

Edificio de Las Encinas / Arteak eraikina
Campus de Arrosadia / Arrosadiko Campusa
31006 - Pamplona-Iruñea
Tel. (+34) (+34) 948 16 6203
facultad.cienciasjuridicas@unavarra.es

TRABAJO FIN DE ESTUDIOS

Grado en Relaciones Laborales y Recursos Humanos

.....

**Satisfacción laboral en los egresados del Grado de Relaciones Laborales y
Recursos Humanos de la Universidad Pública de Navarra (2018-2022).**

Victoria Peñafiel Freire

DIRECTORA

María Esther Casares García

Pamplona / Iruñea

Junio 2023

RESUMEN

El tema de “Satisfacción laboral en los egresados del Grado de Relaciones Laborales y Recursos Humanos de la Universidad Pública de Navarra (2018-2022)” es clave para comprender la situación actual de los jóvenes en el momento de su inserción laboral y su desarrollo a nivel profesional y personal.

Esta investigación tiene como objetivo principal determinar la relación que existe entre la satisfacción respecto a la formación y la satisfacción laboral actual. La muestra estuvo formada por 42 egresados, con edades comprendidas entre los 22 y 34 años, realizada mediante una encuesta online conformada por 20 preguntas, en 7 secciones.

Los resultados muestran que, entre los egresados, un 76,2% se encuentran satisfechos con la actual empresa en la que trabajan. En este estudio veremos aquellos elementos que influyen en la motivación y en la satisfacción de los trabajadores y también los que pueden crear insatisfacción.

Palabras clave: Satisfacción, Motivación, Egresados, Trabajo, Grado en Relaciones Laborales y Recursos Humanos.

ABSTRACT

The present Final Degree Project of “Job satisfaction on graduates of the degree in Labour Relations and Human Resources from Public University of Navarra (2018-2022)” It is essential to understand the situation that young people live when they work and their perception of their professional and personal development.

The aim of this research was to determine the relationship between college and job satisfaction. To do this the sample is composed of 42 graduates, between the ages of 22 and 34 years, using an online questionnaire with 20 questions in 7 sections.

The results denote that the majority of graduates, 76,2% are satisfied at work with the current organization. In this research we will see the elements that influence motivation and satisfaction, as well as those elements that generate dissatisfaction.

Key words: Satisfaction, Motivation, Graduates, Job, Degree in Labour Relations and Human Resources.

I.	INTRODUCCIÓN	7
II.	LA SATISFACCIÓN LABORAL	8
1.	Concepto.....	8
2.	El origen de un nuevo modelo en las organizaciones	9
3.	Problemática dentro de la organización.....	12
4.	Punto de vista generacional	15
III.	TEORÍAS	19
1.	Teorías de contenido.....	19
	<i>1.1 La jerarquía de las necesidades</i>	19
	<i>1.2 Los factores higiénicos y motivacionales</i>	22
	<i>1.3 Los impulsos motivacionales</i>	25
2.	Teorías de proceso.	26
IV.	ESTUDIO	27
1.	Objetivo	27
2.	Hipótesis	28
3.	Método	28
4.	Resultados	31
V.	CONCLUSIONES	49
VI.	BIBLIOGRAFIA	51
VII.	ÍNDICE DE FIGURAS Y TABLAS	54

I. INTRODUCCIÓN

La gestión de los recursos humanos es de vital importancia dentro de las organizaciones, ya que trabajan con el factor humano y este influye directamente en los resultados del desarrollo de la organización. En este ámbito se debe tener en cuenta la relación que existe entre los diversos factores que influyen en la satisfacción y aquellos que influyen en la motivación, por lo cual el conocer las motivaciones de los trabajadores y su implicación directa para que se desarrollen correctamente, dará lugar a resultados positivos que podríamos resumir en atraer, desarrollar y retener el talento humano.

Debido a la competencia que existe en el mercado laboral, las organizaciones cada vez más buscan destacar. Para ello tienen en cuenta generalmente que las condiciones salariales cumplan mínimamente con la competencia que existe, pero también se centran en aquellos factores no salariales para que una oferta de trabajo resulte atractiva y de esta forma incrementar la satisfacción de los trabajadores. La realidad de este planteamiento es que para las organizaciones resulta complejo implicarse de esta manera, ya que los factores que influyen van más allá de los factores organizacionales, como son los factores personales donde entra en juego las expectativas individuales.

Actualmente la “Generación Y” o los “Millennials”, son la generación más relevante para el desempeño laboral, ya que varios jóvenes están viviendo de primera mano el acceso a su primer empleo de forma profesional. Es por ello que nace este estudio, en el cual veremos la satisfacción de los egresados respecto a su formación universitaria con los conocimientos y habilidades adquiridos y también su satisfacción laboral en su empleo actual.

II. LA SATISFACCIÓN LABORAL

1. Concepto

A lo largo del tiempo el concepto de satisfacción laboral ha sido definida de diversas maneras, a continuación, mencionaremos a algunos autores que han aportado su punto de vista sobre este concepto y que han ayudado a entender la complejidad que engloba.

Locke, psicólogo que comprende la satisfacción laboral como un “estado emocional, sentimental y placentero”, resultado de las respuestas que recibe la persona por sus experiencias laborales, por lo cual se ve influenciado de forma directa y subjetiva por la percepción según sus experiencias.

Harpaz, parte de la definición que propone Locke, pero su forma de entender la satisfacción va más allá de las emociones, porque intervienen los elementos afectivos, cognitivos y conductuales en el contexto laboral.

Peiró, encierra que la satisfacción se trata de una actitud resultado de las diversas actitudes específicas que la persona tiene hacia su trabajo, en esas actitudes incluye los factores que están relacionados como el compromiso organizacional o su implicación en la misma.¹

Podemos decir que la definición de satisfacción laboral más aceptada por los investigadores es la proporcionada por Bravo, Peiró y Rodríguez, entendiendo la satisfacción laboral como “la actitud o conjunto de actitudes desarrolladas por la persona hacia su situación de trabajo en general o con facetas específicas del mismo”.²

¹ GONZÁLEZ, P., PEIRÓ, J. M., & BRAVO, M. J. *Calidad de vida laboral. Tratado de psicología del trabajo* 2, 1996. Pág. 161-186.

² CHIANG, M., VEGA, M. C., MARTÍN, M.J., RODRIGO, M. J. M., & PARTIDO, A.N. *Relaciones entre el clima organizacional y la satisfacción laboral (Vol. 2)*. Universidad Pontificia Comilla, Madrid 2010.

2. El origen de un nuevo modelo en las organizaciones

Elton Mayo, teórico social, sociólogo y psicólogo industrial, fue el fundador de la Escuela de las Relaciones Humanas. Fue conocido por realizar una de las investigaciones más influyentes e importantes dentro de la satisfacción en el trabajo, el objetivo de la investigación era comprender el funcionamiento del comportamiento humano dentro de las organizaciones y propuso una nueva forma de entender los sistemas organizacionales naciendo así el modelo de las relaciones humanas.

Junto a otros científicos realizaron el reconocido experimento de Hawthorne, cuyo objetivo era comprobar si el rendimiento o la productividad que obtenía un grupo de trabajadores, estaba relacionado con las variaciones que se producían en las condiciones físicas o en las condiciones salariales que podían percibir. Por ello, los trabajadores se expusieron a la variación de diferentes situaciones, como de tipo ambiental (variando la intensidad de la luz, la temperatura, el nivel de ruido...), y también variando aquello que directamente estaba relacionado con el desempeño de su trabajo (como los descansos, la reducción de jornada...).

Con esta investigación se registró que la productividad no tenía relación con la variación de estos factores ya que incluso con las peores condiciones los trabajadores habían presentado un aumento considerado en la productividad.

Con esto puede parecer que se contradice, pero este experimento demostró que en el comportamiento humano influyen diversos factores, en este caso cuando los trabajadores se encontraban en peores condiciones aumentaron su productividad por el hecho de sentirse incluidos dentro de un proceso importante para una investigación científica y por ello su conducta estaba dirigida a cumplir las expectativas de los investigadores, condicionando el desempeño de sus labores según lo que esperaban de ellos.

Otro factor que surgió fue la necesidad de aceptación por parte de los compañeros, viéndose cada uno influenciado por su grupo de trabajo. Además, se reconoció que la existencia del abuso de la rotación en los puestos influenciaba a la productividad, ya que implicaba en el trabajador un cambio en el entorno y en su labor, trayendo consigo una adaptación, por lo cual su abuso producía disminución de la eficiencia del trabajo.

Es por ello que el cambio de actitud de los trabajadores condicionaba la producción de una forma notable, respecto a los cambios en las variaciones de las condiciones físicas del trabajo.

Elton Mayo concluye su estudio proponiendo un nuevo modelo social sustituyendo el modelo económico tradicional. Nace este nuevo modelo en el que no solamente se tiene en cuenta los incentivos económicos o físicos para que aumente la productividad y el rendimiento, sino que también presta especial atención a los factores sociales y psicológicos, que están relacionados directamente con la conducta de los trabajadores.

Este nuevo modelo da voz a la importancia que tiene el ser humano en satisfacer sus necesidades psicosociales, de aceptación y afiliación, como consecuencia puede dar lugar a la creación de grupos informales en el contexto laboral, los cuales son relevantes para la satisfacción y productividad que puede tener el trabajador.

Los grupos informales son “aquellos que se forman fuera de la organización formal de la institución, es decir, que dentro de la estructura y jerarquía formal no están registrados, se establece por los empleados en lugar de la organización para llenar las necesidades sociales o intereses de los miembros del grupo”, es decir que son resultado de las interacciones espontáneas de los trabajadores, siendo clave para el clima laboral.³

³ Ramírez Maldonado, D. E. (2021). *Los grupos informales y sus efectos en el clima organizacional*. Estudio realizado en el Instituto Nacional Experimental de Educación Básica con orientación ocupacional, San Pablo Jocopilas, Suchitepéquez. (Doctoral dissertation, USAC).

Se diferencian de los grupos formales, que son los establecidos conscientemente por la organización.

El papel que tiene el trabajador en cuanto a su percepción es relevante a la hora de determinar su satisfacción en el trabajo, es decir, se sentirá satisfecho si percibe que lo que aporta y lo que recibe es justo, esto producirá un mayor compromiso e involucramiento en la organización y como consecuencia directa afectará a la calidad de su desempeño en el trabajo positivamente. Está conectado con la teoría de la equidad que veremos más adelante, podríamos decir que se trata de un círculo en la que el trabajador pasa por las siguientes fases:



Figura 1. Fases del trabajador.⁴

⁴ Figura de elaboración propia a partir de "SANZ, L. S., & GARCÍA, E.C. *Buenas prácticas de recursos humanos*. ESIC Editorial. Madrid, 2008"

3. Problemática dentro de la organización

La satisfacción laboral es un factor importante dentro de la organización, ya que puede tener dos puntos de vista, desde el trabajador y desde la empresa. Este último punto de vista se ha generalizado en que, la satisfacción laboral está relacionada directamente con la productividad que obtiene la organización gracias al desempeño de las labores de los trabajadores. En cambio, la satisfacción laboral desde el punto de vista del trabajador es un concepto bastante profundo debido a la complejidad que existe a la hora de entenderlo.

Schneider lo interpreta de la siguiente manera, la organización tiene que prestar atención a la satisfacción laboral ya que es el reflejo de la forma en que se lleva a cabo la vida organizacional y además expondrá la existencia de conductas disfuncionales que afecta directamente, como el absentismo, el cambio de puesto...

Para comprender el desarrollo de la satisfacción laboral de un trabajador es necesario conectarlo con la motivación que puede tener, como bien define la motivación la Real Academia Española, se trata de “un conjunto de factores internos o externos que determinan en parte las acciones de una persona”.

El desconocimiento de la motivación supone un problema ya que afecta directamente a la organización, porque esta intenta descubrir que le mueve al trabajador asegurándose un correcto comportamiento con la organización mediante recompensas llamativas que se le pueda ofrecer para satisfacer su necesidad.

La complejidad está en que, aunque la recompensa pueda ser para la mayoría de los trabajadores muy atractiva si un trabajador no la percibe como tal, esta no servirá como fuente de motivación, ya que cada persona da importancia a diferentes aspectos y con una intensidad distinta, es decir algo insignificante para unos puede ser imprescindible para otros. Por ello, podemos decir que la motivación, la satisfacción y las condiciones que se dan en el trabajo son factores que deben ir de la mano, debido a su directa relación.

Las organizaciones se han visto obligadas a adaptarse a los cambios que se han dado a lo largo del tiempo, ya que estos cambios repercuten en las necesidades que los trabajadores tienen, dando origen a nuevas necesidades.

Las necesidades en términos generales pueden agruparse en necesidades personales o necesidades éticas. Las necesidades personales principalmente se enfocan en la posibilidad de compaginar el trabajo con la vida familiar y social. Por otro lado, las necesidades éticas son aquellas que se basan en el funcionamiento interno de la organización como es la necesidad de pertenecer a una organización que actúe de forma transparente, que vele por la salud y seguridad de los trabajadores, con valores...

Aunque depende del contexto, las necesidades nunca llegan a estar cubiertas de forma completa, siendo esto clave para crear una fuente de motivación permanente en medida que las necesidades puedan cubrirse y por lo cual satisfacerse.

A lo largo de los años, las organizaciones tenían la costumbre de motivar a los empleados para que se sientan satisfechos ofreciéndoles compensaciones económicas, pero, el hecho de pensar que con estas compensaciones se consigue la satisfacción plena es erróneo, ya que bien es verdad, puede ser una fuente de motivación que durará un tiempo determinado causando el efecto esperado, pero llegará el momento que no será suficiente para que la motivación continúe.

Lo anteriormente mencionado se resumiría de la siguiente manera, cómo bien lo expresa la frase recogida de Expansión y Empleo del 11 de septiembre de 2004, “los incentivos, premios, aumentos son drogas que motivan puntualmente, durará hasta que se conviertan en costumbre”⁵.

⁵ SANZ, L. S., & GARCÍA, E.C. *Buenas prácticas de recursos humanos*. ESIC Editorial. Madrid, 2008”

Aunque las compensaciones económicas son importantes, hay que tener en cuenta que los trabajadores también tienen otro tipo de necesidades como son las relacionadas con la calidad de vida. Por lo cual para establecer fuentes de motivación no hay que enfocarse únicamente en los incentivos salariales, sino también en las condiciones físicas y psicosociales. Los sistemas de compensaciones que actúan como motivación para los trabajadores dentro de las organizaciones, podríamos clasificarlo de la siguiente manera:

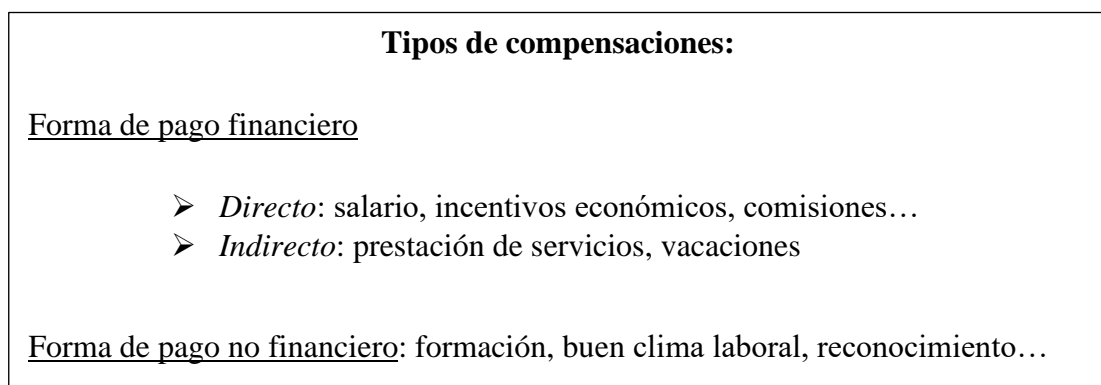


Figura 2. Tipos de compensaciones ⁶

Por lo cual, podemos decir que “la satisfacción y motivación en el trabajo son dos factores que están muy relacionados”, ya que una persona con motivación en el trabajo generalmente como resultado de esta, realizará de forma eficiente sus labores a desempeñar, por lo cual también obtiene satisfacción con el resultado obtenido. ⁷

⁶ Figura de elaboración propia a partir de: CALDERA DE FEX, E., & GIRALDO VALENCIA, L.M. *Propuesta de un sistema de compensación que impacte directamente la satisfacción laboral de la empresa de servicios temporales S&A Servicios y Asesorías SA*. Bachelor's thesis, Universidad de Medellín, 2013.

⁷ SÁNCHEZ MEDINA, Q. *La satisfacción laboral y su relación con el clima organizacional*. Trabajo Fin de Grado, Facultad de Derecho, Universidad de la Laguna, Tenerife 2017.

4. Punto de vista generacional

Para comprender las expectativas que existen en los trabajadores sobre la satisfacción laboral, hay que tener en cuenta las diferentes generaciones que coexisten y también los cambios generacionales que se han dado. Los cambios generacionales son “comportamientos individuales que acompañados con fenómenos externos transforma la forma de habitar y relacionarse en diferentes campos”.⁸

Podemos definir conforme a la Real Academia Española, que la generación es un “conjunto de personas que, habiendo nacido en fechas próximas y recibido educación e influjos culturales y sociales semejantes, adoptan una actitud en cierto modo común en el ámbito del pensamiento o de creación”.

Sabiendo esto, podemos decir que cada generación comparte valores y comportamientos según la época vivida, pero que son influenciados por los cambios que se han dado a nivel social, económico y político dentro de su entorno.

A continuación, categorizaremos cuatro generaciones que actualmente coexisten con sus principales características, estas tienen relevancia dentro de diferentes investigaciones, las generaciones son los “Baby Boomers”, la “Generación X”, la “Generación Y” o también llamados los “Millennials” y por último la más reciente la “Generación Z”.

⁸ GARAVITO QUIROGA, J.A., CUERVO OSPINA, L. Y., & BENAVIDES FRANCO, J. A. *Análisis de estrategias de retención laboral implementada en las empresas para suplir las expectativas de los Millennials y generación Z*. Trabajo de Grado, 2022.

BABY BOOMERS	Nacidos entre 1946 – 1964	Nacidos tras la segunda guerra mundial, son el resultado del crecimiento o del “boom” en la tasa de natalidad. Son aquellos que tienen entre los 59 y los 77 años (base 2023). Paulatinamente se está empezando a retirar del mundo laboral.
GENERACIÓN X	Nacidos entre 1965 – 1979	Nacidos en la época de la aparición de Internet. Actualmente cuentan entre los 44 y 58 años (base 2023).
GENERACIÓN Y/ MILLENNIALS	Nacidos entre 1980 – 2000	Son considerados la primera generación que creció con la incorporación de la tecnología en la vida cotidiana. Cuentan entre los 23 y 43 años (base 2023), son claves para el mercado laboral presente y futuro.
GENERACIÓN Z	Nacidos a partir de los 2000	Son considerados una generación tecnológica, acostumbrados a la inmediatez. Son los jóvenes menores de 23 años, es decir los adolescentes y niños (base 2023)

Tabla 1. Generaciones

Observando las diferentes generaciones que conviven, los Millennials y la Generación Z son las generaciones presentes y futuras claves para el desempeño laboral, debido a los cambios surgidos dentro del contexto social, económico y político, nacen nuevas necesidades que en otras generaciones no se habían dado y que están provocando adaptaciones en el contexto laboral.

Cada generación tiene características que los une, Bongiovanni y Soler descubrieron que los Millennials son un desafío dentro de los recursos humanos de la organización, ya que se encuentran en el momento de inserción laboral y tienen las siguientes expectativas: ⁹

- Buscan organizaciones que oferten trabajo flexible.
- Que su trabajo les suponga en cierta manera un desafío o un reto para la autorrealización y el desarrollo profesional.
- Valoran que la remuneración sea acorde con el esfuerzo de su trabajo.
- Tienen en cuenta la calidad de vida que les puedan ofrecer, buscan el equilibrio entre la vida profesional y personal.

La Generación Y o los Millennials, tienen presente el equilibrio entre la satisfacción laboral y la satisfacción vital, la primera hace referencia al bienestar en el ámbito laboral y la segunda es la satisfacción en el ámbito personal (a nivel social y laboral), ambas siendo conceptos diferentes van de la mano, funcionando juntas.

Los jóvenes Millennials a la hora de incorporarse al mercado laboral tienen en cuenta que el trabajo que van a desarrollar les tiene que ayudar a lograr bienestar ya que prefieren trabajar y disfrutar. Esto se considera un desafío en las organizaciones a la hora de involucrar y conseguir retener al talento joven, por lo cual se han ido realizando cambios en el pensamiento tradicional, surgiendo nuevas formas contractuales, cambios en el ambiente laboral fomentando el trabajo en equipo y realizando cambios para conseguir cumplir las expectativas de esta generación.

Aunque actualmente es un desafío para las organizaciones no significa que todas se involucren para responder a las nuevas necesidades que surgen y es por ello que surgen consecuencias al desatender este aspecto.

⁹ BONGIOVANNI, C., & SOLER, E. *Características y expectativas laborales de la generación "Y"*. en *Revista ADENAG*, N°6, pág. 15-20.

Una de las consecuencias que se da es la rotación del personal y por ende el coste que supone para la organización, se da especialmente en esta generación por la forma de pensar que tienen, ya que “prefieren empleadores con los que se sientan a gusto y les posibiliten mayor realización personal”¹⁰.

Esto es reafirmado por el estudio realizado por Deloitte exponen que, “el 24% de los Millennials y un 40% de la generación Z quieren dejar en plazo de dos años sus trabajos actuales, el 32% de los Millennials y el 35% de la generación Z lo dejaría así no tuviese ninguna otra opción laboral”¹¹

Es decir, es una generación que, hablando de manera general, no les da miedo probar nuevos trabajos mientras estos se enfoquen en el desarrollo profesional. Además, un factor que ha ayudado a este pensamiento es el nacimiento del mercado laboral por Internet ya que ofrece diversas oportunidades laborales a un solo “clic”.

Cabe destacar que estas dos últimas generaciones poseen un alto conocimiento en las competencias digitales ya que se viene desarrollando las TIC “Tecnologías de Información y Comunicación”, por lo cual son un factor clave en los hábitos sociales y que por lo tanto influyen en el ámbito laboral, estas TIC constan de múltiples beneficios como es la conectividad, la transmisión de la información con rapidez...

¹⁰ GARAVITO QUIROGA, J.A., CUERVO OSPINA, L. Y., & BENAVIDES FRANCO, J. A. *Análisis de estrategias de retención laboral implementada en las empresas para suplir las expectativas de los Millennials y generación Z*. Trabajo de Grado, 2022.

¹¹ DELOITTE, *Striving for balance, advocating for change. The Deloitte Global 2022 Gen Z & Millennial survey*, Colombia, 2022.

III. TEORÍAS

A lo largo del tiempo han surgido diversas teorías que intentan explicar el origen y las causas para que se dé la motivación entre los trabajadores y puedan satisfacer las necesidades. Analizando las condiciones o el contexto en el que desarrollan sus funciones, podemos enfocar estas teorías en dos grupos:

Las “teorías de contenido”; son aquellas que explican el origen o la naturaleza de la conducta motivadora del trabajador ya sea externa o interna. Hacen referencia a los objetos, necesidades, aspectos que condicionan la satisfacción en el trabajo.

Las “teorías de proceso”; son aquellas que no se centra tanto en qué es aquello que motiva al trabajador sino en cómo lo hace, enfocado en el comportamiento que tiene el trabajador en base a las necesidades comprendidas como elementos dentro del proceso de motivación.

1. Teorías de contenido

Estas teorías surgieron desde principios del siglo XX, se centran en el estudio de las diferentes necesidades que tiene una persona y las recompensas que obtiene, lo que provoca que actúe de una forma determinada.

1.1 La jerarquía de las necesidades.

Esta teoría fue establecida por Maslow, aportó una forma de entender la motivación centrándose en la jerarquía de las necesidades que tienen los seres humanos y las cuales determinan la forma del comportamiento, teniendo en cuenta que cuando una necesidad se encuentra cubierta no se puede utilizar como fuente motivadora.

Por ello establece las necesidades en una pirámide, estructurándose de forma jerárquica según su importancia. En medida que se consiga la satisfacción de una necesidad básica se irá ascendiendo de forma gradual a las siguientes necesidades, por lo cual la necesidad más alta no puede estar cubierta sin antes estar cubiertas las necesidades de nivel inferior. Las necesidades se clasifican de la siguiente manera:

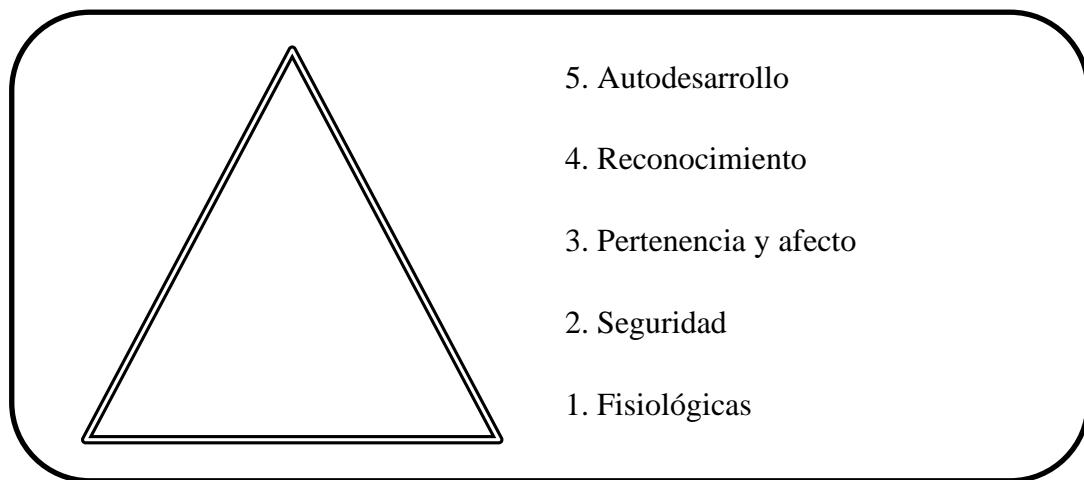


Figura 3. Jerarquía de las necesidades

Primeramente, encontramos las necesidades básicas que tiene el ser humano de forma conjunta, estas son las necesidades fisiológicas y las de seguridad.

Las necesidades fisiológicas se posicionan en el primer grado dentro de la pirámide, son las necesidades básicas que tiene el ser humano, a la vez son inherentes y están relacionadas con la supervivencia como es comer, dormir, obtener refugio... Dentro del ámbito laboral podría asemejarse con la necesidad de recibir salario y tener un contrato laboral. Para poder cubrir una necesidad de orden superior, esta necesidad tan esencial tiene que estar cubierta previamente.

Tras estar satisfechas las necesidades fisiológicas aparecen las necesidades de seguridad que aseguran a las anteriores, estas buscan un equilibrio dando un nivel de estabilidad y de protección. En el contexto laboral sería la necesidad de conseguir estabilidad laboral, tener una cierta seguridad económica o también puede ser sacarse un título académico u obtener formación y flexibilidad en el trabajo.

A continuación, en un orden superior encontramos las necesidades sociales ligadas a la aceptación, sentido de pertenencia y afecto a un grupo. Son aquellas que surgen dentro de las relaciones de la organización. Son de vital importancia ya que las relaciones informales que se crean en una organización pueden ejercer presión en la formación de los grupos y esto determinará la forma de comportamiento de los trabajadores.

Muy ligadas a las necesidades anteriores se encuentran las necesidades de reconocimiento y la autoestima, “la autoestima da lugar a sentimientos de auto confianza, de valía, capacidad y suficiencia”. En este ámbito se trata de conseguir un estatus alto gracias al reconocimiento que la empresa puede dar, ya que crea un sentimiento de ser necesario y útil, y está ligada a los logros personales y a la autoconfianza que se desarrolla.

Por último, encontramos la necesidad de autodesarrollo u autorrealización son aquellas que se basan en un crecimiento constante, en sentirse orgulloso de uno mismo, dando el máximo potencial como puede ser a través de la adquisición de conocimientos, obteniendo una promoción y superación constante. Como lo define Maslow es “el deseo de llegar a ser todo aquello en que uno es capaz de convertirse”¹².

Por ello es importante que dentro de la organización se conozcan las necesidades que tienen los trabajadores identificando aquellas que están cubiertas y cuales están por cubrir para encaminar su motivación hacia la satisfacción de esa necesidad.

Teniendo en cuenta que el grado de necesidad de cada trabajador es de forma individual, ya que lo que para uno sirve de motivación, para otro no. Las necesidades básicas tienen un ciclo motivacional más corto y las necesidades en grados superiores requieren de un ciclo más lento.

¹² CHIANG, M., VEGA, M. C., MARTÍN, M.J., RODRIGO, M. J. M., & PARTIDO, A.N. *Relaciones entre el clima organizacional y la satisfacción laboral (Vol. 2)*. Universidad Pontificia Comilla, Madrid 2010.

Maslow entiende que las necesidades están estructuradas de una forma jerárquica teniendo en cuenta la importancia, por lo que aparecen de una forma gradual, progresiva y por ello es necesario que las organizaciones identifiquen que necesidades están cubiertas ya que estas no tendrán fuerza motivadora, por lo cual da paso a la activación de forma gradual de las necesidades abiertas en un orden superior.

Tras ello es importante crear un ambiente en el que la persona pueda dar satisfacción a sus necesidades, siendo la más alta la necesidad que el ser humano tiene es la necesidad de autorrealización.

1.2 Los factores higiénicos y motivacionales

Herzberg fue reconocido por realizar una investigación sobre la “Teoría de los dos factores”, trataba de reconocer que factores producía insatisfacción y cuales producían satisfacción a los trabajadores, teniendo en cuenta el grado de intensidad y su duración. Para ello pidió a los sujetos de la muestra que especificaran diversas situaciones vividas dentro del trabajo que les parecieran agradables y desagradables.

Tomando de referencia a la teoría de la pirámide de necesidades de Maslow, aparece la “teoría dual” o la “teoría de higiene y motivación”, la cual determinó la distinción de los factores en el trabajo, por un lado, los factores motivacionales y por otro, los factores higiénicos.

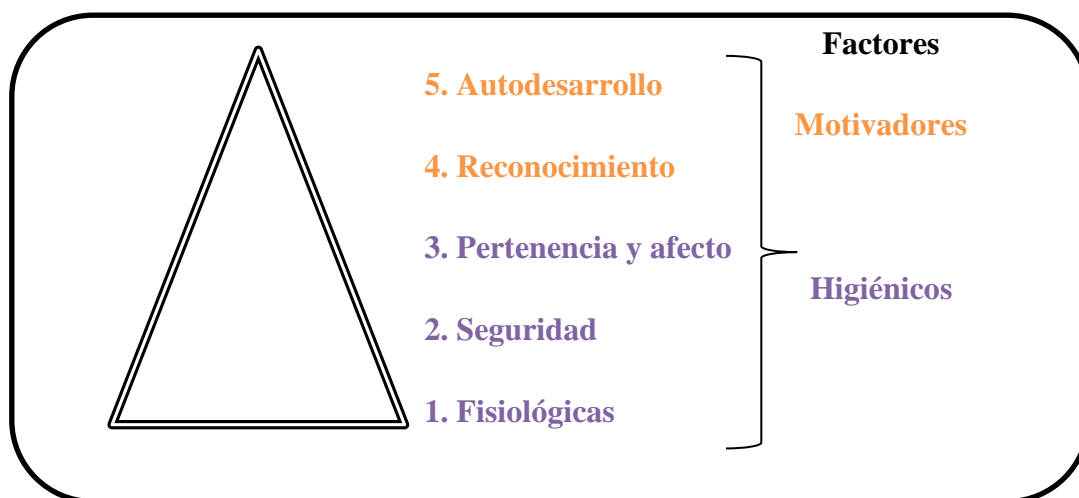


Figura 4. Factores higiénicos y motivacionales

Los factores higiénicos se identifican con las tres primeras necesidades de la pirámide de Maslow, están relacionadas con la prevención, las condiciones del puesto y sirven principalmente para evitar la insatisfacción en lugar de generar satisfacción, son aquellas que si son positivas no motivan y producen no insatisfacción, pero si son negativas producen insatisfacción.

En el ámbito laboral corresponde al nivel salarial, a las normas de la organización, a la supervisión que ejercen sobre los trabajadores, a las condiciones físicas y psicosociales en las que se trabaja teniendo en cuenta si existen medidas de seguridad para los trabajadores, las relaciones con los compañeros y con jefes, estatus, clima laboral...Es decir que cuando a un trabajador se le mejoran estas necesidades de supervivencia, pasaría de una situación de insatisfacción a un estado neutro en él no se encuentra ni satisfecho, ni insatisfecho.

En cambio, los factores motivadores son los que proporcionan satisfacción, se pueden encontrar en las dos necesidades superiores de la pirámide de Maslow, hacen referencia al contenido y obligaciones que tiene el puesto de trabajo.

Si las necesidades motivadoras se cubren producen satisfacción (son positivas) y si no son suficientes o son precarios (son negativas) producen la no insatisfacción, que viene a ser la ausencia de satisfacción, pero no es la insatisfacción. Por lo cual podríamos decir que si son positivos producen la satisfacción de una forma prolongada.

En el ámbito laboral la motivación de forma permanente es aquello ligado con el reconocimiento, con los logros, con la responsabilidad asumida, los ascensos, el desarrollo a nivel personal... Si se le mejora estas necesidades pasaría de estar en un estado neutro a sentirse satisfecho.

En este estudio se perfila la definición de lo contrario a la insatisfacción, ya que no es la satisfacción que es lo que podríamos pensar en un primer momento, sino que es lo contrario, la ausencia de la insatisfacción.

Los factores son independientes unos de los otros, es decir, si se mejoran los factores que provocan insatisfacción no supone que relacionadamente exista motivación en el trabajador y viceversa.

Por lo cual, para producir satisfacción en los trabajadores hay que centrarse en los factores motivadores en lugar de los factores higiénicos, ya que estos últimos solo evitan la no insatisfacción laboral.

Haciendo una comparación con la teoría de Maslow, observamos que este defendía la premisa de que todas las necesidades que tiene el ser humano, independiente del grado que ocupara dentro de la jerarquía servían como un factor motivacional. Mientras que Herzberg defiende en su teoría dual que el factor motivacional solo las posee las necesidades con el nivel más alto dentro de la pirámide, como viene a ser el reconocimiento, la autorrealización... estas generan motivación en los trabajadores a pesar que las necesidades básicas no estén cubiertas completamente.

Pero podemos observar que la teoría de Herzberg presenta un problema, ya que su postura no es aplicable a todos los trabajos que existen. Es por ello que propone una serie de acciones que tienen que tener en cuenta las organizaciones, se resumen en:

1. Intentar que exista variedad de tareas a desempeñar ya que hace que el trabajo no sea monótono ni repetitivo, pero con cautela ya que en varias ocasiones puede conllevar carga emocional para los trabajadores.
2. Fomentar la autonomía en el trabajo, que el trabajador sea capaz de tomar decisiones y tenga el control de su desempeño, asumiendo sus responsabilidades.
3. Debe haber retroalimentación dentro de la organización, comunicando la forma de desempeño del trabajador para mejorar, tener satisfacción y reconocer un objetivo claro y lograrlo.

1.3 Los impulsos motivacionales

McClelland en la línea de la teoría de las necesidades, defiende que todo individuo tiene necesidades concretas como son la necesidad de logro, afiliación y poder y es por ello que el ser humano actúa conforme a los impulsos aprendidos.

Cuando hablamos de impulsos aprendidos nos referimos a aquellos que se han adquirido por la experiencia personal es decir que son internos, innatos de la persona, estos hacen que la persona actúe de una forma determinada haciendo referencia a las necesidades producidas por las experiencias de cada persona.

La motivación de las necesidades se agrupa de la siguiente forma y cada una conlleva un comportamiento diferente:

Necesidad de logro	Su objetivo es conseguir éxito, reconocimiento e incluso mejorar lo anteriormente conseguido a pesar de los desafíos que se pueda enfrentar, su forma de conducta es de eficiencia.
Necesidad de afiliación	Su conducta busca establecer o mantener una relación afectiva, su comportamiento está ligado con el intento de agradar y buscar aceptación.
Necesidad de poder	Su conducta se basa en la influencia de su entorno y ejercer control para conseguir objetivos.

Tabla 2. Necesidades

Según Mc Clelland la necesidad de logro es la más relevante que pueda haber dentro de una organización, ya que puede influir dentro del conjunto de las relaciones para conseguir con éxito un objetivo. Por lo cual, el logro de un trabajador está muy relacionado con el crecimiento de la organización.

2. Teorías de proceso.

Son teorías que realizan un análisis y descripción de los procesos, sostienen que la satisfacción laboral está dirigida a una actitud, sin tener en cuenta tanto los factores que determinan la conducta, es decir se centra en el origen de la motivación laboral en lugar de que es lo que la produce. De forma conjunta consideran las características personales, el contexto del trabajo, las relaciones, los sistemas... como procesos que se dan según la interacción que repercuten el proceso motivacional.

A lo largo del tiempo han surgido varias teorías, como la teoría del equilibrio, la teoría de la finalidad, la teoría del ajuste en el trabajo, la teoría situacional, la teoría de la dinámica. En este caso nos centraremos en dos teorías que han sido de influencia en este ámbito, se trata de la teoría de la equidad y la teoría de las expectativas:

Teoría de la equidad. Stacy Adams	Entiende que la motivación está relacionada con las comparaciones que hacen los trabajadores, realizan un intercambio de ideas para comprobar si existe equidad.	Si hay equidad sentirán satisfacción, de lo contrario insatisfacción.
Teoría de las expectativas. Vroom	Encierra que dentro de la conducta humana y laboral del ser humano influye según los resultados esperados y el valor que les dé. Influyen tres conceptos clave, la expectativa, valencia (orientación hacia un resultado) y la instrumentalidad (los conocimientos)	El trabajador obtendrá satisfacción alta cuando los resultados que esperaba los obtiene, cumpliendo sus expectativas.

Tabla 3. Teorías de proceso

IV. ESTUDIO

1. Objetivo

El objetivo de este estudio es conocer la satisfacción laboral entre los puestos de trabajo de los egresados de la Universidad Pública de Navarra, del grado universitario de Relaciones Laborales y Recursos Humanos, comprendidos en la finalización durante 2018 a 2022.

Conociendo la satisfacción que existe podremos observar las condiciones laborales, la expectativa de los egresados y también el impacto que ha tenido la formación utilizada como una herramienta para su desarrollo en el mundo laboral.

Es por ello que este estudio engloba dos aspectos, la primera es conocer la satisfacción de la formación recibida durante el grado universitario y la segunda está muy relacionada, es conocer cuál es la satisfacción laboral actual.

2. Hipótesis

Teniendo en cuenta que se trata de egresados durante 2018 – 2022, nos situamos en un tramo generacional marcado por la Generación Y o Millennials. Por lo cual, las hipótesis iniciales las basamos en:

1. El salario que ofrece las salidas del grado será una razón relevante en la mayoría de los egresados cuando escogieron el grado.
2. La mayoría estará en un empleo vinculado con sus estudios.
3. El reconocimiento y la relación con los compañeros son características muy importantes en el desempeño del trabajo.
4. Encontraremos un alto porcentaje de insatisfacción en el salario recibido.
5. No hay percepción equitativa entre salario y trabajo desempeñado

3. Método

3.1 Instrumento

Para llevar a cabo este estudio se ha procedido a realizar un cuestionario de elaboración propia a partir de diversos trabajos enfocados en la satisfacción de egresados, cuyo objetivo es recopilar información acerca de la satisfacción laboral de los egresados del Grado de Relaciones Laborales y Recursos Humanos de la Universidad Pública de Navarra, cuyos estudios se finalizaron entre 2018 y 2022.

El cuestionario cuenta con un total de 20 preguntas, contando con una media de 5 a 7 minutos en realizarlo, orientadas a analizar elementos de la formación y elementos laborales relacionando la satisfacción en ambas, se divide el cuestionario en 7 secciones.

1ª Sección: Información esencial

1. Edad
2. Sexo
3. Sector en el que trabaja

2ª Sección: En cuanto a la formación recibida

4. Razones al escoger el grado
5. Valoración de la satisfacción en aspectos del grado
6. Razón principal de insatisfacción y de satisfacción

3ª Sección: Situación laboral actual

7. Actual empleo vinculado con los estudios
8. Horas semanales de trabajo
9. Antigüedad en el empleo actual
10. Tipo de contrato

4ª Sección: Valoración de aspectos en el desempeño del trabajo

11. Valoración por importancia

5ª Sección: Valoración del nivel de satisfacción

12. De aspectos laborales
13. De elementos sociales

6ª Sección: Según la experiencia personal

14. Consideraciones
15. Percepción equitativa entre salario y trabajo
16. Nivel de satisfacción en la empresa
17. Razón principal de insatisfacción y satisfacción en la empresa

7ª Sección: Conclusiones

18. Cumplimiento con las expectativas
19. Apreciación de un trabajo diferente
20. Sugerencia o comentarios

3.2 Procedimiento

A través de la herramienta de cuestionario de Google Forms, divulgamos un link mediante las redes sociales especialmente en LinkedIn y Whatsapp, y por supuesto el boca a boca. El formato del cuestionario se realizó de forma anónima a los egresados con el fin de obtener resultados verídicos. Los cuestionarios fueron realizados entre finales del mes de abril y principios de mayo del 2023.

3.3 Participantes

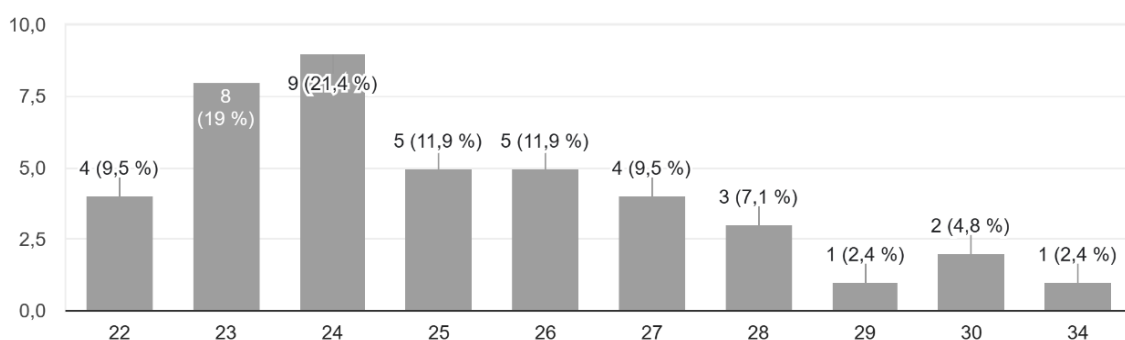
La muestra del estudio estuvo conformada por un total de 42 egresados que completaron el cuestionario de forma anónima para conseguir mayor veracidad en los resultados, con edades comprendidas entre los 22 y 34 años.

De los 42 participantes de la muestra, el 59,5% han sido mujeres y el 40.5% restantes han sido hombres, procurando inicialmente que la participación del cuestionario sea equitativa.

4. Resultados

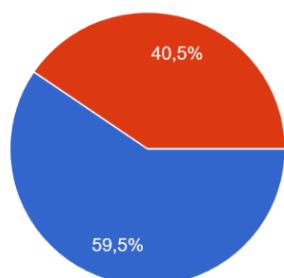
A través del cuestionario cumplimentado por los egresados, los resultados han sido los siguientes:

Edad.



Las edades de los encuestados oscilan entre 22 y 34 años, de las cuales la mayoría se encuentra en una edad entre los 22 y 26 años con un 73,8% del total y las edades menos apreciadas en la muestra son entre 27 y 34 años con un 26.2% del total. Concretamente la edad más participativa han sido los egresados con 24 años.

Sexo.



- Mujer
- Hombre

Sobre el sexo de los encuestados, el 59,5% corresponden a un total de 25 mujeres y el 40,5% corresponde a 17 hombres.

Relación edad – sexo:

<i>Edad</i>	<i>Sexo</i>		<i>Total, sobre 100%</i>	
	<i>Mujer</i>	<i>Hombre</i>	<i>Mujer</i>	<i>Hombre</i>
22	3	1	7,14%	2,38%
23	6	2	14,29%	4,76%
24	5	4	11,90%	9,52%
25	2	3	4,76%	7,14%
26	4	1	9,52%	2,38%
27	2	2	4,76%	4,76%
28	1	2	2,38%	4,76%
29	0	1	-	2,38%
30	1	1	2,38%	2,38%
34	1	0	2,38%	-
<i>Total</i>	<i>25</i>	<i>17</i>	<i>59,5%</i>	<i>40,5%</i>

De los totales cabe destacar que el mayor porcentaje de participación corresponde a las mujeres con 23 años con un 14,29% y con un 11,90% con 24 años, en cuanto a los hombres su mayor participación ha sido con 24 años con un 9,52% seguidamente de 25 años con un 7.14%. Tanto en mujeres como en hombres la participación ha sido muy baja desde los 29 hasta los 34 años, con un 4.76% en total de este tramo de edad respectivamente en cada sexo.

La participación no ha sido exactamente equitativa, ya que las mujeres superan al porcentaje de participación de los hombres con un 19% de más.

Sector de trabajo.

<i>Sector</i>	Respuestas	Total, sobre 100%
Recursos Humanos	24	57,14%
Asesoría Laboral	7	16,68%
Prevención de Riesgos Laborales	4	9,52%
Hostelería	1	2,38%
Dependiente de tienda	1	2,38%
No han contestado	5	11,90%

El sector que predomina entre los jóvenes encuestados es el de Recursos Humanos de forma global, algunos respondieron con su puesto específico como consultor de recursos humanos y administrador de recursos humanos, en total corresponde con el 57,14%. Le sigue la Asesoría Laboral con un 16,68% y por último el sector de Prevención de Riesgos Laborales con un 9,52%. Por lo cual, podríamos decir que la mayoría de los egresados, con un 83,34% trabajan en alguna de las salidas que oferta el Grado de Relaciones Laborales y Recursos Humanos en la Universidad Pública de Navarra.

Por otro lado, cabe destacar que un 11,90% no han respondido a esta pregunta por lo que influye en los porcentajes y dos personas, lo que corresponde con un 4,76% trabajan en otro sector diferente al resto, ambos se encuentran en el sector de servicios, uno corresponde al de comercio y otro al de hostelería.

Relación sexo -sector:

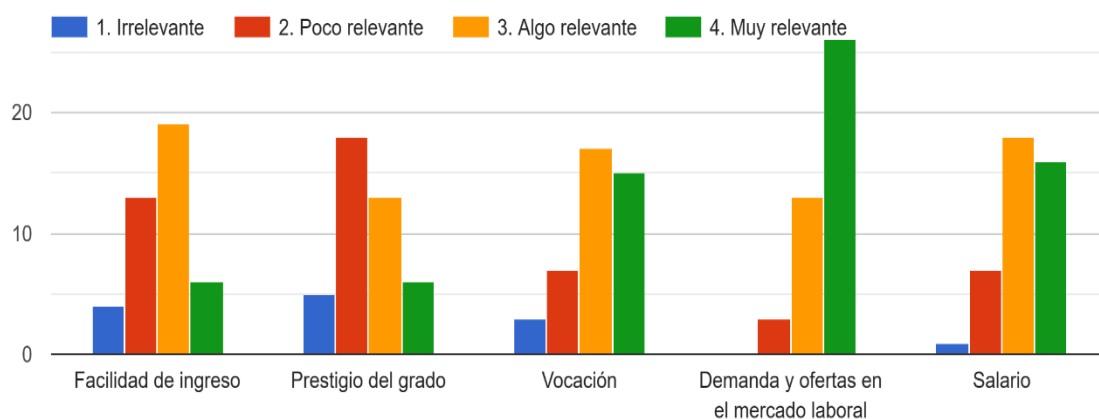
<i>Sector</i>	<i>Sexo</i>		<i>Total, sobre 100%</i>	
	<i>Mujer</i>	<i>Hombre</i>	<i>Mujer</i>	<i>Hombre</i>
Recursos Humanos	12	12	28,57%	28,57%
Asesoría Laboral	6	1	14,29%	2,38%
Prevención de Riesgos Laborales	2	2	4,76%	4,76%
Otros, sector servicios	2	-	4,76%	-
No han contestado	3	2	7,12%	4,76%
<i>total</i>	<i>25</i>	<i>17</i>	<i>59,5%</i>	<i>40,5%</i>

De los encuestados podemos observar que la mayoría trabaja en un puesto relacionado con los Recursos Humanos, y de forma totalmente equitativa entre los hombres y mujeres, con un total de 57,14%.

Seguidamente se encuentra el de Asesoría Laboral entre las mujeres con un 14,29%, aunque el porcentaje es inferior en los hombres con un 2,38%, por lo cual hay una diferencia de un 11,91%.

También cabe destacar la Prevención de Riesgos Laborales, siendo un puesto equitativo entre mujeres y hombres, aunque con porcentaje menor.

Razones en el momento de escoger el Grado de Relaciones Laborales y Recursos Humanos en la Universidad Pública de Navarra.



Porcentajes en la relevancia de las razones al escoger el Grado.

	Irrelevante	Poco relevante	Algo relevante	Muy relevante
Facilidad de ingreso	4 – 9,52%	13 – 30,95%	19 – 45,24%	6 – 14,29%
Prestigio del grado	5 – 11,90%	18 – 42,86%	13 – 30,95%	6 – 14,29%
Vocación	3 – 7,14%	7 – 16,67%	17 – 40,48%	15 – 35,71%
Demanda y ofertas	-	3 – 7,14%	13 – 30,95%	26 – 61,90%
Salario	1 – 2,38%	7 – 16,67%	18 – 42,86%	16 – 38%

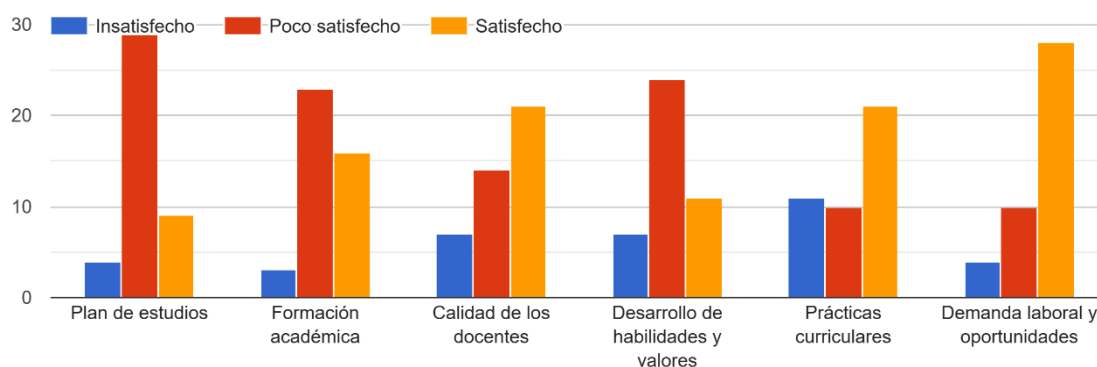
Según los egresados encuestados, en el momento de escoger el grado tuvieron en cuenta la facilidad de ingreso para un 45,24% de forma algo relevante, el prestigio del grado para un 42,86% les resultó poco relevante, la vocación para un 40,48% le resultó algo relevante, la demanda y oferta con un 61,90% muy relevante y el salario con un 42,86% algo relevante.

Importancia muy relevante de las razones al escoger el grado:

1. Demanda y ofertas laborales: 61,90%
2. Salario: 38%
3. Vocación: 35,71%

Entre los egresados la preferencia al escoger el grado es mayormente la demanda y ofertas que puedan ofrecer en el mercado laboral, el salario que ofrecen y la vocación.

Valoración de la satisfacción en aspectos del grado



	Insatisfecho	Poco satisfecho	Satisfecho
Plan de estudios	4 – 9,52%	29- 69,05%	9 – 21,43%
Formación académica	3 – 7,14%	23 – 54,77%	16 – 38,1%
Calidad de los docentes	7 – 16,67%	14 – 33,33%	21 – 50%
Desarrollo de habilidades y valores	7 – 16,67%	24 – 57,14%	11 – 26,19%
Prácticas curriculares	11 – 26,19%	10 – 23,81%	21- 50%
Demanda laboral y oportunidades	4 – 9,52%	10 – 23,81%	28 – 66,67%

La gran mayoría se encuentra poco satisfecha en el plan de estudios con un 69,05%, en la formación académica con un 54.77%, en el desarrollo de habilidades y valores con un 57,14%.

Y se encuentran satisfechos en un 50% tanto en la calidad de los docentes como en las prácticas curriculares. Destacando que un 66,67% se encuentra satisfecho en la demanda laboral y las oportunidades que ofrece las salidas de este grado.

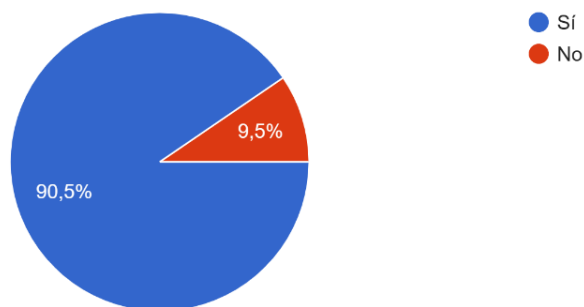
Razón principal de insatisfacción entre los egresados.

Al ser una pregunta abierta, las respuestas recibidas han sido muy diversas, pero podemos agrupar de la siguiente manera las más comentadas: Falta de formación práctica de cara al mundo laboral, enseñanza generalizada, asignaturas poco relacionadas, temario antiguo y organización del plan de estudios y calidad de la docencia.

Razón principal de satisfacción entre los egresados.

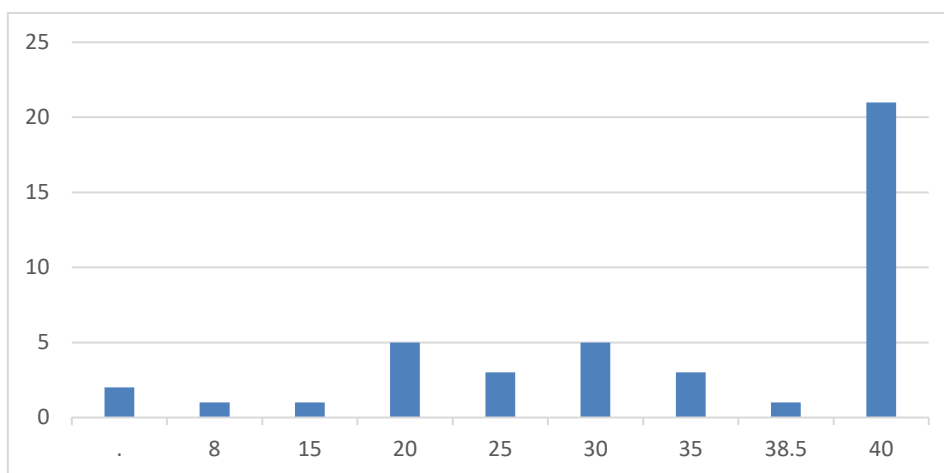
También ha sido una pregunta abierta, las respuestas recibidas han sido muy diversas, pero podemos agrupar de la siguiente manera las más comentadas: variedad dentro de la asignatura mediante proyectos y no solo teoría, posibilidades de incorporación al mercado laboral, prácticas realizadas y facilidad para realizar Erasmus.

Empleo actual vinculado con los estudios.



La gran mayoría de los egresados, representado con un 90,5% está trabajando en un lugar vinculado con los estudios realizados, por lo cual un porcentaje muy bajo siendo un 9,5% los egresados que no se encuentran trabajando en un puesto relacionado con su formación.

Horas semanales de trabajo



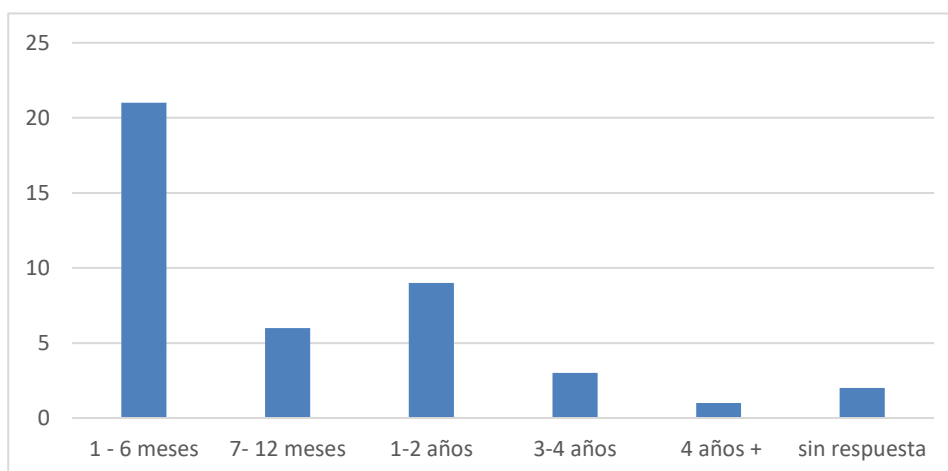
Se ha determinado cuantas horas trabajan los egresados a la semana, la mayoría con un 50%, siendo 21 egresados los que trabajan las 40 horas semanales es decir a tiempo completo, 5 personas con un 11,9% trabajan 20 horas semanales es decir a media jornada y con el mismo porcentaje trabajan 30 horas semanales.

Relación trabajo horas semanales y sexo:

	Mujeres	Hombres
Menos de 20	1 - 2,38%	1 - 2,38%
De 20 a 29	4 – 9,52%	4 – 9,52%
De 30 a 39	8 – 19,05%	1 - 2,38%
40	10 – 23,81%	11 – 26,19%
Sin responder	2 – 4,76%	1 - 2,38%

Como veíamos en el anterior grafico la mayoría trabaja 40 horas semanales, siendo un 26,19% hombres y 23,81% mujeres, prácticamente distribuido equitativamente. De forma equitativa entre hombres y mujeres se encuentran trabajando menos de 20 horas y de 20 a 29 horas semanales. En cambio, en el tramo de 30 a 39 supera la influencia de las mujeres con un 19.05% y los hombres con un 2,38%.

Antigüedad en el actual empleo



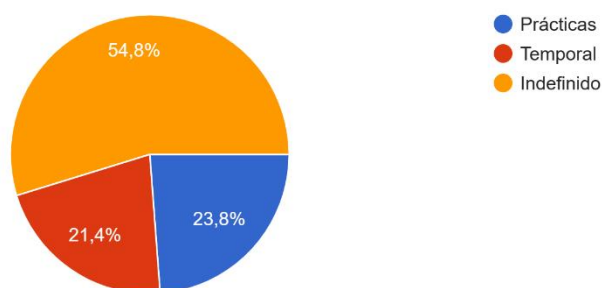
De los egresados encuestados, 21 personas llevan en su actual empleo menos de 6 meses con gran diferencia al resto, seguidamente 9 personas llevan entre 1 y 2 años en su actual empleo y finalmente 6 de los encuestados llevan entre 7 y 12 meses.

Relación sexo – antigüedad:

	Mujeres	Hombres
1 a 6 meses	12 - 28,57%	9 – 21,43%
7 a 12 meses	4 – 9,52%	2 – 4,76%
1 a 2 años	4 – 9,52%	5 – 11,90%
3 a 4 años	3 – 7,14%	-
+ 4 años	-	1 - 2,38%
Sin responder	2 – 4,76%	-

Podemos observar que tanto en las mujeres como en los hombres el periodo de antigüedad que predomina es de 1 a 6 meses, posteriormente en los hombres de 1 a 2 años, por último, de 7 meses a 2 años entre las mujeres.

Tipo de contrato

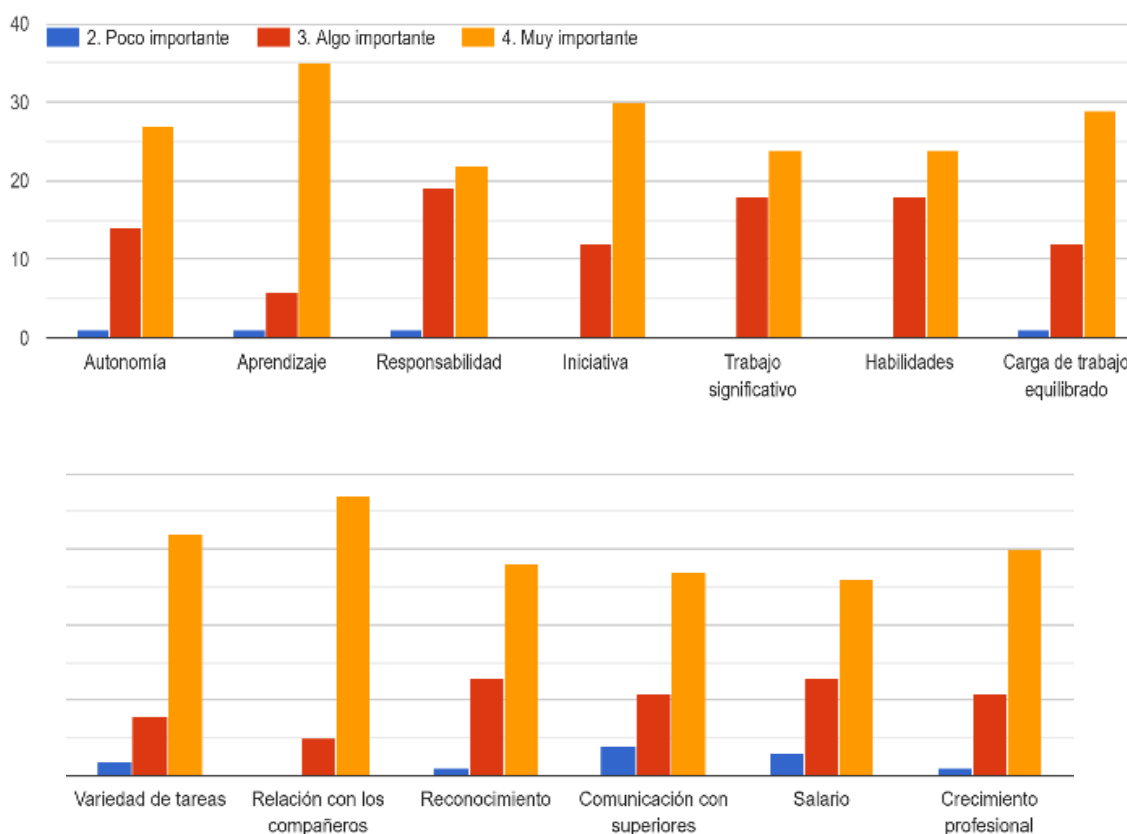


Es importante saber el tipo de contrato al que están sometidos los jóvenes egresados. Más de la mitad con un 54,8% tienen un contrato indefinido, seguido con un contrato en prácticas un 23,8% y por último un temporal con un 21,4%.

Relación contrato y sexo:

Contrato	Mujeres	Hombres
Indefinido	11 – 26,19%	12 - 28.57%
Temporal	7 – 16,67%	2 – 4,76%
Prácticas	7 – 16,67%	3 – 7,14%

Valoración por importancia de aspectos en el desempeño del trabajo.

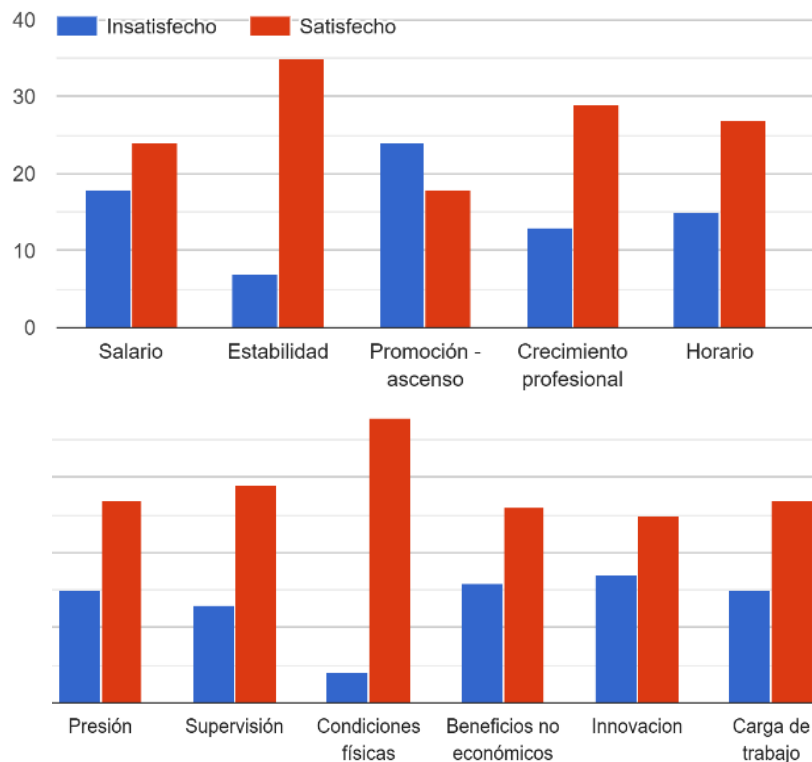


	Poco importante	Algo importante	Muy importante
Autonomía	1-2,38%	14-33,33%	27-64,29%
Aprendizaje	1-2,38%	6-14,29%	35-83,33%
Responsabilidad	1-2,38%	19-45,24%	22-52,38%
Iniciativa	-	12-28,57%	30-71,43%
Trabajo significativo	-	18-42,86%	24-57,14%
Habilidades	-	18-42,86%	24-57,14%
Carga de trabajo equilibrado	1-2,38%	12-28,57%	29-69,04%
Variedad de tareas	2-4,76%	8-19,05%	32-76,19%
Relación con los compañeros	-	5-11,90%	37-88,1%
Reconocimiento	1-2,38%	13-30,95%	28-66,67%
Comunicación con superiores	4-9,52%	11-26,19%	27-64,29%
Salario	3-7,14%	13-30,95%	26-61,90%
Crecimiento profesional	1-2,38%	11-26,19%	30-71,43%

Por lo que podemos decir que para los egresados encuestados los factores de mayor importancia en el desempeño del trabajo son:

1. Relación con los compañeros
2. El aprendizaje
3. La variedad de tareas
4. Iniciativa y crecimiento profesional

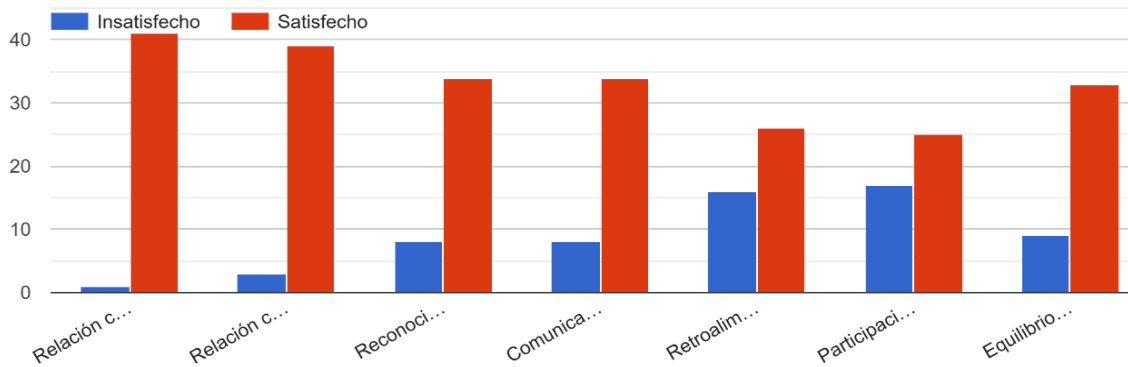
Valoración del nivel de satisfacción de los aspectos laborales.



	Insatisfecho	Satisfecho
Salario	18 -42,86%	24-57,14%
Estabilidad	7-16,67%	35-83,33%
Promoción – ascenso	24-57,14%	18-42,86%
Crecimiento profesional	13-30,95%	29-69,05%
Horario	15-35,71%	27-64,29%
Presión	15-35,71%	27-64,29%
Supervisión	13-30,95%	29-69,05%
Condiciones físicas	4-9,52%	38-90,48%
Beneficios no economicos	16-38,01%	26-61,90%
Innovación	17-40,47%	25-59,52%
Carga de trabajo	15-35,71%	27-64,29%

Las respuestas recibidas dejan ver que la mayoría se encuentra satisfecha en las condiciones físicas, la estabilidad, el crecimiento profesional y supervisión. Por otro lado la oportunidad de promoción y ascenso es el elemento en el que más se encuentran insatisfechos.

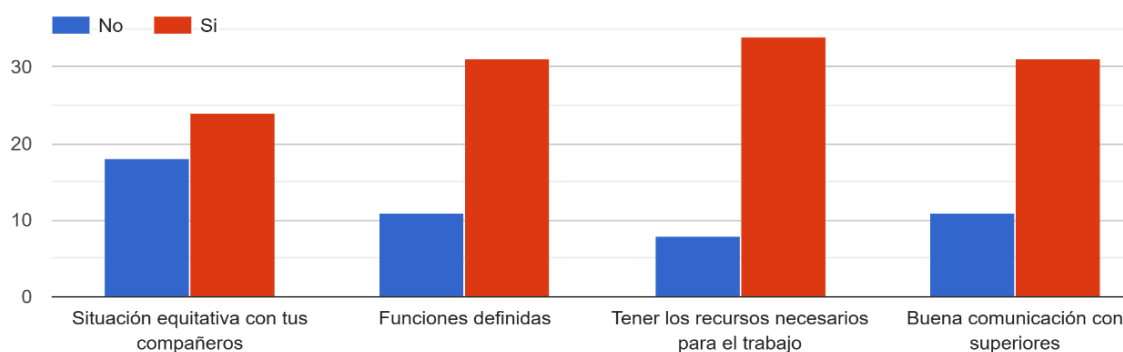
Valoración del nivel de satisfacción de los elementos sociales



	Insatisfecho	Satisfecho
Relación con los compañeros	1	41
Relación con los clientes	3	39
Reconocimiento	8	34
Comunicación con los superiores	8	34
Retroalimentación de su desempeño en el trabajo	16	26
Participaciones en las decisiones de trabajo	17	25
Equilibrio vida laboral y privada	9	33

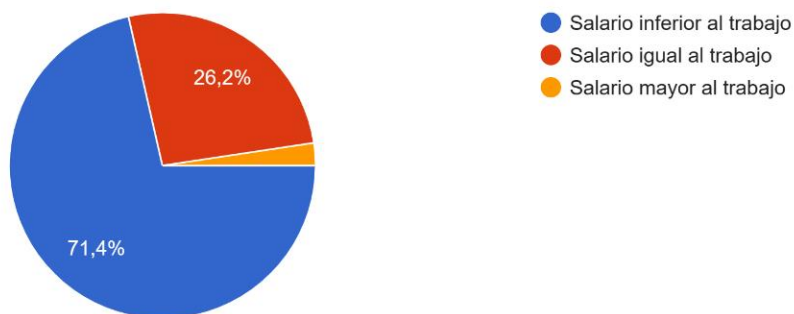
Podemos observar que hay un porcentaje bajo de insatisfacción en los elementos sociales, aunque destacan la retroalimentación y las participaciones en las decisiones de trabajo como elementos en los que se percibe cierta insatisfacción. En cuanto a la satisfacción, existe un porcentaje alto general de ello, destacando la relación con los compañeros como elemento con más satisfacción percibida y posteriormente la relación con los clientes.

Consideraciones según la experiencia personal.



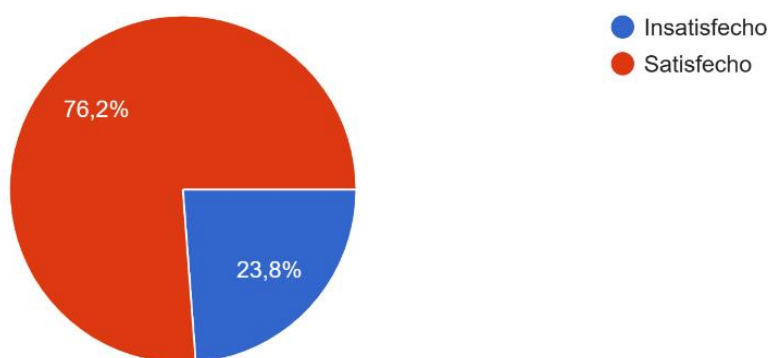
Según las respuestas recibidas, con un 57,14% siendo 24 personas las que han respondido que consideran que se encuentran en una situación equitativa en comparación con el resto de sus compañeros. Un 73,81%, siendo 31 personas que consideran que sus funciones están definidas. Un 80,95% con 34 personas que han contestado que poseen los recursos necesarios para desempeñar su trabajo. Y por último 57,14% con 31 personas que consideran que existe buena comunicación con los superiores.

Percepción equitativa entre el salario percibido y el trabajo desempeñado.



La percepción que tienen los jóvenes respecto al salario que reciben por el trabajo, tan solo un 2,4% considera que el salario que percibe es mayor al trabajo que desarrolla, el 26,2% lo percibe de forma equitativa y la mayoría de los participantes con un 71,4% percibe el salario inferior al trabajo.

Nivel de satisfacción en el puesto de trabajo actual



Un 76,2% de los encuestados consideran que se encuentran satisfechos en su trabajo actual, y el 23,8% se encuentran insatisfechos.

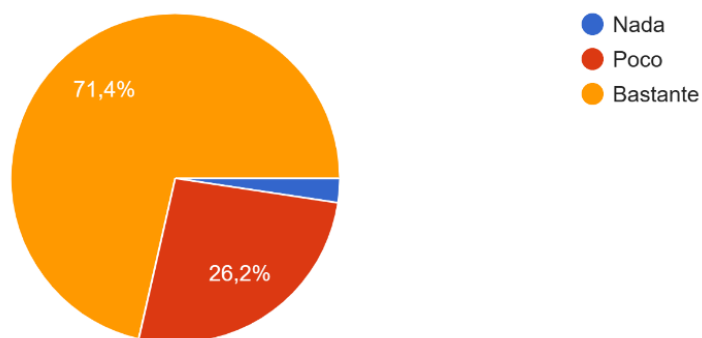
Razón principal de insatisfacción en el puesto de trabajo actual

Al ser una pregunta abierta, las respuestas recibidas han sido muy diversas, pero podemos agrupar de la siguiente manera las más comentadas: Valores/ ética de la organización, organización interna en cuanto a la carga de trabajo, salario, poco reconocimiento a los empleados.

Razón principal de insatisfacción en el puesto de trabajo actual

Al ser una pregunta abierta, las respuestas recibidas han sido muy diversas, pero podemos agrupar de la siguiente manera las más comentadas; Aprendizaje continuo, buenas relaciones con los compañeros y la confianza depositada.

Cumplimiento de las expectativas en relación antes de entrar al puesto actual.



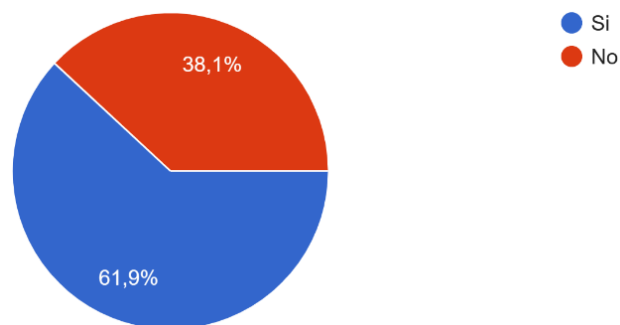
Las expectativas iniciales que se tenían antes del desempeño de sus labores se cumplen en un 71,4%, pero cabe destacar que se cumplen de forma parcial con un 26,2%, el restante un 2,4% percibió que no cumple nada con sus expectativas.

Relación de satisfacción y expectativas.

	Nada	Poco	Bastante
Satisfacción		6	26
Insatisfacción	1	5	4

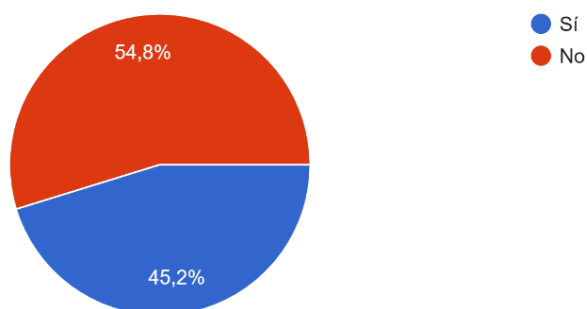
La mayoría que ha experimentado que se le ha cumplido bastante las expectativas en su trabajo se encuentran satisfecho a nivel general.

Apreciación hacia un trabajo diferente al actual.



El 61,9% de los encuestados afirman que no les importaría cambiar a un trabajo diferente respecto al que desarrollan actualmente.

Expectativas de promoción en la actual empresa



El 54,8% de los encuestados se encuentran sin posibilidades de promoción en la empresa, respecto a un 45,2% que si tiene posibilidad.

V. CONCLUSIONES

Gracias a la participación de los 42 egresados del Grado de Relaciones Laborales y Recursos Humanos de la Universidad Pública de Navarra, podemos concluir este estudio de la siguiente forma. La muestra del estudio estuvo formada por jóvenes (la mayoría mujeres) de entre 22 y 34 años, en su totalidad la Generación Millennials, siendo esta generación clave en el mercado laboral profesional.

La formación universitaria recibida determina el momento de acceder al mundo laboral, ya sea poniendo en práctica los conocimientos adquiridos o bien, sacando a la luz aquellas habilidades carentes en la formación. Los egresados muestran un alto porcentaje como “poco satisfecho” en cuanto al plan de estudios, el desarrollo de habilidades y valores en su formación universitaria.

Hay que destacar que un 54,8% de los egresados se encuentran sin posibilidades de promoción en su trabajo, relacionado con que un 61,9% no les importaría cambiar de trabajo, por lo cual existe un alto porcentaje que se arriesgaría a cambiar a un puesto nuevo en el que seguramente tengan en cuenta la posibilidad de promoción. A pesar de

ello, un 76,2% se encuentra satisfecho en su actual trabajo, siendo clave la existencia de diversos factores en cuanto a la percepción individual de la satisfacción, como la posibilidad de crecimiento profesional, la estabilidad, las condiciones físicas, los beneficios no económicos...

Según las hipótesis previas al estudio, podemos decir lo siguiente:

1. La primera razón más relevante en el momento de escoger el grado es la demanda y ofertas laborales que existen y en segundo lugar el salario.
2. La mayoría de los egresados con un 90,5% están trabajando en un empleo vinculado con sus estudios. Además, la mayoría trabaja a tiempo completo con contrato indefinido.
3. La relación con los compañeros es una característica importante en el desempeño del trabajo, acompañado del aprendizaje y la variedad de tareas.
4. En cuanto al salario, un 57,14% se encuentra satisfecho con su salario, respecto a un 42,86% que no. Son porcentajes cercanos, es decir no hay gran diferencia entre ellos.
5. No existe una percepción equitativa en cuanto al salario y trabajo desempeñado ya que un 71,4% considera que el salario que recibe es inferior a su trabajo.

Es por ello que las organizaciones tienen que tener presente el grado de satisfacción de sus empleados, para ello pueden hacer uso de herramientas como encuestas a sus trabajadores, fomentado directamente la comunicación abierta, creando un clima laboral agradable, dando lugar al crecimiento profesional...

VI. BIBLIOGRAFIA

AFONSO ADAN, E. *Satisfacción laboral en mujeres y su relación con la satisfacción vital*. Trabajo Fin de Grado, Facultad de Derecho, Universidad de la Laguna, Tenerife 2017/2018.

BETANZOS, A. R., & MEDINA, A. P. “Satisfacción del egresado respecto de su formación profesional” en *Cuaderno de Pedagogía Universitaria* 15, 2018.

BLÁZQUEZ, M., & AMATO, C. N. “Evolución del concepto de procesos organizacionales”, en *Revista de ADENAG*, N°6, pág. 54, 2016.

BOLÍVAR, H. H. V., & OBANDO, P. L. “Modelo de seguimiento a egresados con énfasis en empleabilidad.” en *Revista Electrónica Gestión de las Personas y Tecnología*, vol. 12, n°35, 2019.

BONGIOVANNI, C., & SOLER, E. “Características y expectativas laborales de la generación “Y””, en *Revista ADENAG*, N°6, pág. 15-20, 2016.

CALDERA DE FEX, E., & GIRALDO VALENCIA, L.M. *Propuesta de un sistema de compensación que impacte directamente la satisfacción laboral de la empresa de servicios temporales S&A Servicios y Asesorías SA*. Bachelor's thesis, Universidad de Medellín, 2013.

CHIANG, M., VEGA, M. C., MARTÍN, M.J., RODRIGO, M. J. M., & PARTIDO, A.N. *Relaciones entre el clima organizacional y la satisfacción laboral* (Vol. 2). Universidad Pontificia Comilla, Madrid 2010.

CHIRINOS, N. “Características generacionales y los valores. Su impacto en lo laboral”, en *Observatorio Laboral Revista Venezolana*, Vol.2, N°4, 2009.

DELOITTE, *Striving for balance, advocating for change. The Deloitte Global 2022 Gen Z & Millennial survey*, Colombia, 2022.

FERNÁNDEZ CARMONA, D. *Condiciones de trabajo y satisfacción laboral*. Trabajo Final de Grado, Facultad de Ciencias Jurídicas, Universidad Pública de Navarra, 2019.

GAMBINO, N. *Marca Empleadora: Como lograr la satisfacción laboral de la "Generación Z"*. Trabajo Final de Grado, Universidad Siglo 21, Argentina, 2021.

GARAVITO QUIROGA, J.A., CUERVO OSPINA, L. Y., & BENAVIDES FRANCO, J. A. *Análisis de estrategias de retención laboral implementada en las empresas para suplir las expectativas de los Millennials y generación Z*. Trabajo de Grado, 2022.

GOIK, M. *Las expectativas de equilibrio entre vida Laboral y vida privada y Las elecciones Laborales de La nueva generación*. Cuad. Adm. Vol.26, Nº 46, Bogotá, 2013, pág.55.

GONZÁLEZ, P., PEIRÓ, J. M., & BRAVO, M. J. *Calidad de vida laboral. Tratado de psicología del trabajo 2*, 1996. Pág. 161-186.

GUILLÉN DUARTE, S. *La satisfacción laboral y su relación con la calidad de vida laboral en el ámbito educativo*. Trabajo Fin de Grado, Facultad de Derecho, Universidad de la Laguna, Tenerife 2016.

MAHEU RUFINO, B. *La motivación laboral de los futuros profesionales del turismo después de la COVID-19*. Trabajo Fin de Grado, Facultad de Economía, Empresa y Turismo, Universidad de la Laguna, Tenerife 2021.

MEDINA FALERO, N.D.C. *Ajuste Persona-Entorno Laboral y su Relación con la Satisfacción Laboral y la Satisfacción Vital*. Trabajo Fin de Grado, Facultad de Psicología y Logopedia, Universidad de la Laguna, Tenerife 2019.

MENDOZA LOPEZ, M. D. P., & SUÁREZ ORÉ, C. A. *Inserción laboral y satisfacción de la formación profesional en egresados de enfermería de la Universidad de Ciencias y Humanidades Lima-2019*

RAMÍREZ MALDONADO, D. E. *Los grupos informales y sus efectos en el clima organizacional*. Estudio realizado en el Instituto Nacional Experimental de Educación Básica con orientación ocupacional, San Pablo Jocopilas, Suchitepéquez. Doctoral dissertation, USAC, 2021.

ROBBINS, S., & JUDGE. T. *Comportamiento organizacional. Decimotercera edición*. Editorial Pearson Educación, México, 2009.

SÁNCHEZ MEDINA, Q. *La satisfacción laboral y su relación con el clima organizacional*. Trabajo Fin de Grado, Facultad de Derecho, Universidad de la Laguna, Tenerife 2017.

SANZ, L. S., & GARCÍA, E.C. *Buenas prácticas de recursos humanos*. ESIC Editorial. Madrid, 2008.

TEJADO, L. M., & MONTOLIO, D. “Satisfacción laboral de los graduados catalanes y los determinantes de su valoración de la formación recibida en la universidad” en *Revista de Educación y Derecho*, vol.12, pág. 124, 2015.

VII. ÍNDICE DE FIGURAS Y TABLAS

Figura 1. Fases del trabajador.....	11
Figura 2. Tipos de compensaciones.	14
Tabla 1. Generaciones.....	16
Figura 3. Jerarquía de las necesidades.....	20
Figura 4. Factores higiénicos y motivacionales.	23
Tabla 2. Necesidades.....	26
Tabla 3. Teorías de proceso.....	27