



Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales
ICADE

ANÁLISIS DE LA RELACIÓN ENTRE SATISFACCIÓN LABORAL Y PRODUCTIVIDAD EN ENTORNOS EMPRESARIALES

Autor: Álvaro Alonso-Viguera de Dueñas
Director: Eduardo Gismera Tierno

Índice

1.	Introducción	5
1.1.	Justificación del tema	5
1.2.	Objetivos del estudio	6
1.3.	Metodología empleada	6
2.	Marco teórico	8
2.1.	Definición de satisfacción laboral	8
2.2.	Teorías sobre la satisfacción y la motivación laboral	10
2.3.	Definición y medición de la productividad.....	11
2.4.	Estudios previos sobre la relación entre satisfacción laboral y productividad	12
3.	Análisis de datos secundarios.....	14
3.1.	Análisis de estudios previos sobre satisfacción laboral y productividad.....	15
3.1.1	Factores determinantes de la satisfacción laboral	15
3.1.2.	Factores determinantes de la productividad	16
3.1.3.	Impacto de la satisfacción laboral en la productividad	18
3.2.	Estudio de casos de empresas exitosas	19
3.3.	Encuesta sobre satisfacción laboral y productividad	23
3.3.1.	Diseño y metodología de la encuesta	23
3.3.2.	Análisis e interpretación de los resultados	24
4.	Propuesta de estrategias.....	33
4.1.	Estrategias para mejorar la satisfacción laboral.....	33
4.2.	Impacto potencial en la productividad empresarial	36
5.	Conclusiones	36
5.1.	Hallazgos principales del estudio	37
5.2.	Recomendaciones para empresas	38
5.3.	Perspectivas futuras y oportunidades de mejora.....	39
6.	Bibliografía.....	40
7.	Anexo	45

RESUMEN

Este trabajo analiza la relación entre satisfacción laboral y productividad en entornos empresariales, abordando los factores clave que influyen en el bienestar de los empleados y su impacto en el rendimiento organizacional. A través de un marco teórico fundamentado en diversas teorías de la motivación laboral y estudios previos, se exploran los principales determinantes de la satisfacción laboral, como el clima organizacional, la retribución, el reconocimiento, la flexibilidad y las oportunidades de desarrollo.

El estudio incluye un análisis de datos basado en una encuesta aplicada a empleados de distintos sectores, así como un estudio de casos de empresas que han implementado estrategias exitosas para mejorar la satisfacción de sus trabajadores. Los resultados muestran que existe una correlación positiva entre satisfacción y productividad, evidenciando que las organizaciones que invierten en el bienestar de sus empleados no solo mejoran su compromiso y desempeño, sino que también fortalecen su competitividad y sostenibilidad en el mercado.

Finalmente, se proponen estrategias prácticas para mejorar la satisfacción laboral, incluyendo la gamificación, el reconocimiento del desempeño, la retribución flexible y la promoción de un entorno inclusivo. Estas estrategias buscan ofrecer herramientas a las empresas para optimizar la gestión del talento y maximizar la eficiencia organizacional en un contexto empresarial en constante evolución.

En conjunto, este estudio contribuye a una comprensión más profunda del valor estratégico de la satisfacción laboral, destacando su papel como motor tanto del desarrollo personal de los empleados como del éxito organizacional.

Palabras clave: Satisfacción laboral, productividad, motivación, clima organizacional, retribución flexible, compromiso laboral, bienestar en el trabajo.

ABSTRACT

This study analyzes the relationship between job satisfaction and productivity in business environments, examining the key factors that influence employee well-being and their impact on organizational performance. Through a theoretical framework grounded in various motivation theories and previous research, the study explores the main determinants of job satisfaction, such as organizational climate, compensation, recognition, flexibility, and development opportunities. The empirical section includes a data analysis based on a survey conducted among employees from diverse sectors, as well as a case study review of companies that have successfully implemented strategies to improve employee satisfaction. The findings reveal a clear positive

correlation between job satisfaction and productivity, showing that organizations that invest in employee well-being not only increase engagement and performance but also strengthen their long-term competitiveness and sustainability.

Finally, practical strategies are proposed to improve job satisfaction, including gamification, performance recognition, flexible compensation schemes, and the promotion of an inclusive work environment. These strategies aim to provide companies with effective tools to enhance talent management, reduce staff turnover, and optimize operational efficiency in the face of continuous change and increasing market demands.

Overall, this study contributes to a deeper understanding of the strategic value of employee satisfaction and highlights its role as a driver of both individual fulfillment and organizational success.

Keywords: Job satisfaction, productivity, motivation, organizational climate, flexible compensation, employee engagement, workplace well-being.

1. Introducción

1.1. Justificación del tema

En el contexto actual de los entornos empresariales, la satisfacción laboral se ha convertido en un factor clave para el desempeño organizacional. A medida que las empresas buscan mejorar su competitividad y eficiencia, surge la necesidad de comprender cómo el bienestar de los empleados influye en la productividad y en los resultados de la empresa. Este estudio es relevante porque permite analizar una relación crucial en la gestión de recursos humanos y en la optimización del rendimiento empresarial.

La satisfacción laboral y su impacto en la productividad son temas centrales en la gestión de recursos humanos y en la investigación organizacional. Diversos estudios demuestran que cuando los empleados se sienten valorados y satisfechos en su entorno de trabajo, tienden a ser más productivos, lo cual beneficia tanto a la organización como a los empleados (Harter, Schmidt, & Keyes, 2003). Por ejemplo, el informe de Gallup revela que las empresas con empleados comprometidos muestran hasta un 21% más de productividad, lo que destaca la importancia de fomentar un ambiente laboral positivo (Gallup, 2022). En entornos empresariales donde se priorizan el bienestar y la satisfacción de los empleados, las tasas de rotación tienden a reducirse y el compromiso de los trabajadores aumenta, impactando positivamente en el rendimiento general (Spector, 1997).

Además, la creciente globalización y transformación digital han generado nuevos desafíos en la gestión de equipos de trabajo, promoviendo la necesidad de estrategias innovadoras para mejorar la satisfacción laboral. Factores como el teletrabajo, la automatización de procesos y la inteligencia artificial están modificando la forma en que los empleados interactúan con sus organizaciones, lo que hace aún más relevante estudiar el impacto de la satisfacción laboral en la productividad. Empresas que han implementado estrategias centradas en el bienestar del empleado han demostrado no solo mejoras en sus indicadores de desempeño, sino también un fortalecimiento de su cultura organizacional y su reputación en el mercado.

Este estudio resulta especialmente relevante en un contexto donde las empresas enfrentan desafíos importantes para atraer y retener talento, particularmente en sectores altamente competitivos. La presente investigación busca así contribuir al entendimiento de los factores que influyen en la satisfacción laboral y cómo estos pueden incidir en la productividad.

1.2. Objetivos del estudio

El objetivo principal de este trabajo es explorar y comprender cómo la satisfacción laboral influye en la productividad en el entorno empresarial, profundizando en los elementos específicos que contribuyen a esta relación. En concreto, se pretende (1) identificar los factores que determinan la satisfacción laboral, como la calidad del liderazgo, las oportunidades de desarrollo profesional, el equilibrio entre la vida personal y laboral, las condiciones laborales y el reconocimiento, entre otros; (2) analizar cómo estos factores afectan el rendimiento y la productividad de los empleados en distintos sectores y tipos de empresas; y (3) proponer estrategias basadas en evidencias que las organizaciones puedan implementar para maximizar los niveles de satisfacción laboral, optimizando así la eficiencia y eficacia en el logro de sus objetivos estratégicos.

Este estudio no solo busca confirmar la correlación entre satisfacción y productividad, sino que también intenta esclarecer los mecanismos mediante los cuales esta relación se produce y se fortalece en diversas circunstancias. Además, al abordar estos factores en sectores variados, se pretende observar si existen diferencias contextuales que puedan requerir ajustes específicos en las políticas de satisfacción laboral. En otras palabras, este trabajo no solo persigue identificar prácticas efectivas de bienestar laboral, sino también generar conocimiento aplicable que se ajuste a las necesidades y características de cada sector, ya sea mediante el fomento de políticas de bienestar, la mejora del clima organizacional, o la adaptación de estructuras de recompensa.

Por último, el trabajo propone explorar la implementación de medidas de satisfacción laboral que tengan efectos tanto a corto como a largo plazo en la productividad. Por ejemplo, se analizarán estrategias que no solo busquen mejorar los índices de satisfacción en el momento presente, sino que también tengan el potencial de consolidar un ambiente de trabajo saludable y productivo en el tiempo. Este enfoque apunta a sugerir prácticas sostenibles que no solo promuevan la satisfacción inmediata, sino que generen una cultura de bienestar que favorezca la retención de talento, la reducción de la rotación y la consecución de objetivos organizacionales a largo plazo.

1.3. Metodología empleada

El presente estudio se llevará a cabo mediante un enfoque cualitativo, basado en la recopilación y análisis de información secundaria. La metodología empleada permitirá examinar la relación entre satisfacción laboral y productividad en el contexto empresarial a partir de estudios previos,

investigaciones académicas y casos documentados en diferentes tipos de organizaciones.

El análisis se fundamentará en una revisión exhaustiva de literatura académica y fuentes especializadas, con el fin de identificar las principales teorías y enfoques sobre la satisfacción laboral y su impacto en el rendimiento de los empleados. Se consultarán investigaciones previas que han abordado esta temática desde distintas perspectivas, permitiendo así contrastar diversas interpretaciones y resultados obtenidos en estudios anteriores. Además, se revisarán informes elaborados por consultoras especializadas y organismos internacionales que analizan tendencias y prácticas exitosas en la gestión del talento humano.

Junto con la revisión teórica, se realizará un análisis de casos de empresas que han implementado estrategias específicas para mejorar la satisfacción laboral y han obtenido mejoras en su productividad. Estos casos servirán como referencia para comprender cómo distintas organizaciones han abordado el bienestar de sus empleados y qué efectos han observado en términos de desempeño, eficiencia y motivación. La selección de empresas incluirá distintos sectores y tamaños, lo que permitirá analizar si existen factores comunes que influyen en la relación entre satisfacción laboral y productividad, o si esta varía en función del contexto organizacional.

El estudio se estructurará en torno a la identificación de factores clave que influyen en la satisfacción laboral, tales como el ambiente de trabajo, las oportunidades de desarrollo profesional, el liderazgo, la flexibilidad laboral y la cultura organizacional. A través del análisis de literatura y casos empresariales, se evaluará cómo estos factores afectan la productividad y qué estrategias han resultado más efectivas para potenciar el compromiso y rendimiento de los empleados.

La recopilación y análisis de información se llevará a cabo de manera sistemática, garantizando un enfoque estructurado y coherente en la interpretación de los hallazgos. Se buscará extraer conclusiones aplicables a la gestión organizacional, proporcionando una visión clara sobre la importancia de la satisfacción laboral y su relevancia en la optimización de la productividad.

Con esta metodología, el estudio permitirá comprender en profundidad la relación entre satisfacción y rendimiento en el entorno empresarial, ofreciendo una perspectiva amplia y fundamentada sobre cómo la gestión del bienestar laboral puede convertirse en un factor estratégico clave para el éxito organizacional.

2. Marco teórico

2.1. Definición de satisfacción laboral

La satisfacción laboral es un concepto ampliamente estudiado en el ámbito de la psicología organizacional y la gestión de recursos humanos. Se define como el grado de agrado o desagrado que un empleado experimenta en su puesto de trabajo, influenciado por diversos factores internos y externos, como el ambiente laboral, las condiciones económicas y las oportunidades de desarrollo profesional (Spector, 1997).

Según Spector (1997), la satisfacción laboral puede entenderse desde múltiples dimensiones, tales como la percepción de equidad en el salario, la relación con los compañeros de trabajo, el liderazgo y la autonomía en la toma de decisiones. Estos factores contribuyen al bienestar del trabajador y afectan directamente su desempeño y compromiso con la organización.

Herzberg (1968), en su teoría de los dos factores, plantea que la satisfacción laboral está determinada por factores motivacionales (como el reconocimiento y el logro) y factores higiénicos (como el salario y las condiciones laborales). Mientras que la presencia de los primeros puede generar una mayor motivación y compromiso, la ausencia de los segundos puede provocar insatisfacción, aunque su presencia no garantiza necesariamente una mejora en la motivación.

Tabla 1: Tabla de la teoría de los dos factores de Herzberg

FACTORES MOTIVADORES		FACTORES HIGIÉNICOS	
	FACTORES QUE CUANDO VAN BIEN PRODUCEN SATISFACCIÓN	FACTORES QUE CUANDO VAN MAL NO PRODUCEN INSATISFACCIÓN	FACTORES QUE CUANDO VAN BIEN NO PRODUCEN SATISFACCIÓN
	FACTORES QUE CUANDO VAN MAL NO PRODUCEN INSATISFACCIÓN	FACTORES QUE CUANDO VAN BIEN PRODUCEN SATISFACCIÓN	FACTORES QUE CUANDO VAN MAL PRODUCEN INSATISFACCIÓN
SATISFACTORES	• Realización exitosa del trabajo. • Reconocimiento del éxito obtenido por parte de los directivos y compañeros. • Promociones en la empresa, etc.	• Falta de responsabilidad. • Trabajo rutinario y aburrido, etc.	
INSATISFACTORES		• Status elevado. • Incremento del salario. • Seguridad en el trabajo, etc.	• Malas relaciones interpersonales. • Bajo salario. • Malas condiciones de trabajo, etc.

Fuente: Instituto Nacional de Seguridad e Higiene en el Trabajo (INSHT), NTP 394. (1996).

Satisfacción laboral: escala general de satisfacción.

Por otro lado, Maslow (1943), en su teoría de la motivación humana, sugiere que la satisfacción laboral está vinculada al cumplimiento de las necesidades humanas dentro del entorno de trabajo. Según este modelo, la satisfacción de los empleados depende de la cobertura de necesidades básicas (salario y seguridad laboral), así como de factores superiores, como el reconocimiento y la autorrealización profesional.

Gráfico 1. Pirámide de Maslow



Fuente: González, G. T. (2013). *La pirámide de Maslow: ¿qué es y cómo funciona?* BBC Mundo.

En un análisis más reciente, la teoría del salario emocional ha cobrado relevancia en la comprensión de la satisfacción laboral. Se ha demostrado que factores como la flexibilidad horaria, el equilibrio entre la vida personal y profesional y un entorno de trabajo positivo tienen un impacto significativo en la percepción de bienestar del trabajador, incluso más allá de la compensación económica (Solís Granda & Burgos Villamar, 2023).

Asimismo, en el estudio de López Chanez, Casique Guerrero y Ferrer Guerra (2023) se señala que la satisfacción laboral no solo depende de la percepción individual del empleado, sino también de la cultura organizacional y las políticas de recursos humanos que fomenten un ambiente positivo. Un trabajador satisfecho tiende a mostrar mayor compromiso y productividad, reduciendo así los índices de rotación y absentismo laboral.

Otra perspectiva clave es el Modelo de Demandas y Recursos Laborales (JD-R), actualizado por Bakker, Demerouti, Sanz-Vergel y Rodríguez-Muñoz (2023), que plantea que la relación entre las demandas del trabajo y los recursos disponibles impacta directamente en la satisfacción y la productividad. Un equilibrio adecuado entre la carga laboral y los recursos de apoyo genera un

entorno donde los empleados pueden desarrollar su potencial sin sufrir estrés excesivo o agotamiento.

Desde una perspectiva más aplicada, Hernández-Zamora, Vargas Salgado y Máynez-Guaderrama (2019) destacan que la percepción de justicia organizacional influye significativamente en la satisfacción de los empleados. Este factor es clave para comprender cómo la gestión organizacional puede mejorar el bienestar laboral y, en consecuencia, el rendimiento de los trabajadores.

2.2. Teorías sobre la satisfacción y la motivación laboral

Las teorías de la motivación laboral proporcionan una base sólida para comprender los factores que impulsan la satisfacción en el trabajo. Herzberg (1968), en su teoría de los dos factores, distingue entre los factores de higiene, que incluyen el salario, las políticas empresariales y las condiciones físicas del trabajo, y los factores motivacionales, como el reconocimiento, el logro y las oportunidades de desarrollo. Los primeros no generan satisfacción por sí mismos, pero su ausencia puede provocar insatisfacción, mientras que los segundos son determinantes para aumentar la motivación y el compromiso. Esta teoría ha sido ampliamente estudiada y aplicada en distintos sectores laborales, como lo demuestra el análisis realizado por Sabater Fernández, de Armas Bravo y Cabezas Medina (2019), donde se confirma la influencia de estos factores en la percepción de bienestar y desempeño de los trabajadores.

La jerarquía de necesidades de Maslow (1943) también contribuye a este análisis, al postular que los empleados necesitan satisfacer niveles básicos, como la seguridad económica, antes de aspirar a alcanzar niveles superiores de autorrealización y satisfacción. Aplicada al entorno empresarial, esta teoría sugiere que las organizaciones deben priorizar recursos básicos, como la seguridad laboral, para fomentar la motivación y el rendimiento. Angulo de los Ríos (2021) argumenta que, si bien el modelo de Maslow proporciona una visión estructurada de la satisfacción laboral, en la práctica las necesidades no siempre se satisfacen de manera lineal. El autor señala que factores como el contexto socioeconómico y la cultura organizacional pueden alterar el orden de prioridad de las necesidades del trabajador, lo cual implica una comprensión más flexible y contextualizada de la motivación humana.

Por otro lado, Greenberg (1987) retoma y expande la teoría de la equidad para analizar cómo las percepciones de justicia en el lugar de trabajo afectan la satisfacción laboral. Según esta

perspectiva, los empleados comparan las recompensas que reciben en función de su esfuerzo con las recompensas de sus colegas. Si perciben una inequidad, ya sea porque consideran que reciben menos de lo justo o porque otros obtienen más por esfuerzos similares, pueden experimentar insatisfacción. Esta situación no solo afecta la motivación del empleado, sino que también puede llevar a una disminución en el desempeño organizacional. La teoría de la equidad destaca así la importancia de garantizar políticas transparentes y equitativas en el entorno laboral para promover un clima de justicia y satisfacción.

El informe de Deloitte (2024) destaca que la cultura organizacional, el liderazgo y la gestión del talento son pilares esenciales para impulsar el rendimiento empresarial. La alineación de la estrategia de recursos humanos con los objetivos corporativos no solo mejora la satisfacción laboral, sino que también potencia la eficacia y competitividad de la organización. De manera similar, Sabater Fernández et al. (2019) subrayan la relevancia de la percepción del empleado sobre su entorno laboral y cómo este condiciona su nivel de motivación y compromiso con la empresa.

2.3. Definición y medición de la productividad

La productividad en el ámbito organizacional es un concepto central que refleja la eficiencia con la que una organización transforma los recursos disponibles en resultados tangibles e intangibles. Tradicionalmente, la productividad ha sido definida como la relación entre los recursos invertidos, como tiempo, capital y mano de obra, y los productos o servicios generados. Sin embargo, esta visión ha evolucionado para incorporar dimensiones más cualitativas que reflejan el impacto del compromiso, la innovación y la satisfacción de los empleados en el rendimiento global de la organización (Cameron & Quinn, 2006).

Desde una perspectiva cuantitativa, la productividad incluye indicadores objetivos como la cantidad de productos fabricados, el tiempo empleado en completar tareas o la relación coste-beneficio en los procesos operativos. Por ejemplo, en entornos industriales, métricas como el tiempo por unidad producida o el porcentaje de defectos en la producción son indicadores estándar para medir la eficiencia. Sin embargo, en sectores basados en servicios o conocimiento, donde el valor agregado está estrechamente relacionado con la creatividad y la interacción humana, la medición de la productividad requiere considerar dimensiones cualitativas como la satisfacción del cliente y la capacidad de innovación (Harter et al., 2003).

Por otra parte, Greenberg (1987) subraya que la percepción de justicia en el entorno laboral también influye en los niveles de productividad. Los empleados que sienten que sus contribuciones son reconocidas de manera justa suelen estar más motivados a maximizar su desempeño. Esto no solo impacta en la cantidad de resultados generados, sino también en la calidad de estos. Además, estudios como los de Gallup (2022) muestran que las organizaciones que promueven el bienestar y el compromiso de sus empleados experimentan menores tasas de rotación y ausentismo, lo que a su vez reduce los costes operativos y aumenta la continuidad en los proyectos.

Otro aspecto crítico en la medición de la productividad es la integración de herramientas tecnológicas y sistemas de gestión del desempeño. Según Robbins y Judge (2021), el uso de sistemas de monitoreo y análisis de datos permite a las organizaciones identificar áreas de mejora, ajustar procesos y establecer metas realistas para optimizar el rendimiento. Sin embargo, el éxito de estas herramientas depende de la disposición de los empleados para adoptarlas, lo cual está directamente relacionado con su nivel de satisfacción y confianza en la organización.

La productividad es un indicador esencial en la gestión organizacional, ya que permite evaluar la eficiencia y efectividad de los procesos laborales. Su medición debe incluir tanto aspectos cuantitativos, relacionados con el rendimiento numérico de los empleados, como aspectos cualitativos, vinculados a la satisfacción, el compromiso y el clima organizacional. La correcta gestión de la productividad no solo impacta en la rentabilidad de la empresa, sino que también influye en el bienestar de los trabajadores y en la sostenibilidad del negocio a largo plazo.

2.4. Estudios previos sobre la relación entre satisfacción laboral y productividad

Numerosos estudios han abordado la relación entre la satisfacción laboral y la productividad, mostrando que ambas variables están estrechamente vinculadas. Naval Torres y Morales Cieza (2021) encontraron que los empleados que reportaban altos niveles de satisfacción laboral tendían a ser más productivos, lo que sugiere que promover un entorno laboral favorable puede tener un efecto positivo directo en el desempeño general dentro de las organizaciones. Este hallazgo es consistente con las investigaciones de Harter, Schmidt y Keyes (2003), quienes concluyeron que los empleados comprometidos con su trabajo generan mejores resultados, lo que impacta directamente en la rentabilidad organizacional. Según su análisis, las empresas con

mayores niveles de satisfacción laboral reportaron incrementos de hasta un 21% en su rentabilidad en comparación con aquellas con empleados menos comprometidos. Este efecto positivo no solo abarca el desempeño individual, sino también el trabajo en equipo y la cohesión organizacional, factores que son esenciales para el éxito de la empresa en su conjunto.

Investigaciones recientes han destacado que la satisfacción laboral está estrechamente vinculada al desempeño en roles que exigen altos niveles de creatividad y resolución de problemas. Daneshmandi et al. (2023) encontraron que los empleados satisfechos tienden a ser más innovadores y efectivos en la generación, promoción e implementación de ideas. Además, la presencia de tecnoestrés puede influir en esta relación, afectando particularmente las fases de generación y promoción de ideas. Estos resultados sugieren que fomentar la satisfacción laboral y gestionar adecuadamente el tecnoestrés puede potenciar la capacidad de los empleados para aportar soluciones creativas y valiosas en entornos laborales complejos. De manera similar, el estudio de Russo, Hanel y van Berkel (2023) mostró que la mejora en el bienestar y las relaciones sociales de los empleados, tras la relajación de las medidas de confinamiento por la COVID-19, se asoció con una estabilidad en la productividad. Este hallazgo refuerza la importancia de implementar políticas que promuevan un entorno laboral positivo y estimulen la satisfacción emocional, especialmente en sectores basados en el conocimiento, como tecnología, educación y servicios.

Estudios más recientes, como los realizados por Gallup (2022), refuerzan estas conclusiones al demostrar que las empresas que priorizan el bienestar de sus empleados no solo experimentan mayores índices de compromiso, sino que también logran reducir las tasas de rotación y ausentismo. Estas organizaciones tienen una ventaja competitiva al minimizar los costes asociados con la sustitución de personal y mantener una fuerza laboral estable y productiva. Además, investigaciones recientes han destacado que el apoyo organizacional en la conciliación de la vida laboral y familiar influye significativamente en el bienestar de los empleados y en su compromiso con la organización. Medina-Garrido, Biedma-Ferrer y Bogren (2023) encontraron que cuando los empleados perciben un fuerte apoyo para equilibrar sus responsabilidades laborales y personales, experimentan mayores niveles de bienestar y muestran un compromiso organizacional más sólido.

Por otra parte, Butler et al. (2021) encontraron que políticas como el trabajo remoto y los horarios flexibles no solo aumentan la satisfacción laboral, sino que también mejoran la productividad. Su investigación, llevada a cabo durante la pandemia de COVID-19, mostró que los empleados que trabajan en condiciones que favorecen su bienestar reportaron mejoras en su productividad.

Estos resultados ponen de manifiesto que las prácticas laborales adaptadas a las necesidades de los empleados pueden tener un impacto significativo en el desempeño organizacional.

Además, Greenberg (1987) subraya la importancia de la percepción de justicia organizacional como un mediador entre la satisfacción y la productividad. Cuando los empleados sienten que son tratados de manera equitativa y que sus esfuerzos son reconocidos adecuadamente, están más motivados para contribuir al éxito de la empresa. Este sentido de justicia fomenta un entorno laboral en el que los empleados se sienten valorados, lo que no solo mejora su desempeño, sino que también refuerza su compromiso a largo plazo con la organización.

Cameron y Quinn (2006) enfatizan que la conexión entre satisfacción laboral y productividad es bidireccional. Mientras que un entorno laboral positivo puede aumentar la productividad, el logro de resultados tangibles también puede reforzar la satisfacción de los empleados, creando un ciclo virtuoso. Este fenómeno es especialmente evidente en culturas organizacionales donde el logro colectivo se celebra y se valora como una contribución compartida.

En conjunto, los estudios revisados demuestran que la relación entre satisfacción laboral y productividad no es solo significativa, sino también multifacética. Las organizaciones que invierten en el bienestar y compromiso de sus empleados no solo obtienen mejores resultados operativos, sino que también fortalecen su capacidad de adaptarse y prosperar en entornos competitivos. Esto subraya la importancia de desarrollar estrategias integrales que no solo promuevan la satisfacción inmediata, sino que contribuyan a construir culturas organizacionales sólidas y sostenibles.

3. Análisis de datos secundarios

La relación entre satisfacción laboral y productividad ha sido ampliamente estudiada en la literatura académica, destacándose como un factor clave en la gestión organizacional. Numerosos estudios han demostrado que los empleados satisfechos tienden a ser más productivos, lo que impacta en el rendimiento individual y colectivo de la organización. En esta sección se analizan los factores que determinan la satisfacción y la productividad, así como la evidencia empírica que respalda su vinculación.

3.1. Análisis de estudios previos sobre satisfacción laboral y productividad

3.1.1 Factores determinantes de la satisfacción laboral

La satisfacción laboral es un aspecto clave en el desempeño y bienestar de los trabajadores, influenciado por una combinación de factores intrínsecos y extrínsecos. Los factores intrínsecos están relacionados con la naturaleza del trabajo en sí, la autonomía, el desarrollo profesional y el reconocimiento dentro de la organización, aspectos que impactan directamente en la motivación y el compromiso a largo plazo. Por otro lado, los factores extrínsecos abarcan condiciones externas como el ambiente laboral, la retribución económica, el equilibrio entre la vida personal y profesional, y las relaciones interpersonales, elementos que pueden determinar la permanencia y satisfacción del empleado en su puesto de trabajo. Comprender la influencia de estos factores resulta esencial para el diseño de estrategias organizacionales que fomenten un entorno laboral positivo y productivo.

Factores intrínsecos

Los factores intrínsecos están relacionados con la naturaleza del trabajo en sí y la percepción que tiene el empleado sobre sus tareas y responsabilidades. Según Avendaño Castro, Luna Pereira y Rueda Vera (2021), estos factores son cruciales para mantener la motivación y el compromiso del trabajador a largo plazo. Entre estos factores se encuentran:

- **Autonomía y sentido de pertenencia:** La capacidad de tomar decisiones y participar en la planificación del trabajo influye positivamente en la motivación del empleado (Gargallo Castel, s.f.). Un estudio realizado en docentes de instituciones educativas mostró que aquellos con mayor autonomía presentaban mayor satisfacción laboral en comparación con los que tenían menos control sobre su trabajo (Avendaño Castro et al., 2021).
- **Desarrollo profesional y oportunidades de crecimiento:** La formación continua y las posibilidades de ascenso dentro de la organización son claves para mejorar la satisfacción laboral (Morata Velaz, 2021). Según López Saldaña et al. (2021), el acceso a programas de capacitación y promoción interna aumenta el nivel de compromiso de los empleados con la empresa.
- **Reconocimiento y valoración:** Sentirse valorado por el esfuerzo realizado incrementa la motivación y refuerza el compromiso con la empresa (Morata Velaz, 2021). Datos de una investigación reciente indican que el reconocimiento frecuente en el entorno laboral mejora el desempeño de los empleados y reduce la rotación laboral (López Saldaña et al., 2021).

Factores extrínsecos

Los factores extrínsecos están relacionados con las condiciones externas del trabajo y el entorno organizacional. Según Morata Velaz (2021), algunos de los principales factores extrínsecos son:

- Condiciones laborales: Un ambiente de trabajo seguro, confortable y con recursos adecuados contribuye a la satisfacción laboral. En un estudio sobre empresas del sector manufacturero, se encontró que la mayoría de los empleados con condiciones laborales óptimas reportaban un alto nivel de satisfacción (Avendaño Castro et al., 2021).
- Retribución económica: Un salario justo y competitivo con beneficios adicionales tiene un efecto positivo en la percepción del empleado sobre su trabajo. Según datos recogidos en la investigación de López Saldaña et al. (2021), más de la mitad de los trabajadores considera que la remuneración es el factor más importante para su permanencia en la empresa.
- Equilibrio entre la vida laboral y personal: Políticas de conciliación, horarios flexibles y medidas de teletrabajo mejoran el bienestar del trabajador y reducen el estrés laboral. Estudios muestran que los empleados con flexibilidad laboral reportan menores niveles de agotamiento y mayor satisfacción laboral (Avendaño Castro et al., 2021).
- Relaciones interpersonales: La calidad de las relaciones con compañeros y superiores es un factor determinante en la satisfacción laboral. Un ambiente laboral positivo y colaborativo fomenta la retención del talento y la productividad (Gargallo Castel, s.f.).

3.1.2. Factores determinantes de la productividad

La productividad se define como la relación entre la cantidad de bienes o servicios producidos y los insumos utilizados para ello. Este indicador fundamental de la eficiencia económica depende de una interacción compleja de diversos factores que pueden agruparse en tres grandes dimensiones: el progreso tecnológico, el capital físico y el capital humano. A continuación, se profundiza en cada uno de estos factores, basándose en la evidencia presentada por diversas fuentes académicas y oficiales.

Progreso tecnológico e innovación

El progreso tecnológico es uno de los motores fundamentales del crecimiento de la productividad. La capacidad de una empresa o de una economía para adoptar e implementar

nuevas tecnologías influye directamente en la eficiencia de los procesos productivos.

- Innovación en procesos y productos: Syverson (2010) destaca que las diferencias en productividad entre empresas y países se explican en gran medida por la adopción y adaptación de innovaciones tecnológicas. La mejora continua en los procesos de producción ya sea a través de la automatización, la digitalización o la optimización de cadenas de suministro, permite transformar de manera más eficiente los insumos en productos de mayor calidad y, en muchos casos, a un coste menor.
- Impacto medible: El manual de la OECD (2015) proporciona marcos metodológicos que permiten cuantificar el impacto de las innovaciones tecnológicas en la productividad. Según este documento, la incorporación de tecnologías de la información y la comunicación (TIC) y otras tecnologías avanzadas no solo mejora la capacidad de producción, sino que también abre la puerta a nuevos modelos de negocio y formas de interacción en el mercado, lo que se traduce en un mayor rendimiento a nivel macroeconómico y microeconómico.

Capital físico

El capital físico se refiere a todos los bienes tangibles que una empresa utiliza en su proceso productivo, incluyendo maquinaria, equipos, instalaciones y tecnología de producción.

- Inversión en infraestructura: La OECD (2015) resalta que una inversión adecuada en capital físico es crucial para mejorar la eficiencia productiva. Un parque tecnológico moderno y bien mantenido reduce tiempos de producción, minimiza fallos en la maquinaria y optimiza el uso de recursos.
- Modernización y mantenimiento: La actualización constante del equipo y la infraestructura permite que las empresas se mantengan competitivas, ya que equipos obsoletos o mal mantenidos pueden reducir significativamente la productividad. Esta inversión no solo afecta al rendimiento inmediato, sino que también tiene implicaciones a largo plazo en la capacidad de la empresa para innovar y adaptarse a nuevos desafíos del mercado.

Capital humano

El capital humano engloba el conocimiento, las habilidades, la experiencia y la formación de los trabajadores, y es considerado un factor determinante crítico en la productividad.

- **Capacitación y experiencia:** En el estudio de Jaime-Páez, Luzardo y De Rojas (2018) se evidencia que, en las pequeñas y medianas empresas, la formación y la experiencia del personal son elementos clave para mejorar la productividad laboral. Un trabajador bien capacitado es capaz de utilizar de forma óptima los recursos disponibles, adoptar nuevas tecnologías y contribuir a la innovación en los procesos productivos.
- **Gestión del talento:** Además, la gestión de los recursos humanos, que incluye la motivación, el liderazgo y la cultura organizacional, influye en la eficiencia operativa. Empresas que invierten en programas de formación continua y desarrollo profesional tienden a tener un equipo más comprometido y productivo, lo que se traduce en una mayor capacidad para enfrentar los retos del mercado y mejorar los procesos internos.

Interacción entre los factores

Es importante destacar que estos factores no actúan de manera aislada, sino que interactúan de forma sinérgica.

- **Sinergia entre tecnología e infraestructura:** La adopción de tecnologías avanzadas se ve potenciada por la disponibilidad de un capital físico adecuado, lo que permite que las innovaciones se integren en los procesos productivos de manera efectiva.
- **Capital humano y tecnología:** De igual manera, la eficacia de las innovaciones tecnológicas depende en gran medida del capital humano. Un equipo capacitado no solo sabe utilizar las nuevas herramientas, sino que también es capaz de adaptarlas y mejorarlas, impulsando la innovación continua.

La integración adecuada de estos factores es esencial para que las empresas puedan alcanzar altos niveles de productividad, lo que a su vez genera ventajas competitivas y contribuye al crecimiento económico a largo plazo.

3.1.3. Impacto de la satisfacción laboral en la productividad

El impacto de la satisfacción laboral en la productividad es un tema de gran relevancia, ya que se ha demostrado que el bienestar emocional y las condiciones en que se desempeñan los trabajadores inciden directamente en su rendimiento y, por ende, en los resultados de la organización. En el estudio de Vargas Vega et al. (2018) se evaluó la percepción de satisfacción de 50 empleados del área de planificación y control de producción, utilizando una escala de 1 a 7 para medir diversas dimensiones del ambiente laboral.

Los datos recogidos revelan diferencias notables entre diversas áreas evaluadas. Por ejemplo, la dimensión “gusto por el trabajo” obtuvo una media de 4.32, lo que sugiere una percepción moderada en cuanto al disfrute de las tareas asignadas. En contraste, la “satisfacción con el salario” se ubicó en torno a 3.9, indicando que los empleados perciben deficiencias en este aspecto fundamental. Además, el estudio incluye tablas descriptivas que muestran que otras variables relacionadas con el ambiente físico como la limpieza, la higiene y la salubridad presentan valores que, al analizar la correlación, se relacionan de manera positiva con la productividad, alcanzando coeficientes cercanos a 0.60. Esto evidencia que las condiciones ambientales adecuadas tienen un impacto considerable en la eficiencia operativa de la organización.

Por otro lado, la investigación de García-Martínez et al. (2022) complementa estos hallazgos al profundizar en la influencia del clima organizacional sobre la productividad. Su estudio, basado en cuestionarios validados, destaca que la calidad de las relaciones interpersonales, la equidad en el trato y la eficacia de la supervisión son elementos que incrementan la motivación y el compromiso de los trabajadores. Estos factores se traducen en una disminución del ausentismo y una menor rotación, condiciones que resultan fundamentales para mantener la continuidad operativa y mejorar la eficiencia de la empresa.

Ambos estudios demuestran que la satisfacción laboral funciona como un impulsor clave de la productividad. Mejorar el bienestar de los empleados mediante políticas de recursos humanos que implementen programas de formación, sistemas de reconocimiento y la optimización de las condiciones físicas del entorno de trabajo genera un efecto en cadena positivo. Un ambiente laboral favorable no solo aumenta el rendimiento individual y colectivo, sino que también refuerza la competitividad y propicia un crecimiento organizacional sostenible.

3.2. Estudio de casos de empresas exitosas

La relación entre satisfacción laboral y productividad ha sido objeto de estudio en diversas empresas que han implementado estrategias innovadoras para mejorar el bienestar de sus empleados. A continuación, se presentan varios casos de éxito que ilustran cómo diferentes organizaciones han logrado un equilibrio entre satisfacción y rendimiento laboral.

1. Norteña Impermeabilizaciones y la semana laboral de cuatro días

Norteña Impermeabilizaciones, una empresa española dedicada al sector de la construcción, implementó en 2023 una semana laboral de cuatro días sin reducción de salario, convirtiéndose en una de las pioneras en España en aplicar este modelo. Tras un año de aplicación, la empresa reportó un incremento del 12% en su facturación y una notable mejora en la retención del talento.

Según la dirección de la empresa, los trabajadores reportaron una mejor conciliación entre vida laboral y personal, menor estrés y una mayor implicación en sus tareas diarias. A nivel organizacional, se observó una reducción en los niveles de absentismo y un aumento en la eficiencia operativa. Este caso es un ejemplo claro de cómo una reducción de la jornada laboral puede traducirse en mayor productividad y satisfacción laboral (Cadena SER, 2025).

2. Gureak y la inclusión laboral

Gureak es un grupo empresarial con sede en el País Vasco que se especializa en la inclusión laboral de personas con discapacidad. Fundada hace más de 50 años, la empresa ha experimentado un crecimiento sostenido, alcanzando en 2024 los 6.101 empleados y una facturación de 250 millones de euros.

El modelo de Gureak demuestra que la diversidad y la inclusión pueden ser factores clave en el éxito empresarial. La compañía ha creado entornos laborales adaptados y programas de formación específicos que garantizan la integración plena de trabajadores con discapacidad en diversos sectores, como la automoción, la tecnología y la energía. Este enfoque ha resultado en un ambiente laboral positivo, altos niveles de satisfacción y baja rotación del personal, consolidando a Gureak como un referente en inclusión laboral (Cadena SER, 2025).

3. Ilunion y la contratación inclusiva

Ilunion, la división empresarial del grupo ONCE, ha sido un ejemplo de cómo una estrategia centrada en la diversidad y la inclusión laboral puede impulsar el crecimiento empresarial. En 2024, la empresa incrementó su plantilla en 3.000 empleados, alcanzando un total de 42.000 trabajadores, de los cuales casi 17.000 tienen alguna discapacidad.

A nivel financiero, Ilunion cerró el año con ventas superiores a 1.300 millones de euros, destacando en sectores como hotelería, lavandería industrial, servicios y reciclaje. El modelo de gestión de Ilunion enfatiza la importancia del bienestar laboral, asegurando condiciones de trabajo adaptadas y oportunidades de crecimiento profesional para todos sus empleados. Los

resultados muestran que un ambiente laboral inclusivo y equitativo puede ser un motor de productividad y competitividad empresarial (El País, 2024).

4. Cobee y la retribución flexible

Cobee, una startup española especializada en gestión de beneficios para empleados, ha revolucionado la manera en que las empresas abordan la retribución flexible. Su plataforma permite a los empleados gestionar su salario y beneficios a través de una tarjeta Visa y una aplicación móvil, lo que les da mayor autonomía para elegir cómo utilizar sus compensaciones.

Este modelo ha sido adoptado por numerosas empresas en España, generando un incremento en la satisfacción y el compromiso de los empleados. La flexibilidad y personalización en la retribución ha demostrado ser un factor clave para retener talento y mejorar la motivación laboral, especialmente entre las generaciones más jóvenes, que valoran opciones adaptadas a sus necesidades (El País, 2025).

5. Google y Zappos. Empresas tecnológicas y la gestión del clima laboral

Empresas líderes en tecnología como Google y Zappos han implementado sistemas avanzados de gestión del clima laboral, utilizando encuestas de satisfacción en tiempo real para medir las necesidades de los empleados.

En Google, estas encuestas han permitido a la empresa ajustar constantemente sus políticas internas, promoviendo entornos de trabajo más colaborativos, creativos y flexibles. Por su parte, Zappos ha desarrollado un modelo basado en la cultura organizativa y el bienestar del empleado, lo que ha resultado en altos niveles de satisfacción y una mayor retención del talento (Psico-Smart, 2025).

6. Adobe y los programas de compensación flexible

Adobe ha sido un referente en la implementación de programas de compensación flexible, permitiendo a sus empleados elegir entre diferentes beneficios como formación, teletrabajo o incentivos económicos.

Los resultados han sido positivos: el 85% de los trabajadores reporta sentirse valorado y motivado gracias a estas políticas, lo que ha resultado en una reducción del 20% en la tasa de rotación. La compañía ha demostrado que invertir en políticas de bienestar laboral impacta directamente en la productividad y el compromiso de los empleados (Vorecol, 2025).

7. General Electric y la rotación de empleados

General Electric (GE) ha desarrollado programas internos de rotación de empleados como parte de su estrategia de desarrollo de talento. Estos programas permiten que los empleados adquieran experiencia en distintas áreas dentro de la empresa, fomentando la adaptabilidad y el crecimiento profesional.

Según datos internos, el 70% de los líderes actuales de GE han participado en al menos un programa de rotación, lo que indica que este enfoque contribuye a fortalecer el compromiso y mejorar la productividad. La empresa ha demostrado que brindar oportunidades de crecimiento interno no solo retiene el talento, sino que también mejora el rendimiento global de la organización (Vorecol, 2025).

8. El modelo de Jean-Pierre Delboulbe en la industria panadera

Jean-Pierre Delboulbe, un empresario panadero en Francia, implementó un modelo innovador de trabajo en su empresa: salarios base de 2.000 euros netos al mes, 10 semanas de vacaciones al año y una jornada de cuatro días sin reducción salarial.

A pesar de la reducción de horas trabajadas, su panadería logró producir 300 toneladas de pan al año y consolidarse como una de las más exitosas en su sector. La clave del éxito ha sido la motivación del equipo y la mejora en la calidad del trabajo, lo que demuestra que una mejor retribución y condiciones laborales pueden traducirse en mayor productividad y rentabilidad (Huffington Post, 2025).

Los casos de estudio presentados reflejan cómo diferentes empresas han logrado equilibrar satisfacción laboral y productividad mediante estrategias innovadoras y centradas en el bienestar de los empleados. Aunque cada empresa ha adoptado enfoques distintos según su sector y necesidades, todas coinciden en que la inversión en políticas de satisfacción laboral impacta positivamente en el rendimiento y la rentabilidad empresarial.

Por un lado, estrategias como la reducción de la jornada laboral sin pérdida salarial, implementada por Norteña Impermeabilizaciones y el modelo de Jean-Pierre Delboulbe, han demostrado que ofrecer más tiempo libre a los empleados no solo mejora su calidad de vida, sino que también puede incrementar la productividad y reducir la rotación.

Empresas como Ilunion y Gureak han apostado por la inclusión laboral y la diversidad, mostrando que un entorno equitativo y adaptado a diferentes perfiles de empleados genera mayor

compromiso, menor absentismo y mejores resultados financieros.

La flexibilidad en la retribución también ha sido clave en compañías como Cobee y Adobe, permitiendo a los empleados personalizar sus beneficios y sentirse más valorados. Este tipo de medidas ha demostrado ser una herramienta efectiva para atraer y retener talento, especialmente entre generaciones jóvenes.

Las grandes multinacionales tecnológicas como Google y Zappos han optado por sistemas de medición del clima laboral en tiempo real, asegurando que las decisiones empresariales se alineen con las necesidades de sus empleados. General Electric, por su parte, ha promovido la rotación interna de trabajadores, facilitando el desarrollo profesional y fortaleciendo el sentido de pertenencia dentro de la empresa.

En términos generales, estos casos confirman que las empresas que priorizan el bienestar de sus empleados experimentan mejoras en su productividad, estabilidad laboral y éxito empresarial. La relación entre satisfacción laboral y desempeño organizacional no es solo una teoría, sino una realidad comprobada en distintos sectores y modelos de negocio.

3.3. Encuesta sobre satisfacción laboral y productividad

3.3.1. Diseño y metodología de la encuesta

La presente encuesta fue diseñada con el propósito de evaluar la relación existente entre la satisfacción laboral de los empleados y su impacto en la productividad dentro del entorno empresarial. La investigación se llevó a cabo a través de un cuestionario estructurado, compuesto por preguntas de opción múltiple y escalas de Likert, con el fin de medir de manera precisa y cuantificable la percepción de los trabajadores respecto a su nivel de satisfacción y su influencia en el rendimiento laboral.

El objetivo principal de esta encuesta fue analizar diversos factores que inciden en la satisfacción laboral y cómo estos influyen en la motivación y productividad de los empleados. Para ello, se abordaron aspectos clave tales como las condiciones laborales, el equilibrio entre la vida personal y el trabajo, las oportunidades de desarrollo profesional, el reconocimiento dentro de la empresa y la calidad del ambiente laboral. A través de estos elementos, se buscó identificar las áreas de mejora en la gestión empresarial que permitan fortalecer la motivación de los trabajadores y optimizar su desempeño.

La población objetivo de este estudio estuvo conformada por profesionales de distintos sectores, incluyendo consultoría, banca de inversión, salud, servicios, tecnología y otros ámbitos laborales, con el propósito de obtener una visión integral de la relación entre satisfacción y productividad en diferentes entornos organizacionales. La recolección de datos se realizó a través de una encuesta en línea, asegurando la accesibilidad y facilitando la participación de un amplio grupo de empleados. Este método permitió obtener una muestra representativa que reflejara diversas experiencias y percepciones en torno a la satisfacción laboral.

Las variables consideradas en el diseño de la encuesta incluyeron la satisfacción general con el empleo, la valoración de los factores que contribuyen al bienestar laboral, la percepción del reconocimiento recibido por el trabajo desempeñado, la influencia del nivel de satisfacción en el rendimiento individual, la intención de cambio de empleo motivada por la insatisfacción y la percepción de los empleados sobre las estrategias empresariales dirigidas a mejorar el ambiente de trabajo. A través del análisis de estas variables, se logró una comprensión más detallada de los factores determinantes en la satisfacción laboral y su correlación con el nivel de productividad de los empleados.

3.3.2. Análisis e interpretación de los resultados

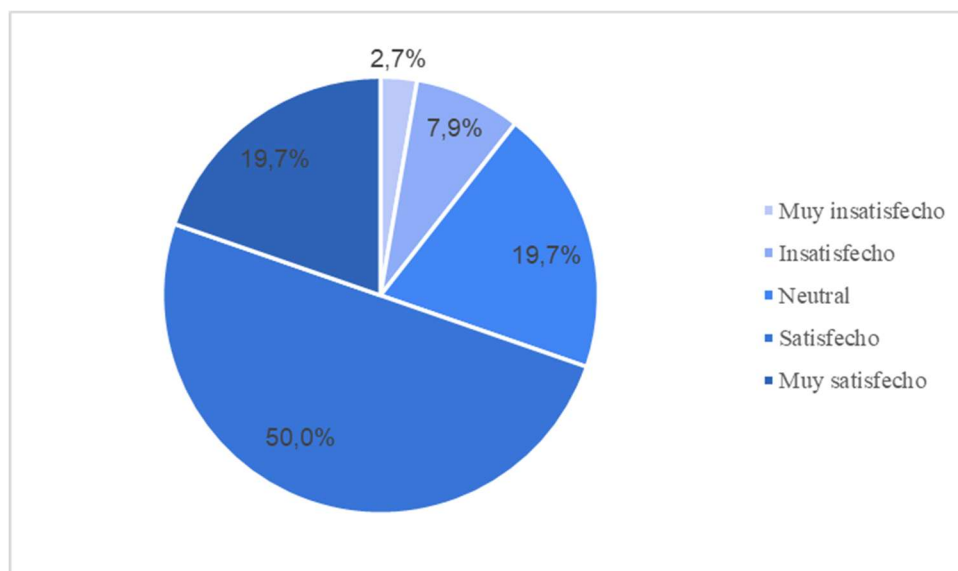
Los resultados de la encuesta ofrecen una visión detallada sobre la percepción de los empleados respecto a su nivel de satisfacción y su compromiso con la empresa. Se analizan las principales preocupaciones y expectativas de los encuestados en relación con su entorno laboral, así como la influencia de la satisfacción en su desempeño diario. Asimismo, se examina el grado de reconocimiento y valoración que sienten en sus puestos de trabajo, y cómo esto puede afectar su productividad y su decisión de permanecer en la organización.

El presente análisis también permitirá identificar patrones y tendencias entre los distintos grupos de encuestados. De esta manera, se podrán extraer conclusiones fundamentadas que sirvan como base para proponer estrategias efectivas de mejora en la gestión del talento y el clima organizacional.

A continuación, se presentan los resultados obtenidos en la encuesta junto con su interpretación, destacando aquellos factores que tienen un impacto directo en la satisfacción y productividad laboral.

La satisfacción laboral es un factor determinante en el desempeño y bienestar de los empleados dentro de una organización. Comprender el nivel de satisfacción general de los trabajadores permite evaluar la percepción que tienen sobre su entorno laboral y su impacto en la motivación y productividad.

Gráfico 2. Satisfacción general de los trabajadores

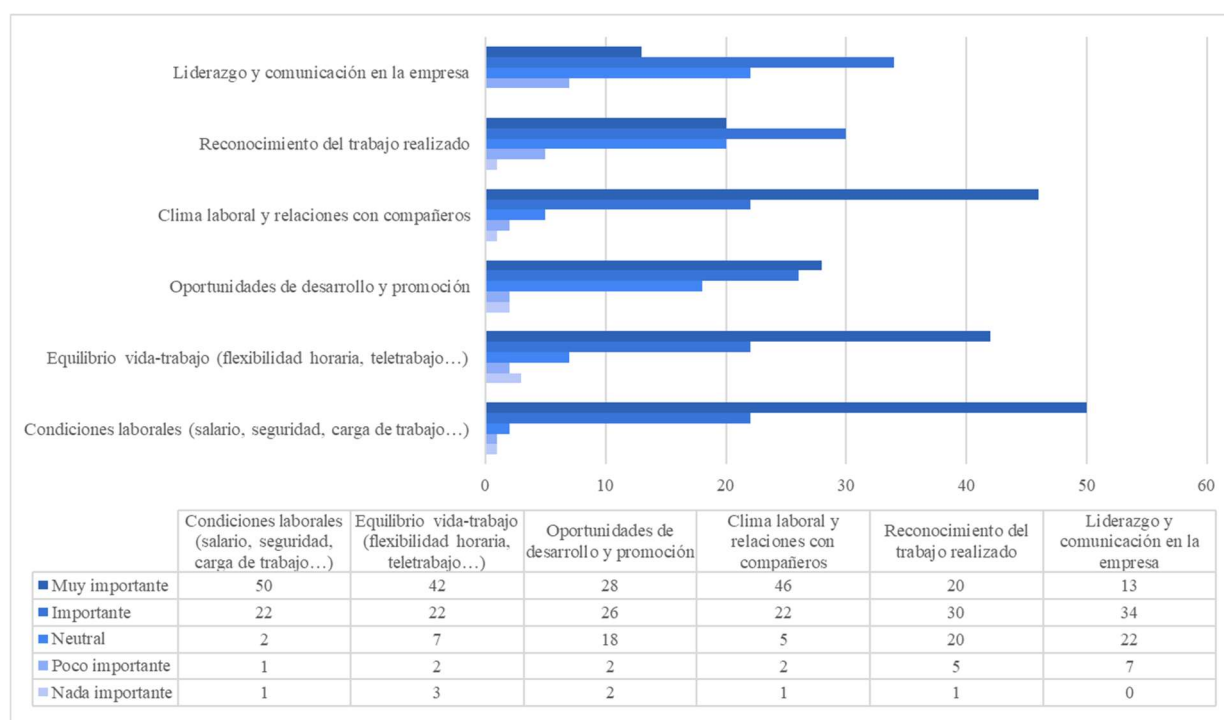


Fuente: Elaboración propia

El análisis de los datos refleja que la mayoría de los empleados (50%) se considera satisfecho con su trabajo, mientras que un 19,7% se siente muy satisfecho. Esto indica que un 69,7% de los trabajadores tiene una percepción positiva de su entorno laboral. No obstante, un 19,7% de empleados se mantiene en una posición neutral, lo que sugiere que podrían sentirse indiferentes o con falta de incentivos para mejorar su percepción sobre su empleo. En contraposición, un 7,9% se considera insatisfecho y un 2,7% muy insatisfecho, evidenciando la existencia de un grupo de empleados que no están conformes con sus condiciones laborales.

Identificar los factores que los empleados consideran esenciales para su satisfacción laboral permite comprender qué aspectos deben ser priorizados dentro de la organización. En el siguiente gráfico, se presentan 6 factores en los que los encuestados tienen que establecer una puntuación (“Nada importante”, “Poco importante”, “Neutral”, “Importante”, “Muy importante”).

Gráfico 3. Importancia de los factores en la satisfacción laboral

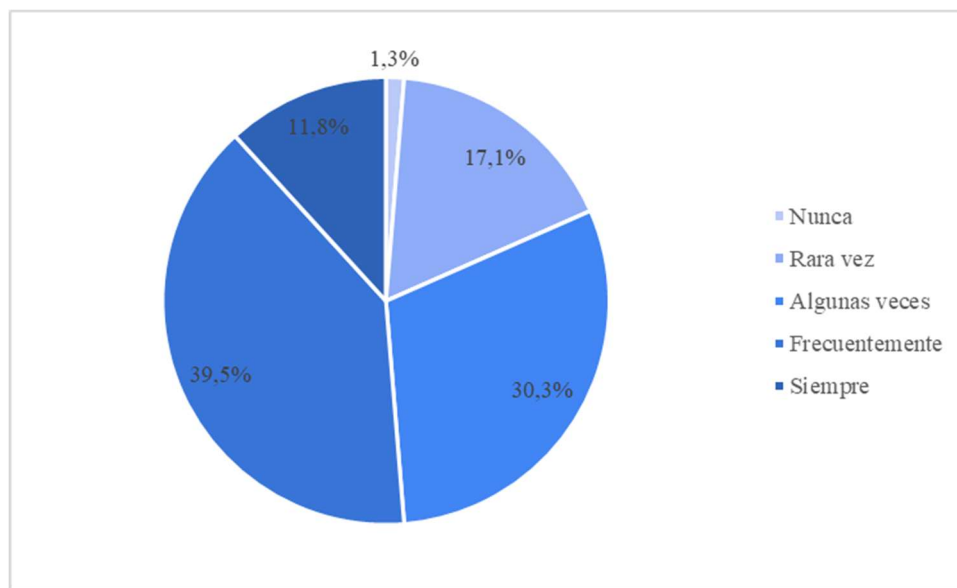


Fuente: Elaboración propia

El gráfico muestra que las condiciones laborales son el factor más importante para los trabajadores, seguido del clima laboral y relaciones con compañeros. Además, el equilibrio vida-trabajo, que incluye la flexibilidad horaria y el teletrabajo, también es un elemento clave en la percepción de satisfacción laboral. En menor medida, el reconocimiento del trabajo realizado y el liderazgo y comunicación en la empresa también son relevantes, aunque con un peso menor, ya que han sido calificados mayoritariamente como “Importante” y “Neutral”.

En tercer lugar, encontramos la percepción de reconocimiento en el trabajo, el cual es un elemento importante para la motivación y el compromiso de los trabajadores. Este gráfico muestra el sentimiento que tienen los encuestados acerca de la valoración que recibe su trabajo.

Gráfico 4. Percepción sobre la valoración de su trabajo



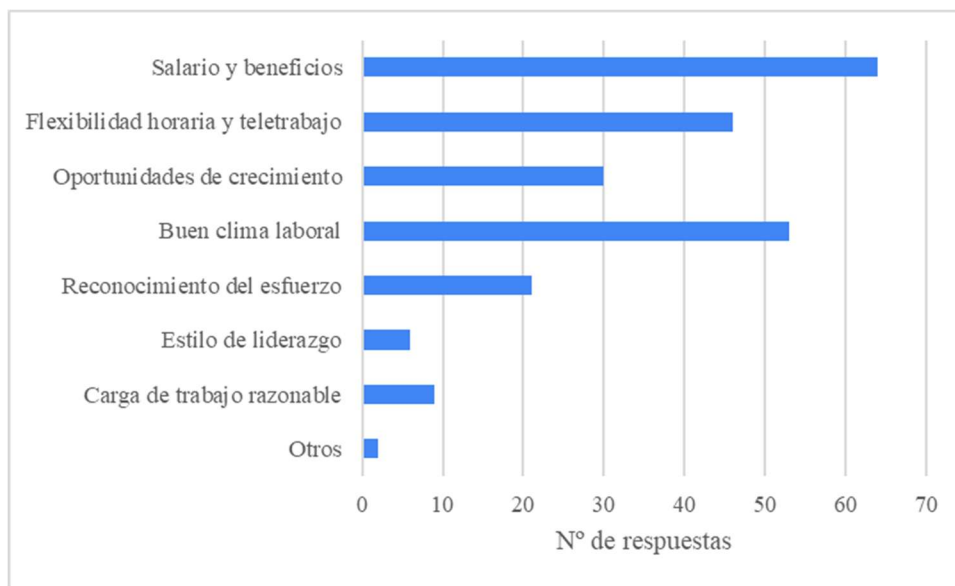
Fuente: Elaboración propia

Los resultados muestran que el 39,5% de los empleados sienten que su trabajo es valorado "algunas veces", lo que sugiere que el reconocimiento entre los encuestados es inconsistente. Mientras que un 30,3% afirma sentirse valorado frecuentemente, solo un 11,8% dice sentirse siempre valorado, lo que indica que una parte considerable de los empleados no percibe un reconocimiento constante. En el extremo opuesto, un 17,1% de los encuestados siente que rara vez se les reconoce su esfuerzo, y un 1,3% afirma que nunca se siente valorado.

Estos datos muestran que casi la mitad de los encuestados no suelen percibir que su trabajo sea valorado de manera continua, lo que subraya la importancia de las retribuciones a los empleados o la comunicación efectiva, para que estos se sientan bien valorados dentro de la empresa.

Evaluar los factores que más influyen en la satisfacción laboral permite a las empresas diseñar estrategias que impacten directamente en la percepción y bienestar de los empleados.

Gráfico 5. Factores más influyentes en la satisfacción laboral

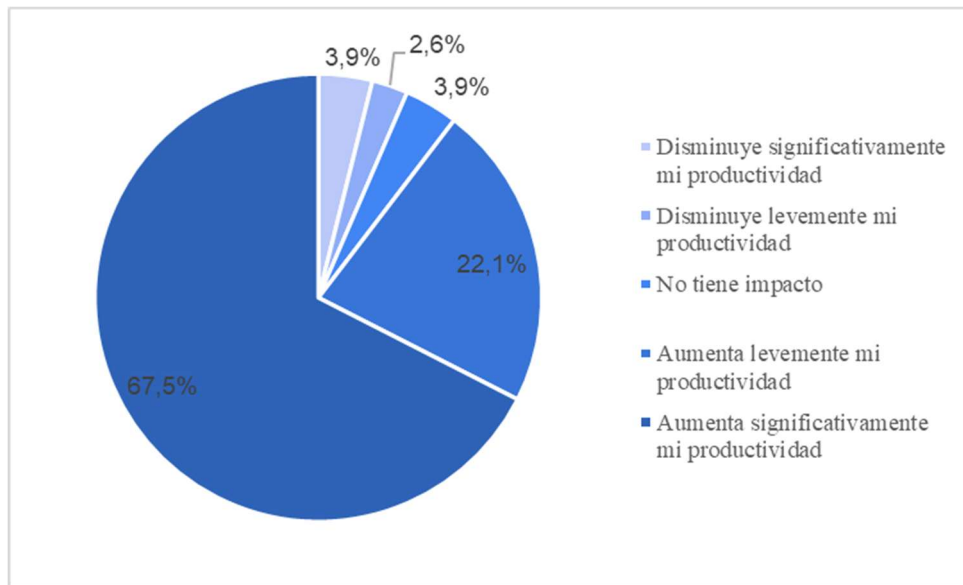


Fuente: Elaboración propia

El gráfico muestra que el salario y beneficios junto con el buen clima laboral y la flexibilidad horaria y el teletrabajo son los tres factores que más influyen la satisfacción laboral de los encuestados. Sin embargo, las oportunidades de crecimiento, el reconocimiento del esfuerzo o el estilo de liderazgo no tienen tanta influencia. Estos resultados nos llevan a la conclusión de que los factores sociales tienen mayor repercusión que los aspectos que tienen que ver con la filosofía o el funcionamiento de las empresas.

La satisfacción laboral de los empleados tiene una influencia directa en el rendimiento laboral de estos y, por ello, los encuestados fueron preguntados de qué manera afectaba la satisfacción a su productividad.

Gráfico 6. Influencia de la satisfacción en su rendimiento laboral



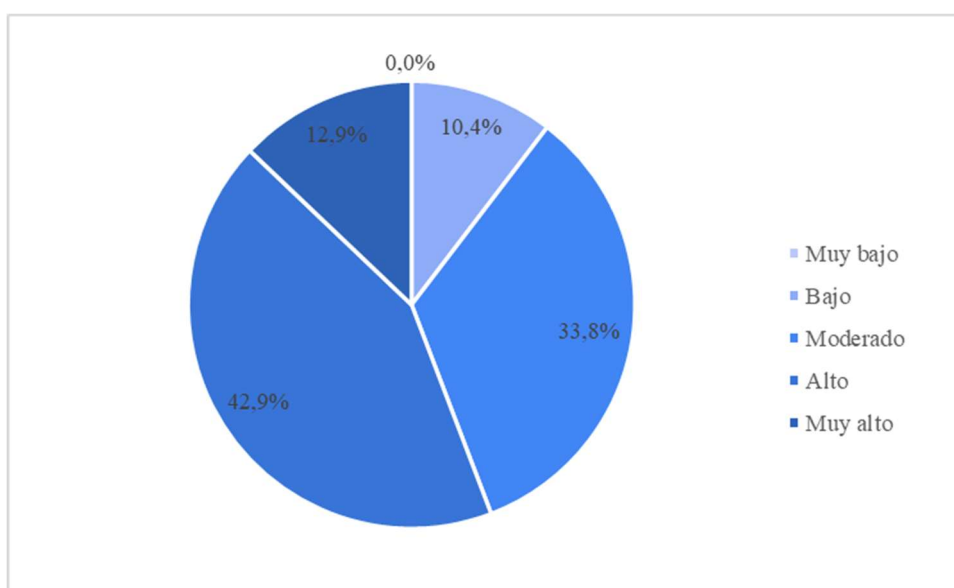
Fuente: Elaboración propia

Los datos reflejan que la gran mayoría de los encuestados reconoce un impacto positivo de la satisfacción en su productividad. Un 67,5% afirma que su productividad aumenta significativamente cuando se siente satisfecho, mientras que un 22,1% indica que mejora levemente. Esto demuestra que los empleados que trabajan en entornos laborales positivos tienden a ser más eficientes y comprometidos con sus tareas.

Estos hallazgos refuerzan la idea de que las empresas deben priorizar estrategias que promuevan el bienestar de sus empleados, tales como la mejora del clima organizacional, la comunicación efectiva y la implementación de programas de reconocimiento. Dado que más del 89% de los encuestados percibe que la satisfacción aumenta su productividad, queda claro que invertir en la satisfacción laboral no solo favorece el bienestar de los empleados, sino que también mejora el rendimiento y la eficiencia general de la empresa.

Siguiendo con otro aspecto fundamental, nos encontramos con la motivación en el entorno laboral, la cual tiene un impacto directo en la productividad y el compromiso de los empleados con la organización.

Gráfico 7. Motivación en el trabajo

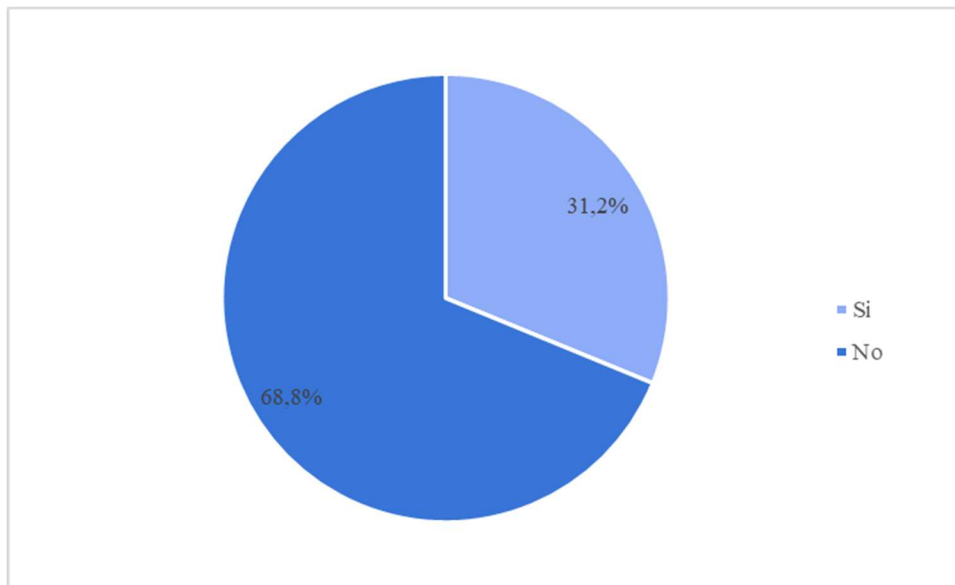


Fuente: Elaboración propia

Los resultados reflejan que el 42,9% de los empleados reporta un nivel alto de motivación, y el 12,9% un nivel muy alto, mientras que un 33,8% tiene un nivel moderado. Sin embargo, un 10,4% presenta un nivel bajo de motivación, lo que sugiere que un grupo de empleados podría no encontrar suficientes incentivos dentro de su entorno laboral para desempeñar sus funciones de manera eficiente. Un aspecto a tener en cuenta es que ninguno de los encuestados ha declarado tener un nivel muy bajo de motivación. Sin embargo, casi la mitad de los participantes admiten necesitar una mejora en su nivel de motivación, lo que sugiere a las empresas la necesidad de retribuciones personalizadas e incentivos para lograr una mayor motivación de sus empleados y, por tanto, un mayor nivel de productividad.

El nivel de satisfacción laboral también influye en la intención de los empleados de permanecer en la organización o buscar nuevas oportunidades.

Gráfico 8. Consideración de un cambio de empleo

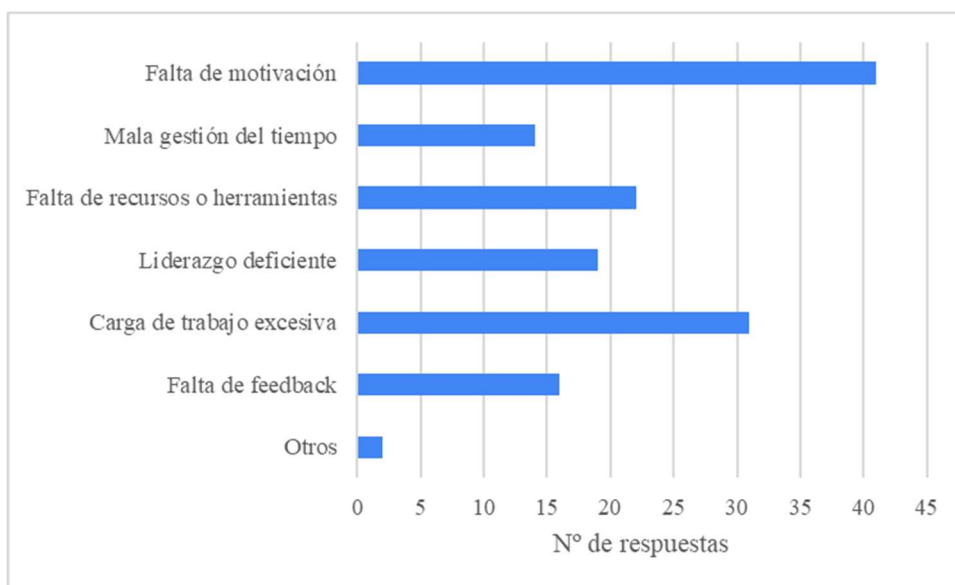


Fuente: Elaboración propia

A partir de estos resultados, podemos afirmar que, pese a posibles necesidades de los trabajadores, nivel de satisfacción general o motivación laboral, solo un 31,2% ha considerado un cambio de empleo en el último año.

Por otro lado, tenemos un gráfico que nos muestra las principales barreras que afectan a la productividad laboral.

Gráfico 9. Obstáculos que afectan a la productividad

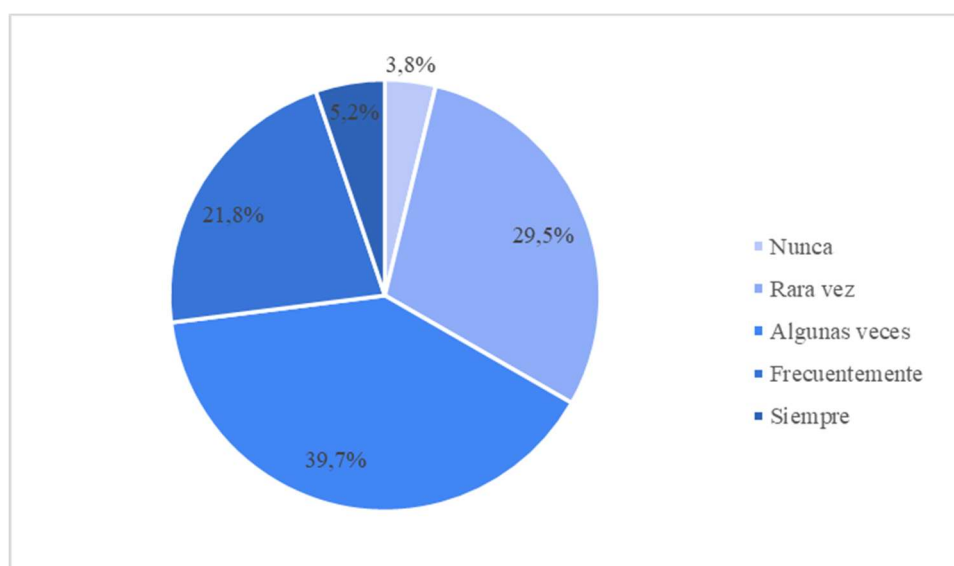


Fuente: Elaboración propia

Según el gráfico, podemos observar como la falta de motivación y la excesiva carga de trabajo son claramente los dos factores más señalados por los participantes, los cuales pueden afectar al desempeño de las funciones del trabajador dentro de una empresa. A pesar de que la carga de trabajo excesiva no sea un aspecto fácil de remediar, otros como la falta de motivación o la falta de feedback si son elementos esenciales que una organización pueda mejorar a través de una buena comunicación y escucha activa con el empleado.

El grado en el que las empresas aplican estrategias para mejorar la satisfacción laboral tiene un impacto directo en la percepción y compromiso de los empleados.

Gráfico 10. Implementación de estrategias para mejorar la satisfacción por parte de su empresa

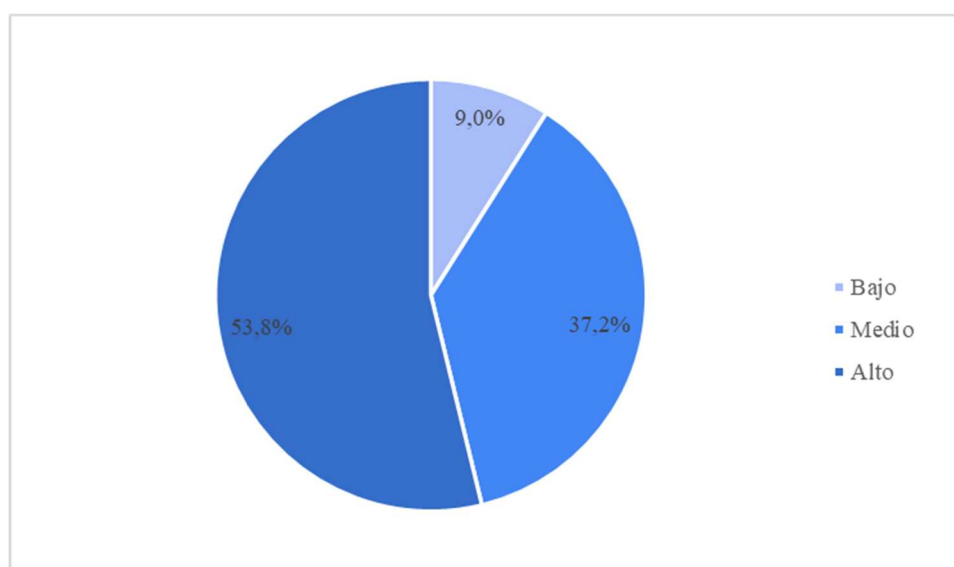


Fuente: Elaboración propia

Los resultados revelan que un 29,3% de los trabajadores considera que su empresa nunca implementa estrategias para mejorar la satisfacción laboral, mientras que un 39,7% afirma que esto ocurre rara vez. Solo un 5,2% cree que su empresa siempre toma medidas en este sentido, lo que sugiere que muchas organizaciones carecen de estrategias claras para promover el bienestar de los empleados.

Por último, se analiza el compromiso organizacional, que es un indicador clave del grado en el que los empleados se identifican con los valores y objetivos de la empresa, un aspecto clave para la productividad de una organización.

Gráfico 11. Compromiso con la empresa



Fuente: Elaboración propia

En este caso, el 53,8% de los empleados presentan un alto nivel de compromiso con la empresa, mientras que un 37,2% lo considera medio y solo un 9% lo califica como bajo. Aunque la mayoría de los empleados están comprometidos con su organización, existe una proporción significativa que no muestra un vínculo sólido, lo que podría afectar a la retención y productividad a largo plazo.

4. Propuesta de estrategias

4.1. Estrategias para mejorar la satisfacción laboral

La satisfacción laboral es un elemento crucial en la gestión de talento dentro de cualquier organización, ya que influye directamente en la motivación, el compromiso y la productividad de los empleados. Numerosos estudios han demostrado que un entorno de trabajo positivo y políticas organizacionales que fomenten el bienestar pueden reducir la rotación, mejorar el desempeño individual y fortalecer la cultura corporativa. Sin embargo, en un mundo laboral en constante evolución, es fundamental adoptar estrategias innovadoras que permitan a las empresas adaptarse a las nuevas expectativas y necesidades de sus trabajadores.

En la actualidad, factores como la digitalización, la globalización y los cambios en los modelos de trabajo han generado desafíos significativos para las empresas en términos de gestión de

recursos humanos. La búsqueda del equilibrio entre la vida personal y laboral, la demanda de mayor flexibilidad y la necesidad de reconocimiento son algunos de los aspectos clave que influyen en la satisfacción laboral. Frente a estos retos, las organizaciones deben implementar estrategias eficaces que no solo mejoren la experiencia del empleado, sino que también contribuyan al éxito empresarial.

Este apartado presenta una serie de estrategias diseñadas para potenciar la satisfacción laboral y, en consecuencia, la productividad de los empleados. Estas iniciativas están fundamentadas en investigaciones recientes y en la aplicación de modelos innovadores que han demostrado su eficacia en distintas empresas y sectores. Desde programas de reconocimiento hasta la implementación de políticas de retribución flexible y gamificación en el entorno laboral, estas estrategias ofrecen un enfoque integral para mejorar el bienestar de los trabajadores y consolidar un entorno de trabajo más eficiente y sostenible.

1. Programas de reconocimiento y recompensas

El reconocimiento del esfuerzo y la contribución de los empleados es un factor clave para mantener la motivación y satisfacción en el trabajo. Más allá de bonificaciones económicas, estrategias innovadoras como los programas de reconocimiento entre empleados han demostrado ser altamente efectivos. Según un estudio de Vorecol (2025), permitir que los trabajadores otorguen créditos de reconocimiento a sus compañeros fortalece el sentido de pertenencia y fomenta una cultura de gratitud dentro de la organización. Además, la implementación de plataformas digitales de reconocimiento permite visibilizar logros en tiempo real, promoviendo una dinámica positiva y motivadora en el equipo.

2. Gamificación en el entorno laboral

La gamificación, es decir, la aplicación de dinámicas de juego en el trabajo, ha emergido como una estrategia efectiva para mejorar la satisfacción laboral y la productividad. Empresas que han incorporado mecánicas de juego en sus procesos, como desafíos internos, sistemas de puntos y rankings, han reportado incrementos en el compromiso y motivación de sus empleados (HumanSmart, 2025). Este enfoque no solo incrementa el entusiasmo y la competitividad saludable entre los empleados, sino que también refuerza el aprendizaje y el desarrollo de habilidades en el entorno laboral.

3. Estrategias de comunicación y clima laboral

Un ambiente laboral positivo y una comunicación efectiva dentro de la empresa pueden impactar significativamente en la satisfacción de los empleados. Un estudio de Unión Soluciones (2024) destaca la importancia de la escucha activa como herramienta para reducir la desmotivación laboral. Esto implica la creación de canales estructurados para que los empleados puedan expresar inquietudes, sugerencias y recibir retroalimentación de manera transparente. La implementación de reuniones periódicas de feedback y encuestas de clima laboral en tiempo real han demostrado ser medidas eficaces para mejorar el sentido de inclusión y bienestar dentro de la organización.

4. Flexibilidad y personalización de la retribución

Más allá de los modelos tradicionales de compensación, la retribución flexible ha cobrado relevancia como una herramienta para incrementar la satisfacción laboral. Vorecol (2025) señala que otorgar a los empleados la posibilidad de elegir cómo estructurar parte de su compensación, ya sea en beneficios como seguros médicos, formación profesional, vales de alimentación o transporte, contribuye significativamente a su motivación y percepción de bienestar dentro de la empresa. Esta estrategia no solo aumenta la satisfacción individual, sino que también favorece la retención del talento al ofrecer condiciones adaptadas a las necesidades de cada trabajador.

5. Fomento de la diversidad e inclusión

Promover una cultura empresarial basada en la diversidad e inclusión es un elemento clave para mejorar la satisfacción laboral. Empresas que han integrado estrategias para valorar la diversidad de ideas, experiencias y antecedentes culturales han reportado mejoras en el compromiso de sus empleados (HumanSmart, 2025). Implementar políticas de contratación inclusiva, formación en diversidad y creación de grupos de afinidad dentro de la empresa refuerza el sentido de pertenencia y la equidad organizacional, lo que se traduce en un mejor ambiente laboral y mayor productividad.

Estas estrategias ofrecen nuevas herramientas para potenciar la satisfacción laboral dentro de las organizaciones, alineándose con las necesidades cambiantes del mercado laboral y fortaleciendo el bienestar de los empleados.

4.2. Impacto potencial en la productividad empresarial

Las estrategias propuestas para mejorar la satisfacción laboral, tales como el reconocimiento, la gamificación, la comunicación efectiva o la flexibilidad, no solo tienen una base teórica sólida, sino que también se ven reforzadas por los resultados empíricos obtenidos en este estudio. La encuesta realizada muestra que un 89,6% de los encuestados considera que su productividad mejora cuando se sienten satisfechos en el trabajo, lo que indica una relación clara y directa entre el bienestar laboral y el rendimiento.

Por ejemplo, en relación con los programas de reconocimiento, el 39,5% de los empleados encuestados señala que solo “a veces” siente que su trabajo es valorado, y un 18,4% indica que rara vez o nunca recibe reconocimiento. Esto sugiere que mejorar los mecanismos de reconocimiento podría traducirse en un impacto inmediato en la motivación y, por tanto, en la productividad. Casos como el de Adobe, donde se ha implementado un sistema de compensación flexible y personalizada, demuestran que el 85% de sus empleados se siente más motivado, lo que ha derivado en una reducción del 20% en la rotación (Vorecol, 2025).

Asimismo, la gamificación en el entorno laboral se alinea con el hecho de que un 42,9% de los encuestados declara tener un nivel alto de motivación, mientras que un 33,8% lo sitúa en un nivel moderado. Este margen revela un amplio espacio de mejora, donde dinámicas innovadoras pueden contribuir significativamente al aumento del compromiso. Según Psico-Smart (2025), la aplicación de estrategias de gamificación puede aumentar la productividad en más de un 20%, al generar un entorno más dinámico y participativo.

En cuanto a la flexibilidad laboral, la encuesta muestra que esta es una de las tres variables más valoradas por los trabajadores, junto con el salario y el buen clima laboral. Iniciativas como las de Norteña Impermeabilizaciones, que implementó la semana laboral de cuatro días, han generado un aumento del 12% en la productividad (Cadena SER, 2025), mientras que en el caso de Jean-Pierre Delboulbe, el modelo de mayor descanso y mejor retribución ha demostrado ser igualmente efectivo en el sector artesanal.

Por otra parte, la comunicación y el clima organizacional, señalados como relevantes por el 50% de los encuestados, también emergen como factores con un alto potencial de mejora. En empresas como Google y Zappos, el uso de encuestas de clima en tiempo real ha permitido una adaptación constante a las necesidades de los empleados, fortaleciendo el compromiso e impulsando el rendimiento en equipos de alta innovación (Psico-Smart, 2025).

Finalmente, el fomento de la diversidad e inclusión, como se observa en Ilunion o Gureak, no solo genera un entorno más justo, sino que se traduce en resultados empresariales positivos. Ilunion, por ejemplo, aumentó su plantilla en 3.000 empleados y superó los 1.300 millones de euros en ventas (El País, 2024), demostrando que una estrategia centrada en las personas puede ser también altamente rentable.

En definitiva, los datos empíricos obtenidos en este estudio respaldan que la implementación efectiva de estrategias centradas en el bienestar del empleado tiene un impacto potencial claro en la productividad. Las empresas que integran estas prácticas de forma coherente y sostenida tienden a lograr mejores resultados económicos, menor rotación, mayor compromiso y una cultura organizacional más sólida, alineando los intereses del capital humano con los objetivos estratégicos de la organización.

5. Conclusiones

5.1. Hallazgos principales del estudio

El presente estudio ha permitido profundizar en la relación entre la satisfacción laboral y la productividad empresarial, confirmando que el bienestar de los empleados influye de manera directa en su desempeño y compromiso con la organización. A partir del análisis teórico, el estudio de casos y los resultados de la encuesta aplicada, se han identificado los principales factores que afectan la satisfacción laboral, destacando la importancia del clima organizacional, el reconocimiento, la flexibilidad laboral, la retribución y las oportunidades de crecimiento profesional.

Los datos obtenidos reflejan que una mayor satisfacción laboral está asociada con una mayor motivación, menor intención de rotación y mejor desempeño en las tareas asignadas. En particular, la flexibilidad horaria, el buen ambiente laboral y el reconocimiento del esfuerzo emergen como factores clave para fomentar la satisfacción de los empleados. Asimismo, se evidencia que las empresas que no implementan estrategias de mejora en este ámbito corren el riesgo de enfrentar mayores tasas de rotación y menor compromiso organizacional.

Además, la investigación ha demostrado que las empresas que invierten en el bienestar de sus empleados obtienen beneficios tangibles en términos de productividad, innovación y retención del talento. Estrategias como la gamificación, el reconocimiento continuo y la inclusión laboral

han demostrado tener un impacto positivo en el desempeño empresarial, lo que subraya la importancia de desarrollar programas efectivos en este sentido.

5.2. Recomendaciones para empresas

A partir de los hallazgos obtenidos, se proponen una serie de recomendaciones para que las empresas puedan mejorar la satisfacción laboral y, en consecuencia, potenciar su productividad:

1. Fomentar un clima organizacional positivo: Crear un ambiente de trabajo basado en la comunicación abierta, la colaboración y la confianza mutua, asegurando que los empleados se sientan valorados y escuchados.
2. Implementar programas de reconocimiento: Establecer mecanismos de reconocimiento, tanto monetarios como no monetarios, para destacar el esfuerzo y los logros de los empleados, reforzando su motivación y sentido de pertenencia.
3. Ofrecer flexibilidad laboral: Adaptar modelos de trabajo que permitan a los empleados equilibrar su vida personal y profesional, incluyendo opciones de teletrabajo, horarios flexibles y beneficios personalizados.
4. Promover oportunidades de desarrollo profesional: Brindar capacitaciones, planes de carrera y mentoría que permitan a los empleados crecer dentro de la organización y aumentar su compromiso con la empresa.
5. Aplicar estrategias de gamificación y participación activa: Integrar elementos lúdicos y de competitividad sana en las actividades laborales para mejorar la motivación y el rendimiento de los empleados.
6. Garantizar equidad y diversidad en el lugar de trabajo: Implementar políticas de inclusión y diversidad que fomenten un entorno laboral equitativo, donde todos los empleados se sientan respetados y valorados.
7. Optimizar la carga de trabajo y mejorar la gestión del tiempo: Revisar la distribución de tareas para evitar sobrecargas laborales y proporcionar herramientas que ayuden a gestionar mejor el tiempo de trabajo.
8. Medir y evaluar la satisfacción laboral de manera periódica: Realizar encuestas y sesiones de retroalimentación para identificar áreas de mejora y ajustar estrategias según las necesidades de los empleados.

5.3. Perspectivas futuras y oportunidades de mejora

Mirando hacia el futuro, el impacto de la satisfacción laboral en la productividad continuará siendo un área clave de estudio y desarrollo para las empresas. La evolución del mercado laboral y los avances tecnológicos permitirán explorar nuevas estrategias para mejorar el bienestar de los empleados, desde el uso de inteligencia artificial en la gestión de recursos humanos hasta la personalización de beneficios y planes de carrera adaptados a las necesidades individuales.

Las organizaciones que prioricen la satisfacción laboral como un eje estratégico podrán diferenciarse en un entorno cada vez más competitivo, atrayendo y reteniendo talento altamente calificado. En este sentido, la creación de entornos laborales más inclusivos, flexibles y colaborativos representará una ventaja competitiva para aquellas empresas que busquen optimizar su productividad y sostenibilidad en el tiempo.

Finalmente, la implementación de modelos de trabajo híbridos, la promoción del bienestar emocional y la innovación en los procesos de gestión del talento se presentan como oportunidades clave para potenciar la relación entre satisfacción laboral y productividad. La adaptabilidad y la capacidad de innovación serán elementos esenciales para garantizar que las empresas sigan evolucionando y generando entornos laborales que impulsen el crecimiento tanto de la organización como de sus empleados.

6. Bibliografía

Angulo de los Ríos, A. (2021). *Aplicación de la Pirámide de Maslow a la actualidad* [Trabajo de Fin de Grado, Universidad Miguel Hernández de Elche].

Avendaño Castro, W. R., Luna Pereira, H. O., & Rueda Vera, G. (2021). *Satisfacción laboral de los docentes: Un análisis desde los factores extrínsecos e intrínsecos*. *Revista Venezolana de Gerencia*, 26(Especial 5), 90-121.

Bakker, A. B., Demerouti, E., Sanz-Vergel, A., & Rodríguez-Muñoz, A. (2023). La teoría de las demandas y recursos laborales: nuevos desarrollos en la última década. *Journal of Work and Organizational Psychology*, 39(3), 157-167.

Butler, J., Czerwinski, M., Iqbal, S., Jaffe, S., Nowak, K., Peloquin, E., & Yang, L. (2021). Personal Productivity and Well-being -- Chapter 2 of the 2021 New Future of Work Report. *arXiv preprint arXiv:2103.02524*.

Cadena SER. (2025). *Gureak celebra 50 años de inclusión y crecimiento con 6.101 empleados y 250 millones en facturación*. <https://cadenaser.com/euskadi/2025/03/06/gureak-celebra-50-anos>

Cadena SER. (2025). *Norteña: Un año después, 12% más de rentabilidad con la semana laboral de cuatro días*. <https://cadenaser.com/castillayleon/2025/01/21/nortena-un-ano-despues>

Cameron, K. S., & Quinn, R. E. (2006). *Diagnosing and changing organizational culture: Based on the competing values framework* (Rev. ed.). Jossey-Bass.

Daneshmandi, F., Hessari, H., Nategh, T., & Bai, A. (2023). Examining the Influence of Job Satisfaction on Individual Innovation and Its Components: Considering the Moderating Role of Technostress. *arXiv preprint arXiv:2310.13861*.

Deloitte. (2024). *Tendencias Globales de Capital Humano 2024: Prosperar más allá de las fronteras*. Deloitte Insights.

El País. (2024). *Ilunion suma 3.000 empleados y sigue contratando*. <https://elpais.com/economia/negocios/2024-12-03/ilunion>

El País. (2025). *Borja Aranguren: “Hemos empoderado a los empleados para que decidan en qué usan sus beneficios”*. <https://elpais.com/suscripciones/profesional/2025-03-12/borja-aranguren>

Gallup (2022, 15 agosto). *Estudio Gallup 2022: trabajo, oportunidades y desafíos, opinan los expertos Vol. I*. RH Management.

García-Martínez, E. J., García-Álvarez, A. D., & Suárez Jiménez, R. del C. (2022). Influencia de la satisfacción laboral en la productividad. *Publicaciones e Investigación*, 16(2).

Gargallo Castel, A. F. (s.f.). *La satisfacción laboral y sus determinantes en las cooperativas*. [Artículo académico].

González, G. T. (2013, 2 de septiembre). *La pirámide de Maslow: ¿qué es y cómo funciona?* BBC Mundo.

Greenberg, J. (1987). *A taxonomy of organizational justice theories*.

Harter, J. K., Schmidt, F. L., & Keyes, C. L. M. (2003). *Well-being in the workplace and its relationship to business outcomes: A review of the Gallup studies*. En C. L. M. Keyes & J. Haidt (Eds.), *Flourishing: The positive person and the good life* (pp. 205-224). American Psychological Association.

Hernández-Zamora, M. Z., Vargas Salgado, M. M., & Máynez-Guaderrama, A. I. (2019). *Impacto de la justicia organizacional en la satisfacción laboral de los empleados del sector automotriz*. Universidad Autónoma de Ciudad Juárez.

Herzberg, F. (1968). *One More Time: How Do You Motivate Employees?* Harvard Business Review, 46(1), 53-62.

Huffington Post. (2025). *Da 2.000 euros de sueldo base y 10 semanas de vacaciones: empresario asombra al mundo con su modelo de éxito*. <https://www.huffingtonpost.es/life>

HumanSmart. (2025). *Las estrategias más innovadoras para motivar a los empleados y aumentar su productividad*. HumanSmart. Recuperado de <https://humansmart.com.mx/articulos/articulo-cuales-son-las-estrategias-mas-innovadoras-para-motivar-a-los-empleados-y-aumentar-su-productividad-50381>

Instituto Nacional de Seguridad e Higiene en el Trabajo (INSHT). (1996). *NTP 394: Satisfacción laboral: escala general de satisfacción*. Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales.

Jaime-Páez, L., Luzardo, M., & De Rojas, M. (2018). Factores que inciden en la productividad laboral del sector manufacturero venezolano. *Revista Venezolana de Gerencia*, 23(84), 1110–1129.

López Chanez, F. J., Casique Guerrero, A., & Ferrer Guerra, J. (2023). *La satisfacción hacia el trabajo. Un análisis basado en las teorías de las expectativas y de equidad*. Instituto Tecnológico de Celaya, Departamento de Ciencias Económico Administrativas.

López Saldaña, C. P., Peña Cárdenas, M. C., & Chávez Macías, A. G. (2021). *Satisfacción laboral: Factores intrínsecos y extrínsecos del trabajador*. Vincul@rte Efan, 7(2), 1142-1152.

Maslow, A. H. (1943). *A Theory of Human Motivation*. *Psychological Review*, 50(4), 370–396.

Medina-Garrido, J. A., Biedma-Ferrer, J. M., & Bogren, M. (2023). Organizational support for work-family life balance as an antecedent to the well-being of tourism employees in Spain. *arXiv preprint arXiv:2311.14009*.

Morata Velaz, M. (2021). *Cuáles son los factores que mejoran la satisfacción laboral en los empleados/as del sector de la moda*. [Trabajo de fin de máster, Universitat Oberta de Catalunya].

Naval Torres, S., & Morales Cieza, I. (2021). Satisfacción laboral y su relación con la productividad de los trabajadores de la UGEL Santa Cruz, de la ciudad de Cajamarca, año 2021. *Tribunal. Revista en Ciencias de la Educación y Ciencias Jurídicas*, 1(2), 123-134.

OECD. (2015). *OECD Compendium of Productivity Indicators 2015*. OECD Publishing.

Psico-Smart. (2025). *Casos de éxito de empresas que transformaron su clima laboral mediante software de gestión de encuestas de satisfacción*. <https://psico-smart.com/articulos>

Psico-Smart. (2025). *Innovative strategies in employee experience and productivity*. Psico-Smart Research. Recuperado de <https://psico-smart.com>

Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2021). *Comportamiento organizacional* (17ª ed., L. E. Pineda Ayala, Trad.). Pearson.

Russo, D., Hanel, P. H. P., & van Berkel, N. (2023). Understanding developers well-being and productivity: A 2-year longitudinal analysis during the COVID-19 pandemic. *ACM Transactions on Software Engineering and Methodology*, 32(4), Article 111.

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*.

Solís Granda, L. E., & Burgos Villamar, I. S. (2023). Salario emocional en la satisfacción laboral de empleados de PYMES. Revisión bibliográfica. *PODIUM*, (43), 163–176.

Spector, P. E. (1997). *Job Satisfaction: Application, Assessment, Causes and Consequences*. SAGE Publications.

Syverson, C. (2010). *What determines productivity?* (NBER Working Paper No. 15712). National Bureau of Economic Research.

Unión Soluciones. (2024). *Impulsa tu empresa: Estrategias efectivas para mejorar el clima laboral*. Unión Soluciones. Recuperado de <https://www.unionsoluciones.com/2024/02/29/impulsa-tu-empresa-estrategias-efectivas-para-mejorar-el-clima-laboral>

Vargas Vega, T. de J., Vizzuett Balderas, V., Amador Montiel, E., Becerra Córdova, L. E., & Villegas González, E. (2018). Influencia de la satisfacción laboral en la productividad. *Teuken Bidikay*, 9(13), 129–153.

Vorecol. (2025). *Casos de éxito de empresas que han implementado con éxito programas de rotación de empleados*. <https://vorecol.com/es/articulos>

Vorecol. (2025). *Casos de éxito de empresas que implementaron programas de compensación flexible*. <https://vorecol.com/es/articulos>

7. Anexo

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, Álvaro Alonso-Viguera de Dueñas, estudiante de Doble Grado en Administración y Dirección de Empresas y Business Analytics de la Universidad Pontificia Comillas al presentar mi Trabajo Fin de Grado titulado "Análisis de la Relación entre Satisfacción Laboral y Productividad en Entornos Empresariales", 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:

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. **Corrector de estilo literario y de lenguaje:** Para mejorar la calidad lingüística y estilística del texto.
5. **Revisor:** Para recibir sugerencias sobre cómo mejorar y perfeccionar el trabajo con diferentes niveles de exigencia.
6. **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: 24 de marzo de 2025

Firma:

A handwritten signature in black ink, consisting of several overlapping loops and strokes, appearing to be a stylized 'M' or similar character.

Preguntas que componen la encuesta

1. Edad
2. Género
3. Sector en el que trabaja
4. ¿Cómo calificaría su satisfacción general con su trabajo?
5. ¿Qué importancia tienen los siguientes factores en su satisfacción laboral?
6. ¿Siente que su trabajo es valorado en la empresa?
7. ¿Qué factores considera más influyentes en su satisfacción laboral?
8. ¿Cómo influye su nivel de satisfacción en su rendimiento laboral?
9. ¿Cómo calificaría su nivel de motivación en el trabajo?
10. ¿Ha considerado cambiar de empleo en el último año debido a insatisfacción laboral?
11. ¿Cuál es el principal obstáculo que afecta su productividad?
12. ¿Cree que su empresa implementa estrategias para mejorar la satisfacción laboral?
13. ¿Cómo describiría su compromiso con la empresa?