

**Cuáles son los factores que mejoran la  
satisfacción laboral en los  
empleados/as del sector de la moda.**

María Morata Velaz

[mariaveelaz@uoc.edu](mailto:mariaveelaz@uoc.edu)

Tutor/a: María del Mar Bornay

02/02/2021

Cuáles son los factores que mejoran la satisfacción laboral en los empleados/as del sector de la moda.

---

## **Trabajo final de máster**

---

**Curso 2020-21, semestre 1**

## Índice

Resumen .....	4
Abstract .....	5
Introducción .....	6
1. Satisfacción laboral y antecedentes .....	8
1.1 Concepto e historia de la satisfacción laboral .....	8
1.2 Estudio de la satisfacción laboral .....	10
1.3 Determinantes en la satisfacción laboral .....	13
2. Repercusión de la satisfacción laboral en el empleado .....	15
2.1 Compromiso organizacional .....	15
2.2 Repercusión de la satisfacción laboral en la salud del empleado/a .....	16
3. Satisfacción y moda .....	18
3.1 Calidad del empleo .....	18
3.1.1. Quejas .....	20
3.1.2 Desmotivación .....	21
3.1.3 Fuga de talento .....	22
3.2 Gestión humana en el sector de la moda .....	23
Metodología.....	25
Conclusiones.....	44
Referencias .....	48
Anexo .....	53

## Resumen

El objetivo de la presente investigación es analizar en qué situación se encuentra actualmente la satisfacción laboral del personal en el sector de la moda y mediante qué factores se podría mejorar. La satisfacción laboral en el sector de la moda incide de forma directa en la calidad del servicio, en las posiciones de tienda, y en la calidad el producto, en las posiciones de hangar de diseño y oficinas. Pues por este motivo es relevante plantear qué estrategias podrían contribuir a la mejora de la satisfacción laboral. A través de la búsqueda de diferentes artículos, noticias e informes relacionados con el sector de la moda, la gestión humana y la satisfacción laboral se ha podido obtener un reflejo actual de la situación en el sector y a su vez el conocimiento de sus puntos de mejora.

Luego bien se ha llevado a cabo un formulario en el que se han analizado diferentes ítems mediante diversas cuestiones referentes a información general como sexo, edad, estudios, etc., la *Overall Job Satisfaction Scale* con la finalidad de conocer el grado de satisfacción de los participantes, se ha planteado también una escala de preferencias respecto los múltiples factores que pueden incidir en la mejora de la satisfacción laboral y, por último, se han realizado 4 entrevistas a personas pertenecientes al sector con diferentes puestos de trabajo para profundizar en aspectos como flexibilidad, formación, valores, etc.

Finalmente, se ha realizado una búsqueda sobre las estrategias referentes a la gestión de personas que utilizan empresas ejemplares en el sector de la moda y otros sectores, con la finalidad de llevar a cabo una comparativa y poder analizar la viabilidad de estas estrategias en el sector.

Una vez realizado todo lo expuesto, se ha podido concluir que la medida más deseada por los participantes es la obtención de un **buen salario**, seguida por la **flexibilidad, liderazgo positivo y planes de formación y desarrollo profesional**. Pues sería relevante profundizar en estrategias enfocadas en estos factores para mejorar la satisfacción laboral. Si bien es cierto, no se podría considerar tal afirmación como absoluta puesto que la muestra de participantes es bastante pequeña en comparación con la empleabilidad que genera este sector.

### Palabras clave:

Satisfacción laboral, moda, factores, gestión humana, estrategias de recursos humanos.

## Abstract

The objective of this study is to analyze the current situation of job satisfaction of workers in the fashion sector and what factors could be improved. Job satisfaction in the fashion sector has a direct impact on the quality of service, shop positions, product quality, design hangar positions and offices. For this reason, it is important to consider which strategies could contribute to the improvement of job satisfaction. Through the search of different articles, news and reports related to the fashion sector, human management and job satisfaction it has been possible to obtain a current reflection of the situation in the sector and in turn the knowledge of its points of improvement.

Then a form has been carried out in which different items have been analyzed through various questions concerning general information such as sex, age, studies, etc., the Overall Job Satisfaction Scale in order to know the degree of satisfaction of the participants, has also proposed a scale of preferences regarding the multiple factors that can influence the improvement of job satisfaction and, Finally, 4 interviews have been conducted with people from the sector with different jobs to delve into aspects such as flexibility, training, values, etc.

Finally, a search has been carried out on the strategies related to the management of people who use exemplary companies in the fashion sector and other sectors, in order to carry out a comparison and to be able to analyze the feasibility of these strategies in the sector.

Having done all of the above, it has been possible to conclude that the most desired measure by the participants is to obtain a **good salary**, followed by **flexibility, positive leadership and training and professional development plans**. For it would be relevant to delve into strategies focused on these factors to improve job satisfaction. While this is true, such a statement could not be considered absolute since the sample of participants is quite small compared to the employability generated by this sector.

### Keywords:

Job Satisfaction, fashion, factors, human management, human resources strategies.

## Introducción

### Justificación

El sector de la moda, englobando en este concepto hangares de diseño, oficinas centrales, tiendas físicas y su vertiente industrial, tiene una **gran relevancia económica** en España. Ha ido ganando importancia en la economía del país, tanto es así que genera un 4,3% de empleo (2019), además de suponer un alto porcentaje del PIB (2,8%), destacando sobre las exportaciones y ocupando el quinto lugar en Europa pues aporta un 8,9% de las exportaciones españolas. Si bien es cierto, debido a la crisis sanitaria provocada por la COVID-19 se espera un fuerte impacto, especialmente en aquellas posiciones que conllevan contacto directo con el cliente. En este sentido, el número medio de afiliados a la Seguridad Social en las empresas de la industria textil, la confección y el sector del cuero y el calzado ha caído un 6,6% interanual en septiembre (Xirau, M., 2020). También tiene **relevancia** a nivel **social**, puesto que en múltiples ocasiones los trabajos de este sector suelen tener unas condiciones bastantes precarias, especialmente en aquellas posiciones inferiores en tiendas físicas. Respecto aquellas posiciones superiores, tanto en tiendas físicas como hangares de diseño, se exige un alto nivel de adaptación puesto que este sector es altamente cambiante y, habitualmente, ello supone una fuerte carga mental. Pues si uno de los sectores que mayor empleo genera suele tener a su personal en condiciones precarias implicando ello una baja satisfacción laboral, incluso insatisfacción o síndrome burnout, considero que es interesante iniciar la **búsqueda de soluciones para mejorar estas condiciones**.

El motivo personal para seleccionar este tema es que he trabajado como Style Advisor y Assistant Manager durante cuatro años en tres multinacionales referentes en el sector en las que, en alguna de ellas, no se da una gran importancia a las prácticas de gestión de personal. Me parece interesante investigar qué estrategias se practican en múltiples empresas del propio sector u otros sectores y cómo se podrían trasladar al sector de la moda. Es relevante que los trabajadores/as se sientan satisfechos con su trabajo pues este aspecto es **beneficioso para la empresa**, ya que conlleva empleados/as más **motivados** y, por ende, más **productivos**. Especialmente cuando hablamos de posiciones como la atención en tiendas físicas, ya que esta satisfacción laboral se ve reflejada en el trato que reciben los clientes/as, así como en las posiciones de los hangares de diseño pues de estos depende que se cumplan los *timings*. Por lo que la manera más sencilla para que los trabajadores/as sean eficaces en su trabajo es que estén satisfechos con lo que hacen y con la forma en la que se sienten tratados por la empresa.

El presente trabajo puede aportar ideas de diferentes estrategias aplicables a este sector con la finalidad de que las empresas mejoren así la satisfacción laboral de sus empleados/as. Además algunas de estas estrategias, como por ejemplo la formación o flexibilidad horaria, mejoran la satisfacción laboral del personal y también aportarán una mayor calidad en el desarrollo de sus tareas y, por ende, beneficios para la organización.

## Objetivo y alcance

A través de la búsqueda de múltiples referencias bibliográficas se conocerán las condiciones laborales de los empleados/as en el sector de la moda y, por tanto, sus puntos de mejora en este aspecto. El objetivo principal del presente trabajo es conocer qué estrategias se podrían emplear para mejorar la satisfacción laboral de los/las trabajadores/as que ocupan en este puesto en el sector, concretamente en el territorio español, teniendo en consideración que da empleo a gran parte de la población y, por ende, debería ser un tema de interés tanto social como económico. En base este objetivo y mi propia experiencia en el indicado sector se plantean diferentes proposiciones secundarias:

- **Proposición 1:** La satisfacción laboral en el sector de la moda es baja.
- **Proposición 2:** Las personas empleadas en el sector de la moda muestran una alta rotación entre las empresas de este.
- **Proposición 3:** Las personas con un nivel de estudios superior en el sector muestra mayor satisfacción laboral.
- **Proposición 4:** El tamaño de la empresa no conlleva implícito que la satisfacción laboral de los empleados/as sea mayor que en una empresa de menor tamaño.
- **Proposición 5:** La relación con los compañeros/as es uno de los ítems que proporciona más satisfacción entre los/las trabajadores/as del sector.
- **Proposición 6:** La posibilidad de promoción es uno de los ítems que proporciona menor satisfacción entre los/las trabajadores/as del sector.
- **Proposición 7:** El reconocimiento, la motivación y la formación son las estrategias más deseadas por los/las empleados/as del sector.
- **Proposición 8:** Los/las trabajadores/as valoran el salario como un factor determinante de satisfacción laboral ya que es un sector con retribuciones bastante competitivas.

Para constatar la proposición principal y las secundarias se llevará a cabo una encuesta a personas que trabajen en el sector de la moda. Esta permitirá conocer tanto el **grado de satisfacción laboral** como las **preferencias** de los/las trabajadores/as, valorando la posibilidad de mejora que existe respecto la gestión humana. En este sentido, también se realizarán diversas **entrevistas** a personas que trabajan en el sector.

Además se realizará una búsqueda de **empresas ejemplares** en el ámbito de los recursos humanos para poder observar qué estrategias emplean, de qué modo, y cómo afectan a la satisfacción laboral de sus empleados/as. Pues se podrían considerar algunas de estas ideas y aplicarse para conseguir mejorar también la satisfacción laboral de los/las trabajadores/as de este sector.

Una vez obtenida toda esta información, el objetivo es resolver las proposiciones planteadas, conociendo las principales estrategias de recursos humanos aplicables a este sector para la mejora de la satisfacción laboral de los trabajadores/as que se dedican al sector de la moda.

## 1. Satisfacción laboral y antecedentes

Este primer punto se ha dividido en tres apartados que abarcan la satisfacción laboral y sus antecedentes. En el primer apartado se presenta el **concepto e historia de satisfacción laboral**, así como su concepto opuesto la insatisfacción laboral. En el segundo apartado se muestran otros conceptos relevantes para el desarrollo de esta temática tales como la **Teoría de los dos factores de Herzberg**, la **Teoría de las Necesidades de McClelland**, la **Jerarquía de las Necesidades Humanas de Maslow** y las **Teorías X e Y de McGregor**. Y, en el tercer apartado, se observarán los **determinantes** de esta satisfacción laboral, esto es, los fenómenos que teóricamente deberían mejorar la satisfacción laboral de cualquier persona en mayor o menor medida.

### 1.1 Concepto e historia de la satisfacción laboral

La satisfacción laboral se puede definir, siguiendo a autores como Beer (1964), Blum (1976) o Smith, Kendall y Hulling (1969), como el nivel de agrado que los trabajadores/as tienen con su actual puesto de trabajo, siendo fundamental para la retención del talento por parte de las empresas. Pues es la experiencia positiva del empleado/a que garantiza su compromiso, productividad y eficacia en la empresa, basándose en diferentes factores como las posibilidades de desarrollo y crecimiento profesional, las recompensas no estrictamente salariales, la calidad de los líderes, entre otros (Fernández, T., 2020).

En 1935, Hoppock llevo a cabo las primeras investigaciones referentes a la satisfacción laboral propiamente dicha. Esto cambio la forma de entender la relación entre el trabajador/a y su actividad laboral. Considerando esta variable un aspecto recurrente para valorar el funcionamiento de las organizaciones y la calidad de vida de cada empleado/a (García Vilamontes, D., 2010).

La satisfacción laboral se encuentra influenciada por distintas variables las cuales pueden depender de las características de la persona, de la actividad laboral y el balance que surge entre el resultado del trabajo y lo que se espera a cambio de ese esfuerzo realizado. Además, esta satisfacción va a depender en gran medida de los aspectos personales individuales, puesto que cada sujeto es único y, por ende, manifestará unas necesidades específicas basadas en sus expectativas, aspiraciones y necesidades. Pues podemos indicar que los factores determinantes de este fenómeno son el reto del trabajo, el sistema de apoyo de recompensas justas, las condiciones favorables de trabajo, los colegas que brindan apoyo y la compatibilidad entre personalidad y puesto de trabajo (García Vilamontes, D., 2010).

Durante este tiempo se ha constatado que la satisfacción laboral no es una cuestión que radica únicamente en lo monetario, por lo tanto cuando las empresas quieren favorecer esta satisfacción



para mejorar aspectos tales como la retención y la captación del talento deben considerar las múltiples variables como la flexibilidad, la formación, la conciliación de vida laboral y vida personal, el reconocimiento profesional, etc. (Redacción Público, 2019).

Según un análisis internacional de Cigna International Markets, en colaboración con Kantar, para valorar el impacto global de la pandemia derivada de la Covid-19 sobre el bienestar laboral de la población, ha determinado que en España, la satisfacción laboral ha aumentado obteniendo un valor de 80% de satisfacción puesto que se han adoptado medidas de flexibilización horaria e implementado el teletrabajo (Redacción Observatorio de Recursos Humanos, 2020). Pues tomando como comparativa el análisis de Randstad de 2019 (Randstand, 2019), en el que en España había una tasa de satisfacción laboral del 73% podemos determinar que medidas tales como la flexibilidad horaria u otras que faciliten la conciliación de la vida laboral y la vida familiar incrementan la satisfacción laboral de los empleados/as.

En otras líneas debemos considerar que la satisfacción laboral puede ser alta, baja o inexistente, en este último escenario haríamos referencia a la insatisfacción laboral. La **insatisfacción laboral** es aquel concepto que define la respuesta negativa del trabajador/a hacia su puesto de trabajo. Esta suele surgir por las condiciones laborales y los propios rasgos personales de cada individuo. Pues para muchas personas el trabajo les aporta sentido a su vida, aumenta su seguridad profesional y personal e implica una integración en la sociedad ya que consideran que su labor es de utilidad (Rojas Bonachera, N., 2019).

La insatisfacción laboral es un factor que **afecta de forma notoria al rendimiento** de los/las trabajadores/as y, como consecuencia, se verá mermada la calidad del servicio y, por ende, los beneficios de la empresa puesto que se observa un desinterés notable y la falta de compromiso con la organización. Esta insatisfacción puede deberse a múltiples causas como la falta de reconocimiento, la ausencia de comunicación junto un mal clima laboral, un trabajo rutinario y monótono, la imposibilidad de crecimiento profesional o un salario por debajo de las expectativas de la persona.

En base los estudios realizados por C. Rusbult y Lowery podemos considerar cuatro tipos de respuestas ante la insatisfacción laboral:

- **Abandono.** Esta insatisfacción se expresa con la conducta de marcha de la organización, buscar otro puesto de trabajo y renunciar.
- **Expresión.** Se manifiesta con sugerencias de mejoras frecuentes, intentando cambiar la situación, analizando los conflictos con los superiores, entre otros.
- **Lealtad.** Se expresa en una espera pasiva y optimista con la convicción de que la situación mejorará, tomando una postura defensora hacia las críticas de la organización.

- **Negligencia.** Surge a través de la actitud pasiva reflejada en ausentismo, retrasos, errores que tienen como consecuencia un empeoramiento de la situación (García Vilamontes, D., 2019).

De modo que es relevante lidiar con la insatisfacción laboral puesto que además de provocar estas situaciones y respuestas, expuestas anteriormente, que derivan en un factor contraproducente para la organización, también pueden repercutir de forma grave en los/las empleados/as teniendo como resultado a largo plazo problemas de salud mental como el burnout (Redacción Cúidate Plus, 2017).

## 1.2 Estudio de la satisfacción laboral

Se pueden observar múltiples teorías y enfoques de la satisfacción laboral, una de estas teorías es la **Teoría de los dos factores de Herzberg** (Herzberg, F., 2003). Esta teoría sugiere que el trabajo ha de ser enriquecido para conducir a una utilización efectiva del personal. Con este estudio se determina que los factores que afectan principalmente a la satisfacción de los/las empleados/as en su puesto de trabajo son dos: los factores de higiene y los factores de desarrollo o motivadores. Los **factores de higiene** no se encuentran directamente relacionados con el trabajo, sino que hacen referencia a las condiciones y el ambiente, factores extrínsecos, en el que la persona desarrolla la acción laboral. En sentido contrario, los **factores de desarrollo o motivadores** son los intrínsecos al trabajador/a, sus sentimientos y actitudes, entre otros. Estos dos grupos de factores afectan de forma independiente y diferenciada al empleado/a (Martínez Barral, P., 2019).

Herzberg tras el análisis de la muestra afirmó que los factores de higiene no podían producir motivación puesto que no proveían al trabajador/a nada mayor que un estado básico de satisfacción que no es motivador, pero si que podían prevenir la insatisfacción. Además, en el caso de que los empleadores intentaran hacer uso de alguno de estos factores como motivador el resultado devendría negativo.

A partir de la teoría indicada, **McClelland** desarrolló su **Teoría de las Necesidades**. Esta teoría propone que las características de los empleados/as son adquiridas con el paso del tiempo tras el aprendizaje y las experiencias personales. En su libro "The Achieving Society" describe tres tipos de necesidades motivacionales:

- **Necesidad de Logro** (N-Ach). Un trabajador/a que tenga este tipo de motivación se esfuerza por alcanzar las metas que se proponen que van cambiando y evolucionando en el tiempo.
- **Necesidad de Afiliación** (N-Affil). Los empleados/as con este perfil buscan formar relaciones con sus compañeros/as de trabajo y se motivan interactuando con otras personas. Son buenos trabajando en equipo y cara al público.

- **Necesidad de Poder/Autoridad (N-Pow).** Esta motivación impulsa a las personas que la poseen a ser efectivos, influyentes y marcar la diferencia pues son líderes naturales. Se sienten motivador para aumentar su estatus en la empresa y la sociedad. Cuando se encuentra presente en un director/a supone una mayor eficiencia y, como consecuencia, mejores resultados para la empresa.

Esta teoría afirma que los empleados/as poseen necesidades de los tres tipos en distintas proporciones con lo que se crean diferentes conjuntos de características que afectan a la productividad de cada trabajador/a y a su motivación, estando especialmente relacionada con los conceptos de aprendizaje.

Otra de las teorías que relacionan la motivación y la satisfacción laboral es la de la **Jerarquía de las Necesidades Humanas de Maslow**. Afirma que a medida que se satisfacen las necesidades más básicas van surgiendo otras nuevas. Según este autor existen cinco niveles ordenados desde la necesidad de supervivencia hasta la necesidad de crecimiento (Rodríguez Batista, K., 2017).



Figura 1: Pirámide de Maslow (Rodríguez Batista, K., 2017).

En la figura 1 podemos observar estos cinco niveles en los que Maslow clasificó las necesidades que cada persona requiere para llegar a un estado de satisfacción. Las necesidades más básicas son las fisiológicas seguidas de las de seguridad, afiliación, reconocimiento y autorrealización. Esta última se considera una necesidad del ser que no puede satisfacerse si no se han satisfecho primero las necesidades básicas, mientras que los otros cuatro niveles se consideran necesidades de déficit (Martínez Barral, P., 2019).

El último nivel de esta teoría es el que origina las **Teorías X e Y de McGregor**. En 1960 McGregor formuló dos teorías antónimas en el ámbito de la satisfacción laboral para explicar los tipos de trabajadores/as que hay en cada empresa y el efecto en los empleados/as que causa la imagen que un director/a tiene de ellos en la productividad y compromiso de estos con la empresa. Pues

la **Teoría X** describe a un trabajador/a vago motivado únicamente por el dinero y que necesita ser controlado y supervisado. Por otro lado, la **Teoría Y** hace referencia a un empleado/a al que le agrada su trabajo, que está motivado y que busca tener un puesto de responsabilidad en la compañía.

Las teorías estudiadas ayudarán a comprender más adelante a qué se debe el nivel de satisfacción o insatisfacción de los trabajadores/as en el sector de la moda, puesto que los factores higiénicos de Herzberg y los primeros niveles de Maslow indican factores como las condiciones de trabajo, la remuneración salarial, el clima laboral, entre otros, mientras que los factores motivadores de Herzberg y la autorrealización se encuentran en mayor medida relacionadas con la promoción interna, la formación, las posibilidades reales de crecimiento profesional, etc.

Avanzando en la explicación también es relevante remarcar que la satisfacción laboral puede ser estudiada desde los siguientes enfoques basándonos en sus características:

- **Enfoque situacional.** Surgió durante los primeros años posteriores a la Segunda Guerra Mundial, puesto que en este periodo hubo un gran interés por el estudio del ambiente laboral y su impacto en las actitudes de los trabajadores/as.

Este enfoque depende de las características de la situación y sostiene que las empresas constituyen situaciones fuertes que provocan una gran influencia en el comportamiento y bienestar de los empleados/as, especialmente en la satisfacción laboral. Pues los trabajadores/as deducen de manera fácil cómo han de actuar porque la situación organizacional es fuerte, mientras que si la situación organizacional fuera débil estos no tendrían estímulos que les indiquen cómo actuar.

De forma general las investigaciones que se centran en este enfoque indican cinco dimensiones:

- Variedad de habilidades. Grado en el que el trabajo exige el uso de habilidades y talentos diversos.
  - Identidad de la tarea. Grado en el que el trabajo permite al empleado/a el desarrollo de su actividad completa.
  - Significatividad de la tarea. Impacto significativo en la vida y/o el trabajo, dentro o fuera de la organización.
  - Autonomía. Grado de libertad e independencia en el diseño y la ejecución de las tareas.
  - Retroalimentación. Información que la tarea proporciona a la persona para autoevaluarse (Pujol Cols, L.J y Dabos, G.E, 2018).
- **Enfoque disposicional.** A mediados de la década de los ochenta empezó a incrementar el interés por el estudio de la incidencia de la personalidad en la satisfacción laboral. Este enfoque se centra en las características del individuo.

El disposicionalismo se basa en que los sujetos poseen disposiciones (estados mentales observables) con una gran estabilidad a través del tiempo, teniendo fuertes bases genéticas y neuropsicológicas que conllevan a determinadas actitudes y comportamientos según los diferentes contextos organizacionales.

Como resultado de una profunda revisión de la literatura, Judge et. al (1997), se identifican cuatro rasgos que implican un fuerte poder predictivo sobre la satisfacción laboral:

- Autoestima. Valor que tiene cada persona con ella misma.
  - Autoeficacia. Entendida como la creencia interna del individuo sobre las habilidades que se requieren para el éxito en una tarea.
  - Locus interno de control. Sentimiento de control de la persona de eventos, conductas o comportamiento.
  - Estabilidad emocional. Tendencia a tener una visión positiva del mundo y una baja focalización en aspectos de carácter negativo (Rodríguez Batista, K., 2017).
- **Enfoque interaccionista.** Teniendo en consideración que ambas teorías carecen de utilidad para explicar, comprender y predecir la satisfacción laboral, en el siglo XXI surge este tercer enfoque. Considera que la satisfacción laboral depende de ambos factores puesto que los individuos ajustan sus actitudes y comportamientos a cada situación, pero al mismo tiempo no pierden su esencia personal/individual.
- Como anotación de interés es importante remarcar que pese existir cada vez más argumentos a favor de la perspectiva interaccionista, la mayoría de las investigaciones de este carácter suelen decantarse de forma sutil por alguno de los anteriores enfoques. En consecuencia pueden aparecer perspectivas interaccionistas con tendencia al disposicionalismo o bien perspectivas interaccionistas con tendencia al situacionalismo (Rodríguez Batista, K., 2017).

Conviene subrayar que debido al objetivo de este trabajo que **es conocer los factores que pueden influir en la mejora de la satisfacción laboral** de los empleados/as en el sector de la moda, se hará uso de un **enfoque interaccionista**, puesto que la finalidad es dar con todas las opciones posibles que ayuden a la mejora de esta satisfacción laboral englobando tanto las dependientes como no dependientes de la persona.

### 1.3 Determinantes en la satisfacción laboral

La satisfacción laboral se encuentra influenciada por factores que determinan el nivel de satisfacción de un trabajador/a, tales como la empresa, los compañeros, condiciones de trabajo, perspectivas de promoción, nivel de estabilidad, desarrollo personal, entre otros. Estos factores se denominan determinantes.

En este sentido la satisfacción laboral se verá influida por múltiples determinantes, entre los que destacamos:

- **Flexibilidad.** Basándonos en una encuesta realizada en 2018 el 76% de los empleados/as seleccionan la flexibilidad horaria como el **mejor incentivo**, puesto que permite una mejor **conciliación de la vida familiar y la vida laboral**. Además reduce los costes, el tiempo y aumenta la productividad (Redacción RRHH Digital, 2019).
- **Planes de desarrollo y formación.** Es importante que las organizaciones opten por proporcionar formación y planes de carrera con la finalidad de que sus trabajadores/as se sientan realizados en este aspecto. De este modo pueden continuar aprendiendo y creciendo profesionalmente (Redacción RRHH Digital, 2019).
- **Cultura y valores de la empresa.** El hecho de que la organización fomente una cultura y muestre unos valores definidos y claros ayuda a que el empleado/a adquiera mayor compromiso con la empresa, aumentado de este modo su satisfacción (Redacción RRHH Digital, 2019).
- **Reconocimientos y beneficios.** El reconocimiento es un factor sencillo y que tiene como resultado una gran satisfacción en los trabajadores/as. Este reconocimiento mejora el **compromiso** y, por ende, **la satisfacción laboral** (Martínez Barral, P., 2019). En otras líneas los beneficios pueden ser varios tales como seguros médicos, servicios de guardería, dispositivos electrónicos de empresa, programas de *wellness*, entre otros, que variarán en función de los **valores** y la **filosofía** de cada organización (Oliver, R., 2016).
- **Calidad y liderazgo.** El liderazgo es **fundamental** en cualquier empresa pues debemos tener en cuenta que puede provocar desde el efecto más motivador hasta el de máxima frustración. Por ello es relevante contar con líderes que muestren **preocupación real por sus equipos**, aseguren un **ambiente de trabajo confortable** y, además, proporcionen las herramientas necesarias para la **mejora** y el **crecimiento personal** de cada empleado/a atendiendo a sus **metas y necesidades** concretas con el objetivo de lograr **motivación y mejores resultados** (Fernández, T., 2020).

Todos estos aspectos pueden ayudar a que los **empleados/as** sientan un **mayor grado de satisfacción laboral**. Luego bien siempre debemos tener en consideración que en estos determinantes influirá el criterio individual de cada persona. El ideal sería que las organizaciones contemplaran todos, si bien es cierto hemos de ser conscientes de que no todas las empresas tienen los mismos recursos por lo que sería conveniente conocer las preferencias de los trabajadores/as y aplicar varios de estos determinantes para aumentar el margen de satisfacción laboral.

## 2. Repercusión de la satisfacción laboral en el empleado

En el presente apartado se tiene por finalidad profundizar en dos factores en los que incide de forma directa la satisfacción laboral. Estos son: el **compromiso organizacional** y la **salud del empleado/a**. Pues dependiendo de si el trabajador/a se siente satisfecho, en mayor o menor medida, o insatisfecho en términos laborales, se observan diferencias respecto el grado de compromiso que presenta con la organización. En este sentido también observaremos como el factor de la insatisfacción laboral puede provocar consecuencias negativas para la salud de los empleados/as, especialmente aquellas relacionadas con la **salud mental**.

### 2.1 Compromiso organizacional

El compromiso organizacional se define como el **grado de identificación con los valores y sentido de pertenencia que un empleado/a tiene con la empresa**, por lo que una de las tareas más importantes de la organización es la gestión de este compromiso (Martínez, S., 2016). Este viene intrínsecamente relacionado con el bienestar subjetivo, que Según Diener (1984), en afectos positivos surgen de la satisfacción por los logros alcanzados o bien por la obtención de reconocimiento, o en afectos negativos, como la infelicidad o, por ejemplo, la molestia de recibir una crítica (Fonseca Herrera, J.MG., y Cruz Torres, C.E, 2019).

De modo que la relación entre la empresa y el trabajador/a es vital para que se de un correcto rendimiento y funcionamiento. Dependiendo del compromiso con la organización se distinguen tres tipos de empleados/as (Fernández, T., 2020):

- **Lovemarks**. Son aquellos trabajadores/as especialmente comprometidos con la empresa debido a la grata experiencia laboral.
- **Convertibles**. Son empleados/as que no se encuentran en un nivel de compromiso tan elevado como los anteriores, luego bien podrían llegar a estarlo si su experiencia laboral mejora.
- **Desenganchados**. No están nada comprometidos con la organización y no lo estarán salvo que se realice una gran actuación para ello.

En cuanto a los componentes del compromiso organizacional, el **modelo de Meyer y Allen** (1991) considera que es una actitud multidimensional que distingue tres tipos (Fernández, T., 2020):

- **Compromiso afectivo**. Hace referencia a los vínculos emocionales que los empleados/as han creado con la empresa. Están orgullosos de pertenecer a la organización.



- **Compromiso de continuación.** Se refiere a los lazos establecidos resultantes del apego de carácter material. Pues el trabajador/a está vinculado con la organización porque ha invertido tiempo, esfuerzo, e incluso, dinero en la empresa por lo que dejarla sería perderlo todo.
- **Compromiso normativo.** Esta última dimensión tiene que ver con el sentimiento individual de obligación de permanecer en la empresa. Es propio del empleado/a con origen en los valores inculcados (Dávila de León, C., y Jiménez García, G., 2014).

## 2.2 Repercusión de la satisfacción laboral en la salud del empleado/a

La baja satisfacción laboral en el trabajo, según expertos de la Universidad de Ohio (USA), acaba repercutiendo en la salud mental a partir de los cuarenta años. Esta Universidad llevó a cabo un estudio en el que se dividieron los/las participantes -6.432 estadounidenses- en cuatro grupos: satisfacción en el trabajo baja, satisfacción en el trabajo alta, satisfacción alta que disminuyó con el paso del tiempo y satisfacción baja que mejoró con el transcurso del tiempo. El 45% de los/las participantes afirmó que su satisfacción laboral siempre había sido baja, un 23% estaba satisfecho pero con el paso del tiempo dejó de estarlo, el 15% afirmó que siempre había estado satisfecho y un 15% logró su satisfacción laboral con el transcurso del tiempo (Redacción EuropaPress, 2016).

Se observó que el grupo que no tenía satisfacción desde su inicio presentaba niveles más elevados de depresión, problemas en el ciclo del sueño, preocupación excesiva y, de forma general, más afectaciones a nivel emocional. Luego bien, las personas del grupo que fue perdiendo su satisfacción laboral padecían problemas frecuentes para conciliar el sueño y preocupación excesiva, sin embargo no se observó un impacto destacable respecto la depresión y problemas emocionales. Los otros dos grupos no mostraron ninguno de los problemas referidos en el presente párrafo (Carvajal, R., 2017).

Se determinó que la salud mental se observa mucho más afectada que la salud física, si bien es cierto que las personas del grupo de baja satisfacción y las que fueron alcanzando una pero satisfacción laboral con el transcurso del tiempo evidenciaron también una peor salud en general, reflejándola en dolores de espalda y resfriados frecuentes. En otro sentido, aunque no hay indicios que lo demuestren no se descarta que la baja satisfacción laboral tenga como consecuencia el desarrollo de problemas físicos, como por ejemplo un aumento del nivel de ansiedad puede acarrear problemas cardiovasculares (Carvajal, R., 2017).

Para contrarrestar esta posible afectación a la salud de los empleados/as, algunas organizaciones para contribuir en la mejora del bienestar de sus trabajadores/as con el objetivo de mejorar su satisfacción laboral y, a su vez, su motivación y productividad, además de tomar medidas que favorecen la conciliación laboral, la formación y otros determinantes ya indicados



anteriormente, también **incentivan un estilo de vida saludable** mediante prácticas deportivas y la facilitación de la alimentación sana en el trabajo. Así como **promueven la salud laboral** ofreciendo cursos para **aprender a manejar el estrés**, cursos de técnicas de relajación, entre otras herramientas (Garrido, I., 2017).

Por lo que podemos afirmar que invertir en acciones que tengan por finalidad la mejora tanto de la salud física como de la salud mental de los empleados/as aporta grandes **beneficios a las empresas** y, en su contraposición, no hacerlo multiplica por cuatro el riesgo de fuga de talento. La salud laboral engloba los salarios dignos, la conciliación de la vida laboral y la vida familiar, el clima laboral, la motivación y la participación en la empresa, así como el entorno de trabajo (ergonomía, espacios, entre otros) y el bienestar psicoemocional (parte espiritual y parte social) (Carvajal, R., 2017).

### 3. Satisfacción y moda

Para hablar de la relación entre el sector de la moda y la satisfacción laboral es relevante conocer su estado actual, centrándonos en un concepto tan importante como es la **motivación laboral**. También se debe considerar la **calidad en el empleo**, así como las consecuencias de esta, y la **gestión humana** con la finalidad de aproximarnos a las condiciones laborales de los empleados/as del sector y, de esta forma, plantear cuáles son los **factores que podrían mejorar o aumentar la satisfacción laboral**.

#### 3.1 Calidad del empleo

El sector de la moda comprende todas las posiciones laborales que surgen de su propia actividad desde dependientes/as, diseñadores/as, *buyers*, técnicos/as de calidad, patronistas, etc. Por ello es importante considerar que dentro de este sector debemos englobar tanto los hangares de diseño, oficinas centrales y tiendas físicas. Respecto las oficinas centrales se van a considerar únicamente las posiciones relacionadas de forma directa con el sector de la moda las cuales son, por ejemplo, Country Manager, Brand Manager, Wholesales Directors, etc. Excluyendo también la vertiente industrial y producción de prendas, puesto que actualmente las multinacionales, en mayor medida, tienen este aspecto externalizado a países como Tailandia, Marruecos, Myanmar o Vietnam, entre otros. Por lo que resulta complicado, más adelante, tomar muestras en cuanto satisfacción laboral de estas posiciones de carácter industrial.

El sector de la moda refleja su **importancia en la economía española** respecto la **generación de empleo**, pues en 2019 generó un 4%. Actualmente en España los principales grupos de moda dan empleo a un total de 218.491 personas, según una estadística realizada por Statista (Redacción Statista, 2020).

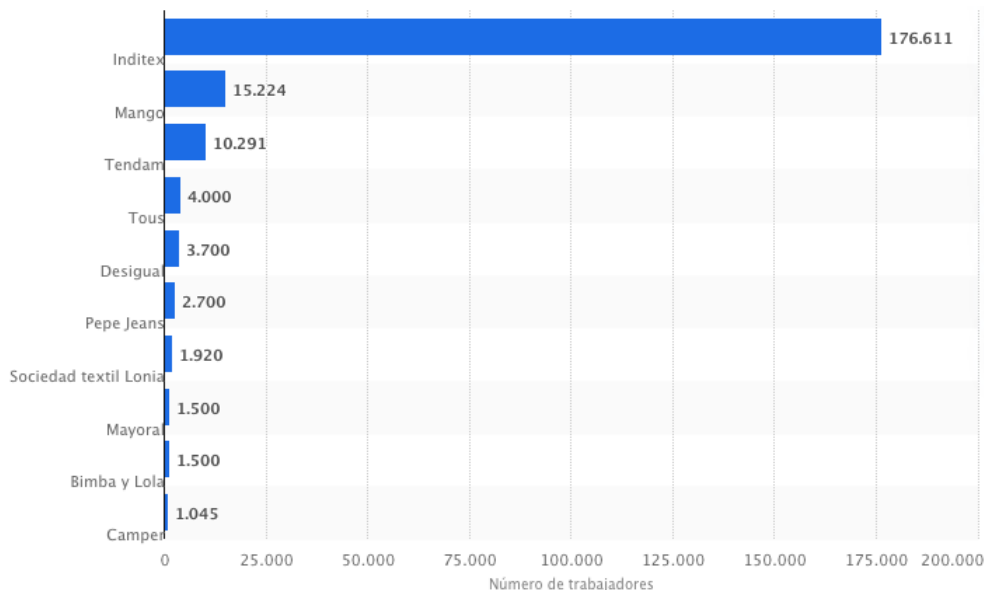


Figura 2: Número de trabajadores de los grupos de negocio españoles de la moda (Redacción Statista, 2020).

Según Cabrera (2019), Director de Michael Page y Page Personnel – Retail division, la retribución en el sector retail y textil varía en función de la posición que se ocupa pudiendo oscilar el salario bruto anual desde 180.000 euros en posiciones como Directores de Compra y de Diseño hasta los 18.000 euros de un Sales Assistant (Cabrera, V., 2019).

Director/a de diseño, compra y producto 240.000-300.000K			
<b>Director/a Creativo</b> 90.000-180.000K ↓ <b>Diseñadores/as</b> 30.000-50.000k	<b>Product Manager</b> 80.000-140.000K ↓ <b>Buyers</b> 30.000-40.000k	<b>Director/a Producto y Patronaje</b> 50.000-100.000k ↓ <b>Patronaje y confección</b> 18.000-35.000k	<b>Director/a de Calidad</b> 50.000-100.000k ↓ <b>Técnicos/as de calidad</b> 18.000-35.000k

Figura 3: Tabla salarial del área de diseño, compra y producto (Hangar de Diseño).

Country Managers/Retail Managers/Wholesale Directors/Human Resources Manager 70.000-140.000K		
<b>Brand Manager</b> 50.000-90.000K	<b>Assistant Human Resources Manager</b> 45.000-65.000k	<b>District Manager</b> 35.000-60.000K
↓	↓	↓
<b>Area Manager</b> 45.000-65.000k	<b>Associate Human Resources</b> 35.000-60.000k	<b>Store Manager</b> 30.000-50.000K
		↓
		<b>Assistant Store Manager/Visual/Floor Manager/Operation Manager</b> 18.000-30.000k
		↓
		<b>Sales Assistant/Operation Assistant</b> 18.000-26.000k

Figura 4: Tabla salarial del área venta y operaciones (Oficinas y tiendas físicas).

Si tomamos el salario bruto anual como un factor de calidad del empleo observamos que se produce una diferencia notoria entre las posiciones de dirección y los puestos de trabajo más bajos en la jerarquía de empresa como serían los de Sales Assistant y Operation Assistant. Si bien es cierto el sueldo no es el único factor para valorar la calidad del empleo pues debemos atender a otros como la conciliación, el volumen de trabajo, la motivación o el reconocimiento. En los siguientes apartados se refieren las consecuencias de una baja calidad del empleo, siendo estas las quejas, la desmotivación y la fuga de talento.

### 3.1.1. Quejas

Las quejas son una **respuesta activa por parte de los empleados/as insatisfechos** cuando observan que sus expectativas laborales no se cumplen. Los principales causantes de la aparición de quejas como respuesta a la situación laboral son (Eaprogramas.es, 2018):

- **Exceso de trabajo.** La alta carga de responsabilidades y deberes en el puesto de trabajo conllevan el aumento del impacto que estas tienen en el trabajador/a pudiendo llegar a afectarle psicológica y físicamente.
- **Conciliación laboral.** Un gran número de empleados/as muestran conflictos a la hora de compaginar su vida personal y laboral cuando tienen hijos/as, por ejemplo en los periodos de vacaciones escolares, o personas dependientes a su cargo.
- **Salario.** Es una de las variables que más conflictos muestra, puesto que es el motivo por el que las personas trabajan, es la contraprestación más buscada. Por este motivo cuando el nivel del sueldo no coincide con las expectativas, la insatisfacción de los trabajadores/as crece y con ella aparecen las quejas y protestas. Dentro de esta categoría también debemos considerar las comunes quejas por la equidad de salarios

entre personas que llevan mucho tiempo en la empresa y la diferencia de estas con las personas de reciente ingreso.

- **Falta de reconocimiento.** Por último, cuando los empleados/as realizan las tareas asignadas con éxito y sus resultados son positivos esperan obtener un cierto reconocimiento, tanto por parte de los compañeros/as como por sus superiores. Este reconocimiento se torna fundamental para que los trabajadores/as se sientan útiles y valorados, por lo que la ausencia de este puede derivar en desmotivación y falta de interés repercutiendo ello en su rendimiento y, por ende, afectar a la productividad de la empresa. En este sentido es relevante abrir canales de comunicación tanto entre los empleados/as del mismo nivel así como con los superiores y subordinados. Una comunicación fluida y fácil generará una mayor confianza.

Según un estudio realizado por **Joya Misra y Kyla Walters** de la Universidad de Massachusetts-Amherst (Room, R., 2018), la mayor parte de trabajadores/as del sector de la moda reconoce que su empleo no es bueno, aún considerando algunas ventajas como descuentos de compra en los artículos de la propia marca. Las **principales quejas** se refieren al sueldo, la falta de comunicación con sus superiores, la exigencia en presentar siempre una buena imagen y la ausencia de flexibilidad horaria para compatibilizar vida laboral y vida personal (G. Barnés, H., 2016).

### 3.1.2 Desmotivación

La desmotivación es un sentimiento que nace dentro del empleado/a, por lo que no es completamente controlable por la empresa y por ello requiere de una mayor atención. Las organizaciones pueden intentar **reducir la desmotivación** atendiendo las necesidades de sus trabajadores/as, ofreciendo las condiciones que requieran y escuchando sus sugerencias.

En este sentido el **grado de motivación** de cada persona no es directamente proporcional al valor de aquello que lo provoca, sino que es la importancia que le da el empleado/a que lo recibe la que determina la fuerza o el nivel de motivación. Según García-Allen, J. (2018) podemos distinguir ocho fuentes motivacionales:

- **Motivación intrínseca.** Es aquella relacionada con nuestros deseos e impulsos internos. Está dirigida a explorar, aprender y a obtener recompensas satisfactorias como el placer, la tranquilidad o la felicidad.
- **Motivación extrínseca.** Tiene su origen fuera de nosotros, ya que viene inducida por nuestro medio. Se define como aquellos impulsos y elementos del exterior que elevan nuestra motivación y dirigen los actos hacia la persecución de un estímulo externo positivo como premios, salario o aceptación social.
- **Motivación positiva.** Hace referencia a la búsqueda de una recompensa positiva.

- **Motivación negativa.** En contraposición al anterior tipo, en este caso, las acciones originadas por la motivación están dirigidas a evitar un estímulo negativo como el dolor o el fracaso.
- **Motivación personal o primaria.** Es puramente intrínseca y se caracteriza por el hecho de que la recompensa está dirigida a satisfacer una necesidad propia de la persona como bienestar o placer.
- **Motivación social o secundaria.** La motivación intrínseca está dirigida a lograr el bienestar a través de los demás. Es más compleja de analizar, puesto que las recompensas son difíciles de medir. Podemos destacar la sensación de seguridad, el respeto, el sentimiento de pertenencia o el reconocimiento social.
- **Motivación centrada en el ego.** Es el impulso que nace de nuestro cuerpo y nos permite mantener un cierto ritmo de actividad física o un cierto nivel de atención. Se aplica especialmente en actividades deportivas o estudios.
- **Motivación centrada en la tarea.** Por último, este tipo de motivación se define como las ganas que una persona tiene de mejorar y de progresar en un campo concreto de nuestras vidas como lo es la vida laboral. Está centrada en la busca del progreso a largo plazo (Pradas Gallardo, C., 2018).

### 3.1.3 Fuga de talento

El **Capital Humano** de una organización es una pieza indispensable para el éxito de esta, pues las personas son el capital principal que poseen las habilidades que generan acción dentro de la empresa. Por este motivo la pérdida de ese talento deriva en una situación que complica la productividad de las organizaciones (Báez, N., 2013). Se debe agregar que la fuga de talento supone para las empresas una pérdida económica de hasta un 20% del salario anual del trabajador fugado (Navarro, E., 2020).

Por este motivo es relevante que las organizaciones implementen **acciones para evitar la fuga de talento** y, por ende, obtener un mayor beneficio. En base a un estudio realizado por FORBES (2015) se sugieren los siguientes incentivos para hacer frente a la pérdida de capital humano (Matesanz, V., 2015):

- **Flexibilidad laboral** que permita compaginar la vida laboral con la vida personal, pues cada vez son más las empresas que instauran este modo de organización, por lo que puede ser un determinante para abandonar el puesto de trabajo.
- **Reconocimiento.** Se deben reconocer los logros de los empleados/as a través de bonificaciones, posibilidades de promoción, respeto, etc.
- **Incentivos.** Encaminados estos a hacer sentir más a gusto a los trabajadores/as en sus lugares de trabajo. Tales como una cultura empresarial adecuada, actividades complementarias o actividades que fomenten la cohesión entre los compañeros/as.

- **Promoción y crecimiento.** Ofrecer oportunidades reales de crecimiento y evolución dentro de la propia organización, implementando planes de carrera específicos para cada empleado/a, proyectos concretos, etc.
- **Liderazgo positivo.** Finalmente, se ha considerado que uno de los factores que más influye para evitar la pérdida de capital humano es contar con líderes a la altura de las necesidades de los trabajadores/as, especialmente con cualidades como empatía, motivación, *coaching*, etc.

### 3.2 Gestión humana en el sector de la moda

El sector de la moda se caracteriza por ser altamente cambiante, ya que cada año debe reinventarse siguiendo las tendencias del momento. En este sentido los **departamentos de recursos humanos** de las organizaciones también buscan reinventarse a través de nuevos métodos de gestión humana como el *coaching* (Pernas, A., 2019).

Según el informe elaborado por Watch&Act (2019), las próximas tendencias en gestión humana del sector se basarán en dos ejes de acción fundamentales: la **humanización organizativa** y el **liderazgo colectivo**. Como señala Fernando Rodríguez (2019), CEO de la consultora, para alcanzar la eficiencia y productividad, así como una personalización adaptada a los intereses de los empleados/as, es imprescindible que las empresas apliquen sus políticas de gestión de personal basándose en estos dos ejes indicados (M. Varela, P., 2019).

Como respuesta a ello surge una **gestión centrada en las personas**, en la que la organización debe fomentar la capacidad creativa e innovadora de sus trabajadores/as, puesto que el capital humano es el principal motor para **la productividad y la competitividad**, además de favorecer su adhesión a un propósito o proyecto conjunto. Consecuentemente se establecen las siguientes claves para obtener esta gestión (M. Varela, P., 2019):

- **Humanización corporativa.** Se entiende como una cultura corporativa que prioriza el bienestar de las personas.
- **Engage leader.** Los líderes del equipo deben ser empáticos y comprometidos, teniendo en cuenta a los empleados/as para la toma de decisiones. Además, se ha de caracterizar por ser inclusivo.
- **People Analytics.** Aplicar herramientas de big data y analítica a los procesos de gestión del talento de la compañía con el objetivo de conocer, entender y predecir con rapidez situaciones y contextos cambiantes. Estos análisis permitirán medir la productividad de los equipos y adaptar la gestión a los mismos.
- **Gig Economy.** Destacar dentro de este sistema de trabajo la flexibilidad de los profesionales, desde el punto de vista de horarios, así como de organización de proyectos y coordinación de equipos.

- **Nuevos procesos.** Se han de introducir nuevos formatos, plataformas y tecnologías que aporten flexibilidad e inmediatez y se adapten a las necesidades concretas de cada persona o equipo.
- **Diversidad.** Como ya veníamos indicando, la cultura empresarial se orienta a potenciar la diversidad en todos sus ámbitos, haciéndola efectiva mediante la aplicación de medidas reales de inclusión para lograr condiciones de igualdad entre sus trabajadores/as.
- **Employee Advocacy.** Potenciar la sensación de pertenencia a la organización por parte de los empleados/as, ya que son quienes mejor representan la marca.
- **Hipertransparencia.** Crear canales eficaces de comunicación interna que permitan fluir la información tanto vertical como transversalmente, favoreciendo de esta forma la agilidad en recoger la voz del trabajador/a y responderle.
- **Microlearning.** Por último, también se resalta la apuesta por modelos de aprendizaje basados en contenidos ligeros que favorezcan la actualización de los empleados/as y les ayuden a adaptarse a los cambios.



## Metodología

### *Procedimiento*

Con el objetivo de poder dar respuesta tanto a la proposición principal como a las secundarias se han llevado a cabo diferentes actuaciones para averiguar que factores pueden mejorar la satisfacción laboral y las preferencias de los empleados/as que trabajan en el sector de la moda desde un enfoque **interaccionista**, puesto que nos es de interés abarcar las distintas medidas posibles respecto la gestión humana, independientemente de que dependan de la persona o de la situación.

En primer lugar se ha cuantificado el nivel de satisfacción o insatisfacción laboral entre los trabajadores/as del sector de la moda a través de la **Overall Job Satisfaction Scale** (Warr, Cook, Wall, 1979). La escala cuenta con 15 ítems, que se dividen en **7 factores intrínsecos** y **8 factores extrínsecos**. Los factores intrínsecos (preguntas 2, 4, 6, 8, 10, 12 y 14) refieren aspectos tales como el reconocimiento por el trabajo o el contenido de las tareas, y los factores extrínsecos (preguntas 1, 3, 5, 7, 9, 11, 13 y 15) tratan la satisfacción laboral en cuanto al horario, a la remuneración o el modo en que la empresa está gestionada. Esta escala nos permite conocer la **respuesta afectiva al contenido del trabajo**, pues nos faculta para saber cómo es la experiencia de los empleados/as ante su empleo, en este caso, en el sector de la moda. Las teorías explicadas en el punto 1.2 del marco teórico, especialmente la Teoría de Herzberg y la Jerarquía de las Necesidades Humanas de Maslow, nos facilitaran la comprensión de los resultados de la escala y su análisis.

La *Overall Job Satisfaction Scale* permite la obtención de tres puntuaciones distintas: **satisfacción general, satisfacción intrínseca y satisfacción extrínseca**. La puntuación total es entre 15 y 105, **a mayor puntuación, mayor satisfacción**.

En segundo lugar se plantea una lista de **15 ítems relacionados con los aspectos determinantes de la satisfacción laboral en el sector de la moda**, tales como la conciliación, formación o reconocimiento. Las personas deben puntuar según sus prioridades, siendo 1 la menor y 5 la mayor, se ha de puntuar tres veces con la misma puntuación, pues habrá tres 1, tres 2, tres 3, tres 4 y tres 5. A través de esta lista de ítems se pretende conocer las preferencias de los empleados/as respecto las diversas estrategias posibles en la gestión humana.

El listado de enunciados referentes a las diferentes estrategias de gestión humana se ha llevado a cabo a través de la búsqueda de referencias bibliográficas, que han sido analizadas de forma exhaustiva con la finalidad de extraer las **principales medidas** que según **diversos artículos y**

**estudios de profesionales en el sector** se utilizan en las organizaciones para conseguir un alto nivel de satisfacción laboral en sus empleados/as.

A este listado de 15 ítems se le añade una pregunta con dos subpreguntas respecto **la percepción de la temporalidad en el empleo**. El objetivo de la pregunta es conocer si la persona considera que trabaja en el sector de la moda de manera temporal o si lo considera como un empleo a largo plazo. En el supuesto de que el sujeto conteste que es un trabajo temporal, la subpregunta pretende conocer el motivo de la temporalidad, mientras que si contesta que es a largo plazo, la subpregunta busca saber si se ha planteado cambiar de empresa, por ejemplo, por presiones internas o una carga de trabajo alta.

La *Overall Job Satisfaction Scale*, el listado de ítems y la pregunta final se han recogido en un formulario Google para que las personas contesten a los **tres ítems**, además de conocer el grado de **satisfacción laboral**, también tendremos acceso a las **preferencias/prioridades en la gestión humana** y al **sentido de temporalidad** de su empleo. Previamente se han incluido cuestiones básicas como género, rango de edad, nivel de estudios, puesto de trabajo (en relación con las tablas salariales del punto 3.1 “calidad del empleo” del marco teórico) y tipo de empresa.

Con la finalidad de completar los resultados de las muestras obtenidas, se han llevado a cabo **cuatro entrevistas a personas que trabajan en distintos puestos dentro del sector de la moda**. La formulación de las preguntas se ha realizado tomando como base la literatura examinada en la parte teórica de la presente investigación en cuanto tendencias de la gestión humana en el sector de la moda, así como los ítems valorados por la *Overall Job Satisfaction Scale* y la Escala de preferencias. Las personas entrevistadas ocupan los siguientes puestos de trabajo en multinacionales del sector:

- Director de patronaje
- Diseñador
- Floor Manager
- Store Manager

Los **determinantes de la satisfacción laboral** que se han abordado en las entrevistas son aquellos referentes a las posibilidades de promoción interna y desarrollo profesional, adecuación del puesto de trabajo y herramientas, fomento del *employee advocacy*, conciliación, comunicación y valores de la organización.

Por último, se ha llevado a cabo una búsqueda de otras **organizaciones con políticas ejemplares en la gestión humana** con el objetivo de poder analizar cuáles de estas podrían ser aplicadas considerando las características del sector de la moda. La finalidad de esta comparativa es buscar empresas que puedan inspirar la creación de nuevas estrategias que mejoren la satisfacción laboral de los empleados/as en este sector.

### Participantes

En cuanto a los datos generales esta escala ha sido contestada por **120 sujetos**, 75 mujeres y 45 hombres, que trabajan en el sector de la moda. **Predominando el sexo femenino con un porcentaje de 62,5%** frente al 37,5% del sexo masculino.

En el siguiente gráfico se puede observar que la encuesta ha sido contestada por personas de **distintas franjas de edad** predominando la franja de entre 26 y 35 años (45 personas).

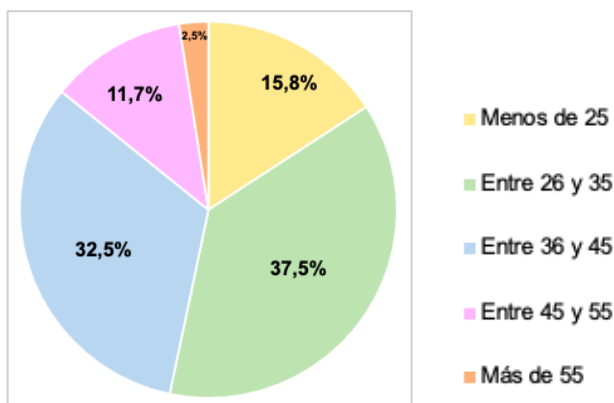


Figura 5: Edad de los sujetos.

Por otro lado, si se observa el **nivel de estudios** se puede comprobar que el porcentaje más elevado reside en las personas que tienen estudios universitarios que corresponde a un 38,3% (46 personas). Además, si se observan el resto de los porcentajes se puede concluir que la mayoría de los/las participantes tienen algún tipo de formación, incluso de máster, posgrado o MBA con un 32,5% (39 personas).

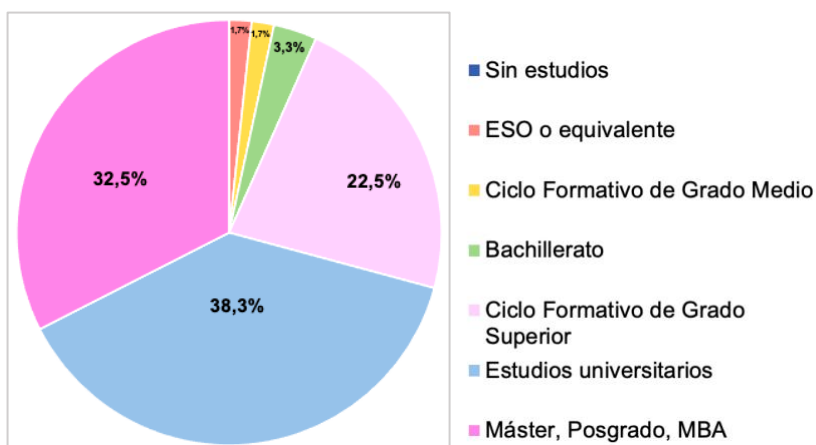


Figura 6: Nivel de estudios de los sujetos.

Respecto al **puesto de trabajo** se puede observar que un 25% (30 personas) ocupan el puesto de sales assistant/operation assistant, luego bien las conclusiones a las que se llegue con este

estudio probablemente no sean significativas en cuanto al oficio de sales assistant/operation assistant, puesto que hay una gran diversidad de respuestas entre los puestos de trabajo planteados en la encuesta. A continuación se muestran dos gráficas, una referente al área de diseño, compra y producto, pues serían aquellos puestos de trabajo ubicados en el **hangar de diseño**, y otra que indica el área de oficinas, venta y operaciones observando los puestos de trabajo en **tiendas físicas y oficinas**.

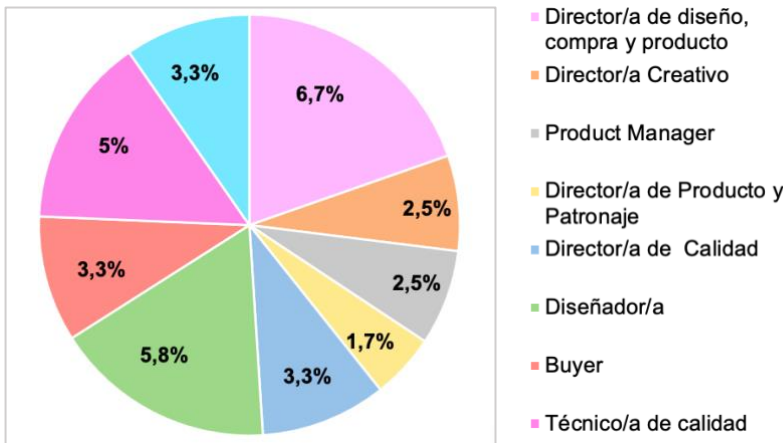


Figura 7: Puestos de trabajo en el Hangar de Diseño.

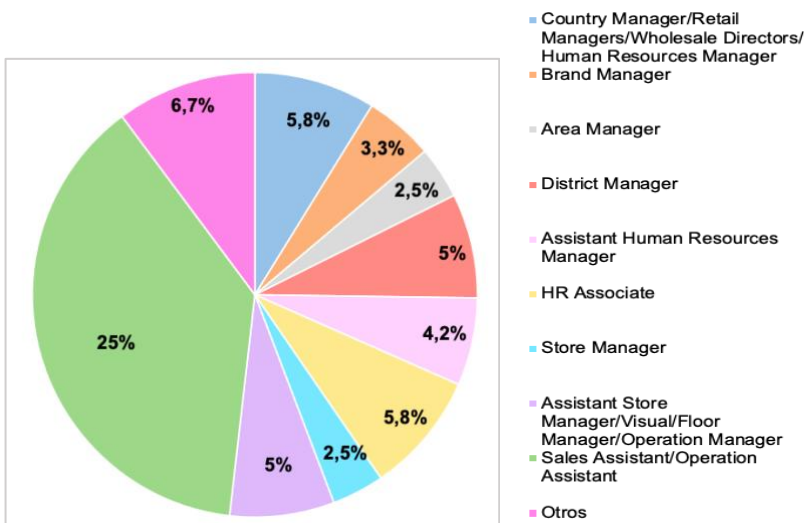


Figura 8: Puestos de trabajo en tiendas físicas y oficinas.

Por último, en cuanto a datos generales, la encuesta ha sido contestada por personas que trabajan en **diferentes tipos de empresa**, predominando con un 95% (114 personas) la gran empresa frente la pequeña y mediana empresa con un 5% (6 personas). En este sentido debemos considerar que actualmente en el entorno europeo se encuentran tres grandes grupos empresariales líderes en el sector de la moda, estos son: H&M, Inditex y Mango, los cuales a su vez tienen diferentes marcas.

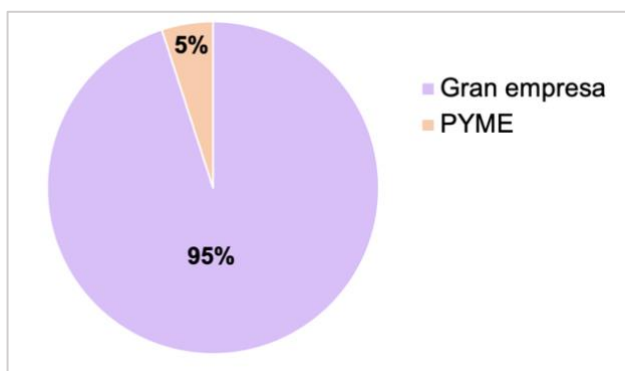


Figura 9: Tipo de empresa.

## Resultados

### Resultados en base al formulario

Según el análisis de los resultados de la *Overall Job Satisfaction Scale* se puede definir la media de satisfacción de las personas que han participado en el presente estudio. Los valores de **satisfacción general** pueden oscilar entre 15 y 105, contra más elevado sea el valor mayor será la satisfacción.

Tabla 1: Valores de la satisfacción general.

Muy insatis.	Insatis.	Mod. Insatis.	Ni satis., ni insatis.	Mod. Satis.	Satis.	Muy satis.
1 – 15	16 – 30	31 – 45	46 – 60	61 – 75	76 – 90	91 – 105

En este caso la media de satisfacción general da como resultado **67,93** por lo que según los valores de la Tabla 1 podemos afirmar que la satisfacción laboral de los empleados/as en el sector de la moda es **moderadamente satisfactoria**.

Además de la satisfacción general esta escala también permite conocer la satisfacción extrínseca e intrínseca. La satisfacción intrínseca oscila entre 7 y 49, mientras que la extrínseca oscila entre 8 y 56.

Tabla 2: Valores de la satisfacción intrínseca.

Muy insatis.	Insatis.	Mod. Insatis.	Ni satis., ni insatis.	Mod. Satis.	Satis.	Muy satis.
1 – 7	8 – 14	15 – 21	22 – 28	29 – 35	36 – 42	43 – 49

Tabla 3: Valores de la satisfacción extrínseca.

Muy insatis.	Insatis.	Mod. Insatis.	Ni satis., ni insatis.	Mod. Satis.	Satis.	Muy satis.
1 – 8	9 – 16	17 – 24	25 – 32	33 – 40	41 – 48	49 – 56

La media de **satisfacción intrínseca** del estudio da un valor de **31,5**, pues basándonos en los valores de la Tabla 2 del mismo modo que la satisfacción general estaría en el rango correspondiente a una **satisfacción moderada**. Por otro lado la media de la **satisfacción extrínseca** da como resultado **36,43** lo que indica nuevamente, siguiendo la Tabla 3, una **satisfacción moderada**.

De los resultados del estudio también se puede observar que **la satisfacción laboral general no presenta diferencias relevantes entre hombres y mujeres**.

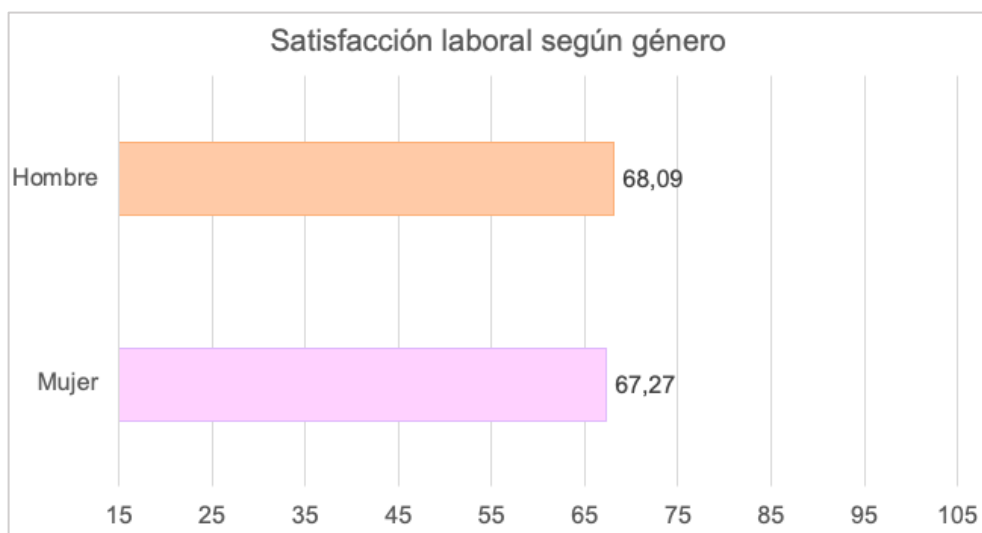


Figura 10: Satisfacción laboral según género.

Según los resultados obtenidos en los **menores de 25 años** que trabajan en el sector de la moda, que son un total de 19 personas, la mayoría trabajan de manera temporal como se observa en la Figura 12. Los principales motivos de la temporalidad son la obtención de ingresos mientras se están cursando estudios universitarios y la preparación de oposiciones del Estado.



Figura 11: Temporalidad de los menores de 25 años en el sector de la moda.

En este sentido, es importante atender el **factor de la temporalidad y movilidad de empresa**. Los participantes que han indicado que su trabajo en el sector de la moda es **a largo plazo** (87 personas), 53 de ellos se han planteado **cambiar de empresa** debido a presiones internas, alta carga de trabajo o estrés, entre otros factores. Pues se observa una alta rotación entre las empresas del sector. A continuación se muestran en la Figura 12 y Figura 13 los datos indicados.

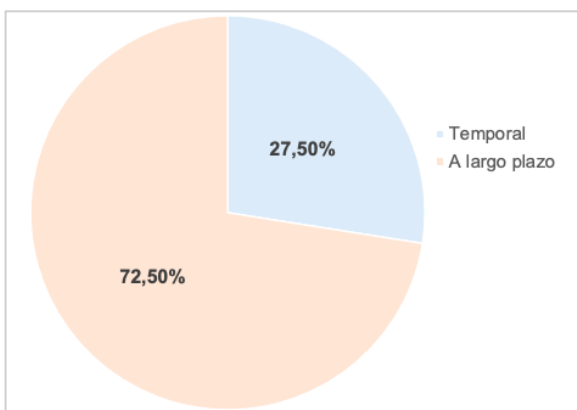


Figura 12: Temporalidad en el sector de la moda.

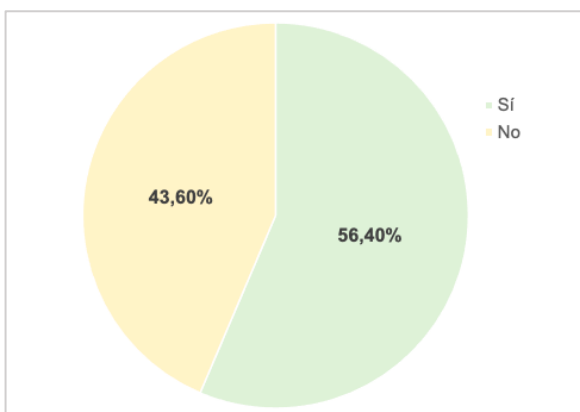


Figura 13: Cambio de empresa en el sector de la moda cuando el empleo es a largo plazo.

Por otro lado es importante tener en cuenta los diferentes valores que los/las participantes han presentado en la *Overall Job Satisfaction Scale*, puesto que es necesario conocer con que puntos reflejados en la escala están satisfechos y con cuales se sienten insatisfechos. Los participantes han valorado del 1 al 7 cada ítem reflejado en esta escala, siendo 1 muy insatisfecho y 7 muy satisfecho, por lo que a partir de 5 se considera que hay una satisfacción moderada.

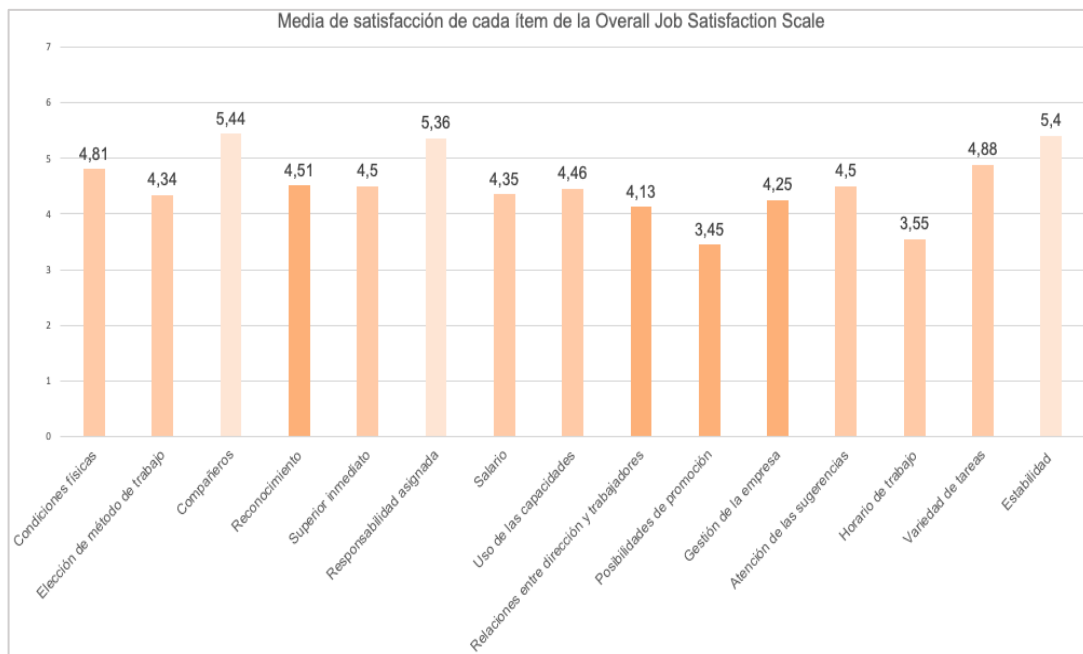


Figura 14: Media de satisfacción de cada ítem de la *Overall Job Satisfaction Scale*.

Como se puede observar la puntuación más alta se refleja en el ítem de los **compañeros/as de trabajo con un 5,44** que se traduce en un grado de satisfacción entre moderadamente satisfecho y satisfecho, mientras que la puntuación más baja se encuentra en las **posibilidades de promoción con un 3,45** que correspondería a la franja entre moderadamente insatisfechos y ni satisfecho, ni insatisfecho.

Debido a que son los dos ítems opuestos en cuanto a puntuación y que, además, tienen relevancia en el momento de contestar algunas de las proposiciones planteadas se reflejan a continuación las dos gráficas correspondientes a cada ítem.

En primer lugar, la gráfica de satisfacción laboral con relación a los compañeros/as, se puede apreciar que de las 120 personas que han participado en el estudio más de la mitad (67 sujetos) puntúan este ítem con valores de 6 y 7. Además, cabe destacar que ninguno de los participantes lo ha puntuado con valor 0 correspondiente a muy insatisfecho.



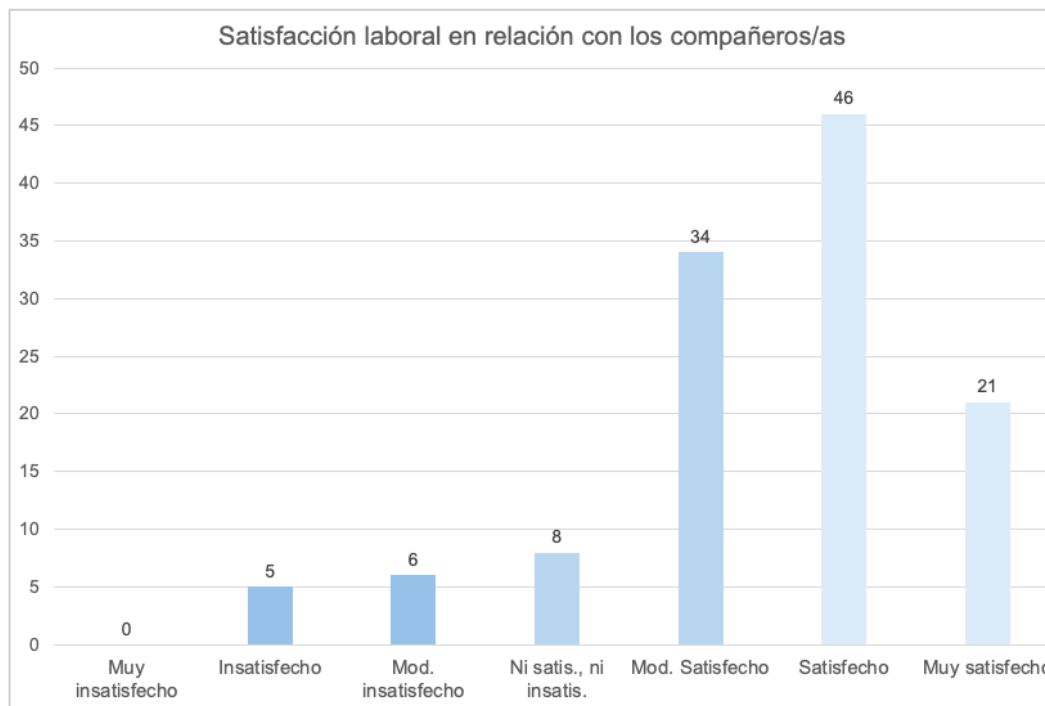


Figura 15: Satisfacción laboral en relación con los compañeros/as.

En segundo lugar, la gráfica de satisfacción laboral respecto las posibilidades de promoción, se puede apreciar que de los 70 sujetos más de la mitad (73 personas) puntúan este ítem con valores entre 1 y 3, mientras que 12 participantes muestran indiferencia en cuanto este ítem y los 35 restantes lo puntúan con valores de 5 a 7.

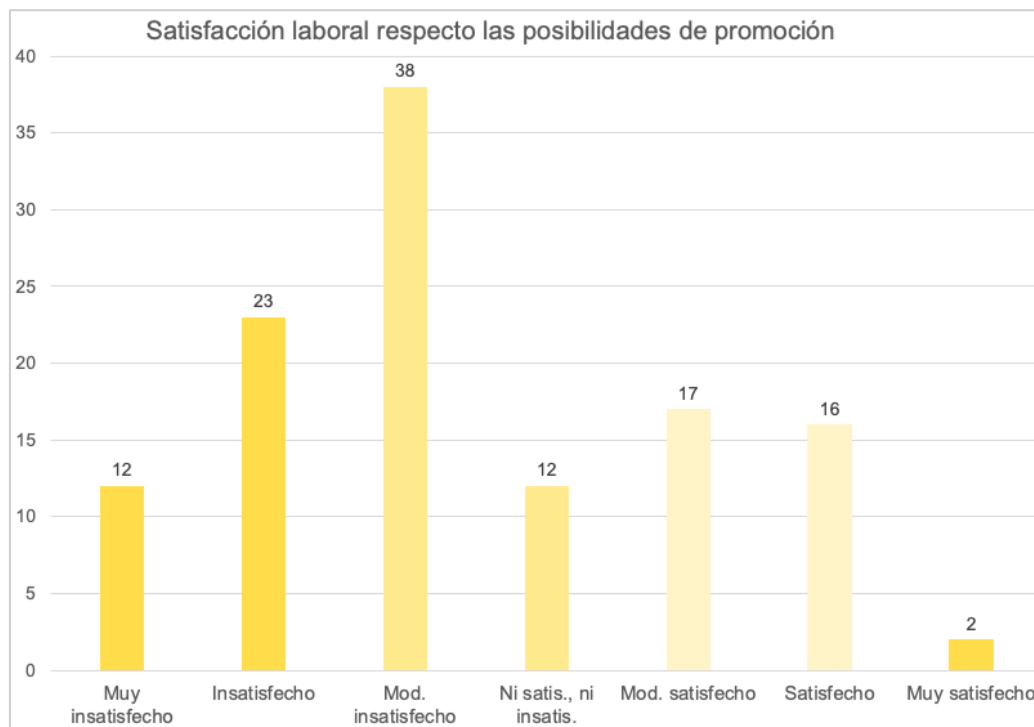


Figura 16: Satisfacción laboral respecto las posibilidades de promoción.

Los resultados presentados hasta el momento muestran la situación actual en el sector de la moda según las personas que han participado en el estudio. Luego bien, el objetivo principal es conocer cuales de las múltiples estrategias de gestión de personas consideran los/las participantes que podrían mejorar su satisfacción laboral. A continuación se muestra una tabla que presenta 15 ítems que se han considerado pertinentes para mejorar esta satisfacción, con sus respectivas puntuaciones. Se han recopilado las diferentes puntuaciones con las que ha valorado cada sujeto los ítems de modo que en la parte superior de cada casilla se presenta el número de personas que han dado ese valor al ítem en cuestión, y en la parte inferior la puntuación correspondiente en negrita que es con la que se obtendrá el total.

Tabla 4: Puntuación según cada ítem.

	x1	x2	x3	x4	x5	Puntuación total
Flexibilidad horaria para conciliar la vida laboral y la vida familiar.	10 <b>10</b>	1 <b>2</b>	6 <b>18</b>	23 <b>92</b>	83 <b>415</b>	<b>537</b>
Facilidad para poder cambiar horarios o pedir un día libre en caso de necesidad.	8 <b>8</b>	8 <b>16</b>	4 <b>12</b>	46 <b>184</b>	56 <b>280</b>	<b>500</b>
Buen salario.	6 <b>6</b>	4 <b>8</b>	9 <b>27</b>	24 <b>96</b>	83 <b>415</b>	<b>552</b>
Planes de promoción interna y desarrollo.	6 <b>6</b>	14 <b>28</b>	23 <b>69</b>	43 <b>172</b>	34 <b>170</b>	<b>445</b>
Formación para mejorar mis habilidades.	7 <b>7</b>	32 <b>64</b>	41 <b>123</b>	38 <b>152</b>	11 <b>55</b>	<b>401</b>
Formación en idiomas.	30 <b>30</b>	38 <b>76</b>	26 <b>78</b>	16 <b>64</b>	3 <b>15</b>	<b>248</b>
Identificación con la cultura y valores de la empresa.	12 <b>12</b>	45 <b>90</b>	37 <b>111</b>	9 <b>36</b>	12 <b>60</b>	<b>309</b>

Cultura empresarial orientada a la responsabilidad social corporativa en temas como medio ambiente, participación en programas de inserción laboral, etc.	25 <b>25</b>	41 <b>82</b>	30 <b>90</b>	15 <b>60</b>	7 <b>35</b>	<b>292</b>
Liderazgo positivo basado en la comunicación fluida y respeto.	7 <b>7</b>	13 <b>26</b>	34 <b>102</b>	46 <b>184</b>	23 <b>115</b>	<b>434</b>
Hipertransparencia en la Comunicación para que la información fluya tanto vertical como transversalmente.	13 <b>13</b>	39 <b>78</b>	46 <b>138</b>	11 <b>44</b>	5 <b>25</b>	<b>298</b>
Reconocimiento profesional.	9 <b>9</b>	18 <b>36</b>	37 <b>111</b>	38 <b>152</b>	21 <b>105</b>	<b>413</b>
Employee Advocacy: potenciar el sentimiento de pertenencia a través de actividades con los compañeros/as y superiores.	16 <b>16</b>	28 <b>56</b>	34 <b>102</b>	21 <b>84</b>	7 <b>35</b>	<b>293</b>
Fomento de una vida saludable incluyendo descuentos en <i>wellness</i> (gimnasios, yoga, spa, etc.).	65 <b>65</b>	25 <b>50</b>	12 <b>36</b>	4 <b>16</b>	3 <b>15</b>	<b>182</b>
Seguro médico.	83 <b>83</b>	13 <b>26</b>	7 <b>21</b>	7 <b>28</b>	6 <b>30</b>	<b>188</b>
Talleres de gestión del estrés, presión, ansiedad emocional, etc.	51 <b>51</b>	36 <b>72</b>	13 <b>39</b>	7 <b>28</b>	7 <b>35</b>	<b>225</b>

La puntuación máxima que podría obtener un ítem, en el supuesto de que los 120 participantes lo valoraran con la puntuación máxima (5 puntos) sería 600 puntos, por lo que contra más elevada sea la puntuación obtenida más valor tiene para las personas el ítem en cuestión. En este caso se puede observar que la mayor puntuación es para el ítem **buen salario**, seguido del ítem de **flexibilidad horaria** y del ítem **facilidad para cambiar horarios o pedir un día en caso de necesidad**; mientras que la menor puntuación sería para el ítem **fomento de una vida saludable, incluyendo descuentos en *wellness***, que estaría considerado dentro de las estrategias de beneficios. Para poder observar estos resultados de un modo más visual se ha creado la Figura 17 que se encuentra a continuación.

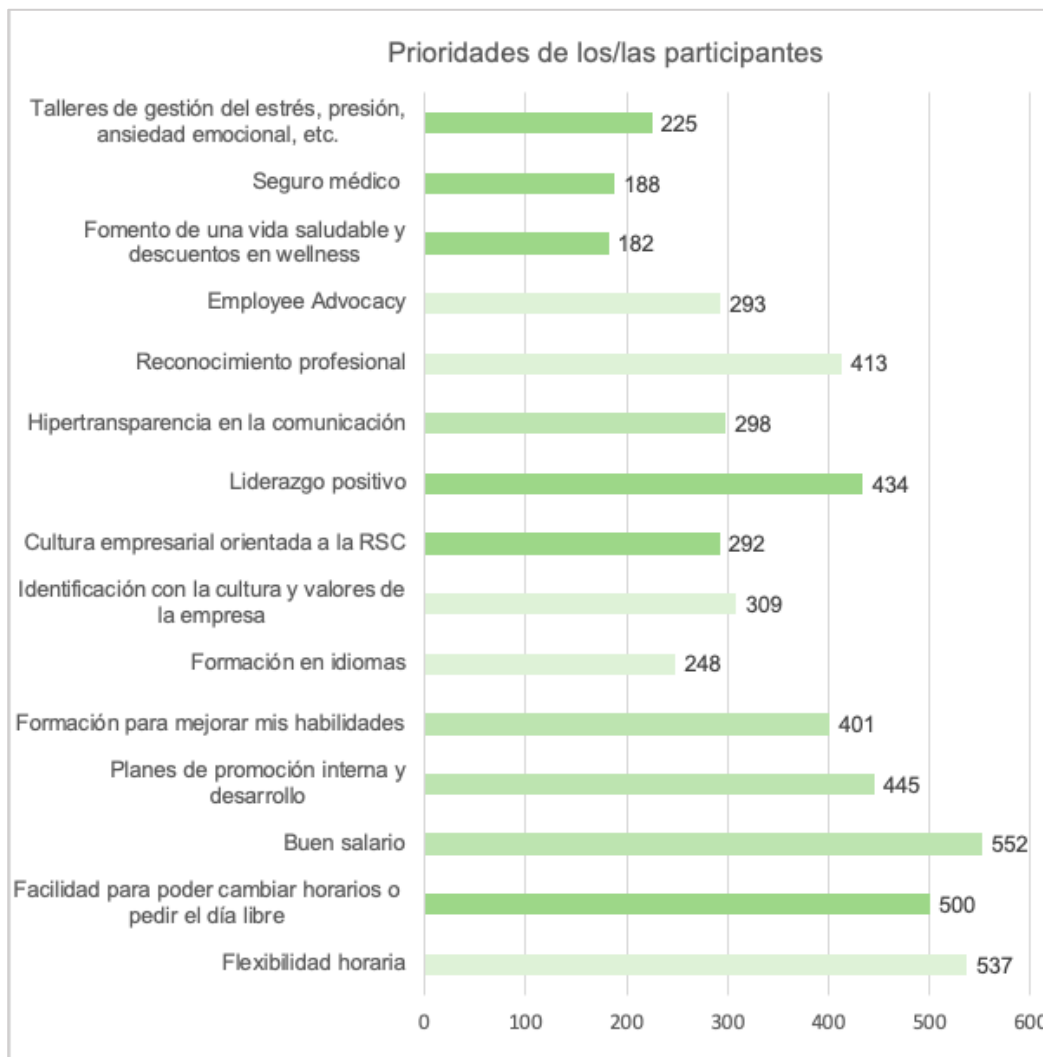


Figura 17: Prioridades de los/las participantes.

Debido a que múltiples de estos ítems hacen referencia a un mismo factor se ha realizado la siguiente agrupación para poder determinar de mejor forma las preferencias en base lo explicado en el marco teórico:

- **Flexibilidad:** flexibilidad horaria para conciliar vida laboral y la vida familiar; facilidad para poder cambiar horarios o pedir un día en caso de necesidad.
- **Formación y desarrollo:** planes de promoción interna y desarrollo; formación para mejorar mis habilidades; formación en idiomas; reconocimiento profesional; talleres de gestión del estrés, presión, ansiedad emocional, etc.
- **Liderazgo:** liderazgo positivo basado en la comunicación fluida y respeto; hipertransparencia en la comunicación interna para que la información fluya tanto vertical como transversalmente.

- **Cultura empresarial:** identificación con la cultura y valores de la empresa; cultura empresarial orientada a la responsabilidad social corporativa en temas como medio ambiente, participación en programas de inserción laboral, etc.; employee advocacy.
- **Beneficios extrasalariales:** fomento de una vida saludable, incluyendo descuentos en wellness (gimnasios, yoga, spa, etc.); seguro médico.
- **Buen salario.**

Tras esta agrupación se ha plasmado en el siguiente gráfico la puntuación que ha resultado de la media de los diferentes ítems que corresponden a cada categoría y también el porcentaje para tener un mejor concepto visual de las preferencias de los empleados/as en el sector de la moda.

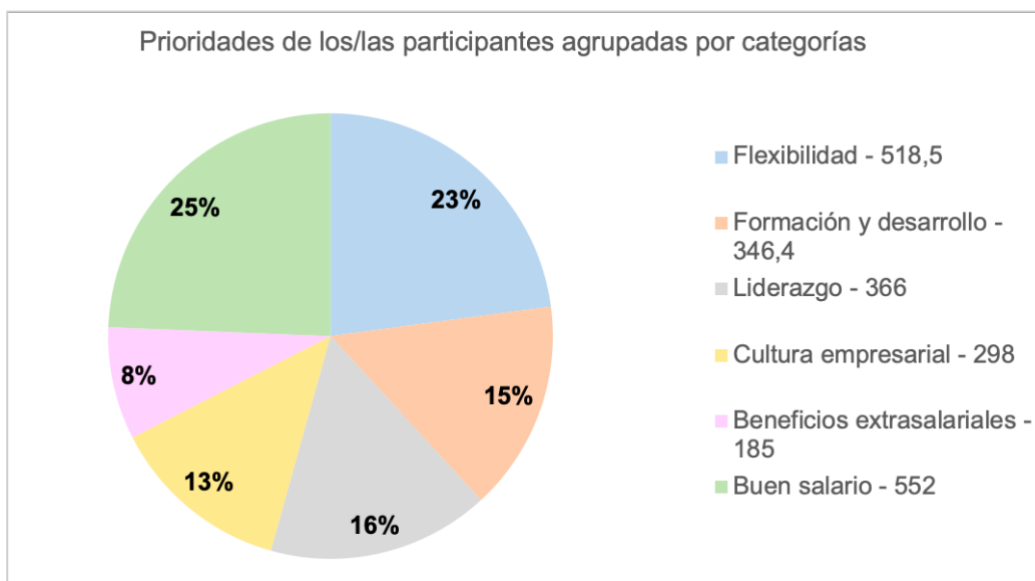


Figura 18: Prioridades de los/las participantes agrupadas por categorías.

Como resultado a esta parte, obtenemos que el orden de prioridades de los factores que influyen en la satisfacción laboral según las personas que han participado en el presente estudio son:

1. Buen salario.
2. Flexibilidad.
3. Liderazgo.
4. Formación y desarrollo.
5. Cultura empresarial.
6. Beneficios extrasalariales.

De las preferencias/prioridades analizadas en base las respuestas obtenidas podemos afirmar que los empleados/as del sector de la moda toman como primer factor determinante de satisfacción laboral el salario, seguido de la flexibilidad y un buen liderazgo.

## Resultados en base a las entrevistas

La primera entrevista hace referencia a la **Directora de Patronaje** de Mango, la cual lleva en la organización 17 años.

Respecto las **posibilidades de promoción interna y desarrollo profesional** se extrae una alta insatisfacción, ya que refiere que no se dan oportunidades para la promoción interna, buscando siempre la solución en la contratación de personal externo. Podemos observar como este resultado **se corresponde con el obtenido en la encuesta**, teniendo en consideración que de las 120 personas participantes, 73 puntuaron el ítem de “satisfacción laboral respecto las posibilidades de promoción” con valores entre 1 y 3 correspondiente a muy insatisfecho, insatisfecho y moderadamente insatisfecho.

En cuanto la **adecuación del puesto de trabajo y herramientas** manifiesta que pese tener un espacio de trabajo adecuado, falta capital humano para llegar a los objetivos marcados en el tiempo requerido.

Referente al **fomento del employee advocacy y apoyo en el equipo**, se confirma el resultado obtenido de las muestras de la *Overall Job Satisfaction Scale*, pues obtuvo la mayor puntuación de todos los ítems con un valor de 5,44 correspondiente a moderadamente satisfecho. En este sentido, la Directora de Patronaje afirma que su equipo es el motor de su motivación laboral y que juntos afrontan y solucionan los problemas que surgen. Además, añade que se siente muy valorada por este.

Acercas de **conciliación**, podemos afirmar que es uno de los determinantes más valorados tal y como se extrajo de la escala de preferencias. Por este motivo, pese aplicarse esta medida en la empresa en forma de flexibilidad horaria o teletrabajo, la Directora de Patronaje considera que se debería continuar trabajando en ello para que todos los empleados/as del Hangar de diseño tuvieran acceso al mismo.

Sobre **comunicación** tanto vertical como horizontalmente, cabe destacar que respecto la dirección de la empresa **falta agilidad y transparencia**, si bien es cierto debido la situación actual provocada por la Covid-19 se están adoptando nuevas formas de comunicación como correos electrónicos, conferencias o comunicados, sin embargo la Directora de Patronaje considera que es **una dinámica que no se mantendrá en el tiempo**.

Por lo que se refiere a **valores de la organización**, a grandes rasgos afirma conocer la visión, misión y cultura empresarial. Sin embargo, destaca que **falta fomentar y hacer efectiva la igualdad entre mujeres y hombres en los puestos ejecutivos**.

Finalmente, respecto el **salario** considera que no recibe una remuneración acorde con su experiencia, antigüedad y formación. Sin embargo, pese haberse planteado cambiar de organización en diversas ocasiones afirma que **el factor humano y el sentimiento de lealtad hacia la empresa** toma más valor que la compensación económica.

La segunda entrevista hace referencia a la **Diseñadora Responsable de Circular y Tricot** de Mango, la cual lleva 4 años en la empresa.

En cuanto las **posibilidades de promoción interna y desarrollo profesional**, pese pertenecer a la misma organización que la Directora de Patronaje, considera que en su caso concreto si que ha existido una promoción interna y oportunidad de demostrar su talento, puesto que en 4 años ha pasado de ser diseñadora de circular a responsable de circular y tricot, dirigiendo a cuatro personas.

Respecto la **adecuación del puesto de trabajo y herramientas** indica que aún teniendo un espacio de trabajo adecuado, la mayor herramienta que falta en el día a día es más personal. Además, añade que sería idóneo crear una figura responsable para que se encargara de los tejidos y *trimmings*. Pues en este punto si que coincide con la Directora de Patronaje.

Referente al **fomento del *employee advocacy* y apoyo en el equipo**, en sintonía con el resultado obtenido en la *Overall Job Satisfaction Scale*, encuentra un gran apoyo en sus compañeros/as, así como en el Director Creativo. Pues en su equipo halla energía y nuevas ideas para desarrollar los retos diarios en el trabajo.

Sobre **conciliación**, remarca que para el puesto de diseño el teletrabajo es una medida temporal ya que considera que las tareas se deben realizar de forma presencial. Si bien es cierto, destaca que puede disponer de días cuando es por motivos justificados, aunque habitualmente excede de su horario por las exigencias de producción y *timings* del producto.

Acercas de **comunicación** en todas las direcciones, cabe destacar que es complicada la comunicación con los perfiles ejecutivos de la empresa y ello, en ocasiones, genera que el mensaje se distorsione. Luego bien, la comunicación con el resto del equipo es fluida y transparente.

Por lo que se refiere a **valores de la organización**, afirma que hasta hace unos meses no era conocedora de estos. Considera que la situación provocada por la Covid-19 ha generado en la organización la necesidad de crear una identidad propia. Respecto diversidad, en contraposición con lo referido por la Directora de Patronaje, si que observa que esta es efectiva y que la empresa realiza acciones para su consecución.

Finalmente, en cuanto el **salario**, ítem con mayor puntuación en la escala de preferencias, se muestra satisfecha con el mismo. Sin embargo, considera un **cambio de sector** debido la presión y ritmo de trabajo que se exige en el sector de la moda.

La tercera entrevista hace referencia a un **Floor Manager** de Desigual, que lleva en la organización 2 años y medio.

Respecto las **posibilidades de promoción interna y desarrollo profesional** considera que en su organización si que hay posibilidades efectivas, puesto que comenzó como sales assistant y actualmente es encargado. Por lo que podemos afirmar que en Desigual existen políticas de búsqueda del talento interno efectivas.

En cuanto la **adecuación del puesto de trabajo y herramientas** manifiesta que disponen de todo el material necesario para desarrollar su actividad, además remarca que continuamente se actualizan tecnológicamente.

Referente al **fomento del *employee advocacy* y apoyo en el equipo**, de nuevo se confirma el resultado obtenido de las muestras de la *Overall Job Satisfaction Scale*, pues obtuvo la mayor puntuación de todos los ítems. En este sentido, afirma que en su equipo encuentra motivación e inspiración para continuar creciendo profesionalmente.

Acerca de **conciliación**, teniendo en cuenta que trabaja en tienda física, los horarios, trabajar los fines de semana y festivos hace complicada esta conciliación efectiva. Sin embargo, remarca que es un trabajo que **no implica carga mental** una vez se termina la jornada y, por tanto, ello permite una desconexión total.

Sobre **comunicación**, en Desigual existe una **comunicación fluida en todas las direcciones**, puesto que han creado un correo interno al que tienen acceso todos los empleados/as desde equipos de tienda hasta oficina y hangar de diseño. Además, existe una revista interna semanal en la que se anuncian todas las novedades de la semana y se publican comunicados internos. Pues, en este aspecto observamos como respecto al ítem “relación entre dirección y trabajadores” de la *Overall Job Satisfaction Scale* con un valor de 4,13, obtiene una **satisfacción mucho mayor**.

Por lo que se refiere a **valores de la organización**, afirma que la empresa se encarga de que todos los trabajadores/as conozcan la misión, visión y cultura a través de *meetings*, encuentros virtuales, etc. En este sentido respecto **diversidad**, el Floor Manager nos hace saber que su organización tiene convenios firmados con diferentes asociaciones de colectivos en riesgo de exclusión social con la finalidad de brindarles una oportunidad laboral.

Finalmente, respecto el **salario**, el determinante de satisfacción más valorado en la escala de preferencias, considera que recibe un salario bastante elevado dentro del sector, aunque si se plantea el cambio a otra organización siempre y cuando sea para un puesto de trabajo de escala superior, apreciando en esta respuesta la alta rotatividad extraída de las muestras puesto que un 56,40% cambiaría de empresa.

La última entrevista se le ha realizado a una **Store Manager** de H&M. Esta entrevista, además de permitirnos observar datos relevantes respecto los obtenidos en las muestras de la *Overall Job Satisfaction Scale* y la escala de preferencias, también nos va a mostrar si las políticas de gestión humana de H&M explicadas en el apartado de “empresas ejemplares” son reales. Esta persona lleva 6 años y medio en la empresa.

En cuanto las **posibilidades de promoción interna y desarrollo profesional** observamos una alta satisfacción, puesto que esta persona entró en la organización con la categoría de sales assistant y actualmente es Store Manager. Remarca que H&M busca el talento de forma interna, apostando siempre por la promoción y reconocimiento de la profesionalidad. Pues en este



aspecto difiere del resultado general obtenido en la *Overall Job Satisfaction Scale* referente al ítem “satisfacción laboral respecto las posibilidades de promoción”.

Respecto la **adecuación del puesto de trabajo y herramientas** manifiesta que pese tener un buen espacio en el que trabajar y realizar los descansos, faltan herramientas digitales en la realización de las tareas diarias como, por ejemplo, consulta del stock online.

Referente al **fomento del *employee advocacy* y apoyo en el equipo**, de nuevo se encuentra en sintonía con el resultado obtenido de las muestras de la *Overall Job Satisfaction Scale*, siendo el ítem con el valor más elevado, un 5,44 correspondiente a moderadamente satisfecho. En este sentido acerca de las políticas de gestión humana de H&M, la Store Manager nos hace saber que de forma diaria se hacen reuniones en la apertura y cierre de tienda en las que se destacan los puntos positivos y de mejora del equipo, además realizan actividades conjuntas como *the halloween night, ugly sweater day, etc.*

Acercas de **conciliación**, es el segundo determinante de satisfacción laboral más valorado. Teniendo en consideración que esta persona pertenece a una posición de tienda física y, por ende, es inviable el teletrabajo. Pese ello, destaca **medidas de conciliación** como adaptación de jornada en caso de tener hijos/as o personas dependientes a su cargo, poder cambiar los turnos con los compañeros/as sin ningún problema o tener el día libre cuando es tu cumpleaños. Sobre **comunicación** en H&M rige una política de **diálogos directos, claros y abiertos**. La Store Manager lo confirma explicando que la cultura del *feedback* en la organización es muy importante ya que ello facilita la mejora constante de todas las personas que trabajan en la misma.

Por lo que se refiere a **valores de la organización**, afirma conocerlos muy bien. Indica que H&M es una empresa que consta de **siete valores** y todos ellos están conectados por el denominado “hilo rojo”. Estos valores se explican siempre que hay nuevas incorporaciones, puesto que para la organización es muy importante que los empleados/as se sientan identificados con los mismos. Además, nos hace saber que desde hace unos años atrás H&M está trabajando para que sus colecciones sean más sostenibles con el medioambiente.

Finalmente, respecto el **salario** considera que es uno de los determinantes de satisfacción laboral más importantes, ya que dirigir una tienda es un tipo de trabajo que supone una alta responsabilidad y carga mental. Se muestra **satisfecha con su salario**, sin embargo si que cambiaría de empresa si le ofrecieran un puesto de mayor responsabilidad.

## Resultados sobre empresas ejemplares

Dejando a un lado la encuesta realizada y entrevistas, debemos centrarnos en hablar de las **empresas ejemplares** en cuanto gestión humana.

Una de estas empresas es **H&M Group** (multinacional sueca) que pertenece al sector de la **moda** y opera en más de 74 países en todo el mundo. Es una compañía que gestiona un total

de ocho marcas, estas son: H&M, Weekday, Monki, COS, H&M Home, & Other Stories, Arkey y AFound. Su ejemplaridad en el sector se justifica por creer en la **diversidad del talento**, apostar por **formaciones internas** y tener unos **valores centrados en el equipo y la persona**. Pues su cultura corporativa **prioriza el bienestar de sus trabajadores/as** (Redacción H&M, online).

Respecto la **selección del talento**, H&M realiza pruebas dinámicas y de personalidad para poder detectar las habilidades de sus futuros empleados/as, por ejemplo simulación de situaciones reales en el trabajo. De este modo captan nuevos talentos con la finalidad de que crezcan profesionalmente dentro de la organización. La **promoción interna** es uno de los pilares de la multinacional sueca, puesto que ofrecen planes de desarrollo individualizados potenciando la capacidad, la confianza y el desafío para que cada trabajador/a trace su propio camino. Además, uno de sus valores principales es ser **directos y abiertos**, es decir, creen que es fundamental recibir valoraciones ya que ello forma parte integral del crecimiento profesional (Redacción H&M, online).

Por otro lado, Karl-Johan Persson, Director General de H&M, creó el **HIP** (H&M Incentive Program) que permite que los beneficios de la fundación se repartan a partes iguales entre los trabajadores/as que lleven cinco años en la empresa, independientemente de su puesto o salario. El pago de HIP se hace efectivo cuando el empleado/a cumple 62 años, no obstante desde 2021 podrán optar por recibir el primer pago si llevan diez años en la organización (Redacción H&M, online).

Por último, H&M Group es una empresa concienciada en cuanto las cuestiones referentes a **RSC**. Especialmente ha adquirido un fuerte compromiso con sus **proveedores** ubicados, en mayor medida, en Asia y Europa. Apuestan por el cumplimiento de su **Código de Conducta y Código Ético**, destacando cuestiones como la sostenibilidad, derechos de los trabajadores/as de las fábricas, lucha contra la corrupción y respeto hacia la legislación internacional (Redacción H&M, online).

Otra compañía ejemplar en la gestión de personal es **Pepe Jeans London** (multinacional londinense), perteneciente también al sector de la moda. Blanca García, HR International Recruiter Assistant de Pepe Jeans, destaca la importancia de **fortalecer el sentimiento de pertenencia al grupo**, puesto que desde la organización consideran que es una de las mejores formas para la **retención del talento** (Redacción EAE, 2018). Apuestan por una cultura empresarial que toma como pilar fundamental al empleado/a, además **todas sus acciones están inspiradas por los valores de la compañía**, estos son: integridad, diversidad, capacidad de adaptación, actitud positiva y trabajo en equipo. Observamos claramente como se ejerce un **liderazgo positivo** basado en la positividad y el aprendizaje (Redacción Pepe Jeans, online).

Del mismo modo que H&M, desde Pepe Jeans London buscan el **talento dentro de la compañía** y apuestan por el crecimiento profesional de sus trabajadores/as. Además, ofrecen conocimiento, retos e igualdad de oportunidades para todas las personas que forman parte del grupo (Redacción Pepe Jeans, online).

Otras empresas ejemplares de sectores distintos, pero que también pueden aportarnos nuevas ideas de gestión humana, son NH Hotel Group, Cisco y SEAT.

Desde 2013 **NH Hotel Group** ha dado un giro a su cultura empresarial con la finalidad de poder adaptarse mejor a las necesidades de sus empleados/as. Apuestan por la **promoción y movilidad interna**, además han creado el programa MENTAR para preparar y desarrollar a los futuros directores de hotel, basándose en la experiencia y cultura NH. Otro aspecto que destacar es la **comunicación fluida y directa** que tiene el objetivo de eliminar las barreras comunicativas, especialmente entre las oficinas y el personal de los hoteles (Redacción Equipos&Talento, 2018).

**Cisco**, empresa del sector tecnológico, ha sido reconocida durante varios años en el ranking Great Place to Work. Basa su modelo en **la confianza y el compromiso**, y destaca por implementar el **trabajo flexible**. Este es uno de los aspectos que más satisfacción produce entre sus trabajadores/as, el 90% de la plantilla disfruta de algún tipo de **teletrabajo**. También cabe mencionar que apuestan por el **desarrollo personal y profesional** de sus empleados/as e incluyen **programas de voluntariado y beneficio social** (Redacción RRHHpress, 2019).

Por último **SEAT**, del sector de la automoción, ha sido seleccionada como Top Employer durante cinco años consecutivos. Ha demostrado que es un empleador excelente, además de ser tomado como referente en las políticas de gestión humana. SEAT apuesta por las **buenas condiciones laborales**, la **flexibilidad**, el **crecimiento profesional** y el **bienestar** de sus empleados/as. Otro de los aspectos diferenciales de la empresa es su **sistema de salud y bienestar** para su personal, pues se ofrece a los trabajadores/as servicios avanzados de medicina preventiva, asistencial y rehabilitadora (Vall-Llosada, C., Aguilar, M.J., 2019).

## Conclusiones

Empezando por los resultados obtenidos mediante la *Overall Job Satisfaction Scale* se puede afirmar que la satisfacción laboral es baja, como se planteaba en la **proposición 1**, puesto que corresponde a la puntuación de moderadamente satisfactoria. Pues no llega a haber insatisfacción laboral, pero si podemos observar que la satisfacción laboral es baja. Respecto la **Teoría de Herzberg** sobre los factores de higiene y los factores de motivación, en cuanto los factores de higiene estos están cubiertos y, por este motivo no existe una insatisfacción laboral como tal. Sin embargo, referente a factores tales como el reconocimiento o la promoción interna son valorados por los participantes de manera negativa, siendo este el motivo de resultar una satisfacción laboral baja.

Teniendo en consideración la **pirámide de Maslow** podemos observar como los primeros niveles, correspondientes a **la fisiología, la seguridad y la afiliación** se ven generalmente **satisfechos**, quedando cubiertas casi todas las necesidades básicas. Luego bien, **el reconocimiento, el horario de trabajo y la autorrealización** son los menos favorecidos según los resultados. Según esta teoría, el hecho de que el reconocimiento no esté cubierto supone la imposibilidad de satisfacer la autorrealización, puesto que para poder satisfacer la necesidad del ser es necesario que primero se cubran las otras cuatro necesidades.

Sobre todo cabe remarcar que la muestra es relativamente pequeña en proporción a la empleabilidad del sector de la moda en España. En consecuencia sería necesario ampliar la cantidad de sujetos que participan en el estudio para poder realizar esta afirmación de manera contundente. Además, debemos tener en cuenta que, debido a barreras geográficas, el cuestionario no ha podido ser realizado por las personas que trabajan en la producción, ya que la mayoría de las producciones están ubicadas en países como Myanmar, Tailandia o Vietnam.

Respecto la **proposición 2** se ha podido corroborar que existe una alta rotación entre las empresas del sector de la moda, ya que más de la mitad de los participantes cambiarían de organización dentro del mismo sector. Luego bien, a través de las entrevistas realizadas también se confirma esta proposición, puesto que de los cuatro sujetos entrevistados tres cambiarían de empresa.

Referente la **proposición 3**, prácticamente todas las personas que han participado en la muestra tienen estudios superiores (93%). Pues la muestra de personas con formación académica no superior es tan baja que no se ha podido apreciar que los sujetos con estudios superiores tengan mayor satisfacción que estos. Si bien es cierto, se debe remarcar que en el sector de la moda, hasta para las posiciones más básicas como sería sales assistant, requieren estudios mínimos como bachillerato o grados superiores relacionados con el sector.

En cuanto la **proposición 4**, no se ha podido comprobar que el tamaño de la organización no conlleva implícito que la satisfacción laboral de los trabajadores/as sea mayor que en una empresa de menor tamaño, puesto que el **95% de los participantes pertenecen a grandes empresas**. Como ya se había remarcado anteriormente el sector de la moda en España está bastante centralizado en Inditex, H&M y Mango pues por este motivo es del todo complicado extraer muestras de personas que trabajen en pequeñas y medianas empresas para conocer sus niveles de satisfacción laboral.

Tanto la **proposición 5** como la **proposición 6** quedan confirmadas por la *Overall Job Satisfaction Scale*, ya que efectivamente la relación con los compañeros/as es el ítem que mayor valor de satisfacción ha presentado en la escala, mientras que la posibilidad de promoción es el que menor puntuación ha obtenido. La proposición 5 también se confirma con los testimonios de las entrevistas, puesto que, por ejemplo, la Directora de Patronaje indica que su impulso diario es su equipo. Respecto promoción, encontramos que se contrapone al resultado general de la *Overall Job Satisfaction Scale*, pues 3 de las 4 personas entrevistadas si consideran que han tenido planes de promoción y desarrollo interno.

La relación con los compañeros/as es un factor importante, ya que en el sector de la moda la importancia del trabajo en equipo es realmente favorecedora para obtener resultados eficaces. La comunicación fluida y transparente mejora el clima laboral y, además, contribuye a mejorar las relaciones entre el personal. Luego bien, el hecho de que la promoción interna sea el que menor puntuación obtiene puede deberse a que, pese ocupar puestos intermedios-altos, los puestos ejecutivos estén cubiertos por los fundadores de las empresas, como es el caso de Mango. De modo que sería interesante reforzar este determinante de satisfacción laboral a través estrategias de gestión humana.

Mediante el análisis de las puntuaciones de los 15 ítems referentes a determinantes que proporcionan mayor satisfacción laboral se puede conocer el resultado de las dos últimas proposiciones. La **proposición 7** no cierta, pese obtener una puntuación alta, el reconocimiento (413), la promoción (445) y la formación (401) en la escala de preferencias individual, encontramos que por debajo de la preferencia primera en la agrupación está en segunda posición la **flexibilidad**. Sobre la **proposición 8** se planteaba que los empleados/as del sector valoran el **salario** como un factor **determinante** de satisfacción laboral, ya que las retribuciones en este son bastantes competitivas. En efecto esta proposición se ha visto confirmada, puesto que el salario es la preferencia que ha obtenido mayor valor en la escala (552). Sin embargo, en las entrevistas, la Directora de Patronaje afirma tener un salario que no es acorde con su formación, experiencia y antigüedad, no obstante no cambiaría a otro empleo por el salario puesto que valora mucho más el factor humano y el sentimiento de lealtad hacia la organización.

Dejando a un lado los resultados de la *Overall Job Satisfaction Scale*, la escala de preferencias y las entrevistas. Teniendo en cuenta las diferentes estrategias de las empresas ejemplares en cuanto políticas de gestión humana se ha podido observar que tanto H&M como Pepe Jeans pertenecientes al sector de la moda y las otras empresas, dan una gran importancia a la **flexibilidad**, el **desarrollo personal y profesional**, la **promoción interna** y la **formación**, además de apostar por una **comunicación** transparente y directa. Luego bien en **H&M** existe el HIP, un programa de incentivos que permite que los beneficios de la fundación se repartan a partes iguales entre los trabajadores/as que llevan cinco años en la organización. Es una buena medida para favorecer la satisfacción laboral, puesto que con este incentivo se reconoce la lealtad a la empresa.

Otro punto en el que coinciden todas estas empresas, es la importancia de la **formación continua**. Materializar planes de formación mejora las habilidades del personal, además de generar motivación ya que el empleado/a al observar que la organización invierte en su formación se siente más valorado.

Por último, en cuanto **comunicación**, aspecto muy valorado en las entrevistas realizadas, H&M destaca respecto el resto de las empresas. Pues a través de sus valores implementa la cultura del *feedback*, los diálogos abiertos, directos y transparentes. Es fundamental que los trabajadores/as reciban valoraciones, ya que ello forma parte integral del crecimiento profesional. Además, destacar aquellos puntos positivos les genera confianza, así como remarcar los aspectos de mejora genera un reto nuevo y, por tanto, motivación laboral.

Pese a que los resultados obtenidos a través de las muestras y entrevistas pueden ayudar a responder las diferentes proposiciones planteadas, el sector de la moda en España proporciona empleo a un gran número de personas por lo que en este sentido es inviable determinar como una certeza absoluta todo lo analizado mediante la participación de 120 personas. Si bien es cierto, el hecho de que no se hayan obtenido resultados dispares aporta cierta seguridad en el momento de generalizar sobre el sector.

Se desprende que los resultados obtenidos son bastante coherentes entre ellos y no se observan grandes diferencias entre los distintos perfiles de personas participantes, por lo que no induce a pensar que los resultados carecen de veracidad. Sin embargo debemos considerar, como se ha apuntado en líneas anteriores, que no han participado personas dedicadas al departamento de producción en el sector de la moda, por lo que los resultados pueden ser significantes para los puestos de hangar de diseño, oficinas y tiendas físicas, pero no para estos.

En suma la proposición principal en la que se plantea cuáles son los determinantes que mejoran la satisfacción laboral en el sector de la moda, según todo lo observado en el presente estudio se constata que un **buen salario** es una de las **medidas clave** para mejorar esta satisfacción.

Cuáles son los factores que mejoran la satisfacción laboral en los empleados/as del sector de la moda.

---

Luego bien este debe ir acompañado de **flexibilidad, liderazgo positivo y planes de formación y desarrollo.**

## Referencias

- Báez, N. (2013). La fuga del Talento Humano. *EOI*. [Consulta 10 de octubre de 2020]. Recuperado de: <https://www.eoi.es/blogs/madeon/2013/05/30/la-fuga-del-talento-humano/>
- Barceló, J.C. (2017). Recursos Humanos y Desarrollo Profesional: el caso de Zara/Inditex. IMF Business School. [Consulta 12 de octubre de 2020]. Recuperado de: <https://blogs.imf-formacion.com/blog/recursos-humanos/capital-humano/recursos-humanos-y-desarrollo-profesional-el-caso-zara-inditex/>
- Cabrera, V. (2019). La retribución en el sector Retail & Textil. *Michael Page*. [Consulta 02 de noviembre de 2020]. Recuperado de: <https://www.michaelpage.es/advice/candidatos/desarrollo-profesional/la-retribucion-en-el-sector-retail-textil>
- Caparrós Ruiz, A., Navarro Gómez, M. y García Crespo, D. (2000). Movilidad voluntaria e involuntaria en el mercado de trabajo español. *Ekonomiaz: Revista vasca de economía*, 43(1999), pp.118-135. [Consulta 13 de septiembre de 2020]. Recuperado de: <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=273466>
- Carvajal, R. (2017). Salud laboral, mucho más que planes de prevención. *La Razón*. [Consulta 02 de octubre de 2020]. Recuperado de: <https://www.larazon.es/economia/salud-laboral-mucho-mas-que-planes-de-prevencion-KN16391478/>
- Cernas Ortiz, D.A., Mercado Salgado, P., y Davis, M.A. (2017). Perspectiva futura de tiempo, satisfacción laboral y compromiso organizacional: el efecto mediador de autoeficacia, la esperanza y la vitalidad. *Revista de Psicología del trabajo y de las Organizaciones*, 34 (1), 1-9. [Consulta 11 de septiembre de 2020]. Recuperado de: [http://scielo.isciii.es/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1576-59622018000100001](http://scielo.isciii.es/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1576-59622018000100001)
- Dávila de León, C. y Jiménez García G. (2014). Sentido de pertenencia y compromiso organizacional: predicción del bienestar. *Revista de Psicología*, 32 (2). [Consulta 21 de septiembre de 2020]. Recuperado de: [http://www.scielo.org.pe/scielo.php?pid=S0254-92472014000200004&script=sci\\_arttext](http://www.scielo.org.pe/scielo.php?pid=S0254-92472014000200004&script=sci_arttext)
- Eaeprogramas.es. (2018). Las cuatro quejas más habituales de los trabajadores. *EAE*. [Consulta 23 de septiembre de 2020]. Recuperado de: <https://www.eaeprogramas.es/blog/negocio/recursos-humanos/las-cuatro-quejas-mas-habituales-de-los-trabajadores>
- Ermólieva. (2011). ¿Fuga o intercambio de talentos? Nuevas líneas de investigación. *NUSO*, 233. [Consulta 25 de octubre de 2020]. Recuperado de: <https://nuso.org/articulo/fuga-o-intercambio-de-talentos-nuevas-lineas-de-investigacion/>
- Fernández, T. (2020). Los motores de la satisfacción laboral. *Expansión*. [Consulta 18 de septiembre de 2020]. Recuperado de: <https://www.expansion.com/expansion-empleo/empleo/2020/01/30/5e330833468aeb24628b45d4.html>



- Fonseca Herrera, J.M.G., y Cruz Torres, C.E. (2019). Relación del Bienestar Subjetivo de los trabajadores con su Compromiso hacia la organización. *Revista CES Psicología*, 12 (2), 126-140. [Consulta 18 de octubre de 2020]. Recuperado de: <http://eds.b.ebscohost.com/biblioteca-uoc.idm.oclc.org/eds/pdfviewer/pdfviewer?vid=0&sid=d83b2b0e-3c39-4537-b794-532f052eaf00%40sessionmgr102>
- G. Barnés, H. (2016). Lo que los dependientes de las tiendas de ropa nunca cuentan. *El Confidencial*. [Consulta 01 de noviembre de 2020]. Recuperado de: [https://www.elconfidencial.com/alma-corazon-vida/2016-04-26/lo-que-dependientes-tiendas-ropa-nunca-cuentan\\_1186320/](https://www.elconfidencial.com/alma-corazon-vida/2016-04-26/lo-que-dependientes-tiendas-ropa-nunca-cuentan_1186320/)
- García Vilamontes, D. (2010). Satisfacción Laboral. Una aproximación teórica. *Revista Contribuciones a las Ciencias Sociales*. [Consulta 12 de octubre de 2020]. Recuperado de: [https://econpapers.repec.org/article/ervcoocss/y\\_3a2010\\_3ai\\_3a2010-07\\_3a21.htm](https://econpapers.repec.org/article/ervcoocss/y_3a2010_3ai_3a2010-07_3a21.htm)
- García-Allen, J. (2018). Tipos de motivación: las 8 fuentes motivacionales. *Psicología y Mente*. [Consulta 03 de noviembre de 2020]. Recuperado de: <https://psicologiaymente.com/psicologia/tipos-de-motivacion>
- Garrido, I. (2017). 10 medidas para fomentar el bienestar de los empleados. *HR Trends*. [Consulta 17 de noviembre de 2020]. Recuperado de: <http://empresas.infoempleo.com/hrtrends/10-medidas-fomentar-bienestar-los-empleados>
- Hauser, L. (2014). Work Motivation in Organizational Behaviour. *Bucharest University of Economic Studies*, 9(4). [Consulta 11 de septiembre de 2020]. Recuperado de: <https://www.questia.com/library/journal/1P3-3578292871/work-motivation-in-organizational-behavior>
- Herzberg, F. (2003). Una vez más: ¿Cómo motivar a sus empleados?. *Harvard Business Review*, 81(1), pp.67-76. [Consulta 12 de septiembre de 2020]. Recuperado de: <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=1431362>
- Instituto Nacional de Seguridad e Higiene en el Trabajo. (1993). NTP 394: Satisfacción laboral: escala general de satisfacción. *Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales de España*. [Consulta 17 de noviembre de 2020]. Recuperado de: <https://saludlaboralydiscapacidad.org/wp-content/uploads/2019/05/NTP-394-Satisfacción-laboral-escala-general-de-satisfacción.pdf>
- M. Varela, P. (2019). Las tendencias clave que diferenciarán a las empresas de moda en 2020. *Vogue*. [Consulta 13 de noviembre de 2020]. Recuperado de: <https://business.vogue.es/carrera/articulos/tendencias-empresariales-recursos-humanos/177>
- Mansilla Izquierdo, F. (2018). Escala general de satisfacción laboral. *Psicología-Online*. [Consulta 17 de noviembre de 2020]. Recuperado de: <https://www.psicologia-online.com/escala-general-de-satisfaccion-laboral-1557.html>

Martín, X. (2018). ¿Qué podemos hacer para motivar a los empleados de una o varias tiendas?. [Consulta 13 de noviembre de 2020]. Enzyme Advsing Group Blog. Recuperado de: <https://blog.enzymeadvisinggroup.com/que-hacer-para-motivar-empleados-de-tienda>

Martínez Barral, P. (2019). Teoría de Herzberg de los dos factores sobre la motivación laboral. [Consulta 11 de septiembre de 2020]. *Psicología Online*. Recuperado de: <https://www.psicologia-online.com/teoria-de-herzberg-de-los-dos-factores-sobre-la-motivacion-laboral-4807.html>

Martínez, S. (2019). El compromiso organizacional. *SuperrRHHeroes*. [Consulta 15 de noviembre de 2020]. Recuperado de: <https://superrhheroes.sesametime.com/el-compromiso-organizacional/>

Matesanz, V. (2015). Cómo evitar la fuga de talentos en tu empresa. *FORBES*. [Consulta 13 de noviembre de 2020]. Recuperado de: <https://forbes.es/empresas/7163/como-evitar-la-fuga-de-talentos-en-tu-empresa/>

Morate, E. (2019). El sector Retail (moda) en España. *Psicotec*. [Consulta 13 de noviembre de 2020]. Recuperado de: <https://www.psicotec.com/blog/estudios/informe-sector-retail/>

Navarro, E. (2020). La fuga de talento, ¿cuántas pérdidas supone para las empresas?. *RRHH Digital*. [Consulta 14 de noviembre de 2020]. Recuperado de: <http://www.rrhhdigital.com/secciones/talento/140210/La-fuga-de-talento-cuantas-perdidas-supone-para-las-empresas?target= self>

Oliver, R. (2016). Los beneficios sociales ayudan a rendir más. *El País*. [Consulta 05 de noviembre de 2020]. Recuperado de: [https://elpais.com/economia/2016/04/15/actualidad/1460735383\\_024753.html](https://elpais.com/economia/2016/04/15/actualidad/1460735383_024753.html)

Pernas, A. (2019). Perfiles más demandados en el sector de la moda. *IMF Business School*. [Consulta 09 de noviembre de 2020]. Recuperado de: <https://blogs.imf-formacion.com/blog/mba/perfiles-demandados-sector-moda/>

Pradas Gallardo, C. (2018). Tipos de motivación en psicología: definición y ejemplos. *Psicología online*. [Consulta 01 de noviembre de 2020]. Recuperado de: <https://www.psicologia-online.com/tipos-de-motivacion-en-psicologia-definicion-y-ejemplos-4144.html>

Pujol Cols, L.J., y Dabos, G.E. (2018). Satisfacción laboral: una revisión de la literatura acerca de sus principales determinantes. *Estudios Gerenciales*, 34(146), pp.3-18. [Consulta 21 de septiembre de 2020]. Recuperado de: <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=6491679>

Randstand. (2019). La satisfacción laboral en España, al nivel de Alemania y por encima de Francia, Italia y Portugal. *Cepymenews*. [Consulta 12 de septiembre de 2020]. Recuperado de: <https://cepymenews.es/satisfaccion-laboral-espana-nivel-alemania-francia-italia-portugal/>

Redacción Cúdate Plus. (2017). La insatisfacción en el trabajo tiene un efecto directo en la salud mental. *Cúdate Plus*. [Consulta 01 de octubre de 2020]. Recuperado de:

<https://cuidateplus.marca.com/salud-laboral/2017/02/27/insatisfaccion-trabajo-efecto-directo-salud-mental-141512.html>

Redacción EAE. (2018). Tenemos un fuerte sentimiento de pertenencia; queremos que nuestros trabajadores estén orgullosos de trabajar en Pepe Jeans. *EAE Business School*. [Consultado 01 de diciembre de 2020]. Recuperado de: <https://www.eae.es/actualidad/noticias/tenemos-un-fuerte-sentimiento-de-pertenencia-queremos-que-nuestros-trabajadores-estén-orgullosos-de-trabajar-en-pepe-jeans>

Redacción Equipos&Talento. (2018). Entrevista a Tomás Lahoz Malpartida, T&D, Internal Communication and CSR Manager de NH Hotel Group. *Equipos&Talento*. [Consultado 01 de diciembre de 2020]. Recuperado de: <https://www.equiposytalento.com/contenido/download/139/14-16%20E%20NH.pdf>

Redacción EuropaPress. (2016). Un nivel bajo de satisfacción en el trabajo repercute en la salud mental a los 40 años. *Heraldo*. [Consulta 05 de octubre de 2020]. Recuperado de: <https://www.heraldo.es/noticias/salud/2016/08/25/un-nivel-bajo-satisfaccion-trabajo-repercute-salud-mental-los-anos-1026569-2261131.html>

Redacción H&M. (online). Escribe tu propia historia. *H&M Careers*. [Consultado 01 de diciembre de 2020]. Recuperado de: [https://career.hm.com/content/hmcareer/es\\_es/workingathm/get-to-know-us/grow-with-us.html](https://career.hm.com/content/hmcareer/es_es/workingathm/get-to-know-us/grow-with-us.html)

Redacción H&M. (online). Sé tú mismo/a & mucho más en H&M. *H&M Careers*. [Consulta 01 de diciembre de 2020]. Recuperado de: [https://career.hm.com/content/hmcareer/es\\_es/workingathm/get-to-know-us/our-workplace.html](https://career.hm.com/content/hmcareer/es_es/workingathm/get-to-know-us/our-workplace.html)

Redacción H&M. (online). The H&M Way. *H&M Group*. [Consultado 01 de diciembre de 2020]. Recuperado de: [https://about.hm.com/content/dam/hmgroup/groupsite/documents/es/hm-way/HM%20Way\\_es.pdf](https://about.hm.com/content/dam/hmgroup/groupsite/documents/es/hm-way/HM%20Way_es.pdf)

Redacción Observatorio de Recursos Humanos (2020). La Satisfacción laboral de los empleados mejora desde el confinamiento. [Consulta 30 de septiembre de 2020]. *Observatorio de Recursos Humanos*. Recuperado de: <https://www.observatoriorh.com/orh-posts/la-satisfaccion-laboral-de-los-empleados-mejora-desde-el-confinamiento.html>

Redacción Pepe Jeans. (online). Muchas identidades, mismos valores. *Enjoy Pepe*. [Consultado 01 de diciembre de 2020]. Recuperado de: <https://enjoypepe.pepejeans.com/es#page-block-t2iy3to4f4j>

Redacción Público. (2019). La satisfacción laboral que no se paga con dinero. *Público*. [Consulta 15 de octubre de 2020]. Recuperado de: <https://www.publico.es/sociedad/satisfaccion-laboral-no-paga-dinero.html>

Redacción RRHH Digital. (2019). Cinco medidas para fomentar la satisfacción de los empleados. *RRHH Digital*. [Consulta 21 de octubre de 2020]. Recuperado de:

<http://www.rrhhdigital.com/secciones/liderazgo/138586/Cinco-consejos-para-motivar-a-tu-plantilla-que-beneficiarán-el-rendimiento-de-tu-empresa?target= self>

Redacción RRHHpress. (2019). Las claves de Cisco para ser reconocida como mejor empresa para trabajar en el mundo. *RRHHpress*. [Consultado 01 de diciembre de 2020]. Recuperado de: <https://www.rrhhpress.com/organizaciones/47273-las-claves-de-cisco-para-ser-reconocida-como-mejor-empresa-para-trabajar-en-el-mundo>

Redacción Statista. (2020). Principales marcas de moda españolas 2020. *Statista*. [Consulta 08 de noviembre de 2020]. Recuperado de: <https://es.statista.com/estadisticas/477419/principales-empresas-de-moda-por-numero-de-empleados-espana/>

Rodríguez Batista, K. (2017). La pirámide de Maslow al microscopio. *Psyciencia*. [Consulta 10 de septiembre de 2020]. Recuperado de: <https://www.psyciencia.com/la-piramide-de-maslow-al-microscopio/>

Rojas Bonachera, N. (2019). Las causas de insatisfacción laboral: ¿cómo abordar esta situación? *Revista Digital Inesem*. [Consulta 03 de noviembre de 2020]. Recuperado de: <https://revistadigital.inesem.es/orientacion-laboral/causas-insatisfaccion-laboral/>

Room, R. (2018). Joya Misra and Kyla Walters: Clothing Retail Workers, Multilevel Managers and the Service Panopticon. *UMass Amherst*. [Consulta 06 de noviembre de 2020]. Recuperado de: <https://www.umass.edu/sociology/event/misra-walters>

Vall-Llosada, C.; Aguilar, M.J. (2019). SEAT, cinco veces TOP Employer. *SEAT Comunicación*. [Consultado 01 de diciembre de 2020]. Recuperado de: <https://www.seat-mediacentre.es/newspage/allnews/humanresources/2019/SEAT-cinco-veces-Top-Employer.html>

Vilaseca, E. (2017). Todos quieren trabajar en Zara. *El País*. [Consulta 08 de noviembre de 2020]. Recuperado de: [https://elpais.com/elpais/2017/05/12/estilo/1494590886\\_993080.html](https://elpais.com/elpais/2017/05/12/estilo/1494590886_993080.html)

Xirau, M. (2020). La moda mantiene en el 2,8% su peso en la economía en 2019, pero se espera un duro impacto en 2020 por la COVID-19. *FORBES*. [Consulta 01 de noviembre de 2020]. Recuperado de: <https://forbes.es/empresas/78279/el-sector-de-la-moda-en-espana-en-cifras/>

## **Anexo**

### **Transcripción formulario Google:**

#### *Información general*

##### **Sexo:**

- Hombre
- Mujer

##### **Edad:**

- menos de 25
- entre 26 y 35
- entre 36 y 45
- entre 46 y 55
- más de 55.

##### **Nivel de estudios:**

- Sin estudios
- ESO o equivalente
- Ciclo Formativo de Grado Medio
- Bachillerato
- Ciclo Formativo de Grado Superior
- Estudios universitarios
- Máster, postgrado

##### **Puesto de trabajo:**

- Director/a de diseño, compra y producto
- Director/a Creativo
- Product Manager
- Director/a de Producto y Patronaje
- Director/a de Calidad
- Diseñador/a
- *Buyer*
- Técnico/a de patronaje y confección
- Director/a de Calidad
- Técnico/a de calidad
- Country Manager/Retail Managers/Wholesale Directors/Human Resources Manager

- Brand Manager
- Area Manager
- Assistant Human Resources Manager
- HR Associate
- District Manager
- Store Manager
- Assistant Store Manager/Visual/Floor Manager/Operation Manager
- Sales Assistant/Operation Assistant
- Otros

**Tipo de empresa:**

- PYME
- Multinacional

*Overall Job Satisfaction Scale*

1. Condiciones físicas del trabajo

- Muy insatisfecho
- Insatisfecho
- Moderadamente insatisfecho
- Ni satisfecho, ni insatisfecho
- Moderadamente satisfecho
- Satisfecho
- Muy satisfecho

2. Libertad para elegir tu propio método de trabajo

- Muy insatisfecho
- Insatisfecho
- Moderadamente insatisfecho
- Ni satisfecho, ni insatisfecho
- Moderadamente satisfecho
- Satisfecho
- Muy satisfecho

3. Tus compañeros de trabajo

- Muy insatisfecho
- Insatisfecho
- Moderadamente insatisfecho

- Ni satisfecho, ni insatisfecho
- Moderadamente satisfecho
- Satisfecho
- Muy satisfecho

4. Reconocimiento que obtienes por el trabajo bien hecho

- Muy insatisfecho
- Insatisfecho
- Moderadamente insatisfecho
- Ni satisfecho, ni insatisfecho
- Moderadamente satisfecho
- Satisfecho
- Muy satisfecho

5. Tu superior inmediato

- Muy insatisfecho
- Insatisfecho
- Moderadamente insatisfecho
- Ni satisfecho, ni insatisfecho
- Moderadamente satisfecho
- Satisfecho
- Muy satisfecho

6. Responsabilidad que se te ha asignado

- Muy insatisfecho
- Insatisfecho
- Moderadamente insatisfecho
- Ni satisfecho, ni insatisfecho
- Moderadamente satisfecho
- Satisfecho
- Muy satisfecho

7. Tu salario

- Muy insatisfecho
- Insatisfecho
- Moderadamente insatisfecho
- Ni satisfecho, ni insatisfecho
- Moderadamente satisfecho

- Satisfecho
- Muy satisfecho

8. Posibilidad de utilizar tus capacidades

- Muy insatisfecho
- Insatisfecho
- Moderadamente insatisfecho
- Ni satisfecho, ni insatisfecho
- Moderadamente satisfecho
- Satisfecho
- Muy satisfecho

9. Relaciones entre dirección y trabajadores en tu empresa

- Muy insatisfecho
- Insatisfecho
- Moderadamente insatisfecho
- Ni satisfecho, ni insatisfecho
- Moderadamente satisfecho
- Satisfecho
- Muy satisfecho

10. Tus posibilidades de promoción

- Muy insatisfecho
- Insatisfecho
- Moderadamente insatisfecho
- Ni satisfecho, ni insatisfecho
- Moderadamente satisfecho
- Satisfecho
- Muy satisfecho

11. El modo en que tu empresa está gestionada

- Muy insatisfecho
- Insatisfecho
- Moderadamente insatisfecho
- Ni satisfecho, ni insatisfecho
- Moderadamente satisfecho
- Satisfecho
- Muy satisfecho



12. La atención que se presta a las sugerencias que haces

- Muy insatisfecho
- Insatisfecho
- Moderadamente insatisfecho
- Ni satisfecho, ni insatisfecho
- Moderadamente satisfecho
- Satisfecho
- Muy satisfecho

13. Tu horario de trabajo

- Muy insatisfecho
- Insatisfecho
- Moderadamente insatisfecho
- Ni satisfecho, ni insatisfecho
- Moderadamente satisfecho
- Satisfecho
- Muy satisfecho

14. La variedad de tareas que realizas en tu trabajo

- Muy insatisfecho
- Insatisfecho
- Moderadamente insatisfecho
- Ni satisfecho, ni insatisfecho
- Moderadamente satisfecho
- Satisfecho
- Muy satisfecho

15. Tu estabilidad en el empleo

- Muy insatisfecho
- Insatisfecho
- Moderadamente insatisfecho
- Ni satisfecho, ni insatisfecho
- Moderadamente satisfecho
- Satisfecho
- Muy satisfecho

***Preferencias en el sector de la moda:***

Puntúa del 1 al 5 según tus preferencias. Siendo el 5 la máxima prioridad y el 1 la menor. La pregunta se divide en 5 apartados. NO puede repetir la misma opción, por ejemplo si en el primer apartado puntúa con el número 5 la flexibilidad horaria para conciliar la vida laboral y la vida familiar, NO puede puntuar con el número 3 la flexibilidad horaria para conciliar la vida laboral y la vida familiar.

En este primer apartado debes seleccionar las TRES opciones que puntuarías con el número 5.

- Flexibilidad horaria para conciliar la vida laboral y la vida familiar.
- Facilidad para poder cambiar horarios o pedir un día libre en caso de necesidad.
- Buen salario.
- Planes de promoción interna y desarrollo.
- Formación para mejorar mis habilidades.
- Formación en idiomas.
- Identificación con la cultura y valores de la empresa.
- Cultura empresarial orientada a la responsabilidad social corporativa en temas como medio ambiente, participación en programas de inserción laboral, etc.
- Liderazgo positivo basado en la comunicación fluida y respeto.
- Hipertransparencia en la comunicación interna para que la información fluya tanto vertical como transversalmente.
- Reconocimiento profesional.
- Employee Advocacy: potenciar el sentimiento de pertenencia a través de actividades con los compañeros/as y superiores.
- Fomento de una vida saludable, incluyendo descuentos en *wellness* (gimnasios, yoga, spa, etc.).
- Seguro médico.
- Talleres de gestión del estrés, presión, ansiedad emocional, etc.

En este segundo apartado debes seleccionar las TRES opciones que puntuarías con el número 4.

- Flexibilidad horaria para conciliar la vida laboral y la vida familiar.
- Facilidad para poder cambiar horarios o pedir un día libre en caso de necesidad.
- Buen salario.
- Planes de promoción interna y desarrollo.
- Formación para mejorar mis habilidades.
- Formación en idiomas.
- Identificación con la cultura y valores de la empresa.
- Cultura empresarial orientada a la responsabilidad social corporativa en temas como medio ambiente, participación en programas de inserción laboral, etc.

- Liderazgo positivo basado en la comunicación fluida y respeto.
- Hipertransparencia en la comunicación interna para que la información fluya tanto vertical como transversalmente.
- Reconocimiento profesional.
- Employee Advocacy: potenciar el sentimiento de pertenencia a través de actividades con los compañeros/as y superiores.
- Fomento de una vida saludable, incluyendo descuentos en *wellness* (gimnasios, yoga, spa, etc.).
- Seguro médico.
- Talleres de gestión del estrés, presión, ansiedad emocional, etc.

En este tercer apartado debes seleccionar las TRES opciones que puntuarías con el número 3.

- Flexibilidad horaria para conciliar la vida laboral y la vida familiar.
- Facilidad para poder cambiar horarios o pedir un día libre en caso de necesidad.
- Buen salario.
- Planes de promoción interna y desarrollo.
- Formación para mejorar mis habilidades.
- Formación en idiomas.
- Identificación con la cultura y valores de la empresa.
- Cultura empresarial orientada a la responsabilidad social corporativa en temas como medio ambiente, participación en programas de inserción laboral, etc.
- Liderazgo positivo basado en la comunicación fluida y respeto.
- Hipertransparencia en la comunicación interna para que la información fluya tanto vertical como transversalmente.
- Reconocimiento profesional.
- Employee Advocacy: potenciar el sentimiento de pertenencia a través de actividades con los compañeros/as y superiores.
- Fomento de una vida saludable, incluyendo descuentos en *wellness* (gimnasios, yoga, spa, etc.).
- Seguro médico.
- Talleres de gestión del estrés, presión, ansiedad emocional, etc.

En este cuarto apartado debes seleccionar las TRES opciones que puntuarías con el número 2.

- Flexibilidad horaria para conciliar la vida laboral y la vida familiar.
- Facilidad para poder cambiar horarios o pedir un día libre en caso de necesidad.
- Buen salario.
- Planes de promoción interna y desarrollo.

- Formación para mejorar mis habilidades.
- Formación en idiomas.
- Identificación con la cultura y valores de la empresa.
- Cultura empresarial orientada a la responsabilidad social corporativa en temas como medio ambiente, participación en programas de inserción laboral, etc.
- Liderazgo positivo basado en la comunicación fluida y respeto.
- Hipertransparencia en la comunicación interna para que la información fluya tanto vertical como transversalmente.
- Reconocimiento profesional.
- Employee Advocacy: potenciar el sentimiento de pertenencia a través de actividades con los compañeros/as y superiores.
- Fomento de una vida saludable, incluyendo descuentos en *wellness* (gimnasios, yoga, spa, etc.).
- Seguro médico.
- Talleres de gestión del estrés, presión, ansiedad emocional, etc.

En este quinto apartado debes seleccionar las TRES opciones que puntuarías con el número 1.

- Flexibilidad horaria para conciliar la vida laboral y la vida familiar.
- Facilidad para poder cambiar horarios o pedir un día libre en caso de necesidad.
- Buen salario.
- Planes de promoción interna y desarrollo.
- Formación para mejorar mis habilidades.
- Formación en idiomas.
- Identificación con la cultura y valores de la empresa.
- Cultura empresarial orientada a la responsabilidad social corporativa en temas como medio ambiente, participación en programas de inserción laboral, etc.
- Liderazgo positivo basado en la comunicación fluida y respeto.
- Hipertransparencia en la comunicación interna para que la información fluya tanto vertical como transversalmente.
- Reconocimiento profesional.
- Employee Advocacy: potenciar el sentimiento de pertenencia a través de actividades con los compañeros/as y superiores.
- Fomento de una vida saludable, incluyendo descuentos en *wellness* (gimnasios, yoga, spa, etc.).
- Seguro médico.
- Talleres de gestión del estrés, presión, ansiedad emocional, etc.

¿Tu trabajo en el sector de la moda te lo tomas como un trabajo temporal o a largo plazo?

- Temporal.
- A largo plazo.

*Si la respuesta es temporal: ¿Por qué? ¿Tienes otras expectativas o proyectos laborales?*

*Si la respuesta es a largo plazo: ¿Te has planteado cambiar de empresa? Por ejemplo debido a presiones internas, alta carga de trabajo, afectación emocional como estrés, ansiedad, etc.*

- Sí.
- No.

### **Preguntas entrevistas:**

1. ¿Estás satisfecho con las oportunidades de crecimiento de tu carrera en esta empresa? ¿Hay un plan claro para hacerlo efectivo?
2. ¿Tienes todas las herramientas necesarias para desarrollar tu trabajo de la mejor forma?
3. Si te encuentras con algún problema o situación complicada, ¿puedes acudir a tu superior inmediato o compañeros/as para que te ayuden a solucionarlo? ¿Consideras que hay un liderazgo positivo?
4. ¿Tu departamento o equipo apoya tu trabajo y te inspira a conseguir mejoras?
5. ¿Consideras que tu empresa fomenta el *employee advocacy* (sentimiento de grupo)? ¿Y el sentimiento de pertenencia al grupo?
6. ¿Te sientes valorado como empleado/a dentro de tu organización?
7. ¿Consideras que en tu empresa existe equilibrio (conciliación) entre el trabajo y vida privada? ¿Propondrías alguna medida concreta?
8. ¿Crees que la empresa apoya la diversidad? Entendida esta como la aplicación de medidas reales de inclusión para lograr condiciones de igualdad entre sus trabajadores/as.
9. ¿Consideras que en tu organización existe una comunicación fluida y transparente, tanto vertical como horizontalmente? ¿Qué propondrías para mejorarla?
10. ¿Conoces la misión y visión de tu empresa? ¿Consideras que estás en sintonía con sus valores?
11. ¿Crees que la empresa fomenta medidas efectivas para hacer valer sus valores, misión y visión?
12. ¿Crees que recibes un salario justo respecto tu formación, experiencia, dedicación a la empresa, etc.?
13. Finalmente, ¿Crees que es un sector que exige adaptaciones rápidas y un gran ritmo de trabajo? ¿Te has planteado cambiar de empresa dentro del mismo sector u otro sector?