



Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales  
ICADE

# **SATISFACCIÓN LABORAL EN SEGUROS SANTALUCIA**

Autor: Jaime Zurbano Domínguez  
Director: Eduardo Gismera Tierno

MADRID | Junio 2025

INDICE DE GRAFICOS

RESUMEN

PALABRAS CLAVE

ABSTRACT

KEY WORDS

1. INTRODUCCIÓN

2. OBJETO Y MÉTODO

3. MARCO TEÓRICO

3.1. Las aseguradoras a lo largo de la historia

3.2. Satisfacción laboral en el sector asegurador

3.3. Acerca de Seguros Santa Lucía

3.4. Teorías de satisfacción laboral

3.5. Métodos de medición de la satisfacción laboral

4. ESTUDIO DE CAMPO

4.1. Objetivo del estudio

4.2. Variables de análisis

4.3. Selección de la muestra

4.4. Resultados (cuantitativo y cualitativo)

5. CONCLUSIONES

5.1. Principales hallazgos

5.2. Limitaciones del estudio

5.3. Recomendaciones para Seguros Santa Lucía

6. DECLARACIÓN DE USO DE HERRAMIENTAS DE INTELIGENCIA  
ARTIFICIAL GENERATIVA EN TRABAJOS FIN DE GRADO

7. BIBLIOGRAFÍA

## **RESUMEN**

La satisfacción laboral es un factor clave en la retención del talento, el rendimiento organizativo y el bienestar de los trabajadores. En el contexto del sector asegurador, donde la interacción humana y la estabilidad emocional son fundamentales, contar con herramientas eficaces para medir y gestionar la experiencia del empleado se vuelve especialmente relevante. Este trabajo analiza el modelo de escucha activa implantado por Seguros Santa Lucía con el fin de evaluar su eficacia como sistema de diagnóstico continuo de la satisfacción laboral.

El objetivo general del estudio es comprender cómo se recoge y utiliza la voz del empleado para tomar decisiones estratégicas en materia de recursos humanos, así como valorar los efectos de dicho modelo en variables como el clima, el liderazgo o la pertenencia organizativa. Para ello, se ha utilizado una metodología de estudio de caso, basada en el análisis de documentación interna de la empresa, complementada con teorías motivacionales clásicas y documentos técnicos oficiales.

Los resultados muestran una mejora sostenida en indicadores como el eNPS y una percepción positiva en dimensiones clave del entorno laboral. Asimismo, se identifican áreas de mejora relacionadas con el reconocimiento y la carga emocional. El estudio concluye que el modelo de escucha activa de Santa Lucía constituye una práctica eficaz, replicable y alineada con las tendencias actuales en la gestión del talento, siempre que se refuerce su dimensión cualitativa y se integre con indicadores estratégicos organizativos.

### **PALABRAS CLAVE:**

satisfacción laboral, escucha activa, experiencia del empleado, clima organizacional, eNPS, recursos humanos

## **ABSTRACT**

Job satisfaction is a key factor in talent retention, organizational performance, and employee well-being. In the insurance sector, where human interaction and emotional stability are essential, having effective tools to measure and manage the employee experience becomes especially relevant. This paper motivaci the active listening model implemented by Seguros Santa Lucía to evaluate its effectiveness as a continuous diagnostic system for job satisfaction.

The main objective of the study is to understand how employee feedback is collected and used to inform human resources strategies, and to assess the impact of this model on variables such as organizational climate, leadership, and sense of belonging. A case study methodology was used, based on the analysis of internal corporate documents, supported by classical motivational theories and technical documents from official institutions.

The results show a sustained improvement in Indicators such as the Employee Net Promoter Score (eNPS) and positive perceptions in key dimensions of the work environment. Areas for improvement were also identified, especially those related to recognition and emotional workload. The study concludes that the active listening model applied by Santa Lucía is an effective and replicable practice aligned with current trends in talent management, provided that its qualitative component is strengthened, and it is integrated with strategic organizational indicators.

## **KEYWORDS:**

job satisfaction, active listening, employee experience, organizational climate, eNPS, human resources

## 1. INTRODUCCIÓN

La satisfacción laboral ha sido, históricamente, un tema de interés tanto para la psicología organizacional como para la gestión estratégica de personas. En un entorno económico y social cada vez más competitivo, dinámico y orientado a la retención del talento, conocer y mejorar la experiencia de los empleados se ha convertido en una prioridad clave para las organizaciones. Esta investigación se enmarca en ese contexto, con el objetivo de analizar el modelo de escucha activa implantado por Seguros Santa Lucía y evaluar su eficacia como herramienta para medir y gestionar la satisfacción laboral de su plantilla.

El objetivo principal del trabajo es doble: por un lado, comprender cómo la empresa recoge, interpreta y utiliza la voz del empleado para diseñar sus políticas de gestión del talento, y por otro, valorar la adecuación metodológica y el impacto organizativo de dicho sistema en términos de compromiso, pertenencia y clima laboral. Además, se plantean como objetivos específicos: (1) revisar las principales teorías y métodos de medición de la satisfacción laboral; (2) describir el modelo de evaluación implantado por la empresa; (3) analizar sus resultados cuantitativos y cualitativos; y (4) proponer recomendaciones basadas en evidencia para su mejora continua.

Para alcanzar estos fines, se ha optado por una metodología de análisis documental y estudio de caso, basada principalmente en el examen de dos documentos internos proporcionados por la propia organización: una presentación del modelo de voz y un informe sobre la evolución del eNPS. Estos materiales han sido complementados con bibliografía científica, documentos técnicos de organismos oficiales y referencias académicas relevantes, siguiendo un enfoque mixto que combina la fundamentación teórica con la aplicación práctica.

El interés por este estudio surge de la creciente implantación de modelos de escucha en entornos laborales y de la necesidad de contar con herramientas que no solo midan el grado de satisfacción, sino que también permitan actuar sobre ella. Aunque existen numerosos trabajos sobre la motivación y el bienestar en el ámbito laboral, son escasos los estudios que analizan desde dentro cómo una empresa concreta aplica estos modelos y qué resultados obtiene. Esta investigación pretende cubrir ese vacío, aportando una visión aplicada, detallada y crítica del caso de Santa Lucía.

El trabajo se estructura en cuatro capítulos principales. En primer lugar, se presenta el marco teórico, con una revisión de las teorías clásicas y actuales sobre satisfacción laboral, y una contextualización del sector asegurador y de la empresa objeto de estudio. A continuación, se desarrolla el estudio de campo, en el que se describen los objetivos del análisis, las variables utilizadas, la muestra evaluada y los resultados obtenidos. En el último capítulo se recogen las conclusiones, limitaciones y recomendaciones derivadas del análisis, cerrando así el ciclo entre teoría, evidencia y propuesta práctica.

## **2.OBJETO Y MÉTODO**

El objeto de este trabajo es analizar la satisfacción laboral en el contexto específico de Seguros Santa Lucía, con especial atención al modelo de escucha activa implantado por la organización. A través de este estudio se pretende comprender cómo este sistema recoge la voz de los empleados y cómo dicha información es utilizada para diseñar políticas de gestión del talento, mejorar el clima organizacional y fomentar el compromiso laboral.

Las preguntas de investigación que guían este trabajo son las siguientes: ¿cómo mide Seguros Santa Lucía la satisfacción laboral de sus empleados?, ¿qué mecanismos utiliza para integrar esta información en la toma de decisiones estratégicas?, y ¿hasta qué punto su modelo de evaluación resulta eficaz para detectar necesidades internas y promover la mejora continua?

Desde el punto de vista metodológico, este trabajo se enmarca en un enfoque cualitativo, basado en el análisis documental. La investigación combina una revisión teórica de fuentes académicas y oficiales sobre satisfacción laboral con el análisis directo de documentos internos proporcionados por la empresa. Estos documentos incluyen presentaciones del modelo de escucha activa y reportes de evolución del eNPS y dimensiones de clima laboral.

El trabajo de campo se articula como una extensión práctica del marco teórico, permitiendo contrastar los modelos y teorías existentes con una aplicación real en el sector asegurador. Esta integración metodológica permite abordar el fenómeno estudiado desde una perspectiva interpretativa, centrada en la comprensión de los

significados y dinámicas organizativas que subyacen a los datos recogidos por la empresa.

### **3. MARCO TEORICO**

#### **3.1. Las aseguradoras a lo largo de la historia**

El sector asegurador ha desempeñado un papel esencial en el desarrollo económico y social, proporcionando herramientas que permiten gestionar y transferir riesgos. A lo largo de la historia, esta industria ha evolucionado para adaptarse a las necesidades cambiantes de individuos y empresas, convirtiéndose en un componente clave de la economía moderna (Jiménez, 2022)

Las primeras manifestaciones de prácticas aseguradoras se remontan a civilizaciones antiguas, donde surgieron sistemas destinados a la protección de bienes y personas ante posibles pérdidas. En Babilonia, por ejemplo, el Código de Hammurabi establecía disposiciones que permitían a los comerciantes mitigar riesgos relacionados con el transporte de mercancías, mediante acuerdos que distribuían las pérdidas en caso de robos o desastres naturales (Jiménez, 2022). Del mismo modo, en Grecia y Roma se implementaron mecanismos similares que favorecían la estabilidad comercial y social, sentando las bases del seguro moderno.

Durante la Edad Media, el crecimiento del comercio marítimo en Europa impulsó la formalización de contratos de seguro. En 1347, en Génova, se registró el primer contrato de seguro marítimo, que cubría riesgos como naufragios y ataques piratas. Este documento, conservado en el Archivo Notarial de Génova, marca un hito en la historia del seguro al establecer bases legales para la transferencia de riesgos (Asociación Peruana de Empresas de Seguros [APESEG], 2019).

Durante el siglo XVII, la industria aseguradora experimentó avances significativos, especialmente en Londres, donde Lloyd's Coffee House se convirtió en un punto clave para la actividad comercial marítima. Este establecimiento, fundado por Edward Lloyd en 1688, servía como lugar de reunión para comerciantes, armadores y aseguradores,

quienes intercambiaban información sobre rutas, embarcaciones y riesgos marítimos. Con el tiempo, este café evolucionó hasta convertirse en una institución formal, dando origen a Lloyd's of London, una de las organizaciones más influyentes en el sector asegurador a nivel global (Lloyd's of London, s.f).

Con la Revolución Industrial en el siglo XIX, la industria aseguradora experimentó una expansión notable. La creciente urbanización y el desarrollo industrial aumentaron la demanda de seguros contra incendios, accidentes laborales y otros riesgos asociados a la vida urbana e industrial (Gestoría Cebrián, 2022).

Las compañías de seguros juegan un rol esencial en la economía al facilitar la gestión de riesgos. Al brindar protección contra pérdidas financieras originadas por eventos imprevistos, promueven la estabilidad económica y estimulan tanto la inversión como la iniciativa empresarial (Marsh, 2019). Además de su función principal de asumir riesgos, las aseguradoras operan como inversores institucionales. Las primas que recaudan se destinan a diversas inversiones financieras, apoyando el crecimiento de los mercados de capitales y financiando proyectos de infraestructura y otras actividades económicas (Unespa, 2020)

El sector asegurador español ha experimentado una notable evolución en los últimos años. Según datos de la Dirección General de Seguros y Fondos de Pensiones (DGSFP), en 2023, el seguro representó el 5,2% del Producto Interior Bruto (PIB) del país, lo que destaca su relevancia en la economía nacional (DGSFP, 2023).

Uno de los principales actores en el sector asegurador en España es Seguros Santa Lucía, una compañía con una sólida trayectoria y un fuerte compromiso con la protección y el bienestar de sus clientes. A continuación, se analiza su historia, evolución y posición en el mercado actual.

La era digital ha traído consigo desafíos y oportunidades para las aseguradoras. La adopción de tecnologías emergentes, como la inteligencia artificial, el big data y el blockchain, ha permitido a las compañías mejorar la eficiencia operativa, personalizar productos y servicios, y optimizar la gestión de riesgos (McKinsey, 2023).

Las insurtech, empresas que combinan seguros y tecnología, han irrumpido en el mercado ofreciendo soluciones innovadoras que desafían los modelos tradicionales. Estas startups han introducido procesos más ágiles y centrados en el cliente, obligando a las aseguradoras tradicionales a adaptarse y evolucionar para mantenerse competitivas (Deloitte, 2023).

En España, la transformación digital del sector asegurador ha sido notable. Las compañías han invertido en plataformas digitales y herramientas tecnológicas para mejorar la experiencia del cliente y optimizar sus operaciones. Este proceso de digitalización ha sido esencial para adaptarse a las nuevas demandas del mercado y a las expectativas de los consumidores modernos (UNESPA, 2023).

La historia del sector asegurador es un reflejo de la capacidad humana para adaptarse y crear mecanismos que brinden seguridad y estabilidad económica. Desde sus inicios en civilizaciones antiguas hasta su papel fundamental en la economía digital actual, las aseguradoras han evolucionado para satisfacer las necesidades cambiantes de la sociedad. Su función en la gestión de riesgos y su contribución al desarrollo económico las consolidan como actores indispensables en el tejido económico global (Fundación Mapfre, 2021).

En el siguiente apartado, se analizará en profundidad la trayectoria y características de Seguros Santa Lucía, una de las principales aseguradoras en España, para comprender su posicionamiento en el mercado y su enfoque en la gestión del talento.

### **3.2. SATISFACCIÓN LABORAL EN EL SECTOR ASEGURADOR**

La satisfacción laboral en el sector asegurador es un tema de creciente interés, ya que influye directamente en la productividad, la retención de talento y la calidad del servicio ofrecido a los clientes. A continuación, se analizan diversos aspectos que afectan la satisfacción de los empleados en este sector, respaldados por fuentes oficiales y académicas.

#### **1. Estabilidad y Calidad del Empleo**

El empleo en el sector asegurador destaca por su estabilidad, ya que un alto porcentaje de los contratos son de carácter indefinido. Según datos de UNESPA (2017), más del 96% de los empleados del sector cuentan con contratos fijos, lo que genera seguridad laboral y reduce la rotación del personal. Además, la remuneración en este ámbito es superior en un 10% al promedio nacional, situando a la industria aseguradora entre las mejor pagadas en comparación con otros sectores económicos (Fundación MAPFRE, 2018).

#### **2. Formación y Desarrollo Profesional**

La formación continua es otro aspecto relevante para la satisfacción de los empleados en este sector. Se estima que cerca del 90% de los trabajadores reciben formación anual, destinando alrededor del 2% de sus horas laborales a capacitación y desarrollo profesional e invirtiendo en formación alrededor del 1,5% de la masa salarial. (Fundación MAPFRE, 2018). Este compromiso con la educación favorece la motivación de los empleados, al brindarles oportunidades de crecimiento y avance en sus carreras.

#### **3. Conciliación y Jornada Laboral**

El equilibrio entre la vida laboral y personal es un factor determinante en la satisfacción de los empleados. En el sector asegurador, la jornada anual promedio es de 1.679 horas, lo que se traduce en una carga laboral moderada en comparación con otros sectores. Además, los trabajadores disfrutan de un promedio de 26 días laborables de vacaciones y aproximadamente un 76% de las empresas ofrecen jornadas reducidas en verano (Fundación MAPFRE, 2018). Estas condiciones contribuyen a un mayor bienestar entre los empleados.

#### 4. Igualdad de Género

El sector asegurador ha avanzado significativamente en términos de igualdad de género. Desde 1987, la participación femenina ha aumentado, representando actualmente una mayoría en el sector. Aunque persisten desafíos en la equidad en puestos directivos, la tendencia muestra una reducción progresiva de la brecha de género, lo que refleja un entorno laboral más inclusivo y equitativo (Fundación MAPFRE, 2018).

#### 5. Percepción y Atractivo del Sector

A pesar de las buenas condiciones laborales, el sector asegurador enfrenta retos en cuanto a su percepción como empleador. Un estudio sobre employer branding en el sector revela que el 60% de los encuestados no consideraría trabajar en seguros, debido a la idea de que los empleos en este ámbito son repetitivos y poco dinámicos (Fundación MAPFRE, 2018). Además, existe un desconocimiento generalizado sobre las oportunidades de desarrollo profesional dentro del sector, lo que dificulta la atracción de talento joven.

#### 6. Responsabilidad Social Empresarial (RSE)

Las estrategias de responsabilidad social corporativa juegan un papel crucial en la satisfacción laboral dentro del sector asegurador. La RSE no solo se centra en la generación de empleo, sino también en garantizar que los trabajadores estén motivados y comprometidos con la empresa. Esto incluye políticas de compensación justa, oportunidades de desarrollo profesional y un ambiente de trabajo que fomente el bienestar y la estabilidad laboral (Fundación MAPFRE, 2009).

En general, la satisfacción laboral en el sector asegurador se sostiene sobre la base de la estabilidad contractual, los salarios competitivos, la formación continua, la conciliación laboral y la equidad de género. No obstante, el sector enfrenta desafíos en cuanto a su imagen como empleador, lo que puede afectar la captación de nuevo talento. Mejorar la percepción externa y fortalecer las estrategias de RSE pueden ser claves para atraer y retener a profesionales altamente cualificados.

### **3.3. Acerca de Seguros Santa Lucía**

El sector asegurador desempeña un papel fundamental en la economía global, proporcionando estabilidad financiera y protección a individuos y empresas. En este contexto, Santalucía se ha consolidado como una de las aseguradoras más destacadas de España. Fundada en 1922 en la calle Santa Lucía de La Coruña, la compañía inició su actividad centrada en seguros de decesos, un servicio muy demandado en aquella época (Santalucía, s.f.-a). Posteriormente, en 1943, trasladó su sede a Madrid y adoptó la denominación Santa Lucía S.A. Seguro Popular, marcando el comienzo de su expansión a nivel nacional (Santalucía, s.f.-a).

A lo largo de su trayectoria, Santalucía ha demostrado una notable capacidad de adaptación al mercado. En la década de 1960, amplió su oferta incorporando seguros contra incendios, y en los años 70, introdujo seguros de vida, consolidando así su presencia en diversos segmentos del sector asegurador (Santalucía, s.f.-a). Actualmente, su portafolio abarca seguros de hogar, salud y planes de ahorro, manteniendo su compromiso con la seguridad y el bienestar de sus clientes (Santalucía, s.f.-b).

Pese a que su principal mercado se encuentra en España, el Grupo está implementando una estrategia de internacionalización significativa, con presencia actual en Portugal, Colombia, México, Chile y Argentina. (Santalucía, s.f.-b).

A finales de 2023, el Grupo dispone de más de 9.000 trabajadores y una estructura regional de más de 200 agentes, 450 puntos de venta y la cooperación de más de 1.000 corredurías. (Santalucía, Julio, 2023). En 2023, el Grupo Santalucía alcanzó ingresos consolidados de 4.467,6 millones de euros, lo que representa un incremento del 26,3% respecto al año anterior, y superó los 300 millones de asegurados entre planes de pensiones y seguros de vida, reforzando su posición como una de las aseguradoras líderes en España (Santalucía, 2023).

Los resultados recientes de Seguros Santa Lucía reflejan su estabilidad y crecimiento en el sector asegurador. Según un informe de Fitch Ratings publicado en septiembre de 2024, la rentabilidad de la compañía ha mostrado una mejora notable, alcanzando un retorno sobre el patrimonio neto del 11% en 2023, en comparación con el 10% registrado en 2022. Este incremento indica la capacidad de la empresa para generar beneficios sostenibles y mantener su solidez financiera a largo plazo. (Fitch Ratings, 2024).

Además de su éxito financiero y su expansión, Santalucía ha consolidado una cultura organizacional centrada en la excelencia, la responsabilidad y el compromiso con sus clientes y empleados. La compañía ha establecido una misión, visión y valores que orientan su estrategia empresarial y refuerzan su identidad corporativa (Instituto Santalucía, s.f.).

**Misión:** La misión de Santalucía es *“proporcionar mayor y mejor protección a nuestros clientes y a la sociedad a la que servimos, ofreciendo productos y servicios de calidad que incrementen la seguridad y el bienestar, convirtiéndonos en un referente de fiabilidad, innovación y eficiencia”* (Instituto Santalucía, s.f.).

**Visión:** La empresa busca ser *“una organización moderna, éticamente respetable, socialmente responsable y digna de disfrutar del reconocimiento de las sociedades en las que operamos”* (Instituto Santalucía, s.f.).

Para alcanzar estos objetivos, Santalucía se basa en una serie de valores fundamentales que guían su actuación: (Santalucía, 2023).

Uno de los valores centrales de Santalucía es la integridad, la cual rige todas sus decisiones y actuaciones. La empresa enfatiza la importancia del cumplimiento normativo y la ética empresarial, asegurando que sus interacciones sean siempre dignas y respetuosas.

La protección es otro de sus pilares fundamentales, reflejando la razón de ser de la aseguradora. Santalucía busca garantizar la seguridad de sus clientes mediante la oferta de productos adaptados a sus necesidades, innovando constantemente para mejorar su cobertura y servicios.

La solvencia también juega un papel clave en la operativa de la compañía. La empresa ha demostrado su estabilidad financiera y capacidad para cumplir con los compromisos adquiridos, reforzando la confianza de sus asegurados y garantizando la viabilidad de sus operaciones.

El compromiso con la excelencia en el servicio se ve reflejado en su enfoque en la calidad y la atención al cliente. Santalucía aspira a responder eficazmente a las necesidades de sus asegurados, anticipándose a sus expectativas y desarrollando soluciones innovadoras en el sector asegurador.

La responsabilidad es otro de los valores esenciales de la aseguradora. Todas sus acciones están alineadas con principios de fiabilidad, credibilidad y prudencia en la toma de decisiones empresariales, asegurando una gestión transparente y sostenible.

Finalmente, Santalucía destaca por su vitalidad, entendida como la energía, esfuerzo y espíritu de mejora continua que impulsa su crecimiento y evolución en el mercado asegurador. La empresa promueve activamente la innovación y el desarrollo de nuevas iniciativas para mantenerse como un referente en la industria.

Estos valores fundamentales han permitido a Santalucía fortalecer su reputación y consolidarse como una de las aseguradoras líderes en España, manteniendo su compromiso con la excelencia operativa y el bienestar de sus clientes.

La satisfacción laboral es un componente esencial en la cultura corporativa de Santalucía. La empresa ha implementado diversas estrategias para fortalecer el bienestar y la motivación de sus empleados, reconociendo que un equipo comprometido y satisfecho es fundamental para mejorar la calidad del servicio ofrecido a los clientes (Santalucía, 2023).

Entre las principales iniciativas impulsadas por Seguros Santalucía en materia de gestión del talento destacan sus planes de desarrollo profesional, que reflejan una clara apuesta por la formación continua. La compañía invierte en programas de capacitación destinados a mejorar las competencias técnicas y transversales de su equipo, fomentando así la empleabilidad interna y el crecimiento profesional de los trabajadores (Santalucía, 2023).

Asimismo, en los últimos años, la empresa ha incorporado medidas orientadas a favorecer la conciliación entre la vida laboral y personal. Entre estas se incluyen modelos de trabajo híbrido, políticas de flexibilidad horaria y programas específicos de bienestar, con los que se busca mejorar la calidad de vida de la plantilla y promover un entorno laboral saludable (Santalucía, 2023).

Por otro lado, con el objetivo de evaluar el clima organizacional y detectar áreas de mejora, Santalucía ha adoptado sistemas de medición como el Net Promoter Score (NPS). Esta herramienta permite conocer el nivel de satisfacción de los empleados con la organización, así como su disposición a recomendarla como un buen lugar para trabajar, lo que aporta información valiosa para el diseño de políticas de motivación y fidelización interna (Santalucía, 2023).

El enfoque en la experiencia del empleado ha permitido a la compañía reducir la rotación laboral y mejorar los índices de compromiso dentro de la organización. Esto se traduce en un ambiente de trabajo más positivo y en una mejora en la atención al cliente, fortaleciendo la reputación de la empresa en el mercado asegurador (Santalucía, 2023).

### **3.4. Teorías de satisfacción laboral**

La satisfacción laboral es un factor clave en la gestión de recursos humanos, ya que influye directamente en la productividad, el bienestar de los empleados y la retención del talento. A lo largo del tiempo, diversas teorías han intentado explicar los factores que afectan la satisfacción en el trabajo. Una de las más influyentes es la Teoría de la Jerarquía de Necesidades propuesta por Abraham Maslow (1943), que postula que la motivación humana está impulsada por una serie de necesidades organizadas en una estructura jerárquica (Colvin & Rutland, 2008).

La Teoría de la Jerarquía de Necesidades fue introducida por Maslow en 1943 en su obra "A Theory of Human Motivation". En ella, el autor argumenta que el comportamiento humano está impulsado por la necesidad de satisfacer una serie de necesidades en un orden progresivo, comenzando con aquellas fundamentales para la supervivencia y avanzando hacia niveles más elevados de desarrollo personal (Maslow, 1943). Su modelo ha sido ampliamente aceptado en psicología organizacional y ha servido como base para múltiples estudios sobre satisfacción y motivación laboral (Koltko-Rivera, 2006).

Desde su formulación, la teoría ha sido aplicada en diversos contextos organizacionales. En el ámbito laboral, se ha utilizado para diseñar estrategias de motivación y bienestar,

asegurando que los empleados reciban incentivos que satisfagan sus diferentes niveles de necesidades (Colvin & Rutland, 2008). Por ejemplo, la provisión de un salario adecuado y un entorno de trabajo seguro atiende las necesidades básicas, mientras que el reconocimiento y la promoción interna contribuyen a la autorrealización de los trabajadores (Koltko-Rivera, 2006).

Maslow propuso que las necesidades humanas se organizan en cinco niveles jerárquicos:

**Necesidades fisiológicas:** Son las más básicas, relacionadas con la supervivencia del individuo, como la alimentación, el descanso y la seguridad física (Maslow, 1943).

**Necesidades de seguridad:** Incluyen la estabilidad económica, la seguridad en el empleo y la protección ante riesgos laborales (Colvin & Rutland, 2008).

**Necesidades sociales:** Se refieren a la necesidad de pertenecer a un grupo, establecer relaciones interpersonales y sentirse parte de una comunidad (Maslow, 1943).

**Necesidades de estima:** Implican el reconocimiento, la confianza y el respeto en el entorno laboral. Un trabajador motivado busca el reconocimiento de sus habilidades y contribuciones dentro de la empresa (Maslow, 1943).

**Necesidades de autorrealización:** Constituyen el nivel más alto de la jerarquía e incluyen la realización personal, el desarrollo profesional y la autonomía en el trabajo (Maslow, 1943).

Maslow argumentaba que los individuos progresan a través de estos niveles de manera secuencial, aunque investigaciones más recientes han sugerido que la satisfacción de estas necesidades no siempre sigue un orden estricto y puede variar según la cultura y la situación personal del individuo (Colvin & Rutland, 2008).

A pesar de su influencia, la teoría de Maslow ha sido objeto de críticas. Algunos estudios sugieren que la teoría no explica completamente los factores externos que pueden influir en la satisfacción laboral, como las diferencias generacionales y los cambios en el entorno organizacional (Koltko-Rivera, 2006).

Tras analizar la teoría de Maslow y su enfoque en la jerarquía de necesidades humanas como base de la motivación laboral, es necesario profundizar en otras perspectivas que explican cómo ciertos factores pueden influir en la satisfacción de los empleados dentro de las organizaciones. Una de las teorías más relevantes en este ámbito es la **Teoría de los Dos Factores**, propuesta por Frederick Herzberg en 1959. Esta teoría complementa el modelo de Maslow al diferenciar entre aquellos elementos que previenen la insatisfacción laboral y aquellos que generan motivación intrínseca en los empleados (Brodie, 2025).

Desde su formulación, la teoría ha sido ampliamente aplicada en estudios de comportamiento organizacional y gestión de recursos humanos. Herzberg propuso que los factores que generan satisfacción en el trabajo son distintos de aquellos que evitan la insatisfacción, lo que permitió a las empresas diseñar estrategias más efectivas para mejorar el ambiente laboral y la motivación de los empleados (Brodie, 2025).

La teoría de Herzberg distingue entre dos tipos de factores que afectan la satisfacción laboral:

1. Factores de Higiene (Extrínsecos): Son elementos del entorno laboral que, si bien no generan satisfacción cuando están presentes, su ausencia sí puede provocar insatisfacción. Estos factores incluyen:
  - Políticas de la empresa y administración: Normas y procedimientos que rigen el funcionamiento de la organización.
  - Supervisión: Calidad de la supervisión y liderazgo proporcionado por los superiores.
  - Relaciones interpersonales: Interacciones con compañeros, subordinados y supervisores.
  - Condiciones de trabajo: Ambiente físico y recursos disponibles para realizar tareas.
  - Salario: Remuneración y beneficios económicos.
  - Seguridad laboral: Estabilidad y permanencia en el empleo.

Según Herzberg, estos factores no impulsan la motivación, pero son esenciales para evitar la insatisfacción en el trabajo (Brodie, 2025).

2. Factores Motivacionales (Intrínsecos): Son aquellos relacionados con el contenido del trabajo y pueden generar un alto nivel de satisfacción y motivación. Incluyen:
  - Logros: Cumplimiento de metas y éxito en las tareas asignadas.
  - Reconocimiento: Valoración y aprecio por el desempeño laboral.
  - El trabajo en sí: Nivel de interés, significado y autonomía en las tareas.
  - Responsabilidad: Grado de control y autonomía en la toma de decisiones.
  - Oportunidades de crecimiento: Desarrollo profesional y promociones dentro de la empresa.

La presencia de estos factores fomenta la motivación y la satisfacción laboral, lo que se traduce en un mayor compromiso organizacional Herzberg et al. (2017b).

Si bien la Teoría de los Dos Factores ha sido ampliamente aceptada en el campo de la psicología organizacional, también ha recibido críticas. Algunos investigadores argumentan que su metodología, basada en entrevistas retrospectivas, puede generar sesgos en la percepción de los empleados (Taylor, 1969). Además, estudios han demostrado que ciertos factores pueden actuar tanto como higiénicos como motivacionales dependiendo del contexto y la percepción del individuo, por lo tanto, es esencial la adecuada interpretación del evaluador. (Robbins & Judge, 2009). Finalmente, la teoría ha sido criticada por no considerar diferencias culturales a lo largo de los años desde su creación hasta la actualidad, que pueden influir en la forma en que los trabajadores experimentan la satisfacción laboral (Gómez, 2019).

La Teoría de la Equidad, desarrollada por John Stacey Adams en 1963, plantea que la percepción de justicia en el lugar de trabajo influye en la motivación y satisfacción de los empleados. Según Adams (1965), los trabajadores comparan constantemente sus aportaciones y recompensas con las de sus compañeros, evaluando si la relación entre

esfuerzo y beneficios es justa. Esta percepción puede afectar su compromiso y rendimiento laboral.

El origen de esta teoría se sitúa en la década de 1960, cuando los estudios sobre la motivación comenzaron a centrarse en factores cognitivos y emocionales. Adams propuso que la equidad en el trabajo se basa en la comparación entre las entradas (esfuerzo, habilidades, experiencia, tiempo dedicado) y las salidas (salario, reconocimiento, beneficios, promoción). Si un empleado percibe que recibe menos recompensas en relación con su esfuerzo que otro trabajador en una situación similar, experimentará insatisfacción y desmotivación, lo que puede llevar a una disminución en su rendimiento o incluso a buscar nuevas oportunidades laborales (Adams, 1965).

La aplicación de esta teoría en el ámbito laboral ha sido relevante en diversos sectores, incluido el asegurador. La implementación de políticas de compensación equitativas y sistemas de evaluación del desempeño transparentes permite garantizar que los empleados perciban justicia en la distribución de recompensas. Esto no solo mejora la satisfacción laboral, sino que también contribuye a la retención del talento y a la construcción de un ambiente de trabajo positivo y motivador (Colquitt et al., 2001).

A pesar de su influencia, la Teoría de la Equidad ha sido objeto de críticas. Algunos investigadores han señalado que no considera diferencias individuales en la percepción de equidad, ya que cada trabajador puede interpretar la justicia de manera distinta según su contexto y experiencias previas (Greenberg, 1987). Asimismo, la teoría se centra en factores extrínsecos como el salario y los beneficios, dejando de lado aspectos intrínsecos de la motivación, como la satisfacción personal por el trabajo realizado (Ambrose & Kulik, 1999).

En conclusión, la Teoría de la Equidad resalta la importancia de la percepción de justicia en el entorno laboral y cómo esta influye en la motivación de los empleados. Su correcta aplicación en la gestión de recursos humanos puede conducir a una mayor satisfacción y compromiso organizacional, siempre que se tenga en cuenta que las percepciones de equidad varían entre individuos y culturas (Adams, 1965).

Además de las teorías de Maslow y Herzberg, que se centran en las necesidades humanas y los factores del entorno laboral, otra perspectiva relevante para comprender

la satisfacción en el trabajo es la Teoría de las Expectativas, desarrollada por Victor Vroom en 1964. Esta teoría propone que la motivación de un empleado está determinada por sus expectativas respecto a su esfuerzo, desempeño y recompensas, lo que tiene una influencia directa en su grado de satisfacción laboral (Vroom, 1964).

A diferencia de las teorías basadas en necesidades jerárquicas o factores higiénicos, Vroom sostiene que las personas toman decisiones racionales sobre cuánto esfuerzo invertir en función de lo que creen que recibirán a cambio. Así, la satisfacción laboral surge cuando el trabajador percibe que existe una relación clara y positiva entre su esfuerzo, su rendimiento y las recompensas obtenidas (Robbins & Judge, 2009). Esta percepción se construye a partir de tres variables clave:

- Expectativa: la creencia de que un mayor esfuerzo llevará a un mejor desempeño laboral.
- Instrumentalidad: la creencia de que un buen desempeño será recompensado adecuadamente.
- Valencia: el valor que el trabajador asigna a la recompensa ofrecida (Cherry, s.f.)

$$\text{Motivación} = \text{Expectativa} \times \text{Instrumentalidad} \times \text{Valencia}$$

Cuando estas tres condiciones se cumplen, es más probable que el individuo experimente altos niveles de motivación y, como consecuencia, mayor satisfacción en el trabajo. Por ejemplo, un empleado que se esfuerza constantemente y percibe que ese esfuerzo es evaluado de forma justa, recompensado con oportunidades de desarrollo profesional, y que además valora ese reconocimiento, se sentirá más satisfecho con su experiencia laboral.

Aunque la Teoría de Vroom ha sido muy influyente en el estudio de la motivación laboral, no está exenta de críticas en entornos aplicados. Diversos autores subrayan que es un modelo complejo de llevar a la práctica, pues *presupone un proceso de decisión muy racional por parte del individuo*, algo que en la realidad no siempre se cumple. (Staff, 2025) En situaciones de trabajo cotidianas, las personas pueden no calcular conscientemente probabilidades de éxito o valor de recompensas de forma precisa, ya que intervienen también factores emocionales y contextuales. Precisamente, se le ha cuestionado a Vroom el hecho de enfocarse en componentes racionales de la motivación

(expectativas y valoraciones) ignorando elementos emocionales y sociales que inciden en la satisfacción y el comportamiento (Administrator, 2023). Por ejemplo, el modelo no incorpora directamente cómo influyen el estado de ánimo, las relaciones interpersonales o la cultura organizacional en la motivación del individuo.

Otra limitación señalada es que la teoría requiere comprender a fondo las percepciones individuales de cada empleado – sus metas personales, aquello que considera una recompensa valiosa, su confianza en lograr resultados, etc. En la práctica, estas percepciones varían enormemente entre distintas personas e incluso entre diferentes culturas. (Administrator, 2023). Un mismo incentivo (como un plan de comisiones, o un título de “empleado del mes”) puede ser motivador para algunos pero indiferente para otros, dependiendo de factores culturales o de la personalidad de cada uno. Robbins y Judge (2009) ya advertían que esta diversidad hace difícil para los gerentes aplicar la teoría de manera uniforme, pues lo que motiva a un empleado puede no motivar a otro, obligando a una personalización compleja de los incentivos. Estudios más recientes coinciden en que las *diferencias culturales* pueden alterar las premisas de la teoría: por ejemplo, en culturas colectivistas puede pesar más el reconocimiento grupal que la recompensa individual, lo que modifica la valencia de ciertos estímulos (Main, 2023)

En síntesis, la Teoría de las Expectativas ofrece un enfoque poderoso y dinámico para comprender la motivación y su impacto en la satisfacción laboral, al destacar que ambas dependen de las creencias subjetivas del trabajador sobre el vínculo entre esfuerzo, desempeño y recompensas (Cherry, s.f.) No obstante, su aplicación práctica exige atender a la complejidad del comportamiento humano real: las organizaciones deben reconocer la diversidad de valores, percepciones y contextos culturales que influyen en la motivación individual (Gómez, 2019). Además, como señalan varios autores, este modelo debe complementarse con otros factores relevantes como el clima organizacional, las emociones o la percepción de justicia, para obtener una visión más completa de la satisfacción en el trabajo (Robbins & Judge, 2009). A pesar de sus limitaciones, la teoría de Vroom continúa siendo una herramienta útil para el diseño de estrategias en gestión del talento, siempre que se aplique con flexibilidad y una comprensión profunda del contexto organizacional y humano en el que se implementa.

### **3.5. Métodos de medición de la satisfacción laboral**

La satisfacción laboral es un concepto amplio y multidimensional que debe evaluarse mediante herramientas que garanticen validez y fiabilidad. Los enfoques más utilizados para su medición se agrupan en tres categorías: métodos cuantitativos, cualitativos y mixtos. La elección de uno u otro depende de los objetivos del estudio, los recursos disponibles y el tipo de análisis requerido.

#### Métodos cuantitativos

Los métodos cuantitativos utilizan instrumentos estructurados para recoger datos numéricos susceptibles de análisis estadístico. Uno de los más reconocidos es el Job Descriptive Index (JDI), que evalúa cinco dimensiones clave: el trabajo en sí, salario, supervisión, oportunidades de ascenso y relaciones interpersonales (Bowling Green State University, s.f.). Este instrumento ha sido validado en múltiples contextos organizacionales y culturas, lo que lo convierte en una herramienta fiable para estudios comparativos.

Otro cuestionario ampliamente utilizado es el Minnesota Satisfaction Questionnaire (MSQ), desarrollado por el Departamento de Psicología de la Universidad de Minnesota. Evalúa tanto la satisfacción intrínseca como extrínseca del trabajador y puede aplicarse en formatos corto o largo, lo que lo hace adaptable a diversas realidades organizativas (University of Minnesota, s.f.).

También es habitual el uso de encuestas internas basadas en escalas tipo Likert, diseñadas por las propias empresas para medir el grado de acuerdo o desacuerdo de los empleados con afirmaciones relacionadas con su entorno laboral. Estas herramientas permiten detectar patrones de satisfacción, establecer comparaciones entre distintos departamentos o grupos, y hacer un seguimiento longitudinal de la evolución del clima laboral (Instituto Nacional de Estadística [INE], 2013).

Uno de los inconvenientes más comunes de este tipo de instrumentos es la tendencia de algunos participantes a elegir la opción central de la escala de respuesta. Esto puede deberse tanto al deseo de mantenerse neutros como a la fatiga durante el proceso de cumplimentación (AEVAL, 2006).

Para mitigar este sesgo, se recurre habitualmente a indicadores sencillos que permiten resumir el nivel de satisfacción, como el cálculo del porcentaje de respuestas claramente

positivas (agrupando las valoraciones altas) o el uso de la media aritmética de todas las respuestas (Instituto Nacional de Estadística [INE], 2013).

### Métodos cualitativos

Los métodos cualitativos son esenciales para explorar en profundidad las percepciones, experiencias y significados que los trabajadores atribuyen a su entorno laboral. A diferencia de los enfoques cuantitativos, que se centran en la medición numérica, los métodos cualitativos permiten comprender las motivaciones y contextos que subyacen a las actitudes y comportamientos en el trabajo.

Una técnica comúnmente utilizada es la entrevista semiestructurada, que combina preguntas predefinidas con la flexibilidad de adaptarse a las respuestas del entrevistado. Este método ha demostrado ser eficaz para identificar factores que influyen en la satisfacción laboral, como la adecuación entre la formación recibida y las demandas del puesto, especialmente en sectores como la construcción (Fuentes-del-Burgo & Navarro-Astor, 2015).

Otra herramienta valiosa es la observación directa, que permite al investigador captar dinámicas laborales y comportamientos en su contexto natural. Por ejemplo, en un estudio realizado en el Camal Municipal del GADM-Riobamba, se utilizó la observación directa junto con encuestas para analizar cómo los factores de satisfacción laboral afectan al clima organizacional (Pazmiño-Riofrio & Herrera-Zumárraga, 2025).

Estos métodos cualitativos proporcionan una comprensión más rica y detallada de la satisfacción laboral, complementando los datos obtenidos por medios cuantitativos y ofreciendo una visión holística del bienestar en el entorno de trabajo.

### Enfoques mixtos

Los enfoques mixtos combinan herramientas cuantitativas y cualitativas para proporcionar una visión más holística del fenómeno. Este tipo de metodologías ha ganado terreno en investigaciones recientes, ya que permite triangulación de datos, lo que incrementa la validez del estudio. Por ejemplo, una encuesta puede cuantificar

niveles de satisfacción mientras que una entrevista complementaria permite explicar por qué esos niveles existen (Schlaerth & Ensari, 2024).

El uso de diseños mixtos también resulta útil en entornos complejos como el asegurador, donde las cifras deben ir acompañadas de interpretación contextual y comprensión relacional.

En cualquier enfoque, es esencial garantizar la validez, fiabilidad y adecuación cultural de los instrumentos aplicados. Las herramientas seleccionadas deben alinearse con las características del sector y la organización. En sectores intensivos en relaciones humanas y atención al cliente como el asegurador, es especialmente recomendable optar por métodos que integren datos objetivos con interpretación cualitativa.

## **4. ESTUDIO DE CAMPO**

### **4.1 Objetivo del estudio**

El objetivo de este estudio es analizar la aplicación del modelo de escucha del empleado implantado en Seguros Santa Lucía y evaluar su efectividad como herramienta de medición de la satisfacción laboral. Este modelo, basado en una recogida continua y segmentada de la voz del trabajador, combina instrumentos cuantitativos (como el eNPS y encuestas tipo “pulso”) con metodologías cualitativas (entrevistas, observación directa, “safaris”), lo que lo convierte en un ejemplo representativo de enfoque mixto (Santa Lucía, 2021<sup>a</sup>).

Desde un punto de vista teórico, el análisis se apoya en los fundamentos ya descritos en el capítulo 2, particularmente en las teorías de la motivación de Herzberg (1959) y Maslow (1943), donde factores como el reconocimiento, el desarrollo personal o el sentido de pertenencia juegan un papel central en el bienestar laboral. Este estudio permitirá observar cómo dichos factores se manifiestan y son medidos en la práctica organizacional a través del modelo implantado por Santa Lucía.

La elección de una metodología mixta responde a la necesidad de capturar no solo datos objetivos, sino también percepciones subjetivas del entorno laboral. Como señalan

Spector et al. (2024), la combinación de datos cuantitativos y cualitativos mejora la validez del análisis al permitir la triangulación de resultados. Además, este enfoque se alinea con las directrices del Instituto Nacional de Seguridad y Salud en el Trabajo (INSST, 1989), que recomienda emplear tanto métodos directos como indirectos para evaluar adecuadamente el clima laboral y la satisfacción.

Asimismo, este estudio se plantea valorar el grado de alineación del modelo con buenas prácticas organizativas, identificar sus puntos fuertes y áreas de mejora, y ofrecer recomendaciones que puedan ser útiles para otras organizaciones del sector asegurador que busquen modelos de medición eficaces, sostenibles y adaptables.

## **4.2 Variables de análisis**

El modelo de escucha activa implementado por Seguros Santa Lucía se apoya en una serie de variables cuidadosamente seleccionadas que permiten evaluar la satisfacción laboral desde una perspectiva integral. Estas variables se han estructurado de acuerdo con una metodología mixta, lo que permite recoger información tanto cuantitativa como cualitativa. La elección de dichas variables no responde únicamente a una lógica interna de la organización, sino que se alinea con los principales enfoques teóricos y técnicos empleados en el análisis de la experiencia del empleado.

En el plano cuantitativo, una de las variables centrales es el eNPS (Employee Net Promoter Score), indicador ampliamente reconocido a nivel internacional que mide la probabilidad de que un empleado recomiende su empresa como lugar de trabajo. Su valor reside en que sintetiza de forma numérica el nivel de compromiso general de la plantilla, y se ha convertido en un estándar dentro de muchas organizaciones (Santa Lucía, 2021<sup>a</sup>). Junto a este, se analizan otras dimensiones como el clima laboral, que recoge percepciones relacionadas con el ambiente, la colaboración entre compañeros y la seguridad psicológica; la cultura organizacional, que refleja el grado de identificación con los valores corporativos; el liderazgo, enfocado en la calidad de la comunicación y apoyo por parte de los superiores; y el reconocimiento, entendido como la percepción de que el esfuerzo realizado es valorado y visible.

Por otro lado, el modelo incorpora variables cualitativas de notable relevancia. Una de ellas es el sentido de pertenencia, es decir, el vínculo emocional que une al trabajador

con su equipo y con la organización. Esta dimensión se explora principalmente mediante entrevistas y comentarios abiertos, permitiendo captar matices que no son visibles en los cuestionarios cerrados. Otras variables de naturaleza cualitativa incluyen la carga emocional, asociada al desgaste físico o mental derivado del entorno laboral, y el nivel de energía o motivación, que suele recogerse a través de la observación directa y entrevistas durante momentos críticos o de cambio organizacional (Santa Lucía, 2021b).

Todas estas variables encuentran respaldo en las teorías de satisfacción laboral expuestas en el marco teórico. Por ejemplo, el reconocimiento, la posibilidad de desarrollo y la relación con los líderes están directamente relacionados con los factores motivadores planteados por Herzberg (1959), mientras que la pertenencia y la autorrealización se ubican en los niveles superiores de la jerarquía de necesidades de Maslow (1943). La percepción de justicia organizacional o el cumplimiento de expectativas, por su parte, se vinculan con el modelo de Locke (1976), que entiende la satisfacción como el resultado del grado en que el entorno laboral satisface los valores personales del trabajador.

Además de su respaldo teórico, la selección de estas variables responde también a criterios técnicos. Se trata de dimensiones que permiten una recogida fiable de información, son comparables a lo largo del tiempo y entre unidades organizativas, y ofrecen un alto valor estratégico para la gestión de personas. Como señala Spector et al. (2024), la combinación de métricas objetivas y evidencia cualitativa permite una triangulación de datos que incrementa la validez del diagnóstico organizacional y potencia la capacidad de intervención.

Por último, cabe destacar que el modelo de Santa Lucía aplica estas variables de forma segmentada a lo largo del ciclo de vida del empleado. Durante la fase de incorporación, se da prioridad a la acogida y a las primeras impresiones sobre el liderazgo, mientras que en etapas posteriores se refuerzan dimensiones como la cultura, el reconocimiento y la pertenencia. Esta adaptación a los distintos momentos del recorrido laboral demuestra un enfoque estratégico y dinámico, capaz de responder a las necesidades cambiantes de la plantilla y de generar información útil para la mejora continua.

### 4.3 Selección de la muestra

El presente estudio se basa en el análisis del modelo de escucha activa implantado por Seguros Santa Lucía a lo largo de toda su organización. A diferencia de los diseños tradicionales que emplean una muestra delimitada para responder a una hipótesis de investigación, en este caso el modelo evaluado se ha implementado sobre la totalidad de la plantilla de forma sistemática y continua, en el marco de una estrategia de gestión del talento centrada en la experiencia del empleado.

El sistema de recogida de información se adapta a las distintas fases del ciclo de vida laboral del trabajador, desde el proceso de incorporación hasta la desvinculación, permitiendo así segmentar los resultados por momento profesional. Además, los datos se analizan según criterios de segmentación internos como la antigüedad, el área funcional, el tipo de rol o la ubicación geográfica. Esta estructura no solo amplía la cobertura del análisis, sino que permite detectar diferencias significativas entre grupos y diseñar acciones específicas orientadas a cada colectivo (Santa Lucía, 2021<sup>a</sup>).

La participación de los empleados en los distintos instrumentos de recogida, tanto en las encuestas como en entrevistas y espacios de escucha cualitativa es voluntaria, anónima y confidencial. Este planteamiento, además de responder a los principios éticos y legales de protección de datos, reduce los sesgos de deseabilidad social y refuerza la validez de los resultados obtenidos. Según el Instituto Nacional de Seguridad y Salud en el Trabajo (INSST, 2021), las condiciones de anonimato y confianza son clave para la fiabilidad de los estudios de clima organizacional.

En cuanto a la frecuencia, las encuestas tipo “pulso” se aplican periódicamente, con una cadencia que oscila entre mensual y trimestral, dependiendo del foco temático. Estas se combinan con cuestionarios puntuales en momentos críticos del ciclo laboral, como el onboarding, los procesos de promoción interna o el offboarding. Asimismo, el modelo contempla canales abiertos de recogida de voz durante todo el año, lo que permite recoger de forma espontánea y directa percepciones individuales que complementan los estudios estructurados (Santa Lucía, 2021<sup>b</sup>).

Este sistema de recogida continua, segmentada y multicanal responde a una lógica metodológica coherente con los estándares actuales de evaluación psicosocial en las organizaciones. Tal y como sugiere el INSST (2021), un modelo eficaz de diagnóstico del clima y la satisfacción laboral debe permitir combinar la estandarización de

indicadores con la personalización del análisis según grupo o unidad organizativa. Así, el modelo de Santa Lucía no solo permite un seguimiento transversal de la satisfacción laboral, sino que ofrece una base empírica robusta para la toma de decisiones en la gestión estratégica de personas.

#### **4.4 Resultados del estudio**

La implementación del modelo de escucha continua en Seguros Santa Lucía ha generado una base empírica sólida para evaluar la satisfacción laboral desde un enfoque mixto. Este modelo integra datos cuantitativos y cualitativos que, al combinarse, permiten no solo medir el estado actual del compromiso de los empleados, sino también comprender sus causas subyacentes y orientar estrategias de mejora.

##### **Resultados cuantitativos**

Uno de los principales indicadores empleados en el modelo es el eNPS (Employee Net Promoter Score), una métrica que refleja el nivel de compromiso de los empleados a través de su disposición a recomendar la empresa como lugar de trabajo. Tal como puede observarse en la Figura 1, entre 2020 y 2022, el índice eNPS de Santa Lucía ha mostrado una evolución ascendente sostenida, pasando de 20 puntos en 2020 a 44 en 2022. Esta mejora coincide con la consolidación de acciones internas vinculadas al modelo de voz del empleado.

## Evolución del eNPS (2020-2022)

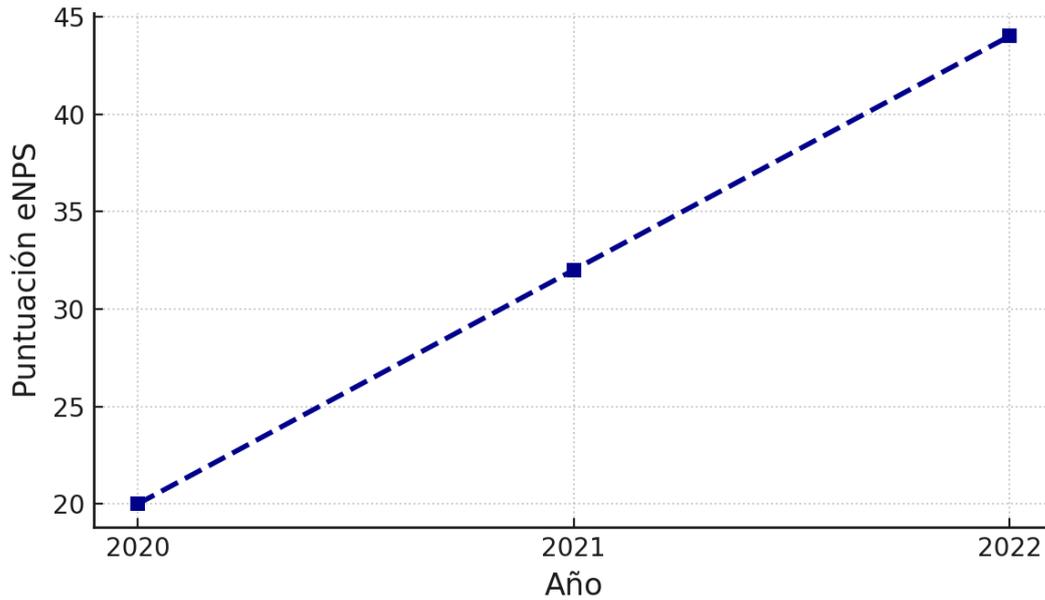


Figura 1. Evolución del índice eNPS (2020-2022)

Fuente: Elaboración propia a partir de datos internos de Seguros Santa Lucía (2021)

Junto al eNPS, el modelo recoge otras variables clave de la experiencia del empleado, como liderazgo, pertenencia, reconocimiento, clima y cultura organizacional. Estas dimensiones se miden con escalas tipo Likert y son visualizadas periódicamente a través de dashboards internos. En la Figura 2 se representa la puntuación media obtenida en estas dimensiones durante el último ciclo anual, observándose los valores más altos en pertenencia (4,3) y cultura (4,2), y el más bajo en reconocimiento (3,8), aunque todos se sitúan por encima del umbral de 3,5 sobre 5, lo que indica una valoración general positiva.

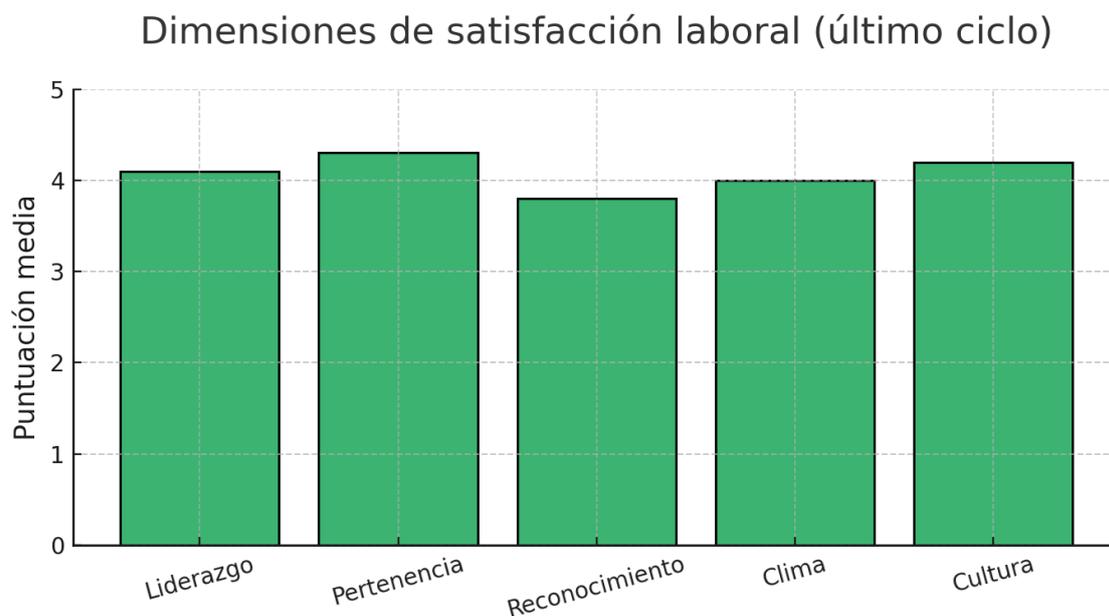


Figura 2. Comparación de dimensiones de satisfacción laboral

Fuente: Elaboración propia a partir de datos internos de Seguros Santa Lucía (2021)

La segmentación de estos resultados por variables como antigüedad, tipo de rol o ubicación revela diferencias relevantes. Por ejemplo, empleados con menos de un año de antigüedad tienden a valorar más críticamente la dimensión “reconocimiento”, mientras que los perfiles más veteranos presentan puntuaciones más altas en pertenencia y alineación cultural. Esta capacidad de análisis por subgrupos permite una intervención más focalizada, tal como recomiendan los estudios técnicos en gestión psicosocial (INSST, 2021).

### **Resultados cualitativos**

Los datos cualitativos se han recogido a través de entrevistas individuales, comentarios abiertos en las encuestas y “safaris” organizacionales. Estas herramientas permiten captar percepciones, emociones y matices que no siempre afloran en los cuestionarios cerrados. Uno de los hallazgos más consistentes ha sido la alta valoración del liderazgo cercano y accesible, especialmente en equipos donde los mandos intermedios han sido formados en habilidades de comunicación y gestión emocional. No obstante, también se identificaron focos de mejora, como la necesidad de mayor coherencia entre los discursos organizativos y las prácticas diarias.

En relación con la pertenencia, los empleados expresaron que sentirse parte de un equipo cohesionado influye positivamente en su bienestar general, mientras que la carga emocional se menciona en contextos de alta exigencia operativa o incertidumbre organizacional. Estas variables emergen con fuerza en los relatos cualitativos y ayudan a contextualizar los resultados numéricos, especialmente en áreas donde se detectan contrastes entre los datos objetivos y las percepciones individuales.

### **Integración de resultados e interpretación**

La convergencia entre los resultados cuantitativos y cualitativos refuerza la validez interna del modelo. Las mejoras observadas en los indicadores se ven respaldadas por una narrativa general positiva en los canales cualitativos, aunque también se detectan tensiones que permiten ajustar la estrategia de gestión del talento. Esta triangulación metodológica coincide con las recomendaciones de Spector et al. (2024), quienes subrayan la importancia de combinar evidencias objetivas con análisis interpretativos en entornos organizativos complejos.

En definitiva, los resultados del estudio muestran un modelo maduro, en constante evolución, capaz de captar la voz del empleado en toda su diversidad. Esta capacidad de detección y análisis permite convertir los datos en decisiones, y las decisiones en acciones con impacto tangible sobre la experiencia de las personas en el trabajo.

## **5.CONCLUSIONES**

A partir del análisis teórico y del estudio de campo desarrollado en los capítulos anteriores, este apartado presenta las principales conclusiones del trabajo. En primer lugar, se sintetizan los hallazgos más relevantes sobre la satisfacción laboral en Seguros Santa Lucía, obtenidos a partir de los datos cuantitativos y cualitativos generados mediante su modelo de voz del empleado. Posteriormente, se abordan las limitaciones encontradas a lo largo del proceso de investigación, tanto desde el punto de vista metodológico como práctico. Finalmente, se plantean recomendaciones orientadas a la mejora continua de la experiencia del empleado, con base en los resultados obtenidos y en las buenas prácticas reconocidas en el ámbito organizacional.

### **5.1 Principales hallazgos**

El análisis realizado en este trabajo permite extraer una serie de hallazgos clave que confirman la relevancia y eficacia del modelo de escucha activa implantado por Seguros Santa Lucía como herramienta para evaluar y mejorar la satisfacción laboral de sus empleados. Este modelo, basado en una metodología mixta, ha demostrado ser una solución metodológicamente sólida y estratégicamente eficaz para captar, interpretar y actuar sobre las percepciones de los trabajadores.

En primer lugar, destaca la implementación de un sistema de recogida de datos continuo y segmentado que combina indicadores cuantitativos, como el Employee Net Promoter Score (eNPS), con herramientas cualitativas como entrevistas, “safaris” y comentarios abiertos. Esta aproximación ha permitido generar una imagen multidimensional y contextualizada del clima laboral, alineándose con lo propuesto por Spector et al. (2024), quienes defienden la triangulación de datos como vía para mejorar la validez de los estudios organizativos.

Los resultados cuantitativos indican una evolución positiva del compromiso de los empleados en los últimos años, con un crecimiento sostenido del índice eNPS y mejoras significativas en dimensiones como el liderazgo, la pertenencia y la cultura organizacional. Esta tendencia sugiere que la puesta en marcha del modelo ha tenido un efecto directo en la mejora de la experiencia del empleado, especialmente cuando las acciones de respuesta han sido visibles y continuas. Además, la posibilidad de segmentar estos resultados por antigüedad, función o ubicación permite identificar focos de mejora específicos y actuar de forma más precisa.

En el plano cualitativo, los hallazgos destacan la importancia de factores emocionales como el reconocimiento simbólico, la calidad de las relaciones interpersonales o la percepción de equidad en los procesos de cambio. Estas dimensiones, difíciles de capturar mediante escalas cerradas, afloran con claridad en los canales de escucha informal, subrayando el valor de las metodologías abiertas como complemento necesario al análisis cuantitativo. Esta perspectiva es coherente con lo recogido por el Instituto Nacional de Seguridad y Salud en el Trabajo (INSST, 2021), que recomienda integrar métodos directos e indirectos en los diagnósticos psicosociales.

Uno de los aportes más relevantes del estudio es la constatación de que la satisfacción laboral no puede abordarse exclusivamente desde indicadores agregados o puntuales. La experiencia del empleado es dinámica y está sujeta a factores contextuales, culturales y

personales que requieren una medición continua y adaptativa. En este sentido, el modelo analizado destaca por su capacidad para recoger datos en diferentes momentos del ciclo de vida del trabajador (onboarding, desarrollo, offboarding), lo que permite identificar patrones y anticipar riesgos potenciales de desvinculación o desmotivación.

Asimismo, se confirma la utilidad del modelo como herramienta estratégica de gestión de personas. Los resultados no sólo informan sobre el estado actual del clima laboral, sino que ofrecen una base empírica para diseñar planes de acción específicos, segmentados y sostenibles. Esta capacidad de generar inteligencia organizacional en tiempo real convierte al modelo de Santa Lucía en una práctica alineada con los estándares más exigentes de la gestión del talento humano en entornos complejos y cambiantes.

En resumen, los hallazgos del estudio validan la eficacia del modelo de escucha implementado en Santa Lucía como sistema integral de medición de la satisfacción laboral. El uso combinado de indicadores cuantitativos y cualitativos, su aplicabilidad a lo largo del ciclo del empleado, y su orientación a la acción lo posicionan como una referencia en el ámbito del sector asegurador. Además, su diseño metodológico se ajusta a los principios teóricos clásicos de la motivación laboral, como los de Herzberg (1959), Maslow (1943) y Locke (1976), lo que refuerza su solidez conceptual y su aplicabilidad en otros contextos organizativos.

## **5.2. Limitaciones del estudio**

A pesar del rigor metodológico aplicado y de la riqueza de los datos analizados, el presente estudio presenta una serie de limitaciones que deben ser tenidas en cuenta a la hora de interpretar los resultados y valorar su aplicabilidad a otros contextos. Estas limitaciones afectan tanto al diseño de la investigación como al acceso a la información y a la generalización de los hallazgos.

En primer lugar, la principal limitación del estudio radica en la naturaleza interna y confidencial de las fuentes de información. Al tratarse de documentación corporativa no publicada, los datos empleados no son de acceso público, lo que puede dificultar su verificación externa o la replicabilidad exacta del estudio por parte de terceros. Aunque se ha hecho un uso responsable y transparente de la información, y se ha indicado

claramente la procedencia de cada dato, la falta de disponibilidad abierta de los documentos limita la posibilidad de contrastar resultados de manera directa (Santa Lucía, 2021<sup>a</sup>; 2021b).

En segundo lugar, aunque el modelo de recogida de voz del empleado ofrece una cobertura amplia y continua, no todos los empleados participan activamente en las herramientas de escucha, especialmente en las cualitativas. Este hecho introduce un posible sesgo de autoselección, en el que tienden a expresar su opinión con mayor frecuencia quienes se sienten más implicados, críticos o motivados. Esto puede llevar a una ligera sobrevaloración de determinadas percepciones o a una invisibilización de colectivos menos participativos. Como señala el Instituto Nacional de Seguridad y Salud en el Trabajo (INSST, 2021), la participación efectiva es un factor clave para asegurar la validez representativa de los estudios psicosociales.

Asimismo, el estudio se ha centrado exclusivamente en una única organización del sector asegurador, con una cultura corporativa y una estructura interna específicas. Esto implica que los resultados, aunque sólidos y detallados, no pueden generalizarse directamente a otras empresas del sector o a otros sectores económicos sin tener en cuenta las diferencias estructurales, culturales y organizativas. En investigaciones futuras sería recomendable ampliar el análisis a un conjunto más diverso de empresas para permitir un mayor grado de comparación.

Otra limitación viene determinada por la ausencia de indicadores externos de contraste, como podrían ser métricas de rotación, productividad o rendimiento económico vinculadas directamente a las percepciones de los empleados. Si bien el modelo analizado integra elementos de diagnóstico potentes y alineados con la experiencia del empleado, el estudio no ha profundizado en cómo estos indicadores subjetivos se correlacionan con variables organizativas objetivas. Esta integración multivariable abriría nuevas vías para explorar la relación entre satisfacción laboral y desempeño organizacional, como proponen estudios recientes en gestión estratégica de recursos humanos (Spector et al., 2024).

Finalmente, cabe señalar que este trabajo se enmarca en el contexto de un Trabajo de Fin de Grado, lo que conlleva limitaciones de tiempo, alcance y profundidad, propias del formato académico. Aunque se ha procurado ofrecer un análisis riguroso, la extensión y disponibilidad de recursos impiden explorar todas las dimensiones posibles

de manera exhaustiva. No obstante, estas restricciones han sido compensadas con un enfoque metodológicamente sólido y un esfuerzo constante por mantener la coherencia teórica y práctica del trabajo.

En conjunto, estas limitaciones no invalidan los resultados obtenidos, pero sí invitan a considerar el estudio como una base útil, aunque parcial, para futuras investigaciones más amplias y para el desarrollo de prácticas organizativas basadas en evidencia

### **5.3. Recomendaciones para Seguros Santa Lucía**

Los resultados obtenidos en el presente estudio permiten formular una serie de recomendaciones orientadas a reforzar la eficacia del modelo de escucha activa y a consolidar una cultura organizacional comprometida con la mejora continua de la satisfacción laboral. Estas propuestas se sustentan tanto en los hallazgos del estudio como en directrices recogidas en normativas y documentos técnicos oficiales, y pretenden servir de guía para la evolución del modelo implantado por Seguros Santa Lucía.

En primer lugar, resulta clave institucionalizar el modelo de escucha no solo como una herramienta diagnóstica puntual, sino como un mecanismo estratégico integrado de forma permanente en los procesos de gestión de personas. La evidencia muestra que el seguimiento sistemático del clima laboral ha generado mejoras sostenidas en indicadores como el eNPS, pero para mantener este efecto en el tiempo es imprescindible que cada ejercicio de escucha vaya acompañado de acciones visibles y retroalimentadas. Como señala el Instituto Nacional de Seguridad y Salud en el Trabajo (INSST, 2021), la efectividad de las evaluaciones psicosociales depende en gran medida de su traducción en medidas reales percibidas por la plantilla.

Asimismo, es recomendable seguir reforzando la dimensión cualitativa del modelo, prestando especial atención a la recogida, codificación e interpretación de percepciones subjetivas. A través de entrevistas en profundidad, grupos focales o canales abiertos de comunicación, pueden aflorar aspectos emocionales y culturales que no son fácilmente capturables mediante escalas cuantitativas. Este enfoque permitiría abordar con mayor precisión las necesidades de determinados colectivos, detectar señales tempranas de malestar organizacional y personalizar las intervenciones con mayor eficacia.

Otra vía de mejora consiste en vincular los resultados obtenidos a través del modelo de escucha con indicadores organizativos de tipo estructural y productivo, como las tasas de rotación voluntaria, el absentismo o los resultados por unidad. Esta conexión entre satisfacción laboral y desempeño operativo permitiría no solo enriquecer el análisis, sino también justificar de forma más clara el valor estratégico de cuidar el bienestar emocional de los empleados desde una perspectiva de retorno organizacional.

En paralelo, se recomienda fortalecer las políticas de igualdad y diversidad en el marco del desarrollo del modelo, en consonancia con lo establecido en el Real Decreto 901/2020, que regula la elaboración, aplicación y seguimiento de planes de igualdad en las empresas. Incluir la perspectiva de género, edad, origen o situación personal en la lectura de los resultados contribuiría a construir un entorno de trabajo más inclusivo y sensible a las distintas realidades de la plantilla.

También convendría reforzar la cultura del reconocimiento como dimensión clave de la experiencia del empleado. Tal y como se ha identificado en este estudio, el reconocimiento simbólico o emocional no siempre recibe la atención adecuada, a pesar de su impacto en la motivación y el sentido de pertenencia. Acciones como visibilizar logros cotidianos, celebrar éxitos colectivos o fomentar el feedback positivo pueden tener un efecto significativo sobre el clima laboral y el compromiso de los equipos.

Del mismo modo, es aconsejable seguir desarrollando políticas que favorezcan la conciliación de la vida laboral y personal. La incorporación de medidas de flexibilidad horaria, teletrabajo parcial o programas de apoyo al bienestar contribuye a reducir la carga emocional y a mejorar la percepción global del entorno laboral. Estas iniciativas no sólo responden a demandas sociales actuales, sino que se alinean con las recomendaciones recogidas en las guías técnicas del INSST para la promoción de entornos psicosocialmente saludables (INSST, 2021).

Por último, la comunicación interna debe ocupar un papel central en la gestión del modelo. La transparencia respecto a lo que se mide, cómo se analiza y qué decisiones se derivan de ello es fundamental para fortalecer la credibilidad del sistema y fomentar una participación auténtica. Los empleados deben percibir que su voz tiene un efecto real en la organización; de lo contrario, el modelo corre el riesgo de convertirse en un procedimiento formal sin capacidad transformadora.

En conjunto, estas recomendaciones no solo buscan mejorar técnicamente el modelo de voz del empleado, sino también consolidarlo como una práctica viva, coherente y transformadora dentro de la cultura organizacional. Un sistema de escucha eficaz, bien comunicado y correctamente articulado con los procesos estratégicos de la empresa puede convertirse en una palanca clave para construir una organización más humana, competitiva y resiliente.

## **6.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, Jaime Zurbano Dominguez, estudiante de Administración de Empresas con mención Internacional de la Universidad Pontificia Comillas al presentar mi Trabajo Fin de Grado titulado SATISFACCIÓN LABORAL EN SEGUROS SANTALUCÍA, declaro que he utilizado la herramienta de Inteligencia Artificial Generativa ChatGPT u otras similares de IAG de código sólo en el contexto de las actividades descritas a continuación [el alumno debe mantener solo aquellas en las que se ha usado ChatGPT o

similares y borrar el resto. Si no se ha usado ninguna, borrar todas y escribir “no he usado ninguna”]:

- 1. Brainstorming de ideas de investigación:** Utilizado para idear y esbozar posibles áreas de investigación.
- 2. Crítico:** Para encontrar contra-argumentos a una tesis específica que pretendo defender.
- 3. Referencias:** Usado conjuntamente con otras herramientas, como Science, para identificar referencias preliminares que luego he contrastado y validado.
- 4. Metodólogo:** Para descubrir métodos aplicables a problemas específicos de investigación.
- 5. Interpretador de código:** Para realizar análisis de datos preliminares.
- 6. Estudios multidisciplinares:** Para comprender perspectivas de otras comunidades sobre temas de naturaleza multidisciplinar.
- 7. Constructor de plantillas:** Para diseñar formatos específicos para secciones del trabajo.
- 8. Corrector de estilo literario y de lenguaje:** Para mejorar la calidad lingüística y estilística del texto.
- 9. Generador previo de diagramas de flujo y contenido:** Para esbozar diagramas iniciales.
- 10. Sintetizador y divulgador de libros complicados:** Para resumir y comprender literatura compleja.
- 11. Generador de datos sintéticos de prueba:** Para la creación de conjuntos de datos ficticios.
- 12. Generador de problemas de ejemplo:** Para ilustrar conceptos y técnicas.
- 13. Revisor:** Para recibir sugerencias sobre cómo mejorar y perfeccionar el trabajo con diferentes niveles de exigencia.
- 14. Generador de encuestas:** Para diseñar cuestionarios preliminares.
- 15. Traductor:** Para traducir textos de un lenguaje a otro.

Afirmo que toda la información y contenido presentados en este trabajo son producto de mi investigación y esfuerzo individual, excepto donde se ha indicado lo contrario y se han dado los créditos correspondientes (he incluido las referencias adecuadas en el TFG y he explicitado para que se ha usado ChatGPT u otras herramientas similares). Soy consciente de las implicaciones académicas y éticas de presentar un trabajo no original y acepto las consecuencias de cualquier violación a esta declaración. Fecha: [04/06/2025] Firma: Jaime Zurbano Dominguez

## 7. BIBLIOGRAFIA

- Lloyd's of London. (s.f.). *History of Lloyd's*. Recuperado de <https://www.lloyds.com/about-lloyds/history>
- Asociación Peruana de Empresas de Seguros. (2019). *Una breve historia de los seguros*. Recuperado de <https://www.apeseg.org.pe/2019/01/una-breve-historia-de-los-seguros/>
- Gestoría Cebrián. (2022). *Historia de los seguros desde sus orígenes*. Recuperado de [Historia de los seguros desde sus orígenes | Gestoría CEBRIAN \(gestoriasegurosvalencia.es\)](https://www.gestoriasegurosvalencia.es)
- McKinsey & Company. (2023). *Global Insurance Report 2023: Reimagining life insurance*. Recuperado de <https://www.mckinsey.com/industries/financial-services/our-insights/global-insurance-report-2023>
- Deloitte. (2023). *2023 Insurance Technology Trends*. Recuperado de <https://www2.deloitte.com/us/en/pages/consulting/articles/insurance-technology-trends-2023.html>
- UNESPA & AEFI. (2023). *Informe sobre la digitalización de la industria aseguradora*. Recuperado de <https://www.conorsegurosdigital.com/en/numero-20/sumario/contributions/artificial-intelligence-and-the-insurance-industry-regulatory-and-market-perspectives/Conor Seguros Digital+2>
- Fundación MAPFRE. (2021). *Historia del seguro en España*. Recuperado de <https://www.fundacionmapfre.org/publicaciones/todas/estudio-historia-seguro-espana/>
- Marsh. (2019). *El seguro, un gran impulsor de la economía*. Recuperado de [El seguro, un gran impulsor de la economía \(marsh.com\)](https://www.marsh.com)
- Unespa. (2020). *El seguro como inversor institucional*. Recuperado de [Acta \(unespa.es\)](https://www.unespa.es)
- Dirección General de Seguros y Fondos de Pensiones. (2023). *Informe del sector asegurador 2023*. Recuperado de <https://dgsfp.mineco.gob.es/es/Publicaciones/DocumentosPublicaciones/V6%20Memoria%20informe%20del%20sector%202023.pdf>
- Jiménez, J. H. (2022, April 4). El seguro, palanca de prosperidad de la humanidad desde sus inicios. MAPFRE. <https://www.mapfre.com/actualidad/seguros/seguro-palanca-prosperidad-humanidad/>

- Fundación Mapfre. (2020). El seguro, palanca de prosperidad de la humanidad desde sus inicios. Recuperado de <https://www.mapfre.com/actualidad/seguros/seguro-palanca-prosperidad-humanidad/>
- Fitch Ratings. (2024). Fitch revisa la perspectiva de Santa Lucía a positiva; afirma calificación IFS 'A'. Recuperado de <https://www.fitchratings.com/research/insurance/fitch-revises-outlook-on-santa-lucia-to-positive-affirms-at-ifs-a-02-09-2024fitchratings.com+3>
- Santalucía. (2023). Informe Anual Integrado 2023. Recuperado de [https://www.santalucia.es/documentos\\_slw4/1574971983544/iai-santalucia-2023-web.pdf](https://www.santalucia.es/documentos_slw4/1574971983544/iai-santalucia-2023-web.pdf)

Santalucía. (Julio, 2023). *Santalucía entre las 100 empresas con mejor reputación en España y sube un puesto entre aseguradoras*. Recuperado de <https://www.santalucia.es/gabinete-de-prensa/santalucia-entre-las-100-empresas-con-mejor-reputacion-en-espana-y-sube-un-puesto-entre-aseguradoras#:~:text=Sobre%20SANTALUC%C3%8DA&text=A%20cierre%20de%202023%2C%20el,de%20m%C3%A1s%20de%201.000%20corredur%C3%ADAs.>

- Santalucía. (s.f.-a). *Sobre Santalucía*. Recuperado de <https://www.santalucia.es/sobre-santalucia>
- Santalucía. (s.f.-b). *Nuestra Historia*. Recuperado de [https://trabajo.santalucia.es/Santalucia/content/Nuestra-Historia/?locale=es\\_ES](https://trabajo.santalucia.es/Santalucia/content/Nuestra-Historia/?locale=es_ES)
- Instituto Santalucía. (s.f.). *Foro de Expertos*. Recuperado de <https://institutosantalucia.es/foro-de-expertos>
- Fundación MAPFRE. (2018). *Estudio sobre el employer branding del sector Seguros en España*. Recuperado de <https://noticias.fundacionmapfre.org/media/2018/10/INFORME-EMPLOYER-BRANDING-EN-SECTOR-SEGUROS.pdf>
- Fundación MAPFRE. (2009). *Responsabilidad social empresarial del sector asegurador*. Recuperado de <https://documentacion.fundacionmapfre.org/documentacion/en/media/group/1060467.do>
- Colvin, M., & Rutland, F. (2008). *Is Maslow's Hierarchy of Needs a Valid Model of Motivation?* Recuperado de <https://www.redalyc.org/journal/4766/476661525012/476661525012.pdf>
- Koltko-Rivera, M. E. (2006). *Rediscovering the Later Version of Maslow's Hierarchy of Needs: Self-Transcendence and Opportunities for Theory, Research, and Unification*. *Review of General Psychology*, 10(4), 302-317. Recuperado de <https://journals.sagepub.com/doi/10.1037/1089-2680.10.4.302>
- Maslow, A. H. (1943). *A Theory of Human Motivation*. *Psychological Review*, 50(4), 370-396. [\[PDF\] Una teoría de la motivación humana | Erudito semántico \(semanticscholar.org\)](#)

- Brodie, K. (2025, January 26). *Herzberg's Two-Factor Theory of Motivation-Higiene*. Early Years TV. <https://www.earlyyears.tv/herzbergs-two-factor-theory/>
- Herzberg, F., Mausner, B., & Snyderman, B. B. (2017b). The motivation to work. In *Routledge eBooks*. <https://doi.org/10.4324/9781315124827>
- Taylor, K. (1969). Book reviews : Work and the Nature of Man. *Journal of Industrial Relations*, 11(1), 78–80. <https://doi.org/10.1177/002218566901100113>
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2009). *Comportamiento organizacional* (13ª ed.). Pearson Educación. Recuperado de [https://frq.cvg.utn.edu.ar/pluginfile.php/15550/mod\\_resource/content/0/ROBBINS%20comportamiento-organizacional-13a-ed- nodrm.pdf](https://frq.cvg.utn.edu.ar/pluginfile.php/15550/mod_resource/content/0/ROBBINS%20comportamiento-organizacional-13a-ed- nodrm.pdf)
- Gómez, S. M. M. (2019). Factores de la teoría de Herzberg y el impacto de los incentivos en la satisfacción de los trabajadores. *Acta Universitaria*, 29, 1–18. <https://doi.org/10.15174/au.2019.2153>
- Cherry, K. (n.d.). *Expectancy Theory of Motivation*. PositivePsychology.com. Recuperado el 10 de abril de 2025, de <https://positivepsychology.com/expectancy-theory/>
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2009). *Comportamiento organizacional* (13.ª ed.) [PDF]. Pearson Educación. Recuperado de [https://frq.cvg.utn.edu.ar/pluginfile.php/15550/mod\\_resource/content/0/ROBBINS%20comportamiento-organizacional-13a-ed- nodrm.pdf](https://frq.cvg.utn.edu.ar/pluginfile.php/15550/mod_resource/content/0/ROBBINS%20comportamiento-organizacional-13a-ed- nodrm.pdf)
- Staff, H. (2025, 14 enero). [Guía] ¿Qué es la teoría de expectativas de la motivación de Vroom? [Guía] ¿Qué es la teoría de expectativas de la motivación de Vroom? ([hrdqstore.com](http://hrdqstore.com))
- Administrator. (2023, 8 junio). *Teoría de la expectativa de VRoom: aplicaciones laborales - Terapia online presencial Madrid | Mentas abiertas*. Terapia Online Presencial Madrid | Mentas Abiertas. <https://www.mentasabiertaspsicologia.com/blog-psicologia/teoria-de-la-expectativa-de-vroom-aplicaciones-laborales>
- Main, P. (2023, 14 julio). *Expectancy theories*. Structural Learning. <https://www.structural-learning.com/post/expectancy-theories#:~:text=One%20challenge%20to%20Expectancy%20Theory,variations%20in%20their%20motivation%20levels>
- Gómez, A. (2019). *Psicología del trabajo y de las organizaciones*. Editorial UOC.
- Bowling Green State University. (s.f.). *Job Descriptive Index*. Recuperado de <https://www.bgsu.edu/arts-and-sciences/psychology/services/job-descriptive-index.html>
- University of Minnesota. (s.f.). *Minnesota Satisfaction Questionnaire (MSQ)*. Recuperado de <https://vpr.psych.umn.edu/node/26>
- Instituto Nacional de Estadística. (2013). *Encuesta de satisfacción de los usuarios de estadísticas del INE*. Recuperado de <https://www.ine.es/ine/codigobp/InformeEncuesta2013.pdf>
- Agencia Estatal de Evaluación de las Políticas Públicas y la Calidad de los Servicios (AEVAL). (2006). *Guía de orientación para la realización de estudios de análisis de la demanda y de encuestas de satisfacción*. Madrid: AEVAL.

- Fuentes-del-Burgo, J., & Navarro-Astor, E. (2015). *Estudio exploratorio del efecto de los desajustes educativos sobre la satisfacción laboral de ingenieros de edificación españoles*. *Revista Iberoamericana de Educación*, 68(1), 107–124. <https://doi.org/10.35362/rie681176R>
- Pazmiño-Riofrio, A., & Herrera-Zumárraga, P. (2025). *Análisis de la influencia de los factores de la satisfacción laboral en el desarrollo de un buen clima laboral en los trabajadores del Camal municipal del GADM-Riobamba*. 593 *Digital Publisher CEIT*, 10(2), 546–558. <https://doi.org/10.33386/593dp.2025.2.3076>
- Spector, P. E., Howard, D. J., Eisenberg, E. M., Couris, J. D., & Quinn, J. F. (2024). Starting fresh: A mixed method study of follower job satisfaction, trust, and views of their leader's behavior. *Frontiers in Psychology*, 15, 1349353. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2024.1349353>
- INSST. (1989). *NTP 212: Evaluación de la satisfacción laboral: métodos directos e indirectos*. Instituto Nacional de Seguridad y Salud en el Trabajo. <https://www.insst.es/documentacion/colecciones-tecnicas/ntp-notas-tecnicas-de-prevencion/6-serie-ntp-numeros-191-a-225-ano-1989/ntp-212-evaluacion-de-la-satisfaccion-laboral-metodos-directos-e-indirectos>
- Santa Lucía. (2021a). *eNPS y nuevo modelo de voz*. Documento interno no publicado. [Seguros de Decesos, Hogar, Vida, Mascotas y mucho más. SANTALUCÍA \(santalucia.es\)](https://www.santalucia.es)
- Santa Lucía. (2021b). *Presentación del modelo de voz*. Documento interno no publicado. [Seguros de Decesos, Hogar, Vida, Mascotas y mucho más. SANTALUCÍA \(santalucia.es\)](https://www.santalucia.es)