



**Universidad**  
Zaragoza

# TRABAJO FIN DE GRADO

Satisfacción Laboral en :[Grupo Urbano Martinez](#)

Tutor: [Juan Ramon Solans](#)



FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES Y DEL TRABAJO  
“AÑO 2023-24”

*Realizado por.*

*Maria Aguilar*

*Yaisa Tortajada*



## **ÍNDICE GENERAL**

### **CAPÍTULO 1. INTRODUCCIÓN**

- 1.1. JUSTIFICACIÓN DEL TRABAJO
- 1.2. ESTRUCTURA
- 1.3. OBJETIVOS

### **CAPÍTULO 2. ANTECEDENTES TEÓRICOS**

- 2.1. SATISFACCIÓN LABORAL - Concepto.
- 2.2. ESTUDIOS PREVIOS

### **CAPÍTULO 3. GRUPO URBANO MARTINEZ**

- 3.1. PRESENTACIÓN DE LA OFICINA
- 3.2. ORGANIGRAMA
- 3.3. IMÁGENES

### **CAPÍTULO 4. SATISFACCIÓN LABORAL EN GRUPO U.M.**

- 4.1. ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL DE LOS EMPLEADOS
- 4.2. ENCUESTA LABORAL Y RESULTADOS
- 4.3. PLAN DE MEJORA

### **CAPÍTULO 5. CONCLUSIONES**

### **BIBLIOGRAFÍA**



**Universidad**  
Zaragoza

## CAPÍTULO 1

## INTRODUCCIÓN

### 1. Justificación del trabajo



La dependencia genera miedo. Si yo dependo de usted emocional, psicológica o espiritualmente, seré su esclavo y, por lo tanto, le temeré. No es una opinión, sino un hecho.

(Jiddu Krishnamurti)

Actualmente, nos encontramos en un momento donde se tienen muy en cuenta las emociones y el bienestar en el ámbito laboral (Zapf, 2002). El motivo de ello es claro, y es que una preocupación a nivel físico y psicológico permite mejorar el rendimiento en la empresa, por lo que el trabajo emocional puede ser un factor determinante en el rendimiento y satisfacción laboral del empleado.

Este concepto de trabajo emocional, se acuñó en referencia a aquellos empleados que tenían que controlar sus expresiones faciales de cara al público, de esta forma, las reacciones no eran espontáneas y requieren de un alto grado de control emocional, que de no llevarse a cabo puede conllevar consecuencias negativas. (Arlie Russell, 1983).

Es por ello, que en la actualidad, factores como la retribución han pasado a un segundo plano dejando de formar parte de los elementos más importantes, dando paso a otros factores de gran consideración como pueden ser: el clima laboral, la flexibilidad horaria, etc.

Son la actitud y la motivación el punto clave para poner en marcha el funcionamiento de la empresa así como garantizar su éxito futuro. Es por ello, que es de gran importancia el poner a disposición prácticas de RRHH que ayuden a favorecer esa motivación y permitan explotar el potencial de los individuos en la empresa.



El presente trabajo trata de plasmar cuál es la verdadera importancia del llamado capital humano, así como de las distintas emociones que pueden afectar al buen funcionamiento del trabajador en la empresa y cómo ello afecta a su bienestar laboral y social.

Nosotras hemos decidido enfocar todo esto en “Grupo Urbano Bernabé”, debido a que una de nosotras, forma parte de ese grupo de personas y es por ello que vamos a proceder a estudiarlas para poder sacar una conclusión en torno a sus funciones y ámbito laboral y como se ve reflejada su satisfacción en ellas, la cual directamente repercute a los clientes.

El tema de la satisfacción laboral, es algo que nos ha interesado desde un primer momento, sobre todo la motivación del individuo en su trabajo, por ello vamos a proceder a realizar un estudio en base a este tema.

*Motivación > Exito personal > Exito Empresarial*

## 1.2. Estructura

Este trabajo consta de 6 apartados, el cual hemos dividido en distintos capítulos. A continuación voy a explicar detalladamente en qué consiste cada uno de ellos:

-Capítulo 1: es un capítulo de introducción del tema y explicación general de lo que vamos a ir trabajando.

-Capítulo 2: Lo hemos enfocado a explicar el concepto teórico de la satisfacción laboral, así como sus antecedentes históricos y posibles teorías que destacan del mismo.

-Capítulo 3: Es donde presentamos “Grupo Urbano Bernabé”, sus trabajadores, los distintos ámbitos de trabajo dentro del mismo y la satisfacción de cada uno de ellos.

-Capítulo 4: Procedemos a explicar la situación actual y cómo estamos llevando a cabo las distintas prácticas para conseguir la satisfacción en el ambiente de trabajo en Grupo Urbano Bernabé con la ayuda de los trabajadores, para generar Planes de Mejora. Con ello, podremos ver cómo incorporar las distintas prácticas tanto en el ámbito laboral como personal



-Capítulo 5: Aquí hemos plasmado una encuesta de satisfacción laboral que repartimos entre una muestra de trabajadores.

-Capítulo 6: Finalmente, añadiremos las conclusiones del presente trabajo.

### 1.3.Objetivos

En este trabajo nuestra finalidad es poder mostrar la importancia del bienestar emocional de los trabajadores en la empresa y por ello, el capital humano tiene esa gran importancia. Por ello procederemos a realizar estudios sobre la satisfacción laboral, centrándonos en la de los trabajadores de esta consultora del ámbito de RRHH, en donde el cliente es lo primordial.

Además, a través de las encuestas pretendemos realizar un análisis de la satisfacción laboral de los trabajadores de la empresa, lo cual es primordial a la hora de determinar la productividad, eficacia y eficiencia del trabajador en su puesto, es decir, un trabajador motivado y satisfecho va a realizar un mejor servicio que otro trabajador que esté desmotivado (filosofía principal de los administradores del centro), lo cual afecta directamente, a la opinión del cliente. Es por ello, que las empresas deben centrarse en conocer esta faceta de sus trabajadores y así poder encaminar planes de mejoras para aquellos que estén insatisfechos, de forma que puedan mejorar su satisfacción y por consiguiente, mejorar el servicio y trato al cliente.



### 2.1. Concepto.

Una vez realizada una revisión del concepto de *satisfacción laboral* y habiendo sacado una conclusión del mismo, hemos comprendido que no es un concepto limitado, sino que es un término muy amplio y que comprende diversidad de puntos de vista y definiciones. Por ello, hemos decidido destacar los autores y puntos de vista más significativos. Algunos de ellos son, por ejemplo, Locke (1976), el cual califica la satisfacción laboral como “ un estado emocional positivo y placentero de la percepción subjetiva de las experiencias laborales del sujeto; Fritzsche y Parrish (2005) “ la satisfacción laboral se define como el grado en que los trabajadores les gusta su trabajo existiendo consenso sobre la misma en sí incluir los procesos emocionales o cognitivos”.

---

1 Fritzsche y Parrish: *Theories and Resarch of Job Satisfaction*, 2005,  
<https://psycnet.apa.org/record/2004-21312-008>



## 2.2 Estudios Previos.

En el campo de los estudios sobre la satisfacción laboral, diversos pioneros han contribuido significativamente a la comprensión de los factores que influyen en la percepción y bienestar de los trabajadores.

Entre ellos, Frederick Taylor, considerado uno de los precursores en este campo, llevó a cabo un estudio en 1911 centrado en los trabajadores de la *Bethlehem Steel Company*. Taylor postuló que la satisfacción laboral estaba vinculada al sistema de recompensas y salarios. En su investigación, observó que los trabajadores se percibían como simples componentes de la maquinaria industrial, lo que los motivaba a ser productivos y eficientes en sus labores.

Otro influyente investigador, Elton Mayo, realizó un estudio en la *Western Electric Company*, donde destacó la importancia de la interacción del individuo con el grupo como el determinante principal de la satisfacción laboral. Sus hallazgos evidenciaron una relación entre la supervisión organizacional y la actitud del trabajador, situando esta variable por encima de aspectos como la seguridad, la estima o los logros. Utilizó encuestas que identificaron factores contribuyentes a la satisfacción o insatisfacción en el trabajo.

En 1935, Hoppock llevó a cabo las primeras investigaciones específicas sobre satisfacción laboral y bienestar del trabajador, impulsando estudios sistemáticos sobre los factores asociados a esta variable. Sus investigaciones proporcionaron resultados valiosos que identificaron la relación entre las relaciones humanas, actitudes laborales y motivación en el trabajo. Hoppock consideró que la satisfacción en el trabajo era parte integral de la satisfacción general con la vida y estaba relacionada con la capacidad del individuo para adaptarse a diversas situaciones y comunicarse efectivamente con otros.

En los años 50, Abraham Maslow, un destacado psicólogo humanista, basó su estudio en las teorías de la motivación. Desarrolló una jerarquía de necesidades humanas donde situaba en los niveles más bajos las necesidades vitales para la supervivencia y en los niveles más altos aquellas que permiten el desarrollo intelectual de la persona. Sus investigaciones contribuyeron a entender cómo estas necesidades influyen en la satisfacción laboral.

Estos estudios han sentado las bases para el análisis continuo de la satisfacción laboral en las empresas, convirtiéndose en un elemento clave para mejorar la calidad de vida de los trabajadores.

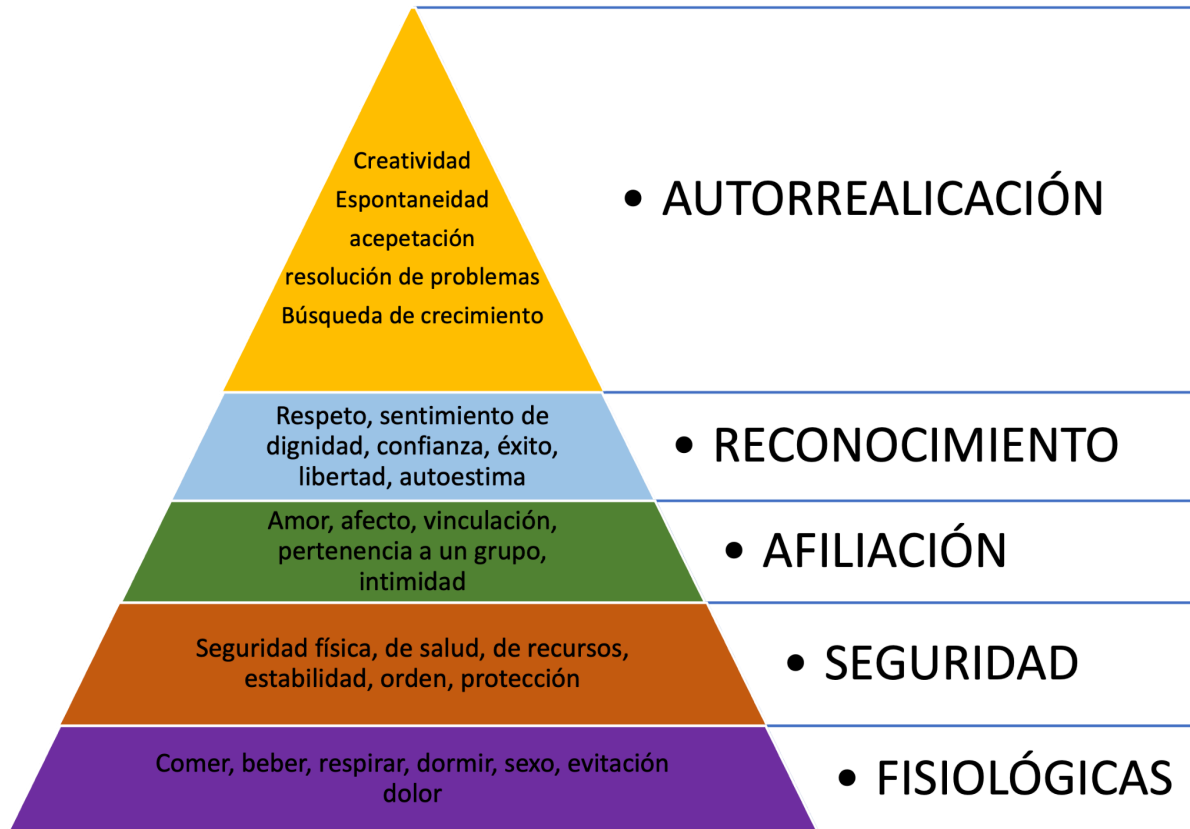


Figura 1. Pirámide de Maslow. Fuente: CEPSIM

Finalmente, otra conocida teoría es la teoría de Herzberg es conocida como la teoría de motivación-higiene o teoría de los dos factores. Afirma que el rendimiento de las personas en el trabajo depende del nivel de satisfacción que experimentan en su ambiente laboral.

La Teoría de dos factores de Herzberg se puede conceptualizar como factores intrínsecos y extrínsecos en lugar de motivadores e higiénicos.

**Factores Intrínsecos (Motivadores):** Estos factores están relacionados con la naturaleza del trabajo en sí mismo y su capacidad para satisfacer las necesidades psicológicas y de crecimiento de los empleados. Incluyen elementos como el reconocimiento, la responsabilidad, el avance profesional, el logro y el interés intrínseco en la tarea.

**Factores Extranjeros (Higiénicos o de Mantenimiento):** Estos factores se refieren a las condiciones externas al trabajo en sí y pueden causar insatisfacción si no se cumplen adecuadamente. Incluyen elementos como el salario, las condiciones de trabajo, las políticas de la empresa, la calidad de la supervisión y las relaciones interpersonales en el trabajo.



# Universidad Zaragoza

La distinción entre factores intrínsecos y extrínsecos es clave en la Teoría de dos factores de Herzberg. La idea es que la presencia de factores intrínsecos o motivadores conduce a la satisfacción laboral y la motivación, mientras que la ausencia de factores extrínsecos o higiénicos puede causar insatisfacción, pero mejorarlos solo evitará la insatisfacción sin necesariamente aumentar la satisfacción y la motivación.



## **CAPÍTULO 3**

## **GRUPO UM S.L.**

### 3.1. Presentación de la empresa

Al hablar de GRUPO UM hablamos de una sociedad limitada fundada en el año 2014 por el que hoy en día es el director general, Jesus Urbano Martínez. Sus oficinas centrales se encuentran en el polígono industrial de Plaza, más concretamente en el edificio empresarial **Technocenter**, ubicado en Calle Bari, 31, Oficina 132, Zaragoza.

En sus inicios solo formaba parte del grupo la sociedad limitada llamada “Manufacturing”. En sus orígenes dicha sociedad, engloba todo el proceso de prestación de servicios de logística, fabricación de piezas, componentes y accesorios para vehículos de motor. Dentro de la sociedad, por tanto, se agrupaban aquellas empresas que había adquirido Grupo U y que fuesen pertenecientes al sector, donde se realizasen procesos o funciones de ese tipo con el fin de tener una organización en cuanto a convenios, pactos, y formas de dirección y organización de las empresas.

Fue 3 años después cuando se formó en el año 2017, otra de las sociedades que forman parte en la actualidad, “Multiservicios”, también sociedad limitada. En este caso, se creó esta sociedad con el fin de agrupar las empresas del sector de la limpieza, las cuales iban siendo cada vez más, y para obtener una distinción en cuanto a otro tipo de actividades y empresas de automoción como era “Manufacturing”.

Y desde entonces y hasta la actualidad, se originó la última de las sociedades pertinentes al grupo, de nombre “Innova”. Es la más reciente de todas y dentro de la misma se encuadran empresas de calidad, ingeniería e informática. En ellas se llevan a cabo funciones del tipo I+D, automatización de procesos, ingeniería de proceso, etc.

Grupo UM S.L, por tanto, es un grupo de empresas, las cuales en la actualidad están organizadas de dicha manera:

- Manufacturing, dentro de la cual se encuadran empresas dedicadas a producción, calidad y logística.



-Multiservicios, donde mayoritariamente las empresas que lo forman son empresas dedicadas a la limpieza.

-Innova, en la cual se realizan servicios de tecnología, ingeniería e innovación.

## **¿Cómo se controlan y organizan dichas sociedades?**

La organización se lleva a cabo desde la oficina central, las cuales se dividen en distintos departamentos y/o áreas desde las cuales se llevan a cabo servicios de **outsourcing**, concepto que caracteriza fundamentalmente el trabajo de este equipo. El outsourcing viene a significar, que como empresa nos encargamos de solventar las necesidades de las empresas con las que subcontratamos servicios. En cuanto a los distintos departamentos en los que se divide la empresa están los siguientes:

**-RRHH:** este departamento a su vez se divide en dos partes

**-Laboral:** a través de este departamento desde donde realizamos todo tipo de procesos de nóminas, finiquitos, contrataciones, altas y bajas del personal de las distintas empresas, así como mediaciones y otro tipo de procedimientos judiciales y comités relacionados con los servicios que prestamos.

**-Selección de personal:** desde este área se realizan tareas como búsqueda de personal dependiendo de las distintas demandas de las empresas contratadas, gestión de proyectos empresariales donde se estudian las necesidades del tipo de empresa que se adquiere así como el tipo de personal adecuado a una serie de cualidades dependiendo de los puestos; realización de entrevistas con el personal y reuniones internas.

**-FINANZAS:** desde aquí se realiza todo tipo de pagos a los trabajadores, a proveedores, así como control de facturas, seguros sociales y control de ingresos por los servicios prestados. Todo este tipo de funciones lo realiza el personal técnico del departamento y es su directora quien se encarga de aprobar y validar todas estas funciones.



-**INGENIERÍA:** la misión fundamental de dicho departamento es la gestión y/o creación de distintos proyectos en base a las empresas que se van adquiriendo. Ellos dependiendo del tipo de empresa plantean que tipo de personal se necesita, jornada, cantidad, salario y que costes va a suponer todo ello para la empresa.

-**COMERCIALES:** Son básicamente las personas encargadas de ofrecer nuestros servicios al mercado laboral tratando de buscar empresas competentes con las cuales poder pactar. Son personas que tanto dentro como fuera de la empresa están constantemente informándose de las distintas empresas que hay en el mercado tratando de buscar aquellas que nos ofrezcan la mayor rentabilidad posible y las cuales nos ofrezcan el mayor beneficio posible generando el menor problema posible.

-**INFORMÁTICA:** en este departamento se encuadran dos técnicos que se encargan fundamentalmente de configurar softwares, generar antivirus, así como distintas plataformas que facilitan el trabajo corporativo de la empresa. Otra de sus tareas fundamentales es tratar de proteger la integridad y seguridad de la información que está en la oficina generando protecciones, además solventar los distintos problemas técnicos que puedan surgir en el día a día tanto internamente en la oficina como a nuestros clientes a la hora de acceder a cualquiera de nuestras plataformas.



**Universidad**  
Zaragoza



## 3.2. Organigrama.

# ORGANIGRAMA

“GRUPO U.M” S.L





**Universidad**  
Zaragoza

### 3.3. Imágenes

1\*



---

1\* ENTRADA AL EDIFICIO EMPRESARIAL TECHNOCENTRE.

2\*



---

\*2 Oficinas Grupo U.M. S.L.



**Universidad**  
Zaragoza

3\*



---

3\* Logo Grupo U.M.



**Universidad**  
Zaragoza





<u>TEMA</u>	<u>PREGUNTA</u>
<b>TRABAJO EN EQUIPO</b>	Mis compañeros y yo trabajamos juntos de manera efectiva.
	En mi grupo de trabajo solucionar el problema es más importante que encontrar algún culpable
	En mi empresa existe un espíritu de “estamos todos juntos en esto”.
	Siento que formo parte de un equipo que trabaja hacia una meta común.
	La Dirección alienta a que trabajemos en equipo.
<b>COHESIÓN / COMPROMISO</b>	Mi superior inmediato escucha lo que dice su personal.
	Mi superior inmediato toma acciones que refuerzan el objetivo común de la empresa.
	Mi superior inmediato gestiona las aportaciones de cada miembro y ofrece la solución a las tareas y circunstancias.
	Mi superior inmediato es un buen referente de cómo hacer bien las cosas.
	Mi superior se interesa por nuestro bienestar.
<b>PRESIÓN</b>	Tengo mucho trabajo y poco tiempo para realizarlo.
	Mi empresa es un lugar relajado para trabajar.
	En casa a veces temo oír sonar el teléfono por si es alguien que llama sobre un problema del trabajo.
	Me siento como si nunca tuviese un día libre.



<u>TEMA</u>	<u>PREGUNTA</u>
<b>PRESIÓN</b>	Tengo mucho trabajo y poco tiempo para realizarlo.
	Mi empresa es un lugar relajado para trabajar.
	En casa a veces temo oír el teléfono por si alguien llama sobre un problema de trabajo.
	Me siento como si nunca tuviese un día libre.
	Muchos de los trabajadores de mi empresa (del mismo nivel) sufren de un alto estrés debido a la exigencia de trabajo.
<b>RECONOCIMIENTO</b>	La empresa reconoce un buen desempeño y nos brinda una oportunidad de crecimiento personal.
	En esta organización valoran mi trabajo.
	Puedo contar con una felicitación cuando realizo bien mi trabajo.
	Mi jefe conoce mis puntos fuertes y me los hace notar.
	Dentro de la Dirección se reconoce la trayectoria del personal de mi departamento para proponer ascensos.
<b>INNOVACIÓN</b>	Mi jefe me anima a desarrollar mis propias ideas.
	A mi jefe le agrada que yo intente que yo intente hacer mi trabajo de distintas formas.
	Mi jefe valora la innovación en la forma de hacer las cosas.
	Cuando algo sale mal nosotros corregimos el motivo del error de manera que el problema no vuelva a suceder.



<u>TEMA</u>	<u>PREGUNTA</u>
	La empresa fomenta y apoya la innovación.
<b>COMPENSACIÓN</b>	El salario que recibo responde al trabajo que realizo.
	Estoy satisfecho con el salario que recibo.
	La empresa se preocupa por intentar dar mayores y mejores beneficios a sus empleados.
	La compañía tiene beneficios competentes en relación al mercado.
	La empresa retribuye correctamente a los empleados con buen desempeño.
<b>DESARROLLO</b>	La empresa implementa un buen plan de carrera para los empleados.
	Recibo formación en alguna área de mi interés y que forma parte importa de mi desarrollo.
<b>HERRAMIENTAS DE TRABAJO</b>	Cuenta con los materiales y equipos necesarios para realizar mi trabajo.
	Mis herramientas y equipos (ordenador, teléfono, muebles, etc.) funcionan de manera adecuada.
	Cuando necesito materiales de trabajo la empresa responde rápidamente a mi necesidad.
<b>AMBIENTE DE TRABAJO</b>	Existe un excelente clima laboral entre las diferentes áreas de la empresa.
	Existe un excelente clima de trabajo dentro de mi equipo.
	Trabajo en un clima ameno, cómodo y respetuoso.
	Puedo generar amistades dentro de la empresa.



<u>TEMA</u>	<u>PREGUNTA</u>
	Solemos realizar actividades fuera del horario laboral con mis compañeros de trabajo.
<b>DIRECCIÓN</b>	La dirección nos informa acerca del estado general de la compañía (estrategias, finanzas, etc.)
	Cuento con canales de comunicación para expresar mis necesidades, dudas o dificultades.
	La compañía cuenta con adecuados y diferentes canales de comunicación para informar a los empleados las novedades.
<b>En general,</b>	¿Cuál es tu grado de satisfacción con la empresa que trabajas actualmente?

La encuesta que se ha diseñado es anónima, con motivo de buscar la honestidad y transparencia de aquellos que hayan querido colaborar.

Esta encuesta ha sido contestada por 30 trabajadores.

Se compone de 11 bloques con varias preguntas sobre temas en concreto, estos son:

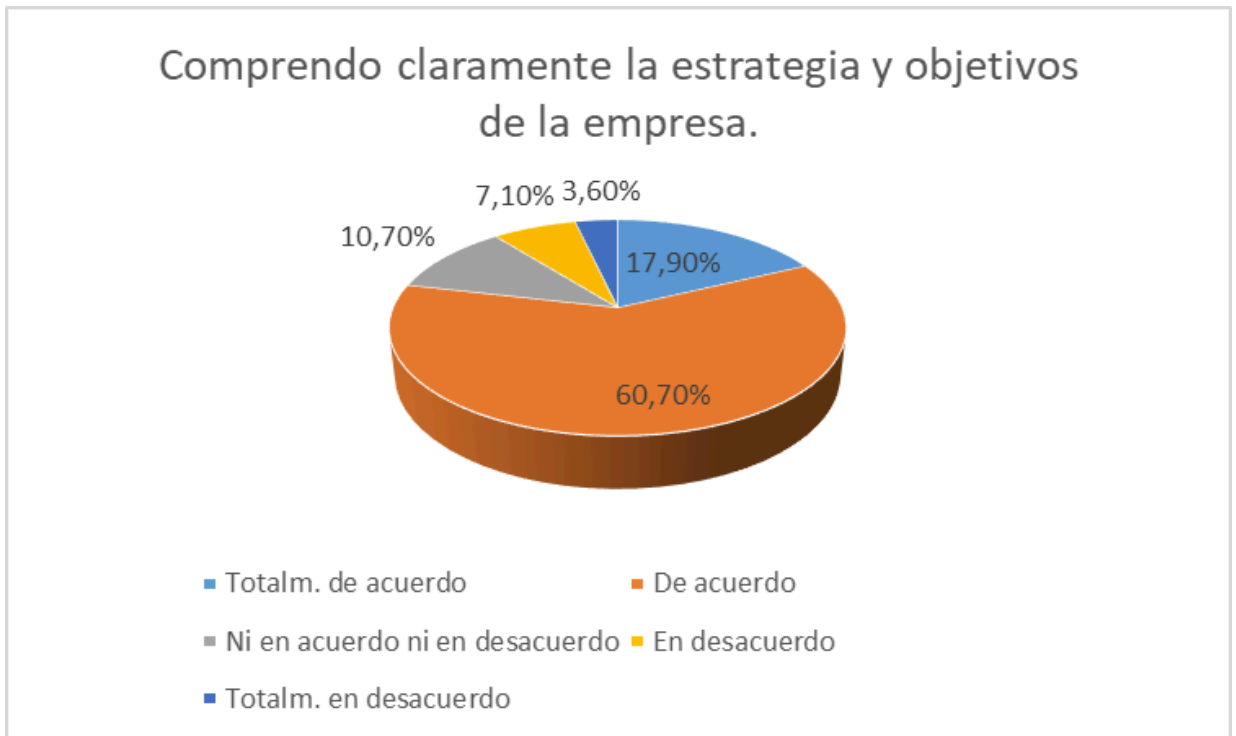
1. Identificación de la compañía.
1. Autonomía
2. Trabajo en equipo
3. Cohesión / Compromiso
4. Presión
5. Reconocimiento
6. Innovación
7. Compensación
8. Desarrollo
9. Herramientas de trabajo
10. Ambiente de trabajo
11. Dirección

Concluyendo la encuesta con una pregunta abierta para dar la posibilidad de explicarse en relación al grado de satisfacción con la empresa.

#### 4.2. Encuesta Laboral y Resultados

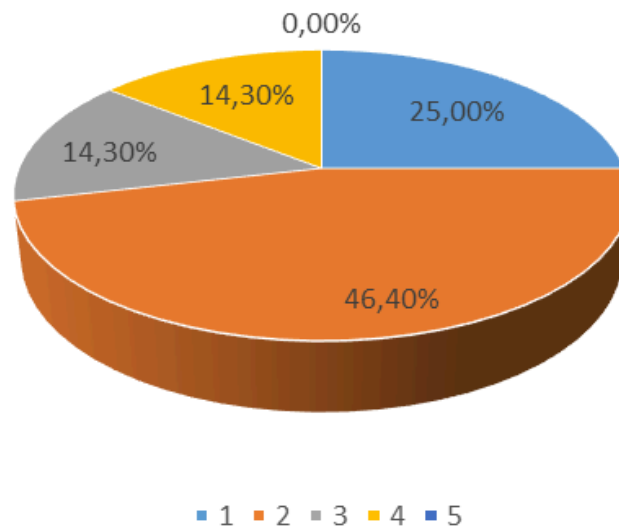
A continuación el resultado de la misma encuesta:

## 1. IDENTIFICACIÓN CON LA COMPAÑÍA



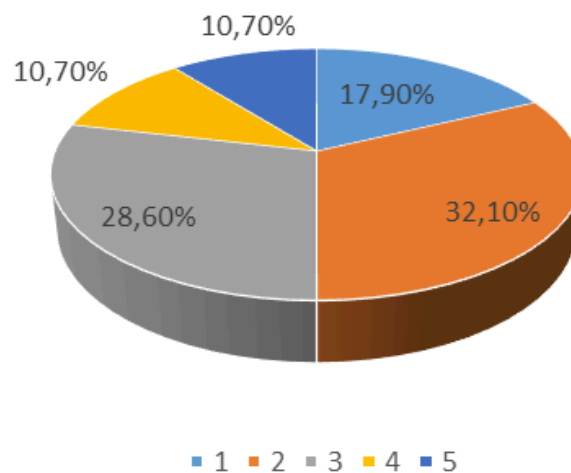
Prácticamente un 61% de los encuestados estaban de acuerdo en comprender la estrategia y objetivos de la empresa, mientras que sólo un 18% dieron respuestas más elevadas.

En mi organización está claramente definida su misión y visión

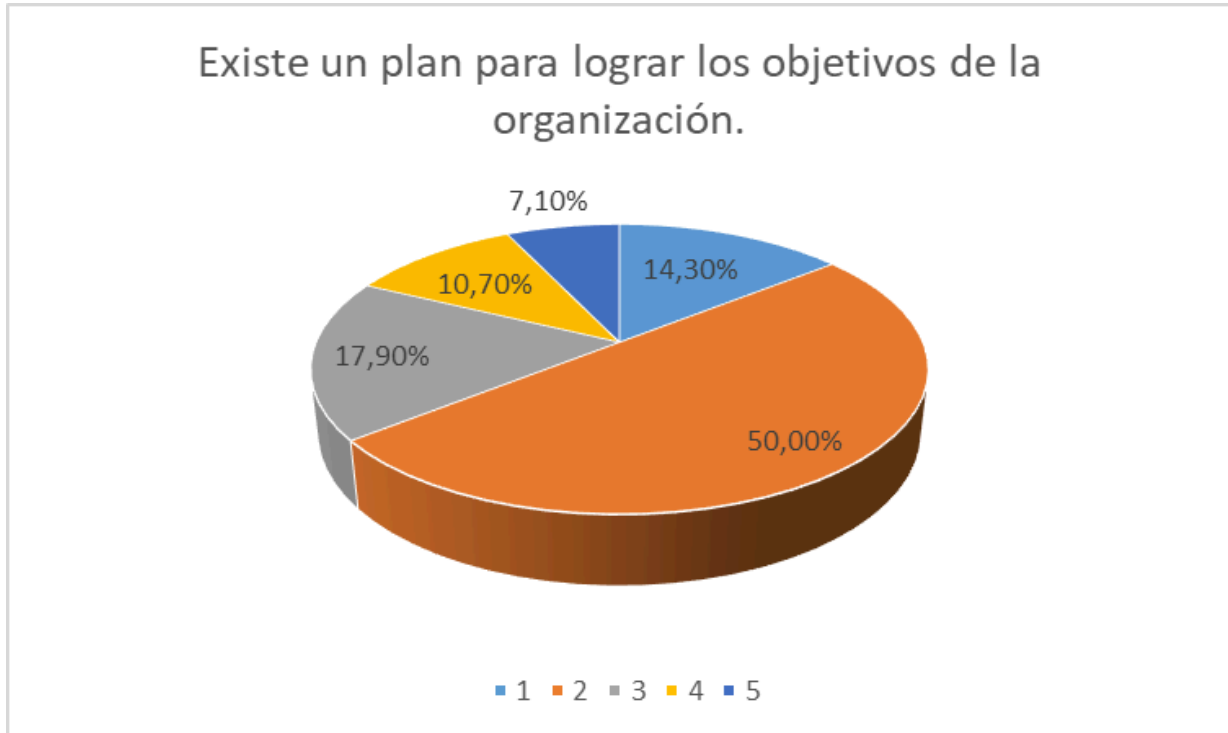


Un 46% de los encuestados están de acuerdo en la definición en la empresa de la misión y visión de la misma, siendo el 14% de los encuestados los que no están de acuerdo que esté tan clara esta definición.

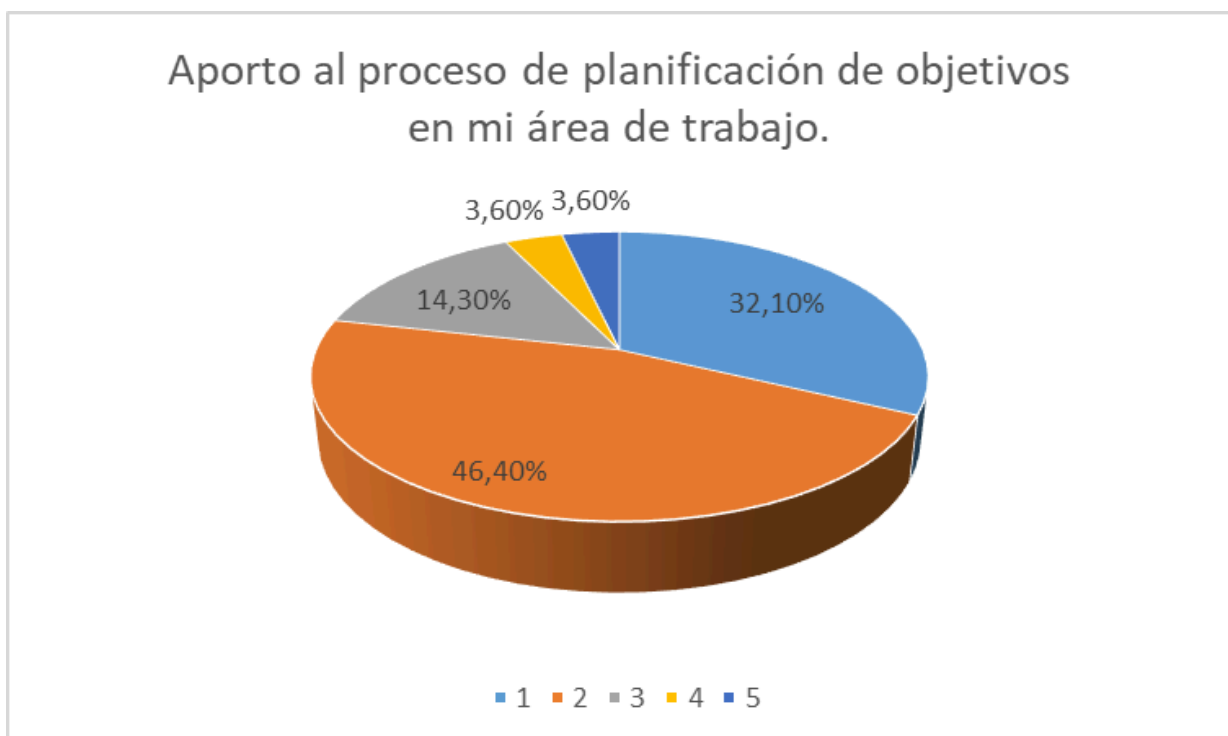
La dirección manifiesta sus objetivos de tal forma que se crea un sentido común de misión e identidad entre sus miembros



Un 50% de los encuestados considera que la dirección manifiesta sus objetivos de tal forma que se crea un sentido de misión e identidad.



Un 64,3% de los encuestados considera que existe un plan para lograr los objetivos de la organización.



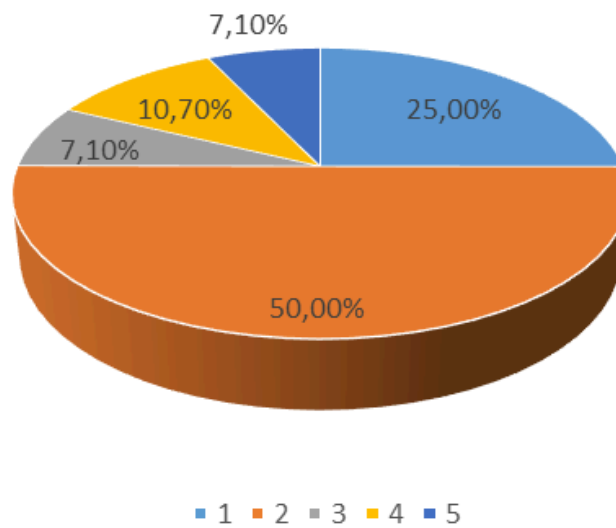


# Universidad Zaragoza

La mayoría de los encuestados con un 78,5% están de acuerdo y completamente de acuerdo en que aportan al proceso de planificación de objetivos de su área de trabajo.

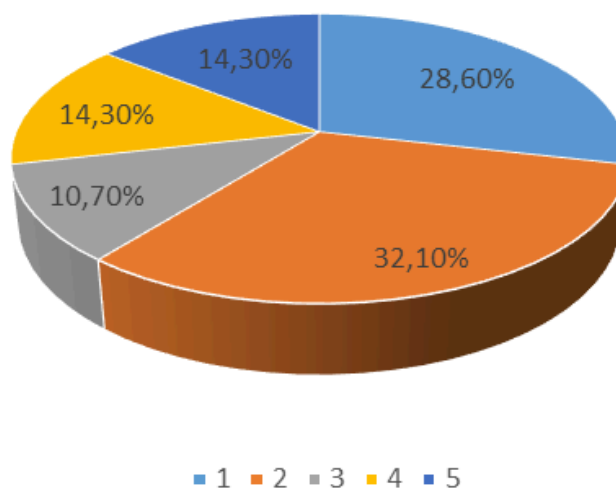
## AUTONOMÍA

Puedo tomar una acción/decisión sobre mis tareas sin consultar a mi jefe.



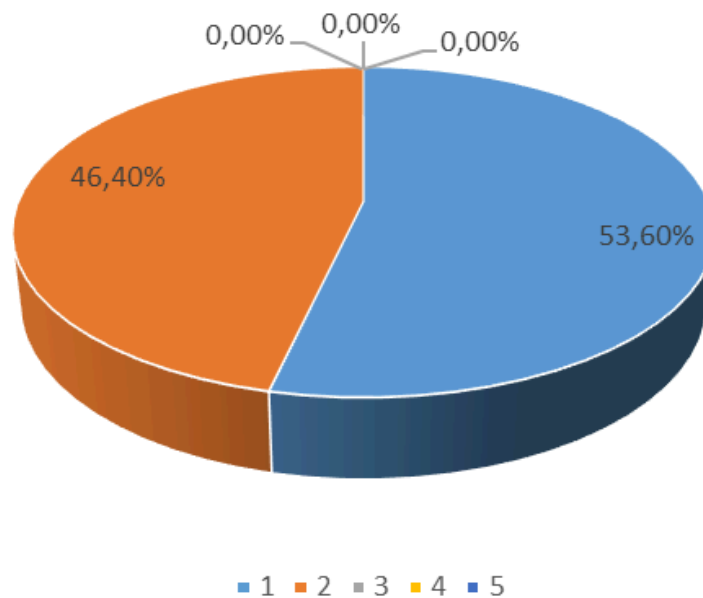
Un 75% considera que pueden tomar una decisión sin consultar a su jefe frente al 18%.

Mi superior me motiva a cumplir con mi trabajo de la manera que yo considere mejor.



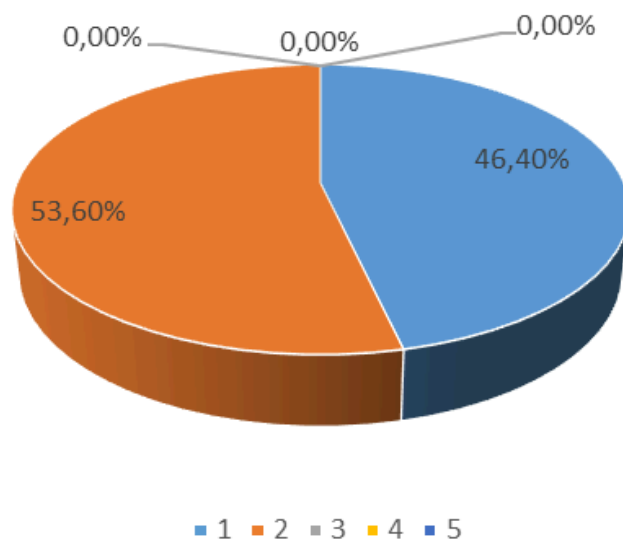
La mayor parte de los encuestados están de acuerdo en que sus superior les motiva a cumplir su trabajo de la manera que consideren mejor.

Soy responsable del trabajo que realizo.

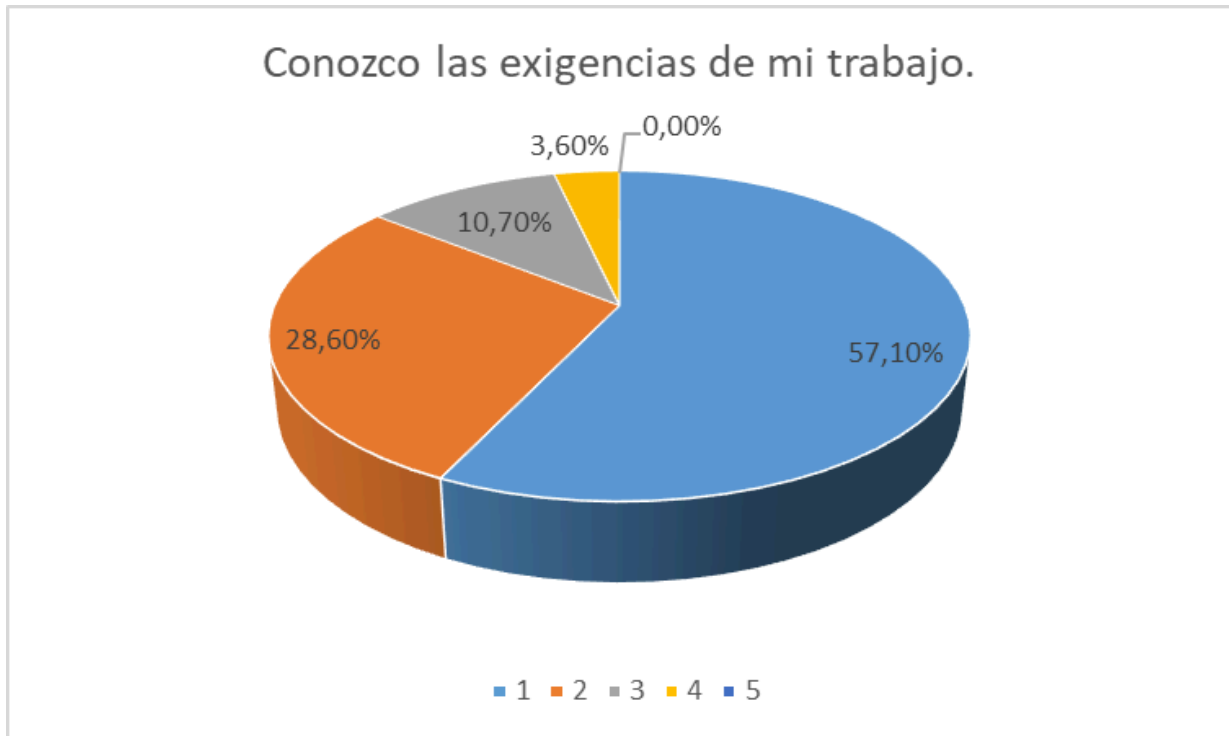


Todos los encuestados se consideraron responsables en su trabajo.

Soy responsable de cumplir los estándares de desempeño y/o rendimiento.



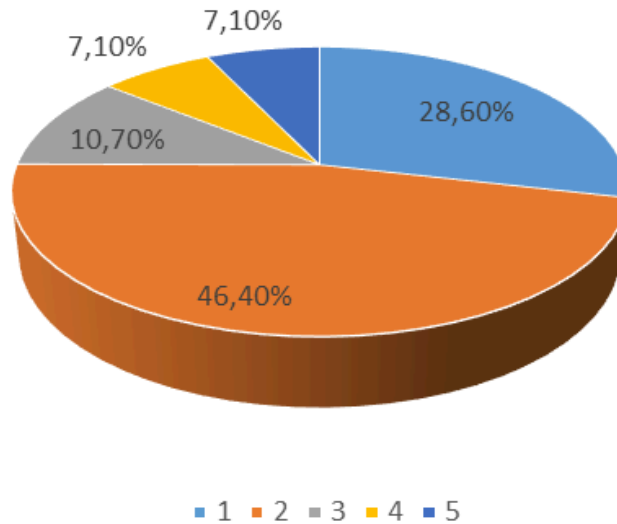
Todos los encuestados se consideraron responsables en cumplir los estándares tanto en desempeño como en rendimiento.



Tan solo un 3,6% de los encuestados no están de acuerdo en conocer las exigencias de su trabajo, frente al 85% que sí dicen conocerlas.

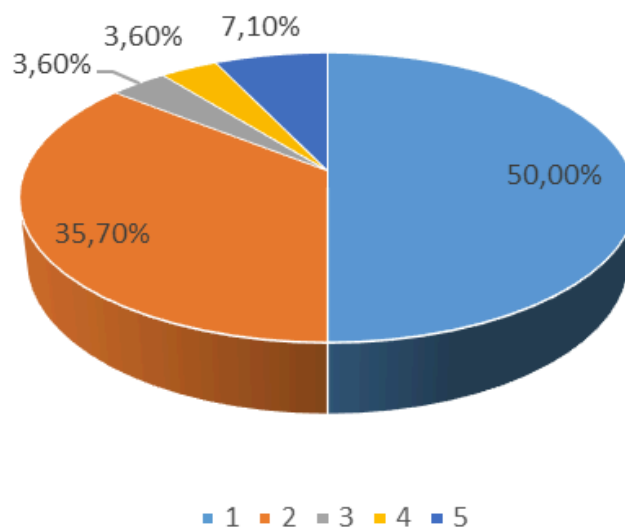
## TRABAJO EN EQUIPO

Mis compañeros y yo trabajamos juntos de manera efectiva.



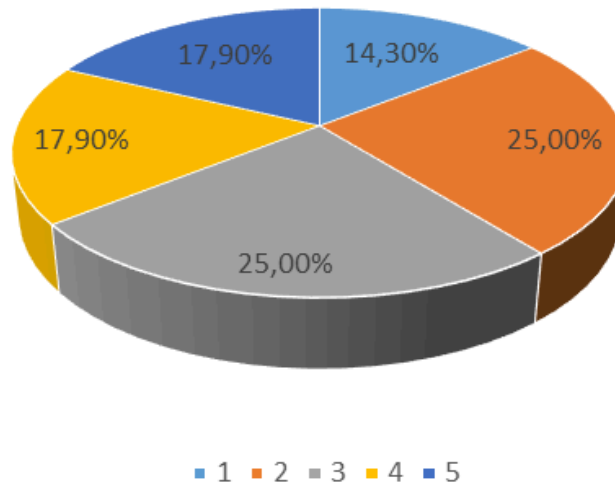
La mayor parte, un 75%, dice trabajar de forma efectiva con sus compañeros, frente a un 14%.

En mi grupo de trabajo solucionar el problema es más importante que encontrar algún culpable.



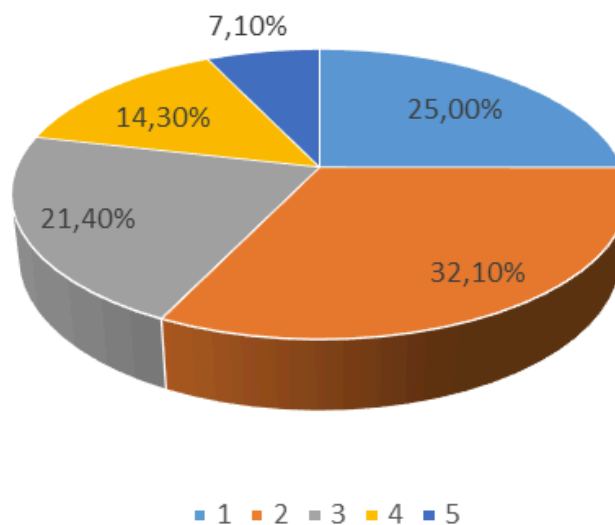
Un 50% están totalmente de acuerdo en que solucionar un problema es más importante que encontrar al culpable, junto con el 36% que también lo está.

En mi empresa existe un espíritu de “estamos todos juntos en esto”.

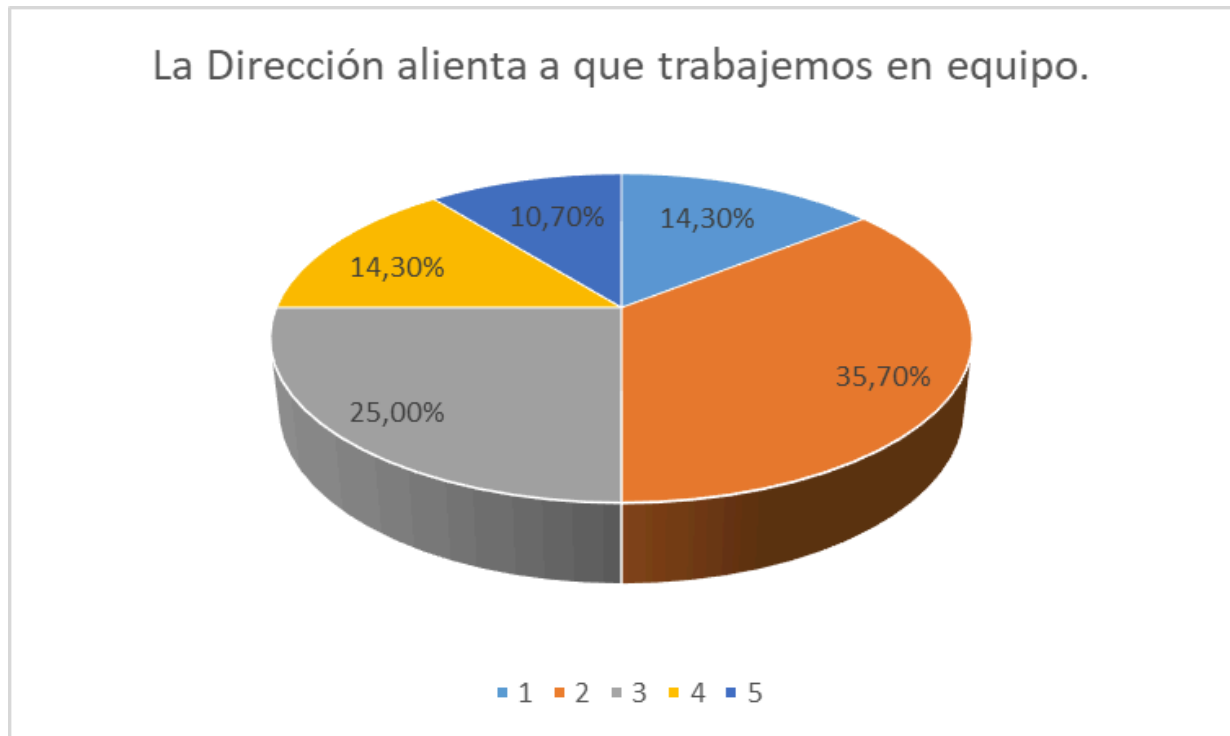


En cuanto al sentimiento de que exista un espíritu de estar todos juntos, nos encontramos con opiniones dispares, pero la mayoría con un 25% están de acuerdo o ni en de acuerdo ni desacuerdo.

Siento que formo parte de un equipo que trabaja hacia una meta común.



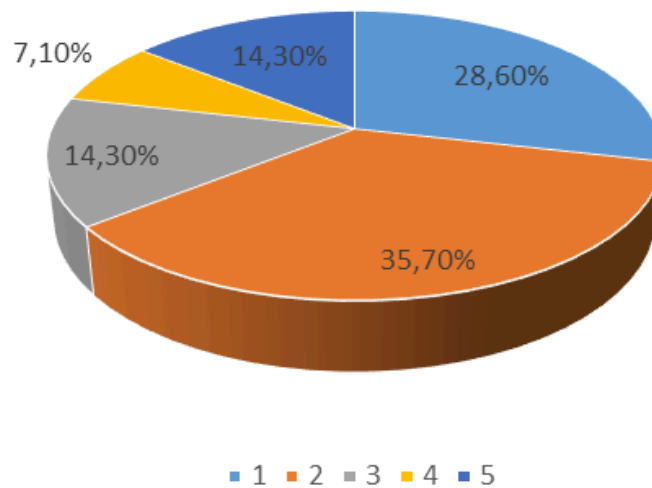
Un 57% está de acuerdo y totalmente de acuerdo en sentirse parte de un equipo que trabaja hacia una meta común.



Un 25% no está de acuerdo ni en desacuerdo en que la Dirección aliente a trabajar en equipo frente a un 50% que sí lo está y un 25% que opina negativamente.

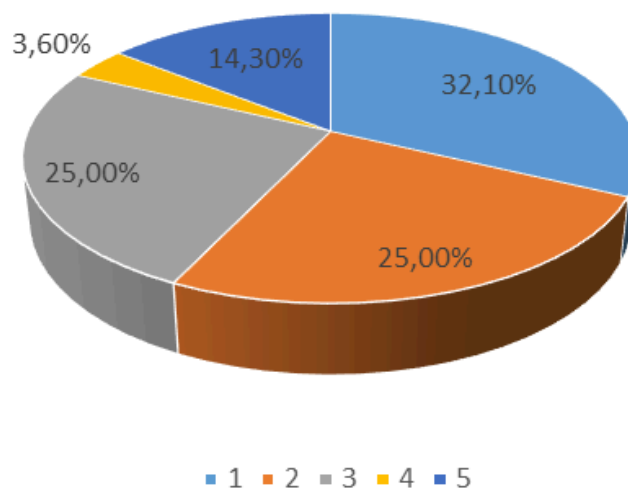
## COHESIÓN/COMPROMISO

Mi superior inmediato escucha lo que dice su personal.

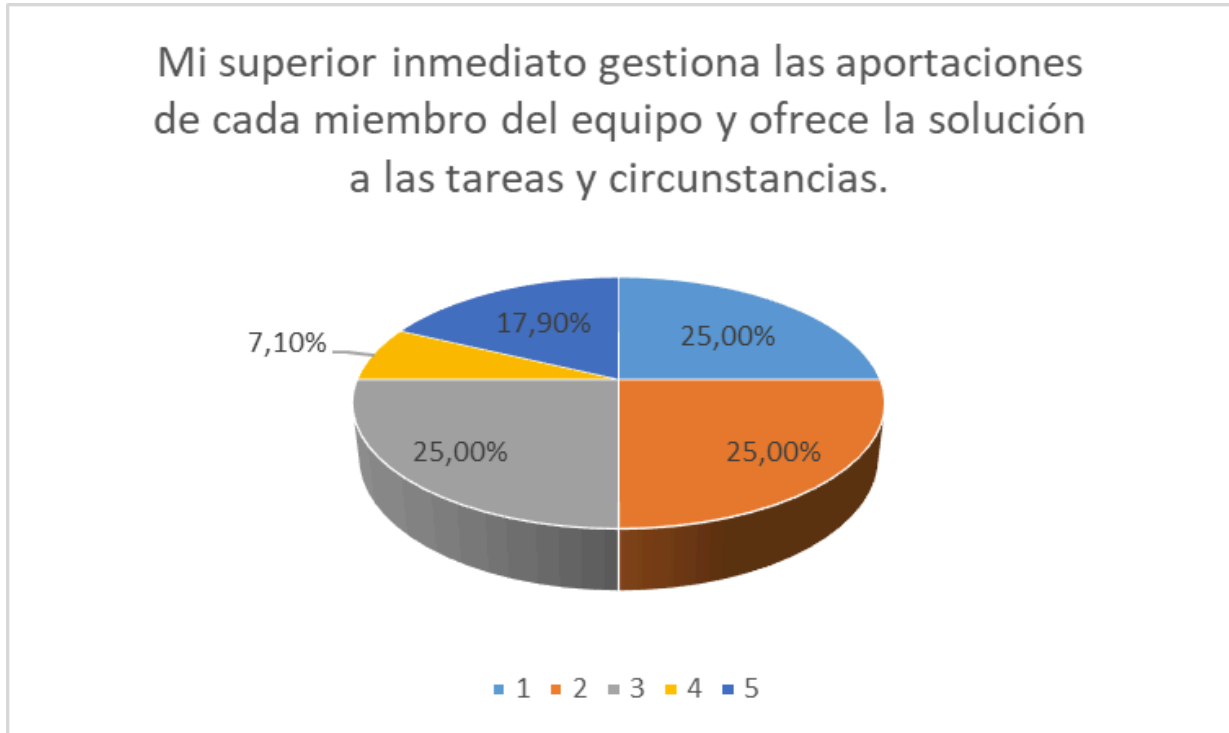


La mayoría de encuestados siente que su superior les escucha y a su personal con un 64%.

Mi superior inmediato toma acciones que refuerzan el objetivo común de la empresa.

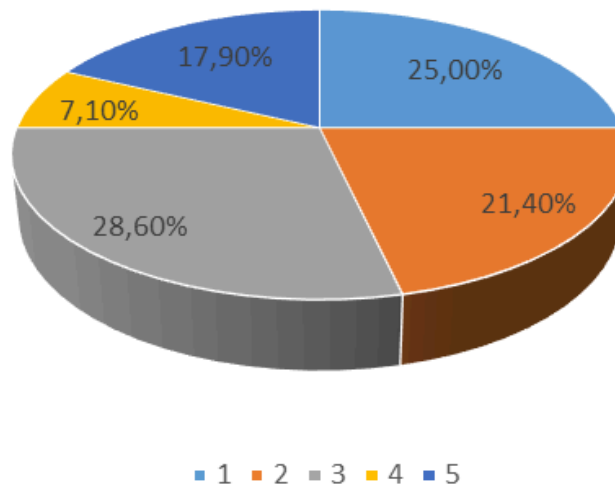


Un 62% considera que su superior inmediato toma acciones que refuerzan el objetivo común, frente al 3,6% que están en desacuerdo y el 14,3% que se encuentran en total desacuerdo.



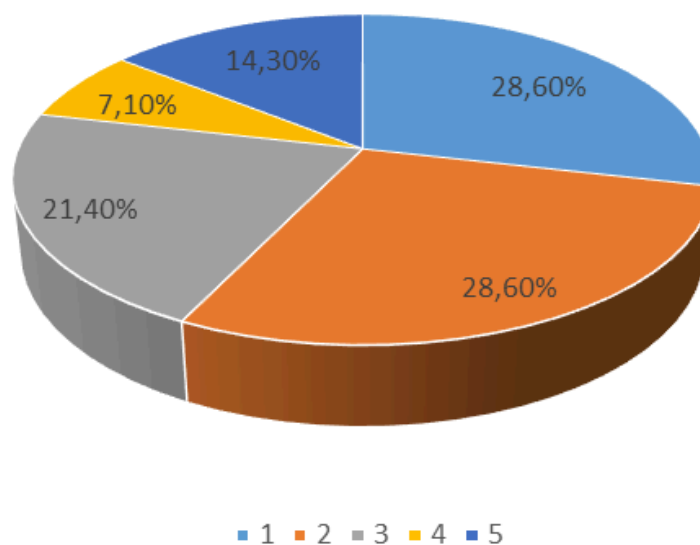
Un 25% se encuentra ni en acuerdo ni en desacuerdo con que su superior inmediato gestione las aportaciones de cada miembro del equipo y ofrece la solución a las tareas y circunstancias, mientras que un 25% está en desacuerdo y otro 50% está por encima en acuerdo a ello.

Mi superior inmediato es un buen referente de cómo hacer bien las cosas.



La mayor parte de los encuestados con un 28,6% no está de acuerdo ni en desacuerdo con que su superior sea un buen referente en cómo hacer las cosas bien, un 17,9% está completamente en desacuerdo con ello, un 21% está de acuerdo y un 25% se encuentra en total acuerdo con esto.

Mi superior se interesa por nuestro bienestar.





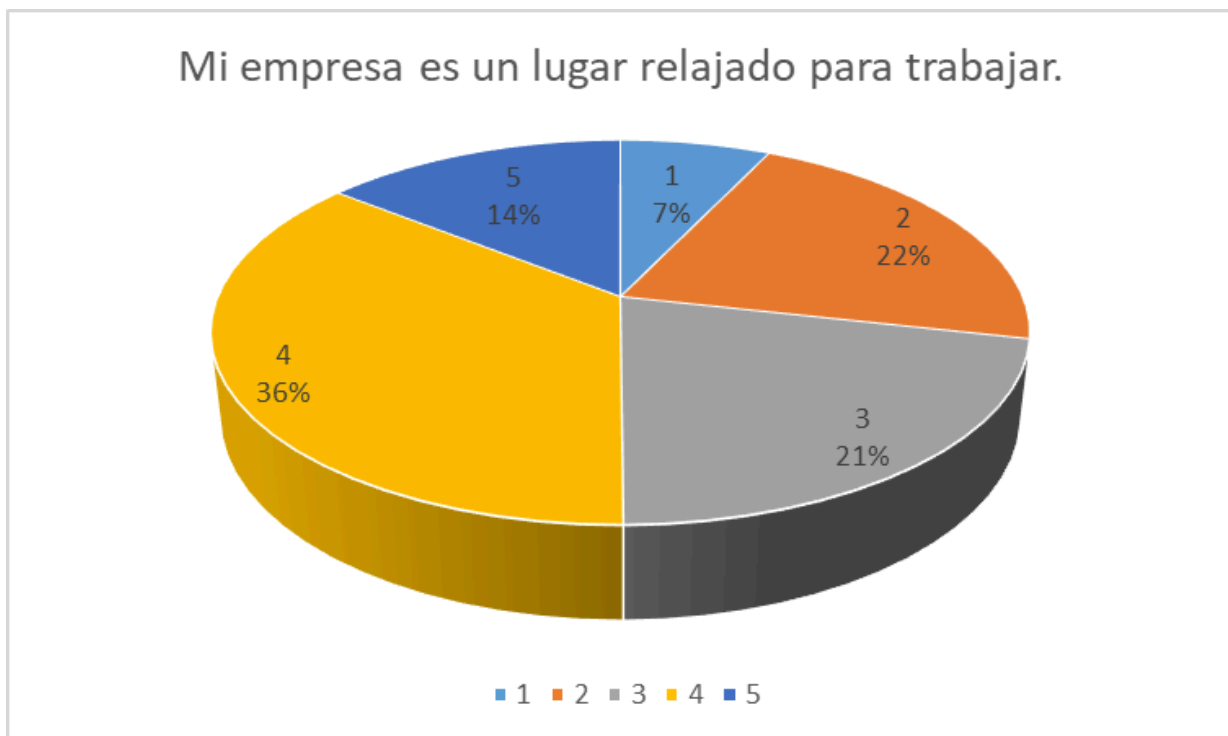
**Universidad**  
Zaragoza

Un 28,60% se duplica en de acuerdo y totalmente de acuerdo al decir que su superior se interesa por su bienestar.

## PRESIÓN

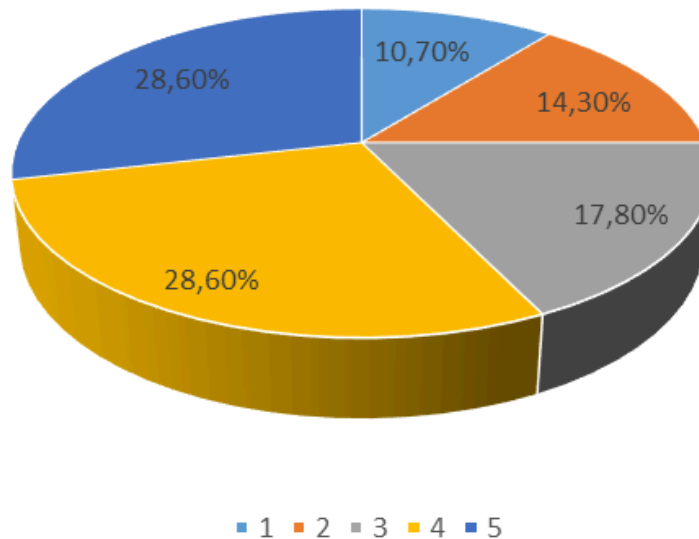


Un 42,9% concuerda en tener mucho trabajo y poco tiempo para realizarlo, junto con un 17,9% que también se encuentra totalmente de acuerdo.



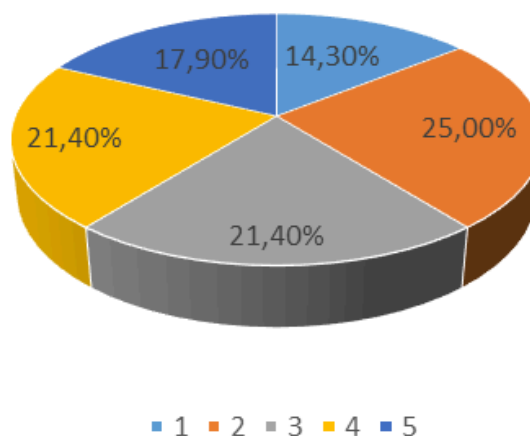
Un 36% de los encuestados contestaron estar en desacuerdo respecto a que su empresa es un lugar relajado para trabajar, a la par del 14% que también se encuentran totalmente desacuerdo con ello.

Me siento como si nunca tuviese un día libre.

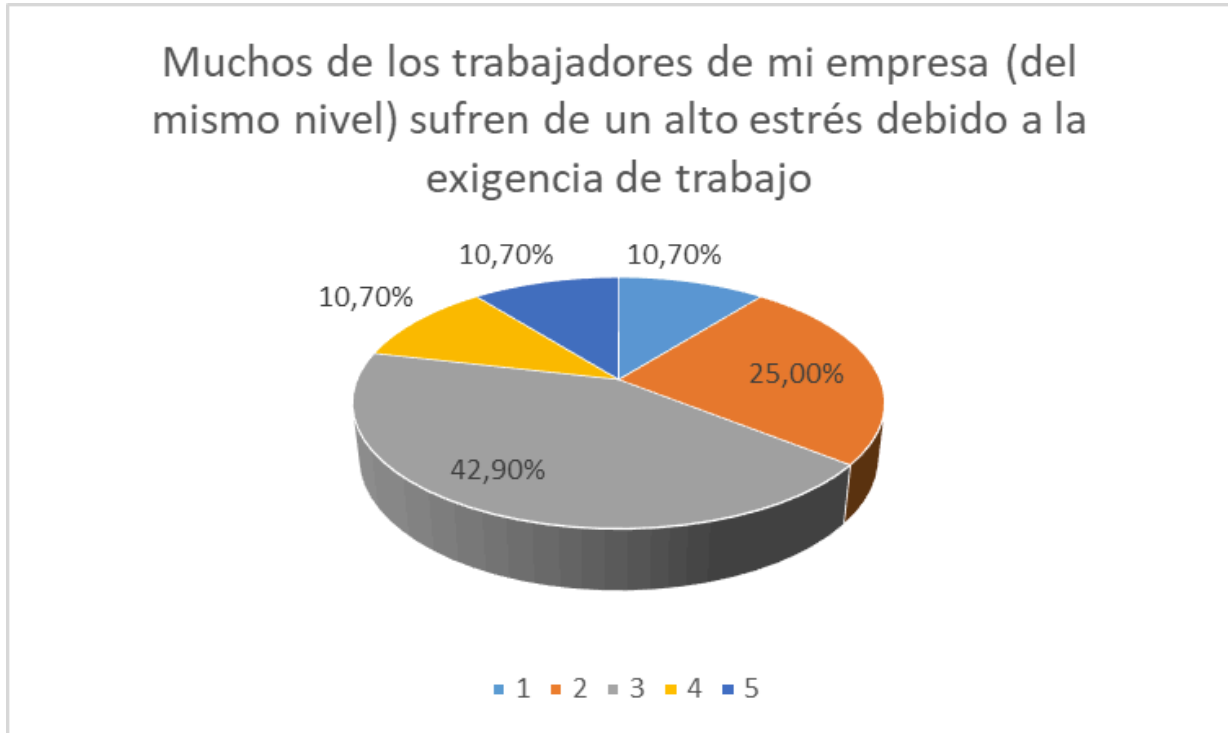


La mayor parte de los encuestados con un 57,2% no sienten que nunca tengan un día libre.

En casa a veces temo oír sonar el teléfono por si es alguien que llama sobre un problema del trabajo.



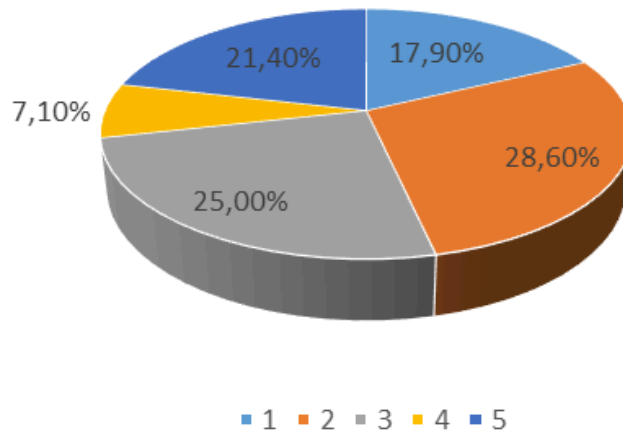
Un 39,3% dicen no temer a oír sonar el telefono en casa por si es alguien que llama sobre un problema del trabajo, mientras que el otro 39,3% lo afirman.



Un 42,9% no están ni de acuerdo ni en desacuerdo en que muchos de los trabajadores del mismo nivel sufren un alto estrés debido a la exigencia de trabajo.

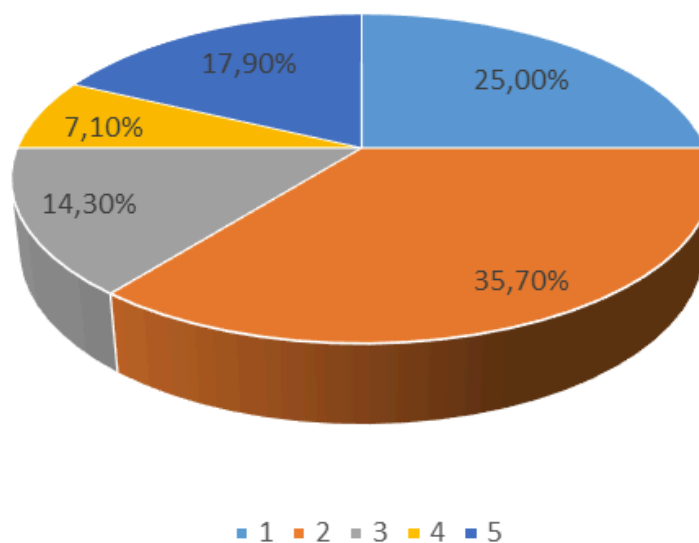
## RECONOCIMIENTO

La empresa reconoce un buen desempeño y nos brinda una oportunidad de crecimiento profesional.



Un 17,9% están totalmente de acuerdo en que la empresa reconoce un buen desempeño y les brinda una oportunidad de crecimiento profesional frente al 21,9% que están totalmente en desacuerdo.

En esta organización valoran mi trabajo.

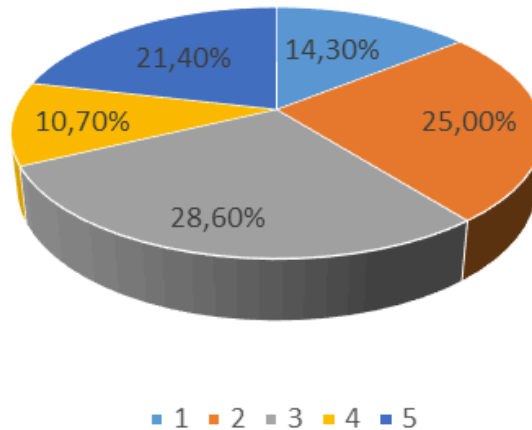


Un 35,7% de los encuestados están de acuerdo en que la organización valora su trabajo frente al 7,1% que está en desacuerdo.



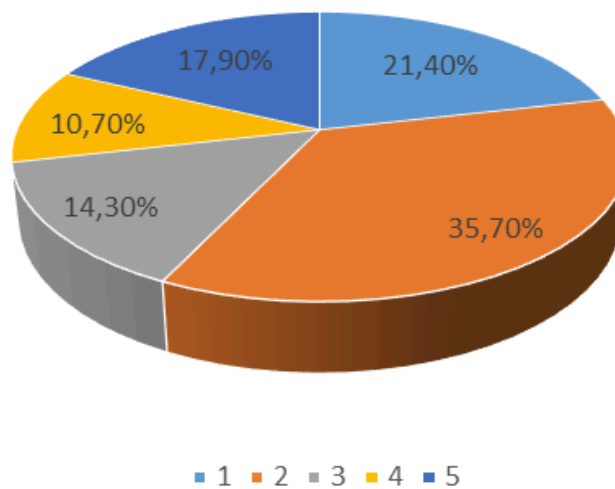
Un 35,7% de los encuestados está de acuerdo en que pueden contar con una felicitación cuando realizan bien su trabajo frente al 14,3% que no lo está.

Dentro de la Dirección se reconoce la trayectoria del personal de mi departamento para proponer ascensos.



Un 21,4% está totalmente en desacuerdo frente al 14,3% totalmente de acuerdo en se reconoce la trayectoria del personal para proponer ascensos.

Mi jefe conoce mis puntos fuertes y me los hace notar.



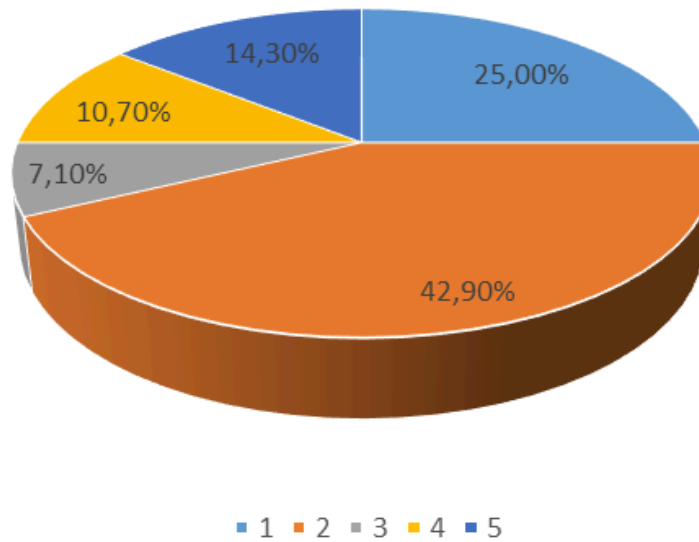
Un 35,7% está de acuerdo frente al 10,7% en desacuerdo respecto a que su jefe reconoce sus puntos fuertes y los hace notar.



**Universidad**  
Zaragoza

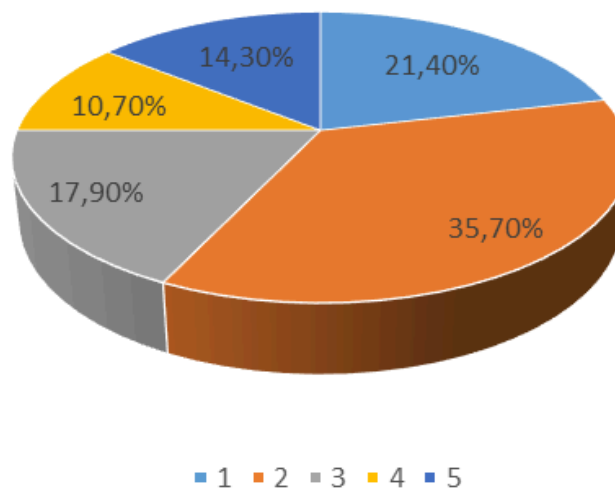
## INNOVACIÓN

Mi jefe me anima a desarrollar mis propias ideas.



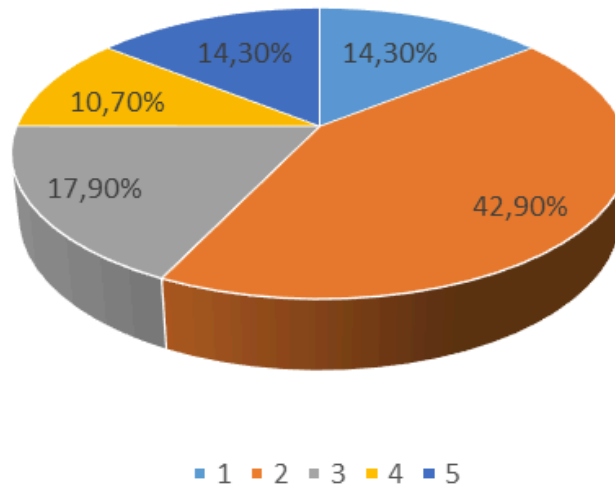
La mayor parte de los encuestados con un 42,9% está de acuerdo en que su jefe les anima a desarrollar sus propias ideas.

A mi jefe le agrada que yo intente hacer mi trabajo de distintas formas.



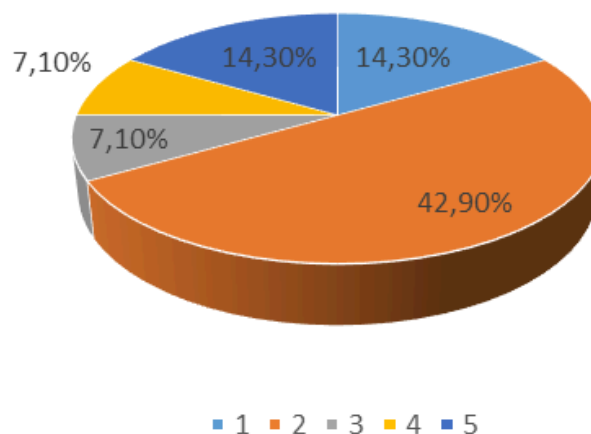
Un 35,7% está de acuerdo en que a su jefe le agrada que intenten hacer su trabajo de distintas formas frente al 10,7% que no lo está.

Mi jefe valora la innovación en la forma de hacer las cosas.

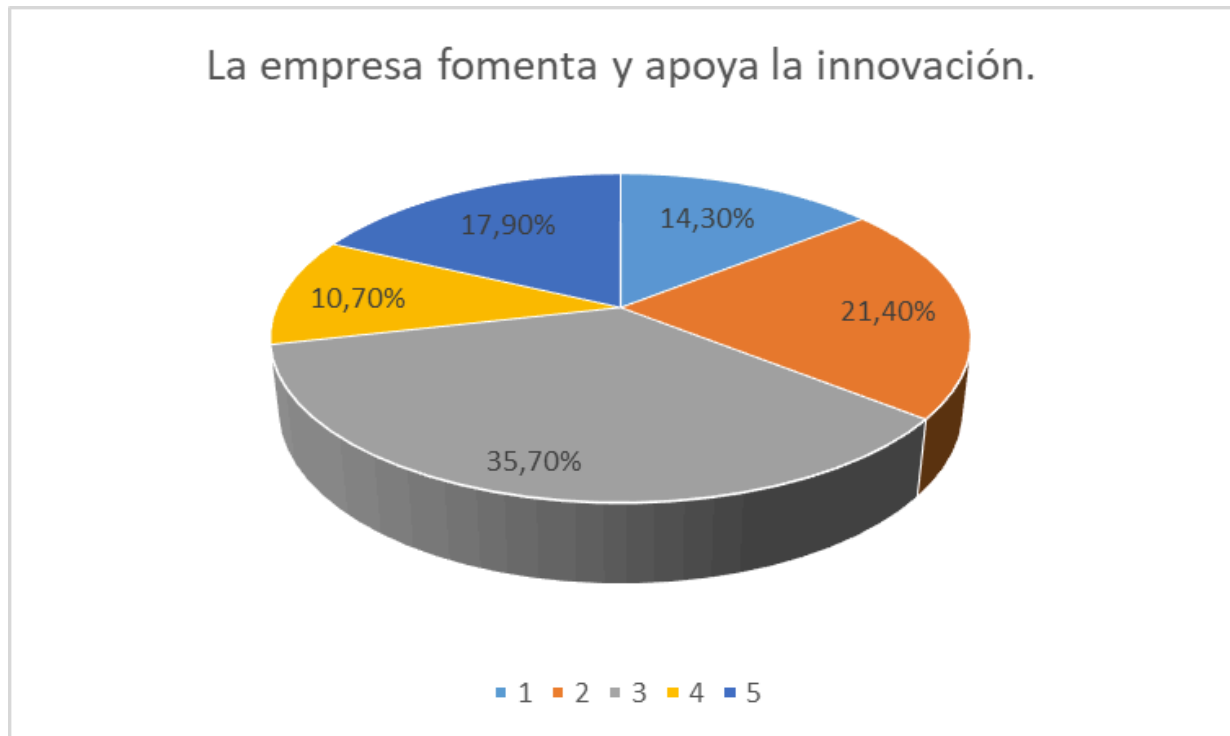


Nos encontramos un 14,30% tanto en totalmente de acuerdo como en totalmente desacuerdo respecto a que su jefe valora la innovación en la forma de hacer las cosas.

Cuando algo sale mal nosotros corregimos el motivo del error de manera que el problema no vuelva a suceder.



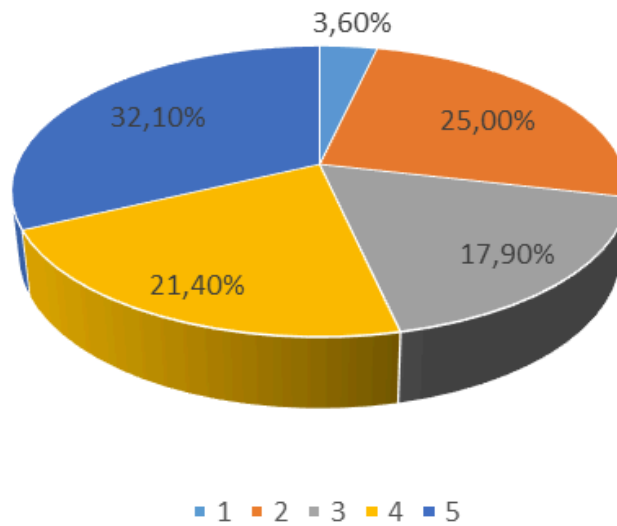
Casi la mitad de los encuestados con un 42,9% está de acuerdo en que cuando algo sale mal corrigen el motivo del error de manera que el problema no vuelva a suceder.



La mayor parte de los encuestados contestaron que no se encontraban en de acuerdo ni en desacuerdo respecto a que la empresa fomente y apoye la innovación.

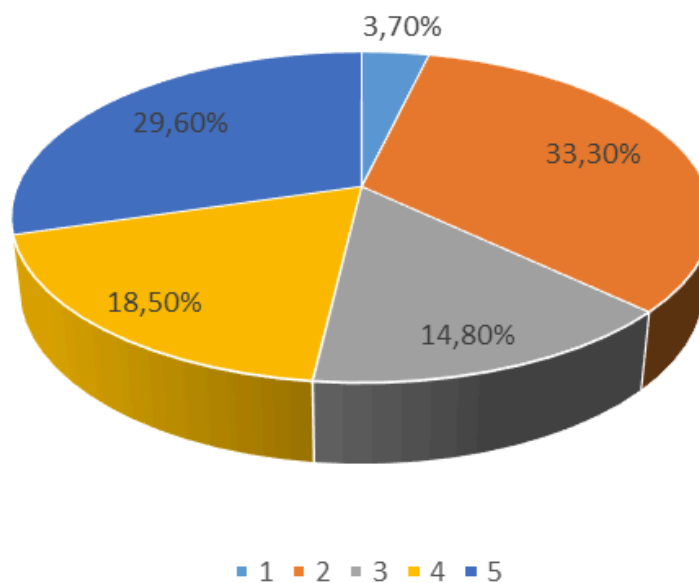
## COMPENSACIÓN:

El salario que recibo responde al trabajo que realizo.

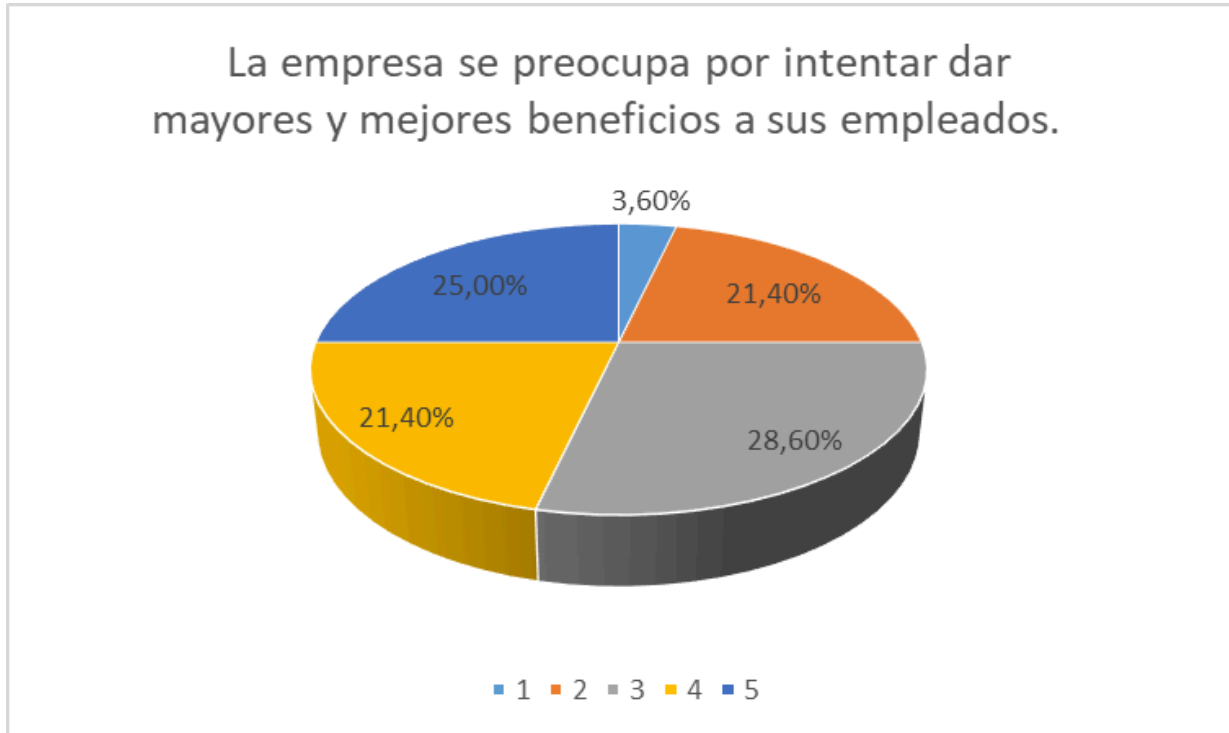


Tan solo un 3,6% de los encuestados está totalmente de acuerdo con que el salario que reciben corresponde al trabajo que realizan frente al 32,1% que dicen estar totalmente en desacuerdo.

Estoy satisfecho con el salario que recibo.

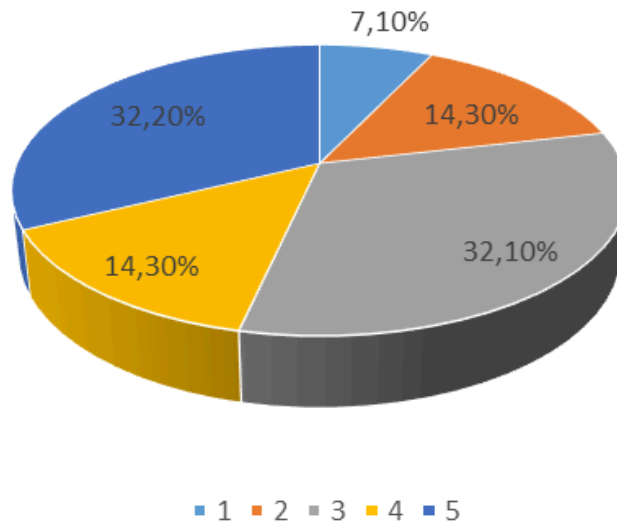


Tan solo un 3,7% de los encuestados está totalmente de acuerdo con estar satisfechos con el salario que reciben frente al 29,6% que dicen estar totalmente en desacuerdo.



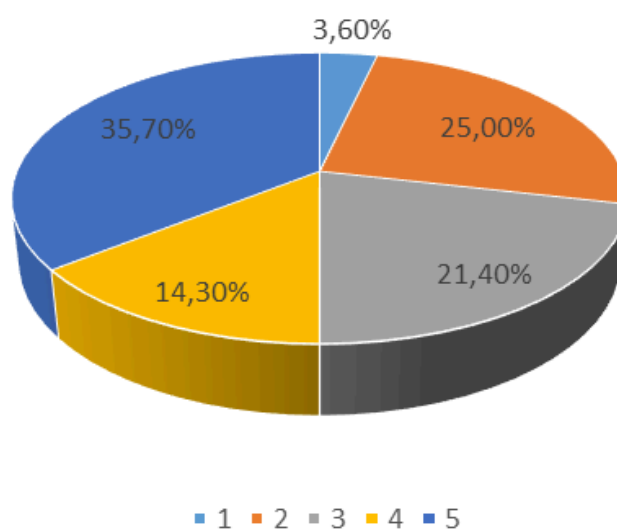
Tan solo un 3,6% de los encuestados está totalmente de acuerdo con que la empresa se preocupa por intentar dar mayores y mejores frente al 25% que dicen estar totalmente en desacuerdo.

La compañía tiene beneficios competentes en relación al mercado.



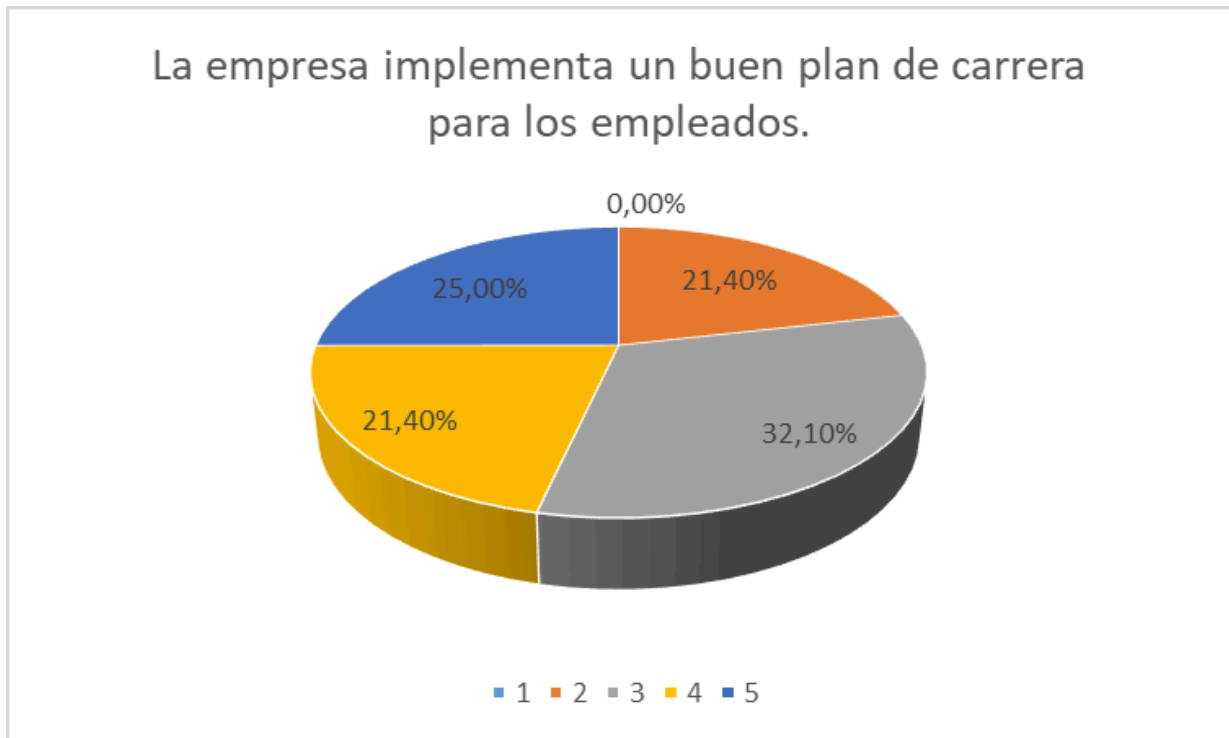
Un 7,1% de los encuestados está totalmente de acuerdo con que la compañía tiene beneficios competentes en relación al mercado frente al 32,2% que dicen estar totalmente en desacuerdo.

La empresa retribuye correctamente a los empleados con buen desempeño.



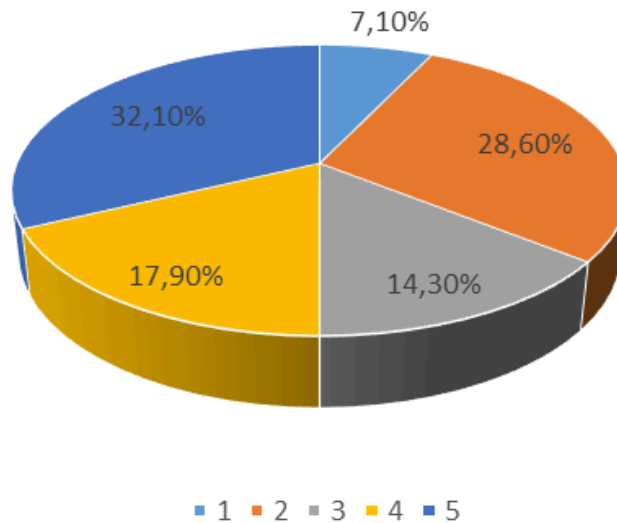
Tan solo un 3,6% de los encuestados está totalmente de acuerdo con que la empresa retribuye correctamente a los empleados con buen desempeño frente al 35,7% que dicen estar totalmente en desacuerdo.

## DESARROLLO



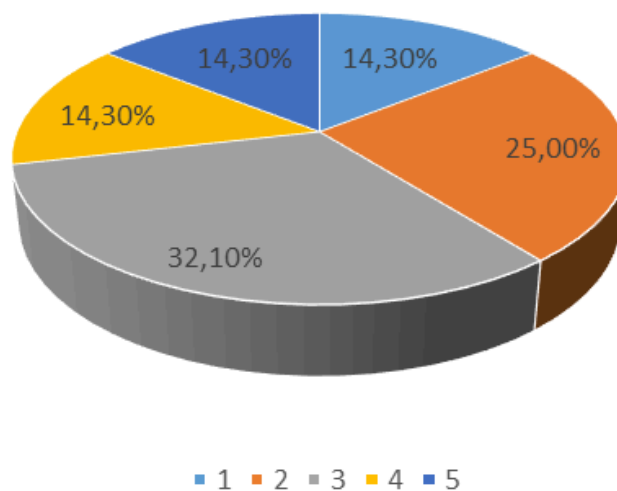
Nadie estuvo completamente de acuerdo con que la empresa implementa un buen plan de carrera para los empleados frente al 25% estar totalmente desacuerdo y el 21,4% en desacuerdo.

Recibo formación en alguna área de mi interés y que forma parte importante de mi desarrollo.



El 50% de los encuestados piensan que no reciben formación en alguna área de su interés y que forma parte importante de su desarrollo profesional frente al 7,1% que sí que están totalmente de acuerdo y el 28,6% de acuerdo.

Frente a una nueva vacante se da prioridad a los empleados para fomentar su promoción.



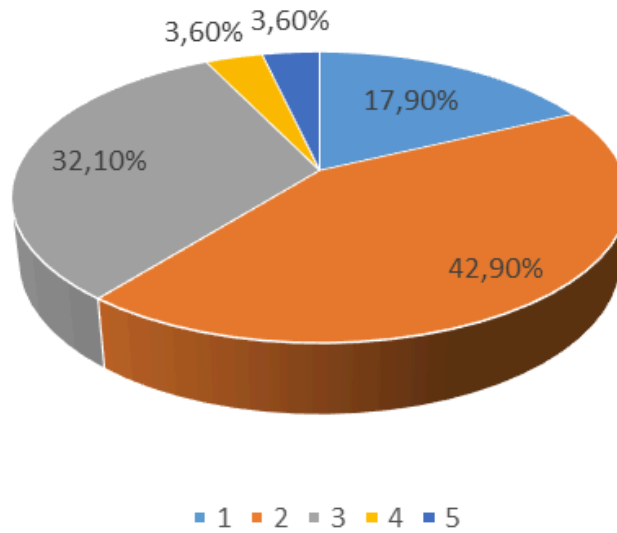
Un 32,1% no están de acuerdo ni en desacuerdo en que frente a una nueva vacante se da prioridad a los empleados para fomentar su promoción.



Un 28,6% se sienten de acuerdo con que se sienten satisfechos con su desarrollo profesional en la empresa frente al 7,1% que dicen no estar de acuerdo.

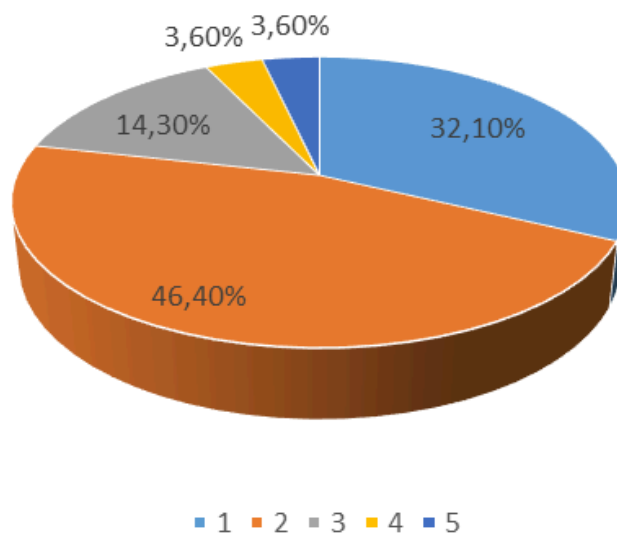
## HERRAMIENTAS DE TRABAJO

Cuento con los materiales y equipos necesarios para realizar mi trabajo

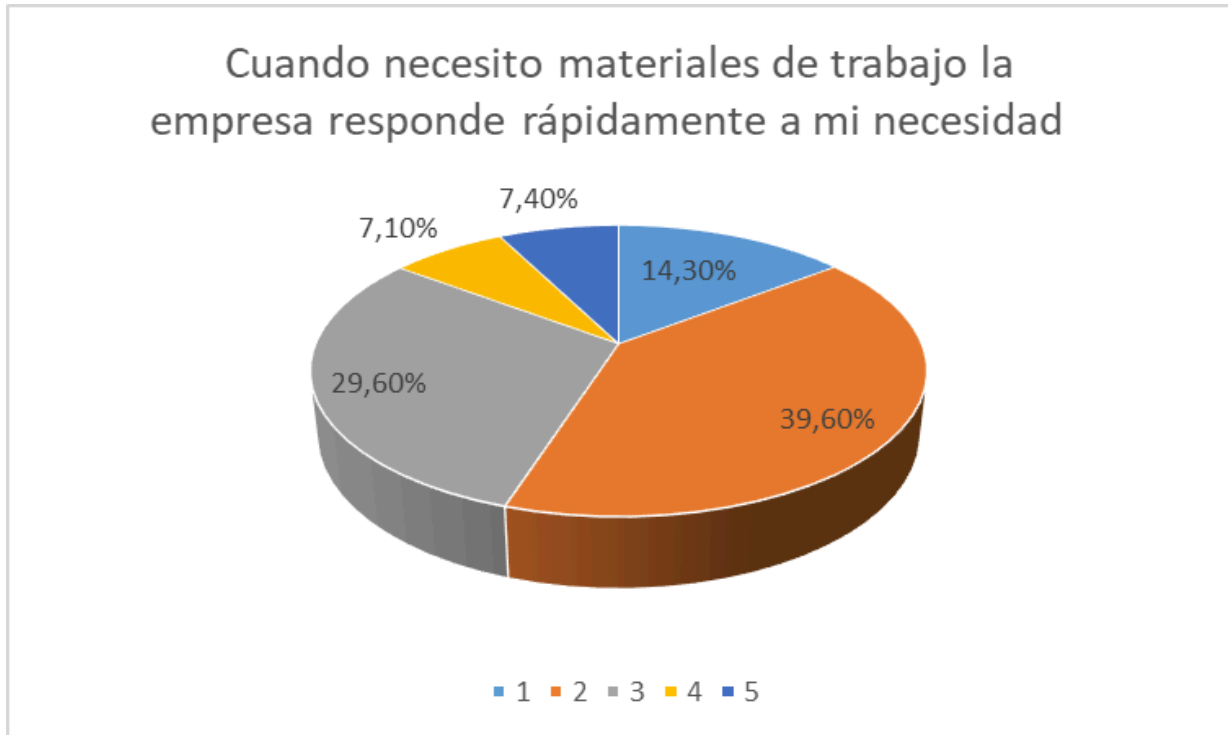


Un 42,9% se sienten de acuerdo en contar con los materiales y equipos necesarios para realizar su trabajo frente al 3,6% que no están de acuerdo.

Mis herramientas y equipos (ordenador, teléfono, muebles etc.) funcionan de manera adecuada



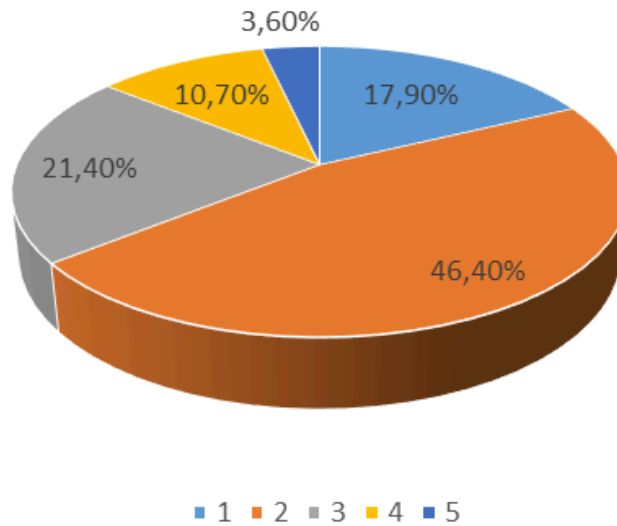
Tan solo un 7,2% de los encuestados no está totalmente de acuerdo ni de acuerdo con que su herramientas y equipos funcionan de manera adecuada frente al 78,5% que dicen estar totalmente en de acuerdo y de acuerdo.



Un 39,6% de los encuestados están de acuerdo con que cuando necesitan materiales de trabajo la empresa responde rápidamente a esa necesidad frente al 7,1% que no lo está y el 29,6% que no se encuentra ni de acuerdo ni en desacuerdo.

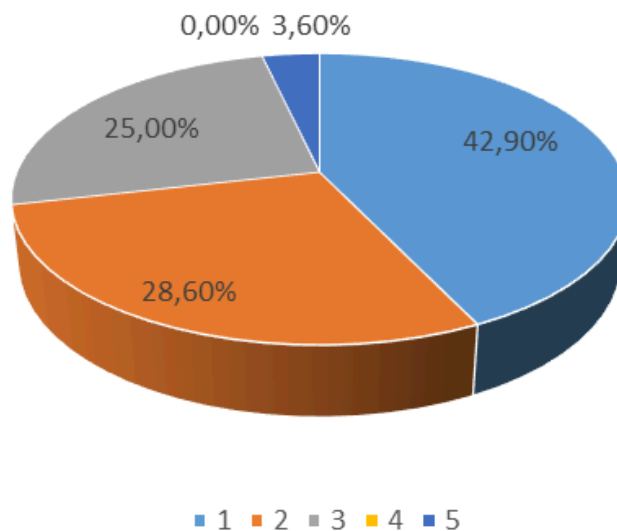
## AMBIENTE DE TRABAJO

Existe un excelente clima laboral entre las diferentes áreas de la empresa.

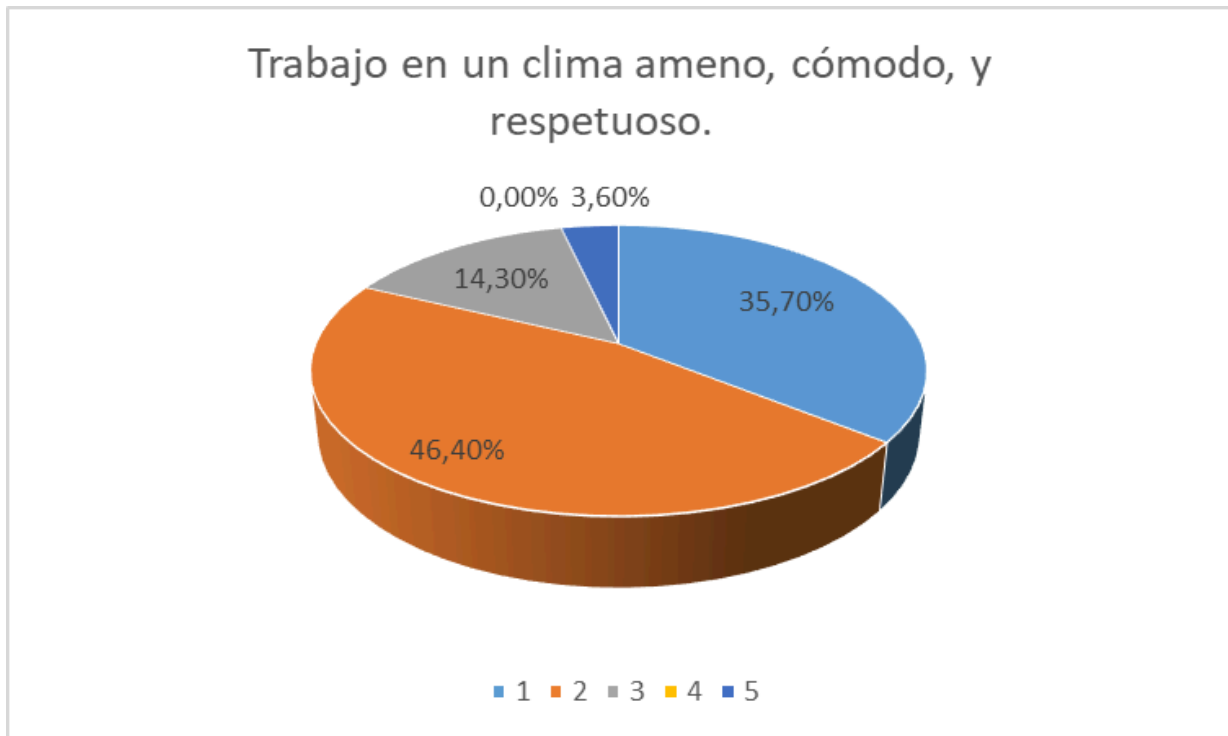


Tan solo un 3,6% de los encuestados está totalmente en desacuerdo con que existe un excelente clima laboral en las diferentes áreas de la empresa frente al 17,9% que dicen estar totalmente en acuerdo.

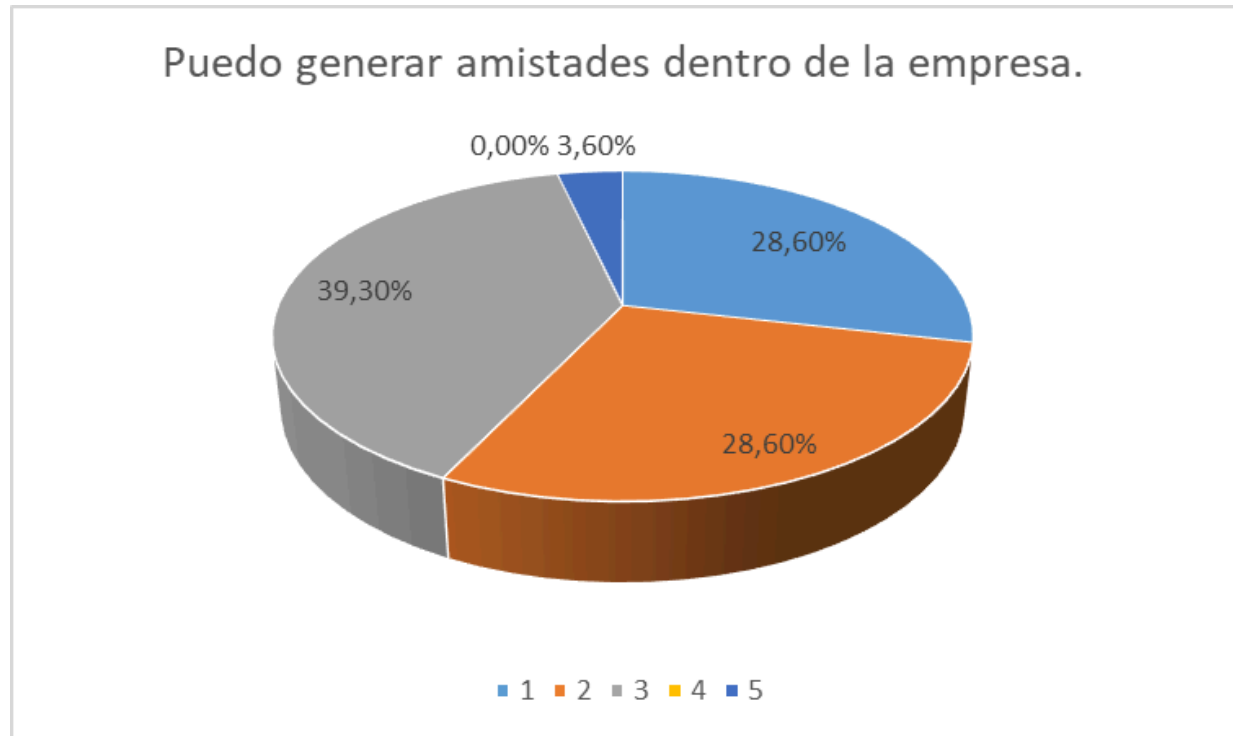
Existe un excelente clima de trabajo dentro de mi equipo



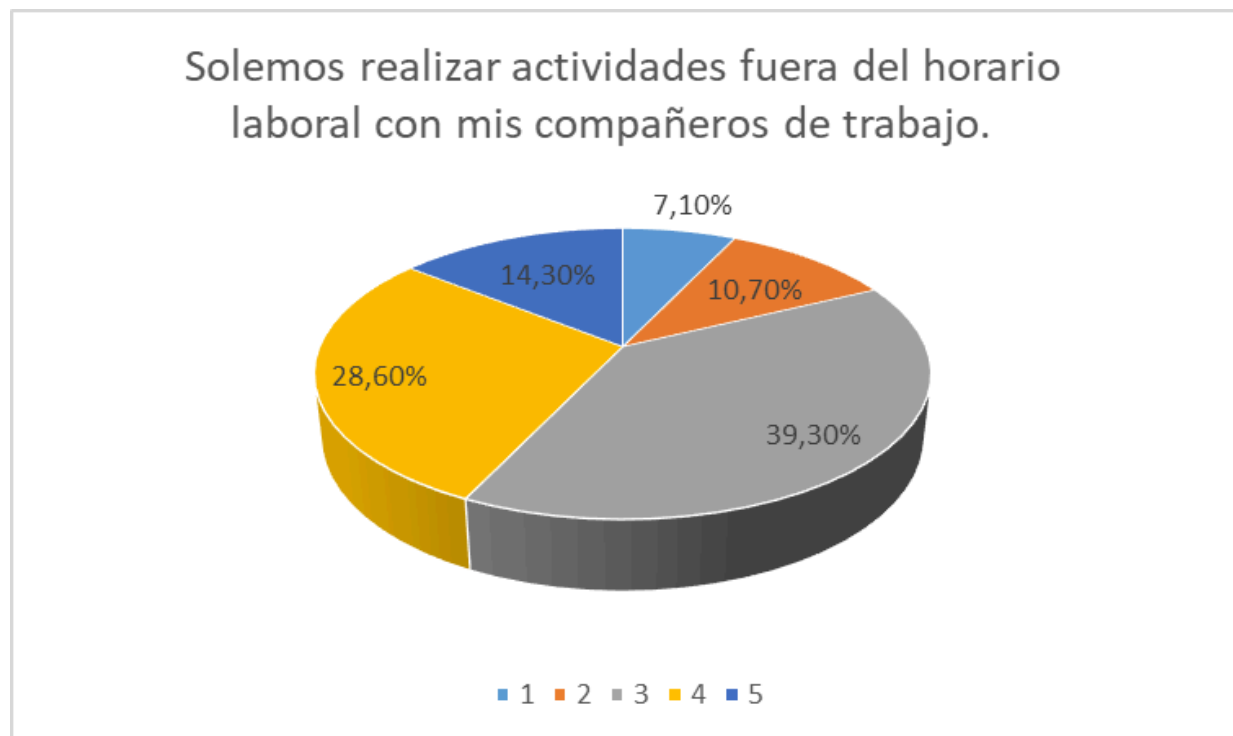
La mayor parte de los encuestados un 71,5% afirman que existe un excelente clima de trabajo dentro de su equipo y sólo un 3,6% está totalmente desacuerdo.



La mayor parte de los encuestados un 82,1% afirman que trabajan en un clima ameno, cómodo y respetuoso y sólo un 3,6% está totalmente desacuerdo.



La mayor parte de los encuestados un 57,2% afirman que pueden hacer amistades dentro de la empresa, solo un 3,6% está totalmente desacuerdo y un 39,3% no está ni de acuerdo ni en desacuerdo.



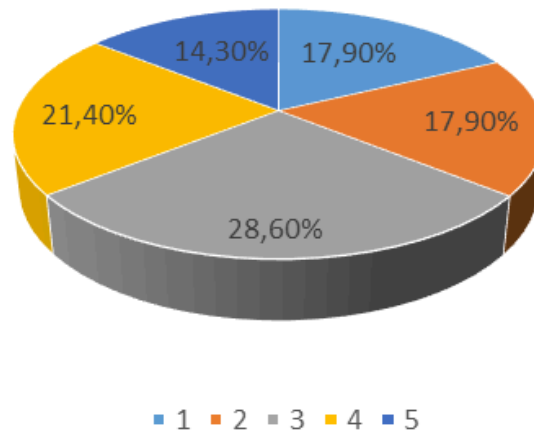


**Universidad**  
Zaragoza

Un 39,3% de los encuestados no está ni de acuerdo ni en desacuerdo, estando desacuerdo con un 28,6% respecto a que se suelen realizar actividades fuera del horario laboral con sus compañeros.

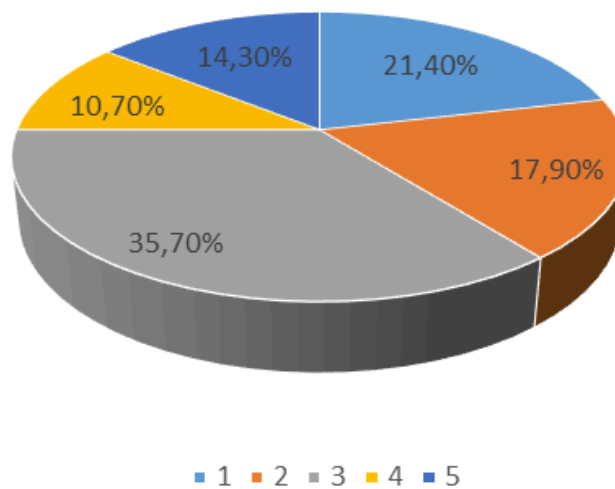
## DIRECCIÓN

La dirección nos informa acerca del estado general de la compañía (estrategias, finanzas, etc).

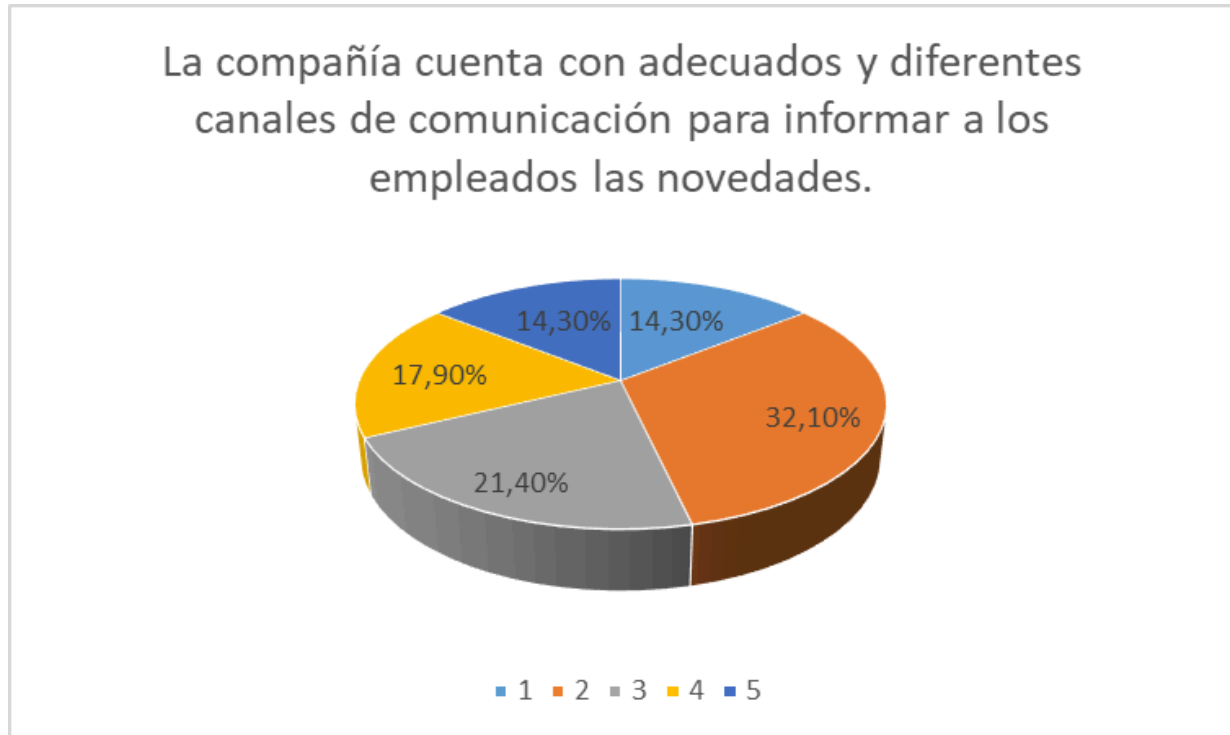


Un 28,6% de los encuestados no está ni de acuerdo ni en desacuerdo, estando en desacuerdo un 21,4% respecto a que son informados por la dirección acerca del estado general de la compañía.

Cuento con canales de comunicación para expresar mis necesidades, dudas o dificultades.

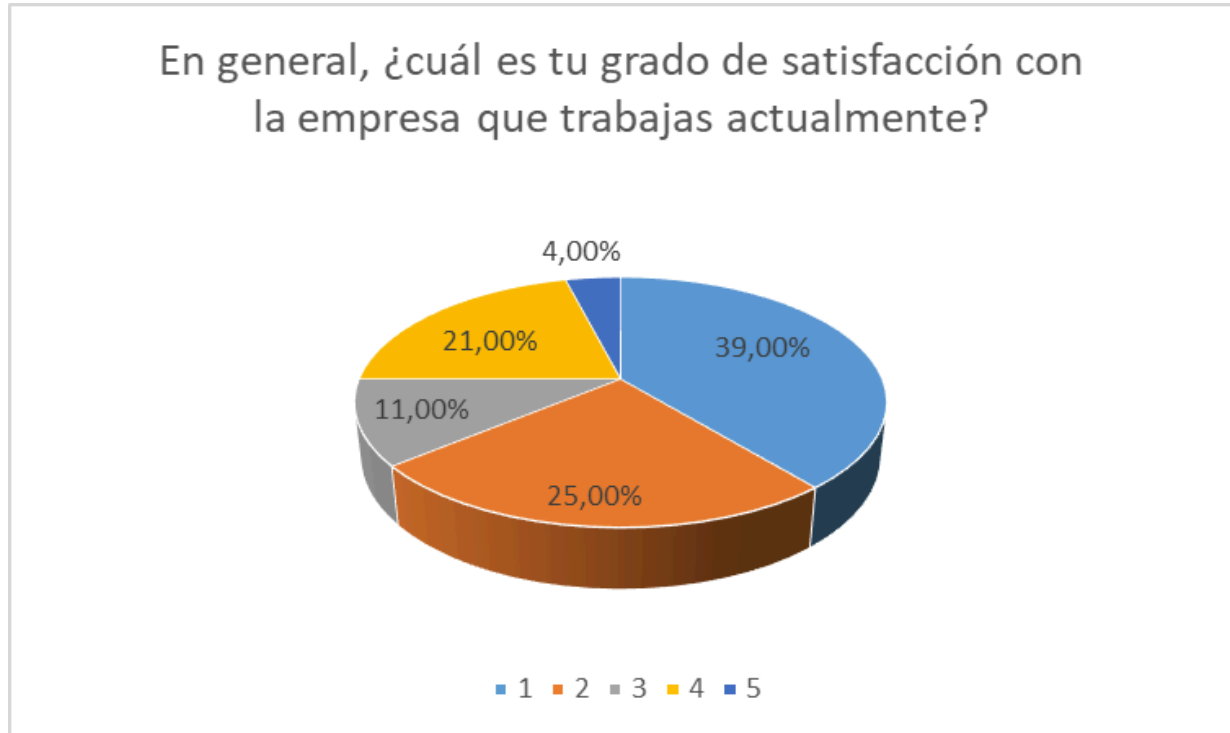


Un 35,7% de los encuestados no está ni de acuerdo ni en desacuerdo, estando totalmente de acuerdo con un 21,4% respecto a que se suelen realizar actividades fuera del horario laboral con sus compañeros.



Un 32,1% de los encuestados está de acuerdo en que la compañía cuenta con diferentes y adecuados canales de comunicación para informar a los empleados de novedades frente al 17,9% que no se encuentra en desacuerdo.

## PREGUNTA FINAL:



En esta pregunta los encuestados contestaron estar un 39% totalmente satisfechos y un 25% satisfechos con la empresa frente al 21% no estando satisfechos y un 4% totalmente insatisfechos.

Los trabajadores encuestados en esta pregunta que es también abierta contestaron que, algunos de los aspectos que no les hacía estar satisfechos por completo con la empresa era la no posibilidad de teletrabajar para una mejor conciliación, también se destacó la falta de un horario flexible real, ni oportunidad de teletrabajo, ni salario justos, y el querer que haya una revisión anual para no estar pidiendo continuas subidas de salario, puesto que se encontraba en un salario muy ajustado al mercado laboral o, por último, la falta de formación y flexibilidad.



### 4.3. Plan de Mejora

A continuación pasaremos a idear un Plan de acción de mejora para la satisfacción laboral de los empleados. Se exponen las principales propuestas de mejora:

#### *Comunicación efectiva:*

Principalmente creemos que todo empieza por una buena comunicación, una comunicación efectiva. Los altos directivos deberían promover un ambiente de comunicación abierta y transparente en la empresa. Organizando por ejemplo reuniones periódicas donde los empleados puedan compartir sus ideas, inquietudes y sugerencias. Además, otro paso sería implementar una estrategia de comunicación interna y establecer grupos de chat para facilitar la interacción entre los empleados y la dirección. Esto fomentará la transparencia, la confianza y el sentido de pertenencia entre los miembros del equipo.

La gestión del conocimiento en la empresa también es clave para mejorar la comunicación, ya que garantiza que los equipos estén siempre actualizados con la información necesaria para una gestión más eficiente.

#### *Buzón de sugerencias:*

En relación con esto último, la comunicación efectiva no tiene porque ser algo incómodo para nadie en la empresa, es por eso que se nos ocurre una manera indirecta para que los empleados expresen con respeto sus inquietudes u opiniones si no se sienten cómodos al expresarlos abiertamente.

El buzón de sugerencias se presentaría como un medio de comunicación anónimo que puede dar buenos resultados donde los empleados se comunican con más libertad frente a sus compañeros o superiores.

La productividad de los trabajadores está estrechamente relacionada con su bienestar, satisfacción y motivación.

#### *Reconocimiento:*

Valorando los resultados volcados en la encuesta realizada a los empleados creemos que un buen punto de mejora de la satisfacción laboral sería la mejora del reconocimiento. El reconocimiento crea una cultura empresarial positiva donde todos pueden salir beneficiados.

El reconocimiento puede hacer aumentar la productividad de los empleados además de que los logros y acciones que se reconocen con mayor frecuencia muestran a los colaboradores lo que es valorado dentro de una organización.



Un tipo de reconocimiento es el tipo monetario, aquí la mayoría de los encuestados se mostraron insatisfechos con su salario. En las reuniones propuestas al principio este sería un tema vital para mejorar la satisfacción dentro de la empresa. No solo la subida del sueldo puede hacer mejorar esta parte, sino plantear otros métodos como son los bonos en diferentes áreas de ocio u otros donde los empleados puedan gastarlo o tener descuentos. Por último, generar un incremento por antigüedad al año hasta un tope de cinco o diez años, hará que los trabajadores se sientan más satisfechos y quieran quedarse en la empresa y estén agusto; también valorar cómo prefieren los empleados recibir el salario (habiendo pagas extraordinarias) si en doce mensualidades o en catorce pagas.

Gran parte de los resultados negativos se volcaron en la retribución salarial y creemos que es un punto a mejorar necesario para la mejora de la satisfacción laboral.

#### *Fomentar el desarrollo:*

Otro de los grandes puntos reflejados en la encuesta es la falta de fomento de desarrollo profesional dentro de la empresa. Proponemos un plan de capacitación para el personal, asignar mentores a los empleados y establecer planes de desarrollo individual.

Para fomentar el desarrollo profesional de los empleados, es esencial organizar talleres y cursos que mejoren sus habilidades clave, como la resolución de conflictos, la escucha activa y la comunicación efectiva. Estos programas de capacitación ayudarán a los empleados a manejar mejor las interacciones diarias y a resolver problemas de manera más eficiente.

Además, ofrecer la posibilidad de asistir a conferencias y eventos relacionados con su área de trabajo es una excelente manera de apoyar su crecimiento profesional. Estas oportunidades permiten a los empleados adquirir nuevos conocimientos, aprender sobre las últimas tendencias en su campo y establecer redes de contactos con otros profesionales.

La inversión en el desarrollo profesional de los empleados no solo mejora sus competencias individuales, sino que también fortalece el equipo en su conjunto. Al proporcionar estos recursos, la empresa muestra su compromiso con el crecimiento y éxito de sus empleados, lo que a su vez puede aumentar la motivación, la satisfacción laboral y la retención de talento.

#### *Implementar el teletrabajo:*

Para una mayor facilitación de la conciliación, y como veníamos viendo en los resultados de las encuestas, este tipo de mejora generaría un incremento en la satisfacción laboral general.



Vimos en muchos encuestados la falta de teletrabajo y cómo ayudaría esta forma de trabajar desde casa para facilitar la conciliación familiar, lo que trae como consecuencia una mejora en la satisfacción de los empleados.

Se debería gestionar desde la dirección de qué forma poner esta oportunidad en marcha, los días a la semana en lo que esto puede ser posible por parte de los trabajadores sin ausentarse de las necesidades de oficinas y la empresa. Valorar el tiempo dedicado presencialmente si se puede establecer de forma telemática y sino poner recursos informáticos para hacerlo posible, ya que fue un punto muy destacado en la encuesta junto con la retribución salarial.

### *Algunos otros ejemplos:*

Algunos de estos ejemplos se implementan en empresas del sector y creemos que son fáciles de conseguir.

Como son: proporcionar una fuente de agua y café gratis a los empleados, una vez a la semana fruta variada en la oficina o tener libre el día de tu cumpleaños o incluso promocionar la actividad física con descuentos en centros deportivos.

Además la actividad física puede tener un impacto muy positivo y no solo en cuanto a satisfacción laboral, sino también ayudará a reducir el estrés, mejorar el descanso e incluso la postura. Como curiosidad averiguamos también que reduce el absentismo laboral y es porque la práctica regular de ejercicio físico tiene un impacto significativo en el fortalecimiento de nuestro sistema inmunológico. Esto se debe a que el deporte ayuda a generar anticuerpos que son esenciales para combatir diversas infecciones.

Gracias a estos efectos positivos, mantener una rutina de ejercicio contribuye a un estado de salud general más robusto y a un sistema de defensas más eficaz. Esto se traduce en una menor probabilidad de sufrir enfermedades comunes como catarros, gripes u otros virus que pueden afectar nuestro rendimiento diario y causar ausencias laborales (que pueden llevarnos a faltar al trabajo). En definitiva, el deporte no solo mejora nuestro bienestar físico y mental, sino que también nos ayuda a mantenernos saludables y productivos en nuestras actividades cotidianas.

## CAPÍTULO 5

## CONCLUSIÓN FINAL

En primer lugar, destacaremos los aspectos a mejorar para los trabajadores y en qué porcentaje:

A MEJORAR			
<b>TRABAJO EN EQUIPO</b>			
La empresa realiza actividades en grupo entre diferentes departamentos para que nos conozcamos.		25,00%	75,00%
<b>PRESIÓN</b>			
Mi empresa es un lugar relajado para trabajar.		28,50%	71,50%
Me siento como si nunca tuviese un día libre.		25,00%	75,00%
<b>COMPENSACIÓN</b>			
El salario que recibo corresponde al trabajo que realizo		28,60%	71,40%
La empresa se preocupa por intentar dar mayores y mejores beneficios para sus empleados		25,00%	75,00%
La compañía tiene beneficios competentes en relación al mercado		21,40%	78,60%
La empresa retribuye correctamente a los empleados con buen desempeño		28,60%	71,40%
<b>DESARROLLO</b>			
La empresa implementa un buen plan de carrera para los empleados.		21,40%	78,60%
<b>AMBIENTE DE TRABAJO</b>			
Solemos realizar actividades fuera del horario laboral con mis compañeros de trabajo		17,80%	82,20%

Respecto a estos resultados cabe concluir que los aspectos que más debe cambiar la empresa es el ambiente laboral, referido el mismo a poder fomentar actividades fuera del horario laboral para así poder ayudar a crear un clima más unido donde pueda haber mayor y mejor comunicación y así una mayor productividad.

Vinculado a lo anterior está el trabajo en equipo, siendo este el segundo de los aspectos que más preocupa a los trabajadores. Tener poca cohesión con tu equipo de trabajo genera una mala comunicación siendo esta una herramienta fundamental para que la empresa funcione.

Además de esto, también tenemos presente otro aspecto importante como es la compensación. Es muy importante que los empleados se sientan valorados tanto económicamente como personalmente (feedback positivo), y el hecho de que no se sientan así puede generar absentismo, desmotivación o incluso abandonar el puesto laboral. Para evitar la tasa de rotación de la empresa, es necesario cubrir como empresa ciertos aspectos fundamentales para mantener motivados a los empleados (horario, salario, etc.)

Por otro lado, destacaremos los aspectos positivos y con los que los empleados se sienten satisfechos:



MEJORES RESULTADOS		
IDENTIFICACIÓN CON LA COMPAÑÍA		
Si hay un nuevo objetivo que alcanzar estoy dispuesto a servir de voluntario para iniciar los cambios.	96,40%	3,60%
Salgo del trabajo sintiéndome satisfecho de lo que he hecho.	82,20%	1,78%
AUTONIMÍA		
Soy responsable del trabajo que realizo.	100,00%	0,00%
Soy responsable de cumplir los estándares de desempeño y/o rendimiento.	100,00%	0,00%
Conozco las exigencias de mi trabajo.	85,70%	14,30%
Me siento comprometido para alcanzar las metas establecidas.	89,30%	10,70%
TRABAJO EN EQUIPO		
En mi grupo de trabajo solucionar el problema es más importante que encontrar algún culpable.	85,70%	14,30%

Tenemos en primer lugar, la autonomía en el trabajo como tema destacado. Los empleados consideran tener los conocimientos y herramientas suficientes para desempeñar de forma autónoma su trabajo, además de que tienen clara la organización y forma de proceder con sus tareas diarias, lo cual es algo bastante positivo ya que de no tener esas herramientas habría carencias en la productividad y generaría descontentos, además de otros problemas.

También es importante la iniciativa de los empleados, los cuales están más que dispuestos a enfrentarse a nuevos retos que se generen dentro de la empresa, lo cual es algo bastante positivo para generar nuevos conocimientos en los empleados.

Por otra parte, nos encontramos con uno de los parámetros más importantes, donde realmente los empleados se abren y exponen todas sus ideas, entre las cuales se encuentran quejas, ideas, proposiciones, etc. En dichas preguntas abiertas, los empleados han citado varios temas a tener en cuenta:

- ❖ -Teletrabajo
- ❖ -Salario justo
- ❖ -Feedback o mayor consideración
- ❖ -Poca flexibilidad
- ❖ -Mal horario de entrada y salida
- ❖ -Poca formación ( no ofrecen cursos)
- ❖ -No hay planes de formación ni de acogida
- ❖ -No se retiene el talento joven

En relación con este, las preguntas abiertas, encontramos la **formación**, ya que es uno de los aspectos más solicitados entre los empleados. Al parecer no es un aspecto ofrecido por la empresa y por ello



tiene una demanda tan alta. Dejamos plasmado por aquí algunas de las formaciones requeridas por los empleados.

- ❖ **Derecho laboral**, es requerido sobre todo en el departamento de RRHH donde es aplicable entre sus tareas ya que debemos gestionar y resolver cualquier problema que surge entre los empleados.
- ❖ **Inglés**, cada día más demandado en general en la oficina. En España por lo general contamos con un nivel de inglés bajo y es interesante practicarlo ya que, en nuestro caso, es posible que en un futuro la empresa se expanda de forma internacional.
- ❖ **Mediación**, es importante teniendo en cuenta que trabajamos con empresas de diversa índole, entre las cuales surgen conflictos y desde estructura debería requerirse tener un mínimo de conocimiento de gestión de conflictos.

### **Conclusiones de Plan de Mejora**

En base a los resultados obtenidos, hemos concluido que podrían proponerse a la empresa varias mejoras que podrían solventar ciertos problemas a surgir entre la plantilla de trabajadores.

-Facilitar más formaciones entre los empleados en base a las necesidades de sus respectivos departamentos.

-Hacer reuniones periódicas por parte del superior para conocer los problemas que puedan tener en el día a día los trabajadores y así tratar de darles apoyo.

-Mejorar el salario.

-Planes de carrera.

-Establecer un horario más flexible para una mejor conciliación de la vida profesional-familiar.

-Valorar la posibilidad de introducir el teletrabajo.



## BIBLIOGRAFÍA

5 tipos de reconocimiento laboral para no perder más empleados. (2021, 23 julio). Zendesk.  
<https://www.zendesk.com.mx/blog/reconocimiento-laboral/>

Castillo, J.J.; Prieto, C. (1990). *Condiciones de trabajo*. Madrid: CIS

Espinoza, C. (2023). *Riesgos psicosociales y satisfacción laboral*. Editorial Académica Española.

Fritzsche, B. A., & Parrish, T. J. (2005). Theories and Research on Job Satisfaction. En S. D. Brown (Ed.), *Career development and counseling: Putting theory and research to work* (pp (Vol. 682, pp. 180-202). John Wiley & Sons, Inc., xiv.

Fuster Gómez, J. K., Hermoza Caldas, A. F., Romero Echevarría, L. M., & Fuster Zuñiga, N. L. (2024). Clima organizacional, satisfacción laboral y burnout en el personal administrativo en la Universidad Nacional Daniel Alcides Carrión. *Investigación & Desarrollo*, 32(2), 157–184.  
<https://doi.org/10.14482/indes.32.02.005.224>

Gil, F.; Alcover, C.M. (coord.) (2003). *Introducción a la Psicología de las Organizaciones*. Madrid: Alianza.

Hackman, J. R., & Oldham, G. R. (1976). "Motivation through the Design of Work: Test of a Theory." *Organizational Behavior and Human Performance*, 16(2), 250-279.

Iriarte Cerdán, L: Satisfacción laboral en el complejo hospitalario de Navarra.  
<http://academica-e.unavarra.es/bitstream/handle/2454/6156/TFM.pdf?sequence=1>

Judge, T. A., Thoresen, C. J., Bono, J. E., & Patton, G. K. (2001). "The Job Satisfaction-Job Performance Relationship: A Qualitative and Quantitative Review." *Psychological Bulletin*, 127(3), 376-407.



Locke, E. A. (1976). "The Nature and Causes of Job Satisfaction." In Dunnette, M. D. (Ed.), *Handbook of Industrial and Organizational Psychology* (pp. 1297-1349). Chicago: Rand McNally.

López Más, J. (2005). MOTIVACIÓN LABORAL Y GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS EN LA TEORÍA DE FREDERICK HERZBERG. *Gestión en el Tercer Milenio*, 8(15), 25-36. <https://doi.org/10.15381/gtm.v8i15.9692>

*Los beneficios de la actividad física en el entorno laboral - MAS Prevención.* (2023, septiembre 4). MAS Prevención. <https://www.spmas.es/blog/beneficios-actividad-fisica-entorno-laboral/>

Maria, S. C. S. (2011). *Satisfacción Laboral: Causas, Consecuencias y Medición*. Eae Editorial Academia Española.

MindTools. (2020). "Herzberg's Motivators and Hygiene Factors." Disponible en: MindTools.

Ordonez Ordonez, M. (2000). *Psicología del Trabajo y Gestión de Recursos Humanos*. Gestión 2000.

Ovejero Bernal, A. (2006). *Psicología del Trabajo En Un Mundo Globalizado*. Biblioteca Nueva.

Pérez Rubio, J. A. (2024). Motivación y satisfacción laboral retrospectiva sobre sus formas de análisis. *Reis*, 80, 133-167. <https://doi.org/10.5477/cis/reis.80.133>

Pérez López, J. (2018). "Análisis de la Satisfacción Laboral en Empresas Multinacionales." Tesis Doctoral, Universidad de Barcelona.

Rodríguez, A. (1992). *Psicología de las Organizaciones*. Barcelona: PPU.



Universidad  
Zaragoza

Ruiz, E. J. G. (2010). Satisfacción laboral: descripción teórica de sus determinantes. *Revista Psicología Científica.com*. <https://psicologiacientifica.com/satisfaccion-laboral-determinantes/>

Sacta-Andrade, A., & Carvallo-Monsave, Y. (2024). Gestión del talento humano y su relación con la satisfacción laboral.caso: Empresa Electromart SA. *593 Digital Publisher CEIT, 9(3)*, 312–322. <https://doi.org/10.33386/593dp.2024.3.2371>

Society for Human Resource Management (SHRM). (2021). *"Employee Job Satisfaction and Engagement: Revitalizing a Changing Workforce."* Disponible en: SHRM.

Suárez Peña, W. (2023). *Clima Organizacional Y Satisfacción Laboral*. Editorial Académica Española.