



Universitat Oberta
de Catalunya

Investigación cualitativa de las relaciones entre factores internos y externos a las organizaciones desencadenantes de la "Gran Renuncia" (Fenómeno de abandono del puesto de trabajo) y desarrollar estrategias motivacionales en el ámbito laboral.

Investigación de Prácticum 2.

Psicología. Organizaciones y Salud.

Alumna: Ana Isabel Ruiz Vellón

Dirigido por: Prof. Marta Peña Ramos

[Escriba aquí]

Contenido

1.	Justificación de la investigación.....	4
2.	Pregunta de investigación	5
3.	Objetivos generales y específicos	5
4.	Marco Teórico.....	6
5.	Metodología.....	11
	Participantes de la investigación	11
	Instrumentos	13
	Procedimiento analítico.....	14
6.	Resultados.....	15
	6.1 Resultados finales.....	22
7.	Discusión.....	26
8.	Conclusiones.....	30
9.	Futuras líneas de investigación.....	32
10.	Referencias bibliográficas.....	34
11.	Anexos.....	39
a.	Anexo 1: Guion de las entrevistas	39
b.	Anexo 2: Transcripción de las entrevistas	44
	Caso 1. Sector Laboral. Orientadora laboral.....	44
	Caso 2. Sector Dirección de Recursos Humanos.....	49
	Caso 3. Responsable Departamento de Márketing. Multinacional americana situada en España.....	58
	Caso 4. Trabajador que ha salido recientemente de su trabajo. Sector TIC.....	65
	Caso 5. Sector educación. Administrativa.....	70
	Caso 6. Trabajadora que abandona trabajo, y crea su propia empresa. Sector teleoperador.....	76
	Caso 7. Trabajador con más de 25 años de trabajo en el sector educativo y mismo lugar.....	81
	Caso 8. Trabajador. Empresa multinacional.....	85
	Caso 9. Administrativa con más de 25 años en empresa de sector inversor.....	89
c.	Anexo 3: Esquemas finales del análisis cualitativo. Tabla de categorías, códigos y segmentos.....	94
d.	Anexo 4: Modelo consentimiento informado.....	103

Resumen y palabras clave

Como consecuencia de la pandemia de *COVID-19*, el fenómeno de "La Gran Renuncia" es la inclinación de los trabajadores cualificados, a dejar sus empleos de forma voluntaria. Una tendencia observada en naciones desarrolladas como Estados Unidos, el Reino Unido y otros países entre los que se encuentra España. Ante este crecimiento en la rotación laboral en España, se plantea en esta investigación como objetivo, comprender lo que hay detrás de este fenómeno.

Para ello se realiza una investigación con metodología cualitativa, en las que se examina el impacto del teletrabajo, la jornada laboral, el clima laboral, la demanda salarial y la promoción profesional en diferentes entornos laborales en los que se trabaja con una participación de 9 personas cuya edad se encuentra entre 30-65 años. Los criterios de selección se han realizado por pertenecer cada uno/a de ellos/as a los diferentes roles de organización de las empresas, siendo estos los siguientes: directiva (responsable de marketing), responsable de RRHH, orientadora laboral, empleado que ha experimentado cambio de trabajo, administrativa con más de veinticinco años en empresa de sector inversor, trabajador en empresa multinacional sector ferroviario y trabajador con más de veinticinco años en sector educativo.

Los datos recogidos se han efectuado por medio de entrevistas semiestructuradas, desde las que observamos como la flexibilidad y la organización laboral, por lo tanto, la presión y la vida personal, son el resultado principal de la gran rotación laboral. Los resultados destacan la necesidad de que las empresas españolas mantengan una mayor preocupación por sus trabajadores/as.

Palabras clave: Absentismo Laboral, Clima Laboral, Estrategias Motivacionales, La Gran Renuncia, Jornada Laboral, Promoción Profesional, Retención del Talento, Rotación Laboral, Salario, Teletrabajo, Ciclo de vida, Circunstancias personales, Contexto sociocultural.

1. Justificación de la investigación

El término de la “*La Gran Renuncia*” fue acuñado por el catedrático Anthony Klotz (2021), de la Universidad A&M de Texas, para describir el fenómeno que tras los confinamientos (a causa de la epidemia de la enfermedad de la COVID-19), comenzó a darse en EEUU y Reino Unido, y en menor medida en países como Francia y las economías emergentes como Arabia Saudí, Brasil, China, y México donde millones de trabajadores asalariados han abandonado sus puestos de trabajo de forma voluntaria. Como resultado de la alta tasa de cambio de personal en las empresas estadounidenses, ocasionado por este fenómeno denominado la “Gran Renuncia”, se ha observado también que, en otros países con una situación económica similar, se implementan tácticas motivacionales en el ámbito laboral para reducir este fenómeno.

Según Madero (2019), en la teoría de Herzberg (1959) se diferencian aquellos factores que generan satisfacción o no en el trabajo. Herzberg en su estudio diferencia entre los factores de higiene, los cuales no provocan directamente satisfacción en el trabajador, pero sí estos no se poseen, sí pueden provocar insatisfacción. Cabe mencionar, factores como “la seguridad laboral, el buen ambiente laboral y los salarios” (p.4). Y, en segundo lugar, los factores motivacionales, se utilizan para motivar a los trabajadores “dar responsabilidad, ascender, crecimiento personal, reconocimiento en el trabajo” (p.6). Por lo que, según Herzberg, para mejorar la satisfacción y la motivación en el trabajo, se necesita eliminar la insatisfacción laboral, abordar los factores higiénicos y proporcionar factores motivacionales con el fin de satisfacer las necesidades de desarrollo personal y crecimiento de los trabajadores.

Para Juanena (2023) no es “una gran renuncia si no una gran rotación de la mano de obra (p.4)” en cuanto a Europa se refiere. Los trabajadores renuncian a empleos precarios y se busca mejoras en las condiciones laborales, a pesar de la inseguridad laboral y la brecha salarial. Se necesita seguir trabajando con el objetivo de lograr un mercado laboral más justo y sostenible. Según Jeanneau (2023, mencionado por Heyer, 2023) “El auténtico reto es mejorar la calidad del empleo (p.10)”.

En España, la rotación media en las empresas está aumentando, según el último informe de *Randstad Research* de fecha de noviembre de 2022. En este informe se indica que en los últimos 12 meses casi 4 de cada 10 empresas (un 38,5%) han

experimentado incrementos en sus niveles de rotación, mientras que solo un 6,5% declaran haber observado una disminución de este comportamiento.

El propósito de esta investigación es profundizar en entender cómo las interacciones sociales y labores afectan en el comportamiento humano, ya que en función del grado en el que se produzca, las empresas se verían sin la posibilidad de cubrir sus vacantes de personal, a corto plazo ocasionando, serios problemas económicos y de competitividad.

Por todo ello se realiza una investigación cualitativa, con el objetivo de profundizar - en las diferentes variables internas a la organización (organización de la jornada laboral, clima organizacional, demanda salarial, promoción profesional, rotación laboral, estrategia motivacional, absentismo laboral y teletrabajo) y externas (ciclo de vida, circunstancias personales y contexto social y cultural).

2. Pregunta de investigación

¿Cómo intervienen las principales variables internas y externas de las organizaciones en el fenómeno del abandono generalizado de los puestos de trabajo, denominado “La Gran Renuncia”?

3. Objetivos generales y específicos

Objetivo general:

Comprender el comportamiento humano dentro del contexto socio-laboral que influye en el fenómeno del abandono de los puestos de trabajo generalizado, denominado “*La Gran Renuncia*”, a través de variables internas a las organizaciones: la jornada laboral, clima organizacional, demanda salarial, promoción profesional, rotación laboral, estrategias motivacionales, absentismo laboral, y teletrabajo, así como con variables externas: ciclo de vida, las circunstancias personales y el contexto social y cultural.

Objetivos específicos:

1. Averiguar qué estrategias motivacionales son las más adecuadas para minimizar el comportamiento de “*La Gran Renuncia*”.
2. Proponer estrategias para minimizar un impacto importante en la economía y sociedad española.
3. Analizar cómo impacta el comportamiento de “*La Gran Renuncia*” en el clima laboral.
4. Analizar la influencia de las variables, tanto externas como internas en la rotación laboral.

5. Examinar en qué medida las herramientas de las que se disponen de estrategias motivacionales y teletrabajo contribuyen a la retención del talento

4. Marco Teórico

El paradigma laboral está experimentando una transformación significativa, marcada en gran medida por el auge del teletrabajo. Dentro de este hecho se encuadra uno de los fenómenos que más está impactando en las organizaciones, se refiere a la "Gran Renuncia". Este fenómeno no ha pasado desapercibido de la atención en tanto hombres como mujeres en el ámbito de la investigación, empresarial, así como laboral por igual. En el marco de esta investigación, se propone clarificar las complejidades que tiene este fenómeno de "La Gran Renuncia" desde un enfoque holístico, centrándose en variables clave que abarcan desde la organización de la jornada laboral hasta estrategias motivacionales.

Las variables se agrupan en dos tipologías, las internas a la organización (aquellas que pueden ser modificables para la propia organización): organización de la jornada laboral, clima organizacional, demanda salarial, promoción profesional, rotación laboral, estrategia motivacional, absentismo laboral y teletrabajo y las externas a la misma (circunstancias personales de cada trabajador/a): ciclo de vida, circunstancias personales y contexto social y cultural.

Se han elegido estas variables en atención a informes sobre el empleo (Informe Randstad, 2022) y estudios del teletrabajo, como los de Peralta et al., (2020), Santillán, (2020) y Ojeda et al., (2023) por su repercusión en el fenómeno del abandono del puesto de trabajo, qué tan demandado y apreciado se encuentra en las economías occidentales con tasas altas de desempleo.

Abordar estas variables en el marco del fenómeno de "La Gran Renuncia" y en el contexto del teletrabajo permite comprender la complejidad del abandono del puesto de trabajo y proporcionar claves valiosas para las organizaciones que buscan adaptarse a esta nueva realidad laboral. La interconexión de estas variables proporcionará una visión holística que no solo ayudará a explicar por qué los empleados eligen abandonar sus puestos de trabajo, sino también a desarrollar estrategias efectivas para retener el talento en el mundo cambiante del trabajo en remoto o virtual.

Un elemento crítico a la hora de plantearse el abandono o no del empleo y que impacta en las decisiones de los trabajadores, es como se organiza los horarios laborales. Es el

teletrabajo, quien hace plantearse preguntas al trabajador sobre el equilibrio entre la vida laboral y personal. El análisis de la estructura en los horarios laborales será de ayuda para comprender como afecta en la permanencia y satisfacción de los trabajadores en la empresa. Así lo indica Benavides (2022) al decir “el teletrabajo ofrece grandes ventajas, pero también importantes inconvenientes, respecto a las condiciones de trabajo y empleo, las cuales pueden afectar a la salud de la persona que teletrabaja, positiva o negativamente” (p.134).

El teletrabajo, al tiempo que ofrece flexibilidad, también tiene un factor de intensificar el riesgo de agotamiento y estrés. Este factor negativo se ha detectado en gran medida por el alto volumen de trabajadores que han tenido que realizar su actividad profesional durante el confinamiento decretado por la COVID-19 (Real Decreto 463/2020, de 14 de marzo, por el que se declara el estado de alarma para la gestión de la situación de crisis sanitaria ocasionada por el COVID-19). Es de interés relacionar estos riesgos con el absentismo laboral para relacionar si se convierte en un indicador crucial de cómo los desafíos relacionados con el trabajo remoto afectan la salud y el bienestar de los empleados. Analizar este componente nos permitirá identificar los factores que contribuyen al ausentismo y cómo estos impactan en la decisión de abandonar el trabajo.

Los autores Benavides y Silva (2022) definen el teletrabajo como un “*cambio de época*” (p. 134) impulsado por la digitalización y la flexibilidad en el ámbito laboral debido a una serie de causas entre ellas el COVID-19, coincidiendo también con grandes pérdidas laborales en las empresas y la importancia de regularizar el teletrabajo.

El teletrabajo ha sido objeto de estudios, en los que se han evaluado el impacto en la productividad y la satisfacción laboral, como podemos consultar en las referencias de Peralta et al., (2020), Santillán, (2020) y Ojeda et al., (2023) así como Informe de Contratación del Ministerio de Trabajo y Economía Social (2023).

El clima organizacional, que abarca desde la calidad de las relaciones interpersonales hasta la eficacia del liderazgo, es esencial para comprender cómo los empleados se sienten conectados y comprometidos con la organización. Investigar este componente proporciona información sobre la satisfacción laboral y, por ende, la decisión de los empleados de quedarse o abandonar la empresa. Para esta investigación se considera significativo el estudio de esta variable, factor que interviene en la retención del talento. Los autores Bermejo et al. (2022) indican en su estudio de la variable “clima organizacional”, el estado actual y el deseo de los trabajadores/as en cuanto al ambiente laboral, desarrollando una serie de acciones como mejoras a realizar para que esto suceda. Por

otra parte, Ruiz (2021) muestra en su investigación un análisis del clima laboral tanto de empresas públicas como privadas y los elementos clave para influir positivamente en la productividad laboral.

El componente financiero ha sido históricamente un determinante significativo en las decisiones laborales. En cuanto a la demanda salarial, pretensión de los trabajadores como contraprestación a tu actividad laboral, se ha realizado de manera individual o colectiva con el objetivo de mejorar las condiciones económicas (salario-nómina). Huerta et al. (2022) presenta un diagnóstico de la situación de las empresas en España en medio de un tiempo de incertidumbres económicas. Este diagnóstico proporciona información sobre el nivel de oferta disponible de trabajadores con la que pueden contar las organizaciones para satisfacer su propia demanda. Con el teletrabajo, la demanda salarial ha tomado un matiz diferente. Los empleados pueden comparar más fácilmente las ofertas salariales y las condiciones laborales en un mercado globalizado. Analizar este aspecto permite entender cómo las expectativas salariales evolucionan con el teletrabajo y cómo esto incide en la retención de empleados.

La promoción profesional, el progreso del trabajador dentro de la actividad que realiza en la empresa, es un factor que influye también en la permanencia de la organización. Fabregat (2021), en su estudio, destaca la necesidad de “*eliminar la segregación horizontal y vertical*” (p.14) e identificar los obstáculos que existen, para señalar qué aspectos han de considerarse en la promoción o ascenso de las personas trabajadoras sin que exista discriminación de género. Además, a medida que la oficina se redefine en el entorno virtual, la promoción profesional ha adquirido una nueva dimensión. La falta de visibilidad directa puede afectar las oportunidades de crecimiento profesional. Investigar este aspecto dará una visión detallada de cómo las políticas de promoción y desarrollo profesional se alinean con las expectativas de los empleados.

La rotación laboral, un fenómeno que se ha convertido en omnipresente en el ámbito empresarial, ha experimentado también cambios significativos con el advenimiento del teletrabajo. ¿Cómo influyen las tendencias de rotación en la decisión de los empleados de quedarse o mudarse por disponer de la opción de teletrabajar? Analizar este componente permite entender las dinámicas de movilidad laboral en un entorno virtual. Para esta investigación es de interés conocer las motivaciones de la rotación del personal, para conocer la insatisfacción o contento laboral respectivamente. Para ello Espinoza (2021) realiza en su investigación mejoras en los procesos de gestión de los recursos humanos para lograr un desempeño laboral deseable por los trabajadores.

Las estrategias motivacionales son aquellas herramientas que un directivo o líder tiene su disposición para aumentar el compromiso y la motivación entre los empleados, con el objetivo de mejorar la satisfacción laboral. Para investigar sobre el impacto de esta variable, se estudia lo descrito por Custodio (2020), en el que se realiza un análisis de las habilidades de altos cargos y su nivel de motivación laboral. También aparece en el texto de investigación realizado por Flores (2021), en el que identifica factores motivacionales y los tipos distintos de compromiso laboral, el objetivo de realizar un diseño de estrategias que dirijan el comportamiento del trabajador de manera positiva.

Según la investigación realizada por Arellano (2021), cuyo objetivo señalado era “revelar el fortalecimiento del desempeño laboral” resultó válida con “un alto nivel de fiabilidad (p.1)”. Para ello se basaron en la teoría de la motivación laboral, que considera la importancia de impulsar y dirigir a los trabajadores/as hacia el logro de los objetivos de la empresa. Los resultados respaldaron la efectividad implantada, alcanzando un aumento del logro de motivación de entre un 76% y 86% (p.11).

Mencionar también la investigación de Luna (2022), en la que se analizan estrategias motivacionales realizadas durante el confinamiento del estado de alarma decretado por el Real Decreto 463/2020, de 14 de marzo, por el que se declara el estado de alarma para la gestión de la situación de crisis sanitaria ocasionada por el COVID-19. Y, por último, mencionar a Parrales (2022), quien considera en su investigación esta variable como principal herramienta para conseguir efectividad laboral en función del nivel de motivación del empleado/a.

El lenguaje motivacional, como se ha analizado según Noboa (2020), desempeña un papel crucial en el clima laboral y la toma de decisiones en las organizaciones. En su conclusión, indica que este uso de lenguaje, “puede influir en la validación de las decisiones en las empresas, por favorecer un ambiente laboral adecuado, en la toma de decisiones tanto de altos directivos, como de empleados”.

El absentismo laboral, que se define como la ausencia de un trabajador en el puesto de trabajo durante su jornada laboral, se requiere conocer para tener una visión del impacto del fenómeno en estudio, la “*Gran Renuncia*”. Es un buen indicador para poder comparar incluso entre diferentes economías. Claramente, estas ausencias injustificadas afectan a la productividad de la empresa. Espino (2020) investiga los motivos que desencadena la ausencia laboral junto con el ambiente laboral, aportando una visión en la prevención del absentismo con el objetivo de retener el talento que se encuentra en las empresas. Para ello, Ames (2022) en su estudio, aborda la importancia de realizar prácticas en la

gestión de los recursos humanos para poder reducir la insatisfacción de los trabajadores en las empresas.

Márquez (2023), en su investigación realizada en España, se centra en examinar las preferencias de trabajadores (satisfacción laboral) y demandantes de empleo en función de las oportunidades existentes de manera virtual en las empresas. Los resultados indican que “el 84% estarían interesados/as en una oferta laboral en la que se permita trabajar de manera remota, y más del 48% desean tener posibilidad de decidir el tiempo de trabajo desde casa y en la oficina” (pp.18-20).

En el estudio de Guerrero et al. (2023), se centra en investigar con el método cualitativo cómo la Gran Renuncia afecta a la sociedad actual, centrándose en las percepciones de trabajadores y empleadores en organizaciones tanto americana como mexicana. Se investiga también en la exploración del comportamiento organizacional con la utilización de métodos estadísticos llegando a la conclusión que “se resaltan diferencias en las percepciones entre trabajadores y empleadores, lo que sugiere que las estrategias implementadas por los empleadores pueden no ser percibidas de la misma manera por los empleados” (p.13).

Por otra parte, en el artículo de Núñez (2022), destaca la importancia de contar con un Plan de Sucesión en el fenómeno de la Gran Renuncia, demostrando la “necesidad de anticiparse a la marcha del talento clave”. Se señala que “un 73,4% de las empresas sí tiene este Plan de Retención” mediante la promoción del *sentimiento de pertenencia* en el empleado (p.93)

En conclusión, abordar cómo influyen y se relacionan todas estas variables en el contexto del estudio del marco de "La Gran Renuncia" permitirá comprender y aportar claridad a la complejidad de este fenómeno que tiene una naturaleza multifactorial.

5. Metodología

El objetivo del método cualitativo es descrito por Campos (2017) como aquel que pretende entender las acciones de las personas y encontrar razones que las expliquen, para ello se utilizan técnicas como conversaciones directas y participación activa en situaciones para recoger información. En este caso, se lleva a cabo la investigación cualitativa sobre "La Gran Renuncia", para comprender y explicar cuáles son los motivos que existen en el abandono de los puestos de trabajos y qué elementos existen para su prevención.

Validación del instrumento (encuesta)

Con el objetivo de realizar una validación de la encuesta, se realiza la ratificación por medio de la técnica de jueces, que según Escobar (2008, citado en Robles, 2015), "es la técnica cuya realización adecuada desde un punto de vista metodológico constituye a veces el único indicador de validez de contenido del instrumento de recogida de datos o de información" (p.2).

Es por lo que por medio de esta técnica se realiza la ratificación, en la que se selecciona una experta, en el ámbito laboral con años de experiencia en el sector. Es quien, valida positivamente el cuestionario, y tras confirmar la eficacia del instrumento, el cuestionario de veintitrés preguntas, se aplican a la muestra de los nueve participantes.

Participantes de la investigación

La selección de los participantes de la investigación se ha realizado a través de la técnica no probabilística a través de la modalidad de muestreo intencional (o muestreo de juicio). Se han buscado diferentes participantes por sus roles en la actividad laboral y por diferentes estados de su ciclo de vida, inicio de la actividad, finalizado su actividad profesional, entre otros.

A continuación, se indican los roles de cada uno de los participantes.

Participante 1. Mujer. 45 años. Socióloga y Trabajadora social. Máster en Recursos Humanos. Orientadora laboral en una empresa de ámbito rural. Casada. Sin hijos. Nacida y residente en Santander.

Participante 2. Mujer. 40 años. Licenciada en Derecho. Máster de Recursos Humanos. Directora del departamento de Recursos Humanos en una empresa de ámbito jurídico. Casada. Dos hijos. Nacida y residente en Madrid.

Participante 3. Mujer. 38 años. Licenciada en Márquetin y Publicidad. Responsable del departamento de Márquetin en una empresa americana del sector sanitario. Casada. Un hijo. Nacida y residente en Madrid.

Participante 4. Hombre. 45 años. Ingeniero informático. Responsable en departamento tecnológico en empresa (IT) en sector educación. Soltero y sin hijos. Nacido y residente en Madrid.

Participante 5. Mujer. 50 años. Formación Profesional Grado 2. Administrativa en el sector de la educación. Soltera. Sin hijos. Nacida y residente en Madrid.

Participante 6. Mujer. 35 años. Licenciada en Bellas Artes. Teleoperadora en el sector energético. Casada. 2 hijos. Nacida y residente en Santander (Cantabria).

Participante 7. Hombre. 52 años. Licenciado en Psicología. Casado. 3 hijas. Nacido y residente en San Fernando de Henares (Madrid).

Participante 8. Hombre. 63 años. Bachiller superior. Empresa multinacional. Casado. 1 hijo. Nacido y residente en Santander (Cantabria).

Participante 9. Mujer. 50 años. Administrativa. Casada. 1 hijo. Nacida y residente en Madrid.

Durante la búsqueda de participantes, se explicó el cometido de esta investigación y se entregó el consentimiento informado a los participantes para su lectura. Del conjunto de personas contactadas finalmente se incluyeron 9 participantes en el estudio.

Instrumentos

Se realiza una entrevista estructurada a cada uno de los roles descritos para trabajar con las variables objeto de estudio: motivación laboral, percepción del clima laboral, importancia del salario frente a otros condicionantes laborales y el impacto que la jornada laboral tanto presencial y/o teletrabajo. El análisis se realiza a través de los datos e interpretación realizada en las respuestas y opiniones de los participantes, con el objetivo de comprender el fenómeno de “*La Gran Renuncia*”.

Se incorporarán preguntas en las que se analizarán los diferentes aspectos y variables siguiendo el planteamiento que se detalla a continuación.

VARIABLES ASOCIADAS A FACTORES INTERNOS DE LAS ORGANIZACIONES. Son factores internos porque las organizaciones pueden ejercer políticas o decisiones sobre los mismos:

1. Organización de la jornada laboral (preguntas 1 y 2).
2. Clima organizacional (preguntas 3 y 4).
3. Demanda salarial (preguntas 5 y 6).
4. Promoción profesional (preguntas 7 y 8).
5. Rotación laboral en la empresa (preguntas 9 y 10).
6. Estrategias motivacionales (preguntas 11 y 12).
7. Absentismo laboral (preguntas 13 y 14).
8. Teletrabajo (preguntas 15, 16 y 17).

VARIABLES ASOCIADAS A FACTORES EXTERNOS A LAS ORGANIZACIONES. Son factores externos porque pertenecen al ámbito personal y las organizaciones no pueden ejercer políticas o decisiones sobre los mismos:

9. Ciclo de vida (pregunta 18)
10. Circunstancias personales (pregunta 19)
11. Contexto social y cultural (pregunta 20)

Procedimiento analítico

El objetivo que persigue este estudio de investigación es de carácter descriptivo con metodología cualitativa. Se han determinado las dimensiones (variables anteriormente detalladas) para confeccionar un mapa semántico que ayude a interpretar la fenomenología objeto del estudio, la renuncia a un puesto de trabajo cualificado en un contexto sociolaboral actual con un índice paro elevado, 13% de media en España, siendo dos puntos superiores entre las mujeres.

Para realizar la recogida de información se confecciona una entrevista semiestructurada. El uso de la entrevista semiestructurada, como instrumento, permite mayor flexibilidad en la recogida de la información de los participantes. Permitiendo que los propios entrevistados desarrollen sus respuestas con mayor libertad que en una entrevista completamente estructurada en la que solo se puede optar por las respuestas previamente determinadas. Por lo que se está alineado con los planteamientos que señala López y Deslauriers (2011), “La rigidez en el seguimiento de una guía es algo que se debe evitar; en tanto que la flexibilidad para abrirse a nuevas dimensiones del tema, es lo que muchas veces permite la creación de nuevo conocimiento” (p. 7).

El uso de este instrumento, entrevista semiestructurada, también ha brindado la oportunidad de obtener más información de los participantes que se desconocía previamente al inicio de la investigación.

Se aplica el mismo guion de la entrevista a todos los participantes. Las cuestiones se encuentran agrupadas en pares y asociadas a cada una de las variables que se han incorporado al estudio.

Las entrevistas se han grabado para facilitar la transcripción posterior. Se ha puesto especial atención en que las transcripciones se realicen de manera textual y completa, respetando cada palabra utilizada por el entrevistado, incluyendo posibles errores de expresión, reiteraciones, interjecciones, contradicciones, etc.

A los participantes del estudio se les informó del propósito del estudio y se entregó el documento de consentimiento para el tratamiento de sus datos personales y de la grabación de las encuestas. También se informó que sus datos se anonimizan para el estudio para evitar que se asocie las respuestas con la identificación personal. En el anexo 4 se indica el modelo de consentimiento utilizado. las grabaciones de las encuestas una vez procesadas y realizada la transcripción se procede a su eliminación. El tiempo medio en completar la entrevista ha sido de 45 minutos.

Posteriormente, con la información recogida de las entrevistas, se ha aplicado el pertinente análisis cualitativo utilizando como apoyo la herramienta QDA Miner Lite. Para ello, se creó un sistema de categorías proveniente de la tabla confeccionada para la creación del instrumento, que ha facilitado el análisis e interpretación.

6. Resultados

Las variables analizadas (categorías) se agrupan en factores internos y factores externos de las organizaciones. Factores internos son: organización de la jornada laboral, clima organizacional, demanda salarial, promoción profesional, rotación laboral, estrategias motivacionales, absentismo laboral, teletrabajo. En cuanto a los factores externos las variables que se han analizado son el ciclo de vida, circunstancias personales y contexto social y cultural.

Se han analizado los nueve casos a los que se ha aplicado el instrumento de la entrevista. Dos casos se agruparían en el sector de profesionales relacionados con los recursos humanos (casos 1 y 2). El caso (3), una directiva de departamento de Márquetin. (Casos 4, 5 y 6) participantes que han optado por un cambio de empleo. Dos casos con desarrollo profesional de más de 25 años de trabajo (casos 7 y 9), y un caso cercano a la edad de jubilación (caso 9). De esta manera, se ha conseguido tener una visión más completa de la situación del empleo en el sector privado.

Cabe mencionar que uno de los casos de empleado que ha dejado su puesto de trabajo es un profesional del ámbito de las tecnologías de la información.

“(…) Observé una rotación significativa en mi sector, lo que me hizo pensar que había opciones más atractivas disponibles” (Participante 4)

Este sector es muy dinámico en la economía y, por ende, tiene más opciones y ofertas de cambio de empresa y de puesto de trabajo.

El otro caso de empleado corresponde al sector del trabajo administrativo.

“No me ha afectado la rotación laboral, pero entiendo el motivo por el que se produce. Considero que es por mucho control horario, tardes añadidas a la jornada laboral, lo cual ha empeorado con respecto al horario que teníamos anteriormente: solo era de mañanas” (Participante 5)

El último caso, es una empleada en el sector del telemarketing.

“Siempre, ya sea porque les despiden o porque el trabajador se va, en realidad son empresas “de paso”” (Participante 6)

La flexibilidad y la organización de la jornada laboral han ganado una importancia significativa, especialmente con el factor del aumento del teletrabajo. El teletrabajo ha surgido de forma sorpresiva y generalizada como respuesta al confinamiento sufrido en el año 2020 a causa de la pandemia de la COVID-19. Esta modalidad de realizar la jornada de trabajo se ha visto claramente favorecida porque ya existían las aplicaciones y comunicaciones necesarias para llevarse a cabo. Ahora bien, después de este gran ejercicio de teletrabajo que se realizó en casi todas las economías del primer mundo, se ha visto que en muchas de las compañías que apostaron por ello están dando marcha atrás y se vuelve a la presencialidad en la oficina. El resultado es el empleado tanto privado como público está demandando que se mantenga esta modalidad de trabajo en remoto. La capacidad de conciliar la vida laboral y personal, junto con la flexibilidad en los horarios, se ha convertido en un factor crítico para la satisfacción laboral y la retención del empleado.

“El 80% o 90% de personas que conozco, ... lo agradece porque te organizas mejor. Primero te ahorras en transporte, no estas estresado. Te puedes modular y equilibrar. Es cierto que yo apuesto por un modelo hibrido, en el que tengas que ir a la oficina o al punto físico correspondiente X días a la semana o un día a la semana para poder estar con las personas. Pero creo que el teletrabajo es una gran motivación. El miedo quizás sea en la dirección, porque quieren un control exhaustivo como se controlaba antes al empleado, pero ahora no va de control si no de motivar. El problema viene cuando el líder no confía en el empleado” (Participante 3)

Se parte de la hipótesis inicial en que, si la organización de la jornada laboral no permite a los empleados gestionar de manera efectiva su equilibrio entre trabajo y vida personal, podría generar insatisfacción y contribuir a la decisión de abandonar la empresa. La falta de flexibilidad, la presión para estar disponible durante horas específicas o la dificultad para establecer límites claros entre el trabajo y la vida personal pueden ser motivos significativos para que los empleados opten por buscar otras oportunidades laborales.

Según los resultados obtenidos de los/as participantes, podemos decir que los factores internos para la renuncia que influyen en la decisión de renuncia en el ambiente laboral son: la organización de la jornada laboral y el mal clima laboral, seguido de la ausencia

de promoción profesional, estrategias motivacionales y bajos sueldos. También se considera un factor a tener en cuenta, aunque no tan significativo, la ausencia del teletrabajo.

Tanto el ciclo de vida como las circunstancias personales son un motivo a tener en cuenta, entre los participantes, a la hora de tener que abandonar un trabajo. El ciclo de vida, referido a las diferentes etapas por la que pasa el ser humano en su carrera profesional, desde los principios de trabajo en el mercado laboral hasta la jubilación y las circunstancias personales, referidas a los diferentes impactos de las personas y la manera de afrontar las diferentes situaciones vividas, algunos de los participantes señalan lo siguiente:

“Implica que perciba el trabajo como el que tengo, porque me da una estabilidad que es la que necesito. Anteriormente sí lo pensé, pero actualmente no se me ha pasado ni por la cabeza” (Participante 9)

“Renunciaría a mi trabajo por otra oferta relaciona con otras metas personales u otra oferta en la que tuviera mayor remuneración salarial” (Participante 7)

Se ha manifestado que el entorno socio cultural afecta menos en la toma de decisiones.

“Soy una persona que, por mi estilo de vida, y familiar de relación social y por la gente que me rodea hubiera sido obvio que me hubiera graduado, pero me dio igual no hacerlo. Tome la decisión de no hacerlo y nadie opinó respecto a ello. Tomé la decisión pensando que era una mala decisión, pero me sorprendió que nadie me criticara. No hay que tomar una decisión por el qué dirán” (Participante 9)

“A mí ya no me influye nada” (Participante 8)

“(…) con los años uno se vuelve totalmente ajeno a las expectativas de los demás procedan de la sociedad y/o cultura que procedan” (Participante 1)

“El tema de los valores sociales que preguntas, también tiene un impacto significativo, no cabe duda. A medida que evolucionan las sociedades, lo que en una época era lo más importante, en otra puede pasar a un segundo plano. Por lo que estos aspectos tienen impacto en la forma en que los empleados ven su trabajo y su carrera profesional” (Participante 2)

En cuanto a los factores externos para la Renuncia, podemos decir según las variables analizadas que más de la mitad de las renuncias, de entre los entrevistados/as, se ven influenciados por aspectos personales y/o individuales que afectan al trabajador/a

directamente (circunstancias personales). Menos de la mitad de los/as encuestados/as el ciclo de vida, puede influir en la decisión de renuncia del puesto de trabajo debido a una búsqueda de oportunidades mejores. Y por último, el menos influyente aunque considero importante para los/as participantes es el contexto socio-cultural, en el que se incluyen normas, expectativas sociales y entorno, así como los valores culturales.

Es importante destacar que la importancia relativa de las variables estudiadas puede variar según el sector económico, la cultura organizacional e incluso por las preferencias individuales. El alcance del estudio se centra en analizar qué factores pueden contribuir más al cambio de empleo sin llegar a detalles de actividades o sectores productivos.

Según lo analizado, podemos considerar que las áreas clave en las que las organizaciones pueden focalizarse para la satisfacción de sus empleados, es la conciliación, las relaciones interpersonales y la flexibilidad laboral.

Se ha realizado la identificación de los códigos y se han definido en la siguiente tabla.

Categoría (variable)	Código	Definición del término código
Absentismo laboral	Aumento absentismo	Cuando el abandono del puesto de trabajo sin justificación en media es superior al habitual.
Absentismo laboral	Desconfianza	Se refiere a la falta de credibilidad hacia compañeros de trabajo, superiores, o la organización en general, lo que puede generar un ambiente tenso, falta de colaboración y dificultades en la comunicación, afectando negativamente la productividad y el bienestar laboral.
Absentismo laboral	Normalidad laboral	Se refiere al estado en el que las actividades y operaciones dentro de una organización se desarrollan de manera regular y esperada, sin la presencia de circunstancias extraordinarias o disruptivas que afecten al funcionamiento habitual del trabajo.
Absentismo laboral	Salud	Es un estado de bienestar físico, mental y social en el cual una persona se encuentra en equilibrio con su entorno, capaz de realizar sus actividades laborales de manera efectiva.
Ciclo de vida	Balance laboral y personal	Es al equilibrio satisfactorio entre las responsabilidades y demandas de la vida laboral y las necesidades y deseos personales fuera del trabajo.
Ciclo de vida	Final carrera	Última etapa laboral que tiene un trabajador cuando se aproxima a su edad de jubilación.
Ciclo de vida	Inicio carrera	Momento en el que se comienza la experiencia laboral.
Ciclo de vida	Objetivos y prioridades	Son las metas individuales y las áreas de enfoque que un empleado considera importantes para su desarrollo profesional y su bienestar personal.
Ciclo de vida	Oportunidades	Cuando se ofrece un desarrollo profesional dentro de la misma organización.
Ciclo de vida	Temporalidad	Se refiere a la naturaleza temporal o de corto plazo de un contrato de trabajo.
Circunstancias personales	Distancia al puesto de trabajo	En las grandes urbes la distancia al puesto de trabajo es un tema que preocupa al trabajador y puede, en algunas circunstancias, provocar que el trabajador abandone la empresa.
Circunstancias personales	Estado anímico	En el ámbito laboral se refiere a emociones y el estado de ánimo general de un empleado en el entorno de trabajo, que pueden influir en su comportamiento, desempeño, relaciones interpersonales y satisfacción laboral.
Circunstancias personales	Motivación	Define cuáles son los motivos esgrimidos por los participantes para abandonar el puesto de trabajo en relación con sus circunstancias personales.
Clima organizacional	Atención al cliente	Es el servicio proporcionado por una empresa para asistir y resolver las necesidades, preguntas o problemas de sus clientes.

Clima organizacional	Bienestar laboral	Este concepto engloba las prácticas y políticas que una empresa implementa para asegurar la salud, seguridad, satisfacción y desarrollo profesional de sus empleados, promoviendo un entorno de trabajo positivo y motivador.
Clima organizacional	Clima negativo	Hace referencia al conjunto de percepciones y sensaciones que los empleados tienen sobre su entorno de trabajo, incluyendo aspectos emocionales, relacionales y organizativos, que influyen en su motivación, satisfacción y rendimiento de forma negativa.
Clima organizacional	Comunicación	Proceso mediante el cual se intercambia información y se transmiten mensajes entre los miembros de la entidad, incluyendo empleados, directivos y equipos.
Clima organizacional	Desventaja trabajo remoto	Hace referencia a las desventajas de realizar trabajo en remoto, que es cuando los empleados realizan sus tareas y responsabilidades profesionales fuera de las instalaciones físicas de la empresa, utilizando tecnologías de la información y la comunicación (TIC).
Clima organizacional	Relaciones interpersonales	Hacen referencia a las interacciones y vínculos que se establecen entre compañeros de trabajo, supervisores y subordinados dentro de una organización. Estas relaciones afectan la comunicación, colaboración, y el ambiente laboral, influyendo en la satisfacción, productividad y bienestar de los empleados.
Contexto social y cultural	Expectativas sociales y culturales	Hace referencia a las normas, valores y comportamientos que una sociedad o cultura considera apropiados y deseables dentro del entorno sociocultural del momento.
Contexto social y cultural	Valores sociales	Son principios y creencias compartidos por una comunidad o sociedad que guían el comportamiento y las interacciones de sus miembros, promoviendo la cohesión y el bienestar colectivo.
Demanda salarial	Desarrollo profesional	Hace referencia al proceso continuo de adquisición de habilidades, conocimientos y experiencias que permiten a un empleado mejorar su desempeño laboral y avanzar en su carrera profesional.
Demanda salarial	Estabilidad laboral	Es cuando no existe una incertidumbre o falta de seguridad respecto a la continuidad y permanencia en el puesto de trabajo.
Demanda salarial	Inestabilidad laboral	Hace referencia a la incertidumbre o falta de seguridad que sienten los empleados respecto a la continuidad y permanencia de su empleo.
Demanda salarial	Insatisfacción retributiva	Es la percepción del trabajador cuando sus expectativas de remuneración se encuentran por debajo de lo esperado.
Demanda salarial	PYME vs Gran Empresa	Diferencias que hay entre una pequeña y mediana empresa con respecto a una gran empresa.
Demanda salarial	Reconocimiento profesional	Se refiere a cuando se valor y se aprecia las habilidades, logros y contribuciones de un empleado en el ámbito laboral.
Demanda salarial	Satisfacción retributiva	Es cuando un empleado siente que su salario está acorde, considerando no solo la cantidad recibida, sino también la equidad y justicia percibidas en relación con sus responsabilidades, el mercado laboral y sus expectativas personales.
Estrategias motivacionales	Políticas de motivación	Se denominan políticas de motivación al conjunto de estrategias y prácticas implementadas por una organización para estimular y mantener altos niveles de compromiso, satisfacción y rendimiento entre sus empleados.
Organización laboral	Conciliación	Hace referencia a cuando existe equilibrio entre las responsabilidades y demandas del trabajo y las necesidades y obligaciones personales y familiares.
Organización laboral	Cronotipo	El cronotipo es una clasificación de los ritmos circadianos individuales y determina en qué momento del día una persona se siente más activa y alerta.
Organización laboral	Flexibilidad	Es la capacidad de adaptar las condiciones de trabajo, como los horarios, el lugar de trabajo y las modalidades de empleo, para satisfacer tanto las necesidades de los empleados como las de la empresa.
Organización laboral	Intereses de la organización	Cuando se alude a que los intereses de la organización se anteponen a los intereses o derechos laborales de los empleados.
Organización laboral	Teletrabajo	Modalidad laboral en la que los empleados realizan sus tareas y responsabilidades profesionales fuera de las instalaciones físicas de la empresa, utilizando tecnologías de la información y la comunicación (TIC) para mantenerse conectados y cumplir con sus funciones.

Promoción profesional	Cultura organizativa	Corresponde al conjunto de valores, creencias, normas y prácticas compartidas que caracteriza a una organización, influenciando la conducta y las decisiones de sus miembros y determinando el ambiente de trabajo.
Promoción profesional	Formación	Uno de los factores que potencian la promoción profesional es la capacitación y mejora de los conocimientos que se adquieren de forma rápida a través de formaciones, tanto grupales como individuales.
Promoción profesional	Modalidad laboral	Hace referencia a las formas de desarrollar la actividad profesional, de forma presencial, en remoto, media jornada, etc.
Promoción profesional	Movilidad funcional	Es la capacidad de un empleado para adaptarse a diferentes funciones o responsabilidades dentro de la misma organización, permitiendo flexibilidad en el rol y facilitando el desarrollo de diversas habilidades.
Promoción profesional	Movilidad internacional	Hace referencia a la movilidad geográfica a otros países de los trabajadores para buscar mejoras profesionales.
Rotación laboral en empresa	Abandono por mimetización	Se refiere a la situación en la que un empleado decide dejar su puesto de trabajo debido a la influencia de la alta tasa de rotación de personal en la organización.
Rotación laboral en empresa	Calidad gerencial	Es la capacidad de los líderes y directivos de una organización para planificar, coordinar, dirigir y controlar eficazmente las actividades y recursos de la empresa.
Rotación laboral en empresa	Cambios organizacionales	Hace referencia a las modificaciones planificadas en la estructura, procesos, políticas o cultura de una organización con el objetivo de mejorar su eficiencia, adaptarse a nuevas condiciones del entorno, resolver problemas o aprovechar oportunidades de crecimiento.
Rotación laboral en empresa	Cargas familiares	Se refieren a las responsabilidades y obligaciones que una persona tiene hacia su familia, incluyendo el cuidado de hijos, cónyuges, padres u otros familiares dependientes. Estas cargas pueden influir en la vida laboral y personal de un individuo.
Rotación laboral en empresa	Crisis económica	Periodo de deterioro significativo en la actividad económica de un país o región, caracterizado por una disminución en la producción, el empleo, el consumo y la inversión.
Rotación laboral en empresa	Jubilación	Situación por la que un empleado deja de trabajar de manera permanente, generalmente al alcanzar una cierta edad o cumplir con los requisitos de años que establece la legislación, recibiendo a cambio una pensión económica en función del nivel de cotización realizada.
Rotación laboral en empresa	Liderazgo	Es la capacidad de influir, motivar y dirigir a un grupo de personas hacia el logro de metas y objetivos comunes, mediante la comunicación efectiva, la toma de decisiones y la inspiración para el desarrollo personal y profesional.
Rotación laboral en empresa	Nuevas incorporaciones	Personal que lleva poco tiempo de dedicación a la empresa, menos de 2 años.
Rotación laboral en empresa	Pandemia	Hace referencia al periodo de recesión a causa de la COVID-19 que afectó mundialmente en los años 2020 y 2021.

Se realiza el análisis de frecuencias de los códigos encontrados a lo largo de las 9 entrevistas (casos) con el consiguiente resultado:

	Cuenta	% Códigos	Casos	% CASOS
 Organización laboral				
• Concliación	21	7,2%	9	100,0%
• Cronotipo	1	0,3%	1	11,1%
• Flexibilidad	14	4,8%	7	77,8%
• Intereses de la organización	2	0,7%	2	22,2%
• Teletrabajo	24	8,2%	9	100,0%
 Clima organizacional				
• Atención al cliente	2	0,7%	2	22,2%
• Bienestar laboral	8	2,7%	6	66,7%
• Clima negativo	12	4,1%	6	66,7%
• Comunicación	4	1,4%	3	33,3%
• Desventaja trabajo remoto	11	3,8%	8	88,9%
• Relaciones interpersonales	13	4,4%	9	100,0%
 Demanda salarial				
• Desarrollo profesional	9	3,1%	6	66,7%
• Estabilidad laboral	2	0,7%	1	11,1%
• Inestabilidad laboral	3	1,0%	2	22,2%
• Insatisfacción retributiva	12	4,1%	8	88,9%
• PYME vs Gran Empresa	5	1,7%	2	22,2%
• Reconocimiento profesional	10	3,4%	5	55,6%
• Satisfacción retributiva	1	0,3%	1	11,1%
 Promoción profesional				
• Cultura organizativa	9	3,1%	6	66,7%
• Formación	2	0,7%	2	22,2%
• Modalidad laboral	7	2,4%	7	77,8%
• Movilidad funcional	1	0,3%	1	11,1%
• Movilidad internacional	1	0,3%	1	11,1%
 Rotación laboral en empresa				
• Jubilación	2	0,7%	2	22,2%
• Abandono por mimetización	11	3,8%	9	100,0%
• Nuevas incorporaciones	1	0,3%	1	11,1%
• Pandemia	1	0,3%	1	11,1%
• Crisis económica	1	0,3%	1	11,1%
• Cambios organizacionales	2	0,7%	2	22,2%
• Calidad gerencial	1	0,3%	1	11,1%
• Liderazgo	1	0,3%	1	11,1%
• Cargas familiares	1	0,3%	1	11,1%

	Cuenta	% Códigos	Casos	% CASOS
 Estrategias motivacionales				
• Políticas de motivación	19	6,5%	9	100,0%
 Absentismo laboral				
• Normalidad laboral	6	2,0%	6	66,7%
• Salud	9	3,1%	6	66,7%
• Desconfianza	4	1,4%	3	33,3%
• Aumento absentismo	1	0,3%	1	11,1%
 Ciclo de vida				
• Temporalidad	1	0,3%	1	11,1%
• Objetivos y prioridades	5	1,7%	2	22,2%
• Oportunidades	3	1,0%	3	33,3%
• Balance laboral y personal	9	3,1%	7	77,8%
• Inicio carrera	2	0,7%	2	22,2%
• Final carrera	5	1,7%	4	44,4%
 Circunstancias personales				
• Motivación	9	3,1%	7	77,8%
• Estado anímico	5	1,7%	4	44,4%
• Distancia al puesto de trabajo	1	0,3%	1	11,1%
 Contexto social y cultural				
• Expectativas sociales y culturales	9	3,1%	8	88,9%
• Valores sociales	10	3,4%	7	77,8%

La columna cuenta indica el número de apariciones del código en los segmentos de texto de las 9 entrevistas (casos). El porcentaje de casos indica en qué proporción el código se encuentra en cada uno de los casos. Un 100% indica que ese código se encuentra en las 9 entrevistas.

6.1 Resultados finales

La totalidad de los entrevistados manifiestan que tanto en la conciliación laboral (organización laboral) como las relaciones interpersonales (clima organizacional), son importantes a tener en cuenta en todos los casos.

Participante 9: “trabajo virtual ayuda a la conciliación de la vida familiar”

Participante 7: “grandes empresas sí, pero todavía quedan pequeñas pymes que no”

Participante 6: “la conciliación no existe”

Participante 4: “la conciliación entre trabajo y vida personal se volvió cada vez más difícil”

Participante 3: “Lo ideal es un híbrido, que se puede conseguir siempre que haya un equilibrio”

Las desventajas del trabajo remoto (clima organizacional) y insatisfacción retributiva (demanda salarial) son áreas problemáticas, afectando significativamente a la mayoría de los participantes encuestados.

Participante 9: “no hay muy buenas relaciones de trabajo”

“Un ambiente laboral virtual me parece pobre”

Participante 6: “el entorno virtual no ayuda nada”

Participante 9: “Por lo general no, pero es verdad que parece que la gente es inconformista”

Participante 4: “El salario también ha sido un factor significativo en mi decisión de abandonar el trabajo”

Participante 2: “Considero que no se alinea en muchos casos, la cualificación con el salario que los trabajadores y trabajadoras perciben”

Por otro lado, entre los encuestados se tiene menos en cuenta en la organización del trabajo, la flexibilidad y la modalidad laboral en la promoción profesional, así como el bienestar laboral (clima organizacional) y reconocimiento profesional (demanda salarial), aunque se consideran esenciales no se tienen tan en cuenta.

Participante 9: “jornada en la q haya una entrada y salida abierta, en un margen de 2 horas tarde o mañana q puedas entrar o salir dos horas antes o después”

Participante 7: “horario de entrada y salida fuera flexible siempre y cuando se cumpla con las horas del contrato”

Participante 3: “dos últimas empresas que he estado (una americana, y la otra inglesa) sí se han preocupado por el trabajador”

Participante 9: “ambiente de trabajo lo dan las personas no la organización”

En referencia al contexto social y cultural, la mitad de los participantes se sienten influenciados en las expectativas sociales y culturales, tienen un impacto significativo en su entorno y decisiones. Se incide en haber sido influenciados/as en una época más joven. De esta manera podemos indicar opiniones de los participantes encuestados/as:

Participante 1: “Totalmente influyentes. Pero bueno, con los años uno se vuelve totalmente ajeno a las expectativas de los demás procedan de la sociedad y/o cultura que procedan”

“Actualmente, mi visión del trabajo, así como de mi carrera profesional no está influenciada por los valores sociales”

Participante 5: “En mi cultura o en mi entorno y actualmente no me influye el entorno, pero sí recuerdo influirme en la edad de 20 – 25 años”

“(…) mayor individualidad y egoísmo en el entorno, lo que hace que tenga un impacto negativo en mi trabajo”

Participante 7: “Los valores sociales y normas de ciertos puestos directivos han influido de forma muy negativa en mi vida laboral”

En contraste con los casos anteriores, no se han visto influidos/as

Participante 9: En mi caso no ha influido nada. (...) No hay que tomar una decisión por el qué dirán”

“Antes, por parte del trabajador había más compromiso, más sentir que había derechos y obligaciones. Ahora, veo generaciones nuevas en la empresa que tienden a priorizar mucho su vida personal, y exigir derechos y comprometerse con menos obligaciones, por lo que creo que hay menos responsabilidad y sacrificio. Esto, a los de mi generación nos duele saber que esto es así. Se debe corregir como sociedad”

Mientras en algunos de los casos encuestados/as se sienten influenciados/as y juzgados/as por las normas sociales, en otros de los casos ha existido una mayor independencia.

Por otro lado, la mitad de los participantes se sienten influenciados en el contexto social y cultural, sienten que las expectativas sociales y culturales tienen un impacto significativo en su entorno y decisiones. Algunas de las personas inciden sobre todo en haber sido influenciados/as en época más joven. De esta manera se selecciona algunas de las opiniones más destacadas de los participantes encuestados/as:

Participante 1: ““Totalmente influyentes. Pero bueno, con los años uno se vuelve totalmente ajeno a las expectativas de los demás procedan de la sociedad y/o cultura que procedan”

“Actualmente, mi visión del trabajo, así como de mi carrera profesional no está influenciada por los valores sociales”

Participante 5: “En mi cultura o en mi entorno y actualmente no me influye el entorno, pero sí recuerdo influirme en la edad de 20 – 25 años”

“(…) mayor individualidad y egoísmo en el entorno, lo que hace que tenga un impacto negativo en mi trabajo”

Participante 7: “Los valores sociales y normas de ciertos puestos directivos han influido de forma muy negativa en mi vida laboral”

En contraste con los casos anteriores, no se han visto influidos/as

Participante 9: En mi caso no ha influido nada. (...) No hay que tomar una decisión por el qué dirán”

“Antes, por parte del trabajador había más compromiso, más sentir que había derechos y obligaciones. Ahora, veo generaciones nuevas en la empresa que tienden a priorizar mucho su vida personal, y exigir derechos y comprometerse con menos obligaciones, por lo que creo que hay menos responsabilidad y sacrificio. Esto, a los de mi generación nos duele saber que esto es así. Se debe corregir como sociedad”

Mientras en algunos de los casos encuestados/as se sienten influenciados/as y juzgados/as por las normas sociales, en otros de los casos ha existido una mayor independencia.

Las circunstancias personales de los participantes revelan que en la mayor parte de los participantes si influyen las circunstancias personales en la satisfacción o bienestar del empleo. Es la motivación una de las variables para siete de los participantes a destacar. Es por todo esto, por lo que es a considerar por las empresas que estos factores sean apoyados para crear entornos laborales que favorezcan el bienestar físico y mental de trabajadores/as.

Algunas de nuestros participantes nos indican lo siguiente:

Participante 1: (...) “subraya la importancia de la salud física en la vida laboral”

Participante 2: “reconoce que las responsabilidades familiares y la salud de los empleados son factores que pueden llevar a la renuncia. La implementación de cursos de "mindfulness" como una respuesta a los problemas de estrés laboral es un ejemplo

de cómo las organizaciones pueden abordar las necesidades de bienestar de sus empleados”

Participante 5: “resalta el ambiente de trabajo y las responsabilidades familiares como factores cruciales, lo que sugiere que un entorno laboral positivo y el equilibrio entre trabajo y vida personal son fundamentales para la satisfacción y la retención de los empleados”

Finalmente, el ciclo de vida sí influyen en la percepción del trabajo y la decisión de seguir o abandonar el puesto de trabajo. Las/os participantes encuestados/as indican en su mayoría la influencia de esta variable

Participante 1: “Mis prioridades personales se han visto influenciadas por mi trabajo inevitablemente”

Participante 2: “En general, entiendo que todas las organizaciones deberían de poder mitigar el fenómeno de la “Gran Renuncia” y retener a su talento clave al abordar estos factores personales y proporcionar un entorno de trabajo que satisfaga las necesidades individuales de los empleados”

“Lo que sí podemos hacer y hacemos, es brindar recursos para ayudar a los empleados a enfrentarse a sus propios desafíos personales, en espera de que esto ayude a mejorar la satisfacción y el compromiso en su trabajo. Al abordar estas necesidades individuales, podemos reducir la probabilidad de que los empleados renuncien a sus puestos y mantener un equipo comprometido y productivo”

Participante 3: “Uno de los factores que más me interesan es la posibilidad de una mejora de la carrera profesional y, por tanto, un reconocimiento a través de una mejora salarial”

Participante 5: “Considero el ambiente de trabajo primordial en el día a día”

7. Discusión

En cuanto a los resultados fruto de los datos recogidos en las entrevistas realizadas se destacan los siguientes resultados:

1. Existe poca orientación a la conciliación familiar en la organización de la jornada laboral debido a la desconfianza hacia el trabajador/a, a excepción de empresas

de ámbito más internacional. Estas últimas sí que comienzan a tomarse más medidas en este aspecto.

2. Según las manifestaciones de los entrevistados señalar que, en España, no se está aplicando la flexibilidad laboral a nivel general, salvo escasas excepciones.
3. El clima organizacional tiene repercusión en la calidad del servicio que se presta a los clientes y/o consumidores. Al igual que con la organización de la jornada se manifiesta que en España no se tiene un especial cuidado ni tratamiento a diferencia de compañías americanas y/o inglesas, en las que sí se tiene más presente esta variable. Se entiende que cuidando este aspecto se podrá ofrecer mejor servicio de los clientes que redundará en mejores beneficios para las empresas.
4. Con respecto a la demanda salarial, por parte de los participantes en el estudio, no se percibe que exista una relación equitativa entre cualificación profesional del empleado/a y salario a percibir. Se incide, sobre todo, en que existe diferencia de salarios entre las pymes y las grandes empresas multinacionales. Mientras que, en estas últimas, los salarios son mayores, se incorporan además beneficios sociales para el empleado, que en las pymes no se encuentran.
5. Existe poca posibilidad de promoción profesional como consecuencia de la falta de preocupación por parte de las empresas españolas hacia el trabajador y la poca formación que se ofrece, a diferencia de empresas multinacionales en las que tanto la promoción como la formación sí se realizan.
6. En cuanto a la rotación laboral, existe hay gran rotación en las empresas, en algunas ocasiones por políticas de empresa, pero no se considera una causa que influya en el abandono del puesto.
7. El ciclo de vida y las circunstancias personales nos hacen comprender las respuestas de nuestros participantes, que se encuentran entrelazadas con las decisiones laborales tomadas en un momento dado. Esto resalta la importancia de tener presente el contexto vital y las circunstancias específicas de cada persona, en el momento de tener que analizar decisiones profesionales y/o laborales.
8. El contexto socio cultural, parece seguir siendo uno de los factores en la toma de decisiones, priorizando sus valores personales y circunstancias. Esto indica un cambio hacia una autonomía mayor en la trayectoria laboral de las personas,

sobre todo a medida que las personas adquieren mayor seguridad y confianza en sí mismas. De esta manera, los trabajadores en su mediana edad se pueden decir que se reconsideran las prioridades. Según los participantes seleccionados, se inclinan a seguir un estilo de vida y decisiones basados en sus propias valoraciones más que en las normas sociales.

Una vez más a excepción de las empresas multinacionales, en España las estrategias motivacionales no se dan habitualmente, aunque serían bien recibidas por el/la trabajador/a.

El absentismo laboral no se da de forma elevada en las empresas, por lo que no sería causa de abandono. En todo caso, un posible indicador del malestar en el puesto de trabajo.

Destacar, la falta de implementación del teletrabajo en las empresas a pesar de la insistente solicitud por parte de los trabajadores. Esta falta de implementación hay que buscarla en una falta de confianza y/o normas que la ordenen, aunque no sería en la mayoría de los casos un factor determinante de abandono laboral. En las empresas multinacionales sí están implantadas estas medidas permitiendo al trabajador, ahorro en transporte, en tiempo, conciliación laboral.

En cuanto a los factores que más influyen en la toma de la decisión de la renuncia del puesto de trabajo destaca sobre el resto, la organización de la jornada laboral. Le sigue ausencia de estrategias motivacionales y de promoción profesional.

En la situación actual de la sociedad en que tanto el hombre como la mujer se encuentran incorporados en el mundo laboral, se crean tensiones por el cuidado de los familiares que en periodos históricos anteriores no se daban, En este contexto, se valora de forma relevante la capacidad de las organizaciones para permitir la conciliación laboral y familiar.

Con respecto al absentismo laboral no se ha detectado una influencia relevante en ninguna de las variables del primer eje. En todo caso, los datos recabados de los entrevistados indican que existe absentismo asociado a cuestiones de salud, en el caso de problemas psicológicos las bajas suelen extender en meses.

En nuestra investigación, se destaca la importancia de la flexibilidad en el entorno laboral. Mientras en la pandemia (COVID-19) el teletrabajo se convierte en una modalidad de suma importancia por las ventajas que conlleva, en nuestra investigación

no se considera tan relevante, coincidiendo con Benavides (2022) al indicar que en función de las necesidades de cada persona el teletrabajo puede afectar positiva o negativamente.

En cuanto al clima organizacional, en la línea de Bermejo et al, (2022) y Ruiz (2021) quienes consideran que para que exista productividad entre los empleados y compromiso es importante el buen ambiente laboral, se confirma por medio de los resultados obtenidos que un mal clima laboral es uno de los factores determinantes en la decisión de renuncia en el empleo. Se indica entre los encuestados, la falta de relaciones interpersonales y un liderazgo eficaz, como factores que dañan el ambiente laboral en una organización.

Por otro lado aunque Huerta et al. (2022) incide en la confianza de la evolución salarial en el mercado globalizado, se refleja en nuestros resultados insatisfacción salarial en el/la empleado/a, razón destacable y motivo importante para una búsqueda hacia otras oportunidades laborales. Otro de las motivaciones que nuestros resultados nos indican es que la falta de estrategias motivaciones en la mayoría de las empresas, es otra decisión de abandono por parte del trabajador/a, como así resalta Arellano (2021), quien nos señala la importancia de la motivación laboral en las empresas.

Un papel muy importante en la satisfacción laboral se considera el ciclo de vida. Los resultados nos señalan que tanto la responsabilidad familiar en la adultez como las diferentes etapas en el ciclo de vida personal, influyen en la decisión de permanecer o abandonar un empleo.

Para terminar, según los entrevistados en menor medida es el contexto socio-cultural el que menos influye en la actualidad, pese a que en ciclos de vida anterior sí ha sido influenciados

Por todo ello podemos deducir, que es importante que sean consideradas las circunstancias personales, la flexibilidad laboral, la oportunidad de crecimiento laboral por las organizaciones, para asegurar una menor rotación de personal y promover el mayor bienestar entre trabajadores/as

8. Conclusiones

La flexibilidad laboral y el teletrabajo son valorados como medio de conciliación en la vida personal y laboral de trabajadores/as (participantes 3, 7 y 9). Estas variables coinciden con la hipótesis de la falta de flexibilidad puede llevar a la insatisfacción y a la decisión de abandonar la empresa, aunque el teletrabajo es beneficioso, se indica que puede afectar negativamente las relaciones laborales.

Con el fin de minimizar la renuncia, los participantes tienen en cuenta las áreas siguientes para permanecer en la empresa. Estrategias motivacionales, las cuales deben enfocarse en la flexibilidad laboral, conciliación de la vida laboral y personal, y reconocimiento profesional.

La satisfacción laboral es fundamental para la retención de las personas en las empresas, en la que las relaciones interpersonales manifiestan su importancia. Indicar que tanto las circunstancias personales como el ciclo de vida personal también son significativos en la decisión de abandonar el empleo, aunque los participantes encuestados indicaron que la estabilidad laboral y la remuneración son importantes debido a las responsabilidades familiares siendo esta la que tiene un peso importante a la hora de influir en la decisión de renuncia a un cambio de trabajo por la responsabilidad familiar. Se evidencia en las respuestas de los (participantes 4, 6, 9)

Se considera que los resultados están en línea con los objetivos tratados, dando importancia a la relevancia de la flexibilidad laboral, el ambiente organizacional y las situaciones personales en el contexto de "La Gran Renuncia". Las estrategias de motivación y el trabajo remoto son fundamentales para la retención del talento, y las empresas deben centrarse en crear un entorno que equilibre las necesidades laborales y personales de sus empleados para reducir el impacto.

Se ha dado respuesta a los objetivos de estudio planteados. Como objetivo general, describir y explicar "La Gran Renuncia", teniendo en cuenta variables como el teletrabajo, la organización de la jornada laboral, el clima organizacional, la rotación laboral, estrategias motivacionales, absentismo, demanda salarial, la promoción profesional, el ciclo de vida, las circunstancias personales y el contexto sociocultural. A través de las entrevistas estructuradas realizadas se evidencia que la combinación de una jornada laboral poco flexible, un clima organizacional distante y demandas salariales insatisfechas son factores clave que contribuyen al abandono del puesto de trabajo. En este sentido, esto tiene un impacto negativo a la hora de que el trabajador considere

permanecer en la misma empresa y es lo que mueve a los trabajadores a la búsqueda de otros empleos acordes a las respuestas. En este sentido coincide con lo expuesto por Gente y Gestión (2022, citado en Bermejo et al., 2022), quienes afirman que “Un clima saludable logra que las personas rindan satisfactoriamente en sus tareas diarias, y abre camino a un buen desempeño laboral, situación que facilita las evaluaciones, la retroalimentación, los procesos internos, y toda la cadena de gestión interna. Así que, el clima laboral no es el resultado de una buena administración, es la prioridad para una buena administración” (p. 4).

Además, en los objetivos específicos del estudio, se ha abordado como averiguar qué estrategias son las más adecuadas para minimizar el comportamiento de “La Gran Renuncia”, recopilando información relevante sobre la influencia de estas estrategias ofrecidas por los participantes:

(Participante 2) - “(...) Hace tiempo se comenzó a realizar encuestas para saber la satisfacción general laboral y se pensó que iban a mejorar aspectos, pero esas encuestas donde se mostraba el malestar ¡no sabemos nadie donde fueron a parar!. Por mi parte hice el estudio y análisis, pero no se realizó nada más. Una pena, la verdad”

(Participante 3) - “(...) He tenido suerte en las empresa en la que he estado y muchas acciones de eventos, programas de innovación, sacar ideas de todos los empleados para poner programas en marcha. (...)”

(Participante 5) - “Al no realizar ninguna estrategia de motivación, la verdad es que en general nos hemos sentido en estos últimos dos años poco motivados, bueno, nada motivados. Con anterioridad nos daban días libres por acudir a ferias, a eventos, congresos o cualquier otro evento que se realizara”

(Participante 9) - “Se han realizado mensualmente reunión de toda la empresa donde se explica las nuevas actividades que los departamentos realizan con el fin de que todos sepan lo que los departamentos realizan y para hacer grupo y ver la empresa de una forma general. A mi juicio, no sé si vale para algo, pero una motivación no es”

“Siempre son bien percibidas, pero deben de ser muy bien pensadas y que aporten algo al empleado, de lo contrario parece que te dan un caramelo y no lo es. Si son cosas bobas puedes percibirlo como negativo”

Según lo indicado, los participantes del estudio han expresado que la presencia de estrategias motivacionales y un ambiente laboral en el que se sientan apoyados y

valorados sí podría cambiar su perspectiva y disminuir así, la búsqueda de oportunidades laborales fuera de la empresa.

En base a la información proporcionada, algunas de las propuestas de mejora a considerar podrían ser las siguientes:

- Implementación de Flexibilidad laboral y teletrabajo. La flexibilidad horaria y opciones de teletrabajo, podría contribuir a una mejora en la conciliación entre el trabajo y la vida personal, lo que aumentaría la satisfacción y retención del talento en las empresas.
- Estrategias motivacionales. Creación de programas de desarrollo profesional, reconocimiento de la labor que cada empleado realiza y una promoción interna fomentaría el compromiso por parte del trabajador/a y la retención laboral.
- Cultura de compañerismo. Llevar a cabo programas de bienestar laboral y reconocimiento de logros.
- Redes de apoyo intergeneracional. Promover el dialogo entre generaciones para entender las diferentes perspectivas de trabajo y vida personal.

9. Futuras líneas de investigación.

Teniendo en cuenta la importancia para las economías que supone un alto nivel de rotación provocado por la “Gran Renuncia” en el funcionamiento de las organizaciones empresariales, es un factor de interés para seguir profundizando en el estudio de posibles iniciativas para minimizar este comportamiento.

Se propone nuevas líneas de investigación haciendo uso de la metodología cuantitativa y extender el estudio a otros países. La versatilidad de las comunicaciones que supone Internet sería un vehículo útil para hacer llegar estos cuestionarios a cuantos más trabajadores posibles en diferentes sectores y niveles de cualificación.

Mediante la exploración de los participantes involucrados en la investigación se puede abordar de manera óptima la prevención y gestión de la rotación laboral, cuestiones de gran importancia para los profesionales de los Recursos Humanos, para que busquen promover prácticas efectivas de detección y control de los comportamientos de riesgo.

Para finalizar, hay que indicar que esta investigación puede ser una herramienta para comprender los fenómenos psicológicos e individuales que surgen como resultado del entorno laboral, permitiendo analizar cómo las interacciones laborales aportan datos

destacables para la comprensión más profunda de este fenómeno en base a una visión colectiva de las organizaciones y sus dinámicas laborales.

10. Referencias bibliográficas

- Alzate, F. et al. (2023). Efectos del regreso a las oficinas luego de la no presencialidad en empleados americanos entre los años 2020 y el 2022. *Revista Visión*, (27), 85–103. <https://doi.org/10.24142/rvc.n27a5>
- Ames, R. (2022). Factores de atracción y retención del talento humano y su influencia en el compromiso organizacional. *Económicas CUC*, 43(1), 139–152. <https://doi.org/10.17981/econcuc.43.1.2022.Org.1>
- Arellano, J. E. (2021). Estrategia motivacional para el desempeño laboral. In *Emprendimiento Científico Tecnológico*. IT Consulting Advice. <https://revista.ectperu.org.pe/index.php/ect/article/view/63/62>
- Benavides, F. y Silva-Peñaherrera, M. (2022). Datos y evidencias del teletrabajo antes y durante la pandemia por COVID-19. *Archivo Prevención Riesgos Laborales*, 25(2), 133-146. <https://doi.org/10.12961/aprl.2022.25.02.06>
- Bermejo, M. et al. (2022). El clima laboral en el contexto organizacional. *Ciencias Holguín*, 28(3), 3-7. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=181572159004>
- BOE-A-2020-3692. 14 de marzo de 2020. Por el que se declara el estado de alarma para la gestión de la situación de crisis sanitaria ocasionada por el COVID-19. *Ministerio de la Presidencia, Relaciones con las Cortes y Memoria Democrática*. (67), 25390-25400. <https://www.boe.es/eli/es/rd/2020/03/14/463>
- Cabrera, R., García, H. Tapia, G. y López O. (2022). La salud mental y ansiedad en los espacios de trabajo. Estrategias de mitigación. *Revista Científica Dominio de las Ciencias*, 8(3), 621-639 <http://dx.doi.org/10.23857/dc.v8i3>
- Campos, M. (2017). *Métodos y técnicas de investigación académica*. Sede de Occidente. Sistema de Educación General. Humanidades. Universidad de Costa Rica, 15-16. [https://www.kerwa.ucr.ac.cr/bitstream/handle/10669/76783/Campos%20Ocampo,%20Melvin.%202017.%20M%C3%A9todos%20de%20Investigaci%C3%B3n%20acad%C3%A9mica.%20\(versi%C3%B3n%201.1\).%20Sede%20de%20Occidente,%20UCR.pdf?sequence=1](https://www.kerwa.ucr.ac.cr/bitstream/handle/10669/76783/Campos%20Ocampo,%20Melvin.%202017.%20M%C3%A9todos%20de%20Investigaci%C3%B3n%20acad%C3%A9mica.%20(versi%C3%B3n%201.1).%20Sede%20de%20Occidente,%20UCR.pdf?sequence=1)
- Cervera, T. (2022). La nueva era en la gestión de las personas. *Nuevas Tendencias*, (108), 18-21.

- Cordero, D., Beltrán, N., y Bermeo, V. (2022). Cultura organizacional y salario emocional. *Revista Venezolana de Gerencia*, 27(Especial 7), 132- 149. Universidad del Zulia (LUZ). <https://doi.org/10.52080/rvgluz.27.7.10>
- Custodio, K. et al. (2020). Habilidades gerenciales y motivación laboral de asesores de negocios. *Revista de investigación y cultura*, 9(3), 3–6. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7946104>
- Espino, C., de Luna, M.C., Flores, E.J., Ramírez, M., Gómez, M. (2020). Factores de riesgo psicosocial y su asociación con el ausentismo laboral. *Enfermería universitaria*, 17(3), 317-327. <https://www.scielo.org.mx/pdf/eu/v17n3/2395-8421-eu-17-03-317.pdf>
- Espinoza, R., Ramos, O., Espinoza, M. A. y Asca, P. (2021). El desempeño laboral e intención de rotación de los trabajadores de la Unidad de Recursos Humanos de la DRELM, un análisis cualitativo. *INNOVA Research Journal*, 6(1), 61–83. <https://doi.org/10.33890/innova.v6.n1.2021.1566>
- Fabregat, G. (2021). Criterios y sistemas de promoción profesional y ascensos y no discriminación por razón de género. *FEMERIS: Revista Multidisciplinar De Estudios De Género*, 6(2), 12-33. <https://doi.org/10.20318/femeris.2021.6134>
- Flores, E., Azamar, M.P. y García, M.L. (2021). Determinación del comportamiento en el trabajo con base en un modelo de motivación y el compromiso laboral. *RILCO DS: Revista de Desarrollo sustentable, Negocios, Emprendimiento y Educación*, 3(22), 42-43. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=8559899>
- Guerrero, P. et al. (2023). La gran renuncia, aspectos psicológicos, económicos, y la resiliencia organizacional en EUA y México. *RICSH Revista Iberoamericana De Las Ciencias Sociales Y Humanísticas*, 12(23), 15-49. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=8951349>
- Huerta, E. et al. (2022). La empresa en España en tiempos de crisis: salarios, beneficios e inversión. *Papeles De Economía Española*, (173), 41-59,227-228. <https://www.proquest.com/scholarly-journals/la-empresa-en-espana-tiempos-de-crisis-salarios/docview/2748887381/se-2>
- Irrazábal, C. et al. (2023). Un nuevo desafío: la escasez de intensivistas. *MEDICINA*, 83, 858-860

- Jeanneau, L. (2023). Más que gran renuncia gran rotación. *Alternativas económicas*, 114, 38-41. <https://universidad-alternativaseconomicas-coop.eu1.proxy.openathens.net/articulo/dossier/mas-que-gran-renuncia-gran-rotacion>
- López, R., y Deslauriers, J.P. (2011). La entrevista cualitativa como técnica para la investigación en trabajo social. *Dialnet*. 61(8), 2-19. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=3756178>
- Luna, W. et al. (2022). Estrategias de motivación laboral como elementos de apoyo durante el COVID-19 para las empresas de la localidad de Escárcega. 593 *Digital Publisher CEIT*, 25(2), 5-21. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=8549528>
- Madero, S. M. (2019). Factores de la teoría de Herzberg y el impacto de los incentivos en la satisfacción de los trabajadores. *Acta Universitaria*, 29, 1-18. <https://doi.org/10.15174/au.2019.2153>
- Márquez, S. et al. (2023). Remote Work as the main attraction in job offers: a consequence of the Covid-19. *Tendencias*, 25(1), 322-346. <https://doi.org/10.22267/rtend.242501.251>
- Ministerio de Trabajo y Economía Social. (2023). Contrataciones. [Enlace Sepe](#)
- Noboa, M. et al. (2020). Lenguaje motivacional como estrategia de validación para la toma de decisión en las organizaciones. *Revista Venezolana de Gerencia: RVG*. 25(90), 648-665 <https://www.redalyc.org/journal/290/29063559015/html/>
- Núñez, A. (2022). La 'Gran Renuncia' claves para atraer, retener y ganar la batalla del talento. *Comunicación e Innovación*. 121, 88-93 <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=8730880>
- Ojeda, C., Ramírez, M., Rojas, P., Román, S. y Sandi, J. (2023). Repercusiones del teletrabajo en la motivación y satisfacción laboral durante la pandemia en un grupo de personas entre 18 a 65 años en Costa Rica. *Wimb Lu*, 18(1), 101–127. <https://doi.org/10.15517/wl.v18i1.55065>
- Ortiz, M. (2021). *Separación laboral: causa, efecto y consecuencias*. https://prcrepository.org/xmlui/bitstream/handle/20.500.12475/2252/PUPR_CEAH_SJU_WI21_EM_Michell%20K.%20Ortiz%20Cosme_Article.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Pampillo, R. [Rafael] y Jimeno, J. [Juan]. (2023). Un nuevo mercado laboral. Tendencias en curso y otra reforma. *Universidad CEU San Pablo. Universidad*

de Alcalá. Núm. 181, pp. 91-98.

<https://privado.cemad.es/revistas/online/Revistas/Economistas-Extra-181.pdf/197>

Peña, D., Toala, M., y Toala, B. (2022). Sobrecarga de trabajo: efectos sobre la productividad y calidad de vida. *RECIMUNDO*, 6(suppl 1), 29-40.

<https://recimundo.com/index.php/es/article/view/1625/2094>

Parrales, J., Villao, J. y Pisco, G. (2022). Motivación laboral como herramientas eficaces para el mejor desarrollo de las organizaciones. *Revista Científica Dominio de las Ciencias*, 8(1), pp. 177-186.

<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=8383369>

Peralta Beltrán, A. R., Bilous, A., Flores Ramos, C. R., & Bombón Escobar, C. F. (2020). El impacto del teletrabajo y la administración de empresas. *RECIMUNDO*, 4(1), 326-335.

[https://doi.org/10.26820/recimundo/4.\(1\).enero.2020.326-335](https://doi.org/10.26820/recimundo/4.(1).enero.2020.326-335)

Randstad Research. (noviembre, 2022). *Informe de rotación laboral*. [informe en España]. <https://www.randstadresearch.es/informe-rotacion-2022/>

Robles, P., del Carmen, M. (2015). La validación por juicio de expertos. *Revista Nebrija de Lingüística aplicada*. 18, 1-2. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=6344619>

Rodríguez, G., Gil, J., y Jiménez, E. (1996). Metodología de la investigación cualitativa. Aljibe.

De la Rosa, M. (2021). Como retener el talento ante “la Gran Renuncia”. *Capital humano*. Revista para la integración y desarrollo de los recursos humanos. 369

https://capitalhumano.laleynext.es/Content/Documento.aspx?params=H4sIAAAAAAAAAEAFWovQoCMRCEn8bU-RHEYgsxilVlekkUG1k8s8cld3Bv714jOMUwDMPH9JganFQc-hJHzwOYPdOKISbpKWfwQYucc2ft1lpzl65gtTVGW6sqZwz-CkvNWKhi3idUNmGFbUlocWyoMDG__0jPH6HLhQe1Dnxy-vG8-dgj1_dOd3nmQAAAA==WKE

Ruiz, D. (2021). Clima laboral en empresas públicas y privadas de Asunción. *Revista internacional de investigación en ciencias sociales*, 17(2), 245-256.

<http://scielo.iics.una.py/pdf/riics/v17n2/2226-4000-riics-17-02-245.pdf>

Santillán, W. (2020). Vista de El teletrabajo en el COVID-

19. <https://cienciamerica.edu.ec/index.php/uti/article/view/289/451>

Strauss, A. y Corbin, J. (2002). Bases de la investigación cualitativa. Universidad de Antioquia.

Taylor, S.J., y Bogdan, R. (1987). Introducción a los métodos cualitativos de investigación. Paidós.

UC3M. (2023). La gran renuncia y la gestión del talento. *Universidad Carlos 3*. Madrid.
https://www.uc3m.es/innovacion/media/innovacion/doc/archivo/doc_r10/10_2023_reto_10.pdf

11. Anexos.

a. Anexo 1: Guion de las entrevistas

A continuación, se indican las preguntas que ha conformado el instrumento de investigación para las distintas variables del estudio.

Indicar que las preguntas se han tenido que adaptar en el caso de alguno de los roles a los que se les ha aplicado. Es decir, las preguntas se han orientado a dar una respuesta de la experiencia personal vivida en el caso del rol del empleado. Mientras que, en los roles profesionales, la respuesta es desde el punto de vista de un tercero relacionado con RRHH o actividades relacionadas.

Preguntas para el caso del rol de empleado que abandona su puesto de trabajo

1. ¿Cómo describirías la flexibilidad de tu jornada laboral actual?
2. ¿Sientes que la organización de tu jornada laboral facilita o dificulta tu conciliación entre trabajo y vida personal?
3. ¿Cómo percibes el ambiente de trabajo en tu organización desde que se implementó el teletrabajo?
4. ¿Cómo calificarías la calidad de las relaciones interpersonales en el entorno virtual?
5. ¿Cómo consideras que tu salario actual se compara con tus expectativas y necesidades económicas?
6. ¿La compensación salarial ha sido un factor importante en tu decisión de permanecer o abandonar tu empleo actual?
7. ¿Has experimentado oportunidades de desarrollo profesional desde que comenzaste a trabajar de forma remota?
8. ¿Cómo percibes las posibilidades de promoción dentro de la organización mientras trabajas de manera remota?
9. ¿Observas una alta rotación de empleados en tu industria o en tu organización?
10. ¿La rotación laboral en tu empresa ha afectado tu decisión de permanecer o abandonar tu trabajo?
11. ¿La organización ha implementado estrategias específicas para motivar a los empleados durante el teletrabajo?
12. ¿Cómo han influido estas estrategias en tu nivel de motivación y compromiso?

13. ¿Has experimentado episodios de ausentismo laboral relacionados con el teletrabajo?
14. ¿Cómo afectan los desafíos de salud y bienestar al ausentismo y, por ende, a tu decisión de permanecer en tu puesto de trabajo?
15. ¿Cómo describirías tu experiencia general con el teletrabajo?
16. ¿El teletrabajo ha sido un factor determinante en tu decisión de abandonar tu puesto de trabajo?
17. ¿Cuál crees que es el factor que ha tenido más peso a la hora de renunciar o abandonar el puesto de trabajo de entre las siguientes?
 1. Organización de la jornada laboral
 2. Mal clima laboral
 3. Bajo sueldos
 4. Ausencia de promoción profesional
 5. Ausencia de estrategias motivacionales
 6. Ausencia de teletrabajo

18. Ciclo de vida:

- a. ¿Cómo percibes que tu etapa actual en el ciclo de vida (por ejemplo, inicio de la carrera, establecimiento familiar, jubilación cercana) puede influir en tu decisión de dejar tu puesto de trabajo?
- b. ¿En qué medida crees que tus objetivos y prioridades personales asociados con tu etapa en el ciclo de vida han afectado o afectan a tu percepción sobre tu empleo y el deseo de permanecer en él?

19. Circunstancias personales:

- a. ¿Cuáles son algunos de los principales factores personales (como responsabilidades familiares, salud, metas personales) que puedes considerar si decidieras abandonar tu puesto de trabajo actual o consideras que son relevantes a la hora de abandonar y/o cambiar de puesto de trabajo?
- b. ¿Cómo han influido tus circunstancias personales en tu percepción de satisfacción y bienestar en tu trabajo actual, y cómo pudiera impactar esto tu decisión de renunciar a tu puesto si llegara el caso?

20. Contexto social y cultural:

- a. ¿En qué medida crees que pudiera influir las expectativas sociales y culturales de tu entorno (por ejemplo, presión de grupo, valores culturales sobre el trabajo y la vida personal)?
- b. ¿Cómo percibes que las normas y valores sociales cambiantes han impactado tu visión sobre el trabajo y la importancia de tu carrera en relación con otros aspectos de tu vida?

Preguntas para el caso del rol del profesional en RRHH o afín

1. ¿Cómo describirías la flexibilidad de una jornada laboral que satisfaga al empleado?
2. ¿Crees que las empresas organizan la jornada laboral para que faciliten la conciliación entre trabajo y vida personal?
3. ¿Cómo se percibe el ambiente de trabajo en las organizaciones que conoces?
4. ¿Cómo calificarías la calidad de las relaciones interpersonales en un entorno laboral virtual?
5. ¿Consideras que en media el personal de las organizaciones que conoces tiene un salario adecuado comparado con su cualificación y expectativas económicas?
6. ¿Crees que solamente una buena remuneración salarial es suficiente para retener el talento en la empresa?
7. ¿Consideras que las organizaciones velan y se preocupan por proporcionar oportunidades de desarrollo profesional?
8. Desde tu punto de vista, ¿consideras que la promoción profesional puede verse interrumpida o limitada por realizar teletrabajo?
9. ¿Se observa una alta rotación de empleados en las organizaciones que conocer o el sector en el que te desenvuelves?
10. ¿Consideras que la rotación laboral en una empresa contribuye a la decisión de los empleados a permanecer o abandonar su trabajo?
11. ¿Conoces si las organizaciones de tu sector han implementado estrategias específicas para motivar a los empleados?
12. ¿Cómo consideras que son percibidas por los trabajadores las estrategias motivacionales para su compromiso con la organización?
13. ¿Se ha detectado incremento en la media del absentismo laboral después del confinamiento forzoso por el estado de alarma?

14. ¿Cómo afectan los desafíos de salud y bienestar al absentismo y, por ende, a la decisión de permanecer en el puesto de trabajo?
15. ¿Cómo describirías la experiencia general con el teletrabajo por parte de los empleados?
16. ¿Crees que el teletrabajo puede ser un factor determinante para la decisión de cambiar de trabajo?
17. ¿Cuál crees que es el factor que tiene más peso a la hora de renunciar o cambiar de puesto de trabajo de entre las siguientes?
 1. Organización de la jornada laboral
 2. Mal clima laboral
 3. Bajo sueldos
 4. Ausencia de promoción profesional
 5. Ausencia de estrategias motivacionales
 6. Ausencia de teletrabajo

18. Ciclo de vida:

- a. ¿Cómo percibes que tu etapa actual en el ciclo de vida (por ejemplo, inicio de la carrera, establecimiento familiar, jubilación cercana) puede influir en tu decisión de dejar tu puesto de trabajo?
- b. ¿En qué medida crees que tus objetivos y prioridades personales asociados con tu etapa en el ciclo de vida han afectado o afectan a tu percepción sobre tu empleo y el deseo de permanecer en él?

19. Circunstancias personales:

- a. ¿Cuáles son algunos de los principales factores personales (como responsabilidades familiares, salud, metas personales) que puedes considerar si decidieras abandonar tu puesto de trabajo actual o consideras que son relevantes a la hora de abandonar y/o cambiar de puesto de trabajo?
- b. ¿Cómo han influido tus circunstancias personales en tu percepción de satisfacción y bienestar en tu trabajo actual, y cómo pudiera impactar esto tu decisión de renunciar a tu puesto si llegara el caso?

20. Contexto social y cultural:

- a. ¿En qué medida crees que pudiera influir las expectativas sociales y culturales de tu entorno (por ejemplo, presión de grupo, valores culturales sobre el trabajo y la vida personal)?

b. ¿Cómo percibes que las normas y valores sociales cambiantes han impactado tu visión sobre el trabajo y la importancia de tu carrera en relación con otros aspectos de tu vida?

b. Anexo 2: Transcripción de las entrevistas

Caso 1. Sector Laboral. Orientadora laboral.

1. Organización de la jornada laboral:

1. ¿Cómo describirías la flexibilidad de una jornada laboral que satisfaga al empleado/a?

- “La que permita compatibilizar la vida profesional con la personal”

2. ¿Crees que las empresas organizan la jornada laboral para que faciliten la conciliación entre trabajo y vida personal?

- “Lamentablemente no es práctica común de todas las empresas. Cuando se marca una jornada laboral no se está pensando en facilitar la conciliación de los/as empleados/as sino en el servicio/producto y el público objetivo”

2. Clima organizacional:

3. ¿Cómo se percibe el ambiente de trabajo en las organizaciones que conoces?

- “Al final se percibe en una mala atención a los/as usuarios/as, clientes etc. Como no haya buen ambiente, como los/as trabajadores/as no estén a gusto, se siente esa mala energía nada más entrar por la puerta”

4. ¿Cómo calificarías la calidad de las relaciones interpersonales en un entorno laboral virtual?

- “La calidad de las relaciones interpersonales repercute directamente en la efectividad y productividad en el trabajo. Pero en un entorno virtual, las relaciones interpersonales no son lo mismo, no tienen nada que ver. El trabajo es mucho más en solitario, mucho menos interpersonal”

3. Demanda salarial:

5. ¿Consideras que en media el personal de las organizaciones que conoces tiene un salario adecuado comparado con su cualificación y expectativas económicas?

- “Considero que mi caso es especial porque trabajo por proyectos para la administración, y estoy mejor pagada, pero en contra, tengo que concursar cada cierto tiempo, es por lo que considero que, en las organizaciones públicas, sí, en las privadas, no. Quizás, las privadas ofrezcan a cambio más estabilidad laboral a cambio de menos remuneración, y olvidándose también de la posibilidad de compatibilizar la vida personal y profesional. En las organizaciones privadas suele ser habitual el trabajo a jornada partida”

4. ¿Crees que solamente una buena remuneración salarial es suficiente para retener el talento en la empresa?

- “No, para retener el talento hacen falta posibilidades de crecimiento profesional, que el profesional pueda desarrollarse y sentir que crece profesionalmente”

4. Promoción profesional.

7. ¿Consideras que las organizaciones velan y se preocupan por proporcionar oportunidades de desarrollo profesional?

- “En general no, lo que hace que los/as profesionales terminen buscando ese desarrollo fuera de nuestro país “

8. Desde tu punto de vista, ¿consideras que la promoción profesional puede verse interrumpida o limitada por realizar teletrabajo?

- “Si hablamos de un tiene limitado de teletrabajo, no tiene por qué. Personalmente no relaciono la promoción profesional con el modo de trabajo, sino más bien con las posibilidades de las organizaciones, las capacidades de estas, de promocionar a sus empleados/as”

5. Rotación laboral en empresa

9. ¿Se observa una alta rotación de empleados en las organizaciones que conoces o el sector en el que te desenvuelves?

- “En el ámbito de la administración local, no hay una alta rotación. Aunque si la hay en determinados periodos, como el actual, por causas de jubilación principalmente”

10. ¿Consideras que la rotación laboral en una empresa contribuye a la decisión de los empleados a permanecer o abandonar su trabajo?

- “Puede influir, pero no la considero determinante”

6. Estrategias motivacionales

11. ¿Conoces si las organizaciones de tu sector han implementado estrategias específicas para motivar a los empleados?

- “No las han empleado”

12. ¿Cómo consideras que son percibidas por los trabajadores las estrategias motivacionales para su compromiso con la organización?

- “Yo creo que son bien percibidas, al final repercuten positivamente en su quehacer laboral”

7. Absentismo laboral

13. ¿Se ha detectado incremento en la media del absentismo laboral después del confinamiento forzoso por el estado de alarma?

- “Finalizado el confinamiento, mi entorno laboral ha regresado al trabajo como lo hacía antes del confinamiento”

14. ¿Cómo afectan los desafíos de salud y bienestar al absentismo y, por ende, a la decisión de permanecer en el puesto de trabajo?

- “Las personas que no pueden permanecer en el trabajo por cuestiones de salud, terminan solicitando la baja a través de su médico, como es lógico “

8. Teletrabajo

15. ¿Cómo describirías la experiencia general con el teletrabajo por parte de los empleados?

- “Al principio se agradecía la posibilidad de realizar teletrabajo, sin embargo, la experiencia para muchos ha sido de estar más estresados y trabajar más aun que cuando lo hacían presencialmente”

16. ¿Crees que el teletrabajo puede ser un factor determinante para la decisión de cambiar de trabajo?

- “En determinados casos, lo puede ser, claro que sí. Pero no lo considero un factor determinante actualmente”

17. ¿Cuál crees que es el factor que tiene más peso a la hora de renunciar o cambiar de puesto de trabajo de entre las siguientes?

1. **Organización de la jornada laboral X** “Los/as trabajadores necesitan sobre todo poder compatibilizar su vida con el trabajo, por eso considero que este factor es el que tiene más peso que el resto de los propuestos”.

2. Mal clima laboral

3. Bajo sueldos

4. Ausencia de promoción profesional

5. Ausencia de estrategias motivacionales

6. Ausencia de teletrabajo

7. Ciclo de vida.

8. Circunstancias personales X

9. Contexto social y cultural

9. Ciclo de vida:

a. ¿Cómo percibes que tu etapa actual en el ciclo de vida (por ejemplo, inicio de la carrera, establecimiento familiar, jubilación cercana) puede influir en tu decisión de dejar tu puesto de trabajo?

- “Mi trabajo nunca ha sido estable. Desde que finalice mis estudios, hace más de 20 años, mi trabajo es por proyectos o por obra. Su duración siempre ha sido: un año, 8 meses, 6 meses, 3 meses, 1 mes, unas semanas o un año. Solo es dos ocasiones, de dos años, y una de ellas por circunstancias inesperadas. Esta situación hace que un si no me gusta mi puesto de trabajo. Sé que no es para siempre, tiene fecha fin y en ella encuentro la motivación en el día a día, si es que no me gusta mi trabajo. Abandonaría el trabajo, antes y ahora, solo si no estoy a gusto y hay mal ambiente”

b. ¿En qué medida crees que tus objetivos y prioridades personales asociados con tu etapa en el ciclo de vida han afectado o afectan a tu percepción sobre tu empleo y el deseo de permanecer en él?

- “Mis prioridades personales se han visto influenciadas por mi trabajo inevitablemente”

10. Circunstancias personales:

a. ¿Cuáles son algunos de los principales factores personales (como responsabilidades familiares, salud, metas personales) que puedes considerar si

decidieras abandonar tu puesto de trabajo actual o consideras que son relevantes a la hora de abandonar y/o cambiar de puesto de trabajo?

- “La decisión de abandonar un trabajo, en mi situación se vería determinada por la salud”

b. ¿Cómo han influido tus circunstancias personales en tu percepción de satisfacción y bienestar en tu trabajo actual, y cómo pudiera impactar esto tu decisión de renunciar a tu puesto si llegara el caso?

- “Quizás a nivel anímico, que si es bajo pues el bienestar en el trabajo es menor, lo mismo que esta situación puede afectar negativamente a otras áreas de la vida”

11. Contexto social y cultural:

a. ¿En qué medida crees que pudiera influir las expectativas sociales y culturales de tu entorno (por ejemplo, presión de grupo, valores culturales sobre el trabajo y la vida personal)?

- “Totalmente influyentes. Pero bueno, con los años uno se vuelve totalmente ajeno a las expectativas de los demás procedan de la sociedad y/o cultura que procedan”

b. ¿Cómo percibes que las normas y valores sociales cambiantes han impactado tu visión sobre el trabajo y la importancia de tu carrera en relación con otros aspectos de tu vida?

- “Actualmente, mi visión del trabajo, así como de mi carrera profesional no está influenciada por los valores sociales”

Caso 2. Sector Dirección de Recursos Humanos.

1. Organización de la jornada laboral:

1. ¿Cómo describirías la flexibilidad de una jornada laboral que satisfaga al empleado/a?

- “Una jornada laboral que se adaptara a las necesidades de cada persona, sin que la productividad de la empresa se vea comprometida”

2. ¿Crees que las empresas organizan la jornada laboral para que faciliten la conciliación entre trabajo y vida personal?

- “Quizás haya algunas empresas que lo hagan, pero hay mucho camino que andar para que exista una conciliación trabajo-vida personal real. Las empresas, por lo general miran por sus propios beneficios”

2. Clima organizacional:

3. ¿Cómo se percibe el ambiente de trabajo en las organizaciones que conoces?

- “Desde lo que yo conozco sí existe colaboración entre compañeros y compañeras porque en muchos de los casos si el trabajo de un profesional no está realizado, los departamentos cojean. Es por eso, por lo que creo, que, aunque sea por interés propio, hay colaboración entre departamentos y los trabajadores de la empresa. En lo que sí considero deficiente, es la comunicación, sobre todo por parte de los responsables de los departamentos, a veces nos solicitan información que no podemos facilitar y eso hace que exista falta de comunicación en la empresa, al menos donde yo trabajo. Desde mi punto de vista, me gustaría que hubiera más transparencia en la comunicación”

4. ¿Cómo calificarías la calidad de las relaciones interpersonales en un entorno laboral virtual?

- “En el entorno virtual es diferente que en el presencial pues el trabajo se realiza más individualmente”

3. Demanda salarial:

5. ¿Consideras que en media el personal de las organizaciones que conoces tiene un salario adecuado comparado con su cualificación y expectativas económicas?

- “Podría existir mejoras en ello. Considero que no se alinea en muchos casos, la cualificación con el salario que los trabajadores y trabajadoras perciben”

6. ¿Crees que solamente una buena remuneración salarial es suficiente para retener el talento en la empresa?

- "El salario es importante, pero creo que un papel importante en la estabilidad profesional de quienes trabajan en una empresa es reconocer el trabajo y que exista un desarrollo profesional en la empresa"

4. Promoción profesional.

7. ¿Consideras que las organizaciones velan y se preocupan por proporcionar oportunidades de desarrollo profesional?

- "Creo que no se preocupan demasiado por ello, aunque existen programas para apoyar al trabajador/a "

8. Desde tu punto de vista, ¿consideras que la promoción profesional puede verse interrumpida o limitada por realizar teletrabajo?

- "En absoluto desde mi punto de vista, pero me consta que hay directivos a mayor escala que sí que el teletrabajo puede ser un impedimento para la promoción profesional, pues lo que quieren es vernos o ver a las personas físicamente y cumplir horas, ¡como si con eso el trabajo se hiciera solo!"

5. Rotación laboral en empresa

9. ¿Se observa una alta rotación de empleados en las organizaciones que conoces o el sector en el que te desenvuelves?

- "En la empresa privada que es donde desarrollo mi trabajo, sí hay rotación de personal, sobre todo con las nuevas incorporaciones, no con las antiguas. Y esto, no porque los trabajadores lo hagan mal si no porque desde la dirección tienen una política que nadie entendemos: hay personas nuevas que no trabajan muy bien y se quedan y viceversa. Yo dirijo el departamento de Recursos Humanos, pero la decisión última la tiene mi jefe que depende de la Dirección general de la empresa"

10. ¿Consideras que la rotación laboral en una empresa contribuye a la decisión de los empleados a permanecer o abandonar su trabajo?

- "Quizás influya, pero no creo que sea el único factor, si hay algún trabajador/a que quiera irse"

6. Estrategias motivacionales

11. ¿Conoces si las organizaciones de tu sector han implementado estrategias específicas para motivar a los empleados?

- “No han existido nunca. Hace tiempo se comenzó a realizar encuestas para saber la satisfacción general laboral y se pensó que iban a mejorar aspectos, pero esas encuestas donde se mostraba el malestar ¡no sabemos nadie donde fueron a parar! Por mi parte hice el estudio y análisis, pero no se realizó nada más. Una pena, la verdad”

12. ¿Cómo consideras que son percibidas por los trabajadores las estrategias motivacionales para su compromiso con la organización?

- “Siempre son bien recibidas. Estoy segura de ello”

7. Absentismo laboral

13. ¿Se ha detectado incremento en la media del absentismo laboral después del confinamiento forzoso por el estado de alarma?

- “Todos los trabajadores y trabajadoras hemos vuelto a trabajar de manera presencial. Quienes faltaban más siguen faltando igual, eso no ha cambiado según mi experiencia”

14. ¿Cómo afectan los desafíos de salud y bienestar al absentismo y, por ende, a la decisión de permanecer en el puesto de trabajo?

- “Desde luego que, si la empresa no ofrece apoyo y flexibilidad para casos de enfermedad, el trabajador/a va a darse de baja, por lo que considero que sí afectan y mucho “

8. Teletrabajo

15. ¿Cómo describirías la experiencia general con el teletrabajo por parte de los empleados?

- “Pues hay de todo: hay quienes preferirían trabajar siempre desde sus casas, y curiosamente sí he percibido que hay personas que prefieren ir a trabajar presencialmente. Muchos, y digo muchos porque de los que hablo son padres, que no quieren realizar teletrabajo en sus casas. ¿El motivo? Pues no soy nadie para decirlo, pero lo intuyo”

16. ¿Crees que el teletrabajo puede ser un factor determinante para la decisión de cambiar de trabajo?

- “No considero que sea un factor determinante”

17. ¿Cuál crees que es el factor que tiene más peso a la hora de renunciar o cambiar de puesto de trabajo de entre las siguientes?

1. Organización de la jornada laboral x
2. Mal clima laboral
3. Bajo sueldos
4. Ausencia de promoción profesional x
5. Ausencia de estrategias motivacionales x
6. Ausencia de teletrabajo
7. Ciclo de vida.
8. Circunstancias personales
9. Contexto social y cultural

9. Ciclo de vida:

18. a. ¿Cómo percibes que la etapa del ciclo de vida (por ejemplo, inicio de la carrera, establecimiento familiar, jubilación cercana) pueda influir en la decisión de un empleado de tu organización en dejar el puesto de trabajo, contribuyendo al fenómeno de la Gran Renuncia?

- “La etapa del ciclo de vida de un empleado puede tener un impacto significativo en la toma de decisión, como me preguntas. Las diferentes etapas del ciclo de vida pueden influir en las prioridades, metas y necesidades de los empleados, lo que a su vez puede afectar su relación con el trabajo y la organización”

“Te pongo, por ejemplo, en el inicio de la carrera profesional, los empleados pueden estar más enfocados en su crecimiento profesional, la adquisición de nuevas habilidades y la búsqueda de oportunidades para avanzar en su carrera, lo que denominamos empleabilidad. Si perciben que la organización no les ofrece suficientes oportunidades de desarrollo o no les permite alcanzar sus metas profesionales, pueden sentirse inclinados a buscar otras opciones fuera de la empresa”

“Durante la etapa de establecimiento familiar, los empleados pueden experimentar cambios significativos en sus vidas personales, como el matrimonio, el cuidado de hijos o de familiares mayores. Esto puede llevarlos a reevaluar sus prioridades y buscar un

equilibrio más adecuado entre el trabajo y la vida personal. Si sienten que la organización no apoya este equilibrio o no ofrece suficiente flexibilidad en cuanto a horarios de trabajo o políticas de licencias, pueden decidir dejar el puesto en busca de un entorno laboral más compatible con sus responsabilidades familiares”

“Por otro lado, cuando los empleados se acercan a la jubilación, pueden comenzar a reflexionar sobre sus planes futuros y sus aspiraciones de vida después del trabajo. Algunos pueden optar por adelantar su jubilación si sienten que ya han alcanzado sus metas profesionales o si desean dedicar más tiempo a actividades fuera del trabajo. No cabe duda de que las políticas del gobierno pueden ayudar en este aspecto o, todo lo contrario. Otros pueden decidir buscar oportunidades laborales que les permitan una transición más suave hacia la jubilación o que les brinden la oportunidad de explorar nuevos intereses y/o proyectos antes de la retirada profesional definitiva”

“Insistiendo en lo comentado, la etapa del ciclo de vida de un empleado tiene una gran influencia en su decisión de abandonar su puesto al afectar sus prioridades, metas y necesidades en relación con el trabajo y la organización. Es importante que los departamentos de gestión de RRHH de las empresas reconozcan y respondan a estas diferencias individuales, ofreciendo políticas y programas que apoyen el desarrollo profesional, el equilibrio entre el trabajo y la vida personal, y una transición adecuada hacia la jubilación”

b. ¿En qué medida crees que los objetivos y prioridades personales asociados con la etapa en el ciclo de vida afectan a la percepción sobre el puesto de trabajo y el deseo de permanecer en el mismo?

- “No cabe duda de que los objetivos y prioridades personales tienen un impacto significativo en la percepción de la posición o puesto de trabajo. Aunque también te digo que cambian a lo largo del tiempo y están influenciadas por una variedad de factores, como la edad, la situación familiar de cada uno, qué aspiraciones profesionales puedan tener y necesidades individuales sobrevenidas a lo largo de la vida”

“Como te he comentado antes, es de vital importancia que las organizaciones cuenten con programas de retención de talento. Y que reconozcan y respondan a estas diferencias individuales para que el empleado encuentre su lugar en la organización. Muchas veces se quedan en acciones muy puntuales, mi visión es que tiene que haber un seguimiento periódico con el empleado para detectar cualquier desvío de su competencia profesional para poder actuar cuanto antes. Unos de los temas de los que

nos preocupamos mucho es en elaborar unos planes formativos que ayuden a mejorar las competencias de su puesto de trabajo y también que mantenga su empleabilidad. Espero que esto haya dado respuesta a tu pregunta”

10. Circunstancias personales:

19. a. ¿Cuáles son algunos de los principales factores personales (como responsabilidades familiares, salud, metas personales) que puedes considerar relevantes en la decisión de que un empleado abandone su puesto de trabajo actual en tu organización y qué podrías hacer como directora de RRHH?

- “Como directora de Recursos Humanos, reconozco que existen varios factores personales que pueden influir en la decisión de que un empleado abandone su actual puesto. De hecho, en estos últimos meses, hemos tenido varios casos y por diferentes motivos”

“Las responsabilidades familiares, como el cuidado de niños o familiares mayores, pueden crear presiones adicionales que afectan al equilibrio entre el trabajo y la vida personal. Además, la salud física y mental de un empleado es fundamental, ya que problemas crónicos de salud o estrés laboral pueden motivar a alguien a buscar un entorno laboral más favorable para su bienestar. Te cuento que tenemos a algún empleado que está realizando cursos de “mindfulness” con excelentes resultados”

“Además, las metas personales y profesionales de un empleado tal y como hemos comentado pueden variar con el tiempo, y si sienten que su trabajo actual no les permite alcanzar esas metas, pueden considerar buscar nuevas oportunidades”

“Como respuesta a estos desafíos, como directora de RRHH, estamos embarcados en el reto de implementar políticas de conciliación laboral y familiar, como horarios con más flexibilidad y estamos intentando poner en marcha opciones de trabajo remoto (un tema que de momento no ha sido posible poner en funcionamiento por negativa de la dirección). También estamos intentando promover un entorno de trabajo saludable mediante programas de bienestar, estoy intentando que me aprueben un consultor de bienestar para que nos dé pautas de mejora en la alimentación, higiene posicional, es decir, mejorar la salud de los empleados porque pasamos muchas horas sentados, ¿no crees?”

“En general, entiendo que todas las organizaciones deberían de poder mitigar el fenómeno de la “Gran Renuncia” y retener a su talento clave al abordar estos factores

personales y proporcionar un entorno de trabajo que satisfaga las necesidades individuales de los empleados”

b. ¿Cómo crees que pueden influir las circunstancias personales en la percepción de satisfacción y bienestar en el trabajo actual, y cómo pudiera impactar esto en la decisión de un empleado en renunciar a su puesto?

- “Ya hemos hablado de que las circunstancias personales tienen un impacto significativo en la percepción de satisfacción y bienestar en el trabajo. Te pongo un ejemplo, si un empleado está experimentando dificultades en su vida personal, como problemas familiares, estrés financiero o algún problema de salud, aumenta el riesgo de que vea que un cambio de empresa pueda mejorar su situación. Además, si el empleado siente que su trabajo actual no le permite equilibrar adecuadamente sus responsabilidades personales y profesionales, es probable que experimente niveles más bajos de satisfacción en el trabajo, como dejadez en sus funciones, despreocupación, atender de mala gana, irritabilidad con respecto a otros compañeros o clientes que sería lo peor”

“Como directora de RRHH, te digo que es importante para mi labor, reconocer el impacto que las circunstancias personales puedan tener en la percepción de satisfacción y bienestar en el trabajo de los empleados. Aunque muchas veces tienes miedo a profundizar por respecto o por temas de confidencialidad, ya sabemos cómo está la Agencia de Protección de Datos, poniendo multas por cualquier pequeño motivo. Algunas simples cosas que siempre se han realizado, ahora hay que andarse con pies de plomo a causa del celo en la protección de datos”

“Lo que sí podemos hacer y hacemos, es brindar recursos para ayudar a los empleados a enfrentarse a sus propios desafíos personales, en espera de que esto ayude a mejorar la satisfacción y el compromiso en su trabajo. Al abordar estas necesidades individuales, podemos reducir la probabilidad de que los empleados renuncien a sus puestos y mantener un equipo comprometido y productivo”

11. Contexto social y cultural:

20. a. ¿En qué medida piensas que pueden influir las expectativas sociales y culturales del entorno (por ejemplo, presión de grupo, valores culturales sobre el trabajo y la vida personal) en la toma de decisión de abandonar el puesto de trabajo?

- “Las expectativas sociales y culturales también tienen su importancia en la toma de decisiones que pueda tomar un empleado sobre la relevante decisión de abandonar su puesto de trabajo”

“Por ejemplo, si en una determinada cultura o entorno se valora en exceso el éxito profesional por encima de todo, los empleados pueden sentir una presión social para avanzar constantemente en sus carreras y lograr ciertos hitos profesionales. Quizá esta reflexión pueda ser una explicación del motivo por el que la “Gran Renuncia” haya tenido más impacto en países como EEUU”

“Si, por ejemplo, valoramos el tiempo dedicado a la familia y las actividades extralaborales tanto como el éxito profesional, los empleados pueden sentirse insatisfechos si perciben que su trabajo actual les impide satisfacer estas expectativas. En consecuencia, pueden decidir buscar otras empresas que ofrezcan un entorno laboral más compatible con sus valores y prioridades personales”

“Como directora de Recursos Humanos, es importante reconocer y tener en cuenta estas expectativas sociales y culturales. Es nuestra preocupación del día a día, poder gestionar las expectativas que tienen nuestros empleados en este ámbito. Pero muchas veces, no contamos con las herramientas suficientes, o incluso no es prioridad de las altas instancias. En cualquier caso, tengo claro que, al hacerlo, podremos crear un entorno laboral inclusivo y motivador que satisfaga las expectativas de nuestros empleados y fomente la retención de talento”

b. ¿Cómo crees que se perciben las normas y valores sociales cambiantes en el impacto sobre la visión del puesto de trabajo que tienen los empleados y la importancia de la carrera profesional en relación con otros aspectos de la vida de los empleados?

- “El tema de los valores sociales que preguntas, también tiene un impacto significativo, no cabe duda. A medida que evolucionan las sociedades, lo que en una época era lo más importante, en otra puede pasar a un segundo plano. Por lo que estos aspectos tienen impacto en la forma en que los empleados ven su trabajo y su carrera profesional”

“Te pongo un ejemplo, hemos visto un cambio hacia una mayor valoración del equilibrio entre el trabajo y la vida personal estos últimos años. Ya no se ve la carrera profesional como el aspecto central de las vidas, sino que entran en juego otros valores, te comento, el tiempo que dedica a la familia, los amigos, el tiempo dedicado a uno mismo para hacer deporte o hobbies, etc.”

Como resultado, la importancia de la carrera profesional puede verse influenciada por la capacidad de un empleo para permitir este equilibrio. Tenemos el caso de la maternidad, que se viene penalizando a las empleadas en su carrera profesional.

“Además, la diversidad e inclusión en el lugar de trabajo se ha vuelto cada vez más importante en la sociedad actual, no solo por un tema de justicia social, sino que viene impulsado por nuevas leyes. Los empleados también pueden buscar entornos laborales que valoren esta diversidad y promuevan la igualdad de oportunidades, y pueden rechazar empresas que no cumplan con estos estándares”

Caso 3. Responsable Departamento de Márketing. Multinacional americana situada en España.

1. Organización de la jornada laboral:

1. ¿Cómo describirías la flexibilidad de una jornada laboral que satisfaga al empleado/a?

- *“Tanta entrada como salida es algo que favorece mientras este acordado La flexibilidad está de moda ahora y es de agradecer por parte de los trabajadores y es bueno para la conciliación”*

2. ¿Crees que las empresas organizan la jornada laboral para que faciliten la conciliación entre trabajo y vida personal?

- “En España muy poco. La jornada más común de 9 a 18h, cuando los niños salen a las 4 de la tarde, la conciliación es muy complicada. Hay empresas que han empezado a instaurar medidas de flexibilidad horario para trabajar desde casa o más tarde, pero en el resto no. En el comercio nada, es incompatible como sabes. En el resto de Europa, es más fácil conciliación. Los comercios no están abiertos hasta las 10 de la noche.”

2. Clima organizacional:

3. ¿Cómo se percibe el ambiente de trabajo en las organizaciones que conoces?

- “Depende. En las dos últimas empresas que he estado (una americana, y la otra inglesa) sí se han preocupado por el trabajador, pero el ambiente quizás por el COVID19, crisis económicas, lo que ha ocurrido con Israel, Ucrania, etc., lo ha enrarecido quizás por estas incertidumbres”

4. ¿Cómo calificarías la calidad de las relaciones interpersonales en un entorno laboral virtual?

- “Cuando es 100% virtual es complicado. Hay fórmulas para estar más cerca de la gente como agendar momentos. En momentos de COVID-19 cambié de equipo y organizábamos cafés virtuales para hablar de varios temas. Es muy difícil hablar con todos, pero hacíamos una especie de juegos o hacías preguntas de ¿Qué prefieres montaña o playa? ¿Cuál es tu actor favorito? Lo ideal es un híbrido, que se puede conseguir siempre que haya un equilibrio”

3. Demanda salarial:

5. ¿Consideras que en media el personal de las organizaciones que conoces tiene un salario adecuado comparado con su cualificación y expectativas económicas?

- “Depende mucho. Es verdad que, si hablamos de una empresa doméstica, más familiar, el salario es más pequeño o si es una multinacional. Generalmente, en las multinacionales no solo los salarios sino los beneficios (bonus comida, cheques...) el paquete retributivo es bastante mejor y siempre se ajusta más a cualificación y expectativas económicas. Cuando hablamos de Pymes es distinto”

6. ¿Crees que solamente una buena remuneración salarial es suficiente para retener el talento en la empresa?

- “Rotundamente no. Hay que poner la base como un bienestar laboral, que se reconozca los logros, es lo que los empleados, que se premie a los trabajadores que han participado en proyectos es lo que hace la fidelización. La cultura del compañerismo es fundamental para que las empresas funcionen bien”

4. Promoción profesional.

7. ¿Consideras que las organizaciones velan y se preocupan por proporcionar oportunidades de desarrollo profesional?

- “Muchas organizaciones están preocupados por la cultura corporativa, valores, reconocimiento. Todo un sistema montado alrededor que se preocupan por enseñar el camino correcto, reconocer proyectos exitosos, etc. Aquí no Pyme o gran empresa, si no la dirección de empresa que quiere apostar por el desarrollo de la persona, apoyo a nivel de formación. Si es cierto que cuando se trabaja en una gran organización puedes tener más posibilidades de desarrollo personal: trabajar en paralelo o en vertical, es decir, en paralelo es meterte en otras áreas en las que también puedes trabajar o participar en ellos o en otras unidades de negocio y en vertical, ir ascendiendo de manager, director, etc. Las empresas pequeñas, aunque quieran moverse por el talento, es más complicado verticalmente, y horizontalmente es más complicado, aunque sí se pudiera “

8. Desde tu punto de vista, ¿consideras que la promoción profesional puede verse interrumpida o limitada por realizar teletrabajo?

- “Para mí es un no. En la pandemia se ha hecho teletrabajo. Yo misma he sido promocionada en medio de la pandemia, o sea que, quizás en mi caso es especial, pero hay posibilidades si estas cerca de la empresa. También considero que es depende de la cultura corporativa. Si es una cultura corporativa muy cerrada como España, solo los

amigos del jefe suben, pues la verdad es que no. Pero si es una cultura corporativa sana que acompaña el crecimiento, se puede seguir creciendo sin problema”

5. Rotación laboral en empresa

9. ¿Se observa una alta rotación de empleados en las organizaciones que conoces o el sector en el que te desenvuelves?

- “Sí. Se ha pasado en varias fases. En la época de pandemia había temor, mucho miedo. Cuando se fue saliendo ha habido el ‘great resignation’ este famoso de estados unidos, es decir, que la gente empezó a dimitir a saco, porque fue un shock cultural. La gente no quería tener los trabajos que se habían tenido hasta ese momento. Un poco con la crisis económica, la vuelta a la normalidad creo que sí que la gente ha intentado cambiar más, buscar otros caminos. Aunque precisamente ahora se vuelve a la normalización. La gente se ha estancado un poco, pero sigue habiendo rotación”.

10. ¿Consideras que la rotación laboral en una empresa contribuye a la decisión de los empleados a permanecer o abandonar su trabajo?

- “Sí, en cierta manera, más que la rotación per se, son los cambios de estructura. Cuando te cambian muchas veces de reportar, de equipos, de formas de trabajo eso es lo que llevan a una alta rotación, porque esto genera que no estes tranquilo, que exista incertidumbre, y que tengas ganas de cambiar. Cuando no se te comunica bien, cuando las expectativas no son claras hacia a ti, cuando los objetivos no te los ponen claros, al final no sabes si estas contribuyendo bien, no tienes un feedback claro, al final te desenganchas de la compañía y si la cultura no va contigo, acabas yéndote. Y otro factor importante, que además he leído mucho sobre ello, es que la gente se va por el jefe que tengas. Si no tienes un buen control del ‘main management’, y que es lo que transmite la dirección hacia abajo, pues la gente se acaba yendo porque has tenido un jefe mediocre o el estilo de liderazgo es pobre y al final acabas yendo. Tus condiciones son importantes, pero si el estilo de liderazgo es pobre en la compañía, la gente se va”

6. Estrategias motivacionales

11. ¿Conoces si las organizaciones de tu sector han implementado estrategias específicas para motivar a los empleados?

- “Sí, ya lo he comentado anteriormente. He tenido suerte en la empresa en la que he estado y muchas acciones de eventos, programas de innovación, sacar ideas de todos los empleados para poner programas en marcha. En las grandes incorporaciones que he estado sí lo han realizado. Es importante retener el talento”

12. ¿Cómo consideras que son percibidas por los trabajadores las estrategias motivacionales para su compromiso con la organización?

- “Si estas estrategias las utiliza la empresa, siempre los trabajadores nos sentiremos valorados y tenidos en cuenta. Además, considero que de manera indirecta hace que nos comprometamos con la empresa con más fuerza que si no se hace”

7. Absentismo laboral

13. ¿Se ha detectado incremento en la media del absentismo laboral después del confinamiento forzoso por el estado de alarma?

- “Creo que la pregunta esté desfasada, quizás es de hace un año y pico. Bueno, ahora no. Ha habido mucho cambio, ahora estabilidad y en mi alrededor absentismo no hay. Esa es mi realidad. En mi alrededor, en mis equipos no lo ha habido ni lo hay actualmente”

14. ¿Cómo afectan los desafíos de salud y bienestar al absentismo y, por ende, a la decisión de permanecer en el puesto de trabajo?

- “Cuidar la salud del empleado es fundamental. Primero salud física, que las condiciones sean salubres estas donde estas: en un almacén, en su supermercado, donde sea. Pero después están permitir a la gente tener sus espacios, identificar casos en los que haya toxicidad, ayudar a managers y directores a gestionar sus equipos, darles herramientas suficientes, etc. Es cierto que cuando todo esto no existe, cuando hay una cultura toxica, la gente se pone enferma, primero porque trabajan muchas horas, y físicamente acaban enfermas. Mentalmente también se cansa. Se acaba con cuadros de estrés, ansiedad y se tiene más enfermedad física o mental. Tienes más días de enfermedad que los que deberías. Por lo que cuidar estas medidas es muy importante. En las empresas pequeñas, es difícil implementar estas medidas, pero el día a día es lo que cuenta para que no haya toxicidad, y va muy de la mano con el estilo de liderazgo. Es un gran desafío, eliminar la toxicidad de esas personas”

8. Teletrabajo

15. ¿Cómo describirías la experiencia general con el teletrabajo por parte de los empleados?

- “El 80% o 90% de personas que conozco, es muy positiva, todo el mundo lo agradece porque te organizas mejor. Primero te ahorras en transporte, no estas estresado. Te puedes modular y equilibrar. Es cierto que yo apuesto por un modelo hibrido, en el que

tengas que ir a la oficina o al punto físico correspondiente X días a la semana o un día a la semana para poder estar con las personas. Pero creo que el teletrabajo es una gran motivación. El miedo quizás sea en la dirección, porque quieren un control exhaustivo como se controlaba antes al empleado, pero ahora no va de control si no de motivar. El problema viene cuando el líder no confía en el empleado”

16. ¿Crees que el teletrabajo puede ser un factor determinante para la decisión de cambiar de trabajo?

- “Yo misma si en el nuevo reto de teletrabajo me lo quitan me costaría mucho. Todos los sectores que me rodean quieren y esperan teletrabajo. Se habla de los milenials que quieren teletrabajo, pero los que no somos milenials, también queremos teletrabajo, porque hemos visto los beneficios que supone para la empresa y para el empleado. El mismo tiempo que se tarda en ir o venir al trabajo, lo reviertes en el trabajo. Es muy importante considerarlo y determinante. Si el salario es aceptable en la empresa a y en la empresa b, ofrece teletrabajo, aunque el salario sea más bajo, se va a elegir el que ofrece teletrabajo. Yo creo que sí”

17. ¿Cuál crees que es el factor que tiene más peso a la hora de renunciar o cambiar de puesto de trabajo de entre las siguientes?

1. Organización de la jornada laboral
2. **Mal clima laboral X**
3. Bajo sueldos
4. Ausencia de promoción profesional x
5. Ausencia de estrategias motivacionales
6. Ausencia de teletrabajo
7. **Ciclo de vida X**
8. **Circunstancias personales X**
9. **Contexto social y cultural X**

- “Considero que es la más complicada de todas (se ríe). Entiendo que es la 2, el **clima laboral**. Lo entiendo así, por el liderazgo pobre, el management que quiere controlar. Si hay mal clima laboral por mucho teletrabajo que haya, subida de sueldo, etc., acabas yéndote. Se necesita tener unos lideres que te motiven a seguir, que te ayuden. Después

la 4. Si quieres, depende de los perfiles, pero tienen que hacerte un plan de carrera para que puedas crecer y te acompañen en el proceso. El bajo sueldo, es como básico, porque ahí si hay gran rotación. Si tienes un sueldo bajo, con un buen jefe puedes quedarte, pero al final acabas yéndote porque al final todos trabajamos para comer”.

9. Ciclo de vida:

18. a. ¿Cómo percibes que tu etapa actual en el ciclo de vida (por ejemplo, inicio de la carrera, establecimiento familiar, jubilación cercana) puede influir en tu decisión de dejar tu puesto de trabajo?

- “En mi caso que soy madre desde hace 2 años muchísimo. A pesar de estar en un puesto directivo necesito un puesto con flexibilidad para poder atender a mi hijo y después poder volver a conectarme para seguir trabajando cuando sea necesario. En mi caso la conciliación es importante, a pesar de que no tengo jornada reducida, pero valoro mucho el poder terminar pronto. Además, los viajes, un puesto en el que viajara mucho no me permitirá conciliar y no estaría a gusto”

b. ¿En qué medida crees que tus objetivos y prioridades personales asociados con tu etapa en el ciclo de vida han afectado o afectan a tu percepción sobre tu empleo y el deseo de permanecer en él?

- “En una medida altísima. En el pasado mi prioridad era el desarrollo de mi carrera profesional, soy ambiciosa y tengo muchas ganas de aprender y crecer. Desde que soy madre, aunque mi carrera sigue siendo muy importante mi hijo más y priorizo las cosas de otra manera. Relativizo los problemas y manejo las situaciones de manera más efectiva aun teniendo menos tiempo”

10. Circunstancias personales:

19. a. ¿Cuáles son algunos de los principales factores personales (como responsabilidades familiares, salud, metas personales) que puedes considerar si decidieras abandonar tu puesto de trabajo actual o consideras que son relevantes a la hora de abandonar y/o cambiar de puesto de trabajo?

- “La conciliación es importante como mencionaba en la otra pregunta. Pero la salud mental también. He tenido puesto de trabajo en el que la presión, las malas formas, el no valorar el trabajo producían ansiedad, malestar, inseguridad y hasta bajada de autoestima. Sin eso es difícil disfrutar y realmente dar tu mejor versión. En una empresa con ambiente tóxico, aunque cuesta tomar la decisión es importante salir de ahí para mantener tu salud mental”

b. ¿Cómo han influido tus circunstancias personales en tu percepción de satisfacción y bienestar en tu trabajo actual, y cómo pudiera impactar esto tu decisión de renunciar a tu puesto si llegara el caso?

- “El ser humano es uno, no hay un yo persona y un yo trabajador. Si personalmente estoy mal en mi trabajo estaré mal. Si personalmente estoy bien mi entorno me motiva, confía y apoya en el trabajo estaré bien. Y daré todo de una manera más tranquila y consciente. A veces el trabajo se puede convertir en refugio cuando lo pasas mal, pero a la vez no está dando tu mejor versión. Así que puede llegar a impactar muchísimo”

11. Contexto social y cultural:

20. a. ¿En qué medida crees que pudiera influir las expectativas sociales y culturales de tu entorno (por ejemplo, presión de grupo, valores culturales sobre el trabajo y la vida personal)?

- “Como mujer trabajadora, directiva y madre este punto es muy relevante. Se espera que lo de todo en el trabajo y sea una madre perfecta. Aún nos queda muchísimo por avanzar. La mujer está rodeada de prejuicios y expectativas. El porcentaje de mujeres en consejos de administración o ceo aún es muy pequeño. La brecha salarial entre hombres y mujeres se perpetua. La mujer joven con hijos es incluso descartada en procesos selección. A mí me han llegado a preguntar en una entrevista si tenía previsto tener hijos”

b. ¿Cómo percibes que las normas y valores sociales cambiantes han impactado tu visión sobre el trabajo y la importancia de tu carrera en relación con otros aspectos de tu vida?

- “Vivimos influenciados por redes sociales y medios. A mí me ha influenciado positivamente inspirándome en mujeres que han roto ciertas normas sociales y han avanzado mucho haciendo hueco y allanado el terreno para personas como yo. Por tanto, el impacto de los valores es enorme. Las expectativas lo que la gente espera, pero siempre hay esperanza al cambio”

Caso 4. Trabajador que ha salido recientemente de su trabajo. Sector TIC.

1. Organización de la jornada laboral:

1. ¿Cómo describirías la flexibilidad de tu jornada laboral que tenías en la empresa?
2. ¿Sientes que la organización de tu jornada laboral facilita o dificulta tu conciliación entre trabajo y vida personal?

- “La flexibilidad de mi jornada laboral en la empresa donde trabajaba era limitada. Eran muy estrictos con el fichaje de la jornada laboral. En las pocas ocasiones que nos dieron la posibilidad de realizar teletrabajo, las expectativas de la empresa aumentaban y desconfiaban de que estuvieras haciendo tu trabajo. Por lo que aumentaba la presión por estar disponible durante más horas y había que justificar concienzudamente en qué se había dedicado el tiempo. Todo esto aumentaba el estrés. La conciliación entre trabajo y vida personal se volvió cada vez más difícil”

2. Clima organizacional:

3. ¿Cómo percibes el ambiente de trabajo en tu organización?
4. ¿Cómo calificarías la calidad de las relaciones interpersonales en el entorno virtual?

- “Al ser una empresa que siempre ha trabajado de forma presencial, no contaba con protocolos ni funcionamiento que facilitase el teletrabajo. Por lo que en las ocasiones que se ha desarrollado la jornada laboral en modo de teletrabajo no ha existido dinámicas que facilitase la conexión interpersonal que solíamos tener en la oficina. En general el ambiente laboral se encontraba un poco enrarecido. El trabajo entre compañeros que llevan mucho tiempo en la empresa hace que florezcan manías y comportamientos que afectan a la relación y a la cordialidad. Mi experiencia es que cuando se comienza en una empresa todo es agradable hasta que te vas dando cuenta de las miserias que tiene la propia organización. En parte, viene motivado por la dirección, pero en otras ocasiones, es de los malos rollos entre los propios compañeros. Con el tiempo las relaciones se vuelven más transaccionales que colaborativas”

3. Demanda salarial:

5. ¿Cómo consideras que era tu salario en comparación con tus expectativas y necesidades económicas?
6. ¿El salario ha sido un factor importante en la decisión de permanecer o abandonar la empresa?

- “Mi salario no se encontraba a la par de mis expectativas, especialmente considerando el aumento de responsabilidades que he ido teniendo y llevaba años con el sueldo congelado. Tan solo se ha ido actualizando mínimamente con un factor compensatorio de la inflación que en la mayoría de las ocasiones se encontraba por debajo del aumento del coste de la vida. Por lo que el salario también ha sido un factor significativo en mi decisión de abandonar el trabajo”

4. Promoción profesional:

7. ¿Has experimentado oportunidades de desarrollo profesional desde que comenzaste a trabajar?

8. ¿Cómo percibes las posibilidades de promoción dentro de la organización mientras trabajas de manera remota?

- “En mi caso, he ido asumiendo distintas responsabilidades, pero no se ha correspondido con aumento de retribución salarial. Es decir, más responsabilidad y más trabajo sin contraprestación. Aunque como ya he indicado anteriormente, en mi organización no se ha implantado de forma generalizada el teletrabajo, pienso que sí que puede afectar a la promoción laboral el trabajo en remoto en organizaciones que priman la presencialidad porque hay una falta de visibilidad. Pero como te digo, la promoción no ha intervenido en mi decisión de cambio de empresa”

5. Rotación laboral en las empresas:

9. ¿Observas una alta rotación de empleados en tu industria o en tu organización?

10. ¿La rotación laboral en tu empresa ha afectado tu decisión de permanecer o abandonar tu trabajo?

- “Pues ha habido una época es que varias personas han salido de la empresa, Algunas de forma voluntaria, buscando nuevas oportunidades, y otras de forma forzosa. Con lo que no cabe duda, que te hace reflexionar. Si ves que la gente abandona una empresa, es que habrá motivos para ello. Observé una rotación significativa en mi sector, lo que me hizo pensar que había opciones más atractivas disponibles. La inestabilidad laboral general, a causa de despidos de compañeros, también influyó en mi decisión de buscar un cambio”

6. Estrategias motivacionales:

11. ¿La organización ha implementado estrategias específicas para motivar a los empleados tanto de forma presencial como durante el teletrabajo?

12. ¿Cómo han influido estas estrategias en tu nivel de motivación y compromiso?

- “El departamento de RRHH de la organización ha intentado implementar algunas estrategias, pero fueron en muchos casos sin éxito a causa de la negativa de la dirección. Sinceramente, tampoco creo que la puesta en marcha de esas estrategias hubiera influido en mi decisión. La motivación o mejor dicho la desmotivación vienen por múltiples factores. Entiendo que es difícil contentar a todo el mundo”

7. Absentismo laboral:

13. ¿Has experimentado episodios de absentismo laboral?

14. ¿Cómo afectan los desafíos de salud y bienestar al absentismo y, por ende, a tu decisión de permanecer o no en tu puesto de trabajo?

- “En mi caso, no he tenido situaciones de absentismo sin justificación. Tan solo me he ausentado de trabajar por situaciones de enfermedad, gripe o similares. Pero la empresa sí que ha tenido y tiene bastantes casos de este tipo. Esto ha detonado en un aumento de la desconfianza hacia todos los trabajadores, que se manifiesta en que an poniendo cada vez más controles y salimos todos perjudicados. Lo hemos comentado alguna vez con los responsables y les hemos dicho que, si tienen problema con algunos trabajadores que no nos lo hagan pagar a todos sino, que hablen con las personas afectadas y lo resuelvan. Todo esto, como te puedes imaginar no facilita la convivencia o el clima laboral. Tampoco es un factor motivador. Desde mi punto de vista, es un problema de una gestión deficiente por parte de la dirección de la empresa”

8. Teletrabajo:

15. ¿Cómo describirías tu experiencia general con el teletrabajo?

16. ¿El teletrabajo ha sido un factor determinante en tu decisión de abandonar tu puesto de trabajo?

- “La experiencia general con el teletrabajo fue agridulce. Aunque valoré que la empresa ofreciese la posibilidad del teletrabajo, es un tema que está mal visto por parte de la dirección. Por lo que en las pocas ocasiones que nos han ofrecido esta posibilidad, incluso no he optado por ello. En la situación de teletrabajo, los responsables se vuelven

desconfiados y tienes que estar trabajando el doble para cumplir con los objetivos. Pienso que el teletrabajo sin unas reglas o protocolo adecuado no es conveniente. Pero también considero que puede ser una herramienta para facilitar la conciliación laboral y personal, sobre todo en casos como el mío que tengo que gastar mucho tiempo en desplazamientos al centro de trabajo”

17- ¿Cuál crees que es el factor que ha tenido más peso a la hora de renunciar o abandonar el puesto de trabajo de entre los siguientes?

1. Organización de la jornada laboral x
2. Mal clima laboral
3. Bajo sueldos
4. Ausencia de promoción profesional
5. Ausencia de estrategias motivacionales
6. Ausencia de teletrabajo
7. Ciclo de vida
8. Circunstancias personales
9. Contexto socio cultural

- “Mi experiencia personal es que el factor determinante para cambiar de trabajo ha sido el de la **organización de la jornada laboral**. Aunque hay otros factores que están relacionados, como la ausencia de un plan para extender el teletrabajo. Solamente se puso en práctica en mi empresa durante el confinamiento forzoso, posteriormente ha habido opciones puntuales de teletrabajo, pero ha sido muy minoritario. Además, mis circunstancias personales hacen que el tiempo para desplazamiento sea muy grande, ya que vivo en una ciudad alejada del centro de trabajo de la empresa”

9. Ciclo de vida:

18. a. ¿Cómo percibes que tu etapa actual en el ciclo de vida (por ejemplo, inicio de la carrera, establecimiento familiar, jubilación cercana) puede influir en tu decisión de dejar tu puesto de trabajo?

- “Me encuentro en una situación de edad que se va acercando a los 50 años por lo que tiene cada vez más dificultad realizar una renuncia sin contar con una red de seguridad, tanto económica como de propuesta de continuar la carrera profesional en otra organización. No tener descendencia también puede facilitar este tipo de decisión ya que no se está tan preocupado por el mantenimiento familiar”

b. ¿En qué medida crees que tus objetivos y prioridades personales asociados con tu etapa en el ciclo de vida han afectado o afectan a tu percepción sobre tu empleo y el deseo de permanecer en él?

- “Llega un momento en que uno se cansa de esperar ese reconocimiento que se esperaría de tu empresa por la dedicación realizada durante tantos años. En algunos casos, por la experiencia vivida con otros colegas, la respuesta no siempre es tan positiva como cabe esperar. Se tiene que poner en una balanza para poder tomar una decisión de este calado. Mi experiencia es que se tiene que contar con una oferta de interés y firme antes de tomar una decisión y perder los privilegios acumulados en estos años de trabajo, aunque sean pocos o menos de los esperados”

10. Circunstancias personales:

19. a. ¿Cuáles son algunos de los principales factores personales (como responsabilidades familiares, salud, metas personales) que puedes considerar si decidieras abandonar tu puesto de trabajo actual o consideras que son relevantes a la hora de abandonar y/o cambiar de puesto de trabajo?

- “Uno de los factores que más me interesan es la posibilidad de una mejora de la carrera profesional y, por tanto, un reconocimiento a través de una mejora salarial. En cuanto a la salud, es un tema que obviamente preocupa en mayor o menor medida a todas las personas. Sobre todo, cuando se van cumpliendo cada vez más años. Intento mantenerme en forma, yendo al gimnasio unas dos o tres veces por semana, y también intento andar todos los días al menos una hora. Otro aspecto importante para mantener una buena salud, es tener atención a lo que se come y se bebe. Aquí también cada vez le estoy prestando más cuidado. Sobre todo, realizar comidas ligeras por las noches para tener un mejor descanso”

b. ¿Cómo han influido tus circunstancias personales en tu percepción de satisfacción y bienestar en tu trabajo actual, y cómo pudiera impactar esto tu decisión de renunciar a tu puesto si llegara el caso?

- “Hay un tema relevante en este aspecto que es la distancia de tu vivienda habitual con respecto al centro de trabajo, sobre todo en las grandes ciudades. No hay tema que más desespere que encontrarse en atascos a la hora de entrar al trabajo y también a la salida. Por lo que la circunstancia personal de tener la posibilidad de tener el domicilio cerca del centro de trabajo es un tema que valore también”

11. Contexto social y cultural:

20. a. ¿En qué medida crees que pudiera influir las expectativas sociales y culturales de tu entorno (por ejemplo, presión de grupo, valores culturales sobre el trabajo y la vida personal)?

- “Es un tema importante ver el sector en el que se trabaja. Por ejemplo, si otros conocidos de tu mismo sector ves que se mueven y con ello van mejorando en su carrera profesional, no cabe duda de que es un tema que motiva a realizar un cambio o a tomar la decisión de una renuncia. Lo más extremo incluso es cambiar de país por las dificultades del idioma y de la disminución de la productividad, al menos durante el tiempo de adaptación que te lleve en cada caso”

b. ¿Cómo percibes que las normas y valores sociales cambiantes han impactado tu visión sobre el trabajo y la importancia de tu carrera en relación con otros aspectos de tu vida?

- “En mis primeros años de carrera, el trabajo solía ser visto como el centro de la vida de una persona, donde la dedicación y el compromiso eran altamente valorados. Sin embargo, con el tiempo, he observado un cambio gradual hacia una mayor valoración del equilibrio entre el trabajo y la vida personal. La importancia de la familia, el tiempo libre y el bienestar emocional ha ganado terreno, lo que ha llevado a repensarse las prioridades en la vida laboral”

“Personalmente, he llegado a valorar más el equilibrio entre el trabajo y la vida personal, reconociendo que el éxito profesional no debe venir a expensas de la salud mental, las relaciones personales y el tiempo para disfrutar de la vida. Estos cambios de paradigma han contribuido a un cambio en mi visión sobre el trabajo, haciéndome más selectivo sobre las oportunidades laborales que busco y priorizando aquellos roles que me permitan mantener un equilibrio saludable entre el trabajo y la vida personal”

Caso 5. Sector educación. Administrativa

1. Organización de la jornada laboral:

1. ¿Cómo describirías la flexibilidad de tu jornada laboral en el anterior trabajo?

- “Rígido. Sin flexibilidad”

2. ¿Sientes que la organización de tu jornada laboral ha facilitado o dificulta tu conciliación entre trabajo y vida personal?

- “Ha dificultado mi conciliación en mi vida laboral: dos jornadas de tarde añadidas en los dos últimos años son los que han perjudicado mi situación personal de conciliación sobre todo”

2. Clima organizacional:

3. ¿Cómo has percibido el ambiente de trabajo en tu organización?

- “Entre los compañeros y compañeras buen ambiente de trabajo, pero no con la dirección del centro, de la empresa”

4. ¿Cómo calificarías la calidad de las relaciones interpersonales en el entorno virtual?

- “Buena entre compañeras y compañeros”

3. Demanda salarial:

5. ¿Cómo consideras que era tu salario en comparación con tus expectativas y necesidades económicas?

- “Salario bajo, justo lo requerido en convenio”

6. ¿Ha sido el salario un factor importante en tu decisión de permanecer o abandonar tu empleo actual?

- “No, principalmente ha sido las dos tardes que nos añadieron estos dos últimos años, cuando anteriormente no los hacíamos y el control del tiempo de manera escrupulosa (cuando anteriormente no fue así)”

4. Promoción profesional:

7. ¿Has experimentado oportunidades de desarrollo profesional desde que comenzaste a trabajar?

- “Nunca”

8. ¿Cómo percibiste las posibilidades de promoción dentro de la organización mientras trabajas de manera remota?

- “Sin posibilidades de promoción”

5. Rotación laboral en las empresas:

9. ¿Has observado una alta rotación de empleados en tu industria o en tu organización?

- "Sí. Hay mucha rotación"

10. ¿La rotación laboral en tu empresa ha afectado tu decisión de permanecer o abandonar tu trabajo?

- "No me ha afectado la rotación laboral, pero entiendo el motivo por el que se produce. Considero que es por mucho control horario, tardes añadidas a la jornada laboral, lo cual ha empeorado con respecto al horario que teníamos anteriormente: solo era de mañanas"

6. Estrategias motivacionales:

11. ¿La organización ha implementado estrategias específicas para motivar a los empleados tanto de forma presencial como durante el teletrabajo?

- "Nunca se ha realizado estrategias de motivación para los empleados"

12. ¿Cómo han influido estas estrategias en tu nivel de motivación y compromiso?

- "Al no realizar ninguna estrategia de motivación, la verdad es que en general nos hemos sentido en estos últimos dos años poco motivados, bueno, nada motivados. Con anterioridad nos daban días libres por acudir a ferias, a eventos, congresos o cualquier otro evento que se realizara"

7. Absentismo laboral:

13 ¿Has experimentado episodios de absentismo laboral?

- "En mi caso no, pero conozco otros compañeros/as que sí se han tomado el horario a su libre albedrío"

14. ¿Cómo han afectado los desafíos de salud y bienestar al absentismo y, por ende, a tu decisión de permanecer o no en tu puesto de trabajo?

- "Mi decisión de no permanecer en el puesto de trabajo, ha sido como te he comentado antes, por no tener espacio personal para mí que antes tenía y luego no. Gracias a Dios no tengo problemas de salud, pero el haber seguido en la empresa me hubiera sucedido. De hecho, conozco un par de personas que siguen en la empresa, pero la tristeza y el estrés es un día a día. Quieren irse, pero económicamente no pueden hacerlo"

8. Teletrabajo:

15- ¿Cómo describirías tu experiencia general con el teletrabajo?

- “Personalmente me encanta poder trabajar desde casa: hago mejor mi trabajo, y me organizo mejor. Es lo que he sentido cuando tuvimos que hacer teletrabajo de manera obligatoria. A posteriori, se volvió a lo presencial”

16- ¿El teletrabajo ha sido un factor determinante en tu decisión de abandonar tu puesto de trabajo?

- “En absoluto, al contrario: me hubiera encantado que se siguiera realizando el teletrabajo o al menos unos días determinados de la semana”

17. ¿Cuál crees que es el factor que ha tenido más peso a la hora de renunciar o abandonar el puesto de trabajo de entre los siguientes?

1. **Organización de la jornada laboral** x

2. **Mal clima laboral** X

3. Bajo sueldos

4. Ausencia de promoción profesional

5. Ausencia de estrategias motivacionales

6. Ausencia de teletrabajo

7. **Ciclo de vida** X

8. **Circunstancias personales** X

9. Contexto socio cultural

- “Principalmente, la organización de la jornada laboral y la ausencia de estrategias motivacionales. Creo que esto último si lo hubiera habido, cambia la perspectiva. Si en una empresa te sientes a gusto, apoyada y valorada, no buscas más fuera”

9. Ciclo de vida:

18. a. ¿Cómo percibes que tu etapa actual en el ciclo de vida (por ejemplo, inicio de la carrera, establecimiento familiar, jubilación cercana) puede influir en tu decisión de dejar tu puesto de trabajo?

- “Siempre he considerado primordial el ambiente de trabajo. Si este no es el que considero adecuado, no me voy, pero busco en paralelo y si lo encuentro sí abandono mi puesto de trabajo”

b. ¿En qué medida crees que tus objetivos y prioridades personales asociados con tu etapa en el ciclo de vida han afectado o afectan a tu percepción sobre tu empleo y el deseo de permanecer en él?

- “Han afectado mucho”

10. Circunstancias personales:

19. a. ¿Cuáles son algunos de los principales factores personales (como responsabilidades familiares, salud, metas personales) que puedes considerar si decidieras abandonar tu puesto de trabajo actual o consideras que son relevantes a la hora de abandonar y/o cambiar de puesto de trabajo?

- “Considero el ambiente de trabajo primordial en el día a día. Este sería un factor muy importante para mí. Otro a considerar es el familiar”

b. ¿Cómo han influido tus circunstancias personales en tu percepción de satisfacción y bienestar en tu trabajo actual, y cómo pudiera impactar esto tu decisión de renunciar a tu puesto si llegara el caso?

- “No han influido mis circunstancias personales en el bienestar laboral, pero sí lo considero importante en un momento dado. Quizás no haya tenido circunstancias personales negativas y por eso considero que no han influido, pero sí se dieran quizás sí abandonaría”

11. Contexto social y cultural:

20. a. ¿En qué medida crees que pudiera influir las expectativas sociales y culturales de tu entorno (por ejemplo, presión de grupo, valores culturales sobre el trabajo y la vida personal)?

- “En mi cultura o en mi entorno y actualmente no me influye el entorno, pero sí recuerdo influirme en la edad de 20 – 25 años”

b. ¿Cómo percibes que las normas y valores sociales cambiantes han impactado tu visión sobre el trabajo y la importancia de tu carrera en relación con otros aspectos de tu vida?

- “Si pudiera considerar algo sobre normas y valores, sí considero que estas se han visto modificadas de un tiempo a esta parte, encontrando mayor individualidad y egoísmo en el entorno, lo que hace que tenga un impacto negativo en mi trabajo”

Caso 6. Trabajadora que abandona trabajo, y crea su propia empresa. Sector teleoperador.

1. Organización de la jornada laboral:

1. ¿Cómo describirías la flexibilidad de una jornada laboral que satisfaga al empleado/a?

- “Está claro que hay que cumplir el horario que te ponga la empresa, pero a veces hay cosas importantes para hacer en determinados momentos del día, es importante para el trabajador que la empresa no ponga pegajosidad y sea flexible ya sea bien por cita médica o conciliación familiar por cuidado de hijos o mayores, eso sería para mí una flexibilidad laboral que satisfaga al empleado”

2. ¿Crees que las empresas organizan la jornada laboral para que faciliten la conciliación entre trabajo y vida personal?

- *“Para nada, de hecho, es todo lo contrario, la conciliación no existe”*

2. Clima organizacional:

3. ¿Cómo se percibe el ambiente de trabajo en las organizaciones que conoces?

- “He tenido de todo, así como en el último muy bien, en el anterior había un ambiente muy malo, nada de compañerismo y mucha rivalidad”

4. ¿Cómo calificarías la calidad de las relaciones interpersonales en un entorno laboral virtual?

- “No puede haber una relación real si el entorno es virtual, si ya de por sí nos aislamos con las nuevas tecnologías, luego vino la pandemia, el teletrabajo con un entorno virtual no nos ayuda en nada”

3. Demanda salarial:

5. ¿Consideras que en media el personal de las organizaciones que conoces tiene un salario adecuado comparado con su cualificación y expectativas económicas?

- “No, tal y como están las cosas y la demanda de empleo las empresas se aprovechan de la necesidad del trabajador por tener un sueldo que cubra gastos, hoy en día creo que se trabaja para vivir y no al revés, exigen mucho y no hay beneficio “

6. ¿Crees que solamente una buena remuneración salarial es suficiente para retener el talento en la empresa?

- “Depende de la situación de cada persona, hay personas que si las pagas bien se quedan porque ya tienen un trabajo y están cómodas y hay personas que buscan algo más y un buen sueldo no es suficiente, pero de esta segunda son las menos “

4. Promoción profesional.

7. ¿Consideras que las organizaciones velan y se preocupan por proporcionar oportunidades de desarrollo profesional?

“No, por lo que he visto y comprobado y por experiencia si no haces “la pelota” al jefe o eres su amigo no hay oportunidad de promocionar en una empresa”

8. Desde tu punto de vista, ¿consideras que la promoción profesional puede verse interrumpida o limitada por realizar teletrabajo?

“Totalmente, es un añadido más a lo dicho en la pregunta anterior”

5. Rotación laboral en empresa

9. ¿Se observa una alta rotación de empleados en las organizaciones que conoces o el sector en el que te desenvuelves?

“Siempre, ya sea porque les despiden o porque el trabajador se va, en realidad son empresas “de paso””

10. ¿Consideras que la rotación laboral en una empresa contribuye a la decisión de los empleados a permanecer o abandonar su trabajo?

“No, si te quieres quedar en la empresa eso no lo decide el empleado, solo decide irse”

6. Estrategias motivacionales

11. ¿Conoces si las organizaciones de tu sector han implementado estrategias específicas para motivar a los empleados?

“La intención la tienen y así te la transmiten, pero luego nunca hacen nada”

12. ¿Cómo consideras que son percibidas por los trabajadores las estrategias motivacionales para su compromiso con la organización?

“Los trabajadores se ríen, ya saben que la motivación es ficticia, la empresa sólo quiere producción”

7. Absentismo laboral

13. ¿Se ha detectado incremento en la media del absentismo laboral después del confinamiento forzoso por el estado de alarma en tu entorno laboral?

“No tiene nada que ver con el confinamiento e independientemente de todo lo dicho de las empresas en las preguntas anteriores, afirmo que la gente no quiere trabajar “

14. ¿Crees que afectan los desafíos de salud y bienestar al absentismo y, por ende, a la decisión de permanecer en el puesto de trabajo?

- “En algunos casos, casos reales, por desgracia creo que en la mayoría son más cuento que otra cosa”

8. Teletrabajo

15. Si fuera tu caso, ¿Cómo describirías la experiencia general con el teletrabajo por parte de los empleados?

- “Mala, la gente teletrabaja porque así no tiene al jefe al lado y no se tiene que mover de casa”

16. ¿Crees que el teletrabajo puede ser un factor determinante para la decisión de cambiar de trabajo?

- “Si, el teletrabajo te permite trabajar desde casa sin tener que moverte y eso a la gente le gusta”

17. ¿Cuál crees que es el factor que tiene más peso a la hora de renunciar o cambiar de puesto de trabajo de entre las siguientes?

1. Organización de la jornada laboral

2. **Mal clima laboral X**

3. **Bajo sueldos X**

4. Ausencia de promoción profesional

5. Ausencia de estrategias motivacionales

6. Ausencia de teletrabajo

7. Ciclo de vida X

8. Circunstancias personales X

9. Contexto socio cultural

Comentario: - *“solo encima trabajo mucho y no llego a fin de mes, sino que, además, encima los compañeros son horribles”*

9. Ciclo de vida:

18. a. ¿Cómo percibes que tu etapa actual en el ciclo de vida (por ejemplo, inicio de la carrera, establecimiento familiar, jubilación cercana) puede influir en tu decisión de dejar tu puesto de trabajo?

- “Básicamente me he hecho autónoma y he dejado mi trabajo para poder tener más vida familiar y además sentirme realizada”

b. ¿En qué medida crees que tus objetivos y prioridades personales asociados con tu etapa en el ciclo de vida han afectado o afectan a tu percepción sobre tu empleo y el deseo de permanecer en él?

- “Afectan en todo, tengo una carrera a la que dar provecho. No voy a estar pegada a un teléfono de teleoperadora toda la vida”

10. Circunstancias personales:

19. a. ¿Cuáles son algunos de los principales factores personales (como responsabilidades familiares, salud, metas personales) que puedes considerar si decidieras abandonar tu puesto de trabajo actual o consideras que son relevantes a la hora de abandonar y/o cambiar de puesto de trabajo?

- “Las metas personales, el poder hacer algo de “lo mío””

b. ¿Cómo han influido tus circunstancias personales en tu percepción de satisfacción y bienestar en tu trabajo actual, y cómo pudiera impactar esto tu decisión de renunciar a tu puesto si llegara el caso?

- “Con todos los problemas que ya tiene una persona normal además le añadimos el estrés del trabajo, la presión y a veces el sentirte menospreciado por el trato que brindan los jefes y encargados”

11. Contexto social y cultural:

20. a. ¿En qué medida crees que pudiera influir las expectativas sociales y culturales de tu entorno (por ejemplo, presión de grupo, valores culturales sobre el trabajo y la vida personal)?

“En todo, tal y como está la sociedad últimamente, se hacen sentirte juzgado por todo”

b. ¿Cómo percibes que las normas y valores sociales cambiantes han impactado tu visión sobre el trabajo y la importancia de tu carrera en relación con otros aspectos de tu vida?

“Pues de tal manera que primero va el trabajo para ganar dinero que parece ser que es lo más importante y luego ya si eso las personas, los hijos y familia”

Caso 7. Trabajador con más de 25 años de trabajo en el sector educativo y mismo lugar.

1. Organización de la jornada laboral:

1. ¿Cómo describirías la flexibilidad de una jornada laboral que satisfaga al empleado/a?

- “Donde el horario de entrada y salida fuera flexible siempre y cuando se cumpla con las horas del contrato”

2. ¿Crees que las empresas organizan la jornada laboral para que faciliten la conciliación entre trabajo y vida personal?

- “Las grandes empresas sí, pero todavía quedan pequeñas pymes que no “

2. Clima organizacional:

3. ¿Cómo se percibe el ambiente de trabajo en las organizaciones que conoces?

- “Entre compañeros buena pero no puedo decir lo mismo entre el empleado y superiores “

4. ¿Cómo calificarías la calidad de las relaciones interpersonales en un entorno laboral virtual?

- “Buenas en cuanto al desarrollo de las tareas laborales, pero se pierde mucho a nivel personal de compañerismo “

3. Demanda salarial:

5. ¿Consideras que en media el personal de las organizaciones que conoces tiene un salario adecuado comparado con su cualificación y expectativas económicas?

- “No “

6. ¿Crees que solamente una buena remuneración salarial es suficiente para retener el talento en la empresa?

- “Una adecuada remuneración ayuda mucho pero también es importante el reconocimiento, poder promocionar y un buen ambiente de trabajo “

4. Promoción profesional.

7. ¿Consideras que las organizaciones velan y se preocupan por proporcionar oportunidades de desarrollo profesional?

- “No “

8. Desde tu punto de vista, ¿consideras que la promoción profesional puede verse interrumpida o limitada por realizar teletrabajo?

- “No tendría por qué limitarse si esa promoción es como consecuencia de tu trabajo”

5. Rotación laboral en empresa

9. ¿Se observa una alta rotación de empleados en las organizaciones que conoces o el sector en el que te desenvuelves?

- “Si”

10. ¿Consideras que la rotación laboral en una empresa contribuye a la decisión de los empleados a permanecer o abandonar su trabajo?

- “En mi caso no, pero entiendo que la rotación laboral a personas con familias puede resultar un inconveniente”

6. Estrategias motivacionales

11. ¿Conoces si las organizaciones de tu sector han implementado estrategias específicas para motivar a los empleados?

- “No”

12. ¿Cómo consideras que son percibidas por los trabajadores las estrategias motivacionales para su compromiso con la organización?

- “En mi empresa no se hace ningún tipo de estrategia para poder estar mejor”

7. Absentismo laboral

13. ¿Se ha detectado incremento en la media del absentismo laboral después del confinamiento forzoso por el estado de alarma en tu entorno laboral?

- “Si”

14. ¿Crees que afectan los desafíos de salud y bienestar al absentismo y, por ende, a la decisión de permanecer en el puesto de trabajo?

- “Si afectan”

8. Teletrabajo

15. Si fuera tu caso, ¿Cómo describirías la experiencia general con el teletrabajo por parte de los empleados?

- “En mi caso creo que el teletrabajo es todo un acierto, ya que ahorro más de dos horas al día en desplazamientos que los puedo aprovechar para organizarme el trabajo. Entiendo que se trabaja mejor y con mayor calidad ya que tienes menos interrupciones”

16. ¿Crees que el teletrabajo puede ser un factor determinante para la decisión de cambiar de trabajo?

- “Totalmente”

17. ¿Cuál crees que es el factor que tiene más peso a la hora de renunciar o cambiar de puesto de trabajo de entre las siguientes?

1. Organización de la jornada laboral

2. Mal clima laboral X

3. Bajo sueldos X

4. Ausencia de promoción profesional

5. Ausencia de estrategias motivacionales

6. Ausencia de teletrabajo X

7. Ciclo de vida

8. Circunstancias personales X

9. Contexto socio cultural

9. Ciclo de vida:

18. a. ¿Cómo percibes que tu etapa actual en el ciclo de vida (por ejemplo, inicio de la carrera, establecimiento familiar, jubilación cercana) puede influir en tu decisión de dejar tu puesto de trabajo?

- “Establecimiento familiar”

b. ¿En qué medida crees que tus objetivos y prioridades personales asociados con tu etapa en el ciclo de vida han afectado o afectan a tu percepción sobre tu empleo y el deseo de permanecer en él?

“Este trabajo me ha permitido y me permite atender a mi familia y tener tiempo libre. Además, me ha permitido estar con un grupo de compañeros que hacía muy fácil el trabajo”

10. Circunstancias personales:

19. a. ¿Cuáles son algunos de los principales factores personales (como responsabilidades familiares, salud, metas personales) que puedes considerar si decidieras abandonar tu puesto de trabajo actual o consideras que son relevantes a la hora de abandonar y/o cambiar de puesto de trabajo?

- “Abandonaría mi trabajo por otras metas personales”

b. ¿Cómo han influido tus circunstancias personales en tu percepción de satisfacción y bienestar en tu trabajo actual, y cómo pudiera impactar esto tu decisión de renunciar a tu puesto si llegara el caso?

- “Renunciaría a mi trabajo por otra oferta relacionada con otras metas personales u otra oferta en la que tuviera mayor remuneración salarial”

11. Contexto social y cultural:

20. a. ¿En qué medida crees que pudiera influir las expectativas sociales y culturales de tu entorno (por ejemplo, presión de grupo, valores culturales sobre el trabajo y la vida personal)?

- “Mucho”

b. ¿Cómo percibes que las normas y valores sociales cambiantes han impactado tu visión sobre el trabajo y la importancia de tu carrera en relación con otros aspectos de tu vida?

- “Los valores sociales y normas de ciertos puestos directivos han influido de forma muy negativa en mi vida laboral”

Caso 8. Trabajador. Empresa multinacional.

1. Organización de la jornada laboral:

1. ¿Cómo describirías la flexibilidad de una jornada laboral que satisfaga al empleado/a?

- “Una jornada saludable y que permita la conciliación familiar”

2. ¿Crees que las empresas organizan la jornada laboral para que faciliten la conciliación entre trabajo y vida personal?

- “No”

2. Clima organizacional:

3. ¿Cómo se percibe el ambiente de trabajo en las organizaciones que conoces?

- “Muy individualista”

4. ¿Cómo calificarías la calidad de las relaciones interpersonales en un entorno laboral virtual?

- “Prefiero las relaciones presenciales”

3. Demanda salarial:

5. ¿Consideras que en media el personal de las organizaciones que conoces tiene un salario adecuado comparado con su cualificación y expectativas económicas?

- “La mayoría no”

6. ¿Crees que solamente una buena remuneración salarial es suficiente para retener el talento en la empresa?

- “No”

4. Promoción profesional.

7. ¿Consideras que las organizaciones velan y se preocupan por proporcionar oportunidades de desarrollo profesional?

- “Las grandes empresas quizá sí”

8. Desde tu punto de vista, ¿consideras que la promoción profesional puede verse interrumpida o limitada por realizar teletrabajo?

- “Sí”

5. Rotación laboral en empresa

9. ¿Se observa una alta rotación de empleados en las organizaciones que conoces o el sector en el que te desenvuelves?

- “No, salvo algunos puestos que ya figuran en su contrato”

10. ¿Consideras que la rotación laboral en una empresa contribuye a la decisión de los empleados a permanecer o abandonar su trabajo?

- “Puede ser, sí”

6. Estrategias motivacionales

11. ¿Conoces si las organizaciones de tu sector han implementado estrategias específicas para motivar a los empleados?

- “No”

12. ¿Cómo consideras que son percibidas por los trabajadores las estrategias motivacionales para su compromiso con la organización?

- “Creo que se agradecen”

7. Absentismo laboral

13. ¿Se ha detectado incremento en la media del absentismo laboral después del confinamiento forzoso por el estado de alarma en tu entorno laboral?

- “Creo que no, pero tampoco dispongo de esos datos”

14. ¿Crees que afectan los desafíos de salud y bienestar al absentismo y, por ende, a la decisión de permanecer en el puesto de trabajo?

- “No”.

8. Teletrabajo

15. Si fuera tu caso, ¿Cómo describirías la experiencia general con el teletrabajo por parte de los empleados?

- “En mi trabajo no es posible”

16. ¿Crees que el teletrabajo puede ser un factor determinante para la decisión de cambiar de trabajo?

- “Pues no lo sé, habría que preguntar a los que ya teletrabajan. No es mi caso”

17. ¿Cuál crees que es el factor que tiene más peso a la hora de renunciar o cambiar de puesto de trabajo de entre las siguientes?

1. Organización de la jornada laboral

2. **Mal clima laboral X**

3. Bajo sueldos

4. Ausencia de promoción profesional

5. Ausencia de estrategias motivacionales

6. Ausencia de teletrabajo

7. Ciclo de vida

8. **Circunstancias personales X**

9. Contexto socio cultural

9. Ciclo de vida:

18. a. ¿Cómo percibes que tu etapa actual en el ciclo de vida (por ejemplo, inicio de la carrera, establecimiento familiar, jubilación cercana) puede influir en tu decisión de dejar tu puesto de trabajo?

- “Mi etapa actual hace que no se contemple esa decisión”

b. ¿En qué medida crees que tus objetivos y prioridades personales asociados con tu etapa en el ciclo de vida han afectado o afectan a tu percepción sobre tu empleo y el deseo de permanecer en él?

- “Estoy deseando irme dejar el trabajo. Son muchos años trabajando, aunque en diferentes localidades de lo mismo. Estoy cansado ya. He estado cómodo y con un sueldo fijo que me aporta y ha aportado seguridad y estabilidad económica”

10. Circunstancias personales:

19. a. ¿Cuáles son algunos de los principales factores personales (como responsabilidades familiares, salud, metas personales) que puedes considerar si

decidieras abandonar tu puesto de trabajo actual o consideras que son relevantes a la hora de abandonar y/o cambiar de puesto de trabajo?

- "Ya me falta poco tiempo para la jubilación, pero con anterioridad considero la importancia familiar"

b. ¿Cómo han influido tus circunstancias personales en tu percepción de satisfacción y bienestar en tu trabajo actual, y cómo pudiera impactar esto tu decisión de renunciar a tu puesto si llegara el caso?

- "Aunque como decía en la pregunta anterior, me falta poco para la jubilación sí que las circunstancias personales han influido y pueden influir, pero el trabajo no lo hubiera dejado, al menos siempre bajo las circunstancias que he tenido en mi vida"

11. Contexto social y cultural:

20. a. ¿En qué medida crees que pudiera influir las expectativas sociales y culturales de tu entorno (por ejemplo, presión de grupo, valores culturales sobre el trabajo y la vida personal)?

- "A mí ya no me influye nada"

b. ¿Cómo percibes que las normas y valores sociales cambiantes han impactado tu visión sobre el trabajo y la importancia de tu carrera en relación con otros aspectos de tu vida?

- "Anteriormente mi trabajo, considero que sí ha sido reconocido, pero actualmente no. La empresa no reconoce el esfuerzo de los trabajadores o el trabajo que se realice. Puedes hacerlo bien o mal, que la respuesta va a ser siempre la misma, es decir,

Caso 9. Administrativa con más de 25 años en empresa de sector inversor.

1. Organización de la jornada laboral:

1. ¿Cómo describirías la flexibilidad de una jornada laboral que satisfaga al empleado/a?

- “Para mí es una jornada en la q haya una entrada y salida abierta, en un margen de 2 horas tarde o mañana q puedas entrar o salir dos horas antes o después y q no este preestablecido para que las personas en función de su día puedan realizar lo que mejor le venga en ese momento. Hay personas que están más activas por la mañana o por la tarde y eso no se tiene en cuenta. A estas personas no se las tiene en cuenta, la capacidad de actividad mental que se tienen en una persona. También fijar unos días de teletrabajo a la semana y que se pueda elegir que días de la semana vas a trabajar, no siempre lo mismo”

2. ¿Crees que las empresas organizan la jornada laboral para que faciliten la conciliación entre trabajo y vida personal?

- “*En* mi caso si se facilita la conciliación, pero sé que en la mayoría de las empresas no. Me siento afortunada y considero que como mi empresa realiza es la buena – tener días de libre disposición al año, sin previo aviso, pero si una mañana te levantas y requiere q no vayas a trabajar c escribir un mail es suficiente y no tienes q justificar nada – también se facilita permitiendo que acompañes a familiares de primer grado, siempre y cuando presentas justificante de esa ausencia tantas veces como sea necesario”

2. Clima organizacional:

3. ¿Cómo se percibe el ambiente de trabajo en las organizaciones que conoces?

- “El ambiente de trabajo lo dan las personas no la organización – en la misma empresa puede haber buen ambiente por personas q no pisan al compañero/a mientras q otros dptos. Es, al contrario. A la vez los jefes no castigan un comportamiento de colaboración parece que se premia la competitividad y eso, es malo siempre. Creo que, si una organización pusiese como normal para todos los departamentos el destacar y demostrar la colaboración ayudaría, lo q pasa eso no es así. No abunda el compañerismo”

4. ¿Cómo calificarías la calidad de las relaciones interpersonales en un entorno laboral virtual?

- “Un ambiente laboral virtual me parece pobre porque el teletrabajo, el trabajo virtual ayuda a la conciliación de la vida familiar, pero es cierto q si las personas no se conocen

previamente bien o tiene días q no hay contactos no se crean vínculos para q el trabajo funcione mejor. S desde el primer día hay teletrabajo no funciona y no va a ningún lado. No hay buenas relaciones de trabajo”

3. Demanda salarial:

5. ¿Consideras que en media el personal de las organizaciones que conoces tiene un salario adecuado comparado con su cualificación y expectativas económicas?

- “Por lo general no, pero es verdad que parece que la gente es inconformista y creo que la gente considera que, por tener un título, merece más salario y creo que no es así. Lo que no está valorado es el trabajo de cada persona. Se valora el título o cargo. No todo el mundo vale lo mismo. Entiendo que hay que poner un estándar de salario, pero hay una dificultad en esto, porque considero que hay personas que por su trabajo debería ganar más que otro/a aun teniendo o no titulación”

6. ¿Crees que solamente una buena remuneración salarial es suficiente para retener el talento en la empresa?

- “Sí lo creo. El talento se retiene además de un buen salario, con un buen equipo de trabajo, en el que sientas que te valoran no solo de palabra, de manera que te facilitan las cosas, hay colaboración y en el que el jefe manda, pero también hace. Hay personas que valen mucho y se va del trabajo porque sus jefes no hacen nada solo piden, pero no dan, a nivel humano”

4. Promoción profesional.

7. ¿Consideras que las organizaciones velan y se preocupan por proporcionar oportunidades de desarrollo profesional?

- “No todas las organizaciones velan por ello, además creo que la inmensa minoría. El que pueda crecer dentro de una misma empresa no está bien gestionado ni se vela por ello a nivel general en ninguna empresa”

8. Desde tu punto de vista, ¿consideras que la promoción profesional puede verse interrumpida o limitada por realizar teletrabajo?

- “No tiene por qué verse ininterrumpida. No debería interrumpir el ascenso de nadie”

5. Rotación laboral en empresa

9. ¿Se observa una alta rotación de empleados en las organizaciones que conoces o el sector en el que te desenvuelves?

- “Donde estoy, hay rotación, pero por jubilación. Es una empresa antigua en la que en los últimos tres años hay mucha renovación”

10. ¿Consideras que la rotación laboral en una empresa contribuye a la decisión de los empleados a permanecer o abandonar su trabajo?

- “Si puede contribuir. En mi empresa además de la rotación se permite que puedas cambiarte de dpto. optas a ello y si te admiten es buenísimo”

6. Estrategias motivacionales

11. ¿Conoces si las organizaciones de tu sector han implementado estrategias específicas para motivar a los empleados?

- *“Se han realizado mensualmente reunión de toda la empresa donde se explica las nuevas actividades que los departamentos realizan con el fin de que todos sepan lo que los departamentos realizan y para hacer grupo y ver la empresa de una forma general. A mi juicio, no sé si vale para algo, pero una motivación no es”*

12. ¿Cómo consideras que son percibidas por los trabajadores las estrategias motivacionales para su compromiso con la organización?

- “Siempre son bien percibidas, pero deben de ser muy bien pensadas y que aporten algo al empleado, de lo contrario parece que te dan un caramelo y no lo es. Si son cosas bobas puedes percibirlo como negativo”

7. Absentismo laboral

13. ¿Se ha detectado incremento en la media del absentismo laboral después del confinamiento forzoso por el estado de alarma en tu entorno laboral?

- “No se ha notado en mi entorno. Todo está igual que antes del confinamiento”

14. ¿Crees que afectan los desafíos de salud y bienestar al absentismo y, por ende, a la decisión de permanecer en el puesto de trabajo?

- “Pueden afectar al absentismo, pero en jornadas demasiado largas, poco tiempo para disfrutar de la familia. Que un trabajo, sea quitar de tu tiempo y salud horas, puede ser motivo para cambiar, pero absentismo porque puedes entrar en depresión”

8. Teletrabajo

15. Si fuera tu caso, ¿Cómo describirías la experiencia general con el teletrabajo por parte de los empleados?

- “Yo teletrabajo y lo que observo, es agradecimiento a este sistema de teletrabajo. Mas ganas de trabajar y que cunda el tiempo cuando estamos en la oficina y cuando estamos en casa. Lo veo muy positivo”

16. ¿Crees que el teletrabajo puede ser un factor determinante para la decisión de cambiar de trabajo?

- “Creo que es fundamental a día de hoy”

17. ¿Cuál crees que es el factor que tiene más peso a la hora de renunciar o cambiar de puesto de trabajo de entre las siguientes?

1. Organización de la jornada laboral

2. Mal clima laboral X

3. Bajo sueldos

4. Ausencia de promoción profesional

5. Ausencia de estrategias motivacionales

6. Ausencia de teletrabajo

7. Ciclo de vida

8. Circunstancias personales

9. Contexto socio cultural

9. Ciclo de vida:

18. a. ¿Cómo percibes que tu etapa actual en el ciclo de vida (por ejemplo, inicio de la carrera, establecimiento familiar, jubilación cercana) puede influir en tu decisión de dejar tu puesto de trabajo?

- “Por mi etapa de vida, no quiero cambiar de trabajo porque me considero mayor y la comodidad de conocer el ambiente, el trabajo, saber manejar los tiempos y no

enfrentarme a otros retos nuevos que me añadan estrés en mi vida familiar me influye. Me quedaría donde estoy por mi edad”

b. ¿En qué medida crees que tus objetivos y prioridades personales asociados con tu etapa en el ciclo de vida han afectado o afectan a tu percepción sobre tu empleo y el deseo de permanecer en él?

- “Implica que perciba el trabajo como el que tengo, porque me da una estabilidad que es la que necesito. Anteriormente sí lo pensé, pero actualmente no se me ha pasado ni por la cabeza”

10. Circunstancias personales:

19. a. ¿Cuáles son algunos de los principales factores personales (como responsabilidades familiares, salud, metas personales) que puedes considerar si decidieras abandonar tu puesto de trabajo actual o consideras que son relevantes a la hora de abandonar y/o cambiar de puesto de trabajo?

- “En mi caso es que soy una persona migrañosa personas muy olvidadas por la sociedad y las empresas incluso por la ley. De manera q cuando estas estable sabes lo que te pasa y me hace pensar que volver a justificar ese hándicap con las migrañas. De manera que me condicionaría esto, porque es inabordable”

b. ¿Cómo han influido tus circunstancias personales en tu percepción de satisfacción y bienestar en tu trabajo actual, y cómo pudiera impactar esto tu decisión de renunciar a tu puesto si llegara el caso?

- “Mis circunstancias personales han sido determinantes para no irme. Si tuviera que haber un cambio, mis circunstancias son determinantes, pesan mucho a la hora de elección del trabajo salvo que sea una persona que no encuentra un trabajo fácilmente en cuyo caso, salta por encima todas las circunstancias personales porque cuando te prima el dinero, coges lo primero que hay”

11. Contexto social y cultural:

20. a. ¿En qué medida crees que pudiera influir las expectativas sociales y culturales de tu entorno (por ejemplo, presión de grupo, valores culturales sobre el trabajo y la vida personal)?

- “En mi caso no ha influido nada. Soy una persona que, por mi estilo de vida, y familiar de relación social y por la gente que me rodea hubiera sido obvio que me hubiera

graduado, pero me dio igual no hacerlo. Tome la decisión de no hacerlo y nadie opinó respecto a ello. Tomé la decisión pensando que era una mala decisión, pero me sorprendió que nadie me criticara. No hay que tomar una decisión por el qué dirán”

b. ¿Cómo percibes que las normas y valores sociales cambiantes han impactado tu visión sobre el trabajo y la importancia de tu carrera en relación con otros aspectos de tu vida?

- “Antes, por parte del trabajador había más compromiso, más sentir que había derechos y obligaciones. Ahora, veo generaciones nuevas en la empresa que tienden a priorizar mucho su vida personal, y exigir derechos y comprometerse con menos obligaciones, por lo que creo que hay menos responsabilidad y sacrificio. Esto, a los de mi generación nos duele saber que esto es así. Se debe corregir como sociedad”

c. Anexo 3: Esquemas finales del análisis cualitativo. Tabla de categorías, códigos y segmentos.

Se han recuperado 293 segmentos de texto y se han asociado a los términos de los códigos. Los códigos a su vez se encuentran agrupados por cada una de las categorías definidas en el estudio.

La tabla se encuentra ordenada alfabéticamente primero por la columna categoría, después por el código y seguidamente por el número de caso (nº de participante).

Categoría (Variable)	Código	Caso	Segmento de texto
Absentismo laboral	Aumento absentismo	Caso_07	Si
Absentismo laboral	Desconfianza	Caso_04	ha detonado en un aumento de la desconfianza hacia todos los trabajadores, que se manifiesta en que an poniendo cada vez más controles
Absentismo laboral	Desconfianza	Caso_05	conozco otros compañeros/as que sí se han tomado el horario a su libre albedrío
Absentismo laboral	Desconfianza	Caso_06	afirmo que la gente no quiere trabajar
Absentismo laboral	Desconfianza	Caso_06	creo que en la mayoría son más cuento que otra cosa
Absentismo laboral	Normalidad laboral	Caso_01	mi entorno laboral ha regresado al trabajo como lo hacía antes del confinamiento
Absentismo laboral	Normalidad laboral	Caso_02	hemos vuelto a trabajar de manera presencial
Absentismo laboral	Normalidad laboral	Caso_03	absentismo no hay
Absentismo laboral	Normalidad laboral	Caso_04	no he tenido situaciones de absentismo sin justificación
Absentismo laboral	Normalidad laboral	Caso_08	"Creo que no
Absentismo laboral	Normalidad laboral	Caso_09	"No se ha notado en mi entorno
Absentismo laboral	Salud	Caso_01	cuestiones de salud, terminan solicitando la baja a través de su médico
Absentismo laboral	Salud	Caso_02	si la empresa no ofrece apoyo y flexibilidad para casos de enfermedad, el trabajador/a va a darse de baja
Absentismo laboral	Salud	Caso_02	la salud física y mental de un empleado es fundamental,
Absentismo laboral	Salud	Caso_03	"Cuidar la salud del empleado es fundamental
Absentismo laboral	Salud	Caso_03	la salud mental también
Absentismo laboral	Salud	Caso_04	solo me he ausentado de trabajar por situaciones de enfermedad, gripe o similares
Absentismo laboral	Salud	Caso_04	Intento mantenerme en for
Absentismo laboral	Salud	Caso_07	"Si afectan"
Absentismo laboral	Salud	Caso_08	No
Ciclo de vida	Balance laboral y personal	Caso_02	buscar un equilibrio más adecuado entre el trabajo y la vida personal
Ciclo de vida	Balance laboral y personal	Caso_02	Tenemos el caso de la maternidad, que se viene penalizando a las empleadas en su carrera profesional.
Ciclo de vida	Balance laboral y personal	Caso_03	"En mi caso que soy madre desde hace 2 años muchísimo
Ciclo de vida	Balance laboral y personal	Caso_04	Se tiene que poner en una balanza para poder tomar una decisión de este calado
Ciclo de vida	Balance laboral y personal	Caso_04	La importancia de la familia, el tiempo libre y el bienestar emocional ha ganado terreno, lo que ha llevado a repensarse las prioridades en la vida laboral
Ciclo de vida	Balance laboral y personal	Caso_05	Otro a considerar es el familiar"
Ciclo de vida	Balance laboral y personal	Caso_06	mi trabajo para poder tener más vida familiar y además sentirme realizada
Ciclo de vida	Balance laboral y personal	Caso_07	"Establecimiento familiar
Ciclo de vida	Balance laboral y personal	Caso_09	me da una estabilidad que es la que necesito
Ciclo de vida	Final carrera	Caso_02	cuando los empleados se acercan a la jubilación, pueden comenzar a reflexionar sobre sus planes futuros y sus aspiraciones de vida después del trabajo
Ciclo de vida	Final carrera	Caso_04	tiene cada vez más dificultad realizar una renuncia sin contar con una red de seguridad
Ciclo de vida	Final carrera	Caso_08	"Mi etapa actual hace que no se contemple esa decisión"
Ciclo de vida	Final carrera	Caso_08	Estoy deseando irme dejar el trabajo. Son muchos años trabajando
Ciclo de vida	Final carrera	Caso_09	no quiero cambiar de trabajo porque me considero mayor y la comodidad de conocer el ambiente

[Escriba aquí]

Ciclo de vida	Inicio carrera	Caso_02	inicio de la carrera profesional, los empleados pueden estar más enfocados en su crecimiento profesional
Ciclo de vida	Inicio carrera	Caso_04	En mis primeros años de carrera, el trabajo solía ser visto como el centro de la vida de una persona
Ciclo de vida	Objetivos y prioridades	Caso_01	prioridades personales se han visto influenciadas por mi trabajo inevitablemente
Ciclo de vida	Objetivos y prioridades	Caso_02	Las diferentes etapas del ciclo de vida pueden influir en las prioridades, metas y necesidades de los empleados
Ciclo de vida	Objetivos y prioridades	Caso_02	etapa del ciclo de vida de un empleado tiene una gran influencia en su decisión de abandonar su puesto al afectar sus prioridades, metas y necesidades en relación con el trabajo y la organización.
Ciclo de vida	Objetivos y prioridades	Caso_02	metas personales y profesionales de un empleado tal y como hemos comentado pueden variar con el tiempo
Ciclo de vida	Objetivos y prioridades	Caso_02	importancia de la carrera profesional puede verse influenciada por la capacidad de un empleo para permitir este equilibrio
Ciclo de vida	Oportunidades	Caso_02	Si perciben que la organización no les ofrece suficientes oportunidades de desarrollo o no les permite alcanzar sus metas profesionales, pueden sentirse inclinados a buscar otras opciones fuera de la empresa
Ciclo de vida	Oportunidades	Caso_03	En el pasado mi prioridad era el desarrollo de mi carrera profesional, soy ambiciosa y tengo muchas ganas de aprender y crecer
Ciclo de vida	Oportunidades	Caso_06	No voy a estar pegada a un teléfono de teleoperadora toda la vida”
Ciclo de vida	Temporalidad	Caso_01	Esta situación hace que un si no me gusta mi puesto de trabajo. Sé que no es para siempre, tiene fecha fin
Circunstancias personales	Distancia al puesto de trabajo	Caso_04	tener la posibilidad de tener el domicilio cerca del centro de trabajo es un tema que valore también”
Circunstancias personales	Estado anímico	Caso_01	si es bajo pues el bienestar en el trabajo es menor
Circunstancias personales	Estado anímico	Caso_02	circunstancias personales tienen un impacto significativo en la percepción de satisfacción y bienestar en el trabajo
Circunstancias personales	Estado anímico	Caso_02	mi labor, reconocer el impacto que las circunstancias personales puedan tener en la percepción de satisfacción y bienestar en el trabajo de los empleados
Circunstancias personales	Estado anímico	Caso_03	Si personalmente estoy mal en mi trabajo estaré mal
Circunstancias personales	Estado anímico	Caso_06	añadimos el estrés del trabajo, la presión y a veces el sentirte menospreciado por el trato que brindan los jefes y encargados
Circunstancias personales	Motivación	Caso_01	abandonar un trabajo, en mi situación se vería determinada por la salud
Circunstancias personales	Motivación	Caso_02	responsabilidades familiares, como el cuidado de niños o familiares mayores, pueden crear presiones adicionales que afectan al equilibrio entre el trabajo y la vida personal
Circunstancias personales	Motivación	Caso_02	si un empleado está experimentando dificultades en su vida personal, como problemas familiares, estrés financiero o algún problema de salud, aumenta el riesgo de que vea que un cambio de empresa pueda mejorar su situación
Circunstancias personales	Motivación	Caso_05	“No han influido mis circunstancias personales en el bienestar laboral,
Circunstancias personales	Motivación	Caso_06	metas personales, el poder hacer algo de “lo mío
Circunstancias personales	Motivación	Caso_07	“Abandonaría mi trabajo por otras metas personales
Circunstancias personales	Motivación	Caso_08	pero el trabajo no lo hubiera dejado
Circunstancias personales	Motivación	Caso_09	soy una persona migrañosa personas muy olvidadas por la sociedad y las empresas incluso por la ley
Circunstancias personales	Motivación	Caso_09	“Mis circunstancias personales han sido determinantes para no irme
Clima organizacional	Atención al cliente	Caso_01	se percibe en una mala atención a los/as usuarios/as, clientes etc
Clima organizacional	Atención al cliente	Caso_02	a veces nos solicitan información que no podemos facilitar
Clima organizacional	Bienestar laboral	Caso_02	entorno de trabajo saludable mediante programas de bienestar,
Clima organizacional	Bienestar laboral	Caso_03	dos últimas empresas que he estado (una americana, y la otra inglesa) sí se han preocupado por el trabajador
Clima organizacional	Bienestar laboral	Caso_03	Hay que poner la base como un bienestar laboral
Clima organizacional	Bienestar laboral	Caso_03	identificar casos en los que haya toxicidad, ayudar a managers y directores a gestionar sus equipos
Clima organizacional	Bienestar laboral	Caso_05	“Considero el ambiente de trabajo primordial en el día a día
Clima organizacional	Bienestar laboral	Caso_06	último muy bien
Clima organizacional	Bienestar laboral	Caso_07	buen ambiente de trabajo

Clima organizacional	Bienestar laboral	Caso_09	ambiente de trabajo lo dan las personas no la organización
Clima organizacional	Clima negativo	Caso_01	se siente esa mala energía nada más entrar por la puerta”
Clima organizacional	Clima negativo	Caso_01	Abandonaría el trabajo, antes y ahora, solo si no estoy a gusto y hay mal ambiente”
Clima organizacional	Clima negativo	Caso_03	por el COVID19, crisis económicas, lo que ha ocurrido con Israel, Ucrania, etc., lo ha enrarecido
Clima organizacional	Clima negativo	Caso_03	las expectativas no son claras hacia a ti
Clima organizacional	Clima negativo	Caso_03	Es un gran desafío, eliminar la toxicidad de esas personas
Clima organizacional	Clima negativo	Caso_03	una empresa con ambiente tóxico, aunque cuesta tomar la decisión es importante salir de ahí para mantener tu salud mental
Clima organizacional	Clima negativo	Caso_04	ambiente laboral se encontraba un poco enrarecido
Clima organizacional	Clima negativo	Caso_04	no facilita la convivencia o el clima laboral.
Clima organizacional	Clima negativo	Caso_05	no con la dirección del centro
Clima organizacional	Clima negativo	Caso_05	la tristeza y el estrés es un día a día
Clima organizacional	Clima negativo	Caso_07	no puedo decir lo mismo entre el empleado y superiores
Clima organizacional	Clima negativo	Caso_09	jefes no castigan un comportamiento de colaboración parece que se premia la competitividad y eso, es malo siempre
Clima organizacional	Comunicación	Caso_02	considero deficiente, es la comunicación, sobre todo por parte de los responsables de los departamentos
Clima organizacional	Comunicación	Caso_02	me gustaría que hubiera más transparencia en la comunicación
Clima organizacional	Comunicación	Caso_03	Cuando no se te comunica bien,
Clima organizacional	Comunicación	Caso_07	me ha permitido estar con un grupo de compañeros que hacía muy fácil el trabajo”
Clima organizacional	Desventaja trabajo remoto	Caso_01	El trabajo es mucho más en solitario, mucho menos interpersonal”
Clima organizacional	Desventaja trabajo remoto	Caso_02	el trabajo se realiza más individualmente”
Clima organizacional	Desventaja trabajo remoto	Caso_03	“Cuando es 100% virtual es complicado
Clima organizacional	Desventaja trabajo remoto	Caso_04	no ha existido dinámicas que facilitase la conexión interpersonal
Clima organizacional	Desventaja trabajo remoto	Caso_06	“No puede haber una relación real si el entorno es virtual
Clima organizacional	Desventaja trabajo remoto	Caso_06	el teletrabajo con un entorno virtual no nos ayuda en nada
Clima organizacional	Desventaja trabajo remoto	Caso_07	se pierde mucho a nivel personal de compañerismo
Clima organizacional	Desventaja trabajo remoto	Caso_08	“Prefiero las relaciones presenciales”
Clima organizacional	Desventaja trabajo remoto	Caso_09	“Un ambiente laboral virtual me parece pobre
Clima organizacional	Desventaja trabajo remoto	Caso_09	no se crean vínculos para q el trabajo funcione mejor
Clima organizacional	Desventaja trabajo remoto	Caso_09	No hay buenas relaciones de trabajo”
Clima organizacional	Relaciones interpersonales	Caso_01	relaciones interpersonales repercute directamente en la efectividad y productividad en el trabajo
Clima organizacional	Relaciones interpersonales	Caso_02	sí existe colaboración entre compañeros y compañeras
Clima organizacional	Relaciones interpersonales	Caso_03	difícil hablar con todos
Clima organizacional	Relaciones interpersonales	Caso_03	Lo ideal es un híbrido, que se puede conseguir siempre que haya un equilibrio”
Clima organizacional	Relaciones interpersonales	Caso_03	cultura del compañerismo es fundamental para que las empresas funcionen bien
Clima organizacional	Relaciones interpersonales	Caso_04	manías y comportamientos que afectan a la relación y a la cordialidad
Clima organizacional	Relaciones interpersonales	Caso_04	Con el tiempo las relaciones se vuelven más transaccionales que colaborativas”
Clima organizacional	Relaciones interpersonales	Caso_05	compañeros y compañeras buen ambiente de trabajo
Clima organizacional	Relaciones interpersonales	Caso_05	“Buena entre compañeras y compañeros”
Clima organizacional	Relaciones interpersonales	Caso_06	nada de compañerismo y mucha rivalidad”

Clima organizacional	Relaciones interpersonales	Caso_07	"Entre compañeros buena
Clima organizacional	Relaciones interpersonales	Caso_08	Muy individualista
Clima organizacional	Relaciones interpersonales	Caso_09	con un buen equipo de trabajo
Contexto social y cultural	Expectativas sociales y culturales	Caso_01	con los años uno se vuelve totalmente ajeno a las expectativas
Contexto social y cultural	Expectativas sociales y culturales	Caso_02	también tienen su importancia en la toma de decisiones
Contexto social y cultural	Expectativas sociales y culturales	Caso_03	Como mujer trabajadora, directiva y madre este punto es muy relevante.
Contexto social y cultural	Expectativas sociales y culturales	Caso_04	tema importante ver el sector en el que se trabaja
Contexto social y cultural	Expectativas sociales y culturales	Caso_04	he llegado a valorar más el equilibrio entre el trabajo y la vida personal,
Contexto social y cultural	Expectativas sociales y culturales	Caso_05	no me influye el ent
Contexto social y cultural	Expectativas sociales y culturales	Caso_06	hacen sentirte juzgado por todo"
Contexto social y cultural	Expectativas sociales y culturales	Caso_07	Mucho
Contexto social y cultural	Expectativas sociales y culturales	Caso_09	No hay que tomar una decisión por el qué dirán"
Contexto social y cultural	Valores sociales	Caso_01	mi carrera profesional no está influenciada por los valores sociales
Contexto social y cultural	Valores sociales	Caso_02	valores sociales que preguntas, también tiene un impacto significativo, no cabe duda
Contexto social y cultural	Valores sociales	Caso_02	la diversidad e inclusión en el lugar de trabajo se ha vuelto cada vez más importante en la sociedad actual
Contexto social y cultural	Valores sociales	Caso_03	"Vivimos influenciados por redes sociales y medios
Contexto social y cultural	Valores sociales	Caso_03	el impacto de los valores es enorme
Contexto social y cultural	Valores sociales	Caso_05	sí considero que estas se han visto modificadas de un tiempo a esta parte
Contexto social y cultural	Valores sociales	Caso_06	primero va el trabajo para ganar dinero que parece ser que es lo más importante y luego ya si eso las personas, los hijos y familia"
Contexto social y cultural	Valores sociales	Caso_07	puestos directivos han influido de forma muy negativa en mi vida laboral"
Contexto social y cultural	Valores sociales	Caso_09	Antes, por parte del trabajador había más compromiso, más sentir que había derechos y obligaciones
Contexto social y cultural	Valores sociales	Caso_09	Ahora, veo generaciones nuevas en la empresa que tienden a priorizar mucho su vida personal, y exigir derechos y comprometerse con menos obligaciones
Demanda salarial	Desarrollo profesional	Caso_01	para retener el talento hacen falta posibilidades de crecimiento profesional
Demanda salarial	Desarrollo profesional	Caso_01	organizaciones, las capacidades de estas, de promocionar a sus empleados/as
Demanda salarial	Desarrollo profesional	Caso_02	que exista un desarrollo profesional en la empresa
Demanda salarial	Desarrollo profesional	Caso_03	no Pyme o gran empresa, si no la dirección de empresa que quiere apostar por el desarrollo de la persona
Demanda salarial	Desarrollo profesional	Caso_04	la promoción no ha intervenido en mi decisión de cambio de empresa
Demanda salarial	Desarrollo profesional	Caso_04	me interesan es la posibilidad de una mejora de la carrera profesional
Demanda salarial	Desarrollo profesional	Caso_05	Nunca
Demanda salarial	Desarrollo profesional	Caso_07	poder promocionar
Demanda salarial	Desarrollo profesional	Caso_07	tuviera mayor remuneración salarial"
Demanda salarial	Estabilidad laboral	Caso_01	las privadas ofrezcan a cambio más estabilidad laboral a cambio de menos remuneración
Demanda salarial	Estabilidad laboral	Caso_01	"Mi trabajo nunca ha sido estable.
Demanda salarial	Inestabilidad laboral	Caso_01	tengo que concursar cada cierto tiempo
Demanda salarial	Inestabilidad laboral	Caso_01	Su duración siempre ha sido: un año, 8 meses, 6 meses, 3 meses, 1 mes, unas semanas o un año.
Demanda salarial	Inestabilidad laboral	Caso_04	inestabilidad laboral general, a causa de despidos de compañeros, también influyó en mi decisión

Demanda salarial	Insatisfacción retributiva	Caso_02	Considero que no se alinea en muchos casos, la cualificación con el salario que los trabajadores y trabajadoras perciben
Demanda salarial	Insatisfacción retributiva	Caso_03	empresa doméstica, más familiar, el salario es más pequeño o si es una multinacional
Demanda salarial	Insatisfacción retributiva	Caso_04	"Mi salario no se encontraba a la par de mis expectativas
Demanda salarial	Insatisfacción retributiva	Caso_04	años con el sueldo congelado
Demanda salarial	Insatisfacción retributiva	Caso_04	el salario también ha sido un factor significativo en mi decisión de abandonar el trabajo
Demanda salarial	Insatisfacción retributiva	Caso_04	no se ha correspondido con aumento de retribución salarial
Demanda salarial	Insatisfacción retributiva	Caso_05	Salario bajo, justo lo requerido en convenio
Demanda salarial	Insatisfacción retributiva	Caso_06	se trabaja para vivir y no al revés, exigen mucho y no hay beneficio
Demanda salarial	Insatisfacción retributiva	Caso_06	un buen sueldo no es suficiente, pero de esta segunda son las menos
Demanda salarial	Insatisfacción retributiva	Caso_07	"No
Demanda salarial	Insatisfacción retributiva	Caso_08	"La mayoría no"
Demanda salarial	Insatisfacción retributiva	Caso_09	"Por lo general no, pero es verdad que parece que la gente es inconformista
Demanda salarial	PYME vs Gran Empresa	Caso_03	Generalmente, en las multinacionales no solo los salarios sino los beneficios (bonus comida, cheques...) el paquete retributivo es bastante mejor
Demanda salarial	PYME vs Gran Empresa	Caso_03	una gran organización puedes tener más posibilidades de desarrollo personal
Demanda salarial	PYME vs Gran Empresa	Caso_03	Las empresas pequeñas, aunque quieran moverse por el talento, es más complicado verticalmente
Demanda salarial	PYME vs Gran Empresa	Caso_03	grandes incorporaciones que he estado sí lo han realizado
Demanda salarial	PYME vs Gran Empresa	Caso_08	grandes empresas quizá sí"
Demanda salarial	Reconocimiento profesional	Caso_02	la estabilidad profesional de quienes trabajan en una empresa es reconocer el trabajo
Demanda salarial	Reconocimiento profesional	Caso_03	que se reconozca los logros
Demanda salarial	Reconocimiento profesional	Caso_03	reconocimiento
Demanda salarial	Reconocimiento profesional	Caso_04	uno se cansa de esperar ese reconocimiento
Demanda salarial	Reconocimiento profesional	Caso_04	reconocimiento a través de una mejora salarial.
Demanda salarial	Reconocimiento profesional	Caso_07	es importante el reconocimiento
Demanda salarial	Reconocimiento profesional	Caso_07	promoción es como consecuencia de tu trabajo
Demanda salarial	Reconocimiento profesional	Caso_09	no está valorado es el trabajo de cada persona.
Demanda salarial	Reconocimiento profesional	Caso_09	sientas que te valoran no solo de palabra
Demanda salarial	Reconocimiento profesional	Caso_09	El que pueda crecer dentro de una misma empresa no está bien gestionado ni se vela por ello
Demanda salarial	Satisfacción retributiva	Caso_01	trabajo por proyectos para la administración, y estoy mejor pagada,
Estrategias motivacionales	Políticas de motivación	Caso_01	"No las han empleado
Estrategias motivacionales	Políticas de motivación	Caso_01	son bien percibidas, al final repercuten positivamente en su quehacer laboral"
Estrategias motivacionales	Políticas de motivación	Caso_02	"No han existido nunca
Estrategias motivacionales	Políticas de motivación	Caso_02	"Siempre son bien recibidas
Estrategias motivacionales	Políticas de motivación	Caso_02	no contamos con las herramientas suficientes, o incluso no es prioridad de las altas instancias
Estrategias motivacionales	Políticas de motivación	Caso_03	la empresa en la que he estado y muchas acciones de eventos, programas de innovación, sacar ideas de todos los empleados para poner programas en marcha

Estrategias motivacionales	Políticas de motivación	Caso_03	los trabajadores nos sentiremos valorados y tenidos en cuenta
Estrategias motivacionales	Políticas de motivación	Caso_04	RRHH de la organización ha intentado implementar algunas estrategias, pero fueron en muchos casos sin éxito a causa de la negativa de la direc
Estrategias motivacionales	Políticas de motivación	Caso_04	Tampoco es un factor motivador. Desde mi punto de vista, es un problema de una gestión deficiente por parte de la dirección de la empresa
Estrategias motivacionales	Políticas de motivación	Caso_05	Nunca se ha realizado
Estrategias motivacionales	Políticas de motivación	Caso_05	poco motivados, bueno, nada motivados
Estrategias motivacionales	Políticas de motivación	Caso_06	nunca hacen nada"
Estrategias motivacionales	Políticas de motivación	Caso_07	No
Estrategias motivacionales	Políticas de motivación	Caso_07	mi empresa no se hace ningún tipo de estrategia
Estrategias motivacionales	Políticas de motivación	Caso_08	No
Estrategias motivacionales	Políticas de motivación	Caso_08	se agradecen"
Estrategias motivacionales	Políticas de motivación	Caso_09	se explica las nuevas actividades que los departamentos
Estrategias motivacionales	Políticas de motivación	Caso_09	pero una motivación no es
Estrategias motivacionales	Políticas de motivación	Caso_09	Si son cosas bobas puedes percibirlo como negativo
Organización laboral	Conciliación	Caso_01	permita compatibilizar la vida profesional con la personal
Organización laboral	Conciliación	Caso_01	olvidándose también de la posibilidad de compatibilizar la vida personal y profesional. En las organizaciones privadas suele ser habitual el trabajo a jornada partida
Organización laboral	Conciliación	Caso_02	hay mucho camino que andar para que exista una conciliación trabajo-vida personal real
Organización laboral	Conciliación	Caso_02	estamos embarcados en el reto de implementar políticas de conciliación laboral y familiar
Organización laboral	Conciliación	Caso_03	es bueno para la conciliación"
Organización laboral	Conciliación	Caso_03	"En España muy poco
Organización laboral	Conciliación	Caso_03	En el resto de Europa, es más fácil conciliación
Organización laboral	Conciliación	Caso_03	En mi caso la conciliación es importante
Organización laboral	Conciliación	Caso_03	conciliación es importante como mencionaba en la otra pregunta
Organización laboral	Conciliación	Caso_04	La conciliación entre trabajo y vida personal se volvió cada vez más difícil"
Organización laboral	Conciliación	Caso_04	puede ser una herramienta para facilitar la conciliación laboral y personal
Organización laboral	Conciliación	Caso_05	jornadas de tarde añadidas en los dos últimos años son los que han perjudicado mi situación personal de conciliación sobre todo
Organización laboral	Conciliación	Caso_05	principalmente ha sido las dos tardes que nos añadieron estos dos últimos años
Organización laboral	Conciliación	Caso_06	conciliación familiar por cuidado de hijos o mayores, eso sería para mí una flexibilidad laboral
Organización laboral	Conciliación	Caso_06	la conciliación no existe"
Organización laboral	Conciliación	Caso_07	grandes empresas sí, pero todavía quedan pequeñas pymes que no
Organización laboral	Conciliación	Caso_08	que permita la conciliación familiar"
Organización laboral	Conciliación	Caso_08	No
Organización laboral	Conciliación	Caso_09	sí se facilita la conciliación
Organización laboral	Conciliación	Caso_09	se facilita permitiendo que acompañes a familiares de primer grado
Organización laboral	Conciliación	Caso_09	trabajo virtual ayuda a la conciliación de la vida familiar
Organización laboral	Cronotipo	Caso_09	Hay personas que están más activas por la mañana o por la tarde y eso no se tiene en cuenta
Organización laboral	Flexibilidad	Caso_02	que se adaptara a las necesidades de cada persona
Organización laboral	Flexibilidad	Caso_02	como horarios con más flexibilidad
Organización laboral	Flexibilidad	Caso_03	flexibilidad
Organización laboral	Flexibilidad	Caso_03	necesito un puesto con flexibilidad para poder atender a mi hijo
Organización laboral	Flexibilidad	Caso_04	flexibilidad de mi jornada laboral en la empresa donde trabajaba era limitada

Organización laboral	Flexibilidad	Caso_05	"Rígido. Sin flexibilidad"
Organización laboral	Flexibilidad	Caso_05	la jornada laboral, lo cual ha empeorado con respecto al horario que teníamos anteriormente:
Organización laboral	Flexibilidad	Caso_06	es importante para el trabajador que la empresa no ponga pegas y sea flexible
Organización laboral	Flexibilidad	Caso_07	horario de entrada y salida fuera flexible siempre y cuando se cumpla con las horas del contrato"
Organización laboral	Flexibilidad	Caso_07	me ha permitido y me permite atender a mi familia y tener tiempo libre
Organización laboral	Flexibilidad	Caso_09	jornada en la q haya una entrada y salida abierta, en un margen de 2 horas tarde o mañana q puedas entrar o salir dos horas antes o después
Organización laboral	Flexibilidad	Caso_09	elegir que días de la semana vas a trabajar, no siempre lo mismo"
Organización laboral	Flexibilidad	Caso_09	tener días de libre disposición al año
Organización laboral	Flexibilidad	Caso_09	Que un trabajo, sea quitar de tu tiempo y salud horas, puede ser motivo para cambiar
Organización laboral	Intereses de la organización	Caso_01	no se está pensando en facilitar la conciliación de los/as empleados/as sino en el servicio/producto y el público objetivo
Organización laboral	Intereses de la organización	Caso_02	Las empresas, por lo general miran por sus propios beneficios
Organización laboral	Teletrabajo	Caso_01	experiencia para muchos ha sido de estar más estresados y trabajar más aun
Organización laboral	Teletrabajo	Caso_01	no lo considero un factor determinante actualmente
Organización laboral	Teletrabajo	Caso_02	padres, que no quieren realizar teletrabajo en sus casas.
Organización laboral	Teletrabajo	Caso_02	"No considero que sea un factor determinante
Organización laboral	Teletrabajo	Caso_02	trabajo remoto (un tema que de momento no ha sido posible poner en funcionamiento por negativa de la dirección)
Organización laboral	Teletrabajo	Caso_03	han empezado a instaurar medidas de flexibilidad horario para trabajar desde casa
Organización laboral	Teletrabajo	Caso_03	80% o 90% de personas que conozco, es muy positiva, todo el mundo lo agradece porque te organizas mejor
Organización laboral	Teletrabajo	Caso_03	Todos los sectores que me rodean quieren y esperan teletraba
Organización laboral	Teletrabajo	Caso_04	pocas ocasiones que nos dieron la posibilidad de realizar teletrabajo
Organización laboral	Teletrabajo	Caso_04	no contaba con protocolos ni funcionamiento que facilitase el teletrabajo
Organización laboral	Teletrabajo	Caso_04	mi organización no se ha implantado de forma generalizada el teletrabajo
Organización laboral	Teletrabajo	Caso_04	experiencia general con el teletrabajo fue agrídulce
Organización laboral	Teletrabajo	Caso_04	mal visto por parte de la dirección
Organización laboral	Teletrabajo	Caso_05	me encanta poder trabajar desde casa
Organización laboral	Teletrabajo	Caso_05	me hubiera encantado que se siguiera realizando el teletrabajo
Organización laboral	Teletrabajo	Caso_06	Mala, la gente teletrabaja porque así no tiene al jefe al lado
Organización laboral	Teletrabajo	Caso_06	a la gente le gusta"
Organización laboral	Teletrabajo	Caso_07	el teletrabajo es todo un acierto
Organización laboral	Teletrabajo	Caso_07	Totalmente
Organización laboral	Teletrabajo	Caso_08	"En mi trabajo no es posible"
Organización laboral	Teletrabajo	Caso_08	No es mi caso"
Organización laboral	Teletrabajo	Caso_09	fijar unos días de teletrabajo a la semana
Organización laboral	Teletrabajo	Caso_09	agradecimiento a este sistema de teletrabajo
Organización laboral	Teletrabajo	Caso_09	"Creo que es fundamental a día de hoy
Promoción profesional	Cultura organizativa	Caso_02	decisión última la tiene mi jefe que depende de la Dirección general de la empresa
Promoción profesional	Cultura organizativa	Caso_03	"Muchas organizaciones están preocupados por la cultura corporativa
Promoción profesional	Cultura organizativa	Caso_03	Pero si es una cultura corporativa sana que acompaña el crecimiento, se puede seguir creciendo sin problema
Promoción profesional	Cultura organizativa	Caso_03	si la cultura no va contigo, acabas yéndote
Promoción profesional	Cultura organizativa	Caso_04	la desmotivación vienen por múltiples factores
Promoción profesional	Cultura organizativa	Caso_06	si no haces "la pelota" al jefe o eres su amigo no hay oportunidad de promocionar en una empresa
Promoción profesional	Cultura organizativa	Caso_06	la motivación es ficticia, la empresa sólo quiere producción
Promoción profesional	Cultura organizativa	Caso_07	"No
Promoción profesional	Cultura organizativa	Caso_09	No todas las organizaciones velan por ello, además creo que la inmensa minoría

Promoción profesional	Formación	Caso_02	tenemos a algún empleado que está realizando cursos de "mindfulness" con excelentes resultados
Promoción profesional	Formación	Caso_03	formación
Promoción profesional	Modalidad laboral	Caso_01	no relaciono la promoción profesional con el modo de trabajo
Promoción profesional	Modalidad laboral	Caso_03	Para mí es un no. En la pandemia se ha hecho teletrabajo
Promoción profesional	Modalidad laboral	Caso_04	sí que puede afectar a la promoción laboral el trabajo en remoto en organizaciones
Promoción profesional	Modalidad laboral	Caso_05	"Sin posibilidades de promoción"
Promoción profesional	Modalidad laboral	Caso_06	Totalmente
Promoción profesional	Modalidad laboral	Caso_08	Si
Promoción profesional	Modalidad laboral	Caso_09	No debería interrumpir el acenso de nadie
Promoción profesional	Movilidad funcional	Caso_04	he ido asumiendo distintas responsabilidades,
Promoción profesional	Movilidad internacional	Caso_01	lo que hace que los/as profesionales terminen buscando ese desarrollo fuera de nuestro país
Rotación laboral en empresa	Abandono por mimetización	Caso_01	no la considero determinante
Rotación laboral en empresa	Abandono por mimetización	Caso_02	no creo que sea el único factor
Rotación laboral en empresa	Abandono por mimetización	Caso_03	sigue habiendo rotación
Rotación laboral en empresa	Abandono por mimetización	Caso_04	Algunas de forma voluntaria, buscando nuevas oportunidades, y otras de forma forzosa
Rotación laboral en empresa	Abandono por mimetización	Caso_04	Si ves que la gente abandona una empresa, es que habrá motivos para ello
Rotación laboral en empresa	Abandono por mimetización	Caso_05	Hay mucha rotación
Rotación laboral en empresa	Abandono por mimetización	Caso_05	Quieren irse, pero económicamente no pueden hacerlo
Rotación laboral en empresa	Abandono por mimetización	Caso_06	Siempre, ya sea porque les despiden o porque el trabajador se va
Rotación laboral en empresa	Abandono por mimetización	Caso_07	Si
Rotación laboral en empresa	Abandono por mimetización	Caso_08	"Puede ser, sí"
Rotación laboral en empresa	Abandono por mimetización	Caso_09	Si puede contribuir
Rotación laboral en empresa	Calidad gerencial	Caso_03	la gente se va por el jefe que tengas.
Rotación laboral en empresa	Cambios organizacionales	Caso_03	más que la rotación per se, son los cambios de estructura
Rotación laboral en empresa	Cambios organizacionales	Caso_06	quedar en la empresa eso no lo decide el empleado
Rotación laboral en empresa	Cargas familiares	Caso_07	rotación laboral a personas con familias puede resultar un inconveniente
Rotación laboral en empresa	Crisis económica	Caso_03	con la crisis económica, la vuelta a la normalidad creo que sí que la gente ha intentado cambiar más
Rotación laboral en empresa	Jubilación	Caso_01	si la hay en determinados periodos, como el actual, por causas de jubilación principalmente
Rotación laboral en empresa	Jubilación	Caso_09	hay rotación, pero por jubilación
Rotación laboral en empresa	Liderazgo	Caso_03	si el estilo de liderazgo es pobre en la compañía, la gente se va
Rotación laboral en empresa	Nuevas incorporaciones	Caso_02	rotación de personal, sobre todo con las nuevas incorporaciones, no con las antiguas
Rotación laboral en empresa	Pandemia	Caso_03	En la época de pandemia había temor, mucho miedo. Cuando se fue saliendo ha habido el 'great resignation' este famoso de Estados Unidos

d. Anexo 4: Modelo consentimiento informado.

DECLARACIÓN DE CONSENTIMIENTO INFORMADO

TRABAJO INVESTIGACIÓN DE GRADO UNIVERSITARIO EN UOC

Este documento quiere informaros sobre un trabajo (de ahora en adelante lo llamaremos “Estudio”) al que os invitamos a participar. Este estudio académico lo lleva a cabo una estudiante en el marco de la asignatura del Practicum 2 de Grado de Psicología Social y ha sido aprobado por el profesorado responsable de la asignatura. Nuestra intención es que recibáis la información correcta y suficiente para que podáis decidir si aceptáis o no participar en este Estudio. Te pedimos que leáis atentamente este documento con atención y que formuléis las dudas que tengáis.

Título del estudio: *Investigación cualitativa de las relaciones entre factores internos y externos a las organizaciones desencadenantes de la "Gran Renuncia" (Fenómeno de abandono del puesto de trabajo) y desarrollar estrategias motivacionales en el ámbito laboral.*

Objetivo del estudio: En este Estudio pretendemos profundizar y comprender el comportamiento humano dentro del contexto socio-laboral que influye en el fenómeno del abandono de los puestos de trabajo generalizado, denominado “La Gran Renuncia”. Queremos identificar las principales variables y sus relaciones en este fenómeno de actualidad en el mundo laboral.

Responsable del estudio: *Ana Isabel Ruiz Vellón*

Datos del participante en el Estudio:

Nombre:	
DNI: (opcional)	
Correo electrónico (opcional):	

Actuando en mi propio nombre y representación, mediante el presente documento,

MANIFIESTO QUE HE SIDO INFORMADO/DA DE LAS CUESTIONES SIGUIENTES RELACIONADAS CON EL ESTUDIO:

- Mi participación en este estudio es voluntaria y, si en cualquier momento deseo cambiar mi decisión, puedo retirar mi consentimiento en cualquier momento.
- La participación en este estudio consiste en participar en una entrevista a través de un cuestionario en donde se recogerán mis opiniones y valoraciones al respecto de la investigación.
- La persona responsable del tratamiento de mis datos personales es *Ana Isabel Ruiz Vellón*.
- Mis datos personales serán recogidos y tratados con finalidades exclusivamente docentes y de investigación y sin ánimo de lucro.
- Mis datos serán anonimizados, de manera que no se podrá conocer mi identidad a partir de los datos que se recojan.
- Se guardará secreto sobre la información personal que facilito, y solo se usará con finalidad docente y de investigación en el marco de este Estudio, de forma que no se me pueda identificar en los resultados del estudio.

[Escriba aquí]

- Siguiendo el principio de minimización, solo se recogerán los datos mínimos que sean necesarias para llevar a cabo el Estudio, y una vez haya acabado la finalidad docente o de investigación que se derive de este estudio, se destruirá toda la información de carácter personal que haya facilitado de forma definitiva.
- He sido informado/da mediante este documento de “Declaración de consentimiento informado” sobre el Estudio, sobre su finalidad y sobre los datos que se recogerán, y he consentido a participar en este Estudio.
- En el supuesto de que el estudio requiera recoger datos de sonido, estos datos se recogerán a través de los medios de grabación que utilice el estudiante, y solo se usarán con el fin de realizar la investigación en el marco del Estudio. Estas grabaciones solo durarán el tiempo necesario e indispensable para la elaboración del trabajo, respetando la normativa aplicable y en ningún caso supondrán una intromisión ilegítima ni una vulneración de los derechos a mi honor, intimidad personal y propia imagen. No recibiré ninguna contraprestación económica por esta actividad.
- El tratamiento de los datos de carácter personal de todos los participantes se ajustará al que se dispone al Reglamento General de Protección de Datos (UE) 2016/679 y a la Ley Orgánica 3/2018 de Protección de Datos Personales y Garantía de los Derechos Digitales. De acuerdo con el que se establece en esta legislación, podéis ejercer los derechos de acceso, modificación, oposición y supresión de vuestros datos de carácter personal dirigiéndoos al responsable del tratamiento, identificado a continuación y a través de los canales de contacto establecidos.

AUTORIZACIÓN A PARTICIPAR EN EL ESTUDIO:

Autorizo a la Sra. D^a. *Ana Isabel Ruiz Vellón* Responsable del estudio y correo electrónico aruive@uoc.edu estudiante de la asignatura Practicum 2 del *Grado en Psicología de las Organizaciones* de la Universitat Oberta de Catalunya (UOC) para que trate mis datos de carácter personal facilitados para la realización de la investigación descrita en el marco del Estudio indicado. En la tabla siguiente se resume de manera esquemática como se tratarán estos datos:

Información sobre protección de datos personales	
Responsable del tratamiento	<i>Ana Isabel Ruiz Vellón</i> , aruive@uoc.edu
Finalidades	- Llevar a cabo las actividades de investigación detalladas al marco del Estudio - Solo si usted nos lo autoriza, gestionar la autorización de uso de su imagen y utilizar el material fotográfico y audiovisual que contenga su imagen y voz al marco del Estudio.
Legitimación	- Consentimiento del interesado. - En caso de que se recojan imágenes, su consentimiento por el uso de su imagen/vídeo/sonido
Destinatarios	Sus datos serán utilizados únicamente por <i>Ana Isabel Ruiz Vellón</i> y no se comunicarán a terceros sin su consentimiento, excepto en los supuestos previstos por la ley.
Derechos de los interesados	Podréis ejercitar vuestro derecho de acceso, rectificación, suspensión, oposición, portabilidad y limitación enviando un correo electrónico aruive@uoc.edu , y acreditando la identidad.

AUTORIZACIÓN PARA EL USO DEL SONIDO

Con el fin de llevar a cabo la investigación en el marco del Estudio y la elaboración del trabajo, necesitaremos hacer grabaciones audiovisuales de la imagen y voz de los participantes en el Estudio.

Haciendo una cruz en el recuadro siguiente, doy permiso a *Ana Isabel Ruiz Vellón* para hacer uso del material de audio que recoja durante la realización de las actividades que formen parte del Estudio en las que participe en virtud del Estudio, durante el tiempo necesario e indispensable para la elaboración del Estudio y sin ninguna contraprestación económica.

Me comprometo, como responsable del Estudio, a que la utilización de estas grabaciones respete la normativa aplicable y que en ningún caso suponga una intromisión ilegítima ni una vulneración de los derechos al honor ni la intimidad personal.

Autorizo el uso de mi sonido en los términos indicados.

En _____, a _____ de 2024

El Sr./La Sra. _____ (nombre y firma)