



COMILLAS
UNIVERSIDAD PONTIFICIA

ICAI

ICADE

CIHS

**TRABAJO DE FIN DE GRADO: SATISFACCIÓN LABORAL EN LAS BIG
FOUR**

Autor:

Carlota García Miguel

Madrid | Mayo 2024

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN.....	5
PROPOSITO DE LA INVESTIGACIÓN	5
OBJETIVOS	7
JUSTIFICACION POR LA QUE SE REALIZA EL TRABAJO. LA RAZON	9
METODOLOGÍA.....	10
ESTRUCTURA DEL TRABAJO.....	12
MARCO TEÓRICO	13
CONCEPTO LAS BIG FOUR	13
HISTORIA DE LAS BIG EIGHT A LAS BIG FOUR	13
KPMG.....	15
PwC	18
Ernest & Young (EY).....	22
DELOITTE.....	24
TEORIAS DE LA SATISFACCIÓN LABORAL	27
Teoría de la satisfacción laboral de Herzberg.....	27
Teoría de las Necesidades de McCLELLAND	29
Teoría de las necesidades de Maslow	30
Teoría de la discrepancia de Edwing A. Locke	30
INVESTIGACIÓN	31
METODOLOGÍA CUALITATIVA: ENTREVISTA EN PROFUNDIDAD	31
DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN	31
TÉCNICA CUALITATIVA	32
EL GUIÓN Y LAS PREGUNTAS	34
PÚBLICO OBJETIVO	34
MUESTRA.....	35
ESTUDIO DE CAMPO	35

CONCLUSIONES.....	38
BIBLIOGRAFIA.....	42
ANEXO.....	46
ANEXO1. CONSENTIMIENTO.....	46
ANEXO 2: PRIMERA ENTREVISTA.....	48
INTRODUCCIÓN.....	48
LA SATISFACCIÓN LABORAL EN LINEAS GENERALES.....	48
LA SATISFACCIÓN LABORAL EN LAS BIG FOUR.....	49
ANEXO 3. ENTREVISTA 2.....	51
INTRODUCCIÓN.....	51
LA SATISFACCIÓN LABORAL EN LINEAS GENERALES.....	51
LA SATISFACCIÓN LABORAL EN LAS BIG FOUR.....	51
ANEXO 4. ENTREVISTA 3.....	53
INTRODUCCIÓN.....	53
LA SATISFACCIÓN LABORAL EN LINEAS GENERALES.....	53
LA SATISFACCIÓN LABORAL EN LAS BIG FOUR.....	53
ANEXO 5. ENTREVISTA 4.....	55
INTRODUCCIÓN.....	55
LA SATISFACCIÓN LABORAL EN LINEAS GENERALES.....	55
LA SATISFACCIÓN LABORAL EN LAS BIG FOUR.....	56
ANEXO 6. ENTREVISTA 5.....	58
INTRODUCCIÓN.....	58
LA SATISFACCIÓN LABORAL EN LINEAS GENERALES.....	59
LA SATISFACCIÓN LABORAL EN LAS BIG FOUR.....	59
ANEXO 7. ENTREVISTA 6.....	61
INTRODUCCIÓN.....	61
LA SATISFACCIÓN LABORAL EN LINEAS GENERALES.....	61

LA SATISFACCIÓN LABORAL EN LAS BIG FOUR.....	61
ANEXO 8. ENTREVISTA 7.....	63
INTRODUCCIÓN.....	63
LA SATISFACCIÓN LABORAL EN LAS BIG FOUR.....	64
ANEXO 9. ENTREVISTA 8.....	65
INTRODUCCIÓN.....	65
LA SATISFACCIÓN LABORAL EN LINEAS GENERALES	65
LA SATISFACCIÓN LABORAL EN LAS BIG FOUR.....	66

INTRODUCCIÓN

PROPOSITO DE LA INVESTIGACIÓN

Este estudio se centra en la evaluación de la importancia de la satisfacción laboral en el contexto de las cuatro principales firmas de consultoría y auditoría, comúnmente conocidas como las "Big Four". Estas empresas, que incluyen a Ernst & Young (EY), Deloitte, PricewaterhouseCoopers (PWC) y KPMG, desempeñan un papel destacado en sus respectivos sectores. El objetivo principal es comprender el uso de las herramientas y el grado de satisfacción por parte de los empleados en estas organizaciones, reconociendo su relevancia en términos de productividad y retención de empleados. El propósito de este estudio es analizar las herramientas y su implantación y aceptación en los empleados de cada una de las cuatro empresas mencionadas.

Para proporcionar un contexto adecuado para el estudio, es importante destacar que la satisfacción laboral se refiere al grado de complacencia y bienestar que los empleados experimentan hacia su trabajo y su entorno, la cual puede originarse a partir de una variedad de factores. Esta respuesta adversa puede tener implicaciones significativas tanto para el empleado como para la empresa. Es un elemento crucial en la psicología organizacional y la gestión de recursos humanos, ya que influye en la productividad, la retención de empleados y el clima laboral en general. Diversos factores pueden afectar la satisfacción laboral, y estos pueden variar según la persona y las circunstancias específicas de su trabajo (Santaella, 2023)

Las herramientas enfocadas al ámbito laboral, si se analizan desde la perspectiva de la psicología, desempeñan un papel fundamental en la promoción de la salud tanto física como mental. Además de ser una fuente de sustento económico, el trabajo también proporciona elementos importantes como entretenimiento, prestigio, oportunidades de establecer contactos sociales y contribuye significativamente a la realización personal de los individuos (Gameró, 2005)

En consecuencia, la utilización de estas herramientas puede tener un impacto positivo en la productividad de un individuo. Existen datos que respaldan la influencia

significativa de los aspectos laborales en la salud tanto física como mental de los trabajadores (Faragher, Cass y Cooper, 2005). ya que utilizar herramientas erróneas está fuertemente relacionada con la aparición de trastornos mentales comunes derivado de la insatisfacción laboral (Quinter, Biela, Barrera y Campo, 2007). Los trabajadores insatisfechos suelen experimentar con mayor frecuencia síntomas de ansiedad y depresión (Newbury-Birch, F Kamali, 2001) (Wieclaw, Agerbo, Mortensen, Bonde, 2005). Además, es común que los empleados insatisfechos falten al trabajo en un gran número de días (Vitanen, Kivimäki, Elovainio, Vhtera y Ferrie, 2003). Por lo general, los trabajadores insatisfechos tienden a acudir con mayor frecuencia a consultas médicas (Harmon, Scotti, Behson, Petzel y Neuman, 2003).

En la actualidad, la satisfacción laboral es un tema de gran importancia y discusión en el ámbito de las Relaciones Laborales. Esto se debe a que desempeña un papel fundamental en el rendimiento de los empleados, aumenta su compromiso con la empresa y, como resultado, contribuye a la mejora de los resultados empresariales. Es cierto que no existe una definición universalmente aceptada del concepto de satisfacción laboral. De hecho, es común que cada autor cree su propia definición para respaldar su investigación particular (Harpaz, 1983). En primer lugar, algunas definiciones hacen referencia a la satisfacción laboral como un estado emocional, incluyendo sentimientos o respuestas afectivas (Crites, 1969). Un segundo grupo de autores va más allá de las respuestas afectivas o emocionales y considera que la satisfacción laboral abarca aspectos que influyen en las conductas laborales. Para estos autores, la satisfacción laboral se concibe como una actitud generalizada hacia el trabajo. (Arnold, Robertson y Copper, 1991) (Beer, 1964) (Bravo, 1992) (R.W Griffin y T.S Bateman, 1985) (Harpaz, 1983) (Peiró, 1984) (Gerald R. Salancik and Jeffrey Pfeffer, 1977). Ciertos autores han explorado diversas facetas o dimensiones en la satisfacción laboral. (Bravo, 1992) (J.D Cook, T.D Wall y P Warr, 1981) (Peiró, 1984) (Vroom, 1964).

Sin embargo, es importante señalar que muchas de estas facetas difieren principalmente en términos de denominación o etiqueta, ya que su contenido subyacente es muy similar. Por ejemplo, la dimensión de satisfacción con la retribución (P Smith, L

Kendall y C Hulin, 1969). En algunos casos, otros autores han denominado la misma dimensión como "satisfacción con las recompensas extrínsecas". Además, en ocasiones, esta dimensión también ha sido referida como "satisfacción extrínseca". (Weiss, Davis, England y Lofquist, 1967). Es importante destacar que, a pesar de estas etiquetas diferentes, todas estas dimensiones se definen de manera similar o equivalente.

En términos generales, las facetas de satisfacción más mencionadas se relacionan con aspectos como la satisfacción con el contenido del trabajo (interés intrínseco en las tareas, variedad, oportunidades de aprendizaje y dificultad), la satisfacción con el salario, las condiciones de trabajo (horario, descansos, condiciones ambientales) y la satisfacción con la empresa en sí. (Herzberg, 1959) plantea una distinción importante entre factores de motivación intrínseca y factores extrínsecos en el trabajo en relación con la satisfacción laboral. Los factores de motivación intrínseca, que están directamente vinculados a la satisfacción laboral, incluyen aspectos como el trabajo en sí, los logros personales, el reconocimiento por el desempeño, la responsabilidad y las oportunidades de ascenso. Por otro lado, los factores extrínsecos del trabajo, que no pueden ser controlados o modificados directamente por el trabajador, abarcan aspectos relacionados con el ambiente de trabajo, las políticas de la organización, la supervisión, la disponibilidad de recursos, el salario y la seguridad laboral. Esta distinción arroja luz sobre la importancia de los aspectos motivacionales y las condiciones de trabajo en la satisfacción laboral.

Es importante destacar la relevancia de la relación entre la satisfacción laboral, la productividad y la motivación. Además, es esencial considerar las diversas teorías que explican la satisfacción laboral, que comentaremos más adelante.

La finalidad primordial de este trabajo es proporcionar una explicación detallada al lector sobre la satisfacción laboral en las Big Four. Por esta razón, nuestro enfoque se centrará en el estudio de estos aspectos, con el objetivo de obtener conclusiones significativas.

OBJETIVOS

El propósito principal de esta investigación académica es identificar los factores que ejercen la mayor influencia en la satisfacción laboral, específicamente en las firmas de Las Big Four. Este objetivo se desglosa en los siguientes objetivos específicos:

1. Análisis minucioso de Las Big Four: Ernst & Young (EY), Deloitte, PriceWaterhouseCoopers (PwC) y KPMG.
2. Identificar y establecer los factores que tienen un mayor impacto en la satisfacción laboral en cada una de las firmas de las Big Four.
3. Enumerar y analizar los recursos o apoyos destinados a optimizar la carga de trabajo.
4. Establecer los cimientos de un estudio sólido a través de una investigación exhaustiva, que incluye entrevistas con un junior de Deloitte y dos juniors de auditoría en PwC y un senior de PwC, con el fin de evaluar el efecto de la satisfacción laboral en estas empresas.

El primer objetivo busca proporcionar una explicación y descripción minuciosa de cada una de las cuatro firmas, incluyendo detalles como su situación actual, sectores de enfoque, y otros aspectos relevantes. Esta contextualización servirá como base para abordar el segundo objetivo, que consiste en el estudio de las habilidades interpersonales valoradas en cada una de estas empresas.

Con el segundo objetivo se busca identificar y establecer los factores que más afectan a cada una de las firmas. El objetivo de la investigación es identificar los factores más recurrentes que contribuyen al descontento laboral entre los empleados

El tercer objetivo implica llevar a cabo un estudio con el propósito de identificar as herramientas que cada empresa destina a optimizar el trabajo de los empleados. Además, se llevarán a cabo entrevistas profesionales con los empleados de estas empresas para determinar las razones más recurrentes y relevantes que contribuyen al grado de aceptación a estas herramientas. También se investigará si los altos directivos toman medidas o recursos para optimizar los recursos ya implantados.

El cuarto objetivo, estrechamente relacionado con el anterior, busca investigar y analizar si las cuatro empresas proporcionan recursos y apoyo a sus empleados para optimizar la jornada laboral.

Determinamos que el consiguiente trabajo de investigación va a tener un enfoque tanto a nivel empresarial, como a nivel personal, ya que ambas están estrechamente relacionadas.

JUSTIFICACION POR LA QUE SE REALIZA EL TRABAJO. LA RAZON

“La época actual, caracterizada por el rápido intercambio de información y difusión de tecnología, el cambio acelerado y la globalización, ha configurado nuevos mercados laborales en los que se pone de manifiesto una escasez de perfiles competitivos” (Maya, 2017) (Maya, 2017). Análogamente, la globalización, como fenómeno mundial, está afectando a la economía de los países y por consiguiente se han producido despidos de personal, cierre de empresas e incrementación de competencia a la hora de encontrar trabajo.

Por lo tanto, surge la necesidad de adquirir información sobre los factores más habituales en el de contenido laboral. ¿Qué se entiende como satisfacción laboral? ¿Cuáles son las herramientas más habituales en las empresas? A lo largo de la historia, han existido diversos significados para este concepto, la real academia de la lengua española lo define como “confianza o seguridad del ánimo” (Real Academia Española, 2001).

Los estudios empíricos han identificado una amplia gama de factores que influyen en el nivel de satisfacción en el trabajo, las herramientas más comunes son:

- Salario y políticas de ascenso: Los empleados buscan sistemas de pago y políticas de ascenso justos y transparentes que estén en línea con sus expectativas. Cuando perciben equidad salarial y transparencia en las decisiones de ascenso, tienden a estar satisfechos con su trabajo.

- Ambiente laboral: Los trabajadores se interesan por el ambiente laboral, tanto en términos de su bienestar personal como de su eficacia en el trabajo. Prefieren entornos seguros, cómodos, limpios y con pocas distracciones.
- Trato personal: Para la mayoría, el trato personal también cumple necesidades importantes. Por lo tanto, no es extraño que contar con compañeros que brinden amistad y respaldo contribuya a aumentar la satisfacción en el trabajo (Robbins, 1994)
- Planes de carrera: Para mantener y atraer talento, es esencial ofrecer proyectos desafiantes, oportunidades de crecimiento y formación. Las nuevas generaciones valoran la autonomía, liderazgo en proyectos estimulantes y herramientas para su desarrollo personal y profesional. La transparencia en los objetivos y el plan de carrera a largo plazo es clave para la satisfacción del equipo (Los factores que determinan la satisfacción laboral, 2020).
- Equilibrio entre la vida personal y profesional: El balance entre la vida laboral y personal puede tener un impacto significativo en la satisfacción en el trabajo. Aquellas personas que logran gestionarlo eficazmente suelen sentirse más contentas y felices en su entorno laboral.

La naturaleza del trabajo y el entorno laboral influyen significativamente en la satisfacción personal del empleado. Al rediseñar el puesto y las condiciones laborales, es posible mejorar tanto la satisfacción como la productividad. Además de los factores situacionales, las características personales como el sexo, la edad, el nivel de inteligencia, las habilidades y la antigüedad en el trabajo también tienen un impacto en la satisfacción. Aunque la empresa no puede modificar estos aspectos, pueden ayudar a prever el grado de satisfacción esperado en distintos grupos de trabajadores (Schultz, 1991)

METODOLOGÍA

Este proyecto de investigación se fundamentará en evidencia empírica, utilizando la técnica cualitativa de "entrevista en profundidad" para obtener conocimientos e información valiosa a partir de experiencias ajenas. La elección de esta técnica se debe a su capacidad para explorar con detalle las vivencias y perspectivas individuales de determinadas personas, nuestro público objetivo. Para garantizar la rigurosidad del

estudio, se ha diseñado un guion de entrevista que será adaptable a cada participante, permitiendo flexibilidad en las preguntas planteadas.

El diseño de la investigación se presenta como un plan general con el propósito de obtener respuestas y soluciones a las interrogantes planteadas. La técnica seleccionada, la entrevista en profundidad, servirá para verificar hipótesis, analizar resultados y estudiar observaciones obtenidas. A pesar de su flexibilidad, esta técnica presenta limitaciones, como la necesidad de seleccionar cuidadosamente a los participantes para evitar sesgos y la mayor dedicación de tiempo en comparación con otros métodos.

La entrevista en profundidad se elige por su capacidad para establecer una conexión auténtica y desinhibida con los entrevistados, facilitando respuestas honestas y la disposición a explorar aspectos sensibles. Aunque se reconoce la necesidad de múltiples entrevistas para obtener una amplia gama de información, existe la posibilidad de que algunos participantes no acepten participar.

A pesar de las limitaciones, se considera que los resultados obtenidos a través de esta técnica serán valiosos, brindando una experiencia enriquecedora tanto para el entrevistador como para el participante. El guion de la entrevista, diseñado para adaptarse a distintos enfoques, consta de una introducción común a todos los entrevistados, seguida por preguntas que pueden ajustarse según las necesidades específicas de cada persona. Cabe destacar que los resultados se utilizarán con fines académicos.

La selección cuidadosa del público objetivo se presenta como un elemento de suma importancia, crucial para llevar a cabo un proceso de segmentación que nos permita obtener información detallada y conclusiones precisas en el desarrollo de este proyecto de investigación. Con el objetivo de optimizar el rendimiento de nuestro estudio, hemos decidido dirigir nuestra atención hacia individuos que forman parte de una de las Big Four. Específicamente, hemos identificado los roles de directivo, socio o gerente dentro de estas cuatro firmas como los más apropiados. La razón subyacente reside en la extensa trayectoria y la diversidad de funciones desempeñadas por aquellos que han alcanzado estas posiciones. Más allá de su experiencia acumulada, estos profesionales cuentan con un conocimiento profundo de las personas bajo su liderazgo y una comprensión detallada de las insatisfacciones laborales que se manifiestan a diario en el

entorno de trabajo. Esta elección estratégica nos permitirá derivar conclusiones auténticas y valiosas sobre el campo de investigación que buscamos explorar.

Una vez establecido el grupo de interés, procederemos a definir la muestra para nuestro trabajo de investigación. Se buscará conformar un conjunto diverso de directivos, socios y gerentes de diferentes edades en las cuatro empresas, dispuestos a participar activamente en la investigación. Estos individuos deberán cumplir con los requisitos necesarios para proporcionar la información solicitada durante las entrevistas en profundidad. La muestra, compuesta por aproximadamente 10 a 20 directivos, socios o gerentes de Ernst & Young (EY), Deloitte, PricewaterhouseCoopers (PWC) y KPMG, se seleccionará entre aquellos que manifiesten su disposición a participar en la investigación.

Dada la dificultad de llevar a cabo un número tan elevado de entrevistas en profundidad, se realizará una selección aleatoria de cuatro participantes. Este enfoque garantizará entrevistas exhaustivas con individuos que puedan ofrecer información clara y detallada sobre el tema de estudio.

ESTRUCTURA DEL TRABAJO

Este trabajo de investigación se organiza en cuatro secciones distintas:

En la primera parte, se introduce el tema y se establecen los objetivos del estudio, se detalla la metodología empleada y se esboza la estructura del documento.

La segunda sección aborda el marco teórico, centrándose en el estudio y definición general de cada una de las cuatro firmas, así como en el análisis de las fuentes de satisfacción laboral presentes en el ámbito laboral.

La tercera sección, núcleo del trabajo, presenta los resultados de la investigación empírica sobre las fuentes de satisfacción laboral en las Big Four. Aquí, se llevan a cabo entrevistas en profundidad a los cuatro sujetos seleccionados, permitiendo la recopilación de información para el análisis del campo y el logro de objetivos.

En la cuarta sección, se exponen las conclusiones derivadas del estudio, destacando los logros alcanzados y las limitaciones surgidas. Además, se exploran posibles líneas de investigación futuras.

Finalmente, se incluye la bibliografía utilizada en el estudio, junto con los anexos.

MARCO TEÓRICO

CONCEPTO LAS BIG FOUR

Antes de todo, es necesario introducirse en el marco teórico presentando lo que son las Big Four: “Big four’ es el término inglés que sirve para referirse a las cuatro firmas más importantes del mundo en materia de consultoría y la auditoría” (Murcia, 2021)

En la actualidad, las "Big Four" están integradas por las cuatro firmas más relevantes en el campo de la consultoría, la auditoría y el asesoramiento fiscal y legal. La clasificación se realiza considerando el número de empleados y los ingresos generados. Estas cuatro firmas líderes son las siguientes: Deloitte, PwC (PriceWaterhouse Coopers), EY (Ernst and Young) y KPMG. (TodoJuristas, 2020)

HISTORIA DE LAS BIG EIGHT A LAS BIG FOUR

Lo que actualmente reconocemos como las Big Four, anteriormente se conocían como las Big Eight. En la década de los ochenta, estas estaban conformadas por ocho firmas prominentes: Arthur Andersen, Coopers & Lybrand, Deloitte Haskins & Sells, Ernst & Whinney, Peat Marwick Mitchell (PMI), Price Waterhouse, Touche Ross y, por último, Arthur Young. (Consulted, 2023)

No obstante, durante la década de 1980, se produjo una serie de fusiones corporativas sucesivas que resultaron en una marcada disminución del número de firmas que conformaban las "Big Eight". Además, la mayoría de los clientes de estas empresas que

cotizaban en bolsa experimentaban un crecimiento significativo, lo que evidenciaba la necesidad de un mayor número de profesionales contables para satisfacer la demanda en expansión.

En 1979, Klynveld Kraayenhof & Co. se fusionó con Deutsche Treuhand Gesellschaft y la firma McLintock Main Lafrentz & Co., dando lugar a la formación de KMG. Finalmente, en 1987, la fusión de KMG con Peat Marwick Mitchell (PMI) culminó en la creación de la firma que hoy conocemos como KPMG.

En 1989, tuvo lugar la fusión de "Ernst & Whinney" con "Arthur Young", dando origen a la firma actualmente conocida como Ernst & Young, que más tarde simplificaría su nombre a EY. Simultáneamente, durante el mismo año, se llevó a cabo la fusión de "Deloitte Haskins & Sells" con "Touche Ross". Posteriormente, con la actualización de su imagen corporativa, la firma adoptó el nombre de Deloitte. Como resultado, estas fusiones redujeron el número de actores principales en el mercado contable a seis empresas dominantes.

En 1998, se llevó a cabo la fusión entre "Price Waterhouse" y "Coopers & Lybrand", dos destacadas empresas anglosajonas en el ámbito de las auditorías. Esta fusión dio lugar a la entidad que hoy identificamos como PricewaterhouseCoopers, posteriormente rebautizada como PwC. Con este acontecimiento, quedaron consolidadas cinco firmas como la élite del sector.

El 2 de diciembre de 2001, Enron se declaró en quiebra “Facturaba, supuestamente, 100.000 millones de dólares al año, y contaba con activos por valor de 63.000 millones. El problema es que todo era mentira, que los datos estaban maquillados. Los pasivos se convirtieron en activos, los créditos se presentaban como ingresos y los beneficios estaban inflados.” (Javier Calvo y Adrián Ruiz, 2023) Arthur Andersen era la auditora de Enron, esto hizo que se enfrentasen a condenas debido a su implicación en el escándalo. Se les acusó de delitos que incluyeron obstrucción a la justicia y destrucción de documentos vinculados con la quiebra de Enron y las prácticas contables irregulares.

Finalmente, debido a diversas razones y situaciones, las reconocidas "Big Eight" de la década de los ochenta se vieron reducidas con el paso del tiempo, evolucionando hacia las actualmente valoradas y respetadas "Big Four".

Después de clarificar el concepto y examinar la historia, se llevará a cabo una investigación detallada para definir cada una de estas firmas. Se explorarán sus características distintivas, los sectores en los que tienen presencia, su misión, visión y valores fundamentales, así como sus cifras de facturación anual, entre otros aspectos relevantes.

KPMG

KPMG se destaca como una red global de empresas de servicios profesionales con presencia en 145 países. Ofrece diversos servicios a sus clientes, incluyendo asesoría empresarial, auditoría, consultoría fiscal y financiera. Las firmas afiliadas comparten procedimientos, políticas y metodologías comunes, garantizando así un nivel consistente de integridad, profesionalismo y competencia técnica en todas las regiones donde operan.

La historia de la firma se remonta a 1911, cuando Marwick Mitchell & Co. se fusionó con William Barclay Peat & Co., dando origen a lo que más tarde se conocería como Peat Marwick International (PMI). Como se mencionó previamente, en 1979, la formación de KMG tuvo lugar gracias a la unión entre Deutsche Treuhand Gesellschaft y la empresa internacional McLintock Main Lafrentz & Co. Finalmente, en 1987, la fusión entre PMI y KMG culminó en la creación de KPMG.

La red global de empresas que conforma KPMG cuenta con 265.000 profesionales distribuidos en 143 países, ofreciendo una amplia gama de servicios que incluyen auditoría, consultoría y servicios fiscales, entre otros. Durante el último ejercicio fiscal, que concluyó el 30 de septiembre de 2022, la red generó ingresos totales significativos, alcanzando la cifra de 35.000 millones de euros a nivel mundial, un aumento del 14% con respecto al año anterior.

La empresa obtuvo resultados positivos en todas sus operaciones, destacando especialmente la división de consultoría con un notable aumento del 19% en las ventas, alcanzando una facturación de 15.440 millones. Este logro se atribuye principalmente al sólido desempeño de las áreas de Transactions y Deal Advisory, así como a la creciente demanda de tecnologías innovadoras y soluciones avanzadas de ciberseguridad.

En el ámbito del asesoramiento legal y fiscal, se registró un crecimiento del 10%, con una facturación de 11.850 millones, mientras que la facturación de la auditoría experimentó un aumento del 8%, alcanzando los 7.350 millones. Estos resultados positivos fueron el resultado de inversiones en tecnología y del intercambio de conocimientos entre las diversas firmas miembro. Además, la plantilla aumentó un 12,4%.

KPMG Internacional establece políticas de control de calidad que son adoptadas por todas las firmas que forman parte de la red. Estas políticas se refuerzan mediante la intervención de directivos altamente competentes, quienes destacan la importancia de valores fundamentales como la ética, la integridad, el cumplimiento normativo y la gestión de riesgos en la operación empresarial.

El nombre de la empresa se origina a partir del acrónimo formado por los apellidos de sus fundadores: Piet Klynveld, James Marwick, Sir William Barclay Peat y Reinhard Goerdeler. Cada uno de ellos estableció su propia firma en distintas partes de Europa y América. Las siglas que conforman el nombre KPMG tienen su origen en los apellidos de estos destacados fundadores:

En primer lugar, la letra "K" representa a Klynveld. En 1997, Piet Klynveld fundó la empresa neerlandesa de contadores que posteriormente se conocería como Klynveld Kraayenhof & Co.

Seguidamente, la letra "P" corresponde a Peat. En 1870, William Barclay Peat estableció la firma de contadores en la ciudad de Londres, conocida como William Barclay Peat.

De manera similar, la letra "M" proviene de Marwick. En 1897, James Marwick, junto con Roger Mitchell, fundó la firma de contadores en Nueva York llamada Marwick Mitchell & Co.

Finalmente, la "G" está relacionada con Goerdeler, ya que el Dr. Reinhard Goerdeler fue durante muchos años el presidente de la firma alemana Deutsche Treuhand Gesellschaft.

Después de elaborar y definir el nombre de la firma, nos enfocaremos en detallar el propósito esencial de la organización y las aspiraciones para el futuro de KPMG, es decir, delineando claramente la misión y visión de la empresa.

La misión fundamental de esta organización consiste en hacer frente a los desafíos fundamentales de la sociedad, utilizando su capacidad para generar impacto, evolución y promover el desarrollo social.

La visión que guía a KPMG se centra en participar y promover la transformación de la sociedad a través de la actividad e intervención de sus profesionales. El propósito es respaldar la consecución de los Objetivos de Desarrollo Sostenible, contribuyendo así a forjar un futuro mejor para toda la sociedad.

Finalmente, procederemos a describir en detalle los valores que impregnan la vida diaria de la firma. Estos valores para KPMG representan las creencias y principios fundamentales que la organización considera esenciales. Guiando la forma de actuación cotidiana, influyen en el comportamiento de los empleados, orientan la toma de decisiones y moldean la actitud en proyectos y en la interacción con los clientes. A continuación, enumeraremos los valores fundamentales de la firma:

- “Integrity: Hacemos lo correcto”: En el núcleo de los valores fundamentales de la firma se encuentra el compromiso de llevar a cabo siempre acciones apropiadas y éticas que promuevan el pleno desarrollo personal. KPMG respalda este principio a través de la implementación de una Línea Ética, también conocida como Whistle-blowing Hotline, destinada a fortalecer la cultura de la integridad. El propósito de esta línea es facilitar la comunicación de conductas consideradas inapropiadas, éticamente cuestionables o irregulares, especialmente cuando los canales de comunicación convencionales resultan ineficaces o complejos.

- “Excellence: Nunca dejamos de aprender y mejorar”: En la firma, se valora profundamente la excelencia, que se traduce en un compromiso continuo con el aprendizaje y la mejora constante. Para KPMG, la excelencia implica ofrecer de manera constante un trabajo y desempeño profesional de la más alta calidad. Para lograrlo, cada miembro de la empresa se compromete con su desarrollo personal y busca activamente oportunidades de aprendizaje, aprovechando la retroalimentación constructiva para lograr mejoras duraderas.
- “Courage: Pensamos y actuamos con valentía”: En KPMG, atribuyen gran importancia al coraje, que se refleja en la disposición para explorar nuevas ideas y en la humildad de reconocer las limitaciones del conocimiento y experiencia individuales. Este valor también implica tener la valentía y la integridad necesarias para salir de la zona de confort y abordar desafíos con determinación.
- “Together Respetamos a la persona y convertimos nuestras diferencias en fortalezas”: En KPMG, el trabajo en equipo se considera esencial, centrándose en el respeto hacia cada miembro del equipo y en la capacidad de aprovechar las diferencias entre los participantes como fortalezas para alcanzar los objetivos establecidos. Se enfatiza la importancia de la integridad y se promueve la formación de equipos con personas que aporten diversas habilidades, perspectivas y experiencias de vida, enriqueciendo así la colaboración.
- “For better: Hacemos lo que realmente importa”: Este valor se sustenta en la adopción de una perspectiva de largo alcance, incluso en las decisiones cotidianas, con el propósito de asegurar la solidez y la continuidad exitosa de la firma en el tiempo. Asimismo, nos esforzamos por implementar un cambio duradero y efectivo en la sociedad, contribuyendo así a la construcción de un mundo mejor.

PwC

Para comenzar, es importante ofrecer una explicación clara de la firma. PwC se presenta como un sistema de firmas que destaca por la prestación de servicios de calidad en los sectores de auditoría, consultoría empresarial, transacciones y asesoramiento fiscal y legal. Con presencia en 151 países, cuenta con una plantilla de más de 364.000 empleados que colaboran y comparten sus conocimientos y habilidades.

En junio del año pasado, la red de firmas de PwC presentó una nueva estrategia global, denominada “The New Equation”, que se centra en un modelo multidisciplinario con el objetivo de ofrecer el mejor servicio a los clientes y cultivar la confianza en sus grupos de interés. En el ejercicio fiscal de junio 2022 facturó 50.300 millones. Haciendo referencia a la división por áreas de negocio, en el sector de Auditoría facturo 18.000 millones de dólares en el área de Auditoría, en el área de Consultoría se situó en 20.700 millones y en el sector de Servicios Fiscales facturo 11.600 millones de dólares.

La historia de la firma tiene sus raíces en el siglo XIX, en la ciudad de Londres. Samuel Lowell Price, nacido en 1821 como hijo de un alfarero, inició su carrera en la contabilidad desde temprana edad. Después de trabajar en diversas empresas, decidió emprender su propio camino estableciendo su firma personal. Paralelamente, Edwin Waterhouse, nacido en 1841 y hermano de Alfred Waterhouse, un destacado arquitecto londinense, forjó rápidamente su propio nombre, ascendiendo en la élite del mundo contable en la capital británica.

En 1874, la fusión de Edwin Waterhouse y Samuel Lowell Price dio origen a Price, Waterhouse & Co., una firma reconocida como una de las más destacadas en Londres. Esta entidad inauguró su primera oficina en Nueva York en 1890, iniciando así la creación de asociaciones en diversas partes del mundo.

En el mismo periodo, William Cooper, un contable, junto con sus tres hermanos, fundó una firma competidora en Londres. Paralelamente, en Estados Unidos, William Lybrand y otros empresarios establecieron varias organizaciones. Estas compañías se fusionaron para dar lugar a Coopers y Lybrand en 1957.

En 1998, se materializó la fusión entre Price Waterhouse y Coopers & Lybrand, dando lugar a la formación de PricewaterhouseCoopers. En el año 2010, la empresa optó por una renovación de su marca, adoptando el nombre PwC y presentando una actualización en su logotipo. Es importante señalar que, desde el punto de vista legal, la entidad continúa siendo reconocida como PricewaterhouseCoopers.

PwC se caracteriza por su cultura inclusiva, que se basa en la premisa de que la colaboración entre personas de diversos orígenes y perspectivas conduce a una creación de valor de mayor calidad. Para fomentar esta cultura, se necesitan líderes capacitados e inclusivos que respalden a la red de firmas para mantener su reconocimiento y éxito

tanto a nivel nacional como global. La cultura inclusiva de PwC abarca seis dimensiones fundamentales: Género, Discapacidad, LGTBQ+, Cultural (Racial y étnica), Social Económica y Generacional.

- **Género:** PwC lleva a cabo una variedad de iniciativas para promover la igualdad de oportunidades entre géneros, buscando el desarrollo y fortalecimiento de las competencias tanto de hombres como mujeres. Además, la firma ha respaldado la campaña de ONU Mujeres llamada "HeForShe", la cual tiene como objetivo impulsar el empoderamiento de las mujeres y construir la equidad de género.
- **Discapacidad:** PwC se propone incorporar a personas con discapacidad en el entorno laboral de la empresa, asignándoles funciones de apoyo. La firma considera crucial fortalecer el desarrollo de sus colaboradores para impulsar el crecimiento y favorecer la competitividad en el actual panorama laboral.
- **LGBTQ+:** PwC se compromete a cultivar un ambiente inclusivo donde todos, sin importar sus preferencias, tengan igualdad de oportunidades. La firma aprecia las distintas perspectivas y busca que cada colaborador se sienta pleno al contribuir con ideas innovadoras, reconociendo y celebrando la diversidad dentro de la organización.
- **Cultural (Racial/Étnica):** La meta es ser parte de una red global que aboga por la igualdad entre diversas culturas, lo que brinda la oportunidad de enriquecer y fomentar la mentalidad global en la que PwC lleva a cabo sus operaciones. La firma se involucra en proyectos que requieren equipos con habilidades multidisciplinares y de distintos territorios, subrayando así la importancia de la inclusión y diversidad en el ámbito de PwC.
- **Social Económica:** PwC proporciona oportunidades laborales a personas capacitadas y talentosas que aspiran a mejorar su calidad de vida y situación socioeconómica. La firma se compromete a ofrecer un espacio donde aquellos con habilidades y potencial puedan trabajar para alcanzar mejoras en su bienestar y posición económica.
- **Generacional:** PwC se adapta al vertiginoso y dinámico ritmo de la transformación digital en la actualidad, lo cual requiere retener a individuos talentosos para impulsar la adquisición de habilidades, especialmente en el ámbito tecnológico. En consecuencia, la firma está llevando a cabo la evolución

y mejora del proceso de reclutamiento con el objetivo de incorporar a profesionales debidamente formados.

Tras explorar la cultura, la historia y el nombre de la firma, nos enfocaremos ahora en definir y detallar el propósito y las metas futuras de PwC, es decir, establecer su misión y visión.

La misión de PwC radica en forjar confianza y abordar los desafíos sociales mediante las habilidades y capacidades de quienes integran la firma. La visión de la organización se fundamenta en enfrentar y resolver problemas complejos en sectores clave como la educación, empleabilidad y apoyo al Tercer sector.

Concluyendo, detallaremos ahora los valores que integran de manera fundamental la cultura de la firma. Estos valores en PwC delimitan y esclarecen las expectativas que la empresa mantiene al trabajar en colaboración tanto con su equipo como con sus clientes. A pesar de la diversidad cultural presente en la organización, estos valores son la brújula que orienta la toma de decisiones, amalgama aspiraciones y perspectivas compartidas, y genera identificación unánime. A continuación, enumeraremos cada uno de los valores de PwC:

- **Actuar con Integridad:** Este valor se refiere a respaldar con firmeza lo que es correcto en cada situación, especialmente en las más complejas. Incluye la entrega de resultados de alta calidad y la ejecución de tareas con la convicción de que la reputación personal está en juego.
- **Hacer la diferencia:** En el núcleo de PwC se encuentra el compromiso de crear un impacto efectivo y genuino tanto en sus clientes como en la sociedad, mediante las acciones de cada miembro de la firma. Asimismo, se espera que los integrantes de PwC respondan con audacia a los cambios constantes en el entorno y se mantengan actualizados sobre los acontecimientos actuales.
- **Mostrar interés:** Se fundamenta en reconocer y valorar la aportación única de cada individuo, en ofrecer ayuda y apoyo para el crecimiento de los colegas, permitiéndoles alcanzar su máximo potencial. Asimismo, implica comprender a cada persona y lo que es esencial para ellos.
- **Trabajar juntos:** Este valor se fundamenta en la búsqueda e integración de diversas ideas, perspectivas y personas. Implica contribuir y compartir relaciones y reflexiones más allá del ámbito laboral, así como brindar y solicitar

retroalimentación para enriquecer y mejorar tanto a nivel profesional como personal.

- **Reimaginar lo posible:** Este valor se fundamenta en aprender de los fracasos, en la innovación y en el deseo de explorar nuevas posibilidades. Asimismo, implica tener una mente abierta ante las diversas situaciones que puedan surgir.

Ernest & Young (EY)

En una primera instancia, se proporcionará una definición completa de la firma. Ernst & Young es una entidad internacional que colabora con empresas, empresarios y países para afrontar y resolver sus desafíos. Destacándose como líder en servicios profesionales que comprenden consultoría, asesoramiento fiscal y legal, auditoría y transacciones, la firma está presente en 150 países, opera en más de 700 oficinas y aglutina a 280,000 profesionales. Estos expertos ofrecen servicios con un enfoque que fusiona experiencia internacional y conocimiento local, distribuyéndose en 28 regiones que abarcan las áreas geográficas de América, Europa, Oriente Medio, India, África y Asia-Pacífico.

La historia de la firma se remonta al siglo XIX, con sus fundadores Arthur Young y Alwin C. Ernst.

Arthur Young, nacido en Glasgow, Escocia, se trasladó a Estados Unidos en 1890 para seguir una carrera en contabilidad. En 1906, junto con su hermano Stanley, estableció la firma de contadores Arthur Young & Co. Por otro lado, Alwin C. Ernst, originario de Cleveland, Estados Unidos, fundó la empresa de contadores públicos conocida como Ernst & Ernst, junto con su hermano Theodore.

Ambas firmas, al ingresar al mercado, se unieron a prestigiosas empresas inglesas: Ernst & Ernst se fusionó con Whinney Smith & Whinney, mientras que Arthur Young & Co estableció una alianza con Broads Paterson & Co. A lo largo de los años, se llevaron a cabo diversas adquisiciones y fusiones hasta que, en 1989, ambas compañías se unieron para formar Ernst & Young.

La red internacional de firmas ha logrado una destacada facturación en el último ejercicio fiscal, que concluyó en septiembre de 2022, alcanzando un total de 45.400 millones de euros a nivel global. Además, se ha delineado un plan de inversión global

de 3.200 millones para los próximos 3 años. Al desglosar la firma por segmentos de negocio, se observa que el área de Auditoría generó ingresos por 14.400 millones de euros, la Consultoría registró 13.900 millones, los Servicios Fiscales alcanzaron los 11.300 millones de euros, y finalmente, en el área de Estrategias y Transacciones se contabilizaron 5.900 millones, todo esto gracias al fruto del plan estratégico “*EY NextWave*”

La misión de EY se enfoca en forjar y fortalecer un mundo más eficiente, mediante la prestación de servicios de alta calidad al cliente y la construcción de confianza en la economía global, especialmente en los mercados de capital. EY aspira a contribuir a un mundo mejor, caracterizado por un crecimiento económico inclusivo y sostenible. Su visión se dirige a la creación de un entorno laboral futuro más dinámico, inclusivo y flexible, capaz de adaptarse a los cambios emergentes y de brindar apoyo a los clientes en esa adaptación. Con este propósito, la empresa realiza inversiones significativas en innovación y en el desarrollo de sus profesionales, con el fin de perfeccionar constantemente la calidad de los servicios ofrecidos.

Finalmente, se describirá los principios fundamentales que guían la actividad diaria en EY. Estos valores no solo definen la esencia de la firma, sino que también representan las creencias esenciales que consideran de suma importancia. Orientan la conducta cotidiana y modelan el comportamiento de los colaboradores de la empresa. A continuación, detallaremos los valores clave de la firma:

- **Integridad, respeto, trabajo en equipo e inclusión:** Estos valores se engloban en dos pilares esenciales para el negocio, a saber, la diversidad e inclusión. En EY, reconocen que diversas perspectivas, respaldadas por una cultura inclusiva, resultan en una toma de decisiones más efectiva, estimulan la innovación en los proyectos y fortalecen la diligencia organizativa. Como evidencia de su compromiso con la diversidad e inclusión, los líderes globales de la firma han suscrito la declaración GE D&I (Diversidad e Inclusión), manifestando así su enfoque constante hacia el progreso a largo plazo en estas áreas.
- **Entusiasmo, energía y coraje al liderar:** EY se distingue por llevar a cabo acciones, ya sean grandes o pequeñas, mediante equipos preparados para afrontar desafíos y situaciones adversas, donde la colaboración mutua es esencial para construir un entorno empresarial mejor. Además, el propósito

fundamental de esta firma se centra en abordar de manera innovadora los desafíos de los clientes y contribuir de manera positiva a la sociedad.

- **Construir relaciones basadas en hacer lo correcto:** En la perspectiva de EY, la verdadera transformación surge de la confianza, ya que esta impulsa el crecimiento y la innovación. Un ejemplo destacado de esta filosofía es el proyecto llevado a cabo con Usha International (UIL), en el cual se emprendió la renovación del modelo de negocio y la implementación de prácticas innovadoras en toda la cadena de valor de UIL. El equipo de Advisory de EY reconoció la importancia de establecer una relación a largo plazo con el equipo de UIL para lograr la transformación digital deseada. En este contexto, la confianza se erigió como el motor que impulsó un cambio significativo. Al final, el equipo de EY logró transformar la cadena de valor, allanando el camino para el crecimiento futuro de la compañía.

DELOITTE

Deloitte es una firma de renombre que se especializa en la prestación de servicios profesionales, abarcando áreas clave como consultoría, auditoría y asesoramiento legal y fiscal para empresas tanto multinacionales como nacionales en diversos sectores empresariales. Con una presencia global extendida a 150 países y respaldada por una plantilla de alrededor de 244.400 profesionales altamente calificados, Deloitte destaca por ofrecer soluciones especializadas y asesoramiento de alta calidad a empresas en todo el mundo.

Deloitte es conocido por ofrecer servicios profesionales centrados en promover la excelencia empresarial y en el desarrollo y promoción sobresalientes de sus empleados, consolidándola como líder en el sector de servicios profesionales.

Los orígenes de la firma se remontan al siglo XIX en Gran Bretaña. William Welch Deloitte, su fundador, nació en Londres en 1818. A la edad de 15 años, abandonó la escuela para unirse a la Official Assignee in Bankruptcy en Londres. Después de acumular doce años de experiencia, en 1845, estableció su propia firma como contador independiente.

En 1849, Deloitte se convirtió en el primer contador independiente de una firma pública al ser designado contador del Great Western Railway, una reconocida sociedad anónima en Gran Bretaña. Su influencia fue significativa, contribuyendo al establecimiento de

formularios de cuentas ferroviarias según la Ley de Compañías Ferroviarias en 1867. Además, fue uno de los fundadores y miembros del Consejo del Instituto de Contadores. A lo largo de su carrera, Deloitte ocupó importantes cargos, incluyendo el de cuarto y quinto vicepresidente, y presidente posteriormente, de su sucesor en el Instituto de Contadores Públicos de Gales e Inglaterra. En 1897, Deloitte se retiró como líder de una de las firmas más prominentes en Londres, contando con 70 empleados. Su firma y nombre perduran hasta el día de hoy.

La firma de servicios profesionales Deloitte ha logrado una destacada facturación global con cifras significativas de ingresos en sus diversas áreas durante el ejercicio fiscal de 2021, superando los 59.000 millones de euros al concluir su año en septiembre. Al detallar por segmentos de negocio, la división de Auditoría registró 12.300 millones de euros, Consultoría alcanzó los 29.600 millones, Servicios Fiscales facturó 7.800 millones de euros y finalmente Asesoramiento Financiero detalló una facturación de 5.100 millones.

La misión de Deloitte se centra en contribuir a la excelencia de sus clientes y de todos los profesionales que conforman la firma. Buscan ser un modelo ejemplar de excelencia en todos los sectores de negocio y en los servicios proporcionados por las firmas miembro. Esta visión refleja el respeto y admiración que clientes y socios tienen hacia la firma, y es esencial para la creación de indicadores de éxito y la toma de decisiones en la distribución de los resultados.

Las firmas de los miembros de Deloitte desempeñan un papel crucial en el mantenimiento y fortalecimiento de la confianza de los inversores y el público en general. Han establecido un conjunto de directrices éticas que contribuyen a mejorar la confianza de las partes interesadas en la organización. El Código Ético garantiza que todos los profesionales de la firma sean conscientes de las responsabilidades y repercusiones que implica trabajar en una de las firmas de servicios profesionales más influyentes del mundo.

La firma se rige por cinco valores fundamentales: Generosidad, Integridad, Excelencia, Diversidad y Compromiso. Estos valores reflejan las creencias que unen a la organización a nivel global. Por otro lado, los principios éticos de Deloitte son las

normas de conducta que guían a los profesionales en la toma de decisiones. Los principios éticos son esenciales para actuar según los valores de la firma en situaciones prácticas. A continuación, se presentan dichos principios éticos:

- **Integridad:** La base de su enfoque se centra en la honestidad en los servicios que ofrecen y en la integridad en sus relaciones comerciales y evaluaciones profesionales.
- **Calidad:** La esencia de este principio radica en proporcionar servicios de excelencia respaldados por los recursos y conocimientos de los profesionales de la organización. Buscan abordar de manera efectiva los problemas y necesidades de la firma.
- **Comportamiento profesional:** Deloitte se compromete a cumplir con rigurosidad las normas, reglamentos y leyes pertinentes para evitar cualquier acción que pueda menoscabar la reputación de la organización o la integridad de la profesión que representamos.
- **Objetividad:** La objetividad en la ejecución de tareas profesionales y la prestación de asesoramiento y servicios al cliente son aspectos fundamentales e imprescindibles para Deloitte.
- **Competencia:** En Deloitte, se dedicamos a ofrecer servicios personalizados a sus clientes, atendiendo cuidadosamente a sus necesidades particulares. Al mismo tiempo, promovemos la generación de nuevas ideas e innovación con el objetivo de perfeccionar constantemente la calidad de los servicios que proporcionamos.
- **Prácticas de negocio justas:** En Deloitte, están comprometidos a mostrar respeto hacia sus competidores en el ámbito laboral y a adoptar prácticas profesionales justas en todas sus actividades.
- **Confidencialidad, protección de datos y privacidad:** En Deloitte, se encargan de la protección y resguardo de datos e información confidencial, cumpliendo con las leyes y políticas de protección de datos. Asimismo, está terminantemente prohibido el uso de la información privada de los clientes en beneficio de terceros.
- **Diversidad y respeto:** En esta firma, se fomenta un ambiente de trabajo que promueve el respeto, la justicia, la igualdad y la amabilidad entre los

profesionales. Deloitte también destaca y valora la diversidad de talentos y perspectivas, reconociendo la importancia de tener un equipo variado.

- **Apoyo y desarrollo profesional:** Este enfoque se dedica a asignar recursos para potenciar el desarrollo de habilidades y conocimientos de los profesionales de la firma, permitiéndoles desempeñar eficazmente sus funciones.
- **Anticorrupción:** Este principio tiene como objetivo fomentar acciones positivas y eliminar cualquier forma de infracción financiera.
- **Cadena de distribución responsable:** En Deloitte, consideran inaceptables cualquier conducta ilegal o inmoral por parte de socios, contratistas o proveedores. Por lo tanto, se aseguran de seleccionar proveedores mediante procedimientos íntegros.
- **Responsabilidad social:** Esta compañía contribuye de manera positiva a la sociedad al colaborar con gobiernos, organizaciones sin fines de lucro y diversas empresas. Además, respalda iniciativas que fomentan el desarrollo sostenible y garantizan el respeto de los derechos humanos.

TEORIAS DE LA SATISFACCIÓN LABORAL

Las teorías de satisfacción laboral son esenciales en la psicología organizacional, enfocándose en entender los factores que influyen en la percepción positiva o negativa que los empleados tienen hacia su trabajo. Estas teorías exploran aspectos como el entorno laboral, relaciones interpersonales, compensación y oportunidades de desarrollo. Al abordar la complejidad de las actitudes laborales, buscan ofrecer ideas valiosas para la gestión de recursos humanos y la creación de entornos laborales más motivadores y productivos. Encontramos cuatro teorías:

Teoría de la satisfacción laboral de Herzberg

La teoría de Frederick Herzberg "*Teoría de los Dos Factores*" el tema que ha suscitado un gran interés ha sido objeto de estudio por varios autores, quienes han buscado tanto respaldar como cuestionar su validez (Dessler, 1991). La teoría propone que la satisfacción o insatisfacción en el trabajo surge de la relación del individuo con su

empleo y sus actitudes hacia el mismo. Herzberg formuló su teoría basándose en una investigación llevada a cabo con 200 ingenieros y contadores.

Posteriormente, se llevó a cabo un análisis de los relatos, y se encontró que los incidentes donde la causa del estado psicológico del protagonista se atribuía a la tarea en sí, la sensación de logro, el progreso profesional, la responsabilidad y el reconocimiento, eran mayormente recordados como fuentes de experiencias positivas. En cambio, aquellos en los que los factores causales eran el salario, la supervisión, las relaciones interpersonales, las condiciones de trabajo y las políticas de la empresa, eran recordados principalmente como fuentes de experiencias negativas.

Encontramos dos tipos de factores; los Factores Intrínsecos y los Extrínsecos. Los primeros incluyen la interacción entre un empleado y su trabajo es esencial para la productividad y la satisfacción laboral. Los extrínsecos, sin embargo, se centran en las políticas y la administración de la empresa, relaciones interpersonales, remuneraciones, supervisión y condiciones de trabajo.

La satisfacción y la insatisfacción laboral se derivan de diferentes factores: mientras que la primera puede surgir de factores intrínsecos como la realización personal y el desarrollo psicológico, la segunda puede manifestarse por la carencia de factores extrínsecos, como condiciones laborales deficientes o remuneración insuficiente. Los factores intrínsecos satisfacen las necesidades de desarrollo psicológico del individuo, ofreciendo oportunidades para ampliar conocimientos, participar en actividades creativas y alcanzar metas personales, lo que puede conducir a la satisfacción laboral. Por otro lado, la insatisfacción laboral puede surgir cuando el trabajo no brinda estas oportunidades de desarrollo psicológico o cuando carece de aspectos extrínsecos como un salario justo o un ambiente laboral adecuado (Atalaya, 1995).

Resulta interesante observar que, para estimular la motivación en los individuos, se sugiere resaltar el logro, el reconocimiento, el propio trabajo, la responsabilidad y el crecimiento, al mismo tiempo que se debe tener en cuenta también los factores externos. Sin embargo, las críticas hacia la teoría de Herzberg son abundantes, especialmente en lo que respecta a su método para recolectar datos, ya que parte del supuesto de que las personas pueden y quieren informar adecuadamente sobre sus niveles de satisfacción e insatisfacción. En la práctica, las personas tienden a tener sesgos y a atribuir los éxitos a

sí mismos, mientras que achacan los fracasos a factores externos (Stonner, James y Freeman, E, 1994).

Asimismo, la teoría de Herzberg no concuerda con investigaciones previas al no considerar las variables situacionales específicas. Herzberg postula una relación entre la satisfacción y la productividad, aunque su enfoque metodológico no aborda este último aspecto. Para que la investigación sea válida, es crucial asumir una fuerte correlación entre la satisfacción laboral y la productividad.

Teoría de las Necesidades de McCLELLAND

David McClelland y su equipo ofrecen una perspectiva muy diferente sobre las necesidades humanas. Desde el principio, su interés radicaba en entender el éxito industrial de ciertos países, como por qué Estados Unidos tenía más éxito que otros. Atribuyeron este éxito al predominio de la necesidad de logro observada en muchos administradores de países industrializados (McClelland, 1961). En etapas posteriores, sus estudios se ampliaron para incorporar tres necesidades distintas: *La Necesidad de Logro*, *La Necesidad de Afiliación* y *La Necesidad de Poder*.

La necesidad de logro refleja el impulso del individuo por alcanzar metas y demostrar su competencia. Aquellos con un alto nivel de esta necesidad tienden a enfocar su energía en completar tareas de manera eficiente y exitosa. Por otro lado, la necesidad de afiliación se refiere al deseo de afecto, amor e interacción social. Mientras tanto, la necesidad de poder indica el interés en ejercer control sobre el propio trabajo y el de los demás. Es probable que monarcas, líderes políticos y algunos ejecutivos de grandes empresas posean una elevada necesidad de poder (Gordon, 1997).

McClelland notó que todas las personas presentan estas tres necesidades en cierto grado, pero ninguna las tiene exactamente en las mismas proporciones. Por ejemplo, mientras una persona puede tener una marcada necesidad de logro, pero una baja necesidad de afiliación, otra podría mostrar una alta necesidad de afiliación, pero una baja necesidad de poder (Dessler, Administración de Personal, 1991).

Según diversas investigaciones, se ha demostrado que aquellos individuos con una marcada necesidad de logro destacan en actividades empresariales como la gestión de su

propio negocio o una unidad independiente dentro de una empresa. A pesar de su alto rendimiento personal, por lo general no ejercen una gran influencia en otros para mejorar su eficacia.

Teoría de las necesidades de Maslow

También llamada la “Teoría de la Motivación Humana”, se propone una jerarquía de necesidades y factores que impulsan a las personas, la cual está estructurada en cinco categorías de necesidades. Esta jerarquía se basa en un orden ascendente jerárquico de acuerdo con su importancia para la supervivencia y su capacidad para motivar. Según este modelo, a medida que el individuo satisface sus necesidades básicas, surgen otras que influyen en o modifican su comportamiento. Se sostiene que solo cuando una necesidad está razonablemente satisfecha, surge una nueva necesidad (Colvin, M. & Rutland, F, 2008).

Las cinco categorías de necesidades según Maslow son: fisiológicas, de seguridad, de amor y pertenencia, de estima y de autorrealización, siendo las fisiológicas las más básicas. Además, Maslow hace una distinción entre estas necesidades como "deficitarias" (fisiológicas, de seguridad, de amor y pertenencia, de estima) y "de desarrollo del ser" (autorrealización). La diferencia clave entre ambas radica en que las "deficitarias" implican una carencia, mientras que las "de desarrollo del ser" se refieren al crecimiento personal del individuo (Koltko, 2006)

Teoría de la discrepancia de Edwing A. Locke

La teoría del afecto, también conocida como teoría de la discrepancia, fue propuesta por Edwin A. Locke en 1976 y es considerada un modelo influyente en el estudio de la satisfacción laboral.

Esta teoría sugiere que la satisfacción laboral de una persona está determinada por cómo percibe la relación entre lo que considera importante en su trabajo y lo que realmente experimenta en su entorno laboral (Iedunote, 2024)

En el entorno organizacional, es esencial reconocer que tanto los empleadores como los empleados pueden priorizar y valorar distintos aspectos, dimensiones o facetas en su relación laboral. Por ejemplo, algunas organizaciones pueden enfocarse más en ofrecer

un salario competitivo, oportunidades de ascenso o un ambiente de trabajo colaborativo, mientras que, para otros trabajadores, aspectos como la naturaleza interesante del trabajo o el equilibrio entre vida laboral y personal pueden ser más relevantes. Este variado conjunto de preferencias refleja la diversidad dentro de las organizaciones y la importancia de comprender y satisfacer las necesidades individuales de los empleados. Este planteamiento sugiere que tanto la organización como el trabajador operan dentro de una estructura jerárquica en sus acciones y perspectivas.

El modelo de Locke adapta la idea de una jerarquía de necesidades individuales al contexto laboral, convirtiéndolas en metas que las personas buscan lograr en su interacción con el trabajo. También propone una jerarquía en las prácticas de refuerzo que las organizaciones emplean para satisfacer esas necesidades y objetivos laborales. Además, el modelo incluye una predicción sobre la intensidad de la satisfacción o insatisfacción resultante, la cual se basa en la importancia que estas tienen para el trabajador. Esto implica que tanto la satisfacción como la insatisfacción serán más marcadas en función de la relevancia que tienen para el individuo (Pedragosa, 2021).

INVESTIGACIÓN

METODOLOGÍA CUALITATIVA: ENTREVISTA EN PROFUNDIDAD

En este apartado se utilizará evidencia empírica obtenida a través de observación o experimentación como base de investigación del proyecto. Esta evidencia será analizada de manera cualitativa, extrayendo conocimiento de la experiencia de otros. Se optará por emplear la técnica cualitativa de entrevistas en profundidad debido a los resultados significativos que se pueden obtener con esta metodología. Se detallará el público objetivo y el diseño de la técnica que se empleará. Este apartado es fundamental en el trabajo de investigación, ya que los resultados obtenidos dependerán de la calidad del diseño y del público objetivo seleccionado para la investigación.

DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

El diseño de la técnica cualitativa, en este caso la entrevista en profundidad establece un plan general para obtener una serie de respuestas y proposiciones a partir de las preguntas planteadas a los entrevistados. Mediante esta técnica, se verificarán las diversas hipótesis planteadas y se analizarán los resultados obtenidos para llegar a conclusiones.

Se ha elaborado un guion compuesto por 14 preguntas que se utilizará para entrevistar a los participantes y así obtener respuestas relacionadas con las hipótesis planteadas. Es importante señalar que las preguntas serán uniformes para todos los participantes entrevistados. En total, el guion contendrá aproximadamente 25 preguntas, algunas de las cuales serán más específicas y personales, mientras que otras serán más generales sobre el tema en cuestión. En resumen, la selección del público objetivo determinará los participantes necesarios para la investigación, de los cuales posteriormente se elegirá una muestra representativa.

TÉCNICA CUALITATIVA

Para la investigación, se llevará a cabo una técnica cualitativa llamada "entrevista en profundidad". Esta metodología implica explorar el entorno cotidiano del entrevistado y posee una alta sensibilidad para obtener la información deseada a través de la experiencia de los sujetos entrevistados. Las entrevistas cualitativas permiten que los participantes compartan su vivencia en sus propias palabras y desde su perspectiva. En este estudio, el enfoque estará en la satisfacción laboral en empresas de renombre, como las Big Four, desde la óptica de profesionales con amplia experiencia en estas firmas. El propósito será describir y analizar la importancia de dichas técnicas en este ámbito laboral específico.

Se ha elegido esta técnica porque facilita un mayor enriquecimiento en la investigación, permitiendo obtener información detallada y evidencia sobre las cuestiones planteadas. El principal propósito de la entrevista cualitativa es recolectar información y evidencia

del público objetivo, el cual será detallado en el próximo apartado. Esta técnica busca adquirir conocimiento cualitativo expresado en un lenguaje común, sin dirigirse hacia la cuantificación. Además, pretende obtener narrativas sobre diversos aspectos desde la perspectiva del entrevistado, dado que trabaja con palabras en lugar de números. Es fundamental destacar la importancia de la rigurosidad y el detalle en la interpretación del significado en las entrevistas cualitativas, ya que esto se relaciona con la precisión en las mediciones cuantitativas.

Esta técnica cualitativa se basa en preguntas abiertas centradas en el tema de investigación, lo que la hace adaptable a cada individuo entrevistado en diversas situaciones. El entrevistador guía a los participantes para describir con mayor precisión sus acciones, sentimientos y experiencias en situaciones específicas. A través de estas entrevistas, se obtiene información detallada sobre situaciones y acciones concretas mediante relatos de eventos experimentados por los entrevistados.

Es crucial destacar que esta técnica promueve una conexión cómoda entre el entrevistador y el entrevistado, fomentando respuestas honestas y profundas incluso en temas delicados. El entrevistador busca obtener descripciones integrales y libres de suposiciones sobre los aspectos de la vida del entrevistado. Finalmente, una entrevista en profundidad bien realizada puede resultar en una experiencia enriquecedora tanto para el entrevistador como para el entrevistado, ofreciendo nuevas perspectivas para comprender la situación vital del entrevistado.

La técnica de entrevista en profundidad, aunque valiosa para la investigación, presenta ciertas limitaciones a considerar. Es esencial seleccionar cuidadosamente a los entrevistados para evitar sesgos que podrían complicar el proceso. Además, requiere más tiempo que otras técnicas, dado que implica analizar y organizar la información obtenida de los participantes, lo cual puede ser más laborioso. Generalmente se necesitan al menos dos entrevistas para obtener una perspectiva completa, y algunos entrevistados pueden requerir incentivos para participar. A pesar de estas limitaciones, una vez que los participantes se comprometen con la investigación, los resultados suelen

ser muy beneficiosos para ambas partes, brindando una experiencia de aprendizaje mutuo.

Tras considerar tanto los beneficios como las limitaciones de emplear la técnica cualitativa de entrevista en profundidad, se ha elaborado un conjunto de preguntas con el propósito de obtener la información requerida para este proyecto de investigación, es decir, el guion de entrevista.

EL GUIÓN Y LAS PREGUNTAS

El guion de esta investigación consiste en una serie de preguntas que se harán a los participantes, junto con una introducción que explicará el propósito de la entrevista. Este guion será idéntico para ambos participantes, aunque se podrá ajustar si el enfoque de la entrevista lo requiere. Finalmente, las preguntas realizadas se presentarán en el Anexo del trabajo.

PÚBLICO OBJETIVO

El grupo de interés o público objetivo es el resultado de un proceso de segmentación diseñado para llevar a cabo el estudio de esta investigación con el objetivo de obtener resultados veraces y una información específica sobre el tema central y su relevancia en el ámbito laboral de ciertas empresas, en este caso, las Big Four. Es crucial seleccionar cuidadosamente a nuestro grupo de interés, ya que la elección de este determinará la información y los resultados obtenidos, y, por ende, las conclusiones alcanzadas.

Para maximizar el valor del estudio académico, nos centraremos en personas empleadas en empresas pertenecientes al grupo Big Four. Se ha determinado que los roles de juniors, seniors o managers son los más adecuados para este proyecto, dado que trabajan

bajo la supervisión de sus superiores y ejecutan las tareas asignadas. Esto les brinda un conocimiento profundo de las técnicas y niveles de satisfacción laboral aplicados diariamente, y en muchos casos, tienen dominio sobre ellos. En resumen, esto asegurará que las entrevistas sean productivas y proporcionen conclusiones significativas.

MUESTRA

Después de haber seleccionado el grupo de interés, se procederá a definir la muestra. Se optará por un conjunto de juniors, seniors y managers de diferentes edades que estén dispuestos a participar en la investigación. Estos individuos serán evaluados previamente para asegurar que reúnen todas las condiciones necesarias para formar parte del estudio.

Se ha previsto obtener un tamaño de muestra que oscile entre 5 y 10 juniors, seniors y managers de todas las Big Four dispuestos a participar en la investigación. Sin embargo, realizar un número tan elevado de entrevistas en profundidad resulta extremadamente complicado. Por lo tanto, se ha decidido ajustar el tamaño de la muestra según los recursos disponibles para el proyecto de investigación.

De la muestra obtenida, se realizará un sorteo aleatorio para seleccionar los participantes con quienes se llevarán a cabo las entrevistas. Esto asegurará la imparcialidad en la selección y evitará posibles sesgos. Como resultado, se entrevistará a tres juniors y a un senior, cuyas conclusiones serán analizadas en la siguiente sección del estudio.

ESTUDIO DE CAMPO

Se realizaron 8 entrevistas personales. Primero, se entrevistó a Perico De León, Auditor Junior en Ey, lleva 1 año trabajando en la firma. Más tarde a Teresa Olaguibel Pérez-Juez, Junior en Deals en PwC, actualmente lleva 1 año en su puesto. La tercera persona entrevistada fue Nicolás Babe Montes, Junior en Consultoría Financier en KPMG, lleva

desde septiembre en la firma. Después a Marta Caruana Montes, junior en Deloitte en el departamento de BPS. Actualmente lleva un año trabajando en la compañía. La quinta entrevistada fue Marta Ilardia Medina, Junior en GRC en PwC, al igual que Nicolás lleva desde septiembre en la firma. La sexta entrevistada fue Marciala Garat de la Cuadra, Junior en Consultoría Financiera en EY, lleva dos años en la firma. Y por último se realizó una entrevista a Patricia Madridejos Bravo e Isabel Vaca Barberá ambas llevan trabajando 2 años en PricewaterhouseCoopers Auditores, S.L. (PwC), pero en diferentes sectores, Patricia en Auditoría de Banca e Isabel en Assurance en el sector de Energías.

Es relevante señalar que todas las entrevistas fueron realizadas a ocho profesionales que laboran en las Big Four, ocupando roles distintos y pertenecientes a diferentes sectores, concretamente en auditoría y consultoría. Esta diversidad nos permitirá obtener una perspectiva más amplia sobre el tema que estamos investigando: la importancia de la satisfacción laboral en estas firmas.

Todas las entrevistas iniciaron con una presentación por parte de la entrevistadora, donde se explicaron los objetivos del trabajo de investigación y se ofreció una breve introducción sobre el tema junto con el propósito principal de cada entrevista. Las ocho entrevistas mantuvieron la misma estructura:

1. Se cuestiono sobre la satisfacción laboral en líneas generales y que conocimiento tenían sobre esta.
2. La segunda parte de la entrevista se focalizo en la satisfacción laboral en las Big Four, en el sector de consultoría y auditoria. Las preguntas se centraban en cómo sus empresas trataban la satisfacción laboral, que aspectos cambiarían y como estaban ellos en las diversas firmas.

A continuación, se llevará a cabo un análisis de las entrevistas efectuadas, destacando las áreas más significativas que contribuyen a lograr los objetivos planteados y a obtener conclusiones relevantes.

Satisfacción laboral en líneas generales.

En el análisis de las entrevistas realizadas, se observa una diversidad de perspectivas sobre la satisfacción en el trabajo entre los participantes: Perico, Teresa, Nicolás, Marta Caruana, Marta Ilardia, Marciala, Patricia e Isabel. Cada individuo aporta una visión

única sobre lo que implica estar contento en el ámbito laboral y los elementos que consideran fundamentales para alcanzar este estado.

Por un lado, Perico, Teresa, Nicolás y Marta Caruana resaltan la importancia de la estabilidad emocional, la motivación diaria, el reconocimiento y las oportunidades de desarrollo dentro del entorno laboral. Según ellos, estos aspectos contribuyen significativamente a una experiencia laboral satisfactoria. Por otro lado, Marta Ilardia, Marciala, Patricia e Isabel presentan una perspectiva más crítica y personal, señalando la desconexión entre las expectativas ideales de satisfacción laboral y la realidad cotidiana del trabajo.

Aunque todos los participantes coinciden en la relevancia de factores como el gusto por el trabajo y un buen ambiente laboral, difieren en cómo interpretan y experimentan la satisfacción laboral según sus circunstancias individuales. Mientras algunos enfatizan la importancia del aspecto emocional y motivacional, otros se centran en la relación con las tareas laborales y el entorno de trabajo. Esta diversidad de opiniones refleja la complejidad y subjetividad del concepto de satisfacción laboral, así como la influencia de la experiencia personal en su percepción.

Satisfacción laboral en las Big Four

En lo que concierne al desarrollo de capacidades, las opiniones varían significativamente. Por ejemplo, mientras que Perico y Teresa destacan haber logrado un completo desarrollo de sus habilidades con el paso del tiempo, otros como Nicolás y Marta Caruana experimentan limitaciones debido a la estandarización de perfiles o la naturaleza monótona de sus tareas. Además, Marta Ilardia y Patricia expresan insatisfacción ante la presión constante por cumplir con los resultados esperados. No obstante, Isabel resalta un entorno de trabajo colaborativo que facilita el desarrollo de habilidades y permite un crecimiento profesional más fluido.

En cuanto a los factores de satisfacción laboral, elementos como la recompensa salarial, el reconocimiento, las relaciones interpersonales y el equilibrio entre la vida laboral y personal emergen como pilares fundamentales. Mientras que Marta Caruana y Nicolás valoran el ambiente laboral positivo y el reconocimiento recibido, Marta Ilardia y Patricia muestran insatisfacción por la falta de reconocimiento y las largas horas de trabajo. Por otro lado, Isabel destaca el ambiente de equipo y el equilibrio entre la vida laboral y personal como determinantes de su satisfacción en el trabajo.

El equilibrio entre la vida laboral y personal se posiciona como un desafío común, con la mayoría de los entrevistados señalando las largas horas de trabajo como un obstáculo. Aunque Marta Caruana disfruta de un horario laboral razonable, Marta Ilardia y Patricia describen una falta de balance que afecta negativamente su calidad de vida. Sin embargo, Isabel destaca un equilibrio positivo que contribuye a su satisfacción y bienestar general.

La carga de trabajo y el estrés son temas recurrentes, con algunos describiendo la intensidad, pero manejabilidad de la carga, mientras otros sienten que impacta negativamente su satisfacción laboral. Aunque Nicolás encuentra la carga manejable, Marta Caruana, Marta Ilardia y Patricia expresan insatisfacción debido a su impacto en el estrés y la calidad de vida. Isabel, por otro lado, percibe una carga de trabajo manejable que contribuye positivamente a su satisfacción y bienestar en el trabajo.

Respecto al ambiente de trabajo y las relaciones interpersonales, las opiniones difieren. Algunos describen un ambiente competitivo y tenso, mientras que otros valoran relaciones positivas y un ambiente colaborativo. Marta Caruana y Patricia señalan tensiones y falta de comunicación, en contraste con la experiencia positiva de Isabel en un equipo colaborativo y de apoyo.

CONCLUSIONES

Este estudio de investigación resalta la relevancia de la satisfacción laboral en el ámbito profesional, centrándose específicamente en las cuatro principales empresas de auditoría

y consultoría, conocidas como las Big Four. El objetivo principal ha sido identificar las herramientas más valoradas y buscadas en términos de satisfacción laboral en estos sectores, así como comprender cómo su presencia o ausencia impacta en el desempeño laboral en estas firmas. Además, se buscaba analizar cómo estas herramientas influyen en la productividad de estas empresas. Como resultado, se observa una variedad de opiniones sobre los factores que inciden en la satisfacción laboral, incluyendo la carga de trabajo y los niveles de estrés, que pueden afectar la satisfacción de los empleados en estas empresas. Todo esto nos lleva a concluir que la mayoría de los entrevistados están insatisfechos con sus trabajos en las Big Four.

La insatisfacción laboral emerge como una inquietud persistente en el ámbito profesional, y su análisis adquiere un matiz intrigante al considerarla en el marco de las reconocidas "Big Four" en la industria de servicios profesionales: Deloitte, PricewaterhouseCoopers (PwC), Ernst & Young (EY) y KPMG. Estas firmas globales, reconocidas por su prominencia y alcance internacional, son elogiadas por sus oportunidades de carrera y compensaciones competitivas. No obstante, la problemática de la insatisfacción laboral sigue manifestándose incluso en este entorno corporativo de élite. Examinar las dinámicas detrás de la insatisfacción laboral en las Big Four no solo proporciona claridad sobre los desafíos compartidos por los profesionales, sino que también resalta la importancia de un enfoque estratégico en la gestión del talento dentro de entornos empresariales de alto perfil

En consecuencia, la insatisfacción laboral puede tener un impacto negativo en la productividad de un individuo. Existen datos que respaldan la influencia significativa de los aspectos laborales en la salud tanto física como mental de los trabajadores (Faragher, Cass y Cooper, 2005) ha observado que la insatisfacción laboral está fuertemente relacionada con la aparición de trastornos mentales comunes (Quinter, Biela, Barrera y Campo, 2007)

Los trabajadores insatisfechos suelen experimentar con mayor frecuencia síntomas de ansiedad y depresión (Newbury-Birch, F Kamali, 2001). Además, es común que los empleados insatisfechos falten al trabajo en un gran número de días (Vitanen, Kivimäki, Elovainio, Vhtera y Ferrie, 2003). Por lo general, los trabajadores insatisfechos tienden a acudir con mayor frecuencia a consultas médicas. (Harmon, Scotti, Behson, Petzel y Neuman, 2003).

Este análisis explora los elementos que desincentivan la satisfacción en el trabajo en las compañías de asesoría y verificación, especialmente en las Big Four. A través de entrevistas detalladas con trabajadores, se investigan los aspectos que menoscaban el bienestar laboral con igual relevancia. Desde la escasez de oportunidades para el desarrollo completo de habilidades hasta la falta de equilibrio entre la vida profesional y personal, pasando por la carga excesiva de trabajo, el estrés y las relaciones interpersonales difíciles, este análisis busca resaltar cómo estos factores adversos impactan uniformemente la satisfacción en el trabajo en las cuatro firmas.

Los entrevistados destacan una serie de factores desmotivadores presentes en sus empresas:

1. Limitaciones en el desarrollo personal y profesional: Se menciona que el entorno laboral impide el desarrollo completo de habilidades debido a la presión por resultados, largas jornadas laborales y la escasez de oportunidades para crecer profesionalmente.

2. Carga de trabajo y estrés: La carga laboral y el estrés son recurrentes, generando agotamiento y dificultando el equilibrio entre la vida personal y laboral.

3. Falta de reconocimiento y apoyo: Se percibe una falta de reconocimiento por el esfuerzo y carencia de apoyo en temas de salud mental, contribuyendo a la insatisfacción laboral.

4. Ambiente laboral tenso y relaciones interpersonales deterioradas: La competitividad y la falta de comunicación entre compañeros afectan el ambiente laboral y las relaciones interpersonales, generando tensiones adicionales.

Tras haber concluido la identificación de estos factores desmotivadores, se propondrá ejemplos ilustrativos de cómo mejorar estos ambientes laborales, motivar al activo fundamental de las empresas que son sus propios empleados, así como propuestas potenciales de mejora de los propios entrevistados.

Las medidas propuestas por los entrevistados para mejorar la satisfacción laboral dentro de las firmas Big Four pueden resumirse de la siguiente manera:

- 1. Desarrollo profesional continuo y apoyo en el aprendizaje:** Priorizar la capacitación y el desarrollo personalizado para los empleados, brindando oportunidades de crecimiento y aprendizaje constante. Esto no solo fortalece las

habilidades individuales, sino que también contribuye positivamente a la satisfacción laboral al permitir que los empleados se sientan más competentes y realizados en sus roles.

2. **Cercanía y apoyo en el trabajo:** Establecer una cultura de apoyo mutuo y mentoría efectiva dentro de la organización, asegurando que los nuevos empleados reciban la orientación necesaria y tengan acceso a recursos para superar desafíos y errores. La presencia de una red de apoyo sólida puede mejorar la confianza y el sentido de pertenencia en el lugar de trabajo, reduciendo así la sensación de aislamiento y aumentando la satisfacción laboral.
3. **Comunicación efectiva y retroalimentación constructiva:** Promover la comunicación abierta y transparente entre empleados y líderes, así como entre miembros del equipo, para garantizar que las preocupaciones, preferencias e inquietudes se aborden de manera oportuna. La implementación de sistemas de retroalimentación periódica y la escucha activa pueden ayudar a identificar problemas y áreas de mejora, permitiendo una respuesta rápida y eficaz para aumentar la satisfacción laboral.
4. **Gestión equilibrada de la carga laboral:** Establecer expectativas claras sobre las horas de trabajo y promover un equilibrio saludable entre la vida laboral y personal. Limitar las horas extras, ofrecer opciones de trabajo remoto y revisar los modelos de gestión de proyectos para garantizar que las cargas de trabajo sean realistas y justas pueden contribuir a reducir el agotamiento y mejorar el bienestar general de los empleados.
5. **Reconocimiento y recompensas adecuadas:** Implementar sistemas de reconocimiento que valoren el esfuerzo y los logros de los empleados, así como ofrecer compensaciones justas por el trabajo realizado. El reconocimiento público y las recompensas basadas en el mérito pueden aumentar la motivación y el compromiso de los empleados, mejorando así su satisfacción laboral y su sentido de pertenencia a la organización.

BIBLIOGRAFIA

Arnold, Robertson y Copper. (1991). *Work psychology understanding human behavior in the work place*. London: Pitman Publishing.

Atalaya, M. (1995). *Satisfacción Académico-Administrativa en Estudiantes de Postgrado*. Lima: UMNSM.

Beer, M. (1964). Organizational Size and Job Satisfaction. *Academy Management*, 34-44.

Bravo, M. (1992). *La satisfacción laboral en los profesionales sanitarios. Elaboración de un instrumento de evolución*. Valencia.

Coba, A. D. (2018). *Análisis y Modelización de la satisfacción laboral y otros aspectos determinantes del abandono laboral*. Madrid.

Colvin, M. & Rutland, F. (2008). *Is Maslow's Hierarchy of Needs a Valid Model of Motivation*. Louisiana Tech University.

Consulted, M. (2023). Big 8 Accpunting Firms. *Management Consulted*.

Crites. (1969). *Vocational psychology: The study of vocational behavior and development*.

Acerca de Deloitte. (s. f.). Deloitte Spain. <https://www2.deloitte.com/es/es/pages/about-deloitte/articles/about-deloitte.html>

deloitte codigo etico - Bing. (s. f.). Bing. <https://www.bing.com/search?q=deloitte+codigo+etico&qs=n&form=QBRE&sp=-1&ghc=1&lq=0&sm=u&pq=deloitte+codigo+etico&sc=8-21&sk=&cvid=3E8C16E06F2A4D47B35775CDE94EBCC0&ghsh=0&ghacc=0&ghpl>
=

Deloitte. (2022). Deloitte. Recuperado el 25 de Febrero de 2022, de Misión, Visión y Compromiso Ético: <https://www2.deloitte.com/uy/es/pages/deloitte-uruguay/articulos/mision-vision-y-compromiso-etico.html>

Deloitte. (2022). Deloitte. Recuperado el 20 de Febrero de 2022, de Nuestro Propósito: <https://www2.deloitte.com/es/es/pages/about-deloitte/articles/proposito-y-compromiso-etico.html>

Dessler, G. (1991). *Administración de Personal*. México: Prentice Hall.

Dessler, G. (1991). *Administración Personal*. México: Edit. Prentice Hall.

Pantigoso, P. (2020b, octubre 19). ¿Es la historia una herramienta para gestionar la incertidumbre? Recuperado de https://www.ey.com/es_pe/growth/la-historia-en-ey

Quiénes somos. (s. f.). Recuperado de https://www.ey.com/es_es/about-us

Boletín de Actualización Fiscal – diciembre 2022. (s. f.). Recuperado de https://www.ey.com/es_es/alertas-fiscal-legal/boletin-de-actualizacion-fiscal-diciembre-2022

Faragher, Cass y Cooper. (2005). The relationship between job satisfaction and health: a meta-analysis.

Gamero, C. (2005). Análisis Microeconómico de la Satisfacción Laboral. En C. G. Burón.

Gerald R. Salancik and Jeffrey Pfeffer. (1977). *An Examination of need-satisfaction models of job attitudes*. . Sage Publication, Inc.

Gordon, J. (1997). *Comportamiento Organizacional, 5ª Edición*. México: Prentice Hall Hispanoamericana.

Harmon, Scotti, Behson, Petzel y Neuman. (2003). Effects of High-Involvement Work Systems on Employee Satisfaction and Service Costs in Vetrans Healthcare. *Healthcare Management*.

Harpaz, I. (1983). *Job Satisfaction: Theoretical Perspectives and a Longitudinal Analysis*. Nueva York: Libra Publishers.

Herzberg. (1959). *Motivation to work*. Nueva York: John Wiley and Sons.

Iedunote. (2024). *Iedunote*. Obtenido de 7 teorías de la satisfacción laboral: <https://www.iedunote.com/es/teorias-de-la-satisfaccion-laboral>

J.D Cook, T.D Wall y P Warr. (1981). *The experience of work*. London: Academic Press.

Javier Calvo y Adrián Ruiz. (2023). Del "Big Five" al "Big Four" de la auditoría: 20 años de la caída de Arthur Andersen. *elEconomista*.

Koltko. (2006). *Rediscovering the Later Version of Maslow's Hierarchy of Needs: Self-Transcendence and Opportunities for Theory, Research and Unification. Review of General Psychology by the American Psychological Association Vol.10, No. 4, 302-317.*

KPMG en el Mundo. (n.d.). KPMG. <https://kpmg.com/es/es/home/about/kpmg-mundo.html#:~:text=La%20red%20internacional%20de%20firmas,265.000%20profesionales.>

KPMG ingresó 35.000 millones de dólares en 2022, un 14% más que en el ejercicio anterior. (2022, December 14). KPMG. <https://kpmg.com/es/es/home/sala-de-prensa/notas-de-prensa/2022/12/kpmg-ingreso-35000-millones-en-2022.html#:~:text=Programa%20Sin%20L%C3%ADmites,KPMG%20ingres%C3%B3%2035.000%20millones%20de%20d%C3%B3lares%20en%202022%2C%20un%2014,%25%20y%20Auditor%C3%ADa%20un%208%25.>

Historia. (n.d.). KPMG. <https://kpmg.com/pe/es/home/about/governance/structure.html>

Valores KPMG. (n.d.). KPMG. <https://kpmg.com/es/es/home/about/valores-kpmg.html>

Los factores que determinan la satisfacción laboral. (2020). *Talent Street*.

Maya, M. T. (2017). Desarrollo de soft skills una alternativa a la escasez de talento Humano. *UIDE*.

McClelland. (1961).

Murcia. (2021). Big four: Qué es, quiénes lo componen. *Murciadiario*.

Newbury-Birch, F Kamali. (2001). Psychological stress, anxiety, depression, job satisfaction, and personality characteristics in peregrination house officers. *Posgraduated Medical Journal*.

- P Smith, L Kendall y C Hulin. (1969). *The measurement of satisfaction in work and retirement*. . Chicago: Rand McNally.
- Pedragosa, J. L. (2021). Satisfacción laboral. La teoría de la Discrepancia de Locke. *Prevención Intengral*.
- Peiró, J. (1984). Psicología de la organización.
- PricewaterhouseCoopers. (n.d.). Quiénes somos. PwC. <https://www.pwc.es/es/quienes-somos.html>
- PricewaterhouseCoopers. (n.d.-a). PwC anuncia unos ingresos globales récord de 50.000 millones de dólares. PwC. <https://www.pwc.es/es/sala-prensa/notas-prensa/2022/pwc-ingresos-globales-record-2022.html>
- Qué factores influyen y cómo podemos medirla. (s.f.). *TEAM2GO*.
- Quinter, Biela, Barrera y Campo. (2007). Análisis factorial exploratorio de la escala de satisfacción laboral en empleados de un Hospital Psiquiátrico de Bucaramanga, Colombia. 8.
- R.W Griffin y T.S Bateman. (1985). *Job Satisfaction and Organizational Commitment*. Nueva York.
- Real Academia Española. (2001). *Satisfacción*. En Diccionario de la Lengua Española (22ª edición).
- Robbins, S. (1994). *Comportamiento Organizacional*. México: Prentice Hall.
- Santaella, J. (2023). Satisfacción laboral: ¿Qué es y cómo influye en la productividad? *Economía 3*.
- Schultz, D. P. (1991). *Psicología Industrial*. México: Me Graw Hill.
- Stonner, James y Freeman, E. (1994). *Administración*. México: Mc Graw Hill.
- TodoJuristas. (2020). ¿Qué son las Big4? *TodoJuristas.com*.

Vitanen, Kivimäki, Elovainio, Vhtera y Ferrie. (2003). From insecure to secure employment: changes in work, health related behaviours, and sickness absence. *BMJ*, 6.

Vroom, V. (1964). *Work and motivation*. New Cork: Wiley.

Weiss, Davis, England y Lofquist. (1967). *Manual for the Minnesota Satisfaction Questionnaire, Minneapolis: Industrial Relationship Center*. University of Minnesota.

Wieclaw, Agerbo, Mortensen, Bonde. (2005). Occupational risk of affective and stress-related disorders in the Danish workforce. *Original article*, 343-351.

ANEXO

ANEXO1. CONSENTIMIENTO

A los efectos contenidos en el Reglamento (UE) 2016/679 y la Ley Orgánica 3/2018, de 5 de diciembre, de Protección de Datos Personales y Garantía de los Derechos Digitales, y con el fin de realizar el trabajo de investigación “Satisfacción laboral en las Big Four”, realizado por Carlota García Miguel, estudiante de cuarto curso de la Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales de la Universidad Pontificia Comillas en el que Ud. Participa, mediante el presente documento consiente que los datos personales que nos comunique el entrevistado (nombre, apellidos, teléfono, email, edad y puesto de trabajo) en el marco de dicho proyecto sean utilizados por la Universidad Pontificia Comillas con el motivo de realizar la investigación.

La realización del citado proyecto cooperara a descubrir cuales son los elementos de satisfacción laboral más valoradas en estas cuatro empresas internacionales y con ello a contribuir que los estudiantes universitarios se formen en ellas para tener más oportunidades laborales.

Asimismo, se le informa que:

- La información profesional otorgada será secreto profesional

- No se realizará ninguna copia para uso externo de la investigación. No se podrán solicitar copias de las grabaciones para fines jurídicos.
- La participación en este trabajo de investigación es voluntaria y su aceptación implica el consentimiento del tratamiento de sus datos por parte del entrevistador para el objetivo descrito.
- En cualquier momento podrá retirar el consentimiento dado y declinar su participación en el proyecto, sin que ello afecte al legítimo tratamiento asumido hasta la fecha.
- El responsable del tratamiento de sus datos es Carlota García Miguel, con DNI 52907491Q, con domicilio a efectos de notificaciones en Avenida Papa Negro 121, 28043, Madrid.
- Los datos serán conservados el tiempo necesario para cumplimentar con el fin para la que se recabaron, y con posterioridad, por el tiempo de prescripción de las responsabilidades jurídicas de todo orden. Transcurridos todos los plazos de prescripción legal, los datos serán destruidos y eliminados.
- En cumplimiento de lo establecido en el Reglamento (UE) 2016/679, en la Ley Orgánica 3/2018, le informamos que tiene derecho a acceder, rectificar y suprimir los datos, limitar su tratamiento, oponerse al tratamiento y ejercer su derecho a la portabilidad de los datos de carácter personal, todo ello de forma gratuita, mediante escrito remitido a la Universidad Pontificia Comillas – Secretaría General, Calle Alberto Aguilera, 23, 28015 Madrid o bien a prodatos@comillas.edu. Con la finalidad de atender su solicitud, resulta requisito indispensable que nos acredite previamente su identidad, mediante el envío de copia de su DNI, NIE o Pasaporte o documento equivalente.

Con expresa aceptación de todos los puntos anteriores, firman el siguiente acuerdo:

Fdo.:

DNI:

El investigador:

Fdo.:

ANEXO 2: PRIMERA ENTREVISTA

Entrevistado: Perico De León, Auditor Junior EY

Entrevistador: Carlota García Miguel

INTRODUCCIÓN

Buenos días,

Mi nombre es Carlota García Miguel y estoy realizando un estudio sobre los elementos más importante de la satisfacción laboral en las Big Four.

El objetivo principal es poder conocer perspectivas diferentes sobre el tema, y que con este trabajo de investigación se tenga conciencia general sobre la importancia de los elementos de la satisfacción en las *Big Four*, si ofrecen soluciones para motivar a sus profesionales y si hay un impacto en la productividad en la empresa.

Muchas gracias por su tiempo.

LA SATISFACCIÓN LABORAL EN LINEAS GENERALES

a. Si yo le digo satisfacción laboral, ¿Qué es lo primero que se le viene a la mente? ¿Por qué?

P: lo primero que pienso en satisfacción laboral te diría tener una estabilidad emocional, sobre todo, el estar motivado día a día por así decirlo si no se te hace una bola a todo y es imposible y también el reconocimiento, el que esté haciendo algo que te cueste o vayas progresando y tener a alguien al lado, un compañero o tu jefe que te apoye y que te reconozca el trabajo.

LA SATISFACCIÓN LABORAL EN LAS BIG FOUR

b. ¿crees que tu entorno laboral te permite desarrollar todas sus capacidades?

P: después si mi entorno laboral me permite saber desarrollar todas mis capacidades es verdad yo por ejemplo entre en enero o sea es verdad que al principio pienso que no las has desarrollado todas, más que nada porque es verdad que estás más perdido y no es que no las desarrolles es que no puedes desarrollarlas porque no las tienes todas y yo pienso que con el paso del tiempo poco a poco sí las va desarrollando hasta llegar al punto de tener desarrolladas todas.

c. ¿Cuáles son los factores que más influyen en tu satisfacción laboral dentro de tu empresa?

P: el primero y el más obvio es la recompensa que te dan; el salario, el reconocimiento también como te he dicho antes pienso que es muy importante y también el tener buenas relaciones interpersonales o sea yo por ejemplo que trabajo en equipo, el tener un buen ambiente de trabajo tener confianza con mi equipo llevarnos bien básicamente.

d. ¿Cómo valoras el equilibrio entre vida laboral y personal en tu experiencia laboral en una empresa Big Four?

P: pienso que o tienes un equilibrio sano o acabas amargado o acaba yéndote de la empresa, pienso que es muy importante el saber desconectar sobre todo hay mucha gente que le pasa esto, que no sabe desconectar del trabajo entonces no tiene ese equilibrio y qué pasa que te quemas más, acabas amargado y que eso repercute en mi opinión en el que después al día siguiente o en el trabajo no eres capaz de dar el cien por cien de ti, no eres capaz de estar concentrado al máximo entonces yo pienso que lo ideal es siempre buscar un equilibrio, para no irse a ninguno de los dos extremos de la balanza y siempre buscar ese equilibrio.

e. ¿Qué medidas consideras que podrían mejorar la satisfacción laboral en las Big Four?

P: una muy importante que no he dicho antes que se me ha pasado que pudo meterla aquí es la que la capacidad de aprendizaje que te brinda y el desarrollo profesional continuo que te dan, yo pienso que las Big Four son muy conocidas en gran parte por esa faceta de que te explotan, en mi caso no es así y en parte bueno por lo que yo quería

entrar era eso, por ese desarrollo profesional que te dan esa capacidad de aprendizaje y pienso que es otra ayuda a ir aprendiendo mucho más ir entendiendo mejor, que te salgan mejor las cosas y yo creo que o sea esto es positivo con positivo si te sale todo mejor vas a estar más satisfecho contigo mismo lo que pienso que mejora bastante la satisfacción laboral.

f. ¿Qué cambios o mejoras propondrías para aumentar la satisfacción laboral en tu empresa tanto a nivel individual como organizacional?

P: mejoras que propondría a nivel individual pienso en sobre que tienes que poner una meta para poder ir superándote, también pedir mucho feedback con retroalimentación para poder seguir mejorando día a día y estar más satisfechos y a nivel colectivo el tema de la flexibilidad, es verdad que te dan pero no toda la que quieres dependen mucho de muchos factores, pienso que cuanto más flexibilidad tienes, más feliz eres.

g. ¿Cuál es tu percepción sobre la carga de trabajo y el nivel de estrés en tu empresa y cómo impacta en tu satisfacción laboral?

P: sobre la carga de trabajo y el estrés he de decir que desde mi caso no sé si pienso que es algo más raro yo no estoy teniendo muchísimo carga de trabajo o sea tengo mi horario de 9 a 19 pm y eso o sea es verdad que a veces te quedas más tiempo creo que es o sea como todo hay momentos en los que necesitas arrimar más el hombro y momentos en los que puedes estar más tranquilo. También creo que tienes que saber controlar tus nervios porque afecta muy negativamente a tu satisfacción laboral

h. ¿Cómo afecta el ambiente de trabajo y las relaciones interpersonales en tu satisfacción laboral en tu empresa?

P: pienso que es algo esencial tiene alguna relación porque en las Big Four se trabaja siempre en equipo, las 9 horas las pasas trabajando con ellos o sea yo por ejemplo de 5 días a la semana 4 trabajo metido en una sala con cuatro compañeros entonces pienso que cómo te lleves mal con ellos o no tengas esa confianza o no haya un buen ambiente de trabajo todo va a ser muchísimo más difícil yo en mi experiencia como te he dicho antes me ha tocado un equipo bastante bueno, que me ayudan bastante, tienen mucha paciencia conmigo porque esa es otra, ellos son como tus profesores, son los que te van formando día a día y los que te van ayudando. Yo pienso que hay que buscar un buen ambiente de trabajo y divertido alegre y trabajador.

ANEXO 3. ENTREVISTA 2

Entrevistado: Teresa Olaguibel Pérez-Juez, Junior Deals PwC

Entrevistador: Carlota García Miguel

INTRODUCCIÓN

Buenos días,

Mi nombre es Carlota García Miguel y estoy realizando un estudio sobre los elementos más importante de la satisfacción laboral en las Big Four.

El objetivo principal es poder conocer perspectivas diferentes sobre el tema, y que con este trabajo de investigación se tenga conciencia general sobre la importancia de los elementos de la satisfacción en las *Big Four*, si ofrecen soluciones para motivar a sus profesionales y si hay un impacto en la productividad en la empresa.

Muchas gracias por su tiempo.

LA SATISFACCIÓN LABORAL EN LINEAS GENERALES

a. Si yo le digo satisfacción laboral, ¿Qué es lo primero que se le viene a la mente? ¿Por qué?

T: Estar contenta con tu trabajo, tus resultados, y tu proyección. Creo que estás 3 cosas consecuentemente hacen tener una satisfacción con tu trabajo

LA SATISFACCIÓN LABORAL EN LAS BIG FOUR

b. ¿crees que tu entorno laboral te permite desarrollar todas sus capacidades?

T: Si. Estoy rodeada de grandes profesionales que continuamente me empujan a un desarrollo a largo plazo de todas mis capacidades.

c. ¿Cuáles son los factores que más influyen en tu satisfacción laboral dentro de tu empresa?

T: 1. Equipo de personas muy formadas profesionalmente y con altos valores personales, creando un entorno de trabajo favorecedor para mi formación a la vez que enriquecedor en otros ámbitos

2. Proyectos relevantes en el sector y exposición a tener un papel importante en ellos

3. Flexibilidad

d. ¿Cómo valoras el equilibrio entre vida laboral y personal en tu experiencia laboral en una empresa Big Four?

T: Podría ser mejor en otros departamentos si lo comparo al mío. Creo que el mío es una excepción de peor equilibrio, pero de todas las formas puedo conciliar bien con mi vida.

e. ¿Qué medidas consideras que podrían mejorar la satisfacción laboral en las Big Four?

T: Trato más personalizado por parte de rrhh.

f. ¿Qué cambios o mejoras propondrías para aumentar la satisfacción laboral en tu empresa tanto a nivel individual como organizacional?

T: Aumentó de sueldo, más rotación de equipos dentro de departamentos, reglas muy claras de trato entre compañeros (faltas de respeto etc).

g. ¿Cuál es tu percepción sobre la carga de trabajo y el nivel de estrés en tu empresa y cómo impacta en tu satisfacción laboral?

T: Creo que tengo alta carga de trabajo y por lo tanto a veces estrés. Sin embargo, considero que cuando estoy desbordada se me hecha una mano para poder liberarme y poder hacer mi trabajo mejor. Esto me satisface.

h. ¿Cómo afecta el ambiente de trabajo y las relaciones interpersonales en tu satisfacción laboral en tu empresa?

T: Mucho. Personalmente son muy importantes para mí y una gran razón de porque estoy en esta empresa.

ANEXO 4. ENTREVISTA 3

Entrevistado: Nicolás Babe Montes, Junior en Consultoría Financiera, KPMG

Entrevistador: Carlota García Miguel

INTRODUCCIÓN

Buenos días,

Mi nombre es Carlota García Miguel y estoy realizando un estudio sobre los elementos más importante de la satisfacción laboral en las Big Four.

El objetivo principal es poder conocer perspectivas diferentes sobre el tema, y que con este trabajo de investigación se tenga conciencia general sobre la importancia de los elementos de la satisfacción en las *Big Four*, si ofrecen soluciones para motivar a sus profesionales y si hay un impacto en la productividad en la empresa.

Muchas gracias por su tiempo.

LA SATISFACCIÓN LABORAL EN LINEAS GENERALES

a. Si yo le digo satisfacción laboral, ¿Qué es lo primero que se le viene a la mente? ¿Por qué?

N: Para mi satisfacción laboral significa estar en un trabajo que te guste o que te sea leve hagas lo que hagas, también como el tener que ir a la oficina y que no te importe y llegues con una buena cara en vez de asqueado.

LA SATISFACCIÓN LABORAL EN LAS BIG FOUR

b. ¿crees que tu entorno laboral te permite desarrollar todas sus capacidades?

N: Al final trabajar en KPMG es genial porque aprendes mucho sobre cosas nuevas y metodologías de trabajo que ellos aplican, pero no, no diría que me permite desarrollar todas mis capacidades. Al final lo que tratan ellos es de formar a un perfil determinado para que ayude con algo determinado en una serie de proyectos determinados por que te acaba limitando mucho.

c. ¿Cuáles son los factores que más influyen en tu satisfacción laboral dentro de tu empresa?

N: Para mí personalmente, el equipo. Me parece que es algo primordial para poder rendir agusto y trabajar con una buena actitud.

d. ¿Cómo valoras el equilibrio entre vida laboral y personal en tu experiencia laboral en una empresa Big Four?

N: Desde mi experiencia he de decir que he tenido muchísima suerte ya que no he tenido problemas al compaginar mi vida laboral como la personal y gracias al equipo que he tenido han sabido apoyarme y darme libertad con ello.

e. ¿Qué medidas consideras que podrían mejorar la satisfacción laboral en las Big Four?

N: Al final al ser una big 4 se da por hecho que el ritmo de trabajo es más elevado que una empresa normal, pero eso no quita que se deban de cumplir con las condiciones establecidas. Con esto me refiero a que deben ser realistas, no pueden tener a un becario que se acaba de formar de la herramienta hace 3 meses trabajando hasta las 22 de la noche.

f. ¿Qué cambios o mejoras propondrías para aumentar la satisfacción laboral en tu empresa tanto a nivel individual como organizacional?

N: Tanto a nivel individual como organizacional yo diría la cercanía. Me parece fundamental que cuando se esté aprendiendo una herramienta o hayas entrado en un proyecto nuevo tengas a alguien para darte la mano y ayudarte con tus errores. Se da por hecho que tu senior manager o tu senior consultant lo hará, pero la mayoría de las veces solo está las 2 primeras veces y luego ya da por hecho que vayas a hacer las cosas del tirón perfectas y que vas a aprender tu solo.

g. ¿Cuál es tu percepción sobre la carga de trabajo y el nivel de estrés en tu empresa y cómo impacta en tu satisfacción laboral?

N: Entiendo que haya mucha gente que se agobie o le genere estrés la sobrecarga de trabajo, pero en mi caso es verdad que la carga de trabajo ha sido intensa pero no tal como para tener que quedarme hasta las mil o como para que me generen estrés.

h. ¿Cómo afecta el ambiente de trabajo y las relaciones interpersonales en tu satisfacción laboral en tu empresa?

N: La cosa más importante que hay que tener en cuenta cuando entras en una empresa es hacer amistades y llevarte bien con la gente. Al final esa gente será la que te ayudará la que te estará vigilando constantemente o la que te hará llegar a la oficina con ganas de verles y así poder trabajar con buena actitud.

ANEXO 5. ENTREVISTA 4

Entrevistado: Marta Caruana Montes, Junior en BPS, Deloitte

Entrevistador: Carlota García Miguel

INTRODUCCIÓN

Buenos días,

Mi nombre es Carlota García Miguel y estoy realizando un estudio sobre los elementos más importante de la satisfacción laboral en las Big Four.

El objetivo principal es poder conocer perspectivas diferentes sobre el tema, y que con este trabajo de investigación se tenga conciencia general sobre la importancia de los elementos de la satisfacción en las *Big Four*, si ofrecen soluciones para motivar a sus profesionales y si hay un impacto en la productividad en la empresa.

Muchas gracias por su tiempo.

LA SATISFACCIÓN LABORAL EN LINEAS GENERALES

a. Si yo le digo satisfacción laboral, ¿Qué es lo primero que se le viene a la mente? ¿Por qué?

M: Estar feliz con mi trabajo, que me llene. Que haya buen ambiente laboral y donde pueda crecer laboralmente. Pienso que si haces algo que te gusta y te apasiona al final se nota en la eficiencia y en la productividad y desempeño.

LA SATISFACCIÓN LABORAL EN LAS BIG FOUR

b. ¿crees que tu entorno laboral te permite desarrollar todas sus capacidades?

M: Para nada, es un trabajo monótono donde creo que no estoy exprimiendo ninguna de mis aptitudes y habilidades aprendidas en tanto en mis prácticas como lo aprendido en mi grado (ADE). Asi como las que tengo intrínsecas.

Trabajo en BPS en DELOITTE en concreto en el área de entidades, mi trabajo se basa en clasificar y evaluar el riesgo que tiene cada empresa que tiene una posible oportunidad con deloitte, a través de varios proveedores de información secundaria como su propia CRM puesta en marcha en octubre, llamada júpiter. Todos los días hacemos exactamente lo mismo, lo único que cambia es el nombre de la entidad que estamos analizando, por lo que es fácil caer en la desmotivación.

c. ¿Cuáles son los factores que más influyen en tu satisfacción laboral dentro de tu empresa?

M: Que lo que estoy aprendiendo me sirva para desarrollarme profesionalmente en un futuro (ya que es mi primer trabajo) así como el buen ambiente laboral con el equipo, ya que creo que un buen clima laboral mejora el estado anímico, físico y mental de cada trabajador o al menos esa es mi experiencia.

d. ¿Cómo valoras el equilibrio entre vida laboral y personal en tu experiencia laboral en una empresa Big Four?

M: La verdad que justo yo tengo un buen horario L-J de 9 a 18:30 y V de 9 a 15:30, así mismo el equipo siempre prioriza si tenemos algún compromiso en no tener problema en que podamos cogernos el día. Sin embargo, al estar tan decepcionada y descontenta con el trabajo que estoy haciendo me acaba afectando en lo personal. Además, no he llegado a congeniar bien con el equipo independientemente de las buenas condiciones y flexibilidad que nos dan.

e. ¿Qué medidas consideras que podrían mejorar la satisfacción laboral en las Big Four?

M: Hablo desde mi experiencia personal

Garantizar que la comunicación entre trabajadores y jefes de equipo o supervisiones en mi caso es decir entre todo el equipo, independientemente del rango, es la adecuada. Creo que deloitte debe asegurarse de que los trabajadores posean las oportunidades y recursos necesarios para comunicarse y expresarse, así como transmitir sus preferencias e inquietudes.

Medir el bienestar de los trabajadores de manera periódica con diferentes estrategias y sistemas para evitar que caigan en la desmotivación y detectarlo de manera temprana para buscar soluciones rápidas y eficientes. Hacer por ejemplo una vez al mes un feedback tanto de lo bueno como de lo malo que ha hecho el empleado mientras desempeñaba su trabajo.

Desde mi experiencia en deloitte, estos feedbacks son cada 5 meses y únicamente me han dicho todos aquellos errores que cometo.

Para mejorar el clima laboral, creo que deberían de proporcionar más actividades que propicien lo que se denomina ahora team building para cuidar la salud de todos los empleados y demostrar el agradecimiento de la empresa hacia nosotros.

Creo que con todas estas medidas se evitaría la gran cantidad de rotación externa que tienen, así como mejoraría la eficiencia al tener trabajadores motivados y satisfechos laboralmente hablando.

f. ¿Qué cambios o mejoras propondrías para aumentar la satisfacción laboral en tu empresa tanto a nivel individual como organizacional?

M: esta pregunta no creo que la respondo en la anterior.

g. ¿Cuál es tu percepción sobre la carga de trabajo y el nivel de estrés en tu empresa y cómo impacta en tu satisfacción laboral?

M: La verdad que es alta. Como en mi caso trabajo internamente para deloitte quieren las cosas instantáneas, y hay veces que somos los que somos en el equipo y no da para más.

La verdad que estas épocas suelen coincidir con cierres e inicios de año fiscal, así como de vacaciones o festivos.

Acaban afectando al clima laboral porque todo el equipo quiere tener el trabajo terminado a tiempo, y cuando no se cumple. objetivos uno se decepciona además que desde arriba nos llaman la atención. Son días para el equipo donde se respira tensión.

h. ¿Cómo afecta el ambiente de trabajo y las relaciones interpersonales en tu satisfacción laboral en tu empresa?

M: La verdad que para mí es muy importante. Creo que el llevarse bien con el equipo hace que uno esté en un clima relajado cuando está trabajando.

A mí me ha pasado lo contrario, no hay apenas comunicación con los compañeros... Esto a la larga cuando llevas ya un año acaba quemando y se te quitan hasta las ganas de ir a la oficina, cuando creo que, si fuera de otra forma, es decir, con un buen clima donde nos ayudamos unos a otros y formamos lo que verdaderamente se llama trabajar en equipo, seríamos más eficientes, estaríamos todos más contentos y felices con el trabajo y por tanto seríamos más productivos desembocando en mayor satisfacción tanto labora como personal.

ANEXO 6. ENTREVISTA 5

Entrevistado: Marta Ilardía Medina, Junior en GRC, PwC

Entrevistador: Carlota García Miguel

INTRODUCCIÓN

Buenos días,

Mi nombre es Carlota García Miguel y estoy realizando un estudio sobre los elementos más importante de la satisfacción laboral en las Big Four.

El objetivo principal es poder conocer perspectivas diferentes sobre el tema, y que con este trabajo de investigación se tenga conciencia general sobre la importancia de los elementos de la satisfacción en las *Big Four*, si ofrecen soluciones para motivar a sus profesionales y si hay un impacto en la productividad en la empresa.

Muchas gracias por su tiempo.

LA SATISFACCIÓN LABORAL EN LINEAS GENERALES

a. Si yo le digo satisfacción laboral, ¿Qué es lo primero que se le viene a la mente? ¿Por qué?

M: Cuando me mencionas "satisfacción laboral", lo primero que se me viene a la mente es un concepto bastante alejado de mi realidad diaria. La razón es que, bajo la presión constante y las largas horas de trabajo, siento que la satisfacción laboral se convierte más en un objetivo ideal que en una situación palpable.

LA SATISFACCIÓN LABORAL EN LAS BIG FOUR

b. ¿crees que tu entorno laboral te permite desarrollar todas sus capacidades?

M: Honestamente, siento que mi entorno laboral es más reactivo que proactivo. Aunque tengo la oportunidad de trabajar en diferentes proyectos, a menudo la carga de trabajo impide un verdadero desarrollo personal y profesional. No siempre hay espacio para crecer como me gustaría.

c. ¿Cuáles son los factores que más influyen en tu satisfacción laboral dentro de tu empresa?

M: Los principales factores que afectan mi satisfacción son las largas horas de trabajo, la presión por cumplir con plazos poco realistas y la falta de reconocimiento. Estos elementos suelen pesar más que los beneficios, como la oportunidad de trabajar en una firma reconocida.

d. ¿Cómo valoras el equilibrio entre vida laboral y personal en tu experiencia laboral en una empresa Big Four?

M: En una empresa de las Big Four, el equilibrio entre la vida laboral y personal es bastante desafiante. Las demandas del trabajo a menudo se extienden más allá del

horario laboral estándar, afectando tiempo personal y familiar. Lo valoraría como deficiente, basado en mi experiencia.

e. ¿Qué medidas consideras que podrían mejorar la satisfacción laboral en las Big Four?

M: Sería crucial implementar políticas más firmes sobre el equilibrio vida-trabajo, como limitar las horas extras y promover el trabajo remoto cuando sea posible. Además, mejorar el reconocimiento y las recompensas podría incrementar la motivación y satisfacción general.

f. ¿Qué cambios o mejoras propondrías para aumentar la satisfacción laboral en tu empresa tanto a nivel individual como organizacional?

M: A nivel individual, sugeriría proporcionar más oportunidades de capacitación y desarrollo profesional personalizado. A nivel organizacional, sería beneficioso revisar los modelos de gestión de proyectos para asegurar que las cargas de trabajo sean realistas y justas.

g. ¿Cuál es tu percepción sobre la carga de trabajo y el nivel de estrés en tu empresa y cómo impacta en tu satisfacción laboral?

M: La carga de trabajo es generalmente alta y el nivel de estrés es considerable, lo que impacta negativamente en mi satisfacción laboral. La sensación constante de estar abrumado y la dificultad para desconectar afectan no solo la productividad sino también el bienestar personal.

h. ¿Cómo afecta el ambiente de trabajo y las relaciones interpersonales en tu satisfacción laboral en tu empresa?

M: El ambiente de trabajo es competitivo y, aunque esto puede ser estimulante, también puede ser contraproducente. Las relaciones interpersonales son clave; un ambiente de apoyo puede aliviar el estrés, pero las dinámicas competitivas y la presión constante pueden deteriorar el entorno laboral y afectar negativamente la satisfacción.

ANEXO 7. ENTREVISTA 6

Entrevistado: Marciala Garat de la Cuadra, Junior en Consultoría Financiera, EY

Entrevistador: Carlota García Miguel

INTRODUCCIÓN

Buenos días,

Mi nombre es Carlota García Miguel y estoy realizando un estudio sobre los elementos más importante de la satisfacción laboral en las Big Four.

El objetivo principal es poder conocer perspectivas diferentes sobre el tema, y que con este trabajo de investigación se tenga conciencia general sobre la importancia de los elementos de la satisfacción en las *Big Four*, si ofrecen soluciones para motivar a sus profesionales y si hay un impacto en la productividad en la empresa.

Muchas gracias por su tiempo.

LA SATISFACCIÓN LABORAL EN LINEAS GENERALES

a. Si yo le digo satisfacción laboral, ¿Qué es lo primero que se le viene a la mente? ¿Por qué?

M: Para mí, "satisfacción laboral" evoca una mezcla de expectativas y realidad. Idealmente, significa sentir que tu trabajo es valorado y que contribuyes de manera significativa. Sin embargo, en la práctica, a menudo se siente más como simplemente tratar de mantenerse a flote entre demandas y plazos interminables.

LA SATISFACCIÓN LABORAL EN LAS BIG FOUR

b. ¿crees que tu entorno laboral te permite desarrollar todas sus capacidades?

M: Mi entorno laboral, aunque rico en oportunidades, frecuentemente limita mi capacidad de aprovecharlas completamente debido a la presión constante por entregar resultados. Esto a veces inhibe mi capacidad de enfocarme en el desarrollo profesional a largo plazo.

c. ¿Cuáles son los factores que más influyen en tu satisfacción laboral dentro de tu empresa?

M: Los factores más influyentes para mí son las expectativas de rendimiento, la cultura de trabajo centrada en resultados, y las oportunidades limitadas para el desarrollo profesional continuo. La combinación de estos factores tiende a crear un entorno donde el agotamiento es más común que la satisfacción.

d. ¿Cómo valoras el equilibrio entre vida laboral y personal en tu experiencia laboral en una empresa Big Four?

M: El equilibrio entre la vida laboral y personal es casi inexistente en el contexto de una Big Four y en el departamento donde yo estoy directamente ni hay, muchos de los fines de semana estoy trabajando sin apenas vida social. Las expectativas de disponibilidad casi constante y la cultura de 'siempre activo' hacen muy difícil mantener un equilibrio saludable.

e. ¿Qué medidas consideras que podrían mejorar la satisfacción laboral en las Big Four?

M: Para mejorar la satisfacción laboral, sería esencial establecer expectativas más claras sobre las horas de trabajo y promover una cultura que realmente valore y respalde el tiempo libre y la desconexión.

f. ¿Qué cambios o mejoras propondrías para aumentar la satisfacción laboral en tu empresa tanto a nivel individual como organizacional?

M: A nivel individual, recomendaría ofrecer más apoyo en términos de salud mental y bienestar. Organizacionalmente, sería beneficioso adoptar un enfoque más holístico que no solo se centre en los resultados, sino también en el proceso y el bienestar de los empleados.

g. ¿Cuál es tu percepción sobre la carga de trabajo y el nivel de estrés en tu empresa y cómo impacta en tu satisfacción laboral?

M: La carga de trabajo es excesiva y el estrés es un compañero constante, lo cual afecta profundamente mi satisfacción laboral. El estrés no solo mina la calidad del trabajo, sino que también impacta la salud física y mental a largo plazo.

h. ¿Cómo afecta el ambiente de trabajo y las relaciones interpersonales en tu satisfacción laboral en tu empresa?

M: Aunque existen momentos de camaradería, el ambiente general de trabajo es tenso y a menudo competitivo de manera poco saludable. Las relaciones interpersonales suelen estar marcadas por la presión colectiva de rendir, lo que puede erosionar la moral y la satisfacción personal en el trabajo.

ANEXO 8. ENTREVISTA 7

Entrevistado: Patricia Madrideo Bravo, Junior en Auditoria de Banca, PwC.

Entrevistador: Carlota García Miguel

INTRODUCCIÓN

Buenos días,

Mi nombre es Carlota García Miguel y estoy realizando un estudio sobre los elementos más importante de la satisfacción laboral en las Big Four.

El objetivo principal es poder conocer perspectivas diferentes sobre el tema, y que con este trabajo de investigación se tenga conciencia general sobre la importancia de los elementos de la satisfacción en las *Big Four*, si ofrecen soluciones para motivar a sus profesionales y si hay un impacto en la productividad en la empresa.

Muchas gracias por su tiempo.

LA SATISFACCIÓN LABORAL EN LINEAS GENERALES

a. Si yo le digo satisfacción laboral, ¿Qué es lo primero que se le viene a la mente? ¿Por qué?

P: Cuando escucho "satisfacción laboral", lo único que puedo pensar es en cómo no se aplica a mi situación actual. Desde febrero hasta julio, trabajar todos los días, incluidos los fines de semana hasta las 5 a.m., me ha dejado con una visión muy negativa de lo que debería ser un ambiente laboral saludable.

LA SATISFACCIÓN LABORAL EN LAS BIG FOUR

b. ¿crees que tu entorno laboral te permite desarrollar todas sus capacidades?

P: No, definitivamente no. El ritmo implacable y las horas interminables han eclipsado cualquier oportunidad de desarrollo personal o profesional. Estoy demasiado agotado para pensar en mejorar mis habilidades o en avanzar en mi carrera.

c. ¿Cuáles son los factores que más influyen en tu satisfacción laboral dentro de tu empresa?

P: Las horas extenuantes y la falta de cualquier consideración por el bienestar de los empleados son los factores dominantes que afectan mi satisfacción laboral. La cultura de trabajar hasta el extremo sin reconocimiento adecuado hace que mi experiencia laboral sea profundamente insatisfactoria.

d. ¿Cómo valoras el equilibrio entre vida laboral y personal en tu experiencia laboral en una empresa Big Four?

M: No hay equilibrio entre la vida laboral y personal. Trabajar hasta las 5 a.m., incluso en fines de semana, significa que mi vida personal ha tenido que ponerse en pausa. Esto no es sostenible ni saludable, y mi calidad de vida ha disminuido significativamente.

e. ¿Qué medidas consideras que podrían mejorar la satisfacción laboral en las Big Four?

P: PwC necesita urgentemente implementar límites estrictos en las horas de trabajo. También sería crucial ofrecer apoyo en términos de salud mental y compensaciones por el exceso de trabajo, para comenzar a reparar el daño hecho al bienestar de los empleados.

f. ¿Qué cambios o mejoras propondrías para aumentar la satisfacción laboral en tu empresa tanto a nivel individual como organizacional?

P: A nivel individual, necesitamos acceso a recursos de apoyo psicológico y tiempo compensatorio por las horas extra trabajadas. A nivel organizacional, una reestructuración completa de las expectativas y la cultura laboral es esencial para crear un entorno más humano y sostenible.

g. ¿Cuál es tu percepción sobre la carga de trabajo y el nivel de estrés en tu empresa y cómo impacta en tu satisfacción laboral?

P: La carga de trabajo es brutal y el estrés es inmanejable, afectando todo, desde mi salud mental hasta mi rendimiento laboral. Esta situación ha creado un ciclo de trabajo y fatiga del que es difícil escapar, y que arruina cualquier posibilidad de satisfacción en el trabajo.

h. ¿Cómo afecta el ambiente de trabajo y las relaciones interpersonales en tu satisfacción laboral en tu empresa?

P: El ambiente de trabajo está cargado de tensión y fatiga. Las relaciones interpersonales sufren porque todos estamos demasiado agotados para interactuar de manera significativa. Este ambiente tóxico sólo sirve para disminuir aún más la satisfacción laboral y personal.

ANEXO 9. ENTREVISTA 8

Entrevistado: Isabel Vaca Barbera, Junior en Auditoria de Energía, PwC.

Entrevistador: Carlota García Miguel

INTRODUCCIÓN

Buenos días,

Mi nombre es Carlota García Miguel y estoy realizando un estudio sobre los elementos más importante de la satisfacción laboral en las Big Four.

El objetivo principal es poder conocer perspectivas diferentes sobre el tema, y que con este trabajo de investigación se tenga conciencia general sobre la importancia de los elementos de la satisfacción en las *Big Four*, si ofrecen soluciones para motivar a sus profesionales y si hay un impacto en la productividad en la empresa.

Muchas gracias por su tiempo.

LA SATISFACCIÓN LABORAL EN LINEAS GENERALES

a. Si yo le digo satisfacción laboral, ¿Qué es lo primero que se le viene a la mente? ¿Por qué?

I: Cuando pienso en satisfacción laboral, lo primero que se me viene a la mente es la gratitud. Afortunadamente, mi experiencia en la empresa me permite tener un equilibrio decente entre el trabajo y la vida personal, lo que realmente ayuda a mantener una actitud positiva hacia mi trabajo.

LA SATISFACCIÓN LABORAL EN LAS BIG FOUR

b. ¿crees que tu entorno laboral te permite desarrollar todas sus capacidades?

I: Sí, en gran medida. Aunque algunos días requieren que me quede más tiempo en la oficina, en general, el ambiente y el soporte del equipo me permiten desarrollar mis capacidades y crecer profesionalmente. El equipo es colaborativo y siempre dispuesto a compartir conocimientos.

c. ¿Cuáles son los factores que más influyen en tu satisfacción laboral dentro de tu empresa?

I: Los principales factores que contribuyen a mi satisfacción laboral son el buen ambiente de equipo, el equilibrio entre el trabajo y la vida personal, y la gestión razonable de la carga de trabajo. Estos aspectos hacen que mi experiencia laboral sea en general muy positiva.

d. ¿Cómo valoras el equilibrio entre vida laboral y personal en tu experiencia laboral en una empresa Big Four?

I: Valoro mucho el equilibrio entre la vida laboral y personal que tengo actualmente. Aunque hay días que requieren horas extras, normalmente salgo a las 6 de la tarde y tengo tiempo suficiente para mi vida social y personal, lo que es esencial para mi bienestar.

e. ¿Qué medidas consideras que podrían mejorar la satisfacción laboral en las Big Four?

I: Creo que mantener este equilibrio que ya experimento debería ser una prioridad para todas las áreas de la empresa. Adicionalmente, promover aún más la cultura de reconocimiento y recompensa podría aumentar la satisfacción de todos los empleados.

f. ¿Qué cambios o mejoras propondrías para aumentar la satisfacción laboral en tu empresa tanto a nivel individual como organizacional?

I: A nivel individual, continuar fomentando la formación y el desarrollo profesional sería ideal. Organizacionalmente, mantener la carga de trabajo manejable y seguir fomentando un ambiente de equipo positivo son claves para mejorar la satisfacción laboral.

g. ¿Cuál es tu percepción sobre la carga de trabajo y el nivel de estrés en tu empresa y cómo impacta en tu satisfacción laboral?

I: Aunque hay períodos con más trabajo, en general la carga es manejable, lo que permite mantener el estrés a un nivel bajo. Esto impacta positivamente en mi satisfacción laboral, permitiéndome rendir mejor en mis tareas diarias.

h. ¿Cómo afecta el ambiente de trabajo y las relaciones interpersonales en tu satisfacción laboral en tu empresa?

I: El buen ambiente de trabajo y las relaciones interpersonales en mi equipo son excelentes. Hay un sentido de camaradería y apoyo mutuo que realmente enriquece mi experiencia laboral y aumenta mi satisfacción general en el trabajo.