



Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales
ICADE

ANÁLISIS DE LA SATISFACCIÓN LABORAL EN UNA EMPRESA ESPAÑOLA DEL SECTOR QUÍMICO

Autor: María Teresa Meijide Ramos
Director: Eduardo Gismera Tierno

MADRID | Junio 2025

ÍNDICE

1. INTRODUCCIÓN.....	4
1.1 SATISFACCIÓN LABORAL	4
1.2 TEORÍAS SOBRE LA SATISFACCIÓN LABORAL (MARCO TEÓRICO)	5
1.2.1 TEORÍA DE LAS NECESIDADES HUMANAS DE MASLOW (1943)	5
1.2.2 TEORÍA DE LOS FACTORES HIGIÉNICOS Y MOTIVACIONALES DE HERZBERG (1959) .	7
1.2.3 TEORÍA DE LA EQUIDAD DE ADAMS (1963).....	9
1.2.4 TEORÍA DE LA AUTODETERMINACIÓN DE DECI Y RYAN (1985)	10
1.2.5 TEORÍA DE LA EXPECTATIVA DE VROOM (1964)	11
1.3 LA SATISFACCIÓN LABORAL EN EL SECTOR QUÍMICO	13
2. OBJETO DEL TRABAJO	15
3. METODOLOGÍA.....	16
4. CASO “ACTEGA Artística”	17
4.1 INTRODUCCIÓN A LA EMPRESA Y A SUS POLÍTICAS DE RR. HH	17
4.2 TRABAJO DE CAMPO	19
4.2.1 DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN	19
4.2.2 ESTRUCTURA DEL CUESTIONARIO	21
4.2.3 VALORACIÓN DE LAS RESPUESTAS	22
4.2.4 ANÁLISIS DE RESULTADOS.....	23
5. CONCLUSIONES DEL ESTUDIO	26
6. BIBLIOGRAFÍA.....	29
7. ANEXO.....	32
7.1 ANEXO 1: ENCUESTA	32
7.1.1 CONDICIONES DE TRABAJO	32
7.1.2 ROLES Y TAREAS	32
7.1.3 CARGA DE TRABAJO Y ESTRÉS.....	33
7.1.4 OPORTUNIDADES DE CARRERA	33
7.1.5 COOPERACIÓN Y PROCESOS DE TRABAJO	34
7.1.6 JEFE DIRECTO	34
7.1.7 EQUIPOS DE GESTIÓN.....	35
7.1.8 COMPAÑÍA Y MISIÓN	36
7.1.9 PERTENENCIA.....	36
7.1.10 CUESTIONES FINALES.....	37
7.1.11 PROCESO DE LA ENCUESTA	37
7.1.12 ÍNDICE DE COMPROMISO DE LOS EMPLEADOS	37
7.2 ANEXO 2: DECLARACIÓN DE USO DE HERRAMIENTAS DE IA	38

1. INTRODUCCIÓN

1.1 SATISFACCIÓN LABORAL

La satisfacción laboral se entiende como el nivel de bienestar y agrado que sienten los empleados en su entorno de trabajo, el cual está influenciado por diversos aspectos como las condiciones laborales, el salario, las oportunidades de crecimiento y el reconocimiento profesional (Vázquez et al., 2022). Cuando la satisfacción laboral es baja, pueden surgir efectos negativos tanto para los trabajadores como para la empresa, como puede ser un aumento en la rotación de personal, una menor implicación con la organización y una caída en la productividad (Ortega et al., 2024).

La satisfacción en el trabajo, por tanto, es un elemento fundamental tanto para el bienestar y desempeño de los empleados como para la productividad y la retención del talento dentro en las empresas.

Desde una perspectiva psicológica, las condiciones laborales y las herramientas de trabajo desempeñan un papel fundamental en el bienestar físico y mental de los empleados. Más allá de ser una fuente de ingresos, el trabajo proporciona reconocimiento, desarrollo personal y oportunidades de socialización (Salgado y Giacomozzi, 2019). Sin embargo, una mala gestión de estos factores puede dar lugar a problemas como la ansiedad y la depresión, afectando a la salud integral de los trabajadores (Pujol y Dabos, 2018). Además, la insatisfacción laboral suele estar relacionada con mayores niveles de ausentismo y un incremento en la demanda de atención médica (Cortez, 2023).

En la actualidad, la satisfacción en el trabajo es un tema de gran interés dentro del ámbito de la gestión de recursos humanos y las relaciones laborales, dado su impacto en el compromiso organizacional y en el rendimiento empresarial. Aunque no existe una definición única y universal de este concepto, diferentes estudios han abordado su influencia desde distintos enfoques. Algunos autores la definen como un estado emocional ligado a la experiencia laboral (Fernández et al., 2021), mientras que otros la consideran una actitud generalizada que influye en las conductas y decisiones laborales (Gómez y Rodríguez, 2020; Martínez y Herrera, 2019).

Estudios previos han identificado diversas dimensiones que afectan a la satisfacción laboral, tales como la remuneración, el ambiente de trabajo, el contenido de las tareas y las oportunidades de crecimiento profesional (López y Sánchez, 2018; Ramírez et al., 2020). En este contexto, Cortez (2023) distingue entre factores de motivación intrínseca, como el reconocimiento y el crecimiento profesional, y factores extrínsecos, como el salario y las condiciones laborales, ambos determinantes en la percepción del trabajador sobre su trabajo.

1.2 TEORÍAS SOBRE LA SATISFACCIÓN LABORAL (MARCO TEÓRICO)

La satisfacción laboral ha sido un tema central en la psicología organizacional y la gestión empresarial durante décadas. Diferentes teorías han intentado explicar qué factores influyen en el bienestar de los trabajadores, y su aplicación al sector químico es particularmente relevante debido a la especialización técnica y los riesgos asociados a esta industria.

1.2.1 TEORÍA DE LAS NECESIDADES HUMANAS DE MASLOW (1943)

Abraham Maslow propuso un modelo jerárquico en el que las necesidades humanas se organizan en cinco niveles, desde las más básicas hasta aquellas que permiten el crecimiento personal. Esta teoría tiene implicaciones directas en el ámbito laboral y puede aplicarse al sector químico, incluyendo empresas como Actega Artística.

1.2.1.1 NECESIDADES

1. **Necesidades fisiológicas:** Son las más básicas para la supervivencia, como la alimentación, el descanso y la salud. En el entorno laboral, se traducen en salarios adecuados y condiciones de trabajo que garanticen el bienestar físico de los empleados (Maslow 1943). En el sector químico, esto implica proporcionar un ambiente seguro y contar con el equipo de protección necesario para minimizar riesgos.
2. **Necesidades de seguridad:** Maslow destaca la importancia de sentirse seguro en diferentes aspectos de la vida, como la estabilidad económica, la seguridad física y la protección contra riesgos. En una industria como la química, donde los procesos productivos pueden implicar el manejo de sustancias peligrosas, las condiciones laborales seguras son de vital importancia (Herzberg, 1959).

3. **Necesidades sociales o de afiliación:** Las empresas deben fomentar un ambiente laboral que favorezca la comunicación y cooperación entre departamentos, especialmente cuando los proyectos requieren la colaboración de profesionales con diversas especialidades técnicas. Los empleados buscan un entorno en el que puedan establecer relaciones positivas y sentirse parte de un equipo (Spector, 1997). En el sector químico, donde la colaboración entre distintos departamentos es clave, fomentar la comunicación y el trabajo en equipo es fundamental para generar un ambiente laboral saludable.
4. **Necesidades de estima:** Incluyen el reconocimiento, el respeto y la valoración del trabajo realizado. En el sector químico, donde las tareas suelen ser altamente especializadas, es importante reconocer el desempeño técnico y el impacto de cada trabajador en los resultados de la empresa. Además, ofrecer oportunidades de ascenso y desarrollo profesional ayuda a fortalecer la motivación y el compromiso de los empleados.
5. **Necesidades de autorrealización:** Son el nivel más alto de la pirámide. Maslow introduce la autorrealización como el deseo de alcanzar el máximo potencial de uno mismo. En el ámbito laboral, esto implica encontrar un trabajo que sea remunerado adecuadamente y que también ofrezca desafíos intelectuales, creatividad y oportunidades para el desarrollo personal y profesional. Fomentar la innovación y dar a los empleados la libertad de explorar nuevos procesos y productos puede ser fundamental para satisfacer estas necesidades (Herzberg, 1959).

1.2.1.2 CONCLUSIONES

La satisfacción laboral no es solo una meta deseable para cualquier empresa, sino un factor clave para su éxito y estabilidad a largo plazo. En el sector químico, donde las condiciones de trabajo pueden ser exigentes y especializadas, entender qué motiva a los empleados y qué factores influyen en su bienestar es fundamental. La teoría de Maslow ayuda a visualizar este proceso como una serie de niveles que van desde lo más básico, como la seguridad y el salario, hasta lo más complejo, como el desarrollo personal y la autorrealización.

Esto significa asegurarse de que sus empleados no solo cuenten con un entorno seguro y bien remunerado, sino que también tengan oportunidades reales de crecimiento

profesional, un ambiente de trabajo positivo y reconocimiento por sus logros. Apostar por la formación continua, fomentar la innovación y reforzar la cultura organizacional basada en la comunicación y el trabajo en equipo puede marcar la diferencia en la motivación y el compromiso del personal.

A medida que la empresa siga invirtiendo en el bienestar de sus empleados, la satisfacción laboral dentro de la empresa seguirá creciendo. Esto no solo impactará en el día a día de los trabajadores, sino que también tendrá un efecto positivo en la productividad, la retención de talento y la competitividad de la empresa en el mercado. Porque al final, una empresa es tan fuerte como las personas que la conforman, y cuidar de ellas es la mejor inversión que se puede hacer.

1.2.2 TEORÍA DE LOS FACTORES HIGIÉNICOS Y MOTIVACIONALES DE HERZBERG (1959)

1.2.2.1 FACTORES HIGIÉNICOS

Los factores higiénicos tienen que ver con el entorno de trabajo y las condiciones básicas que necesita un empleado para desempeñar su labor sin sentirse frustrado o incómodo. No generan satisfacción por sí mismos, pero si faltan, pueden causar descontento. Herzberg argumentó que la presencia de estos factores no motiva a los empleados, pero su ausencia puede generar un malestar considerable. Estos factores incluyen aspectos como:

- **Salario y compensación:** Un salario competitivo es esencial, especialmente en sectores altamente especializados como el químico. En Actega Artística, la remuneración debe reflejar el nivel técnico y la responsabilidad de los empleados. Si los trabajadores perciben que su sueldo no es acorde a su esfuerzo, esto puede generar insatisfacción.
- **Condiciones laborales:** Un entorno seguro y bien organizado es clave. En la industria química, donde se manejan sustancias potencialmente peligrosas, garantizar altos estándares de seguridad no solo es un requisito legal, sino una necesidad para evitar malestar entre los empleados.
- **Relaciones interpersonales:** La dinámica entre compañeros y la relación con los superiores influyen directamente en el ambiente laboral. Un entorno tóxico o con conflictos frecuentes puede generar desmotivación y afectar el rendimiento.

- Políticas de la empresa: La claridad y equidad en las normas internas, los procedimientos de toma de decisiones y la comunicación dentro de la empresa también influyen en el bienestar de los empleados. Si perciben que las políticas son injustas o poco efectivas, la insatisfacción puede aumentar.

1.2.2.2 FACTORES MOTIVACIONALES

A diferencia de los factores higiénicos, los factores motivacionales sí generan satisfacción y compromiso con el trabajo. Estos aspectos están ligados al desarrollo profesional y al sentido de propósito dentro de la empresa. Algunos ejemplos incluyen:

- Logros y reconocimiento: Sentirse valorado por el trabajo realizado es clave para la motivación. En el sector químico, donde los proyectos suelen ser complejos y requieren un alto nivel técnico, el reconocimiento de los logros individuales y colectivos puede aumentar significativamente la satisfacción laboral.
- Oportunidades de desarrollo profesional: Los empleados buscan crecer dentro de la empresa, y en un sector como el químico, la formación continua es fundamental. Actega Artística debe proporcionar oportunidades de capacitación y promoción para mantener a su equipo motivado.
- Autonomía y responsabilidad: Tener control sobre el propio trabajo y la posibilidad de tomar decisiones refuerza el compromiso. Los empleados que sienten que tienen margen de maniobra para gestionar su labor suelen estar más motivados.
- Trabajo con propósito: Más allá del sueldo, las personas buscan que su trabajo tenga un impacto positivo. En la industria química, desarrollar productos innovadores, contribuir a la sostenibilidad o mejorar la seguridad en los procesos productivos puede ser altamente gratificante.

1.2.2.3 CONCLUSIONES

En conclusión, la satisfacción laboral depende de una combinación de factores higiénicos y motivacionales. Los factores higiénicos, como el salario, las condiciones laborales y las relaciones interpersonales, son esenciales para evitar insatisfacción, pero no generan motivación por sí solos. En cambio, los factores motivacionales, como el reconocimiento, el desarrollo profesional y la autonomía, son los que realmente impulsan la motivación y el compromiso de los empleados.

1.2.3 TEORÍA DE LA EQUIDAD DE ADAMS (1963)

La Teoría de la Equidad, desarrollada por John Stacey Adams en 1963, explica cómo los empleados evalúan la justicia en su entorno laboral comparando sus recompensas y esfuerzos con las de sus compañeros (Adams, 1963). Según este enfoque, las personas buscan un equilibrio entre lo que aportan a su trabajo (horas, esfuerzo, habilidades, experiencia) y lo que reciben a cambio (salario, beneficios, reconocimiento). Cuando perciben una desigualdad en esta relación, pueden sentirse insatisfechas y desmotivadas, lo que impacta directamente en su rendimiento y actitud dentro de la empresa.

1.2.3.1 PRINCIPIOS CLAVE

1. **Comparación Social:** Los empleados tienden a medir su situación comparándola con la de sus compañeros, ya sea dentro de la misma empresa o en otras del sector. Si sienten que su esfuerzo no es recompensado de la misma manera que el de otros, pueden desarrollar una sensación de injusticia.
2. **Percepción de Justicia o Injusticia:** Si un trabajador considera que recibe un trato equitativo, se siente satisfecho y motivado. Pero si cree que su esfuerzo no se corresponde con su recompensa, la insatisfacción aparece. También puede ocurrir lo contrario: si percibe que recibe más de lo que realmente aporta en comparación con otros, puede llegar a experimentar incomodidad o buscar justificaciones para esa ventaja.
3. **Ajustes en el Comportamiento:** Cuando los empleados perciben que hay desigualdad, pueden reaccionar de diferentes maneras:
 - Reduciendo su esfuerzo para ajustarlo a lo que consideran justo.
 - Pidiendo mejoras en su salario, beneficios o condiciones laborales.
 - Buscando un nuevo empleo en otra empresa si sienten que la situación no mejora.

1.2.3.2 CONCLUSIONES

La equidad en el entorno laboral es un pilar fundamental para la motivación y el compromiso de los empleados, especialmente en sectores altamente especializados como el químico. La garantía de que los trabajadores reciban una compensación justa, reconocimiento por su desempeño y una distribución equitativa de la carga de trabajo es clave para fomentar un ambiente positivo y productivo. Cuando los empleados sienten

que sus esfuerzos son valorados y recompensados de manera justa, su satisfacción y rendimiento aumentan, lo que a su vez fortalece la estabilidad y competitividad de la empresa.

Por el contrario, la percepción de desigualdad en aspectos como los salarios, las oportunidades de crecimiento o las condiciones laborales puede generar desmotivación, frustración y, en el peor de los casos, la pérdida de talento. Para evitar esto, es esencial que las empresas no solo mantengan políticas de equidad bien definidas, sino que también promuevan una cultura organizacional basada en la transparencia, la comunicación abierta y la mejora continua. En un sector donde la precisión, la seguridad y la innovación son esenciales, contar con un equipo motivado y comprometido es un factor determinante para el éxito a largo plazo.

1.2.4 TEORÍA DE LA AUTODETERMINACIÓN DE DECI Y RYAN (1985)

La Teoría de la Autodeterminación (TAD), formulada por Edward L. Deci y Richard M. Ryan en 1985, sostiene que la motivación humana se basa en la satisfacción de tres necesidades psicológicas fundamentales: autonomía, competencia y relación (Deci & Ryan, 1985). Cuando estas necesidades se cumplen en el entorno laboral, los empleados experimentan mayor satisfacción, compromiso y bienestar, lo que repercute en un mejor desempeño y bienestar organizacional (Ryan & Deci, 2000).

1.2.4.1 PRINCIPALES COMPONENTES

1. **Autonomía:** Se refiere a la capacidad del individuo de tomar decisiones y controlar sus propias acciones en el trabajo. Los empleados se sienten más motivados cuando tienen libertad para gestionar sus tareas y métodos de trabajo.
2. **Competencia:** Está relacionada con el deseo de los empleados de mejorar sus habilidades y demostrar eficacia en las funciones asignadas. La formación, el aprendizaje continuo y el reconocimiento son claves para reforzar esta necesidad.
3. **Relación (o Conexión Social):** Hace referencia al sentido de pertenencia a un grupo y mantener relaciones significativas con compañeros y líderes. Un ambiente de trabajo positivo y colaborativo contribuye al bienestar y la motivación.

1.2.4.2 CONCLUSIONES

La Teoría de la Autodeterminación pone de manifiesto que la motivación laboral no depende únicamente de factores externos como el salario o los beneficios, sino que está profundamente vinculada a la satisfacción de necesidades psicológicas fundamentales. En empresas donde la especialización técnica y la innovación son clave, generar un entorno donde los empleados sientan autonomía, puedan desarrollar sus habilidades y se integren en una comunidad de trabajo sólida es esencial para su rendimiento y bienestar.

Brindar autonomía no significa ausencia de dirección, sino dar margen para la toma de decisiones y fomentar la creatividad en la resolución de problemas. De la misma manera, fortalecer la competencia implica más que solo capacitación; se trata de reconocer el esfuerzo, proporcionar retos estimulantes y asegurar que los empleados vean un crecimiento real en sus carreras. En cuanto a la conexión social, el trabajo en equipo y un liderazgo cercano y accesible contribuyen a crear un clima laboral donde las personas se sientan valoradas y escuchadas.

Cuando una empresa logra equilibrar estos tres factores, no solo mejora la satisfacción de sus empleados, sino que también obtiene beneficios a largo plazo en términos de productividad, innovación y retención del talento. En definitiva, invertir en la motivación interna de los trabajadores no es un gasto, sino una estrategia inteligente para asegurar el éxito y la sostenibilidad del negocio.

1.2.5 TEORÍA DE LA EXPECTATIVA DE VROOM (1964)

La Teoría de la Expectativa, desarrollada por Victor H. Vroom en 1964, sostiene que la motivación de un individuo en el ámbito laboral depende de su expectativa de que su esfuerzo invertido resultará en un desempeño exitoso, el cual a su vez será recompensado con algo deseado (Vroom, 1964). Según esta teoría, los empleados toman decisiones racionales sobre cuánto esfuerzo poner en su trabajo, basándose en los resultados que esperan obtener a cambio.

1.2.5.1 PRINCIPALES COMPONENTES

Vroom establece que la motivación laboral está determinada por tres factores principales:

1. Expectativa (Esfuerzo → Desempeño): Este componente hace referencia a la percepción del trabajador sobre la probabilidad de que su esfuerzo se traduzca en un buen desempeño. Si un empleado cree que tiene las habilidades y recursos necesarios para realizar bien su trabajo, estará más dispuesto a invertir más esfuerzo.
2. Instrumentalidad (Desempeño → Recompensa): Aquí, se establece una conexión entre el desempeño y la recompensa. Para que un empleado se sienta motivado, debe percibir que su buen desempeño será reconocido y recompensado de manera justa.
3. Valencia (Valor de la Recompensa): Este factor hace referencia a la importancia o valor que el trabajador le da a la recompensa que puede recibir. Una recompensa será efectiva solo si el empleado la considera deseable, como un aumento salarial, una promoción o un reconocimiento.

1.2.5.2 CONCLUSIONES

Aplicar la Teoría de la Expectativa-tiene el potencial de mejorar significativamente tanto la motivación como el desempeño de los empleados. Es esencial que los trabajadores sientan que su esfuerzo será recompensado de manera justa y consistente.

Lo primero es asegurarse de que los empleados reciban la capacitación continua necesaria para que se sientan preparados para cumplir con las exigencias del trabajo. Si tienen confianza en que poseen las habilidades y los recursos adecuados, su motivación para dar lo mejor de sí aumentará. Además, es crucial que las empresas creen un sistema claro y transparente donde el buen desempeño se vea reflejado en recompensas concretas, como promociones o bonificaciones. Esto refuerza la idea de que el esfuerzo tiene un impacto directo en las recompensas que se obtienen.

Es importante recordar que cada trabajador valora cosas diferentes. Algunos pueden sentirse más motivados por una recompensa económica, mientras que otros pueden preferir más tiempo libre o una oportunidad de crecimiento profesional. Como líder, se debe tomar el tiempo para conocer qué es lo que realmente motiva a cada miembro del equipo. Cuando se diseñan incentivos personalizados y alineados con lo que cada persona valora, se fomenta un ambiente más comprometido y productivo.

Al aplicar estos principios de manera auténtica, las empresas no solo logran mejorar el rendimiento, sino también construir una cultura laboral más saludable y motivadora. Esto no solo beneficia a los empleados, sino que, a largo plazo, también contribuye al éxito general de la organización.

1.3 LA SATISFACCIÓN LABORAL EN EL SECTOR QUÍMICO

De acuerdo con lo expuesto, la satisfacción laboral es un aspecto clave que depende de varios factores relacionados con el bienestar de los empleados en su entorno de trabajo. En un entorno laboral cada vez más dinámico y globalizado, sectores industriales como el químico enfrentan retos constantes en áreas como la retención de talento, la innovación y la mejora de las condiciones de trabajo. La globalización y los avances tecnológicos han intensificado la competencia en todos los sectores, y el químico no es la excepción. En el sector químico, este tema cobra especial relevancia debido a los riesgos asociados a los procesos productivos y a la alta especialización técnica que exige la industria. A medida que estas empresas crecen y se expanden a nivel internacional, garantizar la satisfacción de sus trabajadores se vuelve fundamental para mantener la competitividad, reducir la rotación de personal y fomentar un ambiente que impulse la productividad y la innovación.

Para las empresas del sector químico, comprender los factores que afectan a la satisfacción laboral se ha vuelto una necesidad clave para su estrategia. Los cambios constantes en la industria exigen un enfoque integral que no solo mejore las condiciones laborales, sino también el ambiente de trabajo, la motivación y el bienestar de los empleados (Gómez & Fernández, 2020).

En la industria química, al igual que en otras de componente tecnológico alto, hay varios factores que influyen directamente en la satisfacción de los empleados. A continuación, se destacan algunos de los más importantes:

- **Condiciones de trabajo y seguridad:** En la industria química, la seguridad laboral es una de las principales preocupaciones. Los empleados trabajan con sustancias peligrosas, maquinaria industrial y otros elementos que implican ciertos riesgos. Por ello, es fundamental que las empresas implementen medidas de seguridad estrictas y protocolos preventivos que protejan a su personal. Según la European

Chemicals Agency (ECHA), las compañías deben garantizar condiciones de trabajo que minimicen estos riesgos, ya que un entorno seguro no solo protege la salud de los empleados, sino que también influye directamente en su satisfacción y bienestar laboral (ECHA, 2022). Garantizar un entorno que proteja la seguridad y la salud de los empleados no solo previene accidentes, sino que también mejora la satisfacción laboral. La percepción de un ambiente seguro y adecuado tiene un impacto positivo en el bienestar de los trabajadores (Salazar & Pérez, 2021).

- **Oportunidades de desarrollo profesional:** La industria química exige un alto nivel de especialización, por lo que es fundamental contar con empleados bien capacitados y actualizados en las últimas innovaciones tecnológicas. Brindar oportunidades de formación continua y desarrollo de habilidades no solo mejora el desempeño del personal, sino que también influye en su satisfacción laboral. Según González y Rodríguez (2020), las empresas que invierten en programas de capacitación y formación técnica logran que sus empleados se sientan más valorados y con mayores posibilidades de crecimiento dentro de la organización, lo que contribuye a un ambiente laboral más motivador y estable. Las empresas que invierten en programas de formación y desarrollo de habilidades técnicas contribuyen a aumentar la satisfacción de su personal (Martínez, 2018).
- **Cultura organizacional y clima laboral:** El ambiente de trabajo en las empresas químicas influye directamente en la satisfacción de los empleados. Un entorno donde se fomente la colaboración, la comunicación abierta y el trabajo en equipo ayuda a crear un clima positivo que impacta en el bienestar del personal. Esto es especialmente importante en sectores técnicos, como el químico, donde la cooperación es esencial para la ejecución de proyectos (Gonzalez & Rodriguez, 2018). Además, una cultura organizacional basada en valores como la responsabilidad, la ética y la transparencia genera un mayor sentido de compromiso entre los trabajadores, lo que a su vez mejora su nivel de satisfacción (Kramer & Johnson, 2021).
- **Compensación y beneficios:** El salario y los beneficios laborales juegan un papel clave en la satisfacción de los empleados, y el sector químico no es la excepción. Las empresas que ofrecen sueldos competitivos y ventajas adicionales, como seguros médicos, bonos por rendimiento o planes de pensiones, generan una

percepción más positiva entre sus trabajadores. De acuerdo con el informe de Martínez y González (2021), los beneficios laborales no solo funcionan como incentivos económicos, sino que también refuerzan el compromiso de la empresa con su equipo, lo que impacta directamente en su nivel de satisfacción y motivación. Los trabajadores valoran tanto la equidad salarial como las políticas claras de ascenso interno (Sánchez, 2017). Las empresas que implementan programas de reconocimiento efectivo, además de ofrecer salarios competitivos, logran crear un ambiente más motivador y comprometido.

- **Conciliación de la vida laboral y personal:** Cada vez más, los empleados valoran la posibilidad de equilibrar su trabajo con su vida personal, y las empresas que facilitan esta conciliación generan un impacto positivo en su satisfacción. En la industria química, donde las jornadas laborales pueden ser largas y exigentes, las empresas que ofrecen flexibilidad y facilitan el equilibrio entre ambos aspectos logran un mayor bienestar y compromiso por parte de sus empleados (Gómez & Fernández, 2020).

2. OBJETO DEL TRABAJO

Este trabajo de fin de grado se centra en el estudio de los factores que influyen en la satisfacción laboral dentro del sector químico, industria clave en el desarrollo económico y social debido a su relevancia en la producción de bienes esenciales. El objetivo es establecer un marco de referencia para la aplicación de estrategias dirigidas a mejorar el bienestar y el rendimiento de los empleados analizando el caso concreto de una empresa química española.

A partir de este propósito general, se definen los siguientes objetivos específicos:

1. Conocer el nivel actual de satisfacción en una empresa representativa del sector en España a partir del caso ACTEGA Artística.
2. Identificar los factores clave de la satisfacción laboral: Consiste en reconocer y evaluar los aspectos que más influyen en la satisfacción de los empleados de las empresas químicas. Se investigarán temas como las condiciones laborales, el

ambiente de trabajo, el liderazgo, las oportunidades de desarrollo profesional y cómo la carga de trabajo impacta en el bienestar de los empleados.

3. Evaluar cómo perciben los empleados las políticas laborales: A través de una encuesta con empleados de diferentes niveles dentro de una empresa del sector químico, se buscará conocer su opinión sobre las políticas y medidas que se han implementado para mejorar la satisfacción laboral. Este objetivo permitirá identificar áreas que podrían mejorarse desde el punto de vista de los propios trabajadores, especialmente en cuanto a los recursos de bienestar, como el apoyo a la conciliación de la vida personal y profesional.
4. Aplicabilidad y vigencia actual de las distintas Teorías sobre la Satisfacción laboral y alineamiento con los resultados concretos del presente estudio.

El enfoque de este trabajo será doble: tanto desde la perspectiva organizacional como personal. La idea es comprender no solo cómo las políticas de las empresas afectan en la satisfacción laboral, sino también cómo los empleados perciben estas políticas y cómo influyen en su bienestar general.

3. METODOLOGÍA

Para este trabajo sobre satisfacción laboral, se ha elegido la encuesta como herramienta principal debido a su eficacia para recopilar información de manera estructurada y representativa. Esta técnica utilizada como base del análisis, nos permitirá obtener datos objetivos y medibles que son fundamentales para entender las percepciones de los empleados. Este enfoque es ideal cuando se busca identificar patrones y tendencias, así como establecer relaciones entre diferentes variables.

La encuesta es una metodología ampliamente utilizada en estudios de satisfacción laboral porque permite estandarizar las preguntas, asegurando que todos los participantes respondan bajo las mismas condiciones. Esto facilita la comparación de los datos y la extracción de conclusiones sólidas. Además, las encuestas son prácticas para abordar una amplia variedad de temas, desde aspectos generales como el ambiente laboral y las relaciones interpersonales, hasta cuestiones más específicas como las políticas de la empresa o las oportunidades de desarrollo profesional.

A diferencia de las entrevistas, las encuestas permiten recopilar una gran cantidad de datos que se pueden analizar de manera clara y comparativa. Las preguntas cerradas y las escalas de medición facilitan el análisis cuantitativo de aspectos como la compensación, las condiciones de trabajo, el ambiente laboral y las oportunidades de desarrollo.

El objetivo de las encuestas es comprender, de manera objetiva, qué factores impactan la satisfacción de los empleados, basándose en las respuestas de todos los empleados que voluntariamente deciden participar en la misma. De esta forma, los resultados obtenidos serán fiables y aplicables a toda la organización.

El estudio se ha diseñado de manera que, a través de las encuestas, se puedan identificar las principales áreas de satisfacción e insatisfacción laboral, así como posibles áreas de mejora dentro de la empresa química seleccionada. Aunque las encuestas son una forma rápida y eficaz de obtener datos, también presentan algunos desafíos, como la necesidad de hacer preguntas claras y precisas para evitar respuestas ambiguas o sesgadas, y asegurarse de que todos los empleados entiendan lo que se les está preguntando.

Para llevar a cabo las encuestas correctamente, se ha creado un cuestionario con preguntas enfocadas en la satisfacción laboral, cubriendo aspectos como las condiciones de trabajo, la compensación, el ambiente laboral y las oportunidades de desarrollo. Las preguntas se han formulado para obtener respuestas claras y cuantificables, pero también para reflejar las experiencias individuales de los empleados. Esto permitirá obtener una visión completa y precisa de los factores que afectan la satisfacción laboral dentro de la empresa.

4. CASO “ACTEGA Artística”

4.1 INTRODUCCIÓN A LA EMPRESA Y A SUS POLÍTICAS DE RR. HH

Actega es una compañía global con sede en Alemania y forma parte del grupo Altana AG. Se especializa en el desarrollo y producción de soluciones para la industria química, con un enfoque en recubrimientos, tintas y adhesivos. Con presencia en más de 15 países y un equipo de más de 3.500 empleados, Actega se ha consolidado como un referente en su sector, apostando por la innovación y la sostenibilidad en sus procesos. Su modelo de negocio está fuertemente orientado a la investigación y el desarrollo (I+D), lo que la ha convertido en líder en la creación de soluciones tecnológicas avanzadas para sus clientes.

Actega Artística, con sede en Porriño, Galicia, es la única empresa española del grupo alemán y está especializada en la fabricación de sellantes para la industria del embalaje. Estos productos juegan un papel clave en sectores como el alimentario y el de las bebidas, ya que garantizan la seguridad, la hermeticidad y la conservación de los envases. A lo largo de sus más de 100 años de trayectoria, Actega Artística ha evolucionado con el mercado, apostando por la innovación en sus procesos y el desarrollo de soluciones más sostenibles.

Actualmente, la planta de Porriño cuenta con alrededor de 57 empleados, que trabajan en el diseño y la producción de sellantes de alta calidad. Gracias a su compromiso con la excelencia y la mejora continua, Actega Artística se ha consolidado como un actor clave en la industria del embalaje, manteniendo siempre un enfoque en la eficiencia, la seguridad y el respeto al medioambiente.

En Actega Artística, el bienestar de los empleados es una prioridad dentro de su estrategia de recursos humanos. La empresa apuesta por un ambiente de trabajo que fomente la seguridad, la motivación y el desarrollo profesional, con el objetivo de que sus trabajadores se sientan valorados y comprometidos. Algunos de los factores más importantes que influyen en la satisfacción laboral dentro de la compañía son:

1. **Compromiso con la seguridad:** La seguridad en el trabajo es un pilar fundamental en Actega Artística. La empresa sigue estrictos protocolos de prevención de riesgos laborales, alineados con los estándares internacionales, tipo OHSAS 45.000. Además, lleva a cabo programas de formación continua, donde los empleados reciben capacitación sobre medidas de seguridad y buenas prácticas en su día a día. Este enfoque no solo reduce el riesgo de accidentes, si no que también genera un ambiente laboral más confiable y estable, en el que los trabajadores se sienten protegidos y respaldados.
2. **Oportunidades de desarrollo y formación:** Actega Artística apuesta por el crecimiento de su equipo, ofreciendo formación especializada en distintas áreas. Los empleados tienen acceso a capacitaciones técnicas, así como a cursos de gestión y liderazgo, lo que les permite evolucionar dentro de la organización. Además, la empresa impulsa la promoción interna, brindando oportunidades reales de crecimiento profesional, lo que refuerza la motivación y el rendimiento de su equipo.

3. **Un ambiente de trabajo basado en la colaboración:** En Actega Artística, la cultura organizacional se fundamenta en valores como la colaboración, la innovación y el respeto. La empresa promueve una comunicación abierta y transparente, donde los empleados pueden expresar sus ideas y participar en la toma de decisiones. Este enfoque no solo fortalece el sentido de pertenencia, sino que también genera un entorno positivo, dinámico y productivo, en el que cada trabajador siente que aporta valor.
4. **Condiciones laborales y beneficios que marcan la diferencia:** Más allá de ofrecer salarios competitivos, Actega Artística se preocupa por el bienestar integral de sus empleados. La empresa ofrece seguros de salud, programas de bienestar, gimnasio en sus instalaciones y otras ventajas que contribuyen a la calidad de vida de su equipo. Además, apuesta por un modelo de trabajo que permita mayor flexibilidad, adaptándose a las necesidades de sus empleados.
5. **Equilibrio entre el trabajo y la vida personal:** La conciliación entre la vida laboral y personal es clave para el bienestar de los empleados. Actega Artística ha implementado horarios flexibles y opciones de teletrabajo en ciertos puestos, facilitando que sus trabajadores puedan equilibrar sus responsabilidades sin afectar su rendimiento. Estas medidas han sido muy valoradas dentro de la empresa, ya que permiten mayor autonomía y contribuyen a un clima laboral más saludable y motivador.

Cuando estos aspectos se gestionan de forma adecuada, los empleados se sienten más motivados y valorados, lo que se refleja en más compromiso y mejores resultados en su desempeño. Para fortalecer el bienestar de su equipo y consolidar su posición en el mercado global, Actega Artística sigue apostando por la mejora continua en estos ámbitos.

4.2 TRABAJO DE CAMPO

4.2.1 DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

Utilizaremos un cuestionario como metodología cualitativa porque el número de empleados y respuestas no es suficiente como para hacer un análisis estadístico de los datos. A través de ella, intentaremos conocer las opiniones y percepciones de los empleados de Actega Artística sobre temas importantes para la empresa. El objetivo

principal de esta iniciativa es analizar las respuestas obtenidas, identificar las áreas de mejora y establecer un plan de acción para seguir mejorando.

El cuestionario está compuesto por 83 preguntas, organizadas en 12 secciones y que son iguales para todos los participantes. Estas preguntas están pensadas para abordar diferentes niveles: algunas son más generales y ofrecen una visión amplia, mientras que otras son más específicas o personales, con el fin de recopilar información que realmente sea útil y relevante.

El público objetivo de este estudio son los empleados de Actega Artística, ya que ellos son quienes mejor pueden aportar información sobre su experiencia laboral y su nivel de satisfacción. Este grupo incluye a gente de diferentes áreas, niveles jerárquicos y antigüedad, con el objetivo de obtener una visión lo más completa y representativa posible de la realidad dentro de la empresa.

Para lograr resultados que realmente reflejen la variedad de la plantilla, se ha definido una muestra que incluye varias características importantes:

1. Áreas funcionales: Se ha buscado incluir a empleados de todas las áreas, como operaciones, recursos humanos, tecnología, finanzas, entre otras, para entender las particularidades de cada departamento.
2. Niveles jerárquicos: La muestra abarca desde empleados de nivel operativo hasta directivos, porque cada nivel tiene una perspectiva única que es importante tener en cuenta.
3. Antigüedad en la empresa: También se ha tenido en cuenta la experiencia de los empleados, incluyendo tanto a quienes llevan poco tiempo como a aquellos con una trayectoria más larga en la organización.

Aunque la encuesta está dirigida a todos los empleados de Actega Artística, se ha trabajado con una muestra de 50 personas, formada por los empleados que respondieron a la encuesta, que equivale al 87,7% del total, e incluye distintos niveles jerárquicos, operativos, así como personal de puestos intermedios y directivos. El objetivo es adquirir una visión completa de los factores que afectan la satisfacción laboral en la empresa,

tomando en cuenta las diferentes perspectivas según el nivel de responsabilidad y las funciones desempeñadas.

Una vez recopilada la información, se analizarán las respuestas de forma cualitativa para identificar los patrones y tendencias que revelen los factores más significativos que impactan la satisfacción laboral dentro de la empresa química. Este análisis permitirá extraer conclusiones y proponer recomendaciones que ayuden a mejorar el ambiente en el trabajo y la gestión del talento en la organización.

4.2.2 ESTRUCTURA DEL CUESTIONARIO

El guion de la encuesta se ha diseñado con mucho cuidado para abordar los temas más importantes que influyen en la satisfacción laboral de los empleados. La estructura está dividida en varias secciones que permiten analizar diferentes dimensiones del entorno laboral de manera detallada. Además, las preguntas específicas y los resultados obtenidos se incluirán en el anexo del trabajo, para que puedan ser consultados de forma completa.

Las secciones de la encuesta son las siguientes:

1. Condiciones de trabajo: Aquí se evalúan aspectos como el ambiente físico, los recursos disponibles y la percepción de seguridad en el lugar de trabajo.
2. Roles y tareas: Esta sección se centra en la claridad de las responsabilidades asignadas, si están alineadas con las habilidades del empleado y si existe una percepción de equidad en la distribución de tareas.
3. Carga y estrés: Se analiza la intensidad de la carga laboral, los niveles de estrés y las estrategias que la empresa utiliza para reducir estos factores.
4. Oportunidades de carrera: En este apartado se estudia cómo los empleados perciben las posibilidades de desarrollo profesional, formación y promoción dentro de la organización.
5. Cooperación y procesos de trabajo: Aquí se examina la colaboración entre equipos, la eficiencia de los procesos internos y la comunicación dentro de la empresa.
6. Jefe directo: Esta sección evalúa la relación entre los empleados y sus supervisores, incluyendo aspectos como el liderazgo, el apoyo y la retroalimentación.

7. Equipos de gestión: Se enfoca en cómo los empleados perciben la dirección estratégica y la toma de decisiones por parte de los equipos de gestión.
8. Compañía y misión: En este apartado se analiza el nivel de identificación de los empleados con los valores, objetivos y misión de la empresa.
9. Pertenencia: Esta sección busca entender el sentido de pertenencia de los empleados hacia la organización, explorando cómo se sienten parte de la empresa y su conexión emocional con el equipo y los valores corporativos.
10. Cuestiones finales: Se centra en preguntas sobre la satisfacción general del empleado en la compañía.
11. Proceso de la encuesta: En esta sección se incluyen preguntas relacionadas con la percepción de los empleados sobre el impacto de las encuestas anteriores y las expectativas sobre la actual.
12. Índice de engagement del empleado: Por último, se calcula el nivel de compromiso y motivación de los empleados hacia su trabajo y la organización.

4.2.3 VALORACIÓN DE LAS RESPUESTAS

Cada sección ha sido diseñada con varias preguntas que tienen 7 posibles respuestas desde totalmente en desacuerdo hasta totalmente de acuerdo y se recoge para cada una de las respuestas posibles el porcentaje de la muestra que ha contestado lo mismo. Las respuestas en detalle son:

- Totalmente en desacuerdo
- Mayoritariamente en desacuerdo
- Tendencia al desacuerdo
- Parcialmente en desacuerdo /parcialmente de acuerdo
- Tendencia al acuerdo
- Mayoritariamente de acuerdo
- Totalmente de acuerdo

Son 7 respuestas que se pueden valorar del 1 al 7, aunque el resultado para cada pregunta realizada y área se expresa en % de acuerdos vs % de desacuerdos, utilizando un código de color (verde para acuerdos, rojo para desacuerdos y amarillo -neutro) que permite de un vistazo identificar las cuestiones más críticas, o peor valoradas de la Organización.

En paralelo a esta encuesta general, se han realizado análisis por área funcional para entender de dónde vienen las distintas valoraciones y poder establecer así políticas diferenciales de mejora de la Satisfacción laboral en la empresa. No obstante, esta parte no se incluye en el presente Trabajo de Fin de Grado.

Las respuestas obtenidas para toda la empresa se adjuntan en el anexo 7.1, y son una herramienta clave para analizar la satisfacción laboral y el compromiso de los empleados. Este enfoque estructurado permite obtener conclusiones sólidas que ayudarán a mejorar el ambiente laboral y la gestión dentro de la organización.

4.2.4 ANÁLISIS DE RESULTADOS

En cuanto a las condiciones de trabajo, el 90% de los empleados ha contestado que está bastante de acuerdo, mayormente de acuerdo o totalmente de acuerdo con la afirmación final: “En general estoy muy satisfecho con mis condiciones de trabajo”.

La afirmación que más resultados negativos ha concentrado (35%) es la correspondiente a la remuneración de cada empleado: “Mi remuneración es justa y corresponde a mi rendimiento”.

En la sección de roles y tareas, el 82% de los empleados que participan en la encuesta está de acuerdo con la afirmación “En general, estoy muy satisfecho con mis tareas y mi actividad”, y dentro de este grupo el 46% está totalmente de acuerdo.

Si se habla de carga de trabajo y estrés, el 66% de los encuestados está en desacuerdo con la afirmación “En general me siento estresado y con falta de rendimiento” y el 16% está de acuerdo (bastante, mayor o totalmente de acuerdo)

Con respecto a las oportunidades de carrera, el 67% de los empleados está de acuerdo con la siguiente afirmación “En general estoy muy satisfecho con mis posibilidades de desarrollo personal y profesional”. Además, más del 80% está de acuerdo en que tienes posibilidades en la empresa de formarse, mejorar sus conocimientos y aprender cosas nuevas.

Siguiendo con la cooperación y los procesos de trabajo, el 77% de los participantes considera que “En general está muy satisfecho con la colaboración y los procesos de trabajo en su trabajo diario”.

Los resultados también muestran que aproximadamente el 80% de los empleados está satisfecho con su jefe directo, y en particular con la estima y confianza con que lo trata. En concreto el 84% considera que su jefe se compromete en el trabajo y da ejemplo de lo que espera de ellos.

En el capítulo de equipos de gestión, se analiza la percepción que los empleados tienen de su empresa local, de la división corporativa a la que pertenecen (ACTEGA) y la empresa madre, ALTANA, en relación con su liderazgo, orientación estratégica y preocupación por los asuntos de los empleados. En todos los casos más del 80% valora positivamente a todas las Organizaciones, estando siempre en cabeza la Organización local.

Sobre la compañía y misión de la empresa, más del 90% de los empleados está claramente identificado con los valores de la empresa y reconoce que esta ofrece un ámbito de trabajo abierto y tolerante con clara orientación a la gestión de clientes, la innovación, la internacionalización y la sostenibilidad.

En el capítulo de sentido de pertenencia, se pone de manifiesto que prácticamente el 100% de los empleados está satisfecho y orgulloso de trabajar en su empresa local y del reconocimiento que recibe en la misma por sus contribuciones.

Las cuestiones finales, muy relacionadas con el apartado anterior, refuerzan la afirmación sobre el nivel de satisfacción con la empresa local y la global.

El apartado de proceso de la encuesta enfatiza el hecho de que todos los empleados esperan que del análisis de los resultados de la encuesta se deriven acciones de mejora para todos.

Por último, el índice de compromiso es el apartado que redondea de manera genérica la encuesta de satisfacción de los empleados y se elabora en base a afirmaciones claves

incluidas en los capítulos anteriores. Establece de manera cuantitativa un valor de compromiso de 6,31 sobre 7 (0 totalmente en desacuerdo y 7 totalmente de acuerdo) para el total de las 6 preguntas “maestras” relacionadas con el compromiso.

Todo lo anterior permite concluir que los empleados de ACTEGA Artística son los que más alto de nivel de compromiso y motivación tienen con su empresa (77%) siendo la media de ACTEGA a nivel global es de un 70,1% y la de ALTANA un 68,6%.

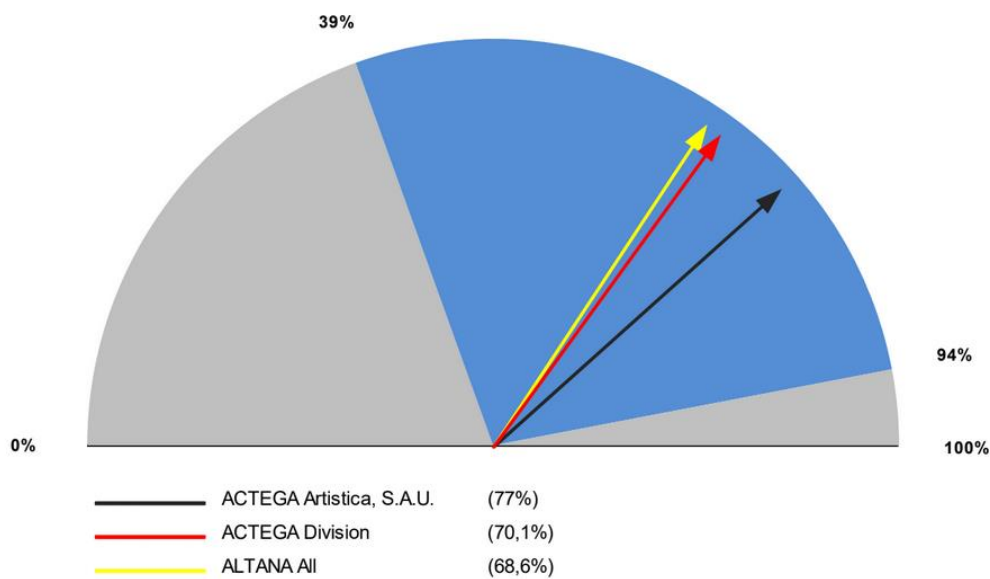


Ilustración 1: Nivel de compromiso de ACTEGA a nivel global

Sin duda han sido unos resultados muy positivos que respaldan los esfuerzos hechos por todo el equipo directivo de la empresa para establecer un entorno laboral que facilite el desarrollo personal y profesional de todos sus empleados.

Aun así, sería importante profundizar por departamentos y unidades funcionales más pequeñas, en posibles áreas de mejora. Si nos atenemos a aquellas valoraciones más negativas, suscritas por más de un 20% de los empleados (respuestas en rojo – totalmente en desacuerdo, muy en desacuerdo y bastante en desacuerdo), el nivel de carga de trabajo y de estrés, la remuneración, las posibilidades de carrera dentro de la empresa y el grupo, así como la igualdad a la hora de reconocer y premiar el trabajo de los subordinados, son indudablemente aspectos para analizar en detalle.

Hay que también poner en perspectiva el hecho de que un 20% de la muestra son 10 personas y que obviamente las conclusiones del análisis no serían las mismas si todas perteneciesen al mismo departamento, o si estuviesen distribuidas de manera aleatoria en distintas áreas de la empresa.

Una posible sugerencia de futuro sería la realización de una encuesta por área funcional o departamento, siempre que hubiese un número mínimo de personas en cada uno como para permitir análisis de detalle posteriores.

5. CONCLUSIONES DEL ESTUDIO

Se establecen en este apartado las conclusiones finales del presente trabajo en línea con los distintos objetivos planteados en la Sección 4:

- Se ha podido obtener una valoración cuantitativa de la Satisfacción laboral de una empresa multinacional del sector químico radicada en España, y bastante representativa de la tipología de empresas del sector. La medida se ha efectuado a partir del “Engagement index o índice de compromiso” de los empleados, y que se ha establecido en 6,37, es decir por encima del 90%, muy cerca de la satisfacción laboral plena. Este el resultado de la valoración, entre otros, de los siguientes “intangibles”:
 1. Recomendación de la empresa a amigos y conocidos como sitio atractivo para cualquier empleado
 2. Orgullo de pertenencia
 3. Disposición para dar todo lo que haga falta para contribuir al éxito de la empresa.
 4. Estoy satisfecho y me gustaría continuar mi carrera aquí.
- La estructura del cuestionario y el amplio espectro de las preguntas realizadas ha permitido abordar y evaluar distintos componentes que pueden influir en la satisfacción laboral de una empresa:

Condiciones físicas del trabajo

Roles y tareas

Carga y estrés
Oportunidades de carrera
Cooperación y procesos de trabajo
Jefe directo
Equipos de gestión
Compañía y misión
Pertenencia

En general se trata de una combinación equilibrada de elementos físicos y psicológicos a través de los cuales los empleados han podido manifestar su nivel de acuerdo y desacuerdo.

- Respecto a los resultados de la encuesta y la valoración otorgada a los distintos factores que pueden contribuir a la satisfacción laboral de una empresa del sector químico, puede concluirse que son los factores no materiales, son los que al final generan valor añadido para el empleado y marcan la diferencia entre unas empresas y otras. Aun considerando que los resultados obtenidos han sido muy positivos para todos los factores concretos evaluados, la encuesta permite seleccionar las preguntas con un mayor % de desacuerdos (“más rojos en la evaluación”) para analizar posteriormente por área funcional en donde se ha generado ese input y poder establecer acciones correctivas diferenciales en lugar de para toda la empresa. Queda claro que elementos como la carga de trabajo/ stress es percibido por el empleado de manera menos positiva, así como la equidad a la hora del reconocimiento y asignación de tareas, son aspectos en los que habría que profundizar para entender mejor los detalles, es decir, si estas percepciones vienen de un puesto de trabajo en producción o de un manager en el departamento de I+D, por ejemplo. Este análisis de detalle no se ha contemplado en el presente trabajo.
- Por último, en relación con el alineamiento con las distintas teorías sobre la satisfacción laboral, se podría concluir que las necesidades fisiológicas y de seguridad básicas de Maslow, así como los factores higiénicos, se deben de dar por supuesto en cualquier empresa química del siglo XXI. En última instancia son las necesidades psicológicas fundamentales (Autonomía, Responsabilidad,

Relaciones, etc.), tal y como describe el modelo de Deci y Ryan, las que hacen atractiva una empresa para un empleado, o no, y por este motivo las empresas deben de invertir continuamente en ello. El trabajo con propósito y el reconocimiento contribuyen enormemente a reforzar al empleado y fomentar su compromiso con la empresa, motivo por el cual los factores motivacionales de Herzberg siguen estando vigentes.

6. BIBLIOGRAFÍA

- Cortez, M. (2023). *Impacto de la insatisfacción laboral en el ausentismo y la salud de los trabajadores*. Revista de Psicología Organizacional, 15(2), 45-60.
- Fernández, R., Pérez, J., & Gómez, L. (2021). *La satisfacción laboral y su relación con el desempeño organizacional: Una revisión teórica*. Estudios de Gestión y Comportamiento Organizacional, 28(1), 112-130.
- Gómez, P., & Rodríguez, C. (2020). *Actitudes y satisfacción en el entorno laboral: Un análisis multidimensional*. Psicología del Trabajo, 35(3), 78-95.
- López, A., & Sánchez, T. (2018). *Factores determinantes en la satisfacción laboral: Un estudio empírico en el sector industrial*. Revista de Administración y Negocios, 20(4), 98-117.
- Martínez, V., & Herrera, F. (2019). *Influencia del clima laboral en la motivación y satisfacción de los empleados*. Estudios Laborales, 22(2), 55-73.
- Ortega, D., Ramírez, H., & Castillo, J. (2024). *Retención del talento y satisfacción laboral: Claves para el éxito organizacional*. Journal of Business Psychology, 40(1), 23-41.
- Pujol, E., & Dabos, G. (2018). *Condiciones laborales y su impacto en la salud mental de los trabajadores*. Psicología Aplicada, 12(1), 39-57.
- Ramírez, J., Suárez, M., & Torres, R. (2020). *El papel de la motivación extrínseca e intrínseca en la satisfacción laboral*. Revista Iberoamericana de Recursos Humanos, 18(3), 120-138.
- Salgado, A., & Giacomozzi, M. (2019). *Trabajo, bienestar y desarrollo personal: Un enfoque desde la psicología organizacional*. Estudios de Psicología y Empresa, 14(2), 85-102.
- Vázquez, C., Herrera, B., & López, D. (2022). *Factores que influyen en la percepción de satisfacción laboral en distintas industrias*. Gestión del Talento y Psicología Laboral, 19(3), 66-89.
- Fernández, A. (2019). *La satisfacción laboral y su impacto en el desempeño organizacional en la industria química*. Editorial Universitaria.
- González, P., & Rodríguez, M. (2018). *Cultura organizacional y relaciones laborales en el sector industrial*. Revista de Psicología del Trabajo, 35(2), 123-136.
- Gómez, R., & Fernández, J. (2020). *Factores determinantes de la satisfacción laboral en la industria química*. Editorial Académica.
- Martínez, A. (2018). *Retención de talento y satisfacción laboral: El caso de las industrias químicas*. Journal of Industrial Relations, 48(1), 34-45.

- Salazar, L., & Pérez, M. (2021). *Condiciones de trabajo y satisfacción laboral en sectores industriales de alta especialización*. *Investigación Industrial*, 9(3), 77-89.
- Sánchez, V. (2017). *Compensación y beneficios laborales en la industria química*. *Economía Industrial*, 52(1), 18-30.
- European Chemicals Agency (ECHA). (2022). *REACH Regulation: A Guide for Companies*.
- González, M., & Rodríguez, F. (2020). La importancia del desarrollo profesional en la satisfacción laboral en el sector químico. *Journal of Chemical Engineering*, 28(3), 112-124.
- Kramer, R., & Johnson, P. (2021). Cultura organizacional y satisfacción laboral en la industria química. *Journal of Industrial Management*, 45(4), 88-102.
- Martínez, A., & González, J. (2021). Compensación y satisfacción en el sector químico: Un estudio comparativo. *Boletín de Recursos Humanos*, 18(4), 56-70.
- Actega. (s.f.). *Actega Group – Innovating for the future of packaging*. Recuperado de <https://www.actega.com/>
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (1985). *Intrinsic motivation and self-determination in human behavior*. Springer Science & Business Media.
- Herzberg, F. (1959). *The Motivation to Work*. John Wiley & Sons, Inc.
- Maslow, A. H. (1943). *A theory of human motivation*. *Psychological Review*, 50(4), 370–396.
- Spector, P. E. (1997). *Job satisfaction: Application, assessment, cause, and consequences*. Sage Publications.
- Vroom, V. H. (1964). *Work and motivation*. Wiley.
- Adams, J. S. (1963). "Toward an Understanding of Inequity." *Journal of Abnormal and Social Psychology*, 67(5), 422–436.
- Greenberg, J. (1990). "Organizational Justice: Yesterday, Today, and Tomorrow." *Journal of Management*, 16(2), 399-432.
- Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2000). "Self-determination theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development, and well-being." *American Psychologist*, 55(1), 68-78.
- Gagné, M., & Deci, E. L. (2005). "Self-determination theory and work motivation." *Journal of Organizational Behavior*, 26(4), 331-362.
- Porter, L. W., & Lawler, E. E. (1968). "Managerial attitudes and performance." *Irwin-Dorsey*.

Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2019). *Comportamiento organizacional*. Pearson.

Lunenburg, F. C. (2011). "Expectancy Theory of Motivation: Motivating by Altering Expectations." *International Journal of Management, Business, and Administration*, 15(1), 1-6.

Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, P. (2014). *Metodología de la investigación*. McGraw-Hill.

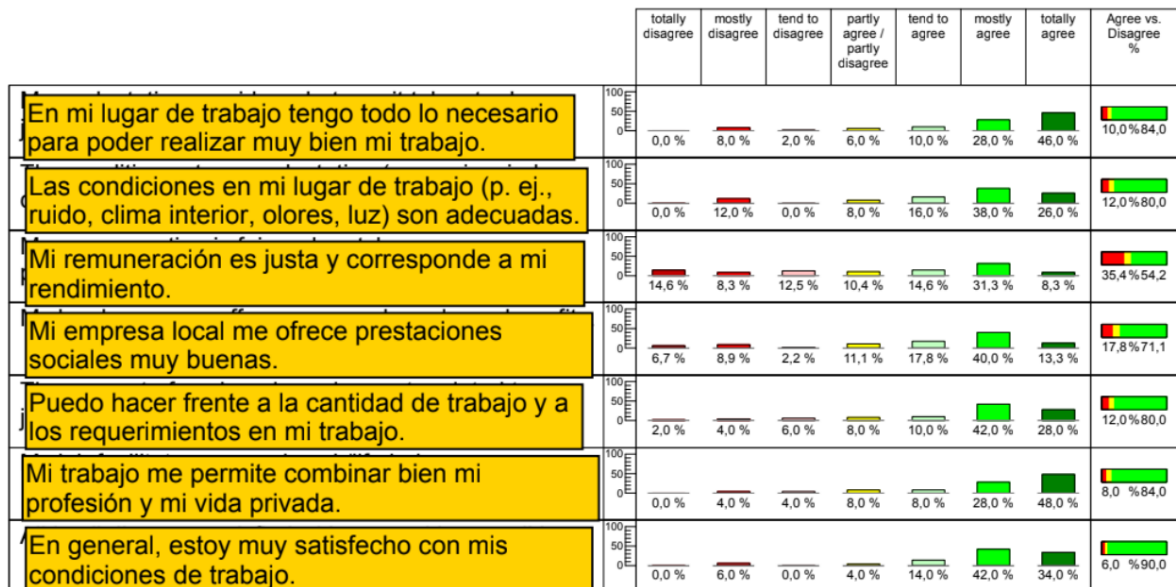
Fowler, F. J. (2014). *Survey Research Methods* (5th ed.). SAGE Publications.

OpenAI. (2025). *ChatGPT* (versión GPT-4). OpenAI. <https://openai.com>

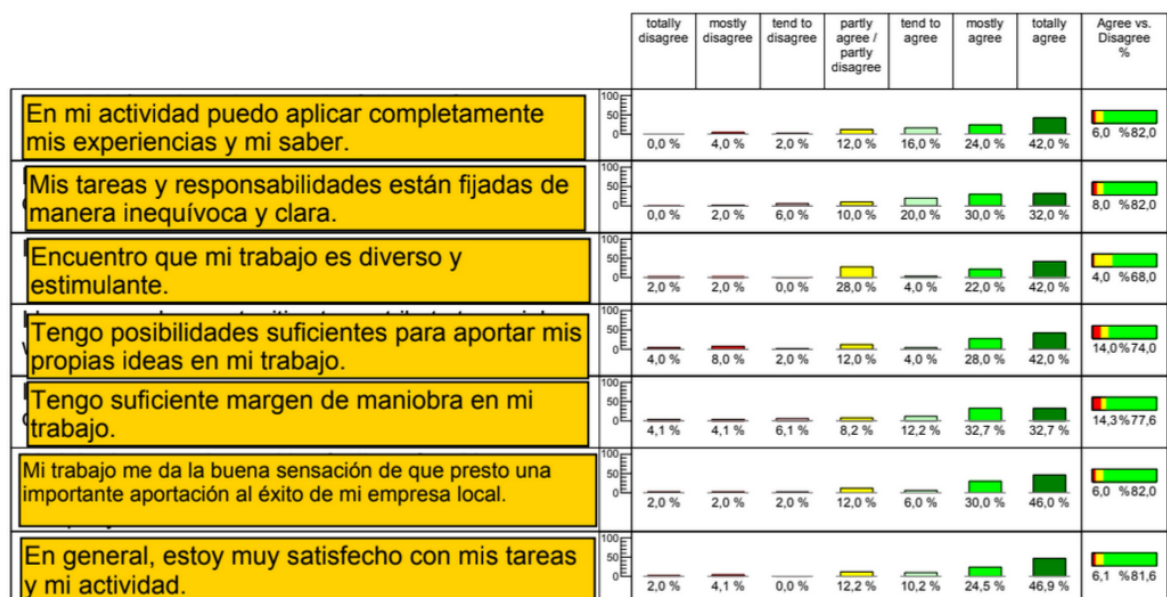
7. ANEXO

7.1 ANEXO 1: ENCUESTA

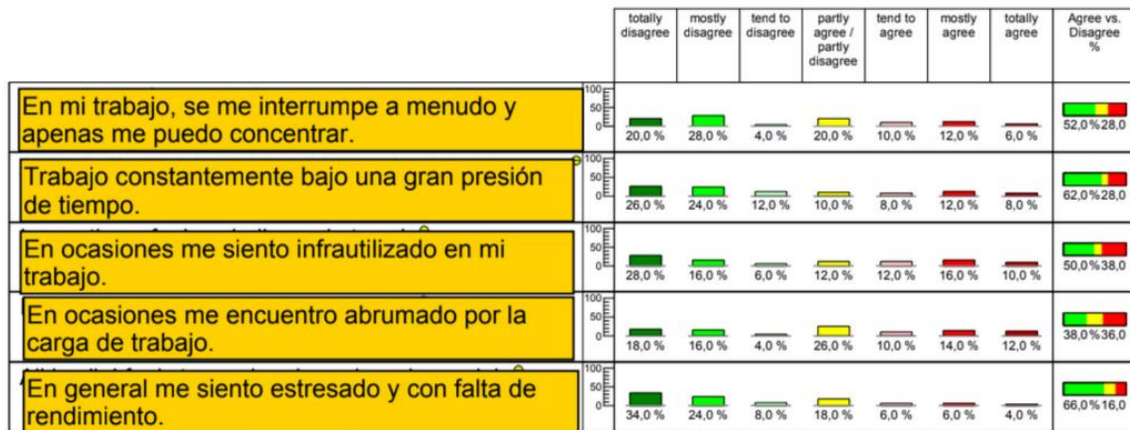
7.1.1 CONDICIONES DE TRABAJO



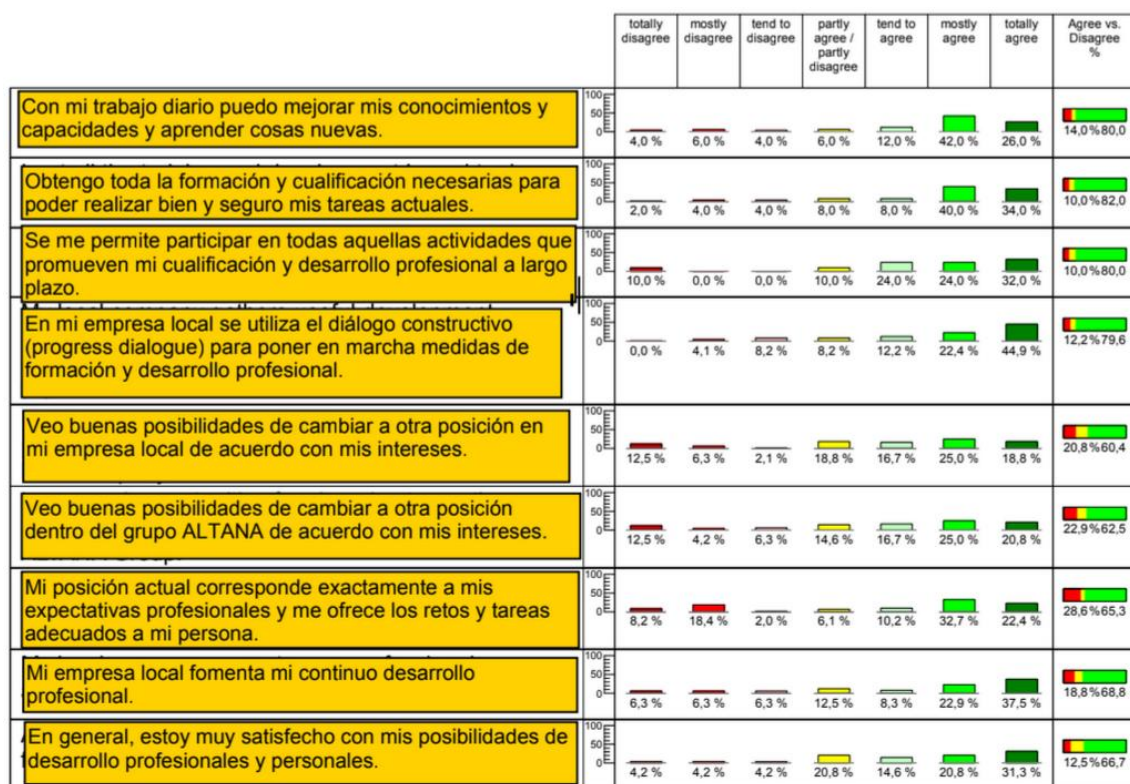
7.1.2 ROLES Y TAREAS



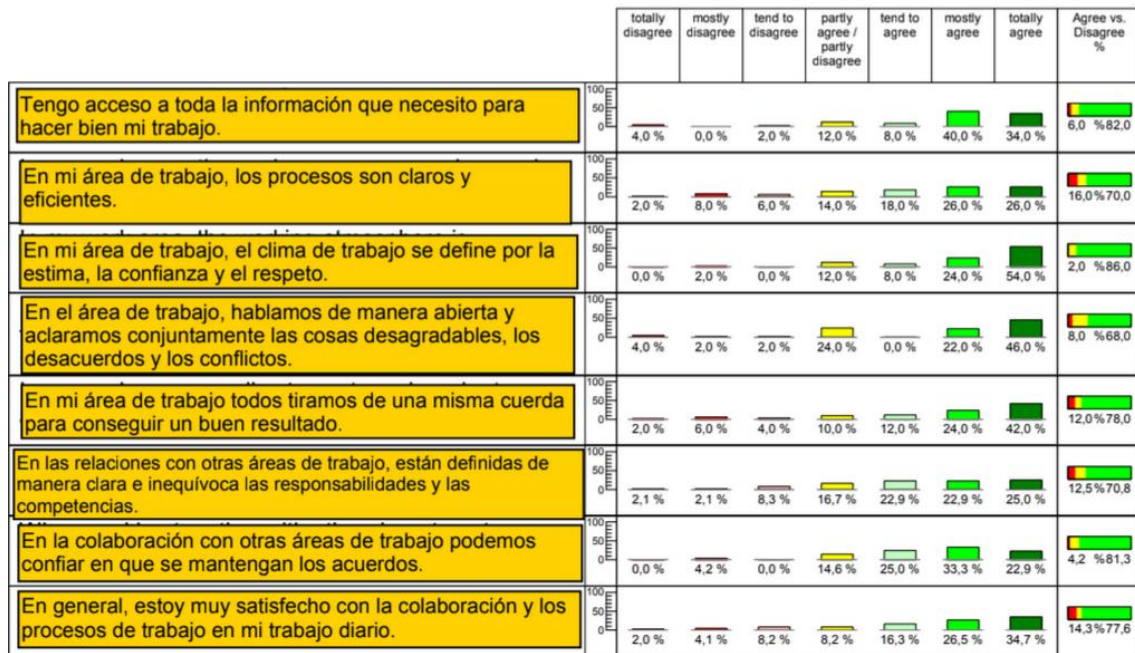
7.1.3 CARGA DE TRABAJO Y ESTRÉS



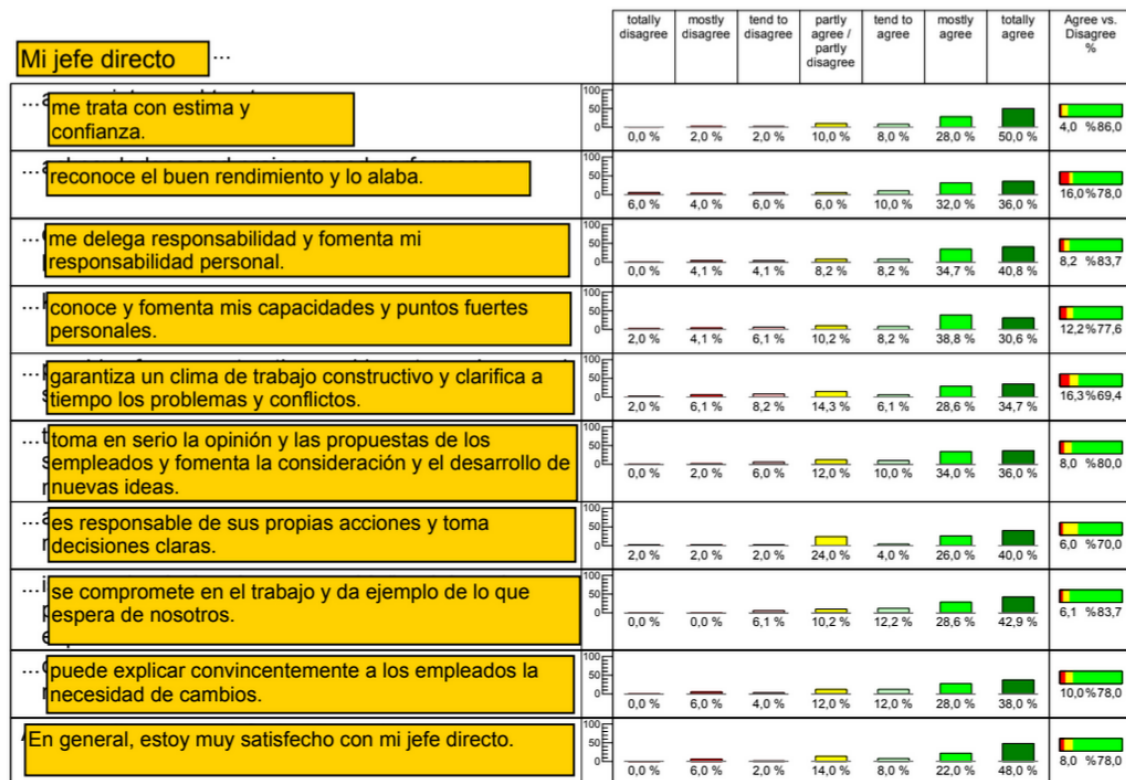
7.1.4 OPORTUNIDADES DE CARRERA



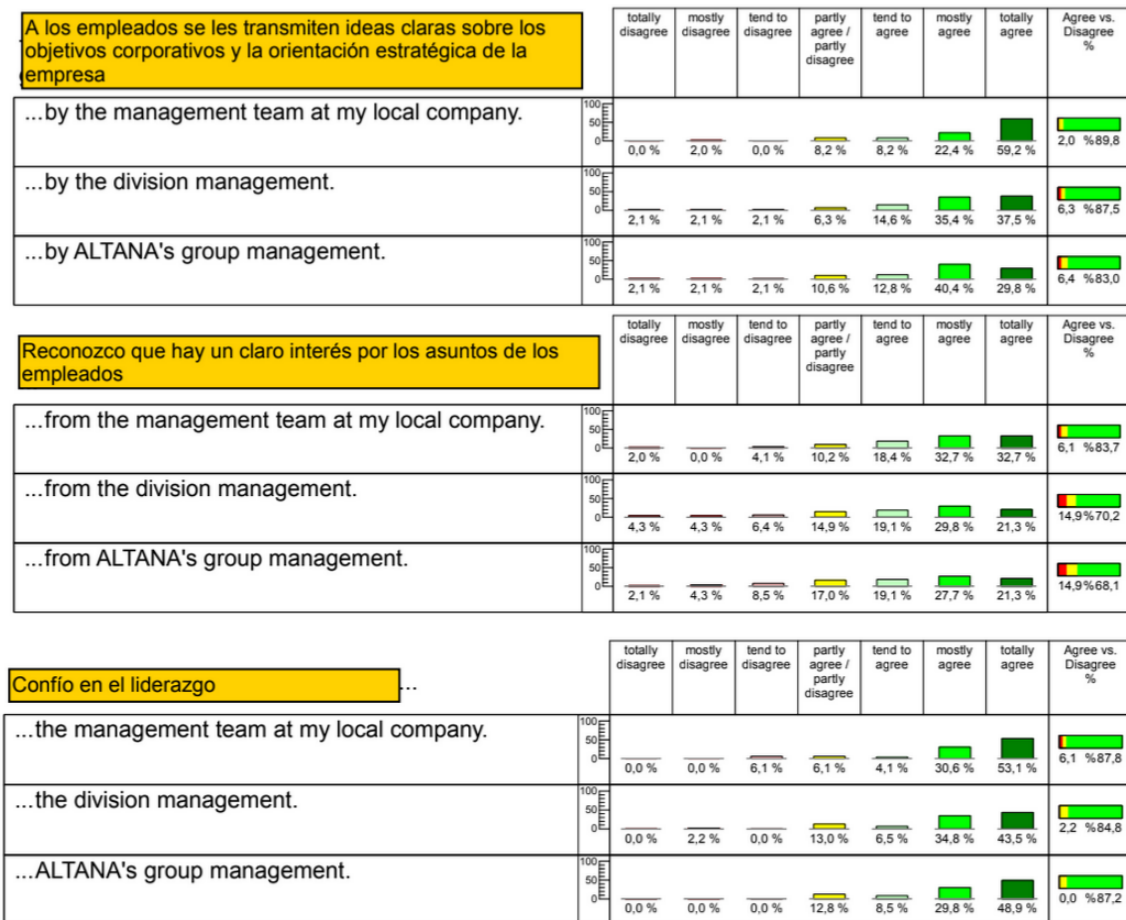
7.1.5 COOPERACIÓN Y PROCESOS DE TRABAJO



7.1.6 JEFE DIRECTO



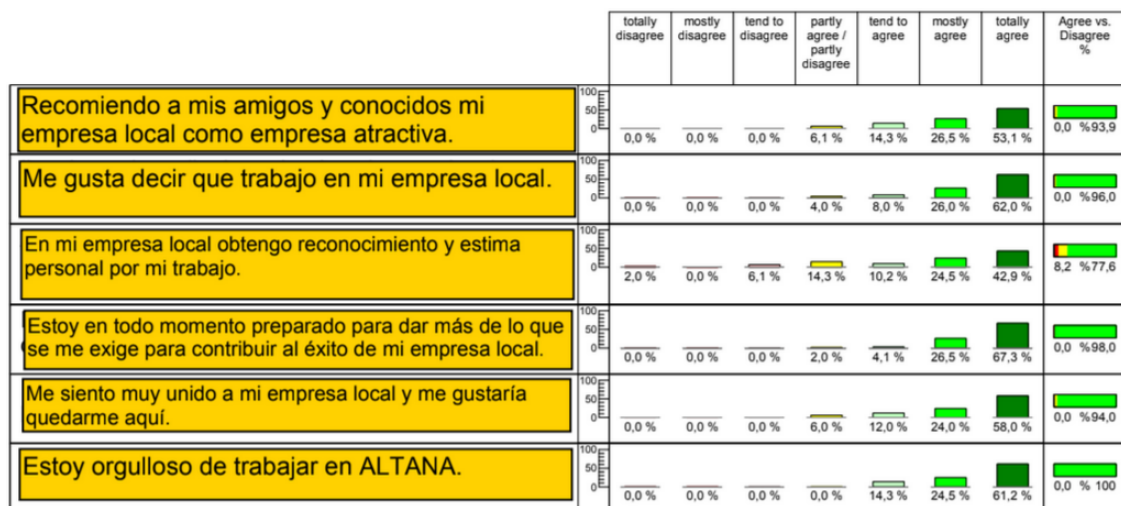
7.1.7 EQUIPOS DE GESTIÓN



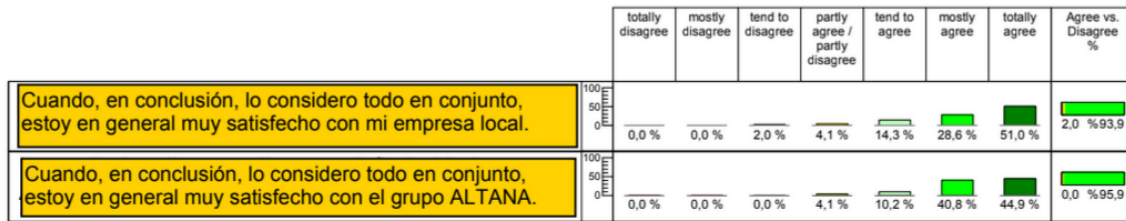
7.1.8 COMPAÑÍA Y MISIÓN



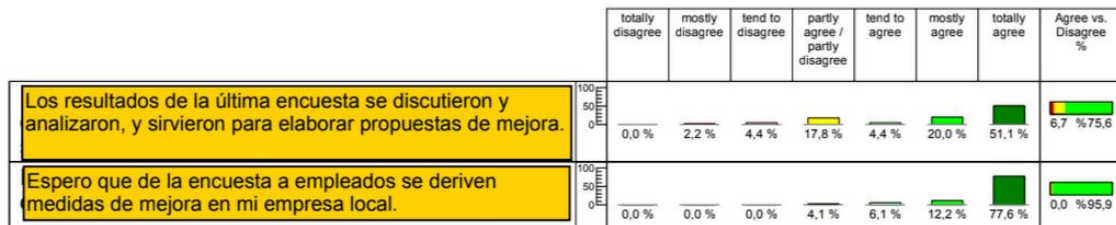
7.1.9 PERTENENCIA



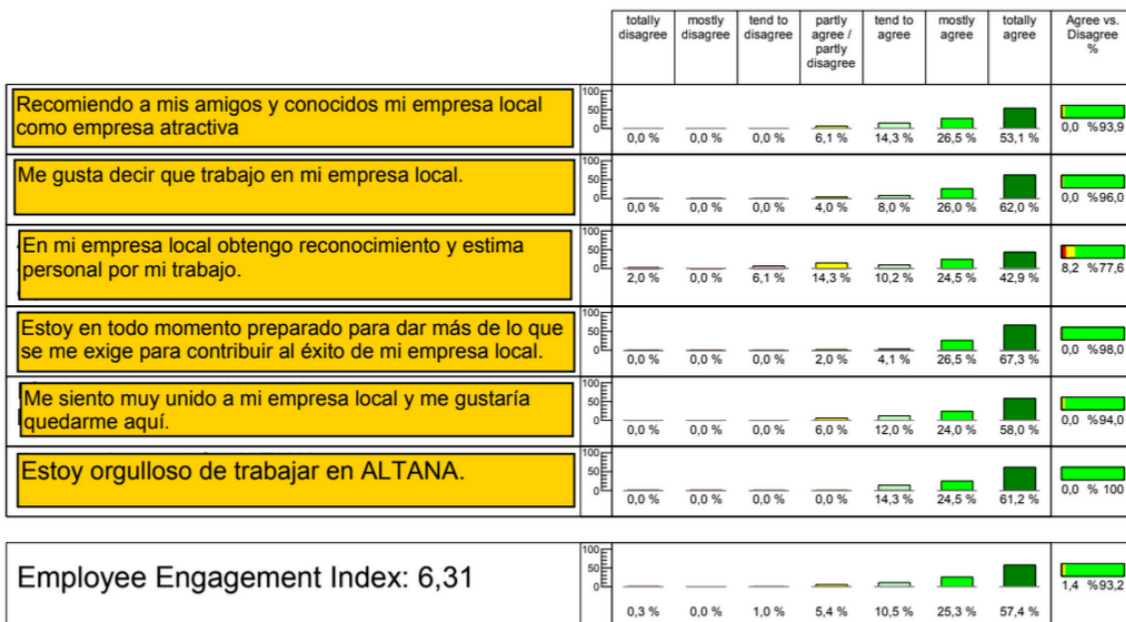
7.1.10 CUESTIONES FINALES



7.1.11 PROCESO DE LA ENCUESTA



7.1.12 ÍNDICE DE COMPROMISO DE LOS EMPLEADOS



7.2 ANEXO 2: DECLARACIÓN DE USO DE HERRAMIENTAS DE IA

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

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

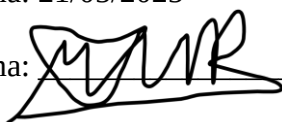
Por la presente, yo, María Teresa Meijide Ramos, estudiante de Administración y Dirección de Empresas de la Universidad Pontificia Comillas al presentar mi Trabajo Fin de Grado titulado "Análisis de la Satisfacción Laboral en una empresa del Sector Químico", declaro que he utilizado la herramienta de Inteligencia Artificial Generativa ChatGPT u otras similares de IAG de código sólo en el contexto de las actividades descritas a continuación:

1. **Referencias:** Usado conjuntamente con otras herramientas, como Science, para identificar referencias preliminares que luego he contrastado y validado.
2. **Metodólogo:** Para descubrir métodos aplicables a problemas específicos de investigación.
3. **Interpretador de código:** Para realizar análisis de datos preliminares.
4. **Estudios multidisciplinares:** Para comprender perspectivas de otras comunidades sobre temas de naturaleza multidisciplinar.
5. **Corrector de estilo literario y de lenguaje:** Para mejorar la calidad lingüística y estilística del texto.
6. **Sintetizador y divulgador de libros complicados:** Para resumir y comprender literatura compleja.
7. **Revisor:** Para recibir sugerencias sobre cómo mejorar y perfeccionar el trabajo con diferentes niveles de exigencia.

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

Fecha: 21/05/2025

Firma:

A handwritten signature in black ink, appearing to be 'M. T. Meijide', followed by a horizontal line.