totalmente en desacuerdo”, a 5: “totalmente en acuerdo”). Las preguntas se formularán, según los estudios realizados, en relación con los requisitos que más valoran los *Millennials* de un puesto de trabajo ideal (Deloitte, 2016) (Ver anexo A).

Los temas más destacados para desarrollar las preguntas serán el compromiso, la satisfacción y el clima laboral, el desarrollo profesional, la flexibilidad horaria, el compromiso de la empresa y las relaciones interpersonales entre todos ellos, además de cuestiones relacionadas con el salario o recompensas. El cuestionario se elaborará en formato digital para que, tanto su distribución como su contestación, se realice de forma seguro y rápida. Las indicaciones serán sencillas y el cuestionario se podrá realizar en un tiempo aproximado de 5 min.

El cuestionario, con la aprobación de la supervisora de la empresa, se distribuirá a todos los empleados de esta, incluido a las personas que están realizando su estancia de prácticas. Mediante una serie de preguntas iniciales en el cuestionario, se podrá saber el año de nacimiento de cada participante y así se podrá obtener las respuestas de los *Millennials*.

Procedimiento

Una vez revisado toda la información recogida por diversos estudios y artículos, y siguiendo los objetivos específicos establecidos, se procederá a realizar la elaboración del cuestionario para poder evaluar las diferentes medidas que los *Millennials* necesitan para permanecer más tiempo en su puesto de trabajo o hacerlo más atractivo para nuevos empleados. El cuestionario será distribuido a todos los trabajadores de la empresa y tendrán una semana de tiempo para poder contestarlo.

Para no tener que discriminar a los empleados que se les tiene que pasar el cuestionario y a los que no, por su edad generacional, se les enviará igualmente a todos y mediante las preguntas iniciales del cuestionario se conocerá el año de nacimiento de cada uno de ellos, para su posterior clasificación. Una vez recibidos los resultados del cuestionario se procederá a seleccionar los que pertenecen a la generación Y, sin embargo, también se tendrán en cuenta las preguntas contestadas del resto de empleados que no entren dentro del grupo de los *Millennials*.

A continuación, una vez analizado los resultados obtenidos del cuestionario, se procederá a diseñar y desarrollar el Plan de Fidelización para los *Millennials* de la empresa. Esto comprendería el segundo objetivo específico establecido en el trabajo. Este plan estará diseñado de acuerdo con las necesidades que, por mayoría, sean las más relevantes para poder permanecer más tiempo en su puesto de trabajo.

Una vez finalizado el Plan de Fidelización, se procederá a su posterior implantación en la empresa (en caso hipotético de poder implantarlo). Con el paso del tiempo se podría evaluar la eficacia del programa y observar si ha habido cambios significativos en cuanto a los trabajadores y trabajadoras de la empresa, es decir, si con el desarrollo de este se aprecia que los *Millennials* permanecen más tiempo en sus puestos de trabajo y su progreso por la empresa esta siendo adecuado, conforme a los resultados obtenidos del cuestionario.

Temporalización

Para poder desarrollar esta investigación se ha estimado que se realizará en un tiempo de un año. Este proceso se divide en cuatro fases: la primera fase o elaboración del cuestionario, la segunda fase o desarrollo del Plan de Fidelización de los *Millennials*, la tercera fase o implantación del programa en la empresa y, por último, la cuarta fase o evaluación del éxito del plan. Los tiempos pueden variar según los progresos de las diferentes fases y que todo lleve un progreso adecuado. La temporalización se puede contemplar en la siguiente tabla.

Tabla 1*Temporalización del proceso, elaboración propia.*

Proyecto	2021			2022
Fase 1				
Elaboración del cuestionario	Marzo			
Aplicación del cuestionario	Marzo			
Fase 2				
Desarrollo del Plan de Fidelización de los <i>Millennials</i>		Abril		
Fase 3				
Implantación del Plan en la empresa			Mayo	
Fase 4				
Evaluación y feedback				Mayo

Plan de fidelización

Una vez obtenidos los resultados del cuestionario, de todos los empleados y empleadas de la empresa de trabajo temporal, se espera observar que los empleados (en su gran mayoría) valoran más una serie de aspectos para poder permanecer en su empresa. Sin embargo, no tiene por qué coincidir todos ellos en las mismas necesidades, pero se diseñará el programa conforme a los criterios de mayor importancia para el conjunto en general.

Se espera obtener que los *Millennials* que forman parte de esta empresa valoran positivamente tener mayor conciliación familiar, mediante flexibilidad horaria o teletrabajo y, además, poder desarrollarse profesionalmente. También consideran importante que la empresa tenga una buena política de Responsabilidad Social Empresarial (RSE) y mayor sociabilización laboral, mayoritariamente entre los empleados y sus superiores.

Para poder desarrollar este se ha tenido en cuenta las necesidades que podrían ser mas importantes para los trabajadores. Así que las estrategias que se van a desarrollar para este tipo de empresa serán las centradas en la creación de políticas de conciliación familiar (atendiendo

a las necesidades de los empleados), desarrollo de planes de carrera profesional y, por último, la formación en estilos de liderazgo.

Políticas de conciliación familiar

Las políticas de conciliación entre la vida laboral y la vida familiar han empezado a tener más importancia en la sociedad y deberían tener mayor impacto en las empresas puesto que los *Millennials* valoran positivamente el empleo de este tipo de políticas para poder disfrutar tanto de su vida profesional, como de su vida privada y familiar. Estas políticas se sustentan en tres tipos de recursos básicos, el tiempo, los servicios y las prestaciones económicas. Por recursos de tiempo se entienden por la regulación, flexibilización y reducción de la jornada laboral, los permisos y las excedencias. En cuanto a los servicios, son los recursos que hacen referencia a los servicios del cuidado y educación de los hijos que están en edad escolar obligatoria. Por último, las prestaciones económicas se refieren a las prestaciones monetarias de la seguridad social y los beneficios fiscales (Campillo Poza, 2019, pp 21). Las estrategias más óptimas que se van a emplear para este tipo de empresa serán: la flexibilidad horaria, el teletrabajo, jornada intensiva y la reducción de jornada.

La flexibilidad laboral o *flexiworking* es una manera de potenciar el bienestar de los trabajadores y aumentar los beneficios de la empresa (The Adecco Group Institute, s.f.). Esta estrategia giraría entorno a los cambios en el horario como, por ejemplo, el horario fijo-variable (el trabajador bajo su propio criterio elige el horario que más le convenga), el horario basculante (el empresario establece un horario y permite que el empleado pueda cambiar su entrada y su salida dentro de unos límites establecidos) y el horario libre (la compañía permite que sus empleados elijan el horario libremente, siempre aceptado por la empresa). Con estos tipos de cambios se pretende que los empleados puedan escoger el horario que mejor les convenga y así poder desarrollar su trabajo y a la vez poder disfrutar de tiempo con su familia (The Adecco Group Institute, s.f.).

El teletrabajo podría ser otra técnica para poder emplear en este tipo de empresa, realizando el trabajo de forma remota, es decir, sin tener que acudir a la oficina, o de forma parcial, que solo tendrían que ir un par de días a la oficina y el resto del trabajo lo pueden realizar desde su casa y con un equipo adecuado para poder desarrollar sus tareas de la manera óptima y sin grandes costes para el trabajador. También se podría contemplar la implementación de la jornada de trabajo intensiva o reducida, este tipo de técnicas están más popularizadas en las empresas, pero con un buen uso de ellas se podría conseguir cumplir las necesidades de los *Millennials*. Las jornadas intensivas se podrían implementar tanto en las épocas de verano, como si la empresa lo permite, poder realizar durante todo el año.

Plan de desarrollo de carrera

Los planes de desarrollo de carrera son una de las estrategias que más podrán valorar los *Millennials*, puesto que una de las necesidades que sugieren para permanecer dentro de la empresa más tiempo. Los planes pueden ser excelentes tanto para el desarrollo del empleado en la empresa como para poder seguir formándose y mejorando su potencial. Este programa permite ser flexible y personalizado para el empleado al que se le propone, siempre indicando el máximo progreso que puede alcanzar dentro de la empresa y nunca sobrevalorando o infravalorando sus capacidades.

Los planes suelen estar formados por diferentes apartados, indicando el progreso o experiencia que tiene el trabajador, es decir, su experiencia anterior a la de su puesto actual, además, de las fortalezas que posee. Por otra parte, se indicará el puesto al que puede aspirar a corto plazo y a largo plazo. Para ello se establecerá en primer lugar el plan de acción inmediato, indicando las acciones que necesitan realizar con el trabajador para poder llegar al puesto consolidado, donde se pautarán una serie de medidas o técnicas a desarrollar. Una vez establecido el plan de acción inmediato, se procederá a pautar las acciones de desarrollo futuras

necesarias para poder alcanzar el puesto final, y todo esto acompañado por las necesidades de desarrollo del trabajador.

El plan de desarrollo de carrera también podría completarse con los programas de mentoring. El diseño de los programas de mentoring tiene como finalidad la formación y preparación tanto de ocupantes como los posibles sucesores a cargos clave, ofreciendo un desarrollo óptimo de sus competencias y aprendizaje durante la realización de cada módulo, además, evalúa las capacidades y conocimientos adquiridos por el mentor y pone en práctica dichos conocimientos con el fin de poder formar al trabajador en las competencias técnicas que se le requieren para su nuevo cargo y tener capacidad de solucionar los conflictos que se le presenten (Poveda Valero et al., 2015).

Programa de formación en liderazgo

Aunque la formación en liderazgo no estaba establecida como una necesidad para los *Millennials* en el cuestionario que se les ha pasado, se ha considerado que también es un elemento clave para poder retener el talento en la empresa. Así pues, una de las medidas que también se pretende implantar en el presente plan de fidelización, es desarrollar un programa de formación en liderazgo.

En este programa se reunirán a los líderes, directores de oficina y jefes de equipo de los diferentes sectores de la empresa y se les impartirá unas sesiones de como ejercer un liderazgo positivo y/o transformacional entres sus empleados, además de los posibles empleados que vayan a ocupar dichos puestos en el futuro. Durante dos meses se realizará una sesión cada dos semanas en donde los empleados antes mencionados recibirán unas pautas para poder ejercer un buen liderazgo entre sus trabajadores y potenciar su compromiso con la empresa.

Una vez desarrollado todo el programa y aprobado por la empresa se procederá a su implantación, pero no antes de sin haber conseguido la implicación de los altos directivos, para

ello, antes de continuar con el plan de fidelización, se realizará sesión informativa a todos los niveles, pero en especial para estos directivos, puesto que su participación y apoyo es importante para poder predecir un futuro próspero para el cumplimiento del programa de retención y, además, del futuro de la empresa.

Resultados esperados

Los resultados del éxito del programa se mostrarían mediante la evaluación posterior realizada en la empresa. Después de un año de la implantación del plan de fidelización, se procedería a realizar la evaluación del mismo, para ver cuales han sido los cambios que se han producido en la empresa tanto a nivel individual como a nivel organizacional. Además, de poder comprar el éxito del plan de fidelización y posibles modificaciones para un futuro.

Así pues, se ha optado medir la satisfacción laboral de los empleados, ya que está directamente relacionada con la atracción y retención de estos. Además, la satisfacción laboral es de gran interés porque nos indica la capacidad de la organización de poder satisfacer las necesidades o expectativas de los trabajadores que la forman (Amarillo Diaz y Mosquera, 2012).

Para realizar la evaluación se les pasará el Cuestionario de Satisfacción Laboral S20/23 diseñado por Meliá y Peiró (1989) (anexo B). Este cuestionario ha sido desarrollado posteriormente a partir del Cuestionario General de Satisfacción en Organizaciones Laborales (S4/82). El S20/23 es un cuestionario más corto y ligero (compuesto por 23 ítems), manteniendo la misma utilidad diagnóstica, la fiabilidad y la validez, en comparación al S4/82 (Meliá y Peiró, 1989). Además, el cuestionario evalúa la satisfacción laboral en general, mediante 5 factores: la satisfacción con la supervisión, la satisfacción con el ambiente físico, satisfacción con las prestaciones recibidas, la satisfacción intrínseca del trabajo y la satisfacción con la participación.

Los resultados que se esperan obtener de esta propuesta de intervención en la empresa del sector del trabajo temporal, es que, con las medidas que se han diseñado, siguiendo las expectativas esperadas de los *Millennials*, se muestren unos niveles de satisfacción laboral mayores que en años anteriores y, por ende, estén dispuestos a permanecer más tiempo en la empresa, puesto que la empresa cumple con sus necesidades. También es importante destacar, que si un trabajador está satisfecho con su puesto de trabajo, aparte de que permanecerá más tiempo en la empresa, y esto supone un gran beneficio para ella, también le permitirá reducir costes como el de reclutamiento y selección, los costes de inducción y capacitación y los costes asociados a la carga laboral (Cole Salazar et al., 2020). Además, cabe destacar que un resultado asociado a esta mayor satisfacción en el puesto de trabajo, es que habrá una reducción del índice de rotación de personal. Mediante esta medida se puede identificar los problemas de insatisfacción laboral y deficiencias en los procesos de selección y contratación. Así pues, si se reduce este índice es una forma de comprobar que la implantación del plan ha sido exitosa y los trabajadores están más satisfechos con sus puestos de trabajo.

Como se ha comentado anteriormente, la capacidad de retener a los empleados en la empresa es una tarea costosa y más cuando la población que se quiere retener está compuesta por *Millennials*, ya que los tildan de poco comprometidos con la empresa, pero si se les proporciona las necesidades o expectativas que ellos buscan para permanecer en un puesto de trabajo, las condiciones pueden cambiar.

Presupuesto

Para elaborar este presupuesto se tendrán en cuenta que, al ser una propuesta de intervención para una empresa, los gastos de elaboración del cuestionario, la realización del cuestionario en la empresa, la elaboración del informe y la presentación de los resultados que se han obtenido de pasar el cuestionario a los empleados y, por último, la presentación del plan de fidelización diseñado para la empresa. Los gastos en su mayoría, se han tenido en cuenta en función de las horas que se ha empleado para su desarrollo y de los honorarios establecidos por el Colegio Oficial de Psicólogos de la Comunidad Valenciana.

Para elaboración de cuestionario se han tenido en cuenta alrededor de unas tres horas para poder desarrollarlo. Para pasar el cuestionario en la empresa se ha establecido que se pasara a unos 200 empleados de la empresa (ver tabla 2). Por último, para la presentación de la propuesta se ha tenido en cuenta otra serie de gastos, en los que quedan reflejados en la tabla 3.

Tabla 2

Gastos para la elaboración del plan, elaboración propia.

Gastos de la elaboración del plan	Importe
Elaboración de cuestionario	97,65 €
Realización del cuestionario en la empresa	16.382 €
Informe de evaluación y presentación de los resultados	269,30 €
Presentación de la propuesta	500,10 €
Total	17.249,05 €

Tabla 3*Gastos para la presentación de la propuesta, elaboración propia.*

Gastos materiales para la presentación	Importe
Alquiler de la sala y ordenador	Gratis
Elaboración de la presentación	200 €
Consultor	65,10 €
Contratación de catering	235 €
Total	500,10 €

Conclusiones

La intención de desarrollar este tipo de programa para una empresa en el sector del trabajo temporal es, puesto que realicé las practicas en este tipo de organización, poder aplicar los conocimientos adquiridos durante el máster y hacer de una forma práctica y experiencial la aplicación de esta intervención, además, también tiene el propósito de aprender y mejorar para un futuro laboral próximo.

El objetivo que se estableció fue desarrollar un programa la fidelización de los *Millennials*, en especial para las empresas el sector del trabajo temporal y las acciones que se iban ha llevar a cabo seria las de (1) identificar las necesidades de los *Millennials* que pertenecen a este tipo de empresa, (2) diseñar el programa de fidelización y, por último, (3) implantar el programa en una empresa del sector del trabajo temporal (si se pudiera llegar a realizar esta acción).

Con la búsqueda y la revisión bibliográfica realizada para el desarrollo de este trabajo, además de los conocimientos adquiridos, se ha podido observar que la generación de los *Millennials* es una generación que ha hecho cambiar el mercado laboral, han crecido con cambios innovadores del siglo, con la introducción de la tecnología, por ello han cambiado la forma de ver las expectativas de un puesto de trabajo y lo más importante permanecer en ellos. De este modo surge la necesidad de diseñar este tipo de programas en las empresas y en este caso para una ETT, pudiendo idear y planificar un plan de fidelización tanto desde el aspecto académico o teórico como el aspecto práctico (si se hubiera llegado a implantar).

Resumiendo lo anterior dicho, los objetivos se han intentado cumplir en la medida de lo posible, pero se pueden encontrar objeciones para conseguir el éxito total, ya que el trabajo se ha realizado desde el supuesto práctico de llegar a implantarlo, y esto hace que no se pueda ver del todo cierto cual sería su efecto real en la empresa. Pero, da pie a proponer diferentes actividades futuras, como, por ejemplo, llegar a poder implantarlo en una empresa real y

observar si los resultados que se esperaban serían los obtenidos, o con la experiencia adquirida en puestos de trabajo futuros, poder realizar mejoras de este mismo plan diseñado.

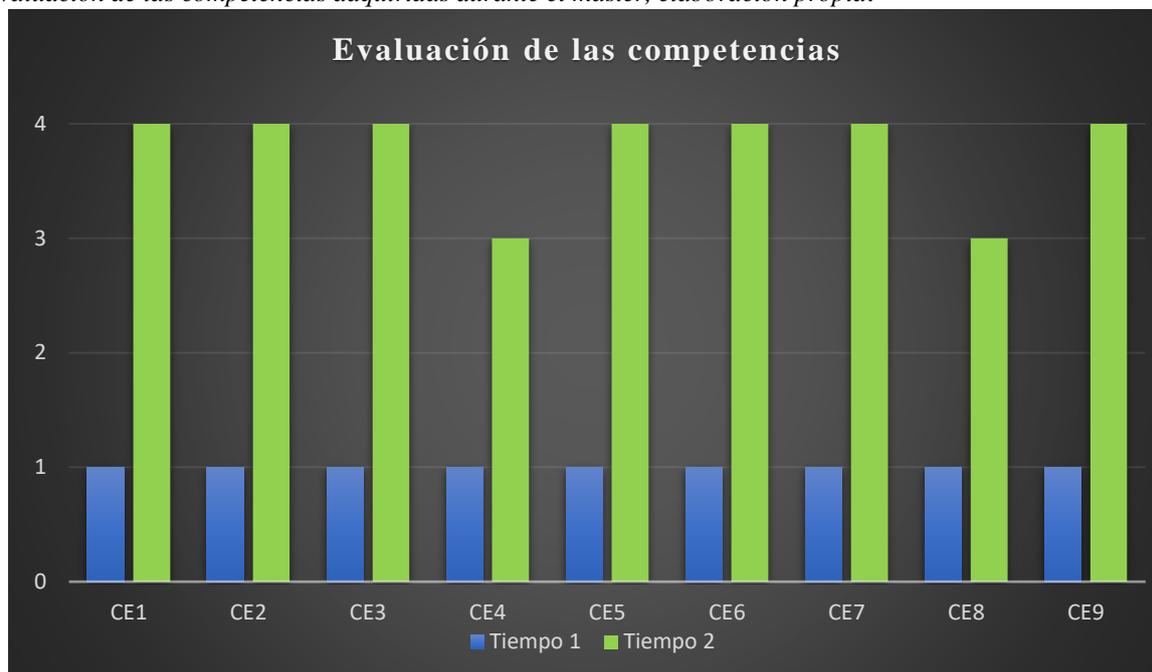
También se podría considerar este trabajo como una nueva visión que debería estar más presente en los departamentos de RR. HH., es decir, que se hagan más visibles en las empresas y, tanto para los nuevos empleados como los que ya pertenecen a esta, pueden ver que programas o políticas tienen a su disposición, ya sean planes de formación, retención, políticas de conciliación, programas de socialización laboral, etc ... Con ello se puede conseguir que los nuevos empleados que se vayan a incorporar a una organización o los que ya formen parte de ella, valoren positivamente las condiciones de su trabajo y quieran permanecer más tiempo, ya que cubren sus expectativas y se sienten satisfechos. Además, el departamento de RRHH debe de estar atento a estos nuevos cambios que se producen en la empresa, observar cuales son las necesidades de los nuevos empleados y adaptar sus procesos y políticas, es un proceso continuo de aprendizaje basado en cómo mejorar, atraer y retener a las nuevas generaciones.

En definitiva, y para concluir, como propuesta de investigación futura, se podría empezar a atender cuales serían las necesidades de la siguiente generación que entra en el mercado laboral, puesto que parte de ellos ya están incorporándose en este mundo y, al igual que los *Millennials*, estos pueden cambiar la forma de ver los puestos de trabajo del futuro y dar importancia a aspectos que en la actualidad no se muestran como importantes.

Competencias adquiridas durante el master

Gráfica 1

Evaluación de las competencias adquiridas durante el máster, elaboración propia.



Durante el curso del máster se han adquirido y desarrollado una serie de competencias con relación a este. Estas competencias serían: CE1 – Interpretar las diferentes teorías y los procesos de desarrollo sobre la Psicología de la Salud Ocupacional y Ergonomía, CE2 – Desarrollar una investigación básica en Psicología de la Salud Ocupacional, Psicología de las Organizaciones y desarrollo de Recursos Humanos, CE3 – Comparar las diferentes teorías y los procesos de desarrollo sobre Psicología de Recursos Humanos, CE4 – Aplicar las diferentes teorías y los procesos de desarrollo de las principales fortalezas individuales y organizacionales sobre la Psicología Organizacional Positiva, CE5 – Valorar las características que determinan el clima y la cultura organizacionales así como los procesos de cambio y desarrollo organizacional a través del tiempo, CE6 – Implementar las técnicas de gestión de Recursos Humanos e interpretar su relación con la salud psicosocial y el desarrollo personal y de grupos en las organizaciones, CE7 – Intervenir en entornos organizacionales a través de la puesta en marcha de prácticas organizacionales que contribuyan a la prevención y la promoción de la

salud de los empleados, CE8 – Aplicar técnicas de intervención/optimización de la salud psicosocial desde la psicología de la salud ocupacional y CE9 – Juzgar las competencias adquiridas a lo largo del master sobre Psicología del Trabajo, de las Organizaciones y en Recursos Humanos.

Al principio de curso parto con la premisa de que tengo conocimiento de la existencia de este tipo de aprendizajes, pero las competencias (antes mencionadas) no están totalmente desarrolladas, puesto que no he podido tener experiencia anteriormente en este campo, pero sí que he podido tener algunos de los conocimientos durante el transcurso del grado. Así pues, como se puede ver en la gráfica, mi valoración inicial de todas las competencias tiene una puntuación de 1 (se constata la existencia del conocimiento y las habilidades básicas pero la competencia esta insuficientemente desarrollada), en una escala de 1 – 4. Sin embargo con la realización de este máster he podido adquirir las competencias establecidas, además de aprender nuevos conocimientos. He mejorado mis conocimientos sobre las diferentes teorías y procesos de la psicología de la salud ocupacional y en especial sobre la ergonomía ya que no poseía tanto conocimiento sobre este tema y me ha ayudado a aprender más y mejor, al igual que a diferenciar las teorías y procesos de desarrollo de la psicología de RRHH. También he apreciado la importancia de evaluar el clima y la cultura organizacional de la empresa y ver los cambios que se puede producir por una mala gestión, así que considero de gran importancia poder tener formación en ello. Además, he desarrollado nuevos conocimientos sobre las diferentes técnicas de gestión en Recursos Humanos y su implementación, como poder intervenir en diferentes entornos organizacionales (para la promoción y prevención de la salud de los trabajadores) y aplicar diferentes técnicas de evaluación e intervención. Aunque, en mi opinión, pienso que me gustaría tener algo más de formación en cuanto a la psicología organizacional positiva o considero que necesitaría poder desarrollar mejor esta competencia,

pero he aprendido mucho al respecto y encuentro muy acertada el estudio de esta asignatura en el máster.

En general pudo decir que realizar este máster me ha ayudado a aprender mucho sobre la Psicología del Trabajo, de las Organizaciones y en Recursos Humanos, ya que durante el grado no se imparte mucho al respecto y tampoco había podido obtener experiencia en este campo, así que considero que asistir a este máster me ha permitido formarme mas en este campo y tener mayor conocimientos y experiencia, para así poder seguir aprendiendo y mejorando.

Referencias Bibliográficas

- Amarillo Díaz, J. D. y Mosquera, M. C. (2012). *Atracción y retención de empleados y su relación con la satisfacción laboral* [Trabajo de Grado, Universidad de La Sabana]. <http://hdl.handle.net/10818/1670>
- Añez Hernández, C. (2015). Empresa de trabajo temporal: Relaciones laborales encubiertas. *Revista de Formación Gerencial* (1), 11-24. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7206919>
- Campillo Poza, I. (2019). *Políticas de conciliación de la vida laboral, personal y familiar en la Unión Europea*. Informe de Unión de Asociaciones Familiares. <https://unaf.org/wp-content/uploads/2019/10/Informe-UNAF-Poli%CC%81ticas-de-conciliacio%CC%81n-en-la-Unio%CC%81n-Europea.pdf>
- Cole Salazar, P. F., González Echevarría, R. y Montoya Henríquez, S. G. (2020). *Relación entre satisfacción laboral y retención de empleados de ventas de un call center de Lima este* [Tesis de Grado, Universidad San Ignacio de Loyola]. <http://repositorio.usil.edu.pe/handle/USIL/10601>
- Deloitte (2016). *Trabajo ideal de un Millennial*. <https://www2.deloitte.com/es/es/pages/about-deloitte/articles/millennial-survey.html>
- Di Trolio, G. (2019). Gestión del talento y liderazgo: Ideas para la mejora de las Pymes argentinas. *Palermo Business Review* (19), 139 – 158. https://www.palermo.edu/economicas/cbrs/pdf/pbr19/PBR_19_07.pdf
- Gálvez, A. (1997). Empresas de trabajo temporal. *En Guía Informativa* (29).
- Hershat, A. & Epstein, M. (2010). Millennials and the World of Work: An Organization and Management Perspective. *J Bus Psychol* 25, 211–223. <https://doi.org/10.1007/s10869-010-9160-y>

- Iranzo, C. y Richter, J. (2005). La subcontratación laboral. Bomba de tiempo en contra de la paz social. Caracas: Centro de Estudios del Desarrollo (Cendes), Universidad Central de Venezuela.
- Meliá, J. L. y Peiró, J. M. (1989). La medida de la satisfacción laboral en contextos organizacionales: El Cuestionario de Satisfacción S20/23 [The measurement of job satisfaction in organizational settings: The S20/23 Job Satisfaction Questionnaire]. *Psicologemas*, 5, 59-74.
- Meri Meza, C. M. y Ríos Ramírez, A. N. (17-19 de octubre de 2018). *Estudio y análisis de las motivaciones y percepciones del trabajo en la fuerza laboral Millennials*. [Presentación en papel]. Jornadas de Jóvenes Investigadores AUGM, Universidad Nacional de Cuyo, Mendoza, Argentina.
- Montoya, P., Bello, N., Bermúdez, N., Burgos, F., Fuentealba, M. y Padilla, A. (2017). Satisfacción Laboral y su relación con el Clima Organizacional en Funcionarios de una Universidad Estatal Chilena. *Ciencia y Trabajo. Enero-Abril*, 58.
- Muypymes (2015). *¿Tienen las grandes empresas mejor calidad directiva que las pymes?* <https://www.muypymes.com/2015/07/31/tienen-las-grandes-empresas-mejor-calidad-directiva-que-las-pymes>
- Pabón, A. J., Noriega, G. F., Beltrán, J. R. y Gómez, D. (2019). *Millennials en el mundo del trabajo. Una revisión de la literatura*. [Trabajo de Grado, Pontificia Universidad Javierana]. Repositorio Institucional Pontificia Universidad Javierana.
- Poveda Valero, N. J., Rincón Guio, K. A. y Walteros Balleteros, E. T. (2015). *Diseño de un programa de mentoring y sucesión ejecutiva* [Tesis de Grado, Universidad Católica de Colombia]. <https://repository.ucatolica.edu.co/bitstream/10983/2783/2/DISE%C3%91O%20DE%20PROGRAMA%20DE%20MENTORING%20Y%20SUCESI%C3%93N%20EJECUTIVA>

[20UN%20PROGRAMA%20DE%20MENTORING%20Y%20SUCESI%C3%93N%20EJECUTIVA..pdf](#)

Tauber de Freitas, A. (2018). *Como mantener los empleados "Millennials" satisfechos en su puesto de trabajo. Un estudio sobre las empresas de consumo masivo en Argentina.* [Trabajo de Licenciatura, Universidad de San Andrés].

The Adecco Group Institute (s.f.). *La flexibilidad laboral y el aumento de la productividad.* <https://www.adeccoinstitute.es/salud-y-prevencion/la-flexibilidad-laboral-y-el-aumento-de-la-productividad/>

Thompson, C. & Gregory, J. B. (2012). Managing Millennials: A Framework for Improving Attraction, Motivation and Retention. *The Psychologist-Manager Journal*, 15, 237-246.
DOI: 10.1080/10887156.2012.730444

Anexos

Anexo A

CUESTIONARIO DE NECESIDADES PARA FIDELIZAR A LOS EMPLEADOS

A continuación, se te va a pasar un cuestionario destinado a la investigación de cuáles son las necesidades que los trabajadores y trabajadoras de la empresa más valoran en sus puestos de trabajo. Este cuestionario es de carácter anónimo y confidencial. Lee atentamente todas las preguntas y contéstalas sin saltarte ninguna. Se sincero/a en tus contestaciones. Para contestar a este cuestionario tendrás que marcar de 1 al 5 el grado de acuerdo o desacuerdo de cada una de las afirmaciones que aparecerán.

1	2	3	4	5
Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo

Realizar este cuestionario no te llevará más de 5 min.

Gracias por tu participación.

Preguntas iniciales

Sexo:

Año de nacimiento:

Puesto de trabajo:

		1	2	3	4	5
1	Estoy satisfecho/a con mi trabajo.					
2	Estoy comprometido/a con mi empresa.					
3	Voy motivado/a a trabajar todas las mañanas.					
4	Tengo buena relación con mis compañeros/as de trabajo.					
5	Estaría dispuesto a realizar teletrabajo, para poder estar más tiempo en casa.					
6	Estaría dispuesto a permanecer más tiempo en la empresa si tuviera un plan de conciliación familiar.					
7	Dejaría mi puesto de trabajo si la empresa cambiase de política.					

8	Estaría dispuesto/a a trabajar a jornada intensiva para poder disfrutar más tiempo de mi familia y amigos/as.					
9	Trabajaría mejor si tuviera un salario mayor.					
10	No me encuentro motivado/a en mi puesto de trabajo.					
11	Tengo nuevos retos en mi puesto de trabajo.					
12	No tengo ningún inconveniente con los nuevos avances tecnológicos recurrentes en la empresa.					
13	Me gustaría tener planes de desarrollo profesional personalizados.					
14	Me encuentro desmotivado/a a la hora de realizar mis tareas.					
15	Tengo buena relación con mis superiores.					
16	Me siento agotado/a cuando acabo mi jornada laboral.					
17	Cambiaría de empresa por otra con el mismo puesto y el mismo salario.					
18	Cambiaría de empresa por otra con mejores condiciones que tengo actualmente.					
19	Me gusta trabajar a jornada partida.					
20	Disfruto tanto de mi trabajo como del tiempo que dispongo para estar con mi familia y amigos/as.					
21	Prefiero recibir una recompensa económica en vez de una recompensa en vacaciones.					
22	Me siento estancado/a en mi puesto de trabajo.					
23	No querría recibir ningún tipo de formación para mi desarrollo profesional.					
24	Los valores de la empresa son similares a los míos.					
25	Me siento apoyado por mis compañeros/as de trabajo.					

26. ¿Qué te gustaría cambiar de tu puesto de trabajo?

27. En la situación actual, ¿Cuánto tiempo te ves permaneciendo en tu puesto?

28. ¿Qué tendría que ofrecerte una empresa para querer dejar tu trabajo actual?

29. ¿Qué tendría que ofrecerte esta empresa para no querer marcharte?

Anexo B

Cuestionario de Satisfacción Laboral S20/23

J. L. Meliá y J. M. Peiró (1998)

1	<i>Las satisfacciones que le produce su trabajo por si mismo.</i>	Insatisfecho Muy Bastante Algo 1. <input type="checkbox"/> 2. <input type="checkbox"/> 3. <input type="checkbox"/>	Indiferente 4. <input type="checkbox"/>	Satisfecho Algo Bastante Muy 5. <input type="checkbox"/> 6. <input type="checkbox"/> 7. <input type="checkbox"/>
2	<i>Las oportunidades que le ofrece su trabajo de realizar las cosas en que usted destaca.</i>	Insatisfecho Muy Bastante Algo 1. <input type="checkbox"/> 2. <input type="checkbox"/> 3. <input type="checkbox"/>	Indiferente 4. <input type="checkbox"/>	Satisfecho Algo Bastante Muy 5. <input type="checkbox"/> 6. <input type="checkbox"/> 7. <input type="checkbox"/>
3	<i>Las oportunidades que le ofrece su trabajo de hacer las cosas que le gustan</i>	Insatisfecho Muy Bastante Algo 1. <input type="checkbox"/> 2. <input type="checkbox"/> 3. <input type="checkbox"/>	Indiferente 4. <input type="checkbox"/>	Satisfecho Algo Bastante Muy 5. <input type="checkbox"/> 6. <input type="checkbox"/> 7. <input type="checkbox"/>
4	<i>El salario que usted recibe.</i>	Insatisfecho Muy Bastante Algo 1. <input type="checkbox"/> 2. <input type="checkbox"/> 3. <input type="checkbox"/>	Indiferente 4. <input type="checkbox"/>	Satisfecho Algo Bastante Muy 5. <input type="checkbox"/> 6. <input type="checkbox"/> 7. <input type="checkbox"/>
5	<i>Los objetivos, metas y tasas de producción que debe alcanzar.</i>	Insatisfecho Muy Bastante Algo 1. <input type="checkbox"/> 2. <input type="checkbox"/> 3. <input type="checkbox"/>	Indiferente 4. <input type="checkbox"/>	Satisfecho Algo Bastante Muy 5. <input type="checkbox"/> 6. <input type="checkbox"/> 7. <input type="checkbox"/>
6	<i>La limpieza, higiene y salubridad de su lugar de trabajo.</i>	Insatisfecho Muy Bastante Algo 1. <input type="checkbox"/> 2. <input type="checkbox"/> 3. <input type="checkbox"/>	Indiferente 4. <input type="checkbox"/>	Satisfecho Algo Bastante Muy 5. <input type="checkbox"/> 6. <input type="checkbox"/> 7. <input type="checkbox"/>
7	<i>El entorno físico y el espacio de que dispone en su lugar de trabajo.</i>	Insatisfecho Muy Bastante Algo 1. <input type="checkbox"/> 2. <input type="checkbox"/> 3. <input type="checkbox"/>	Indiferente 4. <input type="checkbox"/>	Satisfecho Algo Bastante Muy 5. <input type="checkbox"/> 6. <input type="checkbox"/> 7. <input type="checkbox"/>
8	<i>La iluminación de su lugar de trabajo.</i>	Insatisfecho Muy Bastante Algo 1. <input type="checkbox"/> 2. <input type="checkbox"/> 3. <input type="checkbox"/>	Indiferente 4. <input type="checkbox"/>	Satisfecho Algo Bastante Muy 5. <input type="checkbox"/> 6. <input type="checkbox"/> 7. <input type="checkbox"/>
9	<i>La ventilación de su lugar de trabajo.</i>	Insatisfecho Muy Bastante Algo 1. <input type="checkbox"/> 2. <input type="checkbox"/> 3. <input type="checkbox"/>	Indiferente 4. <input type="checkbox"/>	Satisfecho Algo Bastante Muy 5. <input type="checkbox"/> 6. <input type="checkbox"/> 7. <input type="checkbox"/>
10	<i>La temperatura de su local de trabajo.</i>	Insatisfecho Muy Bastante Algo 1. <input type="checkbox"/> 2. <input type="checkbox"/> 3. <input type="checkbox"/>	Indiferente 4. <input type="checkbox"/>	Satisfecho Algo Bastante Muy 5. <input type="checkbox"/> 6. <input type="checkbox"/> 7. <input type="checkbox"/>
11	<i>Las oportunidades de formación que le ofrece la empresa.</i>	Insatisfecho Muy Bastante Algo 1. <input type="checkbox"/> 2. <input type="checkbox"/> 3. <input type="checkbox"/>	Indiferente 4. <input type="checkbox"/>	Satisfecho Algo Bastante Muy 5. <input type="checkbox"/> 6. <input type="checkbox"/> 7. <input type="checkbox"/>
12	<i>Las oportunidades de promoción que tiene.</i>	Insatisfecho Muy Bastante Algo 1. <input type="checkbox"/> 2. <input type="checkbox"/> 3. <input type="checkbox"/>	Indiferente 4. <input type="checkbox"/>	Satisfecho Algo Bastante Muy 5. <input type="checkbox"/> 6. <input type="checkbox"/> 7. <input type="checkbox"/>
13	<i>Las relaciones personales con sus superiores.</i>	Insatisfecho Muy Bastante Algo 1. <input type="checkbox"/> 2. <input type="checkbox"/> 3. <input type="checkbox"/>	Indiferente 4. <input type="checkbox"/>	Satisfecho Algo Bastante Muy 5. <input type="checkbox"/> 6. <input type="checkbox"/> 7. <input type="checkbox"/>
14	<i>La supervisión que ejercen sobre usted.</i>	Insatisfecho Muy Bastante Algo 1. <input type="checkbox"/> 2. <input type="checkbox"/> 3. <input type="checkbox"/>	Indiferente 4. <input type="checkbox"/>	Satisfecho Algo Bastante Muy 5. <input type="checkbox"/> 6. <input type="checkbox"/> 7. <input type="checkbox"/>
15	<i>La proximidad y frecuencia con que es supervisado.</i>	Insatisfecho Muy Bastante Algo 1. <input type="checkbox"/> 2. <input type="checkbox"/> 3. <input type="checkbox"/>	Indiferente 4. <input type="checkbox"/>	Satisfecho Algo Bastante Muy 5. <input type="checkbox"/> 6. <input type="checkbox"/> 7. <input type="checkbox"/>
16	<i>La forma en que sus supervisores juzgan su tarea.</i>	Insatisfecho Muy Bastante Algo 1. <input type="checkbox"/> 2. <input type="checkbox"/> 3. <input type="checkbox"/>	Indiferente 4. <input type="checkbox"/>	Satisfecho Algo Bastante Muy 5. <input type="checkbox"/> 6. <input type="checkbox"/> 7. <input type="checkbox"/>
17	<i>La "igualdad" y "justicia" de trato que recibe de su empresa.</i>	Insatisfecho Muy Bastante Algo 1. <input type="checkbox"/> 2. <input type="checkbox"/> 3. <input type="checkbox"/>	Indiferente 4. <input type="checkbox"/>	Satisfecho Algo Bastante Muy 5. <input type="checkbox"/> 6. <input type="checkbox"/> 7. <input type="checkbox"/>
18	<i>El apoyo que recibe de sus superiores.</i>	Insatisfecho Muy Bastante Algo 1. <input type="checkbox"/> 2. <input type="checkbox"/> 3. <input type="checkbox"/>	Indiferente 4. <input type="checkbox"/>	Satisfecho Algo Bastante Muy 5. <input type="checkbox"/> 6. <input type="checkbox"/> 7. <input type="checkbox"/>
19	<i>La capacidad para decidir autónomamente aspectos relativos a su trabajo.</i>	Insatisfecho Muy Bastante Algo 1. <input type="checkbox"/> 2. <input type="checkbox"/> 3. <input type="checkbox"/>	Indiferente 4. <input type="checkbox"/>	Satisfecho Algo Bastante Muy 5. <input type="checkbox"/> 6. <input type="checkbox"/> 7. <input type="checkbox"/>
20	<i>Su participación en las decisiones de su departamento o sección.</i>	Insatisfecho Muy Bastante Algo 1. <input type="checkbox"/> 2. <input type="checkbox"/> 3. <input type="checkbox"/>	Indiferente 4. <input type="checkbox"/>	Satisfecho Algo Bastante Muy 5. <input type="checkbox"/> 6. <input type="checkbox"/> 7. <input type="checkbox"/>
21	<i>Su participación en las decisiones de su grupo de trabajo relativas a la empresa.</i>	Insatisfecho Muy Bastante Algo 1. <input type="checkbox"/> 2. <input type="checkbox"/> 3. <input type="checkbox"/>	Indiferente 4. <input type="checkbox"/>	Satisfecho Algo Bastante Muy 5. <input type="checkbox"/> 6. <input type="checkbox"/> 7. <input type="checkbox"/>
22	<i>El grado en que su empresa cumple el convenio, las disposiciones y leyes laborales.</i>	Insatisfecho Muy Bastante Algo 1. <input type="checkbox"/> 2. <input type="checkbox"/> 3. <input type="checkbox"/>	Indiferente 4. <input type="checkbox"/>	Satisfecho Algo Bastante Muy 5. <input type="checkbox"/> 6. <input type="checkbox"/> 7. <input type="checkbox"/>
23	<i>La forma en que se da la negociación en su empresa sobre aspectos laborales.</i>	Insatisfecho Muy Bastante Algo 1. <input type="checkbox"/> 2. <input type="checkbox"/> 3. <input type="checkbox"/>	Indiferente 4. <input type="checkbox"/>	Satisfecho Algo Bastante Muy 5. <input type="checkbox"/> 6. <input type="checkbox"/> 7. <input type="checkbox"/>

DATOS DESCRIPTIVOS

A.- ¿Cuál es su ocupación?. (Escribala y detalle, por favor, su rama profesional o especialidad. Escriba sólo aquella ocupación que desempeña en su actual puesto de trabajo). En caso de que sean varias, la que le ocupe más tiempo. _____

B.- ¿Cuál es su categoría laboral? (P.e aprendiz, oficial 1º, Ayudante, etc.) _____

83.- Sexo: 1. Varón 2. Mujer

84.- Edad. (Escriba su edad en años). _____

85.- Señale aquellos estudios de mayor nivel que usted llevo a completar:

- 1) Ninguno
- 2) Sabe leer y escribir
- 3) Primarios (ESO, Certificado Escolaridad, Graduado)
- 4) Formación Profesional Primer Grado
- 5) Formación Profesional Segundo Grado
- 6) Bachiller (ES, BUP, COU)
- 7) Titulación Media (Esc. Técnicas, Prof. E.G.B., Graduados Sociales, A.T.S., etc.).
- 8) Licenciados, Doctores, Masters universitarios

86.- Situación laboral:

- 1) Trabajo sin nómina o contrato legalizado.
- 2) Eventual por terminación de tarea o realizando una sustitución,
- 3) Contrato de seis meses o menos.
- 4) Contrato hasta un año.
- 5) Contrato hasta dos años
- 6) Contrato hasta tres años
- 7) Contrato hasta cinco años.
- 8) Fijos.

87. ¿Qué tipo de horario tiene usted en su trabajo?:

- 1) Jornada partida fija. 4) Jornada parcial
- 2) Jornada intensiva fija. 5) Turnos fijos.
- 3) Horario flexible y/o irregular. 6) Turnos rotativos

88. ¿Qué cantidad de horas le dedica cada semana a su trabajo?. _____

89.- Indíquenos en cuál de las siguientes categorías jerárquicas se sitúa usted, aproximadamente en su actual puesto de trabajo dentro de su empresa:

- 1) Empleado o trabajador
- 2) Supervisor o capataz
- 3) Mando intermedio
- 4) Directivo
- 5) Alta dirección o dirección general

90.- ¿Cuál es su antigüedad en la empresa? Años _____ y Meses _____ (91).

Muchas gracias por su colaboración.