



FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

## **SATISFACCIÓN LABORAL DE LOS EMPLEADOS: CASO DEOLEO**

Autor: Luna Molerés Bel

5º E3

Dirección de RRHH

Madrid

Marzo 2026

# ÍNDICE

## 1. RESUMEN

## 2. INTRODUCCIÓN

- 2.1 La satisfacción laboral en la gestión empresarial contemporánea
- 2.2 Deoleo como multinacional del sector alimentario: relevancia del caso
- 2.3 Objetivos del estudio y estructura del trabajo

## 3. OBJETO Y ALCANCE DEL ESTUDIO

- 3.1 Definición del objeto de análisis en Deoleo
- 3.2 Preguntas de investigación
- 3.3 Alcance y delimitación del estudio (ámbito geográfico, temporal y organizativo)

## 4. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

- 4.1 Diseño de investigación y enfoque metodológico
- 4.2 Fuentes de información y técnicas de recogida de datos
- 4.3 Procedimiento de análisis de la información
- 4.4 Limitaciones y consideraciones metodológicas

## 5. MARCO TEÓRICO

- 5.1 Satisfacción laboral: concepto y dimensiones principales
  - 5.1.1 Definiciones de satisfacción laboral
  - 5.1.2 Modelos teóricos clásicos y contemporáneos de satisfacción laboral
- 5.2 Cultura organizativa, clima laboral y satisfacción
  - 5.2.1 Cultura organizativa: concepto y componentes
  - 5.2.2 Clima laboral y su relación con la satisfacción de los empleados
- 5.3 Gestión de personas en empresas multinacionales
  - 5.3.1 Especificidades de la gestión de recursos humanos en contextos internacionales
  - 5.3.2 Factores que influyen en la satisfacción laboral en organizaciones multinacionales

## 6. ANÁLISIS DEL CASO DEOLEO

- 6.1 Deoleo: perfil corporativo
  - 6.1.1 Origen, evolución y posicionamiento en el mercado
  - 6.1.2 Presencia internacional, estructura y principales marcas
- 6.2 Modelo de gestión de personas en Deoleo
  - 6.2.1 Misión, visión y valores corporativos relacionados con las personas
  - 6.2.2 Políticas y prácticas de recursos humanos vinculadas a la satisfacción laboral
- 6.3 Satisfacción laboral en Deoleo: evidencias empíricas
  - 6.3.1 Resultados del trabajo de campo
  - 6.3.2 Factores facilitadores y barreras a la satisfacción laboral identificados
- 6.4 Discusión de resultados
  - 6.4.1 Contraste con el marco teórico de satisfacción laboral
  - 6.4.2 Coherencia entre el discurso corporativo y la experiencia de los empleados

## **7. CONCLUSIONES E IMPLICACIONES**

7.1 Principales conclusiones del estudio

7.2 Respuesta a las preguntas de investigación

7.3 Implicaciones prácticas para Deoleo y empresas similares

7.4 Líneas futuras de investigación y mejoras propuestas

## **8. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS**

## **9. ANEXOS**

## 1. RESUMEN

El presente trabajo analiza el modelo de gestión de personas y la satisfacción laboral en Deoleo, grupo multinacional líder en el mercado marquista de aceite de oliva. A partir del estudio de su evolución corporativa reciente y del contenido del Informe de Sostenibilidad 2024 y del Estado de Información No Financiera, se examinan la cultura organizativa, las políticas de recursos humanos y los resultados de la encuesta interna de Compromiso. El objetivo principal es valorar hasta qué punto el modelo de gestión de personas de Deoleo se alinea con los principales marcos teóricos de satisfacción laboral y en qué medida el discurso corporativo sobre “cuidar lo que te cuida” se materializa en la experiencia real de los empleados.

El análisis descriptivo del caso permite situar a Deoleo como una compañía fuertemente orientada al propósito, que vincula la calidad del producto, la sostenibilidad y el cuidado de las personas. Sobre esta base, se identifican políticas de recursos humanos centradas en el empleo estable, el desarrollo y la movilidad interna, la igualdad y la diversidad, la conciliación y el bienestar, así como mecanismos formales de comunicación y escucha activa. La investigación incorpora evidencias cuantitativas procedentes de la encuesta de Compromiso y evidencias cualitativas obtenidas mediante entrevistas a la Dirección de Talento.

Los resultados muestran niveles elevados de orgullo de pertenencia, recomendación de la empresa como buen lugar para trabajar, alineamiento con las metas corporativas y disposición a realizar un esfuerzo extra. El índice global de compromiso se sitúa por encima de la referencia sectorial, lo que sugiere que el modelo de gestión de personas genera, en términos agregados, una experiencia de empleado favorable. No obstante, el estudio detecta también áreas de mejora, especialmente en la percepción de ausencia de obstáculos y disponibilidad de recursos en determinados países, así como en las dimensiones de comunicación y eficiencia, que obtienen puntuaciones relativamente más bajas.

La discusión teórica confirma una elevada coherencia entre las prácticas de Deoleo y los factores identificados por la literatura como determinantes de la satisfacción laboral, aunque pone de relieve la necesidad de reforzar la traducción del discurso corporativo a la práctica cotidiana en todos los contextos geográficos. El trabajo concluye proponiendo líneas de actuación para la compañía, con especial énfasis en la mejora operativa y en el fortalecimiento de la comunicación interna, y sugiere futuras investigaciones comparativas con otras empresas multinacionales del sector alimentario para profundizar en la relación entre gestión de personas, satisfacción laboral y resultados de negocio.

## 2. INTRODUCCIÓN

### 2.1 La satisfacción laboral en la gestión empresarial contemporánea

La satisfacción laboral se ha consolidado como un elemento central en la gestión de personas en la empresa contemporánea, especialmente en un entorno marcado por la globalización, la transformación digital y la creciente competencia por atraer y retener talento cualificado. “Se entiende por satisfacción laboral el grado de bienestar, placer o conformidad que una persona experimenta respecto a su trabajo. Implica emociones, percepciones, valores y expectativas que se alinean (o no) con lo que el entorno laboral ofrece.”<sup>1</sup> Una gestión adecuada de la satisfacción de los empleados repercute no solo en su bienestar, sino también en variables críticas para la empresa, como la productividad, el compromiso, la calidad del servicio y la reducción de la rotación.

En este sentido, la satisfacción laboral deja de ser un tema exclusivamente psicológico para convertirse en un factor estratégico de competitividad. Las empresas que cuidan la experiencia de sus empleados tienden a construir culturas más sólidas, atraer perfiles más alineados con sus valores y responder mejor a los retos de entornos complejos e inciertos. Este trabajo se inscribe en esta perspectiva, al analizar la satisfacción laboral no como un fenómeno aislado, sino como el resultado de la interacción entre cultura organizativa, políticas de recursos humanos y contexto empresarial.

### 2.2 Deoleo como multinacional del sector alimentario: relevancia del caso

En este contexto, Deoleo se presenta como un caso especialmente relevante para el estudio de la satisfacción laboral. Se trata de una multinacional española del sector alimentario, líder mundial en la producción y comercialización de aceite de oliva, propietaria de marcas tan reconocidas como Carbonell, Hojiblanca, Bertolli o Carapelli. A lo largo de su trayectoria, Deoleo ha construido una posición de referencia en el mercado combinando tradición e innovación, y operando en múltiples países y mercados con realidades culturales muy diversas.

Esta dimensión internacional implica gestionar equipos distribuidos geográficamente, coordinar sedes y fábricas en distintos países y alinear a empleados de diferentes culturas bajo una misma misión y unos mismos valores corporativos. La compañía declara una fuerte orientación hacia la sostenibilidad, la calidad y la creación de valor a largo plazo, y ha ido desarrollando en los últimos años un modelo de gestión de personas que sitúa al talento como uno de sus principales activos estratégicos. Analizar cómo se vive la satisfacción laboral en una organización de estas características permite entender mejor los retos de gestionar personas en entornos multinacionales y en un sector, el alimentario, sometido a fuertes presiones competitivas y de cambio.

---

<sup>1</sup> Bosch, M. (2026, 25 enero). ¿Qué es la satisfacción laboral y por qué es importante? Psicología Capia Barcelona. <https://www.psicologiacapia.com/que-es-la-satisfaccion-laboral-y-por-que-es-importante/>

### 2.3 Objetivos del estudio y estructura del trabajo

A partir de este contexto, el objetivo general de este trabajo es analizar la satisfacción laboral en Deoleo, estudiando cómo la cultura organizativa, las políticas de recursos humanos y las prácticas de gestión del talento influyen en el bienestar y el compromiso de sus empleados en un entorno multinacional. De forma más específica, se pretende:

- Describir el objeto y alcance del estudio, concretando qué se entiende por satisfacción laboral en el marco de Deoleo y qué dimensiones se tomarán como referencia.
- Revisar los principales enfoques teóricos sobre satisfacción laboral, cultura organizativa y gestión de personas en empresas multinacionales, que servirán de base para interpretar el caso.
- Analizar el modelo de gestión de personas de Deoleo y las evidencias disponibles sobre satisfacción laboral en la compañía, tanto a partir de información pública como de la visión de la Dirección de Talento.
- Contrastar los resultados obtenidos con el marco teórico y con datos de satisfacción laboral en los países donde la empresa tiene presencia, identificando fortalezas y posibles áreas de mejora.

El trabajo se organiza en siete capítulos que abarcan desde la introducción, la definición del objeto de estudio y la metodología, hasta el marco teórico sobre satisfacción laboral, cultura, clima y gestión de personas en multinacionales. A continuación, se analiza el caso Deoleo y se discuten los resultados, para cerrar con las conclusiones, implicaciones y futuras líneas de investigación y mejora empresarial.

## **3. OBJETO Y ALCANCE DEL ESTUDIO**

### 3.1 Definición del objeto de análisis en Deoleo

El objeto de este trabajo es el estudio de la satisfacción laboral en Deoleo desde una perspectiva integrada, que combine el análisis de su cultura organizativa con el examen de sus políticas y prácticas de gestión de personas. El interés no se sitúa únicamente en describir qué hace la compañía en materia de recursos humanos, sino en comprender cómo ese conjunto de prácticas se relaciona con la experiencia que los empleados pueden tener respecto a su trabajo, su entorno laboral y las oportunidades de desarrollo que la organización ofrece.

En este sentido, Deoleo se aborda como un estudio de caso de empresa multinacional del sector alimentario, caracterizada por una estructura internacional, una plantilla diversa y un modelo de gestión de personas que pretende equilibrar la coherencia global con la adaptación a diferentes contextos nacionales. El foco del análisis está en el área corporativa de Personas/Talento y en aquellas políticas que, por su naturaleza, tienen un

impacto directo potencial sobre la satisfacción laboral: cultura y valores, desarrollo y movilidad, conciliación, diversidad e inclusión, compensación y escucha interna.<sup>2</sup>

### **3.2 Preguntas de investigación**

A partir de este planteamiento general, el trabajo se organiza en torno a las siguientes preguntas de investigación:

- ¿Cómo define y articula Deoleo su cultura organizativa en relación con las personas y el talento, y qué lugar ocupa la satisfacción de los empleados dentro de esa cultura?
- ¿Qué políticas y prácticas de recursos humanos implementa Deoleo (en ámbitos como desarrollo, movilidad interna, conciliación, diversidad, compensación o bienestar) y de qué manera se orientan, explícita o implícitamente, a favorecer la satisfacción laboral?
- ¿Qué evidencias ofrece la información disponible (informes corporativos, indicadores internos publicados y visión de la Dirección de Talento) sobre el nivel y los factores de satisfacción laboral en Deoleo?
- ¿En qué medida el modelo de gestión de personas de Deoleo resulta coherente con los principales enfoques teóricos sobre satisfacción laboral y con las tendencias recientes en gestión del talento en empresas multinacionales?

Estas preguntas guían tanto la construcción del marco teórico como el análisis del caso, y sirven de base para la formulación de las conclusiones e implicaciones finales.

### **3.3 Alcance y delimitación del estudio (ámbito geográfico, temporal y organizativo)**

El estudio se centra en la realidad reciente de Deoleo como grupo empresarial, tomando como referencia fundamental la información corporativa pública (informes anuales, informes de sostenibilidad, página web y documentación institucional) y el testimonio de la Dirección de Talento en el momento de realización del trabajo. El periodo de análisis se acota, principalmente, a los últimos ejercicios en los que la compañía ha reforzado su posicionamiento como líder global en aceite de oliva y ha desarrollado con mayor intensidad su estrategia en torno a la sostenibilidad, la diversidad y el desarrollo del talento.

Desde el punto de vista geográfico, el trabajo adopta una perspectiva global sobre Deoleo, pero incorpora un breve análisis comparativo de la situación de los empleados en los distintos países en los que la compañía cuenta con oficinas o actividad relevante. De este modo, se pretende comprender la satisfacción laboral tanto a nivel de grupo como desglosada por grandes áreas geográficas, contrastando el modelo corporativo con los contextos nacionales en los que se aplica. La unidad de análisis sigue siendo el

---

<sup>2</sup> *Quiénes somos* | Deoleo. (2026, 9 enero). Deoleo. <https://deoleo.com/quienes-somos/>

modelo de gestión de personas de Deoleo, pero se enriquece con la referencia a las diferencias y matices entre entornos geográficos.

En cuanto al alcance empírico, el estudio se basa en tres tipos principales de fuentes: (1) documentación corporativa pública sobre personas y cultura; (2) literatura académica y profesional sobre satisfacción laboral, cultura organizativa y gestión de recursos humanos en multinacionales; y (3) una entrevista semiestructurada con la directora de Talento de Deoleo, que aporta una visión cualitativa interna sobre la estrategia de personas y la interpretación de los indicadores de satisfacción. No se incluye trabajo de campo cuantitativo propio mediante encuestas a empleados, por lo que las conclusiones tienen un carácter exploratorio y se formulan con cautela, atendiendo siempre a las limitaciones derivadas del tipo de información disponible.

#### **4. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN**

##### **4.1 Diseño de investigación y enfoque metodológico**

El diseño de la investigación se basa en un estudio de caso único, centrado en Deoleo como organización multinacional del sector alimentario. El enfoque es fundamentalmente descriptivo y comparativo: descriptivo, porque pretende caracterizar el modelo de gestión de personas y la satisfacción laboral en la compañía; y comparativo, porque contrasta esa realidad con los principales modelos teóricos de satisfacción laboral y con datos agregados de satisfacción laboral por países.

La investigación adopta un enfoque mixto en sentido amplio, combinando el análisis cualitativo de documentos e información interna con el uso de indicadores cuantitativos ya publicados por la propia empresa y por organismos externos. No se generan datos cuantitativos primarios propios (como encuestas), sino que se trabaja con la información existente y con la interpretación cualitativa ofrecida por una informante clave de la organización.

##### **4.2 Fuentes de información y técnicas de recogida de datos**

La investigación se apoya en tres tipos principales de fuentes:

- Fuentes corporativas públicas: página web de Deoleo, informes anuales, informes de sostenibilidad, memorias integradas y otros documentos institucionales en los que se recogen datos sobre plantilla, diversidad, formación, clima, compromiso y políticas de recursos humanos.
- Literatura académica y profesional: artículos científicos, libros, notas técnicas e informes de consultoras y organismos internacionales sobre satisfacción laboral, cultura organizativa, clima laboral y gestión de personas en empresas multinacionales.
- Fuente primaria cualitativa: una entrevista semiestructurada con la directora de Talento de Deoleo, que permite profundizar en la visión interna sobre la estrategia de personas, las políticas orientadas a la satisfacción y el compromiso, la lectura que se hace internamente de los resultados de las encuestas de clima y los principales retos identificados.

La entrevista se diseña a partir de una guía de preguntas abiertas organizadas en bloques temáticos (cultura y valores, políticas de desarrollo y movilidad, conciliación y bienestar, diversidad e inclusión, sistemas de escucha y medición de la satisfacción, retos y prioridades de futuro). Se prevé su realización en formato presencial u online, previa solicitud de consentimiento informado y con la posibilidad de grabación para su posterior transcripción.

#### 4.3 Procedimiento de análisis de la información

El análisis de la información se desarrolla en varias fases complementarias:

- **Análisis documental:** se realiza una lectura sistemática de los documentos corporativos y de la literatura seleccionada, identificando categorías relacionadas con satisfacción laboral (por ejemplo, reconocimiento, desarrollo, conciliación, participación, liderazgo, clima) y recopilando los principales indicadores publicados por Deoleo sobre su plantilla y sus políticas de personas.
- **Análisis cualitativo de la entrevista:** una vez transcrita, la entrevista con la directora de Talento se somete a un proceso de codificación temática, agrupando las respuestas en torno a ejes analíticos previamente definidos (visión estratégica, prácticas clave, percepción de la satisfacción, fortalezas, áreas de mejora, diferencias geográficas, etc.). Se presta especial atención a las convergencias y divergencias entre el discurso de la informante y la información contenida en los documentos corporativos.
- **Integración y comparación:** los resultados del análisis documental y de la entrevista se ponen en relación con el marco teórico sobre satisfacción laboral y cultura organizativa. Además, se contrastan con datos agregados de satisfacción laboral por países procedentes de estudios internacionales, con el fin de situar el caso Deoleo en el contexto de los diferentes entornos geográficos en los que opera la compañía. Esta integración permite elaborar un relato interpretativo sobre cómo se configura la satisfacción laboral en Deoleo y qué factores parecen explicarla.

#### 4.4 Limitaciones y consideraciones metodológicas

La estrategia metodológica elegida presenta una serie de limitaciones que es necesario tener en cuenta a la hora de interpretar los resultados. En primer lugar, la ausencia de una encuesta propia a empleados implica que el análisis de la satisfacción laboral se apoya en datos que la propia empresa decide publicar y en la visión de una única informante clave. Esto puede introducir sesgos de deseabilidad social y un mayor énfasis en los aspectos más alineados con el discurso corporativo.

Además, al tratarse de un estudio de caso único, los resultados no son generalizables al conjunto de las empresas del sector o a otras multinacionales, sino que tienen un carácter exploratorio y ejemplificador. No obstante, el caso de Deoleo puede ofrecer aprendizajes relevantes y trasladables a organizaciones con características similares.

Pese a estas limitaciones, la combinación de análisis documental, revisión de la literatura, explotación de indicadores corporativos y entrevista en profundidad con la directora de Talento proporciona una base suficientemente robusta para abordar el objetivo del trabajo: comprender cómo se articula la satisfacción laboral en Deoleo y qué relación guarda con su cultura organizativa y su modelo de gestión de personas.

## 5. MARCO TEÓRICO

### 5.1 Satisfacción laboral: concepto y dimensiones principales

#### 5.1.1 Definiciones de satisfacción laboral

La satisfacción laboral es uno de los constructos más estudiados en el ámbito de la psicología organizacional y de los recursos humanos, aunque no existe una única definición universalmente aceptada. Una de las formulaciones más influyentes es la propuesta por Edwin A. Locke, quien define la satisfacción laboral como “un estado emocional positivo o placentero resultante de la valoración del propio trabajo o de las experiencias laborales”. Esta definición subraya dos ideas clave: por un lado, que se trata de una respuesta de naturaleza afectiva (un estado emocional) y, por otro, que depende de la evaluación subjetiva que la persona hace de su trabajo y de lo que vive en él.<sup>3</sup>

Otros autores han destacado la dimensión actitudinal de la satisfacción laboral, entendiéndola como el grado en que una persona se siente contenta o descontenta con su empleo, en función de la diferencia entre lo que espera obtener del trabajo y lo que percibe que realmente recibe. Desde esta perspectiva, la satisfacción es mayor cuando las condiciones del puesto (contenido, salario, autonomía, relaciones, estabilidad, etc.) se aproximan o superan las expectativas del empleado, y disminuye cuando la brecha entre expectativas y realidad es percibida como negativa.

En la práctica, muchos trabajos empíricos distinguen entre satisfacción global (una valoración general del trabajo) y satisfacción por facetas, que analiza dimensiones específicas como el contenido de las tareas, la supervisión, las relaciones con los compañeros, la remuneración, las oportunidades de promoción o las condiciones físicas de trabajo. Esta distinción resulta especialmente útil en estudios aplicados, ya que permite identificar con mayor precisión qué aspectos del empleo contribuyen en mayor medida al bienestar o al malestar de los trabajadores.

#### 5.1.2 Modelos teóricos clásicos y contemporáneos de satisfacción laboral

A lo largo de las últimas décadas se han desarrollado múltiples modelos para explicar las causas y el funcionamiento de la satisfacción laboral. Entre los enfoques clásicos, destaca la teoría bifactorial de Herzberg, también conocida como teoría de

---

<sup>3</sup> MOAI Health. (2025, 9 noviembre). *Job satisfaction is defined by Locke (1976) a:* [https://linkedin.com/posts/moai-health\\_job-satisfaction-is-defined-by-locke-1976-activity-7393225855835095040-bTv4](https://linkedin.com/posts/moai-health_job-satisfaction-is-defined-by-locke-1976-activity-7393225855835095040-bTv4)

los factores higiénicos y motivadores. Según este autor, la satisfacción y la insatisfacción no se sitúan en un único continuo, sino que responden a dos conjuntos de factores relativamente independientes: los factores motivadores (logro, reconocimiento, responsabilidad, desarrollo, contenido del trabajo) que generan satisfacción cuando están presentes, y los factores higiénicos (salario, condiciones físicas, políticas de empresa, supervisión, relaciones) que, si son inadecuados, provocan insatisfacción, pero cuya mejora no garantiza por sí misma un alto nivel de satisfacción.<sup>4</sup>

Este modelo resulta especialmente útil para la gestión de personas porque sugiere que, para fomentar una satisfacción laboral elevada, no basta con “corregir” condiciones básicas (por ejemplo, evitar injusticias salariales o mejorar infraestructuras), sino que es necesario diseñar puestos enriquecidos, con posibilidades de logro, autonomía, aprendizaje y reconocimiento. En otras palabras, la ausencia de problemas no equivale automáticamente a satisfacción: se requiere también la presencia de estímulos motivadores.

Otra contribución relevante es la perspectiva de la discrepancia y el valor, fuertemente asociada a los trabajos de Locke. Desde este enfoque, la satisfacción laboral depende del grado en que el trabajo proporciona aquellos resultados que el individuo valora y del peso que dicho individuo otorga a cada uno de esos resultados. Así, un mismo cambio (por ejemplo, un aumento de autonomía) puede generar niveles diferentes de satisfacción en función de la importancia que cada persona conceda a esa característica concreta del puesto.

Los modelos más contemporáneos incorporan, además, variables de personalidad y de contexto. Investigaciones como las de Judge, Bono y Locke han mostrado que ciertas disposiciones básicas (como la autoeficacia generalizada, la autoestima, el locus de control interno o un bajo nivel de neuroticismo) se asocian de forma consistente con mayores niveles de satisfacción laboral, en parte porque influyen en la forma en que las personas perciben y evalúan sus trabajos. En paralelo, estudios recientes sobre clima psicológico y clima organizativo han evidenciado que las percepciones que los empleados tienen de su entorno de trabajo (apoyo, justicia, seguridad, participación, confianza, claridad de objetivos, etc.) guardan una fuerte relación con la satisfacción, independientemente de las características objetivas del puesto.<sup>5</sup>

En síntesis, los modelos actuales tienden a concebir la satisfacción laboral como el resultado de la interacción entre características del puesto y de la organización (contenido del trabajo, condiciones, políticas, liderazgo, clima), características

---

Simply Psychology. (2025, 18 abril). *Herzberg's Two-Factor Theory of Motivation-Hygiene*. <https://www.simplypsychology.org/herzbergs-two-factor-theory.html>

<sup>5</sup> Judge, T. A., Bono, J. E., & Locke, E. A. (2000). Personality and job satisfaction: The mediating role of job characteristics. *Journal of Applied Psychology*, 85(2), 237–249.

individuales (valores, expectativas, rasgos de personalidad) y procesos de evaluación subjetiva (comparación entre lo que la persona desea y lo que percibe que obtiene). Esta visión integradora será especialmente útil para interpretar el caso de Deoleo, donde la satisfacción laboral se analizará a la luz tanto de las prácticas de recursos humanos y la cultura corporativa como del contexto multinacional en el que se desarrolla la actividad de la empresa.

## **5.2 Cultura organizativa, clima laboral y satisfacción**

### **5.2.1 Cultura organizativa: concepto y componentes**

La cultura organizativa se entiende, de forma general, como el conjunto de supuestos, valores, creencias y normas compartidas que guían el comportamiento de las personas dentro de una organización. Desde la perspectiva clásica de Edgar Schein, la cultura se manifiesta en tres niveles: los artefactos (elementos visibles como estructuras, símbolos, rituales o prácticas), los valores declarados (estrategias, metas, filosofías) y los supuestos básicos inconscientes (creencias profundas sobre la naturaleza humana, el trabajo o las relaciones).<sup>6</sup>

Esta concepción subraya que la cultura no se limita a los mensajes formales o a los códigos éticos, sino que se refleja en cómo se toman decisiones, cómo se ejerce el liderazgo, cómo se gestionan los conflictos o qué comportamientos se premian o se toleran en la práctica. Así, dimensiones como la orientación a las personas, el grado de formalización, el estilo de liderazgo, la apertura al cambio o el énfasis en la colaboración configuran un “marco de significado” que influye en cómo los empleados interpretan sus experiencias y, en consecuencia, en su nivel de satisfacción o insatisfacción.

En contextos multinacionales, la cultura organizativa corporativa convive con las culturas nacionales de los distintos países en los que la empresa opera. Esto obliga a buscar un equilibrio entre la definición de valores comunes (por ejemplo, orientación al cliente, integridad, trabajo en equipo) y la adaptación a los marcos culturales locales, que pueden diferir en aspectos como la distancia al poder, el individualismo/colectivismo o la tolerancia a la incertidumbre. La forma en que la empresa gestiona esta tensión entre coherencia global y sensibilidad local es un factor clave para entender la experiencia de los empleados y su satisfacción.

### **5.2.2 Clima laboral y su relación con la satisfacción de los empleados**

Aunque a menudo se utilizan como sinónimos, cultura y clima no son conceptos idénticos. Mientras que la cultura remite a significados compartidos relativamente estables y profundos, el clima organizativo se refiere más bien a las percepciones

---

<sup>6</sup> Anderson, N., Ones, D., Sinangil, H., & Viswesvaran, C. (2001). *Handbook of Industrial, Work & Organizational Psychology - Volume 2: Organizational Psychology*. <https://doi.org/10.4135/9781848608368>

que los empleados tienen sobre las prácticas, políticas y procedimientos que se aplican en su entorno de trabajo en un momento dado. El clima se capta habitualmente a través de encuestas que preguntan sobre aspectos como el apoyo del liderazgo, la claridad de objetivos, la justicia percibida, la carga de trabajo, las posibilidades de participación o la calidad de las relaciones entre compañeros

La literatura distingue, además, entre clima organizativo (un patrón de percepciones compartidas a nivel de unidad o de organización) y clima psicológico (la percepción individual de cada empleado sobre su entorno). Ambos niveles son relevantes para la satisfacción laboral: el clima organizativo permite identificar “contextos” más o menos favorables dentro de la empresa, mientras que el clima psicológico ayuda a entender por qué personas expuestas a condiciones similares pueden experimentar niveles distintos de satisfacción.

Numerosos estudios han encontrado relaciones sólidas entre determinados tipos de clima y la satisfacción laboral. Por ejemplo, climas caracterizados por un alto apoyo del supervisor, una comunicación abierta, un nivel adecuado de autonomía, justicia procedimental y reconocimiento suelen asociarse con mayores niveles de satisfacción y compromiso, así como con menores niveles de estrés y rotación. Por el contrario, climas percibidos como controladores, poco participativos o injustos tienden a vincularse con insatisfacción, cinismo y conductas de retirada.

En consecuencia, el clima puede entenderse como el “vehículo perceptivo” a través del cual la cultura y las políticas de recursos humanos impactan en la satisfacción de los empleados. Las prácticas de gestión de personas (diseño de puestos, liderazgo, reconocimiento, desarrollo, conciliación) contribuyen a configurar un determinado clima; y es la forma en que los empleados perciben y valoran ese clima lo que se traduce, finalmente, en mayor o menor satisfacción con su trabajo.<sup>7</sup>

Este vínculo entre cultura, clima y satisfacción resulta especialmente relevante en empresas multinacionales. En estos contextos, la organización puede definir una cultura corporativa común, pero el clima efectivo que viven los empleados puede variar según el país, la unidad de negocio o el equipo, en función de cómo se implementan las prácticas de recursos humanos y de las características del entorno local. Analizar tanto los elementos culturales declarados como las percepciones recogidas a través de encuestas de clima o indicadores internos de compromiso resulta, por tanto, fundamental para interpretar la satisfacción laboral en un caso como el de Deoleo.

---

<sup>7</sup> Chiang, M., & Martín, M. J. (2004). *Relaciones entre el clima organizacional y la satisfacción laboral*. Madrid, España: Díaz de Santos.

### 5.3 Gestión de personas en empresas multinacionales

#### 5.3.1 Especificidades de la gestión de recursos humanos en contextos internacionales

La gestión de recursos humanos en empresas multinacionales presenta una serie de particularidades que la diferencian de la que se lleva a cabo en organizaciones estrictamente nacionales. Una primera especificidad tiene que ver con la tensión permanente entre la integración global y la adaptación local. Las matrices suelen definir políticas, valores y procesos de personas relativamente homogéneos (por ejemplo, modelos de evaluación del desempeño, marcos de competencias, principios de diversidad e inclusión), mientras que las filiales operan en entornos legales, culturales y de mercado muy distintos, que requieren ajustes en la implementación de dichas políticas. Esto obliga a los departamentos de recursos humanos a encontrar un equilibrio entre coherencia corporativa y sensibilidad hacia las particularidades de cada país.<sup>8</sup>

En segundo lugar, las multinacionales deben gestionar plantillas culturalmente diversas, con diferencias en valores, estilos de comunicación, expectativas sobre el liderazgo o percepciones de justicia y reconocimiento. La investigación ha mostrado que prácticas de recursos humanos aparentemente “universales” (como determinados sistemas de incentivos, estilos de feedback o esquemas de evaluación) pueden tener efectos muy distintos sobre la satisfacción laboral según el contexto cultural en el que se apliquen. Por ejemplo, en culturas más colectivistas pueden valorarse especialmente las prácticas que refuerzan el trabajo en equipo y la armonía social, mientras que en entornos más individualistas puede darse mayor peso a la autonomía, el rendimiento individual y la diferenciación en la recompensa.<sup>9</sup>

Una tercera especificidad es la gestión de la movilidad internacional y de las carreras en red. Las multinacionales recurren con frecuencia a expatriaciones, asignaciones temporales y movimientos entre filiales para desplegar talento, transferir conocimiento y reforzar la cultura corporativa. Estas prácticas pueden ser una importante fuente de desarrollo profesional y satisfacción para quienes participan en ellas, pero también generan retos en términos de adaptación intercultural, conciliación familiar, seguridad psicológica o retorno al país de origen. El modo en que la empresa diseña y acompaña estos procesos (apoyos, compensación, planificación de carrera) influye de manera directa en la experiencia de los empleados y, por tanto, en su nivel de satisfacción.<sup>10</sup>

Por último, la gestión de personas en contextos internacionales se enfrenta a marcos normativos muy heterogéneos, tanto en materia laboral como en igualdad, conciliación o salud y seguridad. Esto condiciona la posibilidad de ofrecer condiciones homogéneas de empleo y puede generar percepciones de inequidad

---

<sup>8</sup> Dowling, P. J., Festing, M., & Engle, A. D. (2017). *International human resource management*.

<sup>9</sup> ID

<sup>10</sup> ID

entre personas que pertenecen a la misma compañía, pero trabajan en países distintos. Las multinacionales que aspiran a mantener una propuesta de valor al empleado coherente suelen definir unos mínimos corporativos (por ejemplo, ciertos estándares de permisos parentales, formación o beneficios) y, a partir de ahí, mejorarlos allí donde la legislación local lo permite o lo exige.<sup>11</sup>

### 5.3.2 Factores que influyen en la satisfacción laboral en organizaciones multinacionales

En el contexto de las empresas multinacionales, la satisfacción laboral se ve influida por la interacción de factores organizativos, culturales e individuales. Desde el punto de vista organizativo, la literatura destaca el papel de las prácticas de alto rendimiento en recursos humanos (formación continua, selección rigurosa, sistemas de evaluación claros, participación en la toma de decisiones, políticas de conciliación) como palancas que pueden incrementar la satisfacción y el compromiso de los empleados en diferentes países, siempre que se adapten adecuadamente al contexto local.<sup>12</sup>

Desde una perspectiva cultural, estudios comparativos han mostrado que el impacto de determinadas prácticas de recursos humanos sobre la satisfacción laboral está mediado por valores nacionales como el individualismo/colectivismo, la distancia al poder o la aversión a la incertidumbre. Así, por ejemplo, la transparencia en la información y la participación en decisiones tienden a asociarse de forma más fuerte con la satisfacción en contextos donde los empleados esperan relaciones más igualitarias con sus superiores, mientras que en sociedades con mayor distancia al poder puede priorizarse la claridad jerárquica y la seguridad.

A nivel individual, factores como las expectativas de carrera internacional, la capacidad de adaptación intercultural o la percepción de apoyo organizativo adquieren un peso especial. Empleados que perciben que la compañía reconoce su contribución, les ofrece oportunidades reales de desarrollo (tanto local como internacional) y respeta sus necesidades personales y familiares tienden a mostrar niveles más elevados de satisfacción laboral, incluso en entornos de alta complejidad y cambio. Por el contrario, cuando la implantación de políticas corporativas se percibe como rígida, poco sensible a las realidades locales o generadora de inequidades entre países, es más probable que aparezcan sentimientos de injusticia y descontento.

En conjunto, estos elementos sugieren que, en las organizaciones multinacionales, la satisfacción laboral no puede entenderse únicamente como resultado de prácticas “estándar” de recursos humanos, sino como el efecto de un sistema de gestión de personas que debe ser al mismo tiempo globalmente coherente y localmente

---

<sup>11</sup> ID

<sup>12</sup> Huselid, M. A. (1995). *The impact of human resource management practices on turnover, productivity, and corporate financial performance*. *Academy of Management Journal*, 38(3), 635–672.

relevante. Este marco será el que guíe el análisis del caso de Deoleo, permitiendo valorar en qué medida su modelo de gestión de personas y su cultura corporativa favorecen la satisfacción de los empleados en los distintos entornos geográficos en los que la empresa opera.

## 6. ANÁLISIS DEL CASO DEOLEO

### 6.1 Deoleo: perfil corporativo

#### 6.1.1 Origen, evolución y posicionamiento en el mercado

La configuración del grupo Deoleo es relativamente reciente, aunque muchas de las marcas que hoy lo integran (Carbonell, Bertolli o Carapelli) cuentan con más de un siglo de historia. La empresa tiene su origen en el antiguo Grupo SOS, que a lo largo de las décadas de 1990 y 2000 fue adquiriendo compañías del sector alimentario (especialmente en el negocio arrocero y de aceites) hasta consolidar una posición relevante en el mercado español e internacional. Tras un proceso de reestructuración y enfoque estratégico en el negocio del aceite de oliva, en 2011 el grupo adoptó la denominación Deoleo y concentró su actividad en la producción, mezcla, envasado y comercialización de aceites bajo marcas propias.<sup>13</sup>

A partir de ese momento, Deoleo se ha ido configurando como la principal compañía marquista de aceite de oliva a nivel mundial, apoyándose en la adquisición y desarrollo de marcas líderes en distintos mercados, como Bertolli y Carapelli en Italia o Carbonell en España, así como otras enseñas de referencia en segmentos y países específicos. La estrategia del grupo se basa en combinar un fuerte patrimonio de marca y conocimiento del producto con capacidades industriales y logísticas avanzadas, de modo que pueda competir tanto por calidad como por presencia global.

En los últimos años, Deoleo ha atravesado un proceso de transformación relevante, marcado por una reducción del endeudamiento, una mayor focalización en el negocio del aceite de oliva y la integración de la sostenibilidad como pilar estratégico. El Informe Integrado de 2024 destaca que, en un contexto de gran volatilidad en el precio de la materia prima, la compañía ha logrado aumentar sus ventas un 19%, alcanzar una facturación cercana a los 1.000 millones de euros y mejorar su EBITDA en un 10,4%, reforzando su posición en el mercado pese a las tensiones del entorno. Este rendimiento se vincula explícitamente al compromiso del equipo humano y al reforzamiento de la estructura directiva, subrayando el papel del talento como uno de los activos clave de la organización.<sup>14</sup>

---

<sup>13</sup> 150 años: La experiencia de nuestras marcas - Deoleo. (2022, 14 marzo). Deoleo. <https://deoleo.com/oleoteca/150-anos-la-experiencia-de-nuestras-marcas/>

<sup>14</sup> Deoleo, S. A. (2024). *Estado de Información No Financiera consolidado e Información sobre Sostenibilidad 2024* (Informe anual). Anónimo. <https://deoleo.com/sostenibilidad/#esg>

### 6.1.2 Presencia internacional, estructura y principales marcas

Deoleo se define como una multinacional española del sector alimentario y líder mundial en el mercado marquista del aceite de oliva. Según el resumen ejecutivo de su Informe de Sostenibilidad 2024, la compañía cuenta con 622 empleados, 2 fábricas (en España e Italia), presencia en 69 países, 12 oficinas en 7 países proveedores de aceite de oliva y un portafolio de 29 marcas de aceite, aceitunas, salsas y vinagres. Esta estructura refleja un modelo organizativo global en el que la actividad industrial se concentra en unos pocos centros productivos, mientras que la red comercial se despliega en múltiples mercados a través de oficinas locales y acuerdos con distribuidores.

Su liderazgo internacional se apoya en un conjunto de marcas con fuerte reconocimiento en diferentes geografías. Entre ellas destacan Bertolli, considerada la marca de aceite de oliva más vendida a nivel mundial; Carapelli, marca líder en el mercado italiano con un posicionamiento premium; y Carbonell, principal aceite de oliva en España y símbolo de la cocina mediterránea. Junto a estas, el grupo integra otras marcas como Hojiblanca, Koipe, Figaro, Friol, Giralda o Maestros de Hojiblanca, que permiten cubrir distintos segmentos de precio, usos y preferencias de los consumidores en diversos países.<sup>15</sup>

Desde el punto de vista de su modelo de negocio, Deoleo no es un productor agrícola integrado, sino que compra el 100% del aceite a una red amplia de proveedores (agricultores y almazaras) y se concentra en las etapas de selección, mezcla, envasado y comercialización bajo marcas propias. En 2024 la compañía trabajó con 59.693 agricultores y 88 almazaras certificadas, gestionando un impacto sobre 338.284 hectáreas de olivar a través de su Protocolo de Sostenibilidad. Esta red de suministro, junto con su presencia industrial y comercial global, configura un contexto organizativo complejo en el que la coordinación entre países, la gestión del talento y la construcción de una cultura corporativa coherente adquieren una importancia central para la competitividad y, en particular, para la satisfacción laboral de las personas que forman parte del grupo.<sup>16</sup>

## 6.2 Modelo de gestión de personas en Deoleo<sup>17</sup>

### 6.2.1 Misión, visión y valores corporativos relacionados con las personas

El modelo de gestión de personas de Deoleo no puede entenderse al margen de su propósito y de la forma en que la compañía define su identidad. En los informes más recientes, Deoleo resume su razón de ser en el lema “Cuidamos lo que te

---

<sup>15</sup> Valor de marca - deoleo. (2023, 19 enero). Deoleo. <https://deoleo.com/valor-de-marca/>

<sup>16</sup> Deoleo, S. A. (2024). Informe de Sostenibilidad 2024: Resumen ejecutivo (Informe anual). Anónimo. <https://deoleo.com/sostenibilidad/#esg>

<sup>17</sup> Deoleo, S. A. (2024). Estado de Información No Financiera consolidado e Información sobre Sostenibilidad 2024 (Informe anual). Anónimo. <https://deoleo.com/sostenibilidad/#esg>

cuida”, que funciona como eje integrador tanto de la relación con el producto, el aceite de oliva como alimento saludable y parte de la dieta mediterránea, como del compromiso con las personas y el entorno en toda la cadena de valor. Este propósito se concreta en una misión centrada en ofrecer productos excepcionales, basados en la máxima calidad y en un profundo conocimiento del consumidor, y en una visión que aspira a consolidar a la compañía como referencia global en el mundo del aceite de oliva.

Desde el punto de vista interno, la cultura corporativa se articula en torno a cuatro grandes pilares de sostenibilidad: “Creciendo juntos”, enfocado en el medioambiente y la relación con agricultores y territorios; “Blends hechos con amor”, centrado en la calidad del producto; “Cuidando de ti”, que agrupa a personas, clientes y proveedores; y “Negocio responsable”, vinculado a la gobernanza y la ética. El pilar “Cuidando de ti” conecta de forma directa con la gestión de recursos humanos, ya que engloba el compromiso con las condiciones de trabajo, la igualdad y diversidad, el desarrollo de las personas empleadas y la relación con otros grupos de interés como proveedores y consumidores.

En el diálogo entre el presidente y el CEO incluido en el resumen ejecutivo, ambos insisten en que el capital humano es lo más importante para hacer realidad la estrategia y en que en Deoleo “no solo se trabaja, se vive Deoleo”, subrayando la importancia del orgullo de pertenencia, el compromiso y la calidad profesional de la plantilla. Esta idea enlaza con el mensaje de que la empresa quiere consolidarse como “el mejor lugar para trabajar en nuestro sector”, lo que sitúa explícitamente la experiencia de los empleados como una prioridad estratégica y no solo como un tema operativo de recursos humanos.

A nivel de valores, tanto el Informe Integrado 2024 como el resumen ejecutivo destacan principios como la sostenibilidad, la calidad, la ética, la transparencia, la cercanía y el liderazgo responsable. En el ámbito de personas, estos valores se traducen en una apuesta por un entorno de trabajo seguro, diverso e inclusivo, por la igualdad de trato y oportunidades y por la formación continua como palanca de desarrollo. Ya se recogía esta orientación, señalando que la estrategia de personas se asienta en tres ejes, inclusión, talento y excelencia, con la sostenibilidad como criterio transversal. El informe de 2024 refuerza esta visión al destacar que el 98 por ciento de los empleados tiene contrato indefinido, que la representación femenina global alcanza el 40 por ciento y que la compañía sigue promoviendo el talento femenino en todos los niveles.

En conjunto, la misión, la visión y los valores de Deoleo sitúan a las personas en el centro de la estrategia, tanto por su papel en la ejecución del negocio como por su relevancia en la construcción de un liderazgo sostenible a largo plazo. Este marco cultural es el punto de partida sobre el que se construyen las políticas y prácticas concretas de recursos humanos.

### 6.2.2 Políticas y prácticas de recursos humanos vinculadas a la satisfacción laboral

Las políticas de gestión de personas de Deoleo pueden agruparse en varias dimensiones que están estrechamente relacionadas con la satisfacción laboral. Entre ellas destacan la calidad del empleo y la estabilidad, el desarrollo del talento y la carrera profesional, la igualdad y la diversidad, la conciliación y el bienestar, y la comunicación y la evaluación continua.

En primer lugar, la compañía ofrece un nivel elevado de estabilidad laboral. El resumen ejecutivo del Informe de Sostenibilidad 2024 señala que el 98 por ciento de las personas que trabajan en Deoleo dispone de un contrato indefinido. En un sector sometido a una fuerte volatilidad de precios y a presiones competitivas, este dato refleja una apuesta clara por el empleo estable, que tiende a asociarse con mayores niveles de seguridad percibida, compromiso y vinculación a largo plazo. Desde la perspectiva de los modelos de satisfacción laboral, la seguridad contractual y la claridad en la relación laboral funcionan como factores higiénicos que reducen la probabilidad de insatisfacción y crean un contexto más favorable para que los factores motivadores, como el desarrollo, el reconocimiento o la autonomía, puedan operar.

En segundo lugar, el desarrollo del talento y la carrera interna ocupa un lugar central en la política de recursos humanos. Deoleo indica que el 52 por ciento de las vacantes se cubre con personal propio, lo que sugiere que existe una movilidad interna significativa y oportunidades reales de promoción para quienes forman parte de la organización. Según lo establecido por Lucia Puig, la mitad de las posiciones se cubren mediante movilidad interna y que la empresa fomenta tanto movimientos horizontales como verticales, así como la movilidad internacional. Además, en 2024 se impartieron 21.387 horas de formación, lo que evidencia una inversión continuada en capacitación técnica, habilidades de liderazgo, sostenibilidad y competencias digitales.

Este enfoque en el desarrollo no se limita a la formación puntual, sino que se integra en un ciclo de talento más amplio. Durante la entrevista con el equipo se describe cómo Deoleo realiza revisiones de desempeño de forma periódica y organiza Talent Days a nivel local, funcional y global para identificar potencial, planificar sucesiones y definir oportunidades de crecimiento para distintos colectivos, como personas de alto potencial, jóvenes talentos o expertos técnicos. El Informe 2024, por su parte, subraya que el 93 por ciento de las personas empleadas participó en revisiones periódicas de desempeño y desarrollo profesional durante el año. Desde la óptica de la satisfacción laboral, esta combinación de evaluación, feedback y oportunidades de carrera contribuye a reforzar factores motivadores como el reconocimiento, la percepción de justicia procedimental y la sensación de progreso profesional.

En tercer lugar, la igualdad y la diversidad se han convertido en elementos estructurales de la gestión de personas. Según los datos de 2024, las mujeres representan el 40 por ciento del total de la plantilla y la brecha salarial se sitúa en menos 3,67 por ciento, lo que indica que el salario medio femenino es ligeramente superior al masculino en el conjunto de la organización. Además, la empresa ha

revisado su Plan de Igualdad tras cuatro años de vigencia y ha impulsado iniciativas como “Creciendo Juntas: El rol de la mujer en el futuro del sector oleícola”, concebida como una plataforma para potenciar el liderazgo femenino en toda la cadena de valor.

Deoleo ha incrementado la presencia de mujeres en entornos industriales, pasando de un 25 a un 40 por ciento de representación femenina en fábricas a nivel global, y que en oficinas la paridad está prácticamente alcanzada con un 45 por ciento de mujeres. Estas políticas y resultados no solo impactan en términos de justicia e igualdad, sino que también contribuyen a generar un clima percibido como más inclusivo y equitativo, lo que, según la literatura, se relaciona de forma directa con la satisfacción y el compromiso de las personas empleadas.

En cuarto lugar, la compañía integra la conciliación y el bienestar dentro de su estrategia social “Cuidando de ti”. El Informe de 2024 destaca que Deoleo cuida de su gente con un entorno de trabajo seguro, diverso e inclusivo y que la dimensión social de la sostenibilidad incluye la mejora de las condiciones de los equipos y proveedores, así como la promoción de una alimentación equilibrada entre los consumidores. Aunque en el informe público no se detallan de forma exhaustiva las medidas específicas por país, se describen iniciativas como el teletrabajo híbrido, horarios flexibles, jornadas intensivas en determinados periodos, programas de bienestar físico y emocional y políticas parentales que buscan armonizar las realidades de diferentes legislaciones nacionales con unos estándares mínimos globales.

En quinto lugar, la comunicación y la escucha interna constituyen una pieza relevante del modelo. Deoleo utiliza canales diversos, como el correo electrónico, la intranet, los tableros de anuncios y la plataforma PARTICIPA, para fomentar una comunicación efectiva, transparente y constante con la plantilla. Esta multiplicidad de canales facilita la difusión de información y la recogida de sugerencias y preocupaciones, lo que refuerza la percepción de ser escuchado y tenido en cuenta. En paralelo, la empresa invierte en la medición y mejora de su desempeño en sostenibilidad y gobernanza, tal como muestran la certificación de Buen Gobierno Corporativo de AENOR y la puntuación Platino en la evaluación EcoVadis, que sitúa a Deoleo entre el uno por ciento de empresas mejor valoradas en criterios ESG. Estos reconocimientos externos no afectan directamente a la satisfacción laboral, pero contribuyen a construir una imagen de compañía responsable y sólida, que puede alimentar el orgullo de pertenencia.

Finalmente, la gestión de personas en Deoleo se extiende más allá de la plantilla directa. A través de su Protocolo de Sostenibilidad, la compañía trabaja con más de 59.000 agricultores y 88 almazaras, promoviendo prácticas sostenibles, planes de igualdad, formación y mejoras en las condiciones de trabajo en la cadena de suministro. Aunque estos colectivos no forman parte de la plantilla en sentido estricto, esta visión ampliada de la responsabilidad social en el trabajo refuerza el mensaje de que Deoleo se preocupa por las personas que hacen posible su negocio, dentro y fuera de la organización.

En conjunto, el modelo de gestión de personas de Deoleo combina estabilidad laboral, desarrollo profesional estructurado, avances tangibles en igualdad y diversidad, iniciativas de conciliación y bienestar y una apuesta por la comunicación y la evaluación continua. A la luz del marco teórico, se trata de un conjunto de políticas que inciden de forma directa en las principales dimensiones de la satisfacción laboral, como el contenido del trabajo y el desarrollo, las relaciones y el clima, las condiciones y la seguridad, así como el reconocimiento y la justicia percibida. La cuestión clave, que se abordará en el siguiente apartado, es hasta qué punto estas políticas se traducen en niveles elevados de satisfacción y compromiso en los distintos países y unidades donde Deoleo está presente, y qué factores pueden estar facilitando o limitando ese resultado.

### **6.3 Satisfacción laboral en Deoleo: evidencias empíricas<sup>18</sup>**

#### **6.3.1 Resultados del trabajo de campo y de la información corporativa**

La evaluación de la satisfacción laboral en Deoleo se apoya, por un lado, en la encuesta global de Compromiso que la compañía realiza periódicamente a su plantilla y, por otro, en la información cualitativa obtenida en las entrevistas semiestructuradas con las directoras de Talento, Natalia Martínez y Lucía Puig. La combinación de ambas fuentes permite analizar tanto los resultados cuantitativos como el sentido que la función de personas otorga a las políticas y programas implantados.

La encuesta de Compromiso se estructura en torno a tres dimensiones principales: compromiso, apoyo y energía. A partir de estas dimensiones se calcula un índice global que, en la última medición disponible, alcanza un 85 por ciento de respuestas favorables. Esta puntuación sitúa a Deoleo cuatro puntos por encima de la norma de producción utilizada como referencia externa y dos puntos por encima de los resultados obtenidos por la propia compañía en 2023, lo que indica una tendencia positiva en la experiencia de empleado.

En los ítems vinculados al compromiso, los resultados son especialmente elevados. Un 85 por ciento de las personas encuestadas afirma que recomendaría Deoleo como un buen lugar para trabajar, un 86 por ciento declara creer firmemente en las metas y objetivos de la organización y un 91 por ciento manifiesta sentirse orgulloso de trabajar en la compañía. Además, un 92 por ciento indica estar dispuesto a realizar un esfuerzo extra en su trabajo diario. Estos datos reflejan una fuerte identificación con la empresa y con su propósito, así como una disposición notable a ir más allá de lo estrictamente exigido, lo que encaja con la idea de compromiso afectivo y normativo descrita en el marco teórico.

---

<sup>18</sup> Deoleo, S. A. (2024). Estado de Información No Financiera consolidado e Información sobre Sostenibilidad 2024 (Informe anual). Anónimo. <https://deoleo.com/sostenibilidad/#esg>

La dimensión de apoyo, relacionada con la percepción de contar con medios y condiciones adecuadas para trabajar, muestra resultados algo más moderados, aunque positivos. Un 74 por ciento de los empleados considera que no hay obstáculos en el día a día para hacer bien su trabajo y un 77 por ciento señala que dispone de las herramientas y recursos necesarios. Las variaciones por país son significativas: India, Estados Unidos o Alemania presentan niveles de favorabilidad muy superiores a la media de Deoleo, mientras que España e Italia se sitúan por debajo del promedio corporativo, lo que apunta a diferencias en la implementación de procesos y en la percepción de la carga de trabajo.

En la dimensión de energía, centrada en el bienestar individual, los resultados vuelven a ser elevados. Un 90 por ciento de las personas encuestadas afirma ser capaz de mantener el nivel de energía necesario durante la jornada laboral y un 92 por ciento declara estar dispuesto a realizar un esfuerzo extra. La comparación con la norma de producción muestra que Deoleo se sitúa claramente por encima en estos indicadores, lo que sugiere que las políticas de bienestar y conciliación contribuyen a que las demandas del trabajo se perciban como sostenibles.

La presentación global de resultados sitúa a Compromiso, Mi Compañía y Experiencia Empleado como las categorías mejor valoradas, mientras que Comunicación y Eficiencia aparecen como las de menor puntuación dentro del cuestionario. La propia documentación corporativa destaca que la Estrategia de Negocio es la categoría que más ha mejorado desde 2023 y que el índice de Compromiso se sitúa cuatro puntos por encima de la referencia externa, reforzando la idea de que Deoleo se posiciona competitivamente como empleador.

Las entrevistas con Natalia Martínez y Lucía Puig permiten contextualizar estos resultados y conectar las cifras con las políticas y programas de gestión de personas. Ambas subrayan que los altos niveles de orgullo, recomendación y esfuerzo extra tienen que ver con tres elementos centrales: la estabilidad contractual (con un 98 por ciento de contratos indefinidos), la existencia de oportunidades reales de desarrollo y movilidad interna y la identificación con un producto que se percibe como saludable, sostenible y ligado a la cultura mediterránea.

En el ámbito del desarrollo, las directoras de Talento destacan la importancia del ciclo de talento y de los Talent Days, espacios en los que se revisa de forma sistemática el potencial de las personas, se identifican perfiles clave y se planifican movimientos internos. Señalan que el hecho de que el 52 por ciento de las vacantes se cubra con personal interno no es una casualidad, sino el resultado de una apuesta deliberada por la promoción desde dentro y por la creación de trayectorias profesionales que atraviesan distintas áreas, países y tipos de rol. Este enfoque se apoya en un volumen significativo de formación anual y en la realización generalizada de revisiones de desempeño, que alcanzan al 93 por ciento de la plantilla.

En relación con la igualdad y la diversidad, ambas directivas insisten en que los avances cuantitativos, como el 40 por ciento de representación femenina global o la brecha salarial negativa de menos 3,67 por ciento, se han conseguido gracias a programas específicos. Mencionan el Women Leadership Mentoring Programme, orientado a desarrollar competencias de liderazgo en mujeres con alto potencial, y la iniciativa “Creciendo Juntas”, concebida como una plataforma para visibilizar y reforzar el papel de la mujer en toda la cadena de valor del sector oleícola. En su visión, estos programas tienen un impacto directo en la percepción de justicia y de posibilidades de desarrollo, especialmente en entornos industriales donde la presencia femenina era históricamente más baja.

En el terreno de la conciliación y el bienestar, Natalia y Lucía detallan medidas como el trabajo híbrido, los horarios flexibles, las jornadas intensivas en determinados periodos, la ampliación de permisos de maternidad y paternidad por encima de los mínimos legales en países como Italia, Estados Unidos o México, los permisos específicos para empleados con familiares con discapacidad, la oferta de fruta y opciones de alimentación saludable en los centros y el acceso a apoyo psicológico a través de la Fundación Vivofácil. Explican que estas iniciativas responden en buena medida a demandas detectadas en encuestas de clima y en la plataforma interna PARTICIPA, y que su objetivo es facilitar un equilibrio más sostenible entre vida profesional y personal, algo que se refleja en las puntuaciones elevadas de la dimensión de energía.

Asimismo, señalan que la certificación Great Place to Work obtenida y renovada en India refuerza la idea de que, al menos en algunas geografías, la combinación de políticas y programas se traduce en una experiencia de empleado muy positiva. India aparece en la encuesta con resultados particularmente altos en recomendación de la compañía, ausencia de obstáculos y disponibilidad de recursos, lo que, según ellas, se vincula con una implantación especialmente intensa de las políticas de desarrollo y bienestar en ese país.

### 6.3.2 Factores facilitadores y barreras a la satisfacción laboral identificados

El conjunto de evidencias cuantitativas y cualitativas permite distinguir con claridad qué elementos del modelo de gestión de personas de Deoleo operan como palancas de satisfacción y cuáles se configuran como focos de tensión o riesgo.

Entre los factores facilitadores, destaca la elevada vinculación afectiva de la plantilla con la organización. Los niveles de orgullo de pertenencia, recomendación de la empresa como buen lugar para trabajar y alineamiento con los objetivos corporativos reflejan una fuerte identificación simbólica con el proyecto empresarial y con el propósito “Cuidamos lo que te cuida”. Este anclaje identitario se refuerza mediante un relato corporativo coherente y mediante políticas de sostenibilidad y responsabilidad social percibidas como genuinas, lo que favorece un compromiso de carácter tanto emocional como normativo.

El sistema de desarrollo y movilidad interna constituye otro vector central. La elevada cobertura interna de vacantes, la existencia de ciclos estructurados de talento, los Talent Days y los programas específicos para colectivos clave (por ejemplo, jóvenes profesionales o personas de alto potencial) generan la percepción de que la organización ofrece trayectorias profesionales reales y meritocráticas. Desde la óptica de los modelos motivacionales, esta arquitectura refuerza factores como el logro, la progresión y la autonomía, tradicionalmente asociados con altos niveles de satisfacción laboral.

En el ámbito de igualdad y diversidad, los avances cuantitativos y cualitativos configuran un tercer facilitador. La mejora de la representación femenina, la reducción de la brecha salarial y el despliegue de iniciativas como el Women Leadership Mentoring Programme o “Creciendo Juntas” apuntan hacia un contexto organizativo más equitativo e inclusivo. Ello impacta no solo en las mujeres, sino en la percepción global de justicia organizativa, un determinante clave del compromiso y de la intención de permanencia en la literatura especializada.

Las políticas de conciliación y bienestar añaden una cuarta dimensión positiva. El modelo híbrido de trabajo, la flexibilidad horaria, los permisos parentales ampliados, los programas de apoyo a la parentalidad y los recursos de acompañamiento psicológico se traducen en puntuaciones muy elevadas en la dimensión de energía de la encuesta, lo que sugiere que las personas perciben que disponen de condiciones razonables para sostener el esfuerzo laboral en el tiempo sin caer en dinámicas generalizadas de agotamiento.

Por último, los mecanismos de escucha y participación, articulados a través de encuestas periódicas, plataformas internas y canales formales de consulta, contribuyen a consolidar un clima de confianza y de apertura. El hecho de que varias de las medidas introducidas en los últimos años respondan a demandas expresadas por la plantilla refuerza la sensación de influencia y de consideración, aspectos estrechamente vinculados con la satisfacción subjetiva y con la percepción de apoyo organizativo.

Junto a estas fortalezas, el análisis revela varios elementos que actúan como barreras o, al menos, como ámbitos de mejora. La primera tiene que ver con la dimensión “enabled” de la encuesta: la percepción de ausencia de obstáculos y de suficiencia de recursos muestra heterogeneidad geográfica, con resultados significativamente inferiores en determinados países europeos. Esta divergencia sugiere la existencia de cuellos de botella operativos, sobrecargas puntuales o procesos poco eficientes que limitan la capacidad de algunos colectivos para desempeñar su trabajo en condiciones óptimas.

Asimismo, las categorías de Comunicación y Eficiencia aparecen sistemáticamente por debajo de otras dimensiones evaluadas. Este patrón indica que, pese a la multiplicidad de canales existentes, persisten déficits en términos de claridad, coherencia y oportunidad de la información, así como en la agilidad de ciertos

procesos transversales. Desde una perspectiva teórica, se trata de elementos vinculados a la justicia procedimental y a la confianza en la dirección, cuya mejora tiene un impacto directo sobre la satisfacción y el compromiso.

La condición de empresa multinacional introduce, además, complejidad estructural. La necesidad de armonizar estándares corporativos con realidades regulatorias y culturales muy diversas genera asimetrías en la implementación de políticas de personas. Las diferencias observadas entre países en varios ítems de la encuesta ilustran este reto y ponen de manifiesto la importancia de una gobernanza de recursos humanos que combine coherencia global y sensibilidad local.

Finalmente, desde el punto de vista de esta investigación, la base empírica presenta también limitaciones: los datos cuantitativos proceden de una encuesta corporativa diseñada para fines de gestión interna, y la evidencia cualitativa se apoya en informantes clave de la alta dirección de Talento. La ausencia de un trabajo de campo específico con muestras más amplias y heterogéneas obliga a interpretar las conclusiones con cautela y a considerarlas como aproximaciones razonadas, más que como estimaciones exhaustivas del nivel de satisfacción en todos los segmentos de la plantilla.

En síntesis, el caso Deoleo muestra un perfil de satisfacción laboral globalmente elevado, sustentado en una fuerte identificación con la empresa, oportunidades de desarrollo, avances en igualdad y un conjunto amplio de medidas de bienestar. No obstante, también evidencia desafíos relacionados con la eliminación de obstáculos operativos, el refuerzo de la comunicación y la eficiencia, y la reducción de las disparidades entre contextos geográficos, cuestiones que resultarán centrales en el contraste posterior con el marco teórico de la satisfacción laboral.

## **6.4 Discusión de resultados**

### **6.4.1 Contraste con el marco teórico de satisfacción laboral**

Los resultados obtenidos sitúan el caso Deoleo en línea con buena parte de las aportaciones clásicas y contemporáneas sobre satisfacción laboral. Desde la perspectiva de la teoría bifactorial de Herzberg, el contexto analizado muestra, por un lado, una base sólida de factores higiénicos: estabilidad contractual muy elevada, políticas de prevención de riesgos y salud laboral, paquetes retributivos alineados con el mercado y avances en igualdad y brecha salarial. Estos elementos reducen la probabilidad de insatisfacción y crean unas condiciones mínimas favorables para que los factores motivadores puedan desplegar su efecto.

En relación con dichos factores motivadores, la compañía presenta varios rasgos que la literatura asocia con altos niveles de satisfacción: amplia oferta de formación, oportunidades de promoción interna, movilidad funcional y geográfica, programas específicos para colectivos de alto potencial, reconocimiento del desempeño a través de ciclos estructurados de evaluación y una fuerte vinculación simbólica con el producto y el propósito corporativo. La combinación de logro, desarrollo, responsabilidad y significado del trabajo encaja con los modelos que conciben la

satisfacción como resultado de la convergencia entre expectativas personales y características enriquecidas del puesto.

El enfoque de Locke sobre la satisfacción como resultado de la discrepancia entre lo que se valora y lo que se obtiene también ayuda a interpretar los datos. Las dimensiones donde Deoleo obtiene puntuaciones más elevadas (orgullo de pertenencia, recomendación de la empresa, creencia en las metas, disposición al esfuerzo extra) sugieren que, para una parte importante de la plantilla, la organización satisface expectativas claves relacionadas con identidad, pertenencia y sentido del trabajo. En cambio, los ítems vinculados a la ausencia de obstáculos y a la disponibilidad de recursos muestran resultados más heterogéneos, especialmente en ciertos países europeos, lo que indica que, en esas dimensiones, la discrepancia entre expectativas y realidad es mayor.

La evidencia relativa a energía y bienestar resulta coherente con los modelos que incorporan la dimensión de recursos personales y organizativos (por ejemplo, el enfoque demanda-recursos). Las políticas de teletrabajo, flexibilidad, permisos ampliados y apoyo psicosocial parecen actuar como recursos que amortiguan el impacto de las demandas propias de un sector volátil y globalizado, y ello se refleja en niveles altos de capacidad percibida para mantener la energía durante la jornada. Al mismo tiempo, las diferencias por país ponen de relieve la importancia del clima psicológico: las mismas políticas no se traducen necesariamente en percepciones idénticas, lo que coincide con estudios que subrayan el papel mediador de las interpretaciones subjetivas del contexto.

Por último, la fuerte correlación observada entre compromiso, orgullo y disposición al esfuerzo extra es consistente con los modelos que integran satisfacción y engagement como constructos relacionados, pero no idénticos. En Deoleo, el índice de Compromiso y las categorías mejor valoradas (Mi Compañía, Experiencia Empleado) apuntan a un nivel de implicación que trasciende la mera satisfacción pasiva y se aproxima a un estado de energía, dedicación y absorción característico del engagement. Esto refuerza la idea de que el diseño de prácticas de recursos humanos de alto rendimiento, cuando se percibe como justo y coherente, puede generar tanto satisfacción como compromiso sostenible en el tiempo.

#### 6.4.2 Coherencia entre el discurso corporativo y la experiencia de los empleados

El contraste entre el discurso corporativo de Deoleo y las evidencias empíricas disponibles permite identificar un grado significativo de coherencia, aunque no exento de matices. En el plano declarativo, la compañía se define como una organización centrada en las personas, con un propósito explícito de “cuidar lo que te cuida”, una cultura basada en la sostenibilidad, la calidad, la ética y el liderazgo responsable, y una ambición de convertirse en “el mejor lugar para trabajar” en su sector. Las políticas descritas en los informes y por la Dirección de Talento (empleo estable, desarrollo, igualdad, conciliación, diversidad, bienestar) están alineadas con ese discurso.

Los resultados de la encuesta de Compromiso respaldan en buena medida esa narrativa. Los altos niveles de orgullo, de recomendación de la empresa como buen lugar para trabajar y de alineamiento con los objetivos corporativos indican que una parte importante de la plantilla percibe que el discurso sobre propósito, sostenibilidad y cuidado de las personas tiene una traducción real en su día a día. El índice global, situado por encima de la norma de producción sectorial, refuerza la idea de que, en términos comparativos, Deoleo ofrece una experiencia de empleado favorable.

Sin embargo, el análisis detallado revela también zonas de fricción entre discurso y experiencia. La compañía presenta una retórica fuerte en torno a la eliminación de barreras, la eficiencia y el apoyo al desempeño, pero los ítems relativos a obstáculos en el trabajo y disponibilidad de recursos muestran resultados más modestos y con variaciones significativas entre geografías. Ello sugiere que, al menos en algunos contextos, la implementación de las políticas no alcanza plenamente las expectativas generadas por el discurso corporativo, generando una brecha entre lo declarado y lo vivido en dimensiones operativas.

Algo similar ocurre con la comunicación y la eficiencia, categorías que la propia encuesta identifica como las menos valoradas. A pesar de la existencia de múltiples canales formales de información y participación, una parte de la plantilla percibe todavía carencias en términos de claridad, rapidez o coherencia de los mensajes y en la agilidad de los procesos internos. Desde la perspectiva de la coherencia organizativa, esto indica que el relato sobre transparencia y buen gobierno no siempre se traduce en experiencias comunicativas plenamente satisfactorias.

En lo relativo a igualdad y diversidad, la convergencia entre discurso y práctica parece más sólida. Los avances cuantitativos en representación femenina y brecha salarial, junto con la consolidación de programas de liderazgo femenino y de iniciativas de diversidad, dan soporte empírico a la narrativa de organización inclusiva. Las directoras de Talento insisten en que la diversidad se concibe como un activo estratégico y no solo como un cumplimiento normativo, y los datos disponibles respaldan, en términos generales, esta afirmación.

En síntesis, el caso Deoleo muestra un nivel de coherencia elevado entre el modelo teórico de satisfacción laboral, el discurso corporativo y buena parte de las evidencias empíricas. La organización ha articulado un sistema de gestión de personas que, en líneas generales, responde a los factores identificados por la literatura como determinantes de la satisfacción: condiciones laborales sólidas, desarrollo y reconocimiento, cultura inclusiva, medidas de conciliación y mecanismos de escucha. No obstante, la existencia de diferencias geográficas en la percepción de recursos y obstáculos, así como las puntuaciones relativamente más bajas en comunicación y eficiencia, apuntan a la necesidad de seguir trabajando en la traducción homogénea del discurso a la práctica cotidiana, especialmente en aquellas áreas donde las demandas del negocio y las condiciones operativas pueden tensionar la experiencia de los empleados.

## 7. CONCLUSIONES E IMPLICACIONES

### 7.1 Principales conclusiones del estudio

El análisis realizado permite concluir que Deoleo ha configurado un modelo de gestión de personas que, en términos generales, resulta consistente con los principales enfoques teóricos de la satisfacción laboral y con las prácticas recomendadas para empresas multinacionales. La combinación de estabilidad contractual, oportunidades de desarrollo, políticas de igualdad y diversidad, medidas de conciliación y un propósito corporativo claro se traduce en niveles elevados de orgullo de pertenencia, recomendación de la compañía y disposición al esfuerzo extra, reflejados en un Índice de Compromiso del 85 por ciento, por encima tanto de la edición anterior como de la norma de producción sectorial.

Al mismo tiempo, el estudio muestra que la satisfacción laboral en Deoleo no es homogénea en todas las dimensiones ni en todos los países. Los indicadores relativos a la ausencia de obstáculos en el trabajo diario y a la disponibilidad de recursos son más modestos y heterogéneos que los de compromiso afectivo, con resultados inferiores a la media en algunos contextos europeos. Asimismo, las categorías de Comunicación y Eficiencia aparecen como las menos valoradas dentro de la encuesta corporativa, lo que indica que, pese a un marco general favorable, persisten desafíos en la gestión de procesos, en la claridad de la información y en la implementación operativa de las políticas de personas.

### 7.2 Respuesta a las preguntas de investigación

En relación con la primera pregunta, sobre cómo define y articula Deoleo su cultura organizativa en torno a las personas y el talento, el estudio evidencia una cultura fuertemente anclada en el propósito “Cuidamos lo que te cuida”, en la sostenibilidad y en la calidad, que sitúa explícitamente a las personas como activo clave. La misión, la visión y los valores se traducen en pilares estratégicos que integran la dimensión social, y esta orientación es coherente con la centralidad que la literatura otorga a la cultura y al clima como marcos de referencia para la satisfacción laboral.

Relativa a las políticas y prácticas de recursos humanos, se observa un despliegue amplio de medidas vinculadas a la satisfacción: empleo estable, promoción interna, programas de talento, formación continua, igualdad y diversidad, teletrabajo, flexibilidad horaria, permisos parentales ampliados, apoyo psicosocial y mecanismos de escucha. Estas políticas se orientan de forma explícita a crear un entorno de trabajo seguro, inclusivo y orientado al desarrollo, y encuentran respaldo en las valoraciones positivas de la plantilla en las dimensiones de orgullo, recomendación, alineamiento con los objetivos y energía.

Sobre las evidencias empíricas de satisfacción laboral, la encuesta de Compromiso y las entrevistas con la Dirección de Talento muestran un perfil de compromiso y satisfacción globalmente alto, pero con matices. Los indicadores agregados sitúan a Deoleo en una posición competitiva favorable, mientras que el análisis por país revela diferencias

significativas, especialmente entre India, Estados Unidos o Alemania, con resultados muy positivos, y España e Italia, donde emergen percepciones menos favorables en algunos ítems.

Por último, en respuesta a la cuarta pregunta, el contraste entre el modelo de gestión de personas de Deoleo y los marcos teóricos confirma una elevada coherencia en las grandes líneas (factores higiénicos y motivadores, importancia del clima, integración de recursos personales y organizativos), pero también señala áreas donde la práctica todavía no alcanza plenamente las expectativas generadas por el discurso, en particular en lo relativo a eliminación de barreras operativas, dotación de recursos y calidad de la comunicación interna.

### 7.3 Implicaciones prácticas para Deoleo y empresas similares

Para Deoleo, los resultados sugieren la conveniencia de consolidar y profundizar en los elementos que ya actúan como palancas de satisfacción: mantener la apuesta por el empleo estable, reforzar los itinerarios de desarrollo y movilidad interna, seguir avanzando en igualdad y diversidad y continuar ampliando las medidas de conciliación y bienestar, prestando atención a su adaptación a las distintas realidades geográficas. Estas políticas no solo contribuyen al bienestar individual, sino que se asocian a mayores niveles de compromiso, retención y capacidad de atraer talento en un sector altamente competitivo.

Al mismo tiempo, la compañía debería priorizar intervenciones dirigidas a las áreas detectadas como más vulnerables. Ello implica revisar, con foco local, los obstáculos operativos y las carencias de recursos identificados por la plantilla en determinados países, simplificar y hacer más eficientes algunos procesos clave y fortalecer la estrategia de comunicación interna para reducir la brecha entre discurso y experiencia cotidiana. La utilización sistemática de los resultados de la encuesta, combinada con espacios de diálogo cualitativo con equipos concretos, puede facilitar la identificación de acciones específicas de mejora.

Para otras empresas multinacionales del sector alimentario, el caso Deoleo ofrece varias lecciones. En primer lugar, muestra el valor de articular un propósito claro que conecte producto, sostenibilidad y personas, y de convertirlo en eje coherente de la gestión de recursos humanos. En segundo lugar, evidencia que la satisfacción laboral en entornos globales requiere políticas de personas que sean simultáneamente consistentes a nivel corporativo y sensibles a los contextos locales. En tercer lugar, subraya la importancia de medir de forma sistemática el compromiso y la experiencia de empleado, no solo en términos agregados, sino también desglosados por país y colectivo, para poder actuar de manera focalizada sobre los focos de insatisfacción.

### 7.4 Líneas futuras de investigación y mejoras propuestas

Desde una perspectiva académica, futuras investigaciones podrían complementar este estudio mediante la realización de trabajo de campo propio con muestras más amplias y diversas de empleados de Deoleo, utilizando metodologías cuantitativas y cualitativas

que permitan contrastar directamente las percepciones de distintos colectivos con el discurso de la dirección. Asimismo, sería de interés comparar el caso de Deoleo con otras empresas multinacionales del sector, explorando hasta qué punto los patrones observados son específicos de la compañía o reflejan tendencias más generales en la industria alimentaria.

En el plano aplicado, se propone que Deoleo continúe desarrollando su sistema de medición interna, incorporando indicadores de satisfacción y compromiso más desagregados (por área, nivel profesional, antigüedad o modalidad de trabajo) y estableciendo ciclos de retroalimentación que conecten de forma explícita los resultados de las encuestas con planes de acción locales. Además, podría profundizarse en el análisis de la relación entre las políticas de personas y resultados de negocio, explorando, por ejemplo, cómo varían indicadores de desempeño, rotación o absentismo en función de los niveles de compromiso y satisfacción en cada geografía.

En conjunto, estas líneas de mejora permitirían a Deoleo avanzar en la consolidación de un modelo de gestión de personas que no solo responda a las exigencias teóricas de la satisfacción laboral, sino que refuerce de manera sostenida su posición como empleador de referencia en el sector del aceite de oliva y, más ampliamente, en la industria alimentaria global.

## 8. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Bosch, M. (2026, 25 enero). ¿Qué es la satisfacción laboral y por qué es importante? Psicología Capia Barcelona. <https://www.psicologiacapia.com/que-es-la-satisfaccion-laboral-y-por-que-es-importante/>
- *Quiénes somos* | Deoleo. (2026, 9 enero). Deoleo. <https://deoleo.com/quienes-somos/>
- Simply Psychology. (2025, 18 abril). *Herzberg's Two-Factor Theory of Motivation-Hygiene*. <https://www.simplypsychology.org/herzbergs-two-factor-theory.html>
- Judge, T. A., Bono, J. E., & Locke, E. A. (2000). Personality and job satisfaction: The mediating role of job characteristics. *Journal of Applied Psychology*, 85(2), 237–249
- MOAI Health. (2025, 9 noviembre). *Job satisfaction is defined by Locke (1976) a:* [https://linkedin.com/posts/moai-health\\_job-satisfaction-is-defined-by-locke-1976-activity-7393225855835095040-bTv4](https://linkedin.com/posts/moai-health_job-satisfaction-is-defined-by-locke-1976-activity-7393225855835095040-bTv4)
- Anderson, N., Ones, D., Sinangil, H., & Viswesvaran, C. (2001). *Handbook of Industrial, Work & Organizational Psychology - Volume 2: Organizational Psychology*. <https://doi.org/10.4135/9781848608368>
- Chiang, M., & Martín, M. J. (2004). *Relaciones entre el clima organizacional y la satisfacción laboral*. Madrid, España: Díaz de Santos.
- Dowling, P. J., Festing, M., & Engle, A. D. (2017). *International human resource management*.
- Huselid, M. A. (1995). *The impact of human resource management practices on turnover, productivity, and corporate financial performance*. *Academy of Management Journal*, 38(3), 635–672.
- *150 años: La experiencia de nuestras marcas - Deoleo*. (2022, 14 marzo). Deoleo. <https://deoleo.com/oleoteca/150-anos-la-experiencia-de-nuestras-marcas/>
- Deoleo, S. A. (2024). *Estado de Información No Financiera consolidado e Información sobre Sostenibilidad 2024* (Informe anual). Anónimo. <https://deoleo.com/sostenibilidad/#esg>
- Valor de marca - deoleo. (2023, 19 enero). Deoleo. <https://deoleo.com/valor-de-marca/>
- Deoleo, S. A. (2024). *Informe de Sostenibilidad 2024: Resumen ejecutivo (Informe anual)*. Anónimo. <https://deoleo.com/sostenibilidad/#esg>
- Entrevista con Directoras de Talento: Lucía Puig y Natalia López

# Declaración sobre el uso de Chat GPT u otras herramientas de inteligencia artificial generativa

## **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, [LUNA MOLERES BEL], estudiante de [DERECHO Y ADMINISTRACIÓN Y DIRECCIÓN DE EMPRESAS] de la Universidad Pontificia Comillas al presentar mi Trabajo Fin de Grado titulado "[SATISFACCIÓN LABORAL DE LOS EMPLEADOS: CASO DEOELO]", 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. **Metodólogo:** Para descubrir métodos aplicables a problemas específicos de investigación.
5. **Interpretador de código:** Para realizar análisis de datos preliminares.
6. **Estudios multidisciplinares:** Para comprender perspectivas de otras comunidades sobre temas de naturaleza multidisciplinar.
7. **Constructor de plantillas:** Para diseñar formatos específicos para secciones del trabajo.
8. **Corrector de estilo literario y de lenguaje:** Para mejorar la calidad lingüística y estilística del texto.
9. **Generador previo de diagramas de flujo y contenido:** Para esbozar diagramas iniciales.

10. **Sintetizador y divulgador de libros complicados:** Para resumir y comprender literatura compleja.
11. **Generador de datos sintéticos de prueba:** Para la creación de conjuntos de datos ficticios.
12. **Generador de problemas de ejemplo:** Para ilustrar conceptos y técnicas.
13. **Revisor:** Para recibir sugerencias sobre cómo mejorar y perfeccionar el trabajo con diferentes niveles de exigencia.
14. **Generador de encuestas:** Para diseñar cuestionarios preliminares.
15. **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 Febrero 2026]

A handwritten signature in black ink, consisting of several overlapping loops and strokes, positioned below the date.