



Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales

ICADE

**LA SATISFACCIÓN LABORAL EN UNA
EMPRESA MULTINACIONAL: UN ESTUDIO
DE CASO**

**Autor: Carolina Geldart Fariñas
Director: Eduardo Gismera Tierno**

ÍNDICE DE CONTENIDO

| | |
|--|----|
| ÍNDICE DE GRÁFICOS | 4 |
| RESUMEN EJECTIVO | 5 |
| PALABRAS CLAVE | 5 |
| ABSTRACT..... | 6 |
| KEY WORDS..... | 6 |
| 1. INTRODUCCIÓN | 7 |
| 2. OBJETO Y MÉTODO..... | 7 |
| 2.1 Objetivos del estudio..... | 7 |
| 2.2 Diseño del estudio..... | 8 |
| 3. MARCO TEÓRICO Y ESTADO DE LA CUESTIÓN..... | 8 |
| 3.1 Teorías relevantes en materia de satisfacción laboral | 9 |
| 3.1.1 Pirámide de Maslow..... | 10 |
| 3.1.2 Teoría doble factor..... | 11 |
| 3.1.3 Teoría del modelo de cinco dimensiones de Hackman y Oldman | 12 |
| 3.1.4 Teoría de la satisfacción del rol de Kahn y Kahn | 13 |
| 3.2 Políticas y prácticas organizacionales hacia la satisfacción laboral..... | 14 |
| 3.2.1 Programas de desarrollo profesional y capacitación | 15 |
| 3.2.2 Políticas de conciliación laboral y familiar | 16 |
| 3.2.3 Sistemas de recompensa y reconocimiento del desempeño | 17 |
| 3.2.4 Programas de bienestar | 17 |
| 3.2.5 Estrategias de comunicación interna que promuevan el sentido de pertenencia..... | 18 |
| 4. TRABAJO DE CAMPO | 18 |
| 4.1 Diseño del cuestionario..... | 19 |
| 4.2 Selección de la muestra..... | 20 |
| 4.3 Realización de las entrevistas | 21 |
| 4.4 Procesamiento y análisis de la información..... | 21 |
| 4.5 Limitaciones del estudio | 22 |
| 5. ANÁLISIS Y RESULTADOS | 23 |
| 5.1. Análisis crítico teorías y políticas | 23 |
| 5.1.1 Análisis crítico teorías..... | 23 |
| 5.1.2 Análisis crítico políticas..... | 26 |

| | |
|----------------------------------|----|
| 5.2 Análisis resultados | 30 |
| 5.3 Discusión de resultados..... | 38 |
| 6. CONCLUSIONES | 39 |
| DECLARACIÓN USO IA..... | 41 |
| 7. BIBLIOGRAFÍA | 43 |
| 8. ANEXOS | 45 |
| 8.1 Anexo cuestionario | 45 |
| 8.2 Anexo Python..... | 46 |

ÍNDICE DE GRÁFICOS

| | |
|--|----|
| Figura 1: Nube de palabras reconocimiento más valorado por los entrevistados | 35 |
| Figura 2: Causas de rotación en la empresa objeto de estudio..... | 37 |

RESUMEN EJECUTIVO

Este trabajo investiga la satisfacción laboral en un contexto corporativo, centrándose en un departamento de ventas de una empresa multinacional. Se exploraron los factores que influyen en la satisfacción laboral de los empleados mediante entrevistas en profundidad. Se identificaron diversos aspectos, como la relación con el equipo, la comunicación, el desarrollo profesional, el equilibrio trabajo-vida personal y la cultura organizacional. Los hallazgos revelaron una falta de comunicación clara y ascendente, así como una valoración positiva del teletrabajo para conciliar la vida personal y laboral. Además, se destacó la importancia del reconocimiento por parte de los superiores como un factor clave para la satisfacción laboral. Se discutió la relevancia de estos resultados en relación con teorías existentes, como la pirámide de Maslow y el modelo de cinco dimensiones de Hackman y Oldham. Las limitaciones del estudio incluyen su enfoque en un solo departamento y la necesidad de futuras investigaciones para evaluar cambios a lo largo del tiempo.

PALABRAS CLAVE

Satisfacción laboral, empleados, organización, comunicación, cultura organizacional.

ABSTRACT

This study investigates job satisfaction in a corporate context, focusing on a sales department of a multinational company. Factors influencing employee job satisfaction were explored through in-depth interviews. Several aspects were identified, such as team relationship, communication, career development, work-life balance, and organisational culture. The findings revealed a lack of clear, bottom-up communication, as well as a positive assessment of teleworking for work-life balance. In addition, the importance of recognition by superiors was highlighted as a key factor for job satisfaction. The relevance of these results in relation to existing theories, such as Maslow's pyramid and Hackman and Oldham's five-dimensional model, was discussed. Limitations of the study include its focus on a single department and the need for future research to assess changes over time.

KEY WORDS

Job satisfaction, employees, organisation, communication, organisational culture.

1. INTRODUCCIÓN

La insatisfacción laboral de cada persona puede contribuir involuntariamente a deteriorar la imagen de la empresa, la calidad de sus productos y servicios e influir en el enlentecimiento del crecimiento y el desarrollo organizacional bajando los niveles de productividad y calidad, provocando de esta manera descontento en el cliente final y hasta su posible pérdida para la empresa (Hannoun, G. 2011). En un entorno empresarial globalizado y competitivo, comprender los diversos elementos que afectan la satisfacción laboral se ha vuelto cada vez más importante.

La relevancia de este estudio se fundamenta en la creciente necesidad de las empresas de mantener una fuerza laboral satisfecha y motivada, lo cual impacta significativamente en su rendimiento y en la calidad del servicio que prestan.

Este estudio de caso se centra en analizar la satisfacción laboral dentro del departamento de ventas de una empresa multinacional, explorando los diversos factores que influyen en ella.

La satisfacción laboral no solo afecta el desempeño individual, sino también el clima organizacional y los resultados generales de la empresa (Salazar Marmolejo, L., & Ospina Nieto, Y, 2019). Factores como la comunicación interna, las oportunidades de desarrollo profesional, el equilibrio entre el trabajo y la vida personal, y los sistemas de reconocimiento y recompensa son cruciales para entender cómo los empleados perciben su entorno de trabajo.

2. OBJETO Y MÉTODO

2.1 Objetivos del estudio

Este estudio se propone alcanzar varios objetivos clave con relación a la satisfacción laboral. En primer lugar, se busca identificar los factores más relevantes que contribuyen a la satisfacción en el trabajo, incluyendo la comunicación interna, las oportunidades de desarrollo profesional, el equilibrio entre la vida laboral y personal, y los sistemas de reconocimiento y recompensa. Evaluar la percepción de los empleados sobre la cultura organizacional es fundamental para entender cómo la cultura corporativa y las políticas internas afectan su satisfacción.

Se busca examinar en profundidad cómo diversas variables, como el entorno laboral, las políticas organizacionales y las relaciones interpersonales, impactan en el bienestar y la satisfacción de los empleados. Al explorar estas dinámicas, se pretende ofrecer una visión integral y equilibrada de los elementos que contribuyen tanto positiva como negativamente a la satisfacción laboral. Esto implica analizar no solo aspectos tangibles como el salario y los beneficios, sino también dimensiones más intangibles como el sentido de pertenencia, el reconocimiento y las oportunidades de desarrollo profesional.

Por último, se aspira a identificar prácticas y políticas organizacionales que puedan mejorar la satisfacción laboral y, en última instancia, promover un ambiente de trabajo más productivo, saludable y satisfactorio para todos los empleados.

2.2 Diseño del estudio

Para abordar la pregunta de la investigación se optó por un enfoque cualitativo, con entrevistas en profundidad a trabajadores de una determinada empresa con el fin de explorar sus percepciones individuales. Las entrevistas en profundidad proporcionaron un espacio para que los participantes compartieran sus puntos de vista de manera abierta y reflexiva, permitiendo obtener una comprensión más completa de la dinámica laboral y los factores que afectan la satisfacción de los empleados. La entrevista en profundidad es un método de investigación cualitativa muy utilizado, que consiste en la conversación privada, profesional y estructurada con diversas personas previamente seleccionadas, con el fin de realizar un estudio analítico de las respuestas obtenidas, todo ello con objeto de establecer un diagnóstico lo más certero posible en relación con un problema (Ruiz Olabuénaga e Ispizua, 1989).

3. MARCO TEÓRICO Y ESTADO DE LA CUESTIÓN

El entorno laboral actual está caracterizado por un constante cambio y evolución (Bencan, C., 2023). En este entorno dinámico las habilidades creativas y la adaptabilidad de las personas resultan esenciales para el éxito de una organización. El factor humano aporta una flexibilidad y una capacidad de adaptación únicas, fundamentales para enfrentar los desafíos cambiantes del mercado, la tecnología y las dinámicas económicas (Sucunza Saldise, F, 2004). Por ello resulta

crucial que los trabajadores de una organización estén satisfechos con su entorno laboral para poder dar lo mejor de sí y convertirse en activos estratégicos fundamentales para impulsar la capacidad de la organización para atravesar la complejidad e incertidumbre del entorno cambiante actual.

Las personas son esenciales para el éxito de cualquier organización pues son aquellas que van a hacer uso de los demás recursos que posea la organización, por ello es importante su grado de motivación dado que de él depende su desempeño individual y grupal. Cuando las personas están motivadas, se esfuerzan más por lograr sus objetivos y los de la organización (Durbin, 2003).

La satisfacción laboral es un tema que cada vez más concierne a empresarios y trabajadores actualmente. Una satisfacción laboral pobre o una insatisfacción laboral pueden ser causa y consecuencia de una mala reputación de la empresa además de suponer una baja productividad de esta. Se puede definir la satisfacción laboral como el grado de contento y conformidad que tiene una persona en relación con su entorno laboral el cual incluye las relaciones laborales, el equilibrio entre vida personal y laboral, el sentido de propósito y logro en el puesto de trabajo o bien como definió Locke (1976) es un ‘estado emocional positivo o placentero de la percepción subjetiva de las experiencias laborales del sujeto’.

Si bien es cierto que cada individuo tiene sus propias motivaciones y prioridades en el ámbito laboral se podría resumir la satisfacción laboral en el disfrute del ambiente de trabajo, el sentirse valorado por la organización, las oportunidades de crecimiento y un buen equilibrio entre vida personal y profesional.

3.1 Teorías relevantes en materia de satisfacción laboral

En el estudio sobre la satisfacción laboral resulta esencial profundizar en las teorías que la sustentan para lograr una comprensión de los fundamentos teóricos que subyacen a la experiencia de los empleados en el entorno empresarial.

En cuanto a las teorías que sustentan el estudio sobre la motivación y satisfacción laboral existen varias. Entre algunas de las más influyentes encontramos:

3.1.1 Pirámide de Maslow

Abraham Maslow propuso en 1943 en su obra ‘A Theory of Human Motivation’ una jerarquía de las necesidades humanas que influyen en su comportamiento. Esta teoría ha sido ampliamente aplicada al entendimiento de la motivación humana y satisfacción laboral. Esta jerarquía de necesidades propuesta se divide en cinco niveles en orden ascendente.

El primer nivel, las necesidades fisiológicas, abarca aquellas básicas para la supervivencia del ser humano. Entre ellas encontramos necesidades como la alimentación y el sueño

El segundo nivel, necesidades de seguridad, se refiere a la búsqueda de seguridad y estabilidad. Se refiere tanto a la seguridad física como a la económica

En el tercer nivel encontramos las necesidades de pertenencia. Estas involucran el deseo de pertenecer a un grupo, sentirse aceptado y lograr crear relaciones interpersonales.

El cuarto nivel incluye las necesidades de estima, la necesidad de sentirse valorado y respetado, no solo formar parte de un grupo sino ser reconocido.

En último lugar encontramos las necesidades de autorrealización, la búsqueda del máximo potencial individual, implica que todas las necesidades anteriores han sido cubiertas.

Aplicando esta teoría al ámbito laboral podríamos decir que las primeras necesidades fisiológicas exigen unas condiciones de trabajo seguras, un salario mínimo y justo que permita cubrir las necesidades básicas de todo ser humano como es la alimentación. Las necesidades de seguridad deben ser cubiertas por una protección contra riesgos laborales, una seguridad de continuidad en el empleo o un ambiente libre de amenazas.

En cuanto a las necesidades de pertenencia, el empleado debe tener relaciones positivas tanto con sus compañeros como con sus superiores directos para cubrir esta necesidad. Ligada a esta necesidad de pertenencia encontramos la necesidad de aprecio o estima, en el ámbito laboral se refiere a sentirse valorado dentro de esas relaciones interpersonales. Sentirse valorado por sus superiores directos se traduce en mayor responsabilidad, logros y oportunidades de crecimiento dentro de la organización.

Por último, la necesidad de autorrealización es la más complicada de lograr, implica haber cubierto todas las anteriores y no siempre los individuos están satisfechos con el grado en el que estas están cubiertas.

Esta teoría nos sugiere que las personas empiezan satisfaciendo sus necesidades de niveles más bajos, las necesarias para sobrevivir, hasta llegar al punto más alto, la autorrealización, la cual implica que el trabajo realizado contribuye significativamente al crecimiento personal con metas y objetivos más altos. En el ámbito empresarial esta teoría ha sido tomada en cuenta a la hora de abordar necesidades para influir en la motivación y satisfacción de los miembros de la organización.

3.1.2 Teoría doble factor

La teoría bifactorial de la satisfacción fue desarrollada por Frederick Herzberg en 1959, es una extensión de su teoría motivación- higiene. Herzberg propuso la existencia de dos agentes laborales, los extrínsecos y los intrínsecos.

Los primeros se refieren a los factores higiénicos los cuales incluyen el salario, las políticas empresariales y las condiciones en general del trabajo. Estos son elementos asociados con el entorno de trabajo, no necesariamente crean satisfacción si están presentes en grandes cantidades. Sin embargo, su ausencia provoca insatisfacción. Es decir, su presencia puede no provocar satisfacción, pero su ausencia sí genera insatisfacción.

Por otra parte, los factores intrínsecos (motivacionales) están relacionados con el contenido en sí del trabajo, las tareas que incluye, el logro, el reconocimiento proporcionado o el crecimiento profesional. La presencia de estos factores genera satisfacción y motivación entre los empleados. La satisfacción solo será producto de los factores intrínsecos mientras que la insatisfacción estaría determinada por factores extrínsecos desfavorables para el sujeto (García Viamontes, D, 2010).

3.1.3 Teoría del modelo de cinco dimensiones de Hackman y Oldman

Propuesta por los psicólogos J. Richard Hackman y Greg R. Oldham en la década de 1970 y adaptada por Fuertes, Munduate y Fortea (1996) se centra en la relación entre la satisfacción laboral y las características del trabajo, sugiere que las características de la tarea son clave para la satisfacción de los empleados. Un trabajo monótono y repetitivo afecta negativamente a la motivación de la persona, mientras que un trabajo desafiante aumenta esta motivación. Este modelo distingue cinco elementos que definirán las características de la tarea.

En primer lugar, encontramos la variedad del trabajo, la cual se refiere a la diversidad de las habilidades y conocimientos aplicados a la tarea en sí. Según Hackman y Oldman (1976) *“La variedad de habilidades se refiere al número de tareas distintas y diferentes que se requieren en el trabajo”*. Una mayor variedad de habilidades está correlacionada positivamente con la satisfacción laboral de los miembros de una organización

En segundo lugar, encontramos la dimensión de la identidad de la tarea. Según Hackman y Oldman (1976) *“la identidad de la tarea se refiere a la percepción del trabajador de la totalidad de la tarea y al grado en que la tarea tiene un principio y un fin claros”*. Si los empleados ven resultados tangibles del trabajo realizado su satisfacción laboral aumentará.

En tercer lugar, Hackman y Oldman distinguen la dimensión del significado de la tarea, es decir *“La percepción del trabajador sobre la importancia del trabajo en términos de su impacto en la vida de otras personas”* (Hack. Es decir, si el empleado percibe que su trabajo es valioso y tiene

importancia en vidas ajenas será más probable que encuentre propósito en él y a su vez, aumentar su satisfacción y compromiso con la organización y su puesto de trabajo.

La dimensión de la autonomía se refiere al grado de independencia y responsabilidad del empleado en su puesto de trabajo. Para Hackman y Oldman (1976) “la autonomía se refiere al grado en que el trabajo proporciona libertad, independencia y discreción al empleado en la realización de sus tareas”. La autonomía permite a los empleados desarrollar su creatividad, aumentar su proactividad y posibilidad de asumir más responsabilidades.

La retroalimentación, Hackman y Oldman (1976) explican que “*la retroalimentación es la cantidad de información proporcionada al empleado sobre el impacto de su desempeño en la organización*”. Esta retroalimentación proporciona una visión general sobre los logros alcanzados por el trabajador.

3.1.4 Teoría de la satisfacción del rol de Kahn y Kahn

Esta teoría, desarrollada por Daniel E. Kahn y Renée S. Kahn en su trabajo “Organizational Stress: Studies in Role Conflict and Ambiguity” (1978) estudia la relación entre el individuo y su papel dentro de la organización. La satisfacción laboral de los empleados radica en las expectativas del individuo sobre su rol en la organización y cómo realmente se desempeña ese rol.

En su estudio identificaron dos principales dimensiones:

- Conflicto de roles; el individuo recibe demandas incompatibles de distintas fuentes de la organización. Es decir, situaciones en las que un individuo enfrenta demandas incompatibles o contradictorias de diferentes fuentes dentro de la organización. Por ejemplo, un empleado puede recibir instrucciones de su supervisor directo que entran en conflicto con las expectativas de otro departamento. Esto puede generar estrés y malestar en el empleado.

- Ambigüedad de roles; se refiere a la falta de claridad de la información sobre cómo se debe desempeñar el rol por parte de la organización. Esto puede deberse a una falta de comunicación o definición clara de responsabilidades y tareas. La ambigüedad de roles puede generar ansiedad y confusión en los empleados.

El concepto de congruencia de roles se refiere a la alineación entre las expectativas del individuo sobre su rol y lo que realmente experimenta en el día a día de su puesto de trabajo. Por ejemplo, si el individuo asume que tendrá autonomía y cierta responsabilidad en su puesto de trabajo y esta expectativa se cumple en la realidad, este individuo estará más satisfecho. Por otra parte, si el individuo espera tener responsabilidad y asumir determinadas funciones y en la práctica no tiene ni esta responsabilidad ni realiza estas funciones, su satisfacción con el trabajo será más bien baja si no nula.

Según French y Caplan (1972) en su trabajo *Organizational Stress and Individual Strain* “La satisfacción en el trabajo se produce cuando los requerimientos del puesto coinciden con las *habilidades y expectativas del individuo*” Esto refuerza la idea de que la congruencia entre las expectativas de rol y la realidad laboral influyen significativamente en la satisfacción laboral de los miembros de la organización.

Varios factores pueden influir en la satisfacción del rol. Según House y Rizzo (1972), la claridad de las expectativas del rol y la retroalimentación adecuada son críticas para la satisfacción en el trabajo. Además, la autonomía en el trabajo y el apoyo organizacional también pueden afectar la percepción del individuo sobre su rol y su nivel de satisfacción en el mismo (Hackman y Oldham, 1976; Lawler, 1973).

3.2 Políticas y prácticas organizacionales hacia la satisfacción laboral

Este apartado se centra en explorar diversas estrategias y enfoques que las organizaciones pueden adoptar para mejorar la satisfacción laboral de sus colaboradores. Desde programas de desarrollo profesional hasta políticas de conciliación laboral, examinaremos cómo estas

iniciativas pueden no solo elevar el bienestar de los empleados, sino también contribuir al crecimiento y la estabilidad de la empresa.

Entre estas prácticas que podrían influir en la satisfacción de los empleados encontramos:

3.2.1 Programas de desarrollo profesional y capacitación

La capacitación y el desarrollo del personal son dos tópicos en los que el área de Recursos Humanos de las empresas puede, muy claramente, añadir valor a la organización, al mismo tiempo que fortalecer su rol de servicio al cliente interno y asesoría a la alta gerencia (Ulrich, 1997).

Muchos empleados llegan con una importante proporción del conocimiento, habilidades y capacidades necesarias para comenzar a trabajar. Otros quizá requieren una capacitación extensa antes de poder contribuir a la organización. Sin embargo, la mayoría necesita cierto tipo de capacitación continua, a fin de mantener un desempeño eficaz, o bien para ajustarse a las nuevas maneras de trabajar (Sherman, Bohlander y Snell, 1999).

Este tipo de programas permite a los empleados adquirir nuevas habilidades y conocimientos que son relevantes para sus roles actuales o futuros dentro de la organización.

Estos programas pueden adoptar diversas formas y enfoques en función de las necesidades de la organización, pueden variar desde formación en habilidades técnicas, de actualización del entorno o de desarrollo de liderazgo y gestión.

Entre los ejemplos de estos programas de capacitación podemos encontrar:

1. Formación de incorporación. Este programa se enfoca en proporcionar a los nuevos empleados la información, habilidades y conocimientos necesarios para integrarse exitosamente en la organización y desempeñar sus funciones de manera efectiva desde el principio.
2. Formación en habilidades blandas. Desarrollo de competencias no técnicas, también conocidas como habilidades interpersonales o sociales.

3. Formación en habilidades técnicas. Desarrollo y perfeccionamiento de habilidades específicas relacionadas con el trabajo o la industria en la que opera la organización.
4. Coaching. Proceso de acompañamiento individualizado en el desarrollo profesional, donde un coach colabora estrechamente con un empleado para identificar objetivos, superar desafíos, potenciar habilidades y alcanzar su máximo rendimiento tanto en el ámbito laboral como en el personal.

3.2.2 Políticas de conciliación laboral y familiar

Las políticas de conciliación laboral y familiar se refieren al conjunto de medidas y prácticas implementadas por las organizaciones con el fin de proporcionar un equilibrio entre responsabilidades familiares y laborales en la vida de los empleados.

Las políticas de conciliación familiar y laboral se basan en la Ley 39/1999, de 5 de noviembre, para promover la conciliación de la vida familiar y laboral de las personas trabajadoras. Esta ley establece un marco legal que reconoce la importancia de equilibrar las responsabilidades laborales y familiares de los trabajadores, así como la necesidad de garantizar su bienestar integral. Entre los puntos clave de esta ley encontramos:

1. Flexibilidad laboral: La Ley 39/1999 reconoce el derecho de los trabajadores a solicitar ajustes en sus condiciones laborales para conciliar su vida personal, familiar y laboral. Esto incluye la posibilidad de adaptar el horario laboral para atender responsabilidades familiares, como el cuidado de hijos o familiares dependientes. Cabe destacar que esta adaptación en los horarios se trata de una negociación colectiva entre empresa y trabajador, cada caso es evaluado individualmente y la organización tiene un plazo límite para tomar una decisión.
2. Licencias y Permisos: La ley establece el derecho a determinadas licencias y permisos, como la excedencia por cuidado de hijos, la cual consiste en una suspensión temporal voluntaria del contrato con la condición de que finalizado ese periodo el empleado conserve su puesto de trabajo.

3.2.3 Sistemas de recompensa y reconocimiento del desempeño

Los sistemas de recompensa y reconocimiento del desempeño son estrategias organizativas diseñadas para motivar a los empleados con el fin de aumentar su compromiso con la organización y mejorar su satisfacción laboral.

Entre estos sistemas de recompensas podemos encontrar:

1. **Recompensas Financieras.** Estos incentivos suponen una retribución extra fuera del salario habitual. Entre ellos podemos encontrar bonos, comisiones y aumentos salariales por méritos.
2. **Recompensas no financieras.** Estas recompensas se centran en el reconocimiento y el aprecio por el trabajo bien hecho y pueden adoptar diversas formas. Entre algunas de ellas podemos encontrar la flexibilidad horaria, reconocimiento público y agradecimiento.
3. **Beneficios.** Estos elementos no monetarios son ofrecidos por las empresas para mejorar la satisfacción y el bienestar de sus empleados. Estos incluyen días libres adicionales, vales y ofertas entre otros.
4. **Oportunidades de avance.** Las oportunidades de avance dentro de una organización pueden considerarse tanto como un sistema de reconocimiento como de compensación para los empleados. Estas oportunidades representan la posibilidad de progresar profesionalmente dentro de la empresa, ya sea ascendiendo a roles de mayor responsabilidad, liderazgo o remuneración, o participando en proyectos desafiantes y de alto impacto.

3.2.4 Programas de bienestar

El bienestar humano implica tener seguridad personal y ambiental, acceso a bienes materiales para llevar una vida digna, buena salud y buenas relaciones sociales, todo lo cual guarda una estrecha relación y subyace a la libertad para tomar decisiones y actuar (Sen, 1982).

Los programas de bienestar dentro de una empresa están diseñados para promover la salud física, mental y emocional de los empleados, así como su satisfacción y calidad de vida en general. Estos programas abarcan una variedad de iniciativas y actividades destinadas a mejorar el bienestar y el equilibrio entre la vida laboral y personal de los empleados, como promover la actividad física, proporcionar apoyo psicológico, fomentar el equilibrio entre la vida laboral y personal, y ofrecer oportunidades de desarrollo profesional. Los beneficios incluyen una mejora en la salud y el bienestar de los empleados, un aumento en la productividad y el compromiso, la reducción del ausentismo y la rotación de personal, la mejora de la cultura organizacional y la capacidad para atraer y retener talento.

3.2.5 Estrategias de comunicación interna que promuevan el sentido de pertenencia

La comunicación interna está ganando su lugar dentro de la empresa contemporánea como una nueva y efectiva herramienta de gestión que mejora la competitividad organizacional y el clima de trabajo (Morales, F. 2001).

Las estrategias de comunicación interna promueven el sentido de pertenencia y son fundamentales para fortalecer la conexión emocional entre los empleados y la empresa, fomentando un ambiente de trabajo positivo y una cultura organizacional sólida (Jaramillo, D. ,2024). Entre algunas de estas estrategias encontramos la transparencia y apertura, donde se comparte información relevante sobre la organización, comunicación bidireccional con canales de comunicación que permita a los empleados expresar sus opiniones y eventos y actividades de integración que fomenten la interacción entre empleados.

4. TRABAJO DE CAMPO

En esta sección se detalla el enfoque metodológico utilizado para abordar la principal pregunta de la investigación de cuáles son los principales factores que afectan a la satisfacción laboral de los empleados en las organizaciones.

Se describen los procedimientos y pasos llevados a cabo para la recopilación y análisis de los datos, así como los métodos empleados para obtener la información.

4.1 Diseño del cuestionario

En primer lugar, se ha estructurado un cuestionario para las entrevistas que aborde los aspectos más relevantes acerca de la satisfacción laboral. Se divide en nueve secciones de diferentes temáticas con el fin de abordar el máximo de información posible. Estas secciones son:

1. Contexto: Recopilación de información básica acerca del empleado. Puesto actual, funciones del puesto, aspectos más disfrutados y menos del empleo.
2. Relación con el equipo y el ambiente laboral. Evaluación de la percepción y la experiencia de los empleados en cuanto a la calidad de las relaciones interpersonales dentro del equipo de trabajo y el entorno laboral en general.
3. Comunicación y retroalimentación. Evaluación de la eficacia de los canales de comunicación dentro de la organización y la calidad de la retroalimentación proporcionada a los empleados.
4. Desarrollo profesional. Evaluación de las percepciones y experiencias de los empleados en relación con las oportunidades de crecimiento y desarrollo dentro de la organización.
5. Equilibrio trabajo- vida personal. Evaluación de la percepción y la experiencia de los empleados en cuanto a la capacidad de conciliar sus responsabilidades laborales con sus compromisos y actividades fuera del trabajo.
6. Reconocimiento, Evaluación de cómo los empleados perciben y experimentan el reconocimiento por parte de la organización por su trabajo y contribuciones.
7. Desafíos y oportunidades. Evaluación de cómo los empleados perciben los desafíos presentes en su trabajo y las oportunidades disponibles para crecer y desarrollarse dentro de la organización
8. Cultura organizacional. Exploración de la percepción de los empleados sobre la cultura de la empresa y su impacto en su satisfacción laboral. Esto incluye la descripción de la cultura organizacional, cómo esta cultura puede diferir de las expectativas culturales individuales y cómo afecta a la satisfacción laboral.

9. Extra. Sección enfocada en las opiniones personales de los empleados acerca de su empresa. Aspectos no mencionados que los entrevistados consideran importantes en materia de su satisfacción.

La división de estos bloques temáticos en el cuestionario aborda aspectos fundamentales que influyen en la satisfacción laboral y el compromiso de los empleados dentro de la organización. Cada sección proporciona una perspectiva única sobre diferentes aspectos del entorno laboral. Al analizar estos aspectos de manera individual, se puede obtener una comprensión más profunda de los factores que contribuyen a la satisfacción y el bienestar de los empleados. Además, esta división facilita la identificación de áreas de mejora específicas y el diseño de estrategias personalizadas para promover un ambiente laboral más positivo y productivo.

4.2 Selección de la muestra

Para realizar este análisis se han llevado a cabo siete entrevistas en profundidad a trabajadores del departamento de ventas de una determinada empresa. La razón por la cual se ha elegido un departamento en concreto es debido a que las diferencias en la cultura organizacional pueden influir significativamente en la satisfacción laboral de los empleados (Allen y Meyer, 1990). Por lo tanto, para obtener una visión más específica del grado de satisfacción de los empleados se ha seleccionado el departamento de ventas, de forma que también, los puestos sean similares. Al enfocarnos en un departamento específico, podemos capturar estas variaciones dentro de un contexto más homogéneo, lo que nos permitirá identificar patrones y tendencias comunes que pueden contribuir a una comprensión más profunda de la satisfacción laboral en este entorno. A grandes rasgos, esta empresa se trata de una multinacional con entre 5000 y 10.000 empleados. La sede española cuenta con 150 empleados y más concretamente el departamento de ventas a analizar contaba en total con 10 individuos.

Dado el tamaño relativamente pequeño del departamento de ventas, que cuenta con un total de 10 individuos, la muestra de siete entrevistas en profundidad se considera suficiente para realizar un análisis adecuado de la satisfacción laboral en este contexto. Aunque la muestra es pequeña

en términos absolutos, representa una proporción significativa de la población del departamento, lo que aumenta su validez y fiabilidad.

4.3 Realización de las entrevistas

Las entrevistas individuales se llevaron a cabo de forma remota, a través de llamadas telefónicas, con el propósito de crear un ambiente cómodo y confidencial que permitiera a los participantes compartir sus experiencias laborales de manera abierta y sincera.

Se notificó a cada participante con antelación sobre la grabación de audio de la entrevista, con el fin de transcribir con precisión todas las respuestas para un análisis más detallado.

Es importante destacar que todas las respuestas obtenidas se trataron de manera confidencial y se mantendrá en anonimato tanto el nombre de los participantes como el nombre de la organización objeto de estudio.

4.4 Procesamiento y análisis de la información

El análisis de datos se llevó a cabo en distintas etapas:

1. Transcripción y organización. Se transcribieron los testimonios obtenidos en unos archivos de texto organizados según los diferentes bloques temáticos abordados durante las conversaciones. Esta segmentación facilitó la categorización y el manejo de la información, permitiendo una revisión más focalizada de las respuestas de los participantes en relación con cada aspecto temático.
2. Comparación cruzada de los datos. Agrupación de las respuestas similares o relacionadas en cada uno de los temas tratados. Esta metodología permitió identificar patrones emergentes y tendencias comunes en las percepciones y experiencias de los empleados en áreas específicas como la comunicación, el desarrollo profesional, el equilibrio trabajo-vida personal y otros aspectos relevantes para la satisfacción laboral.

3. Visualización de los datos. En esta fase del estudio se grafican los conceptos más destacados en los testimonios de ciertas preguntas mediante nubes de palabras generadas por Python con el fin de visualizar claramente los aspectos más importantes sobre la satisfacción laboral de los empleados entrevistados.
4. Relación hallazgos con teorías y políticas estudiadas. Esta fase se centró en analizar cómo las experiencias y percepciones de los empleados dentro del departamento de ventas coincidían, ampliaban o desafiaban los principios teóricos previamente estudiados. Al hacer esta conexión entre los datos empíricos y las teorías existentes, se buscaba profundizar en la comprensión de los factores que impactan en la satisfacción laboral y enriquecer la interpretación de los resultados del estudio con una base teórica sólida.

4.5 Limitaciones del estudio

La principal limitación de este análisis cualitativo radica en el tamaño reducido de la muestra. Esta muestra podría impactar en la capacidad de generalizar los resultados a toda la organización. Dado que este estudio se centra en un único departamento, es importante reconocer que las dinámicas laborales, culturales y de gestión pueden variar significativamente entre diferentes áreas de la empresa. Por lo tanto, los hallazgos específicos de este estudio pueden no ser completamente representativos de la totalidad de la organización.

Debido a la naturaleza cualitativa del estudio, es importante reconocer que la profundidad y la amplitud de las respuestas pueden variar entre los participantes, lo que puede afectar la validez y la fiabilidad de los resultados. Los sesgos de respuesta, la interpretación subjetiva de las experiencias laborales y la reticencia a compartir opiniones negativas también podrían influir en los datos recopilados. Estas consideraciones resaltan la importancia de utilizar múltiples fuentes de datos y técnicas de investigación complementarias para obtener una imagen más completa y precisa de la satisfacción laboral en la organización.

Además, aunque este estudio ofrece información valiosa sobre la satisfacción laboral en un contexto específico, sería beneficioso para futuras investigaciones realizar comparaciones con otros departamentos dentro de la misma empresa o incluso con organizaciones en diferentes sectores. Estas comparaciones podrían ayudar a identificar patrones comunes, así como

diferencias significativas, en las prácticas de gestión de recursos humanos y su impacto en la satisfacción laboral. Esto permitiría una comprensión más completa y contextualizada de los factores que influyen en la satisfacción laboral en diversos entornos organizacionales, proporcionando así una base más sólida para el desarrollo de estrategias efectivas de gestión de talento.

Otra limitación significativa del estudio radica en la falta de resultados satisfactorios en el análisis de la satisfacción laboral dentro del departamento de ventas. Esto implica que los hallazgos obtenidos pueden carecer de la claridad necesaria para identificar de manera precisa áreas específicas de mejora o para formular recomendaciones concretas en términos de gestión de recursos humanos. Esta falta de claridad en los resultados puede dificultar la implementación efectiva de cambios destinados a mejorar la satisfacción laboral y el bienestar de los empleados en el departamento de ventas. Por lo tanto, es fundamental reconocer esta limitación y tenerla en cuenta al interpretar y aplicar los resultados del estudio en el contexto organizacional.

5. ANÁLISIS Y RESULTADOS

5.1. Análisis crítico teorías y políticas

El presente análisis crítico se centra en examinar las teorías y políticas relacionadas con la satisfacción laboral, esencial para comprender su efectividad, alcance y aplicabilidad en contextos laborales diversos.

Este análisis crítico no solo implica evaluar la validez y la fiabilidad de las teorías y políticas existentes, sino también cuestionar sus presupuestos, sesgos y limitaciones inherentes. Se trata de un ejercicio reflexivo que busca identificar tanto las fortalezas como las debilidades de los enfoques tradicionales y emergentes hacia la satisfacción laboral.

5.1.1 Análisis crítico teorías

5.1.1 Pirámide de Maslow

Esta teoría sostiene que la satisfacción laboral está estrechamente relacionada con la satisfacción de las necesidades humanas en diferentes niveles jerárquicos. Aunque esta teoría ha sido influyente y ampliamente conocida, presenta varias limitaciones y ha sido objeto de críticas en cuanto a su aplicación a la satisfacción laboral.

No se tiene en cuenta en esta teoría las diferencias individuales entre empleados. La satisfacción laboral puede ser altamente subjetiva y depender de factores personales como la personalidad, las experiencias previas y las expectativas. Por ejemplo, mientras que algunos empleados pueden valorar altamente las relaciones interpersonales y la pertenencia, otros pueden estar más motivados por el reconocimiento profesional o la autorrealización, independientemente de si se han satisfecho otras necesidades "inferiores".

5.1.2 Teoría doble factor.

La teoría bifactorial de Herzberg, aunque influyente y útil para distinguir entre factores motivacionales e higiénicos, presenta varias críticas significativas. Una de las principales críticas es que la teoría puede ser demasiado simplista al dividir los factores laborales en dos categorías rígidas. En la práctica, muchos factores laborales pueden no encajar claramente en una categoría o la otra, y pueden tener un impacto dual en la satisfacción y la insatisfacción. Por ejemplo, un aumento salarial puede motivar a algunos empleados mientras que otros pueden verlo simplemente como una necesidad básica cumplida.

Otra limitación importante es que la teoría de Herzberg no considera las diferencias individuales entre los empleados. La satisfacción laboral es altamente subjetiva y puede variar enormemente de una persona a otra. Factores como la personalidad, los valores personales, las experiencias previas y las expectativas influyen en cómo los empleados perciben su trabajo y qué consideran satisfactorio o insatisfactorio. La teoría no aborda adecuadamente estas variaciones individuales, lo que limita su aplicabilidad universal.

5.1.3 Teoría de las cinco dimensiones

La teoría sugiere que las características de la tarea son fundamentales para la satisfacción de los empleados, argumentando que un trabajo monótono y repetitivo reduce la motivación, mientras que un trabajo desafiante la aumenta.

Una de las principales limitaciones es que, aunque identifica importantes dimensiones del trabajo, puede simplificar la complejidad de los factores que afectan la satisfacción laboral. No considera suficientemente las diferencias individuales entre los empleados, como sus personalidades, experiencias y expectativas, que también influyen en cómo perciben y responden a las características del trabajo.

Además, el modelo puede ser menos aplicable en contextos laborales modernos y dinámicos, donde las tareas y roles pueden cambiar rápidamente y no seguir un patrón fijo. La teoría también puede subestimar la influencia del entorno organizacional y las relaciones interpersonales en la satisfacción laboral. Factores como el liderazgo, la cultura organizacional y el apoyo social pueden jugar un papel crucial en la satisfacción y motivación de los empleados, pero no se destacan en el modelo de Hackman y Oldham.

5.1.4 Teoría de la satisfacción del rol

La Teoría de la Satisfacción del Rol se centra en la idea de que la satisfacción laboral de los empleados está influenciada por la congruencia entre las expectativas de rol y las realidades del rol en el lugar de trabajo.

Aunque la Teoría de la Satisfacción del Rol proporciona una perspectiva valiosa sobre cómo las expectativas y la claridad del rol pueden afectar la satisfacción laboral, presenta varias limitaciones.

En primer lugar, no se tienen en cuenta otros factores como la cultura organizacional, o el apoyo social que pueden ser influyentes en la satisfacción de los empleados. Además, la teoría también se centra principalmente en el contexto interno del rol laboral, sin considerar cómo factores externos, como la economía, la industria o las tendencias sociales, pueden afectar las expectativas y percepciones del rol de los empleados. Aunque destaca la importancia de la claridad del rol y la gestión de expectativas, puede ofrecer pocas orientaciones prácticas sobre cómo los gerentes pueden abordar y resolver ambigüedades o conflictos de rol de manera efectiva. Las soluciones propuestas pueden ser demasiado generales y no aplicables en situaciones complejas y dinámicas.

Otra crítica es que la teoría subestima el impacto continuo de los factores higiénicos. Aunque Herzberg argumenta que estos factores no generan satisfacción, su mejora constante es crucial para mantener un ambiente de trabajo positivo. Ignorar la importancia de mantener y mejorar las condiciones laborales básicas puede llevar a una visión incompleta de lo que realmente contribuye al bienestar y la satisfacción de los empleados.

5.1.2 Análisis crítico políticas

La satisfacción laboral es fundamental para el éxito y la productividad de una organización. Las políticas organizacionales que buscan mejorar la satisfacción de los empleados tienen un impacto significativo en su bienestar, así como en la eficiencia, el compromiso y la retención del personal. Este análisis crítico explorará diversas teorías y prácticas relacionadas con la satisfacción laboral, con el objetivo de identificar los factores esenciales que las organizaciones deben considerar para diseñar y mejorar sus políticas.

5.1.2.1 Programas de desarrollo profesional y capacitación

La formación es uno de los medios que posee la dirección para asegurar que el nivel de competencia de las personas y equipos estén a la altura de las exigencias del medio (Meignant, 1997). Los programas de desarrollo profesional y capacitación son por lo tanto esenciales para el crecimiento de los empleados y la competitividad de las organizaciones.

Una de las principales críticas es que muchos de estos programas pueden estar desalineados con las necesidades reales de los empleados y la organización. Frecuentemente, los programas son diseñados de manera genérica, sin considerar las habilidades específicas que los empleados necesitan para sus roles particulares o los objetivos estratégicos de la empresa. Esto podría resultar en un retorno de la inversión en formación de los empleados insuficiente, además los empleados podrían sentir que su tiempo invertido en estos programas no se traduce en avances significativos en sus carreras profesionales lo que disminuye su grado de satisfacción con la organización.

Cabe destacar también que estos programas de desarrollo y capacitación podrían no estar igualmente disponibles para todos los empleados. A menudo, los trabajadores de niveles jerárquicos inferiores o aquellos en roles menos visibles tienen menos oportunidades de acceder a estas iniciativas. Esta falta de equidad puede generar desmotivación y un sentimiento de injusticia, afectando negativamente la moral y la satisfacción laboral. Cuando los empleados perciben que no tienen las mismas oportunidades de desarrollo que sus compañeros, su compromiso y lealtad hacia la organización pueden disminuir.

Es importante recalcar que la calidad de estos programas puede variar según la organización. Unos programas que no cuenten con material actualizado o instructores cualificados limitan la efectividad de los mismos.

La calidad de estos puede estar directamente relacionada con la resistencia al cambio de los empleados. Una falta de confianza en los posibles resultados de la formación puede llevar a los trabajadores a rechazar estos programas ya sea por falta de tiempo, interés o motivación.

5.1.2.2 Políticas de conciliación laboral y familiar.

Las políticas de conciliación laboral y familiar son iniciativas y medidas implementadas por las organizaciones para ayudar a sus empleados a equilibrar sus responsabilidades profesionales y personales.

Aunque el principal enfoque de estas políticas es permitir un equilibrio entre la vida personal y laboral de los empleados con el objetivo de mejorar su calidad de vida, estas políticas podrían tener ciertas limitaciones.

La principal limitación que podríamos encontrar sería el posible impacto de la productividad. Los horarios flexibles junto al trabajo a distancia podrían resultar en una falta de coordinación en los equipos de trabajo, especialmente en entornos que requieran una comunicación e interacción constante. Esta posible falta de coordinación podría resultar en un aumento del estrés y frustración del empleado, una desigualdad en el reparto del trabajo o un detrimento del desarrollo

profesional. Para mitigar estos efectos, las organizaciones deben implementar estrategias efectivas de comunicación y coordinación, asegurando que los empleados se sientan apoyados y conectados, independientemente de dónde y cuándo trabajan.

En cuanto a las políticas de conciliación relacionadas con bajas por cuidado de menores o familiares o bajas de maternidad y paternidad podríamos encontrar el riesgo de que los empleados enfrenten consecuencias negativas en su reincorporación podrían enfrentarse a la estigmatización y retaliación, siendo vistos como menos confiables o disponibles para roles de liderazgo. Esta estigmatización puede reducir su satisfacción laboral, sintiéndose penalizados por atender sus responsabilidades personales. La reincorporación al trabajo después de una baja prolongada puede ser desafiante, dado que los empleados podrían sentirse desactualizados o fuera de ritmo con las actividades laborales, aumentando su estrés y ansiedad.

5.1.2.3 Sistemas de recompensa y reconocimiento.

Los sistemas de recompensa y reconocimiento en el ámbito laboral son estrategias utilizadas por las organizaciones para reconocer y recompensar el desempeño excepcional de los empleados. Estos sistemas pueden incluir bonificaciones financieras, ascensos, reconocimientos públicos, premios, oportunidades de desarrollo profesional y otras formas de reconocimiento tangible o intangible.

El principal problema de estos sistemas de recompensa es la falta de transparencia de los mismos. En muchas organizaciones, estos sistemas pueden estar sujetos a sesgos y favoritismos, lo que lleva a una percepción de injusticia entre los empleados. Cuando los criterios para otorgar recompensas no son claros o están mal definidos, los empleados pueden sentir que el proceso es arbitrario y no basado en el mérito, lo que puede generar resentimiento y descontento.

Además, si están centrados únicamente en aspectos financieros o individuales en lugar de en el trabajo en equipo y los valores de la empresa, pueden crear un ambiente competitivo y desmotivador.

Para optimizar la efectividad de los sistemas de recompensa y reconocimiento en el entorno laboral, es esencial mantener la transparencia y equidad en los criterios de asignación,

diversificar las formas de reconocimiento más allá de incentivos monetarios, asegurar que las recompensas estén alineadas con el mérito y el desempeño, fomentar la colaboración entre los empleados, realizar evaluaciones periódicas y ajustes según sea necesario, fomentar una cultura organizacional que valore el reconocimiento y la gratitud, y ofrecer opciones flexibles y adaptadas a las necesidades individuales de los empleados.

5.1.2.4 Programas de bienestar

Los programas de bienestar en las organizaciones son iniciativas diseñadas para mejorar la salud física, mental y emocional de los empleados.

Estos programas pueden tener un impacto significativo en la satisfacción laboral, promoviendo un ambiente de trabajo saludable y apoyan el bienestar integral de los empleados.

Sin embargo, el impacto de estos programas puede variar considerablemente de una organización a otra. Cabe destacar que los empleados que ya estén insatisfechos por otros factores, como las condiciones laborales, la carga de trabajo o las relaciones con sus superiores, pueden no estar dispuestos a participar en los programas de bienestar. Esta falta de participación puede reducir significativamente la efectividad de los programas.

Además, es importante que estos programas no estén únicamente centrados en aspectos superficiales como la salud física y que aborden también aspectos como la salud mental. Un estudio relevante sobre la salud mental en las organizaciones realizado por la organización británica "Business in the Community" concluye que el 60% de los empleados ha experimentado problemas de salud mental debido al trabajo en el último año, destaca la alta prevalencia de problemas de salud mental en el lugar de trabajo y la necesidad de un mayor apoyo y conciencia por parte de las organizaciones para abordar estas preocupaciones de manera efectiva.

5.1.2.5 Estrategias de comunicación interna

Las estrategias de comunicación interna son métodos utilizados por las organizaciones para transmitir información, políticas, valores y objetivos dentro de la empresa. Estas estrategias pueden incluir reuniones regulares, boletines informativos, intranets, correos electrónicos y redes sociales internas. Aunque estas estrategias pueden influir en el sentido de pertenencia de los empleados, así como en su satisfacción, podrían tener ciertas limitaciones.

Una cantidad excesiva de información puede dificultar que los empleados procesen los mensajes de manera efectiva. Además, la comunicación unidireccional, donde la información fluye solo de arriba hacia abajo, sin oportunidades para que los empleados proporcionen retroalimentación o hagan preguntas, puede crear una sensación de desconexión y alienación. Esta falta de interacción puede llevar a una disminución en el compromiso y la satisfacción laboral de los empleados.

Es importante que estas estrategias sean transparentes, abiertas y permitan una retroalimentación bidireccional que pueda fortalecer la confianza, mejorar el sentido de pertenencia y fomentar un ambiente de trabajo más colaborativo y productivo.

5.2 Análisis resultados

El cuestionario como se ha mencionado en el apartado metodológico de esta investigación se divide en nueve secciones que abordan desde preguntas generales como descripción del puesto o tiempo de antigüedad hasta aspectos más específicos como el manejo del equilibrio entre trabajo y vida personal, opiniones personales acerca de las políticas de formación ofrecidas o formas de reconocimiento en la organización entre otras.

En cuanto a los entrevistados encontramos:

C.A-Mujer 61 años, Auxiliar administrativa

P.E- Hombre 34 años. Analista de ventas.

G.L- 29 años Mujer. Control tower analyst

D.G.- 31 años. Mujer. Coordinadora de ventas

E.H- 23 años. Hombre. Becario

P.G. 25 años. Mujer. Auxiliar administrativa

H.M. 40 años. Hombre. Auxiliar de compras.

Las iniciales a las que se refiere cada participante han sido alteradas con el fin de preservar su intimidad. Las conversaciones que se mantuvieron fueron grabadas y transcritas posteriormente.

En el análisis propuesto, se contrastan las respuestas obtenidas en entrevistas divididas en diferentes secciones temáticas, que abordan aspectos como la dinámica del equipo, la comunicación, el desarrollo profesional, el equilibrio entre la vida laboral y personal, el reconocimiento, los desafíos y las oportunidades, así como la cultura organizacional. Esta división por temas se considera esencial para estructurar de manera organizada la información recopilada y para explorar sistemáticamente las percepciones y experiencias de los empleados en áreas cruciales de su entorno laboral.

1. Relación con el equipo y el ambiente laboral.

Esta sección es relevante dado que las relaciones positivas con los compañeros de trabajo y un ambiente laboral saludable pueden influir significativamente en la satisfacción laboral de los empleados. Las relaciones interpersonales en el trabajo son esenciales para el logro de los objetivos de la empresa, combinando capacidades y recursos individuales; por ello es indispensable conservar y promover relaciones interpersonales saludables que permitan establecer un excelente clima laboral y con ello incrementar la productividad en una organización (Botina, L. C. P. ,2017).

En esta sección la totalidad de los entrevistados destaca la buena relación con el equipo y la ayuda mutua que recibían por parte de sus compañeros. Encontramos testimonios como el de G.L *“Con mis compañeros de equipo la relación es muy buena. Siempre estamos dispuestos a colaborar y nos entendemos muy bien. La verdad es que eso facilita mucho las cosas en el día a día”* o el de H.M *“Con los compañeros del departamento muy bien, es agradable además hablar no solo de cosas del trabajo con ellos”*

Estos testimonios sugieren que la relación positiva con los compañeros de equipo tiene un impacto significativo en la satisfacción laboral. La disposición a colaborar y la buena comunicación entre los miembros del equipo, como lo menciona G.L, crea un ambiente de trabajo armonioso y favorece la eficacia en las tareas diarias. Esta colaboración y entendimiento mutuo pueden reducir el estrés laboral y aumentar el sentido de pertenencia y bienestar en el trabajo.

2. Comunicación y retroalimentación.

En investigaciones recogidas por Stoner y Freeman, se dedujo que, aunque la comunicación en un sentido es más rápida la que comunicación bidireccional es más precisa que la que unidireccional ya que la retroalimentación permite al emisor depurar su comunicación, consiguiendo así mayor fidelidad. Los receptores se sienten más seguros de sí mismos y de sus juicios cuando la comunicación fluye en dos sentidos. El simple hecho de que se les permita hacer preguntas incrementa su autoconfianza. (Casares, E. ,2007).

La comunicación clara, abierta y bidireccional es fundamental para mantener informados a los empleados, alinearlos con los objetivos organizacionales y resolver problemas de manera efectiva. Una comunicación deficiente puede generar confusión, malentendidos y desconfianza, lo que afecta negativamente la satisfacción laboral y el compromiso de los empleados.

En este apartado encontramos en común a todos los empleados una falta de comunicación clara tanto ascendente como descendente. Los empleados manifiestan como no tienen claros los objetivos de la organización como consecuencia de una comunicación pobre por parte de sus managers. Entre los testimonios encontramos el de D.G *“Con el equipo bien, con la empresa bastante deficiente la comunicación”* y el de P.G *“Con el equipo excelente, siempre me sentí a gusto de comentar cualquier inquietud, pero los managers no nos transmitían bien qué es lo que había que hacer”* y G.L *“En el equipo muy buena, en la empresa en general pues había menos comunicación de los arriba del todo con los que estábamos abajo”*. Similarmente, los demás entrevistados señalan esta deficiencia en la comunicación con sus superiores.

Estos testimonios indican que la falta de comunicación clara tanto ascendente como descendente es un problema común entre los empleados, afectando negativamente su percepción y satisfacción laboral. Estas deficiencias en la comunicación organizacional pueden disminuir la motivación y el compromiso de los empleados, ya que se sienten desconectados de la misión y los objetivos de la empresa.

En cuanto a la retroalimentación recibida por los empleados obtenemos una variedad de respuestas. Los empleados más jóvenes reportan recibir retroalimentación regular sobre su trabajo, lo cual les permite ajustar y mejorar su rendimiento. En contraste, los empleados de mayor edad indican que no reciben suficientes comentarios ni evaluaciones de su desempeño, lo que puede generar incertidumbre sobre sus contribuciones y limitar su capacidad para mejorar y adaptarse a las expectativas organizacionales.

Esta disparidad en la retroalimentación puede crear un desequilibrio en la percepción de apoyo y desarrollo dentro de la empresa, generando tensiones intergeneracionales y afectando negativamente la cohesión y el ambiente de trabajo. Para mejorar la satisfacción laboral y el desempeño global, es crucial que la organización implemente políticas de retroalimentación equitativas que beneficien a todos los empleados, independientemente de su edad.

3. Desarrollo profesional.

Este apartado se refiere a las experiencias individuales en materia de oportunidades de crecimiento dentro de la organización, así como los programas de formación ofrecidos por la misma.

En esta sección obtenemos una variedad de percepciones. Algunos empleados expresan que han experimentado un crecimiento significativo dentro de la empresa, destacando la oportunidad de cambiar de puesto y asumir diferentes tareas como un factor clave en su desarrollo. Sin embargo, en cuanto a los programas de capacitación, los empleados indican que, aunque se les ofrecen cursos de formación en áreas como Excel e idiomas, la calidad de estos cursos es variable y, en general, no cumplen con sus expectativas de alto estándar. Esta percepción mixta sugiere que, aunque la empresa proporciona oportunidades de formación y desarrollo, hay margen para mejorar la calidad y efectividad de estos programas para satisfacer mejor las necesidades de los empleados y potenciar su crecimiento profesional.

4. Equilibrio trabajo- vida personal

En este apartado se centra en la gestión de las responsabilidades familiares junto a las laborales de los empleados. La teoría del conflicto trabajo familia desarrollada por Kahn (1964) examina cómo las demandas y las responsabilidades del trabajo y la familia pueden entrar en conflicto generando impedimentos a los individuos a la hora de mantener el equilibrio entre vida laboral y vida personal (GM Guerrero, 2022).

Un desequilibrio en esta área puede llevar a niveles elevados de estrés, agotamiento y conflicto entre el trabajo y la vida personal, lo que afecta negativamente la salud mental, física y emocional de los empleados, así como su rendimiento laboral y su compromiso con la organización.

Todos los empleados destacan que en esta empresa objeto de estudio se respetaban los horarios de trabajo lo que facilitaba este equilibrio entre tareas laborales y responsabilidades familiares. Además, expresan que el teletrabajo ha sido una herramienta crucial para mejorar su capacidad de conciliación. Trabajar desde casa les ha permitido gestionar mejor sus responsabilidades personales y profesionales, reduciendo el estrés asociado con el desplazamiento diario y proporcionando una mayor flexibilidad para atender asuntos familiares. Además, aprecian que la empresa respeta este equilibrio al evitar llamadas o solicitudes fuera del horario laboral, lo cual ha sido fundamental para mantener una clara separación entre sus vidas profesionales y personales.

5. Reconocimiento.

Esta sección está centrada en identificar las formas de reconocimiento más valoradas por los empleados en comparación con lo que reciben o recibieron en su puesto de trabajo en la organización objeto de estudio. Comprender la percepción de los empleados sobre el reconocimiento es esencial para identificar áreas de mejora y diseñar estrategias efectivas para fomentar un reconocimiento significativo y continuo dentro de la empresa.

En cuanto al reconocimiento que los empleados consideran más significativo procedemos a ver una nube de palabras con los conceptos más mencionados por los entrevistados

alguien de arriba decide irse". Otro testimonio de G.L. refuerza esta percepción: "El desarrollo profesional aquí está bastante estancado. No hay un camino claro para avanzar a menos que alguien de los puestos superiores deje la empresa".

Estas percepciones tienen importantes implicaciones para la satisfacción laboral. La falta de claras oportunidades de crecimiento puede llevar a la desmotivación y a la insatisfacción entre los empleados, quienes pueden sentirse estancados y desvalorizados.

7. Cultura organizacional.

El principal objetivo de esta sección es explorar la percepción de los empleados sobre la cultura de la empresa y su impacto en su satisfacción laboral.

Varios empleados manifestaron discrepancias entre los valores proclamados por la empresa y su implementación práctica. Por ejemplo, G.L. comentó: *"Está muy bien que la empresa diga que valora la diversidad y el bienestar de los empleados en su página web, pero en la práctica no es así suele dejar mucho que desear".*

H.M. También expresó una preocupación similar: *"Me gusta lo que la empresa dice sobre sus valores, pero una cosa es lo que publican y otra distinta es lo que realmente sucede además los empleados españoles tenemos que adaptarnos a los horarios de la sede principal en el extranjero por ejemplo si ellos comen a las 12 nos ponen una reunión a las 2 que es cuando nosotros comemos".*

E.H. añadió: *"Es frustrante ver la diferencia entre lo que la empresa dice ser y lo que realmente es. Nos dicen que valoran nuestra opinión y bienestar, pero no respetan los horarios locales por ejemplo".*

Estas percepciones reflejan un desajuste entre la cultura corporativa ideal y la realidad diaria, lo cual puede llevar a una insatisfacción significativa entre los empleados. Cuando las políticas y valores corporativos no se aplican de manera coherente, los empleados

pueden sentir una falta de autenticidad y compromiso por parte de la empresa, lo que afecta negativamente su moral y motivación.

8. Extra (Opiniones personales)

En esta sección se pretendió que los entrevistados expresaran aquello que consideran de relevancia para el estudio que no haya sido ya abordado en el estudio.

Se les preguntó también si creen que esta empresa estudiada se esforzaba por la retención del talento. La respuesta común a todos los empleados fue negativa. Expresan cómo la empresa no se esfuerza en absoluto por un mayor compromiso de los empleados. Destaca el testimonio de P.E “Yo creo que los jóvenes utilizan esta empresa como forma de lanzamiento al mundo laboral, pero nadie se plantea desarrollar su carrera profesional aquí”

Cuando se les pregunta cuáles son las razones por las cuales creen que existe una alta rotación en su empresa encontramos una variedad de respuestas. Las graficamos mediante una nube de palabras:

Figura 2: Causas de rotación en la empresa objeto de estudio



Como podemos observar en la figura 2, una de las principales razones de la rotación de esta empresa es debida a los bajos salarios, la ubicación de la misma y la comunicación.

Los bajos salarios generan insatisfacción porque los empleados sienten que no reciben una compensación justa por su trabajo, lo que afecta negativamente su motivación y compromiso con la empresa. La ubicación poco accesible añade un estrés adicional relacionado con el tiempo y el costo de los desplazamientos, lo que puede desmotivar a los empleados y afectar su bienestar general. Por último, la falta de una comunicación clara y efectiva desde la gerencia crea un ambiente de incertidumbre y frustración, impidiendo que los empleados comprendan las expectativas y objetivos de la organización, lo cual es crucial para sentirse alineados y valorados.

5.3 Discusión de resultados

Repasando las teorías estudiadas en el marco teórico recordamos que la pirámide de Maslow argumenta que las necesidades humanas se estructuran en una jerarquía comenzando por las fisiológicas y de seguridad, seguidas por las necesidades sociales de estima y por último de autorrealización. Los testimonios que expresan una falta de comunicación y retroalimentación por parte de los superiores o managers reflejan un incumplimiento de las necesidades de sentido y pertenencia lo cual puede llevar a una insatisfacción generalizada.

La teoría de la satisfacción del rol sugiere que la satisfacción laboral está influenciada por la congruencia entre las expectativas del rol del individuo y la realidad de su trabajo. Los empleados que expresan una buena relación con su equipo, pero una comunicación deficiente con la empresa, muestran una disonancia en sus expectativas sobre el entorno de trabajo. Además, la percepción de que solo se puede ascender si un mánager se va sugiere una falta de claridad en las expectativas del rol y las oportunidades de desarrollo, contribuyendo así a la insatisfacción del empleado.

Por otra parte, el Modelo de Cinco Dimensiones de Hackman y Oldman se centra en cómo las características del trabajo influyen en la satisfacción laboral. Relacionando este modelo con los resultados obtenidos en las entrevistas, se pueden identificar varias conexiones. En cuanto a la variedad de habilidades, algunos empleados mencionaron que han podido desarrollarse al cambiar de puesto y enfrentar diferentes tareas, lo que muestra una apreciación por la diversidad

de habilidades. Según el modelo, esta variedad está positivamente correlacionada con la satisfacción laboral. Sin embargo, la falta de claridad en los objetivos organizacionales señalada por los empleados puede afectar negativamente la identidad de la tarea, ya que los empleados no ven cómo su trabajo encaja en el panorama general de la empresa, afectando así su motivación.

La discrepancia entre los valores publicados por la empresa y la realidad percibida por los empleados puede disminuir el significado de la tarea, lo que, según el modelo, podría reducir la satisfacción laboral. Por otro lado, los testimonios indican que el teletrabajo ha sido valorado por permitir un mejor equilibrio entre trabajo y vida personal, reflejando la importancia de la autonomía en la satisfacción laboral. Además, los resultados muestran que los empleados más jóvenes reciben retroalimentación sobre su desempeño, mientras que los mayores no. Esta falta de retroalimentación para algunos empleados puede limitar la mejora de su desempeño y disminuir su satisfacción laboral, según el modelo de Hackman y Oldman.

6. CONCLUSIONES

El principal enfoque de esta investigación son los factores determinantes para la satisfacción laboral de los empleados. A lo largo de este estudio, hemos explorado esta cuestión desde múltiples perspectivas utilizando un análisis cualitativo a través de entrevistas en profundidad para arrojar luz sobre las complejidades de esta dinámica.

La conclusión de este estudio revela la complejidad inherente a la satisfacción laboral de los empleados y destaca la influencia significativa que diversos factores tienen en este aspecto crucial de la vida laboral. Sin embargo, es importante reconocer que los resultados negativos obtenidos en este estudio plantean limitaciones importantes que pueden afectar nuestra comprensión completa de la efectividad de ciertas prácticas empresariales. Si bien es cierto que el estudio se limita a un único departamento de la organización y no se pueden generalizar los resultados obtenidos a la organización en su totalidad, la falta de satisfacción manifestada por los empleados en relación con la comunicación interna deficiente, la ausencia de reconocimiento del

desempeño y las limitadas oportunidades de desarrollo profesional sugieren que existen áreas de mejora significativas dentro de la organización estudiada.

Este estudio proporciona una visión más profunda de los factores que influyen en la satisfacción laboral de los empleados, con importantes implicaciones para la gestión de recursos humanos en las organizaciones.

Dadas las limitaciones encontradas en este estudio sería recomendable para futuras investigaciones ampliar la muestra con el fin de obtener una perspectiva más amplia y representativa de distintos contextos empresariales con variedad de opiniones y percepciones por parte de los empleados. Sería beneficioso explorar más a fondo las políticas organizacionales específicas para la satisfacción laboral, considerando variables como el tamaño de la empresa y el sector de actividad.

Sería también de gran valor explorar cómo las prácticas de gestión de los recursos humanos pueden adaptarse y personalizarse para abordar las necesidades individuales en lo que respecta al desarrollo profesional.

Otra sugerencia podría ser estudiar los cambios en la satisfacción laboral de los empleados a lo largo del tiempo con el fin de valorar la efectividad de las intervenciones empresariales. Esto proporcionaría una retroalimentación valiosa para ajustar y mejorar las prácticas organizacionales en curso y promover el bienestar de los empleados los cuales son el motor impulsor de una organización.

DECLARACIÓN USO IA

Declaración de Uso de Herramientas de Inteligencia Artificial Generativa en Trabajos Fin de Grado

ADVERTENCIA:

Desde la Universidad consideramos que ChatGPT u otras herramientas similares son herramientas muy útiles en la vida académica, aunque su uso queda siempre bajo la responsabilidad del alumno, puesto que las respuestas que proporciona pueden no ser veraces. En este sentido, NO está permitido su uso en la elaboración del Trabajo fin de Grado para generar código porque estas herramientas no son fiables en esa tarea. Aunque el código funcione, no hay garantías de que metodológicamente sea correcto, y es altamente probable que no lo sea.

Por la presente, yo, Carolina Geldart Fariñas, estudiante de E2 y Business Analytics de la Universidad Pontificia Comillas al presentar mi Trabajo Fin de Grado titulado "[Perspectivas sobre la Satisfacción Laboral en una Empresa Multinacional: Un Estudio de Caso]", declaro que he utilizado la herramienta de Inteligencia Artificial Generativa ChatGPT u otras similares de IAG de código sólo en el contexto de las actividades descritas a continuación [el alumno debe mantener solo aquellas en las que se ha usado ChatGPT o similares y borrar el resto. Si no se ha usado ninguna, borrar todas y escribir “no he usado ninguna”]:

1. **Brainstorming de ideas de investigación:** Utilizado para idear y esbozar posibles áreas de investigación.
2. **Crítico:** Para encontrar contra-argumentos a una tesis específica que pretendo defender.
3. **Referencias:** Usado conjuntamente con otras herramientas, como Science, para identificar referencias preliminares que luego he contrastado y validado.
4. **Interpretador de código:** Para realizar análisis de datos preliminares.
5. **Corrector de estilo literario y de lenguaje:** Para mejorar la calidad lingüística y estilística del texto.
6. **Sintetizador y divulgador de libros complicados:** Para resumir y comprender literatura compleja.
7. **Revisor:** Para recibir sugerencias sobre cómo mejorar y perfeccionar el trabajo con diferentes niveles de exigencia.
8. **Generador de encuestas:** Para diseñar cuestionarios preliminares.

9. **Traductor:** Para traducir textos de un lenguaje a otro.

Afirmo que toda la información y contenido presentados en este trabajo son producto de mi investigación y esfuerzo individual, excepto donde se ha indicado lo contrario y se han dado los créditos correspondientes (he incluido las referencias adecuadas en el TFG y he explicitado para que se ha usado ChatGPT u otras herramientas similares). Soy consciente de las implicaciones académicas y éticas de presentar un trabajo no original y acepto las consecuencias de cualquier violación a esta declaración.

Fecha: 30/05/2024

Firma: _____ Carolina Geldart Fariñas _____

7. BIBLIOGRAFÍA

Hannoun, G. (2011). *Satisfacción laboral* (Doctoral dissertation, Universidad Nacional de Cuyo. Facultad de Ciencias Económicas).

Bencan, C (2023) Publicación en LinkedIn Recuperado 20 de marzo de 2024 de https://www.linkedin.com/posts/chiarellabencan_en-la-actualidad-los-profesionales-se-enfrentan-activity-7113263796994895873-gYjc/?originalSubdomain=es

Saldise, F. S. (2004). La importancia de las personas: El factor humano es un aspecto fundamental en cualquier organización. *Qualitas hodie: Excelencia, desarrollo sostenible e innovación*, (96), 80-81.

Charaja Incacutipa, Y. M., & Mamani Gamarra, J. (2014). Satisfacción laboral y motivación de los trabajadores de la dirección regional de comercio exterior y turismo-Puno-Perú, 2013. *Comuni@ ción*, 5(1), 05-13.

Sabater Fernández, C., de Armas Bravo, D., & Cabezas Medina, P. (2019). La satisfacción laboral de los trabajadores sociales en La Rioja de acuerdo con la teoría bifactorial de Herzberg. *Cuadernos de trabajo social*, 30(2).

Kahn, R. L., Wolfe, D. M., Quinn, R. P., Snoek, J. D., & Rosenthal, R. A. (1964). Organizational stress: Studies in role conflict and ambiguity.

French, J. R., & Caplan, R. D. (1972). Organizational stress and individual strain. *The failure of success*, 30(66), 61-77.

Mansilla Izquierdo, F. (2011). Consecuencias del estrés de rol. *Medicina y seguridad del trabajo*, 57(225), 361-370.

Ulrich, D. (1997). *Recursos humanos champions*. Ediciones Granica SA.

Sherman, B. Snell. (1999). *Administración de recursos humanos*.

Ley 39/1999, de 5 de noviembre, para promover la conciliación de la vida familiar y laboral de las personas trabajadoras. Recuperado 5 de abril de 2024 de <https://www.boe.es/buscar/doc.php?id=BOE-A-1999-21568>

Herrera, Y. C., Betancur, J., Jiménez, N. L. S., & Martínez, A. M. (2017). Bienestar laboral y salud mental en las organizaciones. *Revista electrónica PSYCONEX*, 9(14), 1-13.

Morales, F. (2001). La comunicación interna. *Herramienta estratégica de gestión para las empresas*, Universidad Autónoma de Barcelona.

Cernas Ortiz, D. A., Mercado Salgado, P., & León Cázares, F. (2018). Satisfacción laboral y compromiso organizacional: prueba de equivalencia de medición entre México y Estados Unidos. *Contaduría y administración*, 63(2), 0-0.

Meignant, A. (1997). Gestionar la formación. In *Todos somos directores de recursos humanos: práctica de la gestión de recursos humanos destinada a directivos y supervisores* (pp. 179-192). Gestión 2000.

Casares, E. (2007). La comunicación en la organización; la retroalimentación como fuente de satisfacción. *Razón y palabra*, (56).

Guerrero, G. M., Esparza, E. S., Marín, C. L., & Calderón, J. D. (2022). Conflicts in Work-Maternity Conciliation in Rural Areas.

Fernández Losa, N. (2002). El desarrollo profesional de los trabajadores como ventaja competitiva de las empresas.

Urzúa, S., & Puentes, E. (2010). La evidencia del impacto de los programas de capacitación en el desempeño en el mercado laboral.

Viamontes, D. G., & García Viamontes, D. (2010). Satisfacción laboral. Una aproximación teórica. *Contribuciones a las ciencias sociales*, 1(2), 5.

Gismera Tierno, E. (2018). Malestar y sufrimiento en los modelos de gestión de personas y sus responsables. Una aportación desde la filosofía.

Ranstad (s/f) 10 incentivos no monetarios para recompensar a tus trabajadores. Recuperado 4 de marzo de 2024 de <https://www.randstad.cl/mercado-laboral/employer-branding/10-incentivos-no-monetarios-para-recompensar-a-tus-trabajadores/>

Fernández Palma, M. D. (2009). La evaluación de desempeño, la percepción de justicia y las reacciones de los empleados. *Contabilidad y Negocios*, 4(8).

Herrera, Y. C., Betancur, J., Jiménez, N. L. S., & Martínez, A. M. (2017). Bienestar laboral y salud mental en las organizaciones. *Revista electrónica PSYCONEX*, 9(14), 1-13.

Salazar Marmolejo, L., & Ospina Nieto, Y. (2019). Satisfacción laboral y desempeño. *Revista de investigación en Ciencias Estratégicas*.

8. ANEXOS

8.1 Anexo cuestionario

1. PREGUNTAS GENERALES

¿En qué puesto trabajas actualmente?

En qué consistía tu puesto o consiste

Qué aspectos disfrutas más, qué menos

Hay algo que te motive a venir a trabajar

2. RELACIÓN CON EL EQUIPO Y AMBIENTE LABORAL

Cómo describirías la relación con tus compañeros de equipo Sientes que trabajáis bien en conjunto

¿Qué aspectos del ambiente de trabajo consideras más importantes para tu satisfacción?

3. COMUNICACIÓN Y RETROALIMENTACIÓN:

¿Cómo describirías la calidad de la comunicación en el equipo y la empresa en general?

¿Recibes la retroalimentación que necesitas para realizar tu trabajo de manera efectiva?,

4. DESARROLLO PROFESIONAL

¿Sientes que has tenido oportunidades para aprender y crecer en este puesto? ¿Te sientes respaldado/a en tus objetivos de desarrollo profesional?

¿Cómo describirías las oportunidades de capacitación que se te han ofrecido?

¿Qué aspectos específicos te gustaría aprender o mejorar en tu trabajo?

¿Cómo describirías tu experiencia con los programas de desarrollo profesional ofrecidos por la empresa?

5. EQUILIBRIO TRABAJO-VIDA PERSONAL

¿Cómo manejas el equilibrio entre el trabajo y tu vida personal?

¿Crees que la empresa respeta y apoya el equilibrio entre trabajo y vida personal?

¿Hay alguna política o práctica específica que hayas encontrado útil para este equilibrio?

6. RECONOCIMIENTO

Te sientes reconocido dentro de la empresa

¿Qué tipo de reconocimiento consideras más significativo para ti?

¿Cómo describirías la relación entre el esfuerzo que pones en tu trabajo y las recompensas/recognition que recibes?

7. DESAFÍOS Y OPORTUNIDADES

¿Cuáles son los mayores desafíos que enfrentas en tu trabajo actualmente?

¿Ves oportunidades para asumir más responsabilidades o desafíos que podrían aumentar tu satisfacción en el trabajo?

8. CULTURA ORGANIZACIONAL:

¿Cómo describirías la cultura de la empresa y su impacto en tu satisfacción laboral?

¿Hay valores específicos de la empresa que encuentres especialmente motivadores o desafiantes?

9. EXTRAS

Desde tu opinión personal, ¿crees que la empresa se esfuerza por tener una mayor retención del talento?

¿Cuáles crees que son los principales factores que influyen en la rotación de TU EMPRESA?

8.2 Anexo Python

```
#Obtención lista stopwords en español
```

```
stop_words = set(stopwords.words('spanish'))
```

```
# palabras adicionales para eliminar
```

```
additional_stopwords = {'claro',  
'valoro','colegas','sino','solo','sentir','hace','bien','hecho','aliento','siento','gran','puedo','trabajo'} #  
Agrega aquí las palabras que deseas eliminar
```

```
stop_words.update(additional_stopwords)
```

```
# nube de palabras
```

```
wordcloud = WordCloud(stopwords=stop_words, background_color='white', width=800,  
height=400).generate(text)
```

```
# mostrar nube de palabras
```

```
plt.figure(figsize=(10, 5))
```

```
plt.imshow(wordcloud, interpolation='bilinear')
```

```
plt.axis('off')
```

```
plt.show()
```