

Quins factors són claus per a potenciar la satisfacció laboral?

Ariadna Espelt Sallent

aespelts@uoc.edu

Tutor: Andrés Salas Vallina

31/01/2024

Treball Final de Màster

Curs 2023-2024, 1r Semestre

ÍNDEX

Resum	4
Abstract	4
1. Introducció i justificació de l'estudi	5
2. Objectius	7
3. Marc teòric	8
3.1 Definició del concepte	8
3.2 Models i teories de la satisfacció laboral	9
3.2.1 Teories segons el contingut	9
3.2.2 Teories segons el procés	11
3.2.3 Altres teories	12
3.3 Beneficis de la satisfacció laboral	13
3.4 Factors influents en la satisfacció laboral	14
3.5 Situació actual envers la satisfacció laboral	15
4. Metodologia	18
4.1 Participants	18
4.2 Instruments	19
4.3 Procediment	19
5. Resultats	21
6. Conclusions	26
6.1 Discussió	26
6.2 Conclusions generals	29
6.3 Limitacions i futures línies d'investigació	30
7. Referències bibliogràfiques	33
8. Annexos	36
8.1 Annex I – Dades participants	36
8.2 Annex II – Guió entrevista	41

Resum

L'actual estudi té com a objectiu identificar quins són els factors que més es tenen en compte per a ser feliç a la feina. A més, també es vol analitzar si hi ha relació entre la satisfacció laboral i la retenció del talent, si els factors que afavoreixen la satisfacció laboral canvien en funció de l'edat i el gènere i determinar si la satisfacció laboral és una estratègia important a implementar en el departament de recursos humans. Referent a la metodologia s'ha fet servir la investigació qualitativa i s'ha utilitzat l'entrevista semiestructurada, amb un guió d'elaboració pròpia on hi havia una part de dades generals i també 15 preguntes semiobertes relacionades amb la satisfacció laboral i la pròpia experiència laboral. S'ha entrevistat de manera presencial a 21 persones d'entre 27 i 62 anys que han participat de manera voluntària i que estan actualment treballant. Pel que fa als resultats obtinguts, els factors que més es tenen en compte per a ser feliç a la feina en la mostra estudiada són l'ambient laboral, la flexibilitat i l'autonomia. Els participants consideren que és molt important apostar per la satisfacció laboral no només des del departament de recursos humans sinó també implicar a tota l'empresa. Es podria concloure que la satisfacció laboral és un factor clau per a retenir i captar el millor talent i així guanyar avantatge competitiu.

Paraules clau: satisfacció laboral, retenció del talent, factors, recursos humans.

Abstract

The current study has the objective to identify which factors are most taken into account to be happy at work. In addition, also it wants to analyse if there is a relationship between job satisfaction and talent retention, if the factors that favour job satisfaction change depending on age and gender and determine if job satisfaction is an important strategy to implement in the human resources department. Referent at the methodology, qualitative research has been used and the semi-structured interview has been used, with a self-developed script where there was a part of general data and also 15 semi-open questions related to job satisfaction and one's own work experience. It has been interviewed face-to-face at 21 people between the ages of 27 and 62 who participated voluntarily and who are currently working. Regarding the results obtained, the factors that are most taken into account to be happy at work in the sample studied are the working environment, the flexibility and the autonomy. The participants consider that it is very important to bet on job satisfaction not only from the human resources department but also involve the whole company. It could conclude that job satisfaction is a key factor to retain and capture the best talent and thus gain a competitive advantage.

Keywords: job satisfaction, talent retention, factors, human resources.

1. INTRODUCCIÓ I JUSTIFICACIÓ DE L'ESTUDI

“L'èxit no és la clau de la felicitat, la felicitat és la clau de l'èxit. Si estimes el què fas, tindràs èxit”.

(Albert Schweitzer)

Què és la satisfacció laboral? Quins factors contribueixen a augmentar-la? Quines teories recolzen el benestar laboral? Hi ha investigació al respecte? Quines són les causes de la felicitat laboral? Hi ha relació entre la satisfacció laboral i la retenció del talent? Es podria considerar que els factors que et fan ser més feliç a la feina canvien en funció de l'edat i el gènere? La satisfacció laboral és prou important per a ser una estratègia principal a implementar dins de qualsevol departament de recursos humans? Què se'n sap del tema? Aquestes són algunes de les moltes preguntes que s'han plantejat prèviament a elaborar l'actual estudi, les quals se'ls hi ha pogut donar resposta de manera exitosa.

L'actual treball final de màster s'ha realitzat amb la finalitat de conèixer quins són els factors que intervenen i contribueixen a augmentar la satisfacció laboral, és a dir, determinar què és el què genera felicitat a la feina. Aquest és l'objectiu principal de l'actual estudi, identificar quins són els factors que fan que una persona sigui feliç a l'entorn laboral. A més, tal com s'exposarà a continuació, també s'han establert objectius més específics, com ara avaluar si la satisfacció laboral ajuda a retenir el treballador, si els factors que augmenten la satisfacció canvien en funció de l'edat i el gènere i si la satisfacció laboral és important implementar-la en els departaments de recursos humans.

La satisfacció laboral és un concepte que s'ha estudiat al llarg dels anys i s'ha vist com es podria considerar que és multifactorial, ja que hi ha diverses variables que poden influir en augmentar o bé, disminuir la satisfacció a la feina. Actualment, davant del món tant incert i canviant en què ens trobem, les empreses es podria considerar que han de fer un pas endavant i invertir en allò que generi una font d'avantatge competitiu, com per exemple, el capital humà. Tal com s'ha vist en estudis anteriors, la satisfacció laboral genera amplis beneficis no només per a la persona en si, sinó també per a l'empresa, augmentant la creativitat, millorant la productivitat, potenciant el compromís, retenint el talent, disminuint les baixes mèdiques, entre d'altres factors.

Aquelles empreses que inverteixen en la felicitat dels seus empleats tenen més probabilitats de ser més rendibles, tot guanyant valor competitiu en el mercat laboral i retenint el millor talent. Cada vegada s'està intentant aproximar més la felicitat laboral als departaments de recursos humans, aportant eines i estratègies per a potenciar el benestar laboral. Tot i així, encara hi ha molt camí per recórrer ja que segons estudis recents, només el 28% de les persones enquestades estan satisfetes amb la feina actual (Hernández, 2023).

És per això el motiu d'aquest estudi, per investigar i determinar quins són els factors que els treballadors actuals tenen més en compte per a sentir-se satisfets a la feina, ja que el món va canviant i les empreses s'han d'anar adaptant a les necessitats actuals per poder ser competitives i disposar del millor equip. Aquest estudi permetrà conèixer i identificar valors que les persones tenen en compte per a ser felices a la feina, ja que en la societat en què ens trobem es podria considerar que ja no es té en compte només el salari, sinó que hi ha altres factors que intervenen i contribueixen de ben segur a què una persona es senti a gust a la feina. Tenint en compte que ens passem una gran part de la nostra vida treballant, es podria considerar que és un bon repte pels departaments de recursos humans establir propostes per a promoure la satisfacció dels seus treballadors i així augmentar-ne els nivells.

Per últim, personalment considero que la satisfacció laboral és un tema molt interessant a tractar dins de qualsevol empresa, ja que de ben segur que si els treballadors estan feliços tot pot tendir a sortir molt més bé. Em sento afina a les empreses que tenen en compte els treballadors, que no són només un número sinó que vetllen perquè dia a dia es sentin reconeguts dins l'empresa i part d'aquesta.

Treballar com a tècnica de selecció en una empresa multinacional de treball temporal i em passo el dia coneixent i entrevistant a moltes persones de diferents professions, edats, generacions, entre d'altres. Tot i així, un dels temes més recurrents en les entrevistes és el què ells més valoren en les empreses i sempre hi ha varis elements en comú: sentir-se a gust, que hi hagi un bon ambient, que es tingui en compte el treballador, entre d'altres.

Per tant, tenint en compte que tots hem de treballar, què millor que fer-ho feliçment? La gran majoria ens passem més hores a la feina que a casa, és per això que considero totalment rellevant que tothom esculli una feina que li agradi, que el satisfaci, que es senti autorealitzat, ja que només així, podrà contribuir i sumar de manera positiva als resultats de l'empresa. La investigació actual és per tal de poder conèixer realment quins són els factors que generen i causen felicitat laboral i així poder posar el "meu granet de sorra" en construir un món laboral més humà, més sa, més just, més tangible i també, més feliç.

El treball està estructurat principalment en sis parts. La primera part, el marc teòric, on s'explica què és la satisfacció laboral i s'exposa la investigació al respecte. La segona part, la metodologia, en què es presenta quin procediment s'ha seguit per elaborar el treball, quins han estat els participants i quins instruments s'han utilitzat. La tercera part, els resultats, on es descriuen els resultats obtinguts. La quarta part, la discussió i conclusions, on es reflexiona relacionant el marc teòric amb els resultats obtinguts i on també s'exposen les limitacions i futures línies d'investigació. La cinquena part, la bibliografia, on es detalla la referència del material consultat. Per últim, la sisena part, els annexos, on s'adjunta el guió d'entrevista que s'ha fet servir i també les dades generals de cada subjecte entrevistat.

2. OBJECTIUS

La satisfacció laboral és un aspecte que cada vegada les persones tenen més en compte. Es podria considerar que els empreses i més concretament, els departaments de recursos humans, poden apostar per la felicitat i desenvolupar eines i estratègies per a satisfer les necessitats del seu equip. És important saber què valoren els treballadors per així poder-se acostar més a la realitat i implementar canvis que vagin en consonància amb el què es vol. Tot i així, no és un tema fàcil, ja que hi ha molts factors que poden contribuir a la felicitat laboral i alhora és un tema molt subjectiu ja que cada persona ho viu i ho veu de manera diferent. És per això que s'ha volgut estudiar sobre la satisfacció laboral i aprofundir més en el tema.

La **pregunta d'investigació** d'aquest treball fa referència a: Quins factors són claus per a potenciar la satisfacció laboral?

Per tal de donar resposta a la pregunta plantejada, s'ha establert un **objectiu principal** el qual és:

- Identificar quins són els factors que més es valoren per a sentir-se satisfet laboralment.

A més, s'han establert **objectius específics** per acabar d'investigar més sobre el tema, els quals són:

- Analitzar si hi ha relació entre la satisfacció laboral i la retenció del talent.
- Descriure si els factors que afavoreixen la satisfacció laboral canvien en funció de l'edat i el gènere.
- Investigar si la satisfacció laboral és una política important a tenir en compte en els departaments de recursos humans.

S'ha fet servir l'orientació investigadora i la metodologia emprada per tal d'assolir i donar resposta als objectius exposats és la metodologia qualitativa en què s'ha utilitzat l'instrument d'entrevista semiestructurada, sent d'elaboració pròpia el guió utilitzat.

3. MARC TEÒRIC

3.1 DEFINICIÓ DEL CONCEPTE

Hi ha moltes definicions sobre què és realment la satisfacció laboral, en funció de la perspectiva en què es miri i del moment històric, ja que es podria considerar que és un tema que ha generat gran interès al llarg del temps. Es podria pensar que l'ésser humà sempre ha estat buscant la felicitat, sentir-se satisfet amb un mateix i amb la vida. La satisfacció laboral és un concepte multidimensional ja que depèn de varis factors implicats, tant del propi individu, és a dir, la genètica, com de l'entorn, és a dir, les circumstàncies que l'envolten.

Segons **Seligman**, psicòleg i pare de la psicologia positiva, la felicitat té a veure en les fortaleses de cada persona, relacionant-t'ho en el dia a dia a nivell laboral, amb l'amor, la família, el temps d'oci, entre d'altres (TEDx Talks, 2010). És a dir, un cop la persona ha identificat les seves virtuts es tractaria de posar-les en pràctica a nivell laboral. Cal tenir en compte que ell va investigar la ment humana, no tant centrant-se amb la malaltia mental, com s'havia estudiat antigament, sinó centrant-se en les fortaleses humanes i en els aspectes positius.

Seligman, juntament amb Fisher, Kamel et al (Pujol i Dabos, 2018) consideren que la felicitat laboral conté diferents variables implicades, com ara el benestar subjectiu, la satisfacció laboral, el compromís organitzacional, la implicació, l'afecte, entre d'altres. Donant lloc a la **fórmula de la felicitat** segons Seligman, en què (TEDx Talks, 2010):

$$\text{Felicitat} = 50\% \text{ genètica} + 10\% \text{ circumstàncies de la vida} + 40\% \text{ variables}$$

Més en detall, la part genètica fa referència al temperament i personalitat de cada persona. Les circumstàncies tenen a veure amb aspectes demogràfics, situacions viscudes per la persona, entre d'altres. Per últim, les variables fan referència a tot el què la persona faci per a aconseguir la felicitat i benestar. Per tant, tenint en compte aquesta fórmula es podria considerar que la felicitat es pot aprendre i es pot modular, ja que hi ha una part que no és pot canviar, però una gran quantitat sí, en funció del què la persona faci per assolir aquesta felicitat buscada.

Segons **Hoppock** (Alonso i Aguilera, 2021), un dels primers autors en investigar sobre la satisfacció laboral, entén que aquesta és el resultat de combinar aspectes psicològics, fisiològics i mediambientals generant que una persona es senti contenta amb la feina.

Segons **Herzberg** (Alonso i Aguilera, 2021), la satisfacció laboral s'explica com a conseqüència d'un enriquiment del lloc de feina, el qual genera que la persona assumeixi més responsabilitats i així experimenti un creixement mental i psicològic.

Segons **Garzon** (Aziri, 2011), la felicitat laboral és una reacció afectiva que té l'empleat cap a la feina, tot comparant els resultats actuals amb els desitjats. Dins la definició, té en compte el compromís organitzatiu, emfatitzant que els empleats que mostren nivells alts de compromís col·laboren per a assolir els èxits de l'empresa així com el compromís individual, relacionant-lo amb les possibilitats de promocionar-se dins l'empresa, de créixer i també tenint en compte altres factors com són el salari, l'ambient laboral, la supervisió, entre d'altres.

Un altre autor, segons **Diaz**, la satisfacció laboral es podria considerar que és l'actitud que té la persona envers la seva feina, donant lloc a tres components (cognitiu, afectiu i conductual). També, **Michinsky** ho defineix com una resposta afectiva i de caràcter emocional que expressa la persona envers la seva feina (García, 2010).

Locke és un dels autors que més ha estudiat la satisfacció laboral, per ell és una reacció afectiva que té lloc quan les persones comparen les expectatives i interessos individuals amb la realitat del context laboral (Uribe, 2015). És a dir, és un estat emocional positiu de la percepció de cada persona en funció de la seva experiència laboral (García, 2010).

Locke va identificar les **dimensions de la satisfacció laboral** les quals són:

- Satisfacció amb el salari
- Satisfacció amb l'oportunitat de promocionar
- Satisfacció amb el reconeixement
- Satisfacció amb els beneficis
- Satisfacció amb les condicions
- Satisfacció amb la supervisió

A més, també es podrien afegir altres dimensions per complementar les anteriors, com ara (Farias, Macias, Zambrano i Gómez, 2021):

- Satisfacció amb l'organització
- Satisfacció amb els companys de feina
- Satisfacció amb l'estabilitat
- Satisfacció amb la quantitat de feina
- Satisfacció intrínseca

Segons **Csikszentmihalyi** (Diaz, Ledesma, Tito i Carranza, 2023), la satisfacció laboral és un sentiment de plaer o dolor permetent a l'empresa comprendre les reaccions dels treballadors en les tasques encomanades i analitzar el compromís a llarg termini. Més concretament, es podria considerar que és l'actitud que té el treballador envers la seva feina, tot basant-se en les creences i valors laborals.

Per últim, el diccionari de la **Real Acadèmia Espanyola**, defineix la satisfacció com "confiança o seguretat de l'ànim" (Farias, Macias, Zambrano i Gómez, 2021).

En definitiva, la satisfacció laboral es pot definir de múltiples formes, ja sigui com a emoció, com a actitud, com a sentiment, però el que si que es podria considerar que està clar és que és un concepte que combina diferents factors. Per tant, la satisfacció laboral estaria relacionada amb com les persones es senten envers la seva feina i és un dels conceptes més estudiats per la psicologia del treball i de les organitzacions.

3.2 MODELS I TEORIES DE LA SATISFACCIÓ LABORAL

Es podria considerar que antigament es percep la satisfacció laboral sota dos perspectives. Per una banda, la **perspectiva hedònica**, en què relaciona la felicitat i el plaer, tenint en compte l'experiència subjectiva de la persona quan es sent bé. Considera que el benestar s'aconsegueix a partir de la cerca del plaer i la comoditat (Sánchez, Neira i Veliz, 2023). Per altra banda, la **perspectiva eudaimònica**, en què es relaciona el benestar amb buscar un significat per a la vida, sentir-se autorealitzat i augmentar el creixement personal, s'enfoca amb el comportament. Considera que la felicitat s'aconsegueix quan la persona es dedica plenament al seu propi desenvolupament (Erazo i Riaño, 2021).

També, hi ha dos enfocaments per explicar la satisfacció laboral:

- **Enfocament situacional:** relaciona la satisfacció amb aspectes externs de la persona, amb variables de l'empresa o l'entorn.
- **Enfocament disposicional:** relaciona la satisfacció amb aspectes interns de la persona, com ara la personalitat, les actituds, els comportaments. Per tant, podrien considerar que la felicitat neix dins d'un mateix. S'ha estudiat que trets de la personalitat com ara el neuroticisme i l'extraversió són indicadors de benestar (Warr, 2013).

3.2.1 TEORIES SEGONS EL CONTINGUT

Aquestes teories exploren què és el que genera satisfacció laboral.

Segons la **Teoria de les necessitats apreses** (1960) de **McClelland** (Castillero, 2018), comenta que hi ha tres necessitats que cada persona les té desenvolupades en més o menys grau i que fan que una persona es senti satisfeta a la seva feina:

- **Necessitat d'èxit:** equilibri entre la probabilitat d'èxit i els desafiaments que hi puguin haver. El treballador estableix metes que ha d'aconseguir.
- **Necessitat de poder:** influenciar en els altres i ser reconegut, busca el lideratge.
- **Necessitat d'afiliació:** sentir-se part d'una empresa i bon ambient laboral. El treballador es sent motivat interactuant amb la gent. Busquen sentir-se acceptats.

Segons la **Teoria de la jerarquia de necessitats** (1943) de **Maslow**, hi ha diferents necessitats que cada persona ha d'assolir, hi ha un ordre de prioritat i la persona no pot satisfer les necessitats següents si primer no ha aconseguit satisfer les anteriors. Les necessitats que exposa Maslow són:

- **Necessitats fisiològiques:** són les necessitats bàsiques perquè la persona sobrevisqui, com ara l'alimentació i dormir.
- **Necessitats de seguretat:** es refereix a la protecció, l'absència de pors, l'ordre i aconseguir estabilitat en la vida.
- **Necessitats d'amor i sentiment de pertinença:** són les necessitats socials, l'afecte, la sensació de pertànyer a un grup, l'acceptació.
- **Necessitat d'estima:** confiança, reconeixement, capacitat de sentir-se i ser útil.
- **Necessitat d'autorealització:** necessitat de poder créixer, d'aconseguir el màxim potencial de cadascú. Com diria Maslow, "el desig de ser tot allò que un és capaç de convertir-se" (Dalmau, 2005).

Segons Maslow, la feina permet satisfer les necessitats fisiològiques però també ajuda a anar assolint les necessitats superiors, donant lloc a un benestar complet (Farias, Macias, Zambrano i Gómez, 2021).

A més, hi ha el **Model jeràrquic ERC** (1972) d'**Alderfer**, el qual es basa en la teoria de Maslow i comenta que en relació a les necessitats, quan hi ha menys satisfacció hi ha més desig de suplir la necessitat en concret.

Segons la **Teoria de la X i la Y** (1960) de **McGregor** considera que un cop l'organització ha satisfet les necessitats bàsiques del treballador, és a dir, la necessitat fisiològica i la de seguretat, l'empresa ha d'apostar per satisfer les necessitats superiors, com ara el reconeixement, la autorealització de la feina, entre d'altres. Ell defensa la teoria X i Y, en què explica el tipus de treballadors que hi ha a cada empresa i l'efecte que això genera amb els directius en relació a la productivitat i compromís. La **Teoria X** descriu aquells treballadors que estan motivats només pels diners i els quals necessiten ser controlats i supervisats. És una visió mecànica de la feina, veient el treballador com un ésser passiu i donant-li càstigs o premis amb l'objectiu d'obligar-lo a treballar. I en contra, la **Teoria Y** descriu els treballadors que els hi agrada la seva feina, que estan motivats i que per tant, són autònoms i independents. En aquest cas es té més en compte a la persona i les necessitats socials i d'autorealització.

Segons **Herzberg** (García, 2010), el qual exposa la **Teoria dels dos factors o bifactorial de la satisfacció laboral** (1962), sent important què és el que la persona desitja a la feina i analitza que per molt que s'eliminin els elements que generen insatisfacció no és suficient perquè la feina ja sigui considerada com a satisfactòria. L'autor considera que hi ha:

- **Factors intrínsecs:** tenen en compte els factors de l'activitat laboral en si, com ara el contingut de la feina, la responsabilitat, el reconeixement, la promoció i l'èxit. Estan associats amb una alta satisfacció. Dins d'aquesta tipologia de factors es podrien subdividir en:
 - **Factors que quan van bé produeixen satisfacció:** èxit en la feina, reconeixement per part dels companys i directors, promoció interna.

- **Factors que quan van malament no produeixen insatisfacció:** falta de responsabilitat, treball rutinari i monòton.
- **Factors extrínsecs:** tenen en compte les condicions i el context de la feina, com ara salari, polítiques de l'empresa, seguretat, entre d'altres. Estarien relacionats amb la insatisfacció. Dins d'aquesta tipologia de factors es podrien subdividir en:
 - **Factors que quan van bé no produeixen satisfacció:** status elevat, increment del salari, seguretat en la feina.
 - **Factors que quan van malament produeixen insatisfacció:** mal ambient laboral amb els companys, salari baix, condicions de treball no òptimes.

Herzberg en la seva teoria conclou que els factors extrínsecs o també anomenats higiènics només poden prevenir la insatisfacció laboral, però no poden produir satisfacció en si. Aquesta capacitat la tenen els factors intrínsecs o també anomenats motivadors. En resum, segons l'autor, la satisfacció és fruit dels factors intrínsecs i la insatisfacció dels factors extrínsecs. A través del seu estudi, va observar que quan els individus enquestats estaven satisfets a nivell laboral ho relacionaven amb factors intrínsecs i quan estaven insatisfets, ho relacionaven amb factors extrínsecs.

Herzberg considera que hi ha **6 factors que generen satisfacció per si mateixos** i que es relacionen entre ells, estarien classificats dins dels factors intrínsecs i s'exposen de major a menor importància (Dalmau, 2005):

- **Èxit:** és el que es podria considerar que genera més satisfacció. Quan la persona pren consciència que ha assolit els objectius proposats, té un fort sentiment d'èxit.
- **Reconeixement:** és una gran font de satisfacció laboral quan els demés reconeixen l'èxit assolit i la feina ben feta. Augmenta la pròpia autoestima i autorealització.
- **Treball en si mateix:** serà satisfactori si les empreses aposten per crear llocs de treball amb reptes, fent-los més atractius.
- **Responsabilitat:** augmenta la satisfacció si la persona sent que té autonomia i llibertat en la presa de decisions en fer la feina i mostra més iniciativa.
- **Promoció:** quan la persona veu que té capacitat per anar creixent dins l'empresa això li genera motivació i satisfacció, ja que es relaciona positivament també en el reconeixement de la feina feta i de la dedicació.
- **Creixement:** les persones busquen anar-se realitzant i anar creixent tant a nivell personal com professional per tal d'anar-se superant i adquirint nous reptes.

3.2.2 TEORIES SEGONS EL PROCÉS

Aquestes teories tenen en compte com aconseguim la satisfacció laboral.

Segons la **Teoria de valències i expectatives** (1964) de **Vroom** (Alonso i Aguilera, 2021), entén la satisfacció laboral com una resposta cap al rol que la persona desenvolupa en la feina i exposa un model relacionant la satisfacció laboral amb les expectatives de les persones, donant lloc a: esperança d'èxit en el desenvolupament, vàlua de la persona i expectativa entre esforç i desenvolupament. Comenta que l'esforç del treballador ve determinat per la valència dels resultats, és a dir, els resultats obtinguts tenen un valor pel treballador, el qual pot ser positiu o negatiu i també ve determinat per l'expectativa que l'esforç generarà diferents resultats. Posteriorment, Porter i Lawler (Castillero, 2018) afegeixen una nova variable, el grau en què l'esforç generarà un reconeixement, sent també un element predictor de la motivació.

En resum, Vroom considera que la satisfacció laboral és fruit de les diferències percebudes del què el treballador fa a la feina i els beneficis que obté i els resultats que ell creia que tindria. Es podria estimar que el treballador té unes expectatives i selecciona només els comportaments que li permetin assolir els resultats esperats. S'obtindrà la felicitat en funció de lo fàcil que li hagi estat aconseguir els resultats desitjats.

Segons la **Teoria del reforç** (1975) de **Skinner**, el qual està immers dins del condicionament operant de la psicologia, ell exposa la motivació vinculada amb la utilització del reforç positiu, donant recompenses per tal d'augmentar la satisfacció i motivació.

Segons la **Teoria de la discrepància** (1976) de **Locke**, la motivació depèn de la necessitat d'esforçar-se per a aconseguir un objectiu. Com més a prop la persona senti que està d'assolir el seu objectiu, més satisfet es podria considerar que està. Més en detall, la persona es sentirà satisfeta en funció del què ella cregui que és important. Hi haurà insatisfacció quan la persona cregui que percep menys del que desitja. Segons aquesta teoria, les empreses tenen diferents dimensions que poden oferir als seus treballadors com ara el salari, la promoció interna, l'ambient, entre d'altres. Cada empresa pot donar més importància a uns factors que a uns altres, igual que cada treballador valorarà més o menys uns factors que uns altres. Per tant, es pot definir que cada empresa i cada treballador té una organització jeràrquica en els seus plantejaments i en com procedir. Per tant, quan hi hagi discrepància entre els objectius valorats pel treballador i les pràctiques generades per l'empresa, hi haurà insatisfacció laboral.

Segons l'**Enfocament de l'equitat laboral** (1963) d'**Adams** (García, 2010), la motivació dels treballadors dependrà de l'equilibri que hi hagi entre les aportacions que l'empleat fa a l'empresa i les aportacions que l'empresa fa a l'empleat, juntament amb els resultats obtinguts. És a dir, la comparació social seria la principal font de satisfacció, ja que engloba com l'empleat valora la seva feina i la compensació que rep a canvi així com la rebuda per la resta de treballadors. En funció dels resultats de la comparació es sentirà més o menys motivat. Per exemple, si sent que se l'està compensant més del que hauria de ser, augmentarà la seva implicació.

3.2.3 ALTRES TEORIES

Segons el **Model vitamínic** (1987) de **Warr** (Warr, 2013), es tenen en compte les característiques que influeixen en la satisfacció laboral tot relacionant-les amb les vitamines que hi ha al cos. Hi ha una relació no lineal entre el contingut de la feina i la satisfacció dels empleats. Aquest autor es podria considerar que explica una metàfora vitamínica.

Warr distingeix entre (Sánchez, Sánchez i Santiago, 2019):

- **Factors ambientals:** oportunitats de control (influència personal, autonomia, llibertat de decisió, participació), oportunitats per l'ús i adquisició d'habilitats, metes externes (com es respon davant dels reptes, la sobrecàrrega de feina, la conciliació família-feina), varietat (canvis en el contingut de les tasques), claredat de l'entorn, contacte amb els altres, diners, seguretat física, posició socialment valorada, recolzament amb el supervisor, desenvolupament de carrera i equitat.
- **Factors personals:** comparació amb els altres, amb les situacions, amb les èpoques, avaluació d'una situació relacionada amb l'autoeficàcia, avaluar la novetat versus familiaritat amb el tema, avaluació de la rellevància personal.

Un altre autor, segons **Schnell**, hi ha quatre característiques per a trobar un sentit a la vida i així contribuir positivament a la satisfacció laboral (Sánchez, Sánchez i Santiago, 2019):

- **Significació:** sentir que el què es fa realment té un sentit i un significat per a la persona.
- **Pertinença:** sentir que es té un lloc en el món.
- **Coherència:** confirmar que tot és congruent.
- **Orientació:** tenir en compte els objectius i valors que es defensen.

Cal tenir en compte que altres autors també han afegit la **generativitat**, és a dir, el fet de generar beneficis per a les generacions posteriors.

3.3 BENEFICIS DE LA SATISFACCIÓ LABORAL

Segons diferents investigacions fetes, demostren una **correlació positiva entre la satisfacció laboral i la productivitat** (Sánchez, Sánchez i Santiago, 2019):

- La Universitat de Warwick confirma que els empleats feliços són un 12% més productius que la resta.
- La Universitat d'Oxford confirma que els treballadors amb una puntuació més alta de satisfacció laboral dediquen un 80% més del seu temps en les tasques encomanades, tenint un rendiment major.
- La Universitat de Califòrnia confirma que les persones amb alts nivells de satisfacció laboral són molt més creatives i innovadores, donant lloc a un 86%.
- Els autors Gallup i Shawn Anchor corroboren que les empreses amb treballadors feliços tenen més bones puntuacions dels clients, tenen menys rotació del personal, fidelitzen i retenen els treballadors així com el millor talent, tenen menys absentisme i fan un producte de millor qualitat.

És a dir, la satisfacció laboral es podria considerar que es pot relacionar positivament en l'efectivitat de les empreses, el seu rendiment i el benestar (Alonso i Aguilera, 2021).

Segons **Lyubomirsky et al** (Sánchez, Neira i Veliz, 2023), consideren que els treballadors feliços tenen múltiples avantatges com ara són més productius, generen més ventes, es desenvolupen millor en posicions de lideratge, reben qualificacions altes de desenvolupament, tenen menys probabilitats d'agafar malalties mèdiques, entre d'altres.

Segons **Pedro Rojas**, un treballador feliç té més motivació, és molt més productiu, es pot desenvolupar amb més talent, contribueix de manera positiva a la feina, és més polivalent i s'adapta amb facilitats, aposta per un bon clima laboral i per mantenir bones relacions amb els companys, és més creatiu i resolutiu, té molt més autoestima i es mostra més segur en la feina.

Aquest autor intenta establir vincles entre la felicitat i la productivitat, tot conclouent que (Pujol i Dabos, 2018):

- Un treballador feliç és un treballador amb bona motivació i optimisme, tot impulsant a la productivitat.
- Un treballador feliç és capaç de desenvolupar el seu propi talent.
- Un treballador feliç s'adapta amb més facilitats als canvis i és polivalent.
- Un treballador feliç és molt més creatiu i innovador.
- Un treballador feliç té molts menys errors i es mostra més resolutiu.
- Un treballador feliç és molt més saludable i promou una bona seguretat laboral.
- Un treballador feliç contagia la felicitat en els altres tot contribuint a un bon ambient.

Zurita et al (Diaz, Ledesma, Tito i Carranza, 2023), confirma que les empreses amb empleats satisfets són molt més eficients i eficaces, assoleixen millor els objectius, s'integren més positivament en la societat, entre d'altres. **Baker, Greenberg i Hemingway** (Dutschke, 2013), també confirmen que les empreses amb gent feliç disposen de més creativitat i poder per canviar les coses, orientació als resultats, líders motivadors, augment de la col·laboració i cooperació, resolució de conflictes, entre d'altres, tot mostrant una actitud positiva, una motivació per anar a la feina cada dia i contribuint a una millor qualitat de vida tant per l'empresa com pel propi treballador.

Tal i com la felicitat laboral influeix positivament tot generant múltiples beneficis, quan un treballador no és feliç també pot acabar influint en l'empresa, tot augmentant les absències, la rotació, agafant més baixes mèdiques, generant inseguretat, frustració, desconfiança, mal ambient, entre d'altres factors que poden afectar en la productivitat i els costos de cada organització (Uribe, 2015).

En resum, hi ha múltiples beneficis per a aquelles empreses que tinguin i disposin d'uns bons nivells de satisfacció ja que generen amplis avantatges tant a nivell de productivitat, com retenció del talent, compromís, millor orientació als resultats i als clients, col·laboració, positivisme, millor treball en equip, menys absentisme i rotació, més satisfacció amb la vida personal, actitud positiva envers l'empresa, entre d'altres.

3.4 FACTORS INFLUENTS EN LA SATISFACCIÓ LABORAL

La satisfacció laboral es podria considerar que és multidimensional, ja que hi ha molts factors que contribueixen a ser més o menys feliç i que s'interrelacionen entre ells. En general es podria considerar que és la suma de diferents característiques com ara el salari, l'oportunitat de promoció, l'horari, la seguretat laboral, l'entorn, entre d'altres.

Segons **Warr** (Díaz i Carrasco, 2018), hi ha diferents factors/característiques que contribueixen a sentir felicitat o infelicitat en les empreses. Tal i com s'ha vist anteriorment són:

- Oportunitat de control (autonomia, llibertat, participació, presa de decisions)
- Oportunitat per l'ús i adquisició d'habilitats (entorn potencial)
- Metes externes (reptes, càrrega de feina, identificació amb les tasques)
- Varietat (contingut tasques)
- Claredat de l'entorn (resultats predicibles)
- Contacte social (treball en equip)
- Diners
- Seguretat física (condicions de treball adequades)
- Posició socialment valorada
- Recolzament del superior
- Desenvolupament de carrera
- Equitat (justícia)

Segons el **Model de Hackman i Oldham** (Ramirez, García i Garcia, 2019), classificat dins l'enfocament situacional, hi ha cinc dimensions d'una tasca que poden afectar a la satisfacció laboral, els quals són (Pujol i Dabos, 2018):

- Varietat d'habilitats: grau en què la feina li exigeix a l'empleat utilitzar les habilitats pròpies.
- Identitat amb la tasca: grau en què la persona pot desenvolupar una tasca des de l'inici al final.
- Significat de la tasca: generar un impacte significatiu en la vida, en la feina.
- Responsabilitat i autonomia: que la tasca permeti al treballador ser independent.
- Retroalimentació del lloc de feina: generar informació a la persona per tal d'avaluar el seu desenvolupament.

També exposa que hi ha cinc **facetes** en la satisfacció laboral, les quals són:

- Treball
- Supervisió
- Companys de feina
- Remuneració
- Promoció

Boswell, Boudreau i Tichy (Warr, 2013) van estudiar la satisfacció laboral amb les persones que canvien de manera voluntària de feina, adonant-se que aquesta augmenta just quan la persona s'incorpora a la nova feina, però en els posteriors anys disminuïa de manera exponencial quan la persona ja s'adaptava a les noves responsabilitats.

Altres autors exposen que algunes de les variables que es relacionen positivament amb la satisfacció laboral són les característiques de la feina, el salari, les oportunitats de millora i creixement dins l'empresa, el lideratge, l'ambient laboral i les condicions, recompenses justes, equilibri entre feina i família, entre d'altres (Alonso i Aguilera, 2021). També que hi hagi una feina que sigui desafiant, ja que els treballadors prefereixen feines que els hi permetin sentir-se autorealitzats i amb desafiaments a assolir.

Una de les variables que més s'ha estudiat és el **salari**, en què hi ha opinions diverses, ja que hi ha autors que defensen que un major salari genera major felicitat i d'altres que comenten que serà influent en funció de la percepció de cada persona. També s'ha estudiat que el salari pot influir amb treballadors amb un sou baix, però que quan el salari es podria considerar que és "just", ja no genera més felicitat (Ramirez, García i Garcia, 2019). Altres autors també han estudiat si l'estabilitat influeix i es pot comprovar que la gent que té un contracte estable, es sent més segura i per tant, sent més felicitat a la feina, ja que la falta de permanència, influeix de manera negativa.

Per últim, hi ha múltiples investigacions que relacionen la satisfacció laboral en diferents variables (Ruvalcaba, Selva i Sahagún, 2014):

- Variables sociodemogràfiques: hi ha una **relació directa entre l'edat i la satisfacció**, concloent que a més edat, més satisfacció. També la **relació és directa entre l'antiguitat i la satisfacció**. A nivell d'estudis, es demostra que aquells amb un **nivell més superior d'estudis, mostren valors més alts de satisfacció**. En relació al gènere, s'adonen que els **homes** valoren més el **desenvolupament personal i pla de carrera** en contraposició a les **dones**, que valoren més **l'ambient laboral i les relacions** que hi puguin haver.
- Variables del context laboral: s'estudia que **com més complexa i qualificada sigui la tasca** a desenvolupar, **més nivells de satisfacció** es presenten. Així com **l'autonomia**, com més llibertat sentin que tenen els treballadors més satisfets es senten. Les activitats monòtones i rutinàries no generen satisfacció. El salari és un factor que no hi ha consistència, ja que hi ha estudis que conclouen que un bon salari genera satisfacció però d'altres que no és un factor prou important per a determinar més felicitat. També s'estudia que la **promoció i el reconeixement** són factors que intervenen positivament en la satisfacció laboral. En relació al lideratge, els líders positius, pròxims i empàtics generen més satisfacció als seus treballadors que no pas els que són de caràcter més controlador. També es troben **nivells més alts de satisfacció en empreses petites**, on hi ha relacions laborals més íntimes i estretes.
- Variables de comportament en la feina: hi ha una relació positiva entre rendiment i satisfacció.

A nivell general, es podria concloure que hi ha diferents factors que els treballadors tenen en compte per a sentir-se satisfets laboralment, com ara el clima laboral, la política salarial, la motivació, l'ambient, l'oportunitat de millora interna i creixement, les polítiques d'avaluació i reconeixement, la comunicació de l'empresa, la gestió d'aquesta, el model de contractació, la formació, el disseny del lloc de treball, la flexibilitat, la cultura de l'empresa, entre d'altres.

3.5 SITUACIÓ ACTUAL ENVERS LA SATISFACCIÓ LABORAL

Ens passem una gran part de la nostra vida treballant, aproximadament una mitjana de 40 anys. En molts casos, es podria considerar que una persona comparteix més temps a la feina que no pas a casa seva. La feina és un àmbit de la vida de cadascú i té vital importància per a què una persona es pugui sentir satisfeta i realitzada. És per això que és important poder ser feliç a nivell laboral, per a contribuir a una societat molt més sana mentalment i físicament, en tots els sentits, ja que com s'ha vist, la satisfacció laboral està composta per molts beneficis. Anys enrere era difícil que les empreses tinguessin en compte les emocions ja que les organitzacions més tradicionals es desenvolupaven en un treball manual, en dirigir, en controlar els treballadors, tot generant-los-hi por i incertesa. La felicitat era un tema que no es concebia en cap departament de recursos humans.

En canvi, actualment s'està fent un canvi de paradigma, on les empreses també aposten i vetllen pel benestar dels seus empleats tot invertint en formacions, en dinàmiques, en líders positius i en un ambient de confiança, transparència i comunicació (TEDx Talks, 2010).

Poc a poc, s'ha anat introduint el tema i apostant per la felicitat ja que permet disposar del millor talent, consecució dels objectius establerts, ser més innovadors i creatius, augmentar la productivitat així com crear equips amb bones relacions i sinergies. Baker, Greenber i Hemingway (Díaz i Carrasco, 2018), durant l'any 2006 ja apostaven en la felicitat de les empreses i en promoure que és un element estratègic en qualsevol departament de recursos humans.

Adecco, una empresa multinacional de recursos humans, periòdicament investiga i estudia la felicitat a la feina. En la seva última enquesta (Observatorio de RRHH, 2017), al 2017, comenta que el 76,6% dels enquestats confirmen ser feliços a nivell laboral, en contraposició al 2015 que els valors eren d'un 81,5%. També troben que a més edat, major és el percentatge de gent satisfeta. A més, un 64% dels enquestats aposta per canviar de feina i renunciar a un millor sou si a canvi augmenta la seva felicitat laboral. Tot i així, més en detall, quan se'ls hi pregunta si canviarien de feina si no fossin feliços, 6 de cada 10 afirmen que no deixarien la feina si no fossin feliços. Es podria considerar que són els homes amb estudis superiors qui s'atreveix més a fer el canvi en contraposició a les dones.

En l'enquesta s'analitzen quins són els factors que més es valoren, s'exposen per ordre de preferència sent l'ambient laboral, la flexibilitat horària d'entrada i sortida, el lideratge, les oportunitats de créixer i el salari. El factor que és menys valorat són els beneficis socials, com ara xec de restaurant, descomptes, assegurança mèdica, entre d'altres (Observatorio de RRHH, 2017). En resum, els homes tenen més en compte l'ambient laboral i les dones l'estabilitat i la flexibilitat. També es veu com a mesura que augmenta el nivell d'estudis dels enquestats, també augmenta la prioritització en disposar de teletreball i en augmentar les condicions que permetin millorar la conciliació laboral i familiar.

Més en detall, quan es pregunta a la gent si creuen que les seves empreses estan apostant per a millorar la felicitat laboral, només un 13,6% consideren que sí que porten a terme estratègies. Tot i així, un 51,7% dels enquestats comenta que la felicitat laboral és important i creuen que en un futur s'anirà quedant i expandint en les empreses. Tot relacionant-se en què un 52% considera que la felicitat laboral és fonamental per escollir una feina.

Uns altres estudis generats per Adecco són els "Global Workforce of the Future 2022: analizando el presente y futuro del empleo" (Equipos & Talento, 2022), el qual recull percepcions de 25 països tot enquestant a diferents treballadors de diferents sectors i diferents llocs de treball. Iker Barricat, director de The Adecco Group España (Equipos & Talento, 2022) afirma que les empreses no poden només apostar per a millorar el salari, sinó que també han de revisar altres estratègies per tal de retenir el talent, ja que el salari no és suficient amb personal que ja el tens compromès amb el projecte. Comenta que és important saber què volen els treballadors, escoltar-los i oferir polítiques flexibles així com apostar per l'aprenentatge i reciclatge constant.

En aquest estudi també s'investiga sobre el motiu pel qual la gent canvia de feina, sent de gran pes el salari, però també la conciliació laboral i familiar, la infelicitat en la feina actual, la falta de desenvolupament professional, entre d'altres.

Un altre informe mundial sobre la felicitat a la feina (Equipos & Talento, 2023) també comparteixen que el salari, per molt que socialment es pensi que és molt important, no és un dels factors que més impacta en la felicitat. Sinó que un cop els treballadors disposen d'un salari base adequat, deixa de ser un factor predominant. També conclouen que la gent de més edat i amb càrrecs de responsabilitat i opció de treball híbrid, són els que mostren resultats més alts en benestar en comparació amb la gent jove, que tingui menys càrrecs i responsabilitats i menys flexibilitat. S'ha comprovat com els professionals que tenen un model de treball híbrid estan més compromesos amb la feina, recomanen més el lloc de treball i senten que formen part de l'empresa.

En aquest informe també es conclou com l'antiguitat no és un factor en si que pugui influir en la felicitat laboral, però el que si consideren que genera un impacte és la mida que tingui l'empresa, sent molt més feliços els professionals que treballen en empreses de menys de 50 treballadors. Per últim, també conclouen que els treballadors que recomanen la seva empresa, són un clar exemple que estan feliços en la seva feina i els quals mostren nivells més alts de satisfacció.

Un altre estudi (Espejo Público, 2022), mostra que hi hauria un 61,4% dels empleats espanyols que se sentirien feliços en la seva feina sense haver-hi diferències en funció del gènere. On si hi ha diferència és amb els treballadors autònoms els quals confirmen ser més feliços amb uns valors de 69,7%. Ells també comparteixen, igual que estudis anteriors, que alguns dels factors que més tenen en compte els treballadors són l'ambient laboral i la relació amb els companys, la conciliació i el salari.

En resum, es podria considerar que cada vegada més les empreses tenen en compte la satisfacció laboral, però que encara falta donar-li més visibilitat i més importància, ja que com s'ha vist és un factor clau per a retenir el millor talent en un món tant competitiu en el qual ens trobem i genera múltiples beneficis no només a la persona sinó també per a l'empresa. Per tant, les empreses que apostin per a millorar la felicitat laboral, es podria considerar que guanyaran avantatge competitiu, sent atractives i apostant pel més valuós que qualsevol empresa pot tenir, el capital humà.

4. METODOLOGIA

Per tal de poder donar resposta a l'objectiu plantejat, és a dir, a investigar sobre quins factors són els que es tenen en compte per a ser feliç a la feina, s'ha emprat la **metodologia qualitativa** i la **orientació investigadora**. Degut a què no es treballa amb dades numèriques, sinó que s'analitzen les respostes dels subjectes donant-los-hi significat a través de l'ús d'una **entrevista semiestructurada**.

Més detalladament, la metodologia qualitativa pretén comprendre les situacions, interpretar els fets i estudiar el què passa en el context natural, és a dir, donar-li un significat. A través d'aquesta metodologia es vol conèixer la conducta humana i comprendre com els entrevistats veuen el món i en concret, què entenen ells per felicitat laboral, tot centrant-se en l'anàlisi de les paraules i expressions de cada subjecte.

La metodologia qualitativa té múltiples avantatges com ara un alt grau de flexibilitat ja que es pot anar adaptant l'estudi en funció del què es va descobrint, una visió holística del tema ja que pretén conèixer el fenomen en la totalitat, gran obtenció d'informació de manera individualitzada tot estudiant i comprenent l'experiència de cada persona, entre d'altres. És per això que s'ha escollit la metodologia qualitativa ja que s'ha volgut comprendre què és pels entrevistats la satisfacció laboral i quins factors són els que consideren més importants per a potenciar-la.

La investigació es classificaria dins dels **dissenys no experimentals**, ja que no es manipulen variables i sota el subtipus **transversal**, ja que es descriu la població analitzada en un moment determinat del temps. S'ha utilitzat el **mostreig no probabilístic**, ja que s'ha escollit una mostra en concret per participar en l'estudi i no tots els subjectes han tingut la mateixa probabilitat de ser entrevistats. Dins del mostreig no probabilístic es podria considerar que s'ha utilitzat el subtipus de **conveniència** ja que com s'explicarà a continuació, s'ha contactat amb persones pròximes a la investigadora sent així subjectes fàcilment accessibles per a participar en l'estudi.

4.1 PARTICIPANTS

Per a elaborar l'actual estudi s'ha entrevistat a **21 persones**, **10** de les quals són **dones** i **11** dels quals són **homes**, d'edats compreses entre **27 i 62 anys**. L'únic criteri d'inclusió que s'ha tingut en compte i que era imprescindible per a participar ha estat que fos gent que actualment estigués treballant. S'ha intentat que la mostra fos heterogènia tot entrevistant gent que treballa en diferents sectors, de diferents edats, amb més o menys antiguitat a l'empresa, entre d'altres. Cal remarcar que tots els participants ho han fet de manera voluntària i tots resideixen i treballen a la comarca d'Osona.

A continuació es detallen a nivell resumit les principals dades obtingudes (vegeu Annex I per a consultar i ampliar les dades personals de cada subjecte entrevistat amb més detall). En relació a la mitjana d'edat enquestada ha estat de **39 anys**. Agrupant amb franges hi hauria 11 persones d'entre 27 anys i 40 anys, 7 persones d'entre 41 anys i 50 anys i 3 persones de 51 anys en amunt. En relació a l'estat civil dels enquestats, 10 són solters, 1 persona està divorciada amb dos fills i 10 persones estan casades tenint d'entre 1 a 3 fills.

Pel que fa al nivell educatiu, hi ha 1 persona amb un Màster Universitari, 8 persones amb un Grau Universitari o Llicenciatura, 1 persona amb Batxillerat, 5 persones amb un Grau Superior i 6 persones amb Educació General Bàsica (EGB). En relació al tipus de contracte, la gran majoria tenen un contracte **indefinit** (19 dels subjectes), 1 d'ells té un contracte d'autònom i 1 té un contracte eventual de substitució.

Pel que fa a l'antiguitat del lloc de treball actual, hi ha 14 persones que porten menys de 5 anys a l'empresa, 3 persones que porten més de 5 anys i menys de 15 i 4 persones que porten més de 15 anys. En relació a la mida de l'empresa, 14 dels entrevistats treballen en empreses de menys de 500 treballadors i la resta, és a dir, 7 dels entrevistats treballen a empreses de més de 500 treballadors, sent el màxim 6.000 treballadors.

Per últim, pel que fa a la professió i sector dels enquestats, hi ha gran varietat de respostes. Per una banda, en relació a la professió, hi ha des de personal d'atenció al client i dependents, fins a administratius, enginyers, xofers, forners, mecànics, coordinadors, personal sanitari, entre d'altres. Per l'altra banda, en relació al sector de l'empresa tenim des del sector públic fins al privat així com diferents convenis ja sigui l'alimentari, el metal·lúrgic, el sanitari, el de fusta, el de neteja, entre d'altres.

4.2 INSTRUMENTS

La tècnica de recerca que s'ha utilitzat per tal de poder aprofundir en l'objectiu de l'actual treball és l'**entrevista semiestructurada** (vegeu Annex II per a consultar el guió). S'ha fet servir l'entrevista semiestructurada per tal de poder combinar preguntes més obertes amb d'altres de respostes més tancades i així donar llibertat als entrevistats per expressar la seva opinió sobre el tema i afegir informació extra si ho creien convenient. El guió ha permès poder parlar de tots els temes que s'havien detectat importants després d'elaborar el marc teòric i les preguntes de l'entrevista han estat d'elaboració pròpia.

La reunió s'ha dividit en dos parts. Per una banda, es preguntaven **dades generals**, com ara el gènere, l'edat, l'estat civil, nivell d'estudis, tipus de contracte, antiguitat en el lloc de treball actual, entre d'altres. I, per l'altra banda, hi havia preguntes relacionades amb dimensions del marc teòric. En total s'ha gestionat **15 preguntes** relacionades amb la satisfacció laboral i amb la seva pròpia experiència laboral.

4.3 PROCEDIMENT

Un cop elaborat el marc teòric, es va procedir a dissenyar el guió d'entrevista i a gestionar un primer contacte amb els possibles subjectes a entrevistar. Tal com s'ha comentat prèviament, s'ha contactat amb gent pròxima a la investigadora per temes d'accessibilitat i facilitats de gestionar l'estudi. Cal tenir en compte que la participació ha estat totalment voluntària.

El primer contacte ha estat via trucada o via WhatsApp on se'ls hi explicava la finalitat del projecte i se'ls hi demanava si volien participar. La resposta ha estat molt favorable i de gran interès per la gent. A partir d'aquí, en funció de la disponibilitat de cadascú, es quadrava dia i hora per fer la reunió. Les entrevistes han tingut lloc de manera presencial i s'ha intentat quedar amb cadascú en un lloc còmode per ells, on es poguessin sentir lliures i amb calma, intentant disminuir les interrupcions i distraccions per tal de poder augmentar la concentració durant la reunió. Les entrevistes han estat gestionades des del 4 de desembre de 2023 fins el 27 de desembre de 2023 i cada entrevista ha tingut una durada d'entre 30 i 45 minuts per persona.

Abans de començar les entrevistes se'ls hi feia una breu introducció sobre el tema "satisfacció laboral i factors que influeixen" i se'ls hi recordava l'objectiu de l'estudi. A més, també se'ls informava de la confidencialitat de les respostes, en què totes eren totalment anònimes i només es tenien en compte per a elaborar l'actual treball. Per tant, se'ls hi informava de manera verbal que tot el què se'ls hi demanava era per causes acadèmiques i se'ls hi demanava de manera verbal el seu consentiment. També se'ls hi comentava la duració de l'entrevista i la llibertat en afegir informació si ho creien convenient o del contrari, en no respondre si la pregunta els hi generava incomoditat o si volien abandonar de manera voluntària l'estudi en qualsevol moment de la reunió.

A més, en acabar l'entrevista se'ls hi demanava obertament si hi havia algun tema que no s'hagués tractat i es volgués compartir relacionat amb la temàtica a estudiar i també se'ls informava que si volien un cop es finalitzés l'actual treball, se'ls hi podria compartir els resultats i l'anàlisi de la investigació feta per tal de veure l'objectiu assolit i aprofundir més en el tema, ja que majoritàriament ha causat força interès. Així doncs, els que assentien en voler tenir accés, se'ls hi demanava com volien rebre el treball i es tindrà en compte un cop es finalitzi l'estudi per compartir-los-hi la investigació.

Les entrevistes han estat fetes de manera presencial per tal de poder també avaluar, en cas necessari, aspectes no verbals dels enquestats i l'entrevistadora anava apuntant les respostes més rellevants i primordials i simultàniament també s'enregistrava via àudio l'entrevista per tal de poder transcriure i analitzar a posteriori les respostes i no perdre cap tipus d'informació rellevant. Per tant, prèviament a iniciar la gravació també se'ls informava i se'ls hi demanava si hi estaven d'acord per accedir al seu consentiment verbal de gravar-los.

Un cop gestionades totes les entrevistes, s'ha escoltat la gravació de cadascuna d'elles i s'ha transcrit en un document per tal de poder descriure els resultats i a posteriori, exposar la discussió i conclusions tot comparant les respostes dels subjectes amb el marc teòric i les investigacions prèvies així com donant resposta als objectius plantejats al iniciar l'estudi i reflexionar sobre quins són els factors que influeixen en què una persona sigui més o menys feliç a la feina.

5. RESULTATS

A continuació, s'exposen els resultats més rellevants de cada pregunta plantejada en l'entrevista així com exemples de respostes dels subjectes.

En relació a la primera pregunta, en la qual es demana als subjectes com **definirien la satisfacció laboral**, tots coincideixen en la sensació de sentir-se realitzat, de tenir un treball que t'agradi i d'estar a gust a la feina i amb l'ambient laboral, estar content i tornar a casa amb una sensació bona. Alguns d'ells també afegixen la recompensa econòmica, és a dir, que el salari sigui adequat amb les tasques exercides. Per exemple, el subjecte 9, comenta que la satisfacció laboral és "que l'empresa ens vegi com a persones i no com un simple número, que ens vegi com una persona que ajuda a l'empresa a seguir creixent". El subjecte 10, ho interpreta com "aconseguir pau en el lloc de treball, on la persona estigui satisfeta amb els beneficis que té, amb la feina que fa i amb la retribució que té a final de mes, és molt important".

Pel que fa a la segona pregunta plantejada, en què es valoren els **beneficis** de la satisfacció laboral, tots afirmen que hi ha molts avantatges al respecte i que és molt important ja que a la feina és un dels llocs on la persona hi està més temps. Alguns dels beneficis més citats són l'augment de productivitat, millora en la qualitat del producte reduint els errors, millora de la qualitat de vida, també beneficia la salut mental i física, més rendiment, menys absentisme i menys baixes mèdiques, entre d'altres.

Tal com exposa el subjecte 11, "una persona satisfeta va a treballar més a gust, té molt més compromís i motivació, rendeix molt més en el seu dia a dia. Una persona feliç no busca un canvi de feina i per tant, es reté al treballador i es té un equip més estable així com un bon ambient laboral". També els entrevistats relacionen la satisfacció en estar bé a casa, tot reflexionant que si una persona no està a gust a la feina també influeix en la seva vida personal i familiar. Per tant, sentir-se satisfet es pot considerar que té amplis beneficis no només per la persona, sinó també pel seu cercle pròxim així com per l'empresa.

En relació a la tercera pregunta, la qual investiga **si l'empresa on es treballa contribueix a què la persona sigui més feliç**, la gran majoria afirma que sí, tot i que no en tots els àmbits. Els entrevistats que ho confirmen, recalquen la importància de tenir un superior en què hi hagi confiança i llibertat per prendre decisions, que es tingui en compte al treballador, el respecte i la flexibilitat en la feina i sentir-se escoltat. Algunes de les accions que s'estan fent són formacions internes, xerrades motivacionals, aplicació del teletreball, *team buildings*, flexibilitat horària, entre d'altres.

Per exemple, el subjecte 18, exposa que "la meua empresa em facilita certs beneficis els quals agraeixo, com ara flexibilitat d'entrada i sortida, un dia a la setmana de teletreball, a l'estiu tenim tardes lliures, el dia d'aniversari tenim festa i també et donen opció a molts tallers de benestar físic i mental dins l'horari laboral així com accés a plataformes de gimnasos i psicologia online, accés a mútua mèdica, entre d'altres".

També el subjecte 21, dona molta importància al fet que l'empresa la tingui en compte, amb les seves paraules, "penso que sí, que la meua empresa té en compte la meua felicitat, per una banda, compten amb mi pel que faci falta, qualsevol decisió sempre passa per mi i això em genera una sensació molt bona i de ser útil a l'empresa, és molt necessari ja que sinó et sents com un número i prou. Tinc molt bona comunicació amb el meu superior i això és important, ja que li puc comentar qualsevol cosa sense tenir una sensació de por".

Tot i així, no tots els entrevistats afirmen que la seva empresa aposti per la seva felicitat i quatre d'ells comenten que la seva empresa no ho té en compte. Per exemple, el subjecte 20, comenta que "la meua empresa no té en compte la meua felicitat ja que porto més de 6 anys treballant per ells amb moltes pauses entremig i només m'ofereixen contractes temporals (de substitucions mèdiques o vacances) i això em genera inestabilitat i per tant, no sóc feliç. A part que es regeixen per un conveni molt baix i els sous no es reflecteixen amb totes les funcions i responsabilitats que fem".

Pel que fa a la quarta pregunta, en què es fa èmfasi en si el **departament de recursos humans hauria d'implicar-se en la satisfacció laboral**, tots els entrevistats afirmen rotundament que sí, tot argumentant que és molt important per tal que la feina surti bé, tot i que també comenten que és un factor força oblidat i que en molts casos encara no es té en compte la visió del treballador i la seva felicitat. Per exemple, el subjecte 19, expressa “és important apostar per la felicitat laboral, ja que és un benefici mutu, si el treballador és feliç hi ha molt menys estrès i per tant, menys baixes mèdiques i es treballa molt millor”.

També alguns afegeixen que no només s'hauria de vetllar des del departament de recursos humans sinó també des de direcció i amb els treballadors, tal com exposa el subjecte 11, “s'hauria d'implicar als treballadors, des de recursos humans es poden pensar moltes coses però cal que tot l'equip de treballadors ho segueixi i hi estiguin d'acord, caldria fer reunions amb tothom i veure què es pot portar a terme i com”. També el subjecte 10 afirma que “hauria de ser un requisit bàsic. Fer nòmines i pagar, això ho pot fer un gestor. Des del departament de recursos humans, s'hauria de gestionar el talent i fer que la gent es vulgui quedar a treballar a l'empresa”.

En relació a la cinquena pregunta, on es demana quins són els **factors que valoren més** de la feina i si n'afegirien algun més, hi ha multitud de factors que els entrevistats valoren positivament, com ara la flexibilitat horària, l'ambient laboral, la relació amb el superior, l'horari, la possibilitat de formar-se, la proximitat al lloc de treball, la confiança, les tasques a desenvolupar, possibilitat d'escollir les vacances, l'autonomia i capacitat de creativitat, conciliació, la responsabilitat, entre d'altres. En paraules del subjecte 3, “el que més valoro és que hi hagi bona comunicació i bon ambient de treball. L'horari també el valoro positivament ja que faig un horari intensiu i això em permet tenir molt temps per a mi. Actualment tinc la feina força lluny de casa i si que afegiria poder fer més teletreball ja que la meva feina es pot fer perfectament des de casa i seria un factor que agrairia moltíssim més”.

També el subjecte 4, explica que “el que més valoro és el treball en equip, la creativitat i el desenvolupament de projectes. Actualment també tinc flexibilitat d'entrada i sortida i els divendres de manera alterna faig jornada intensiva. El què m'agradaria que revisessin és el tema del calendari laboral, ja que la gran part de vacances ja està escollida per l'empresa i això genera que sigui difícil de conciliar a nivell laboral i familiar, m'agradaria tenir més llibertat en l'elecció de les vacances”.

Pel que fa a la sisena pregunta, focalitzada en l'**entorn físic** i en els aspectes més rellevants, tots coincideixen en què disposen d'unes condicions òptimes a nivell de llum, comoditat, instal·lacions, temperatura, entre d'altres. Alguns remarquen positivament el fet d'estar tot l'equip en la mateixa sala ja que això permet millorar el clima laboral i també la facilitat en demanar ajuda o en gestionar les incidències. La gran majoria també disposen d'una sala on poder desconnectar i menjar en l'hora de descans. Per exemple, el subjecte 1, “han millorat molt les condicions, fa temps no teníem aire condicionat i a l'estiu era molt complicat treballar, ara fa poc ens l'han instal·lat i la veritat que tots ho agraim molt”.

En relació a la setena pregunta, en què es demana si la persona considera que té un **salari just** en relació a les funcions i responsabilitats que es tenen, la meitat de persones entrevistades comenten que “és correcte i just”. Si que és cert, que gran part dels participants expressen que els hi agradaria cobrar més, però si ho comparen amb les funcions que fan, ho veuen correcte. En canvi, l'altra meitat dels entrevistats no es veuen recompensats correctament a final de mes, ja sigui perquè fan més hores de les que han de fer sense remuneració, perquè adquireixen més tasques de les que estan reconeguts, entre d'altres factors.

Tal com expressa el subjecte 9, “el meu sou hauria de ser més alt. Acabo tenint més responsabilitats de les que m'havien comentat en un inici. Llavors hi hauria dos opcions o bé apujar el salari o bé disminuir les responsabilitats, s'hauria d'ajustar”. A més, les dues persones que estan remunerades en el conveni sanitari (subjecte 17 i 20), coincideixen en expressar que és un conveni molt mal pagat i indiquen que no es senten ben remunerades ni reconegudes, tot esmentant que és un conveni que caldria ser revisat.

Pel que fa a la vuitena pregunta, si l'**ambient laboral** influeix en la satisfacció laboral, tots els enquestats afirmen que no només influeix sinó que és primordial i totalment necessari per a que una persona estigui a gust a la feina. Recalquen que a la feina s'hi passen moltes hores i és totalment necessari que una persona es senti a gust amb els companys i els superiors per tal de poder desenvolupar la feina amb èxit i ser més feliç. Comenten que el fet de tenir un bon ambient també fa que tots remin en la mateixa direcció i es lluiti pel mateix objectiu i alhora que quan hi ha problemes, tots estiguin units per resoldre-ho junts.

Tal com comenta el subjecte 16, "si estàs 8-9h a la feina i no hi ha un bon ambient de treball, estaràs més pendent de tot això que de la resta i se't farà la jornada molt lenta així com et farà sentir-te incòmode. En canvi, si la persona té un bon ambient i està a gust, tot anirà rodat, anirà a treballar feliç i sense pressió". També el subjecte 21 afegeix "que hi hagi un bon ambient laboral no només influeix en ser més feliç a la feina sinó també en general, ja que això permetrà també que a casa estiguis bé. Si ets feliç a la feina, també seràs més feliç a nivell social i familiar. Poder tenir un bon ambient laboral, on puguis expressar amb total llibertat i confiança el què penses, on et sentis escoltat, et farà sentir més a gust i estar més bé tant amb tu mateix com amb els altres".

En relació a la novena pregunta, on es té en compte la **relació** amb el **superior** i en la influència que genera en la satisfacció laboral, la gran majoria afirmen que la relació que tenen es pot considerar que és bona i correcte a nivell professional. Esmenten positivament la sensació d'escolta activa, la relació de confiança i la sensació de poder-li explicar les coses amb total llibertat i que es tenen en compte les opinions dels treballadors. Tot i així, dos dels entrevistats esmenten que la relació que tenen amb el superior no és del tot correcte i que "això abans m'afectava molt però amb el temps deixes de donar-li importància i et centres en fer la teva feina", tal com expressa el subjecte 13.

Tots els entrevistats consideren que la relació pot influir en la felicitat dels treballadors ja que és un factor que la gent valora, trobar un superior pròxim i que no hi hagi mal ambient, que hi hagi respecte. Tal com expressa el subjecte 16, "les relacions que he anat tenint amb els meus superiors sempre han estat positives. Penso que si el teu superior t'exigeix i a més a més et posa traves, no et farà sentir a gust i si no hi ha bon rotllo pot ser un factor que a la llarga t'acabi causant malestar i busquis un canvi laboral". El subjecte 17, també afegeix que "la relació que tinc és bona, sap donar resposta a les qüestions que es van plantejant i s'implica per crear un bon equip de treball i que tots seguim el mateix objectiu. Si et sentis escoltat i valorat pel teu superior, et sentis molt millor i a més, si veus que després de parlar-hi i d'expressar-li les coses, veus resultats i canvis, també et genera satisfacció".

Per contra, el subjecte 21, expressa com li va afectar en relacions anteriors que el superior no fos agradable, amb les seves paraules "considero que la relació que tinc amb el meu superior actualment és bona. Tot i així, anteriorment he tingut superiors on cada cop que demanava alguna cosa em feien sentir malament per haver fet la pregunta o no em volien contestar i això fa que ara tingui por al relacionar-me amb superiors meus encara que sàpiga que no estic fent res malfet, cada cop que he de preguntar alguna cosa o comentar quelcom, em sento cohibida i tinc por d'expressar-ho, tinc com una cuirassa".

Pel que fa a la desena pregunta, en si hi ha un **pla de carrera establert o possibilitats de créixer** en la feina actual, la gran majoria comenten que no tenen possibilitats de créixer o bé, que ja han assolit la posició màxima. Alguns d'ells també comenten que si que hi ha opcions però que són ells mateixos qui no volen o no busquen el canvi, tal com comenta el subjecte 16, "en el lloc on estic tinc possibilitats d'anar creixent i de fet ja ho he anat fent, però ara sóc jo qui de moment no vol un canvi, estic bé com estic i no vull agafar més responsabilitats". D'altres esmenten la possibilitat d'anar-se formant en diferents àmbits i ho valoren de manera positiva. També hi ha qui comenta que no surt a compte créixer per temes econòmics. Alguns dels entrevistats, si que tenen un pla de carrera, com ara el subjecte 9, "jo tinc un pla de carrera establert pel meu superior i va enfocat de manera personalitzada. Tenim uns objectius que ens ajuden a anar aconseguint el canvi que busquem dins l'empresa i cada trimestre ens assentem i ho revisem".

En relació a la onzena pregunta, on es demana si la **persona actualment és feliç a la feina**, la gran majoria dels entrevistats afirmen positivament que estan feliços i a gust amb la feina que realitzen. Tot i així, alguns d'ells tenen matisos en la resposta, per exemple el subjecte 4, comenta “estic treballant a gust, estic content però trobo a faltar un salari competitiu”. El subjecte 8, expressa “la meva felicitat justeja, va molt a temporades, no acabo de ser feliç a la feina”. En canvi, el subjecte 18, expressa que “majoritàriament sóc feliç, però últimament em sento estancada i m'agradaria fer un pas més endavant”.

També el subjecte 20 explica que “actualment puc dir que disfruto treballant perquè treballo del què m'agrada i tinc gent al voltant que quan ho necessito em dona un cop de mà. Però per parlar de felicitat necessitaria un millor sou i unes expectatives laborals d'estabilitat i continuïtat”. Per últim, el subjecte 21, expressa “després de pensar molt en si sóc o no feliç, podria dir que tinc dies de tot. Hi ha dies que penso que sí, ja que tinc un lloc de treball, un salari, em puc permetre un pis i tinc menjar a taula i d'altres dies que penso que no, que hauria de buscar una feina relacionada amb els meus estudis”.

Pel que fa a la dotzena pregunta, si la persona **recomanaria l'empresa** on està a un amic per a treballar-hi, majoritàriament la resposta ha estat favorable i positiva. Per exemple, el subjecte 3, expressa que “sí, la recomano al 100% i de fer molts cops ho he fet. Tot i la distància que tinc amb el cotxe, sempre he dit que és una feina de 10, estic molt a gust i més si ho comparo amb altres feines que he tingut”. També el subjecte 16 comenta que “recomanaria l'empresa en funció del cas. Si és una persona amb estudis, li diria que primer mirés si pot aconseguir feina de lo seu. En canvi, si és algú amb els estudis bàsics, li diria que sí. És una empresa on tens possibilitats d'anar creixent i formar-te i promocionar-te. Pots no tenir estudis però t'ajuden a formar-te en l'àrea que vulguis. Per exemple, si vols ser mecànic, et posen a disposició els estudis i llavors et van formant fins que pots treballar en algun càrrec que no t'havies imaginat mai que series capaç”.

En canvi, també hi ha entrevistats que no recomanarien l'empresa per a treballar-hi. Com ara el subjecte 8, que comenta que “l'empresa tracta malament al treballador, el canvia constantment de posició i funcions i paguen poc, a més no t'agraeixen les coses ni et sents reconegut”. També el subjecte 9, que comenta negar-s'hi ja que “tot i que tingui moltes coses positives i jo actualment hi estigui a gust, no tots els departaments són iguals i la veritat és que hi ha molt estrès i pressió i això no m'agradaria recomanar-ho a ningú”. El subjecte 13 comenta que “no ho recomano, ja que és una empresa que s'està expandint massa ràpid i cada vegada hi ha més distància entre càrrecs i és tot molt més fred”.

En relació a la tretzena pregunta, en si la persona s'ha plantejat fer un **canvi de feina**, hi ha un gran nombre de respostes negatives, en què no s'ha valorat cap canvi i que ja s'està bé en el lloc de treball actual. Per exemple, el subjecte 3, “ara per ara no m'he plantejat un canvi però sí que m'agradaria poder trobar una feina on fes més hores i cobrés una mica més, però reconec que la meva funció és molt concreta i no trobaré una cosa similar al què tinc en aquests moments”. El subjecte 8, expressa no estar a gust amb la feina però quan se li demana si valora un canvi comenta que “no, després de tants anys em fa mandra buscar una nova feina i adaptar-me a un nou lloc”. També el subjecte 20 expressa que “no m'he plantejat fer un canvi de feina tot i no estar bé, ja que costa molt trobar un lloc on t'ofereixin un contracte laboral fixe en fisioteràpia”.

D'altres, si que valoren un canvi per diversos motius. Per exemple, tant el subjecte 4 com el 9 comenten que “sí, m'he plantejat un canvi bàsicament per tema salarial”. També el subjecte 17, que comenta “sí, valoro un canvi per proximitat al lloc de treball i a casa”. O bé, el subjecte 19, comenta que “valoro un canvi ja que la directiva actual els hi costa molt dirigir el projecte i prendre decisions i molts cops no em sento alineada amb els seus valors”. Per últim, el subjecte 18, també comenta que “com he dit em sento estancada i les opcions que tinc dins la companyia no m'acaben d'atraure és per això que he estat pensant en canviar de feina per fer un salt de funcions i direcció i també per a millorar les condicions econòmiques”.

Pel que fa a la catorzena pregunta, on es demana quin és el **factor clau/més important** per ser **feliç** a la feina, hi ha hagut multitud de respostes i també expressen que és molt difícil només poder-ne triar un, però el factor que més s'ha escollit és l'ambient laboral on la meitat dels enquestats han respost que consideren que el bon clima és el que predomina per damunt de tot. En menys predominança, hi ha qui valora la proximitat al lloc de treball, la flexibilitat, la relació amb el superior, l'autonomia o bé, el tracte amb el client. També hi ha qui té molt en compte l'horari, tal com exposa el subjecte 16 "jo crec que escolliria l'horari, ja que es podria dir el salari, però penso que és un factor que te'n oblides molt ràpid. Quan més cobres, vols continuar cobrant encara més i més. En canvi, l'horari és el que et permet poder gaudir de la família fora de la feina i conciliar".

També hi ha subjectes que han escollit la satisfacció personal, és a dir, sentir-se realitzat i satisfet amb els objectius i projectes que es desenvolupen. Tal com exposa el subjecte 21, "el més valoro és sentir-me realitzada. El sou és necessari i també un bon horari, però has de ser conscient d'on treballes i del què et poden oferir. Si em donessin per exemple 1600€ en una botiga on no hagués de fer res, tampoc em sentiria bé, ja que no em sentiria realitzada, necessito veure que formo part d'un equip, que em valorin, que se'm tingui en compte i formar part d'un projecte".

En contraposició, hi ha dos subjectes que comenten que el més important per ells és el salari, el subjecte 2, explica que "en l'anterior feina treballava molt malament, però quan veus el salari a final de mes, et recompensa 100%" i també el subjecte 3, explica que "tots els factors tenen a veure i es complementen entre si. Però si només en pogués triar un, triaria el sou. Si tingués mal ambient amb els companys, ho deixaria de banda i pensaria en el sou. També si el sou és baix però tinc teletreball, és temps i gasolina que no he d'invertir i per tant, guanyo en sou net".

Per últim, en relació a la quinzena i última pregunta, es demanava si volien **afegir alguna informació** relacionada amb la investigació que no se'ls hi hagués plantejat anteriorment, la gran majoria afirmen que creuen que s'ha demanat tot lo essencial i primordial, és a dir, que ja s'han tractat els aspectes més importants. Tot i així, hi ha algun subjecte que ha participat tot fent una reflexió final. Per exemple, el subjecte 4 comenta que "la satisfacció laboral és un equilibri molt difícil de mantenir i compaginar, ja que és difícil poder oferir un salari competitiu i que l'empresa aposti per retenir al treballador. En moltes empreses hi ha molta distància i es troba a faltar una proximitat per part dels superiors a nivell d'empatitzar i també d'aproximar-se als operaris i a baixar a planta i sortir del despatx". També el subjecte 10, expressa que "posant la meua experiència per davant, penso que el salari és necessari però un cop tens un salari digne per cobrir les necessitats bàsiques, llavors ja passa a ser un factor secundari". També el subjecte 11, afegeix que "penso que la joventut el què més valora en una feina és a nivell econòmic però quan et vas fent gran poses en importància d'altres coses, com ara la flexibilitat, la conciliació, tenir una feina a prop de casa i no perdre temps en desplaçar-te".

A més a més, el subjecte 12 expressa que "els superiors haurien d'escoltar molt més als seus treballadors. Molts cops un petit canvi pot canviar moltes coses i no només de manera individual sinó també a nivell d'empresa i grupal. Per exemple, apostar per ser més flexibles en l'horari, potser afegint aquesta iniciativa la persona és molt més feliç que no pas augmentant el sou, ja que podrà acompanyar el fill a classe. Els superiors haurien de revisar què és el que més valoren els treballadors. També penso que com més autoritaris són, pitjor va l'empresa i perjudica el funcionament del treballador. Hi ha d'haver llibertat i confiança mútua sense haver-hi sobreprotecció ni sobre-control ni pressió".

També el subjecte 18 afegeix "penso que la satisfacció encara és un tema en què moltes empreses no hi dediquen temps ni hores. En molts casos la gent és un número i només es té en compte la productivitat. S'hauria d'apostar més pel tracte humà i per retenir el talent". Per últim, el subjecte 20 reflexiona tot comentant que "actualment és molt difícil en depèn quin sector trobar una feina estable i això, a la llarga, fa que gent vàlida marxi a treballar a l'estranger. Considero que s'haurien de replantejar moltes coses i oferir un sou digne i més estabilitat. La formació és molt cara i també s'hauria de recompensar a la gent que la té".

6. CONCLUSIONS

6.1 DISCUSSIÓ

En primer lloc, en relació a l'objectiu general de l'actual investigació, és a dir, **identificar quins són els factors que més es valoren per a sentir-se satisfet laboralment**, els factors que la mostra ha considerat que els hi generen més felicitat per ordre de preferència són **l'ambient laboral**, la proximitat al lloc de treball, la relació amb el superior, l'autonomia, l'horari, sentir-se realitzat, la conciliació i en menys predominança el salari. Són factors que estarien relacionats amb la perspectiva eudaimònica, en què es té més en compte el desenvolupament de la persona i buscar el creixement personal i professional. També es vincularien amb les dimensions de la satisfacció laboral que va exposar Locke, com ara satisfacció amb el salari, l'oportunitat de promocionar, el reconeixement, la supervisió i les condicions.

Els factors que han escollit la mostra avaluada anirien en consonància amb els que s'han extret de les últimes investigacions fetes, en què també els entrevistats valoren l'ambient laboral, la flexibilitat horària d'entrada i sortida, el lideratge, les oportunitats de créixer, les tasques desafiantes, la formació i promoció interna i el salari, com a més importants per a sentir-se feliços (Observatorio de RRHH, 2017).

Una de les variables que ha generat més estudis i més controvèrsia és el salari. En contraposició al què potser la societat pensa, ja no es concep com un factor primordial per ser feliç a la feina, ja que en l'estudi actual només 2 dels 21 subjectes entrevistats l'han considerat com a essencial. La resta, tenen més en compte altres factors, com els citats anteriorment. Per tant, s'està fent un canvi de paradigma. Quan es reflexiona sobre el tema i es pregunta, la gent ja no dona tanta importància al salari, com es podria pensar, sinó que posen sobre la balança factors que potser compensen més que tenir una bona remuneració a final de mes. Tal com s'exposa anteriorment, un 64% d'entrevistats consideren que renunciarien a un augment de sou si en canvi augmentés la seva satisfacció laboral (Observatorio de RRHH, 2017).

Tot i així, el salari és conflictiu ja que hi ha investigacions que si que recolzen que a més salari hi ha més felicitat i d'altres que no és primordial. El que si que és cert és que les investigacions fetes fins al moment recolzen que el salari si que pot acabar influint amb els treballadors que tenen un sou baix. Això es pot corroborar ja que en l'actual estudi, quan s'ha entrevistat a persones que disposen d'un salari mínim o amb un conveni baix, expressen la necessitat de revisar la remuneració i que no consideren que estan tenint un salari just. Però per les persones que tenen un salari que els hi permet satisfer les necessitats bàsiques, no el tenen tant en compte per a ser feliços i posen per davant factors de caire més personal i d'autorealització així com la importància de tenir un bon ambient laboral, molt important ja que una persona es passa gran part de la seva vida a la feina. Per tant, l'actual investigació es podria considerar que recolzaria l'estudi en què es concep que el salari influeix en sous baixos però quan ja es té un sou just, no genera més felicitat (Ramirez, García i Garcia, 2019). Es podria considerar que el salari no té un impacte en la felicitat si el treballador ja disposa d'un bon salari (Equipos & Talento, 2023).

En resum, en relació a l'objectiu principal de la investigació es podria considerar que els resultats obtinguts recolzen el marc teòric i les investigacions prèvies, ja que cada vegada més els treballadors prioritzen factors relacionats més amb les tasques a desenvolupar, amb l'autonomia, amb la conciliació laboral i familiar, amb l'ambient laboral, amb la relació amb els superiors, entre d'altres, abans que prioritzar un bon salari, que aquest només és primordial per les persones que per conveni o categoria tenen un sou més baix, aquí si que acaba sent influenciable en la felicitat.

En segon lloc, en relació al primer objectiu específic de si hi ha relació entre la **satisfacció laboral i la retenció del talent**, en múltiples investigacions fetes es pot considerar que si que hi ha relació entre la satisfacció laboral i la retenció del talent, ja que un dels beneficis majoritaris de ser feliç a la feina és que la persona no buscarà un canvi laboral, es quedarà a l'empresa actual i contribuirà de manera positiva a assolir els objectius. Les empreses que tenen en compte el treballador i aposten per aquest, s'ha vist com tenen més possibilitats de fidelitzar els seus empleats i per tant, tenen nivells més baixos de rotació (Sánchez, Sánchez i Santiago, 2019).

En relació a l'actual estudi, es podria considerar que la relació no acaba de ser del tot concisa i no recolza les investigacions prèvies. Ja que els nivells de satisfacció majoritàriament són alts però malgrat això quan es pregunta si han pensat en els últims mesos fer un canvi de feina, n'hi ha varis que comenten que sí. És cert que els motius del canvi són i estarien relacionats amb tema salari, proximitat, relació amb els superiors, oportunitats de creixement i promoció dins l'empresa, entre d'altres. Factors que com comentàvem anteriorment també influeixen en la satisfacció laboral i per tant, es podria considerar que en la mostra estudiada malgrat mostrin alts sentiments de satisfacció hi ha factors que els fan valorar un canvi laboral.

Per contra i sorprenentment, en l'estudi actual hi ha subjectes que no estan del tot feliços en la feina que tenen en aquests moments però tampoc valoren cap canvi. Es podria considerar que és perquè ja porten molt temps a l'empresa i per molt que no acabin d'estar a gust, els hi genera sensació de por haver d'iniciar la recerca i adaptar-se a una nova feina, el fet de valorar un canvi fora de la zona de confort els hi genera incertesa i prefereixen no estar del tot bé però quedar-se a on estan. En aquest cas, es podria pensar que quan una persona porta molt temps en una empresa i a més a més ja té més edat, és més difícil que valori un canvi per múltiples motius i després de l'estudi realitzat, encara hi ha molt la mentalitat de què la gent gran no pot trobar una feina òptima i que les empreses ja no els tenen en compte. Això es podria veure recolzat en l'enquesta gestionada per Adecco en què 6 persones de cada 10 comenten que no deixarien la feina tot i no estar-hi a gust (Observatorio de RRHH, 2017).

En resum, en relació al primer objectiu específic es podria considerar que segons les investigacions fetes si que hi ha relació entre la satisfacció laboral i la retenció del talent, ja que ser feliç genera més probabilitats que la persona no busqui un canvi a nivell laboral, que recomani l'empresa on està i que aposti per seguir creixent i desenvolupar-se dins de la mateixa. Tot i així, en la investigació actual no es pot acabar de confirmar aquesta relació, ja que hi ha persones que estan felices però igualment valorarien un canvi per millorar les condicions i d'altres que no són felices però no busquen feina per por a sortir de la zona de confort i enfrontar-se a la incertesa. Es podria considerar que l'edat pot ser un factor influent en la cerca o no de feina, ja que en l'estudi actual els que són feliços però els hi agradaria millorar les condicions són persones de menys edat i si que valorarien un canvi, del contrari, els subjectes de més edat entrevistats són els que no valoren un canvi tot i no acabar d'estar a gust a la feina.

En tercer lloc, en relació al segon objectiu específic de si els **factores escollits canvien en funció de l'edat i el gènere**, les investigacions fetes fins al moment tenen en compte el gènere però no s'han trobat estudis que valorin el tema de si en funció de l'edat es valoren més uns factors que uns altres. Tot i així, si que es confirma que com més edat, més satisfacció laboral hi ha (Ruvalcaba, Selva i Sahagún, 2014). En relació al gènere es considera que els homes valoren més la possibilitat de créixer a nivell professional i tenir opcions a promocionar i en canvi, les dones valoren més l'ambient laboral i les relacions socials. Però un altre estudi més recent, comenta que el gènere masculí té en compte l'ambient laboral i les dones l'estabilitat i flexibilitat (Observatorio de RRHH, 2017).

En la investigació actual es podria considerar que no hi ha diferència en els factors escollits en funció de les edats ja que tant en els perfils més joves com amb més grans hi ha hagut similitud per exemple en coincidir en la importància de l'ambient laboral, de les relacions amb els superiors, les condicions laborals, entre d'altres. Si que algun dels entrevistats ha reflexionat comentant que majoritàriament la gent jove valora més el sou però que a mesura que la persona es va fent gran posa en joc altres factors que importen més que no pas tenir una bona remuneració. Molts han coincidit en la importància de poder conciliar la vida laboral i familiar així com la importància de poder escollir el calendari laboral i tenir certa flexibilitat. Són factors que cada vegada es podria considerar que es valoraran més, ja que en molts casos és molt difícil la conciliació i va molt buscada.

Pel que fa al gènere, en la mostra estudiada també hi ha hagut certa similitud en la tria de factors que més es valoren per a ser feliç, principalment els homes han valorat més el salari, l'autonomia, l'autorealització i l'ambient. En canvi, les dones han prioritzat la proximitat al lloc de treball, l'horari i l'ambient laboral. Això recolzaria els estudis previs on es comenta que els homes valoren més la possibilitat de créixer a nivell personal i professional a la feina i que les dones valoren més

l'ambient laboral. Es podria pensar que tot i que s'estan generant canvis, encara no hi ha un equilibri entre les dones i els homes a nivell d'equitat en les tasques de casa i cura dels menors i això pot generar que en el cas de les dones, no valorin tant el fet de poder anar promocionant i creixent dins l'empresa ja que paral·lelament, com més responsabilitats agafin més hores i més dedicació hauran d'implicar a la feina i menys a casa. És per això que en molts casos és la dona qui prioritza un bon horari i una bona flexibilitat, tenint en compte també que la gran majoria de la mostra és gent casada amb fills.

En resum, en relació al segon objectiu específic es podria considerar que es recolza parcialment amb els estudis previs pel que fa al gènere, ja que al final, la gran majoria han valorat molt l'ambient laboral i llavors si que hi ha hagut diferències en què les dones prioritzen més la proximitat i flexibilitat i els homes l'autonomia i les opcions a créixer. Tot i així, no s'ha pogut acabar de confirmar el tema de si l'edat influeix en la tria d'uns factors específics en ser feliç, ja que hi ha hagut molta similitud en les respostes malgrat l'edat que es tingués de la mostra estudiada. Per tant, respecte els participants d'aquest treball, no hi ha hagut diferències significatives en la tria de factors en funció de l'edat.

En quart lloc, en relació al tercer i últim objectiu específic de si la **satisfacció laboral és una política important a tenir en compte pels departaments de recursos humans**, es podria considerar que la satisfacció laboral és un dels fenòmens més estudiats per la psicologia de les organitzacions i treball i que de manera tímida es va introduint en les empreses. Tenint en compte les diferents teories estudiades, les empreses un cop es podria considerar que han satisfet les necessitats més simples i bàsiques dels treballadors, han de fer un pas més endavant i seguir apostant per satisfer les necessitats més altes, tenint en compte la autorealització, la necessitat de superar-se, plantejar-los-hi reptes i aconseguir presentar-los-hi una feina desafiant.

Tot i així, encara hi ha molta feina per a fer, ja que en investigacions recents només un 13% dels entrevistats confirmen que la seva empresa aposta per la felicitat laboral i porten a terme accions (Observatorio de RRHH, 2017). Recolzant un 51% en què consideren que s'ha d'invertir en satisfacció laboral, ja que això és un factor clau pel fet de decidir mantenir o no la feina.

En l'estudi actual, tots els participants confirmen i reafirmen que la satisfacció laboral és molt important i que totes les empreses ho haurien de prioritzar i tenir en compte. Malgrat la positivitat en la resposta, encara hi ha moltes empreses que no aposten per la felicitat i no creen eines i estratègies per a treballar-ho. A més, en les entrevistes també es comenta la importància d'implicar no només l'equip de RRHH sinó també als directius, als empleats i a totes les persones que formen part de l'empresa, per tal que tots treballin conjuntament per l'objectiu comú i es sentin reconeguts.

Tot i que quedi molt camí per recórrer, dels entrevistats en l'estudi, ja es comencen a veure algunes accions que fan que la persona es senti part de l'empresa i que es tingui en compte el seu benestar. Sobretot en empreses de mida més gran, es podria considerar que es fan més accions, ja sigui apostant per formar el treballador en cursos que li interessin, fent reunions motivacionals d'equip, apostant per l'autonomia del treballador i la flexibilitat en la gestió de les tasques, donant flexibilitat horària, entre d'altres. La gran majoria d'entrevistats exposen la necessitat de sentir-se part de l'empresa i no ser un simple número i valoren molt positivament quan l'empresa els té en compte per a prendre decisions.

En resum, en relació al tercer objectiu específic es podria considerar que si que s'ha pogut investigar la importància que té la satisfacció laboral en el departament de recursos humans i és un factor que els treballadors valoren molt positivament. Es podria considerar que no cal fer grans accions, simplement escoltar als treballadors i veure què és el què necessiten i anar implementant a poc a poc accions que permetin satisfer-los. Tot i que la mentalitat va canviant i cada cop les empreses aposten més per la felicitat, es podria considerar que encara queda molt camí per recórrer i que hi ha molta feina a fer en tots els departaments. Però si que la mostra estudiada valora positivament la implicació en la seva felicitat i alguns d'ells treballen en empreses que ja estan implementant canvis i apostant per una empresa més feliç.

6.2 CONCLUSIONS GENERALS

Un cop elaborat l'actual estudi es podria considerar que s'han pogut assolir els objectius presentats així com donar resposta a la pregunta de recerca plantejada. En relació a l'objectiu general, s'ha pogut obtenir ja que s'han descrit els factors que més valoren els entrevistats sent sobretot l'ambient laboral, la flexibilitat i l'autonomia. També en relació als objectius específics s'ha vist com a nivell teòric hi ha relació entre la satisfacció laboral i la retenció del talent, tot i que en la mostra actual els resultats hagin sortit de manera diversa. A més, pel que fa a si els factors es poden modificar en funció de l'edat i el gènere, s'ha pogut comprovar com les dones donen més prioritat a la proximitat i conciliació i els homes a l'ambient laboral i la promoció. Respecte a l'edat, no s'han vist canvis significatius en funció de si la persona és més jove o menys per a escollir uns factors que li afavoreixin la satisfacció. Per últim, en relació a l'últim objectiu s'ha pogut investigar de manera exitosa que la satisfacció laboral és important de tenir-la en compte en qualsevol empresa i dins del departament de recursos humans. Per tant, s'ha pogut donar resposta a tots els objectius plantejats a l'inici d'aquest projecte de manera exitosa.

L'elaboració d'aquest treball ha permès poder reflexionar sobre la satisfacció laboral i els factors que hi intervenen. S'ha pogut veure com hi ha múltiples definicions al respecte de què és la satisfacció a la feina, ja que té un caràcter multidimensional on hi intervenen varis factors. Però em quedo amb la frase del subjecte 10, el qual ho defineix com "aconseguir pau en el lloc de treball", que simple sembla però que difícil és. La satisfacció laboral es podria considerar que hauria de ser un objectiu a la vida, una necessitat, no només per l'empresa sinó també per a la persona. Ser feliç a la feina, com s'ha vist, genera múltiples beneficis, com ara més implicació en les tasques encomanades, més productivitat, millor ambient laboral, menys absències i malalties, més creativitat, entre d'altres. A part, al realitzar les entrevistes s'ha repetit molt el factor que si una persona està a gust a la feina, també ho estarà a casa i a la inversa. En un món tant estressant en el qual vivim i on guanya la immediatesa i l'aquí i l'ara, és molt important poder trobar aquest sentiment de pau i felicitat i transmetre'l als del nostre ambient.

Al llarg d'anar desenvolupant la investigació s'ha pogut desmentir la creença que potser molta gent considera que el salari és el més important per a ser feliç, ja que quan les persones es posen a avaluar i a reflexionar amb criteri s'adonen que potser no tot recau en la remuneració i que per ser feliç hi ha d'haver altres factors que també estiguin afavorits. M'ha sorprès gratament que la gran majoria de la mostra no ha prioritzat el salari per davant d'altres factors. Si que és cert que tal com s'ha estudiat, la necessitat d'ingressar més diners és real i a tothom li agradaria, però quan els subjectes valoren la recompensa i si el salari és just amb les funcions que fan, la gran majoria veuen que si i aposten per altres factors que donen un valor afegit a la felicitat. Malgrat tot, encara hi ha molts convenis amb unes condicions econòmiques baixes i si que les persones que estan sota aquesta remuneració valoren un salari més alt, ja que no és digne per a cobrir les necessitats bàsiques i en aquest cas pot acabar generant molta angoixa.

A més, també s'ha pogut reflexionar sobre la importància de l'estabilitat per a ser feliç i de fet, es pot corroborar ja que les persones que tenen un contracte indefinit ho valoren de manera positiva en contraposició a les que tenen un contracte eventual i temporal, en què els hi genera incertesa i inseguretat. També s'ha pogut comprovar com a mesura que la persona es va fent gran i va guanyant antiguitat a l'empresa, és més difícil que faci un canvi, ja que a nivell de societat es podria pensar que ens costa sortir de la zona de confort i tenim por a arriscar-nos i a buscar nous canvis. Ja que en alguna ocasió he gestionat entrevistes amb persones que no expressen no estar del tot a gust amb l'empresa però que tampoc valoren un canvi.

També m'agradaria destacar la importància de la mida de l'empresa, ja que s'ha vist com les empreses més grans si que potser tenen més poder per implementar eines i estratègies des de recursos humans, però alhora la qualitat de les relacions són molt més distants i fredes. La gran majoria dels entrevistats que pertanyien a empreses grans, es podia detectar com no acabaven d'estar a gust amb la tipologia de comunicació que s'implementava i amb com eren les relacions. En canvi, aquelles persones que són part d'empreses més petites, s'estableixen llaços més pròxims i la persona no és un simple número, sinó que tothom es coneix entre si i s'estableixen unes relacions molt més properes i agradables.

A nivell general, podria confirmar que un cop revisats els estudis previs i les teories sobre la satisfacció laboral així com entrevistat a les 21 persones, m'ha permès reflexionar sobre la importància de la satisfacció laboral i m'ha sorprès gratament que tot i entrevistar i poder conèixer a perfils molt diferents, de diversos sectors i professions, com tots aposten i valoren la felicitat laboral i la feina que s'ha d'implementar des de recursos humans. És a dir, al final, simplificant, tots els subjectes busquen la felicitat a la feina i la gran majoria valoren més o menys els mateixos factors, hi ha qui té més en compte la flexibilitat horària, d'altres la proximitat, d'altres la projecció laboral que hi pugui haver, d'altres la relació amb el superior, d'altres l'ambient laboral, entre molts factors que junts fan que una persona estigui a gust a la feina. Però tots tenen en comú la necessitat de sentir-se reconeguts i part de l'empresa, volen que se'ls tingui en compte, volen un tracte humà i un bon ambient on puguin ser ells mateixos sense pressió ni estrès.

En resum, es podria considerar que s'ha pogut donar resposta al repte plantejat a l'inici i s'ha pogut avaluar i investigar quins són els factors que la gent valora més per a ser feliç a la feina. El fet de poder elaborar l'actual treball final de màster m'ha permès reflexionar sobre la importància de la satisfacció laboral i la responsabilitat que tenim les persones que estem dins dels departaments de recursos humans i alhora m'ha permès poder posar en comú tots els coneixements adquirits a llarg d'aquest màster. Malgrat hi hagi molta investigació al respecte i algunes empreses ja estiguin apostant per a millorar i potenciar el benestar dels seus empleats, es podria considerar que encara queda molt camí per recórrer i que en moltes organitzacions la felicitat laboral encara no és una prioritat.

En conclusió, totes les persones es passen una gran mitjana d'hores de la seva vida a la feina i cada vegada més l'escassetat de talent és evident. És per això que es podria considerar que és molt important que les empreses apostin per a millorar i potenciar la satisfacció laboral dels seus empleats per tal de retenir i captar el millor talent, ja que tal com s'ha vist és un benefici mutu. L'ambient laboral, la conciliació familiar i laboral, la flexibilitat horària, l'autonomia, la qualitat de les relacions amb els superiors, entre molts altres factors són primordials per a què una persona estigui bé a la feina. Cada vegada més es té més en compte el factor humà i la proximitat, buscar feines i empreses que siguin afines amb els teus valors com a persona. Per això, es podria considerar que la satisfacció laboral és important, per tal de poder apostar pel millor capital humà i guanyar avantatge competitiu envers la resta d'empreses.

Després d'elaborar el treball em reafirmo encara més en què el més important de qualsevol empresa són les persones, el tracte que s'ofereix i el dia a dia que es viu. Des dels departaments de recursos humans es podria considerar que es té un bon repte i responsabilitat, tot construint ambients saludables, apostant per polítiques de recursos humans amb una visió holística i centrada sempre en les persones que són qui fan que tot rodi, ja que qualsevol persona de qualsevol càrrec és imprescindible perquè l'engranatge giri de la millor forma. M'agradaria poder pensar que cada vegada les empreses s'implicaran més en els seus empleats i en el seu benestar i que s'aniran creant canvis positius en el temps.

I tu, també penses que la satisfacció laboral és clau en qualsevol departament de recursos humans i en qualsevol empresa?

“Escala una feina que t'agradi i no tindràs que treballar ni un sol dia de la teva vida”.

(Confucio)

6.3 LIMITACIONS I FUTURES LÍNIES D'INVESTIGACIÓ

Per una banda, l'actual treball es podria considerar que té alguna **limitació**:

- Al no utilitzar la metodologia quantitativa es podria considerar que genera la limitació de no poder generalitzar els resultats obtinguts a la població general. També s'ha de tenir en compte que aquest estudi s'ha fet servir una mostra de 21 persones i que per tant, seria òptim poder repetir l'estudi ampliant els entrevistats.

- La investigació no és longitudinal fet que dificulta poder obtenir més informació i estudiar la mostra al llarg del temps per poder extreure conclusions i analitzar si certes variables influeixen en la percepció de la satisfacció laboral al llarg dels anys, com ara l'edat, el gènere, l'antiguitat al lloc de treball, entre d'altres.
- Cal tenir en compte que la satisfacció és un terme que es podria considerar molt subjectiu i que per molt que hi hagi varis estudis i teories que l'hagin investigat, ha estat complicat en segons quin moment extreure i gestionar un bon anàlisi degut a què cada persona ho veu i ho viu d'una manera diferent en funció de múltiples variables. Per tant, la subjectivitat del tema es podria pensar que és una limitació.
- Falta de consistència en la definició de la satisfacció laboral, hi ha un gran nombre de perspectives i definicions al respecte, però no hi ha un acord en la definició general, limitant l'enfocament de l'estudi i relacionant-t'ho també amb la subjectivitat del tema plantejat.
- No s'ha trobat gaires estudis que investiguin sobre si l'edat influeix en escollir uns factors o uns altres, per tant, ha estat complicat fer la comparativa de l'objectiu específic establert per una manca d'informació. Es podria considerar que hi ha molta informació sobre la definició de satisfacció laboral i sobre teories que l'expliquen, però faltaria investigació més específica en relació a les variables que poden influir-hi com ara l'edat, l'estat civil, el gènere, els estudis, l'antiguitat al lloc de treball, entre d'altres, fet que permetria poder enriquir molt més l'estudi actual i aportar informació extra.

Per l'altra banda, l'actual treball també té altres **possibilitats i futures línies d'investigació**:

- En l'actual estudi, tal com s'ha vist, s'ha fet servir una mostra de persones treballadores de diferents àmbits i posicions. A partir d'aquest estudi, se'n podrien crear d'altres similars aquest però, per exemple, es podria tenir en compte el sector o la posició que cada persona ocupa en una empresa, donant lloc a altres línies d'investigació i fent les comparatives corresponents de manera més específica. Per exemple, repetir l'estudi però centrar-se en gent que treballi al sector públic en comparació al sector privat o també repetir l'estudi en funció del conveni de l'empresa o en funció del càrrec que ocupi cada persona. També, comparar la percepció dels/les operaris/es amb persones d'oficines o altres comparatives que permetrien donar més informació sobre quins factors influeixen en ser feliç a la feina.
- Repetir l'estudi actual però fent una investigació més completa, amb una part de metodologia qualitativa i també una part de quantitativa. Això permetria poder obtenir una major mostra i tenir uns resultats representatius i generalitzables a la població, així com conèixer de primera mà i comprendre de forma holística la percepció de la satisfacció laboral dels participants. La combinació d'ambdues metodologies es podria pensar que permetria enriquir molt més l'estudi i gestionar un millor anàlisi de les dades obtingudes.
- Es podria ampliar el focus d'investigació tot relacionant la satisfacció laboral amb altres factors de manera més detallada i específica com ara l'ambient laboral, les possibilitats de formació, el desenvolupament dins l'empresa, el tipus de lideratge, la promoció interna, el compromís laboral, entre d'altres. En resum, l'actual estudi genera noves línies d'investigació en funció de cap a on es vulgui enfocar, però al tractar-se d'un tema ampli, permet crear diferents possibilitats de seguir estudiant i investigant sobre el tema.
- L'actual treball final de màster es podria considerar que dona peu a reflexionar en les empreses sobre la importància de la satisfacció laboral i sobre si realment s'han d'implementar estratègies des del departament de recursos humans per a millorar el grau de satisfacció dels empleats. Per tant, una possible futura línia d'investigació podria ser estudiar el grau de satisfacció laboral d'una empresa en concret i els factors que la potencien i a partir d'aquí establir estratègies de millora i fer un seguiment dels resultats aconseguits.

És a dir, l'actual estudi permet ser la base per a posteriors estudis de múltiples característiques, sent d'especial interès algun estudi de caràcter més longitudinal, on es puguin tenir en compte diferents variables i analitzar amb el pas del temps com canvia la situació i la percepció dels participants.

7. REFERÈNCIES BIBLIOGRÀFIQUES

- Adecco. (2022). *Fomentar la felicitat en el treball*. <https://www.adeccoinstitute.es/empleo-y-relaciones-laborales/felicidad-en-el-trabajo/>
- Alonso, P., & Aguilera, AM. (2021). Relación entre satisfacció laboral y clima organizacional: un metaanálisis. *Apuntes de Psicología*, 39(1), 27-37. https://openaccess.uoc.edu/bitstream/10609/147753/1/Alonso_psico_relacion.pdf
- Aziri, B. (2011). Job satisfaction: a literature review. *Management Research and Practice*, 3(4), 77-86. <https://citeseerx.ist.psu.edu/document?repid=rep1&type=pdf&doi=136e0e77dd3387e59954df73294d3e0114a08435>
- Bedoya, MA., Posada, D., Quintero, MC., & Zea, JD. (2016). Factores influyentes en el bienestar de los individuos en un contexto laboral. *Revista Electrónica Psyconex*, 8(12), 1-9. <https://revistas.udea.edu.co/index.php/Psyconex/article/view/326978/20784204>
- Blanco, Y., & Moros, H. (2020). Empoderamiento organizacional: factor protector del bienestar laboral. *Revista Cubana de Salud y Trabajo*, 21(2), 60-65. <https://revsaludtrabajo.sld.cu/index.php/revsyt/article/view/154/202>
- Castillero, O. (2018). *Las 9 principales teorías de la motivación laboral*. <https://psicologiaymente.com/organizaciones/teorias-motivacion-laboral>
- Dalmau, M. (2005). Psicologia Humanista: satisfacció, satisfacció laboral i satisfacció docent. *Revista de psicologia, ciències de l'educació i de l'esport*, 16, 63-74. <https://raco.cat/index.php/Aloma/article/view/98840/154409>
- Díaz, FJ., & Carrasco, ME. (2018). Efectos del clima organizacional y los riesgos psicosociales sobre la felicidad en el trabajo. *Contaduría y Administración*, 63(4), 1-14. <https://www.scielo.org.mx/pdf/cya/v63n4/0186-1042-cya-63-04-00002.pdf>
- Díaz, FJ., & Carrasco, ME. (2023). Acoso Laboral y Felicidad Subjetiva: El Capital Psicológico Positivo como moderador. *Revista Academia & Negocios*, 9(1), 95-112. <https://revistas.udec.cl/index.php/ran/article/view/8362/9346>
- Díaz, JR., Ledesma, MJ., Tito, JV., & Carranza, LR. (2023). Satisfacción laboral: algunas consideraciones. *Revista Venezolana De Gerencia*, 28(101), 158-170. <https://produccioncientificaluz.org/index.php/rvg/article/view/39394/44356>
- Dutschke, G. (2013). Factores condicionantes de felicidad organizacional. Estudio exploratorio de la realidad en Portugal. *Revista de Estudios Empresariales*, 1, 21-43. <https://revistaselectronicas.ujaen.es/index.php/REE/article/view/819/805>
- Equipos & Talento. (2022). "Global Workforce of the Future 2022": analizando el presente y el futuro del empleo. <https://www.equiposytalento.com/noticias/2022/10/11/global-workforce-of-the-future-2022-analizando-el-presente-y-el-futuro-del-empleo>
- Equipos & Talento. (2023). 1 de cada 4 personas se considera muy feliz en el trabajo. <https://www.equiposytalento.com/noticias/2023/03/20/1-de-cada-4-personas-se-considera-muy-feliz-en-el-trabajo>
- Erazo, PA., & Riaño, MI. (2021). Relación entre felicidad en el trabajo y desempeño laboral: análisis bibliométrico, evolución y tendencias. *Revista Virtual Universidad Católica del Norte*, 64, 241-280. <https://www.redalyc.org/journal/1942/194267200010/194267200010.pdf>

- Espejo Público. (2022). *El 61,4% de los españoles asegura ser feliz en el trabajo*. https://www.antena3.com/programas/espejo-publico/noticias/614-espanoles-asegura-ser-feliz-trabajo_2022091663245c19891aaf0001b6b45c.html
- Farias, AA., Macias, ME., Zambrano, LA., & Gómez, NV. (2021). El ambiente de trabajo y su influencia en la satisfacción laboral como prevención del estrés en los empleados. *Dominio de las Ciencias*, 7(4), 586-601. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=8384030>
- Foncubierta, MJ., & Sánchez, JM. (2019). Hacia la felicidad laboral: atender motivaciones y eliminar <temores digitales>. *Retos Revista de Ciencias de la Administración y Economía*, 9(18), 239-257. <http://scielo.senescyt.gob.ec/pdf/retos/v9n18/1390-6291-Retos-9-18-000239.pdf>
- García, D. (2010). Satisfacción laboral. Una aproximación teórica. *Contribuciones a las Ciencias Sociales*. <https://www.eumed.net/rev/cccss/09/dgv.pdf>
- Hernández, G. (2023). *¿Felicidad laboral? Sólo el 28% de las personas se siente satisfecha con su empleo*. <https://www.economista.com.mx/capitalhumano/Felicidad-laboral-Solo-el-28-de-las-personas-se-siente-satisfecha-con-su-empleo-20230102-0075.html>
- Jiménez, D., Ortiz, M., Monsalve, M., & Gómez, M. (2020). "Felicidad" asociada al bienestar laboral: categorización de variables. *Revista Venezolana De Gerencia*, 25(90), 462-476. https://bonga.unisimon.edu.co/bitstream/handle/20.500.12442/5959/Felicidad_Asociada_Bienestar_Laboral.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Mahou SanMiguel. (2022). *Más del 61% de los españoles es feliz en su trabajo*. <https://www.mahou-sanmiguel.com/es-es/sala-de-prensa/notas-de-prensa/mas-del-61-de-los-espanoles-es-feliz-en-su-trabajo>
- Miles, J. (2022). *Elementos que más influyen en la satisfacción laboral*. https://es.linkedin.com/pulse/elementos-que-m%C3%A1s-influyen-en-la-satisfacci%C3%B3n-laboral-miles-touya?trk=organization_guest_main-feed-card_feed-article-content
- Observatorio de RRHH. (2017). *El 51,7% de los trabajadores españoles cree que la felicidad laboral ha llegado para quedarse*. <https://www.observatoriorh.com/orh-posts/517-los-trabajadores-espanoles-cree-la-felicidad-laboral-ha-llegado-quequedarse.html>
- Pérez, M., Vela, MJ., & Abella, S. (2014). Relación de las prácticas flexibles de recursos humanos con la satisfacción laboral y el compromiso organizacional. *Revista de Gestión Pública y Privada*, 19, 21-35. https://zaguan.unizar.es/record/71175/files/texto_completo.pdf
- Porras, NR., & Parra, LC. (2019). La felicidad en el trabajo: entre el placer y el sentido. *Equidad y Desarrollo*, 34, 181-197. <https://ciencia.lasalle.edu.co/cgi/viewcontent.cgi?article=1327&context=eq>
- Pujol, LJ., & Dabos, GE. (2018). Satisfacción laboral: una revisión de la literatura acerca de sus principales determinantes. *Estudios Gerenciales*, 34(146), 3-18. https://www.icesi.edu.co/revistas/index.php/estudios_gerenciales/article/view/2809/3362
- Ramirez, C., García, J., & Garcia, J. (2019). La felicidad en el trabajo: validación de una escala de medida. *Revista de Administración de Empresas*, 59(5), 327-340. <https://www.scielo.br/j/rae/a/9RRDJ3T5wDwnPD8xLwp6FLK/?format=pdf&lang=es>
- Ruvalcaba, FJ., Selva, C., & Sahagún, MA. (2014). Satisfacción laboral: una revisión teórico-histórica de su investigación. *Estudios sobre el trabajo en la región centro de México*, 113-128. https://www.researchgate.net/profile/Javier-Ruvalcaba-Coyaso/publication/298214529_Satisfaccion_laboral_una_revision_teorico-

historica_de_su_investigacion/links/56e713ae08ae85e780cfc941/Satisfaccion-laboral-una-revision-teorico-historica-de-su-investigacion.pdf

Sánchez, JA., Neira, P., & Veliz, JA. (2023). La felicidad en el trabajo. *Revista Venezolana De Gerencia*, 28(103), 1361-1380. <https://produccioncientificaluz.org/index.php/rvg/article/view/40358/45807>

Sánchez, JF., Sánchez, R., & Santiago, J. (2019). <Happiness Management>: Revisión de la literatura científica en el marco de la felicidad en el trabajo. *Retos Revista de Ciencias de la Administración y Economía*, 9(18), 259-271. <http://scielo.senescyt.gob.ec/pdf/retos/v9n18/1390-6291-Retos-9-18-000259.pdf>

Sanín, A., Salanova, M., & Vera, P. (2019). Satisfacción con la Vida: El rol de la Felicidad en el Trabajo y la Vida. *Revista Interamericana de Psicología Ocupacional*, 38(1), 54-66. <http://revista.cincel.com.co/index.php/RPO/article/viewFile/221/pdf>

TEDx Talks. (2010, 15 de desembre). *La felicidad en el Trabajo: Santiago Vazquez* [vídeo en línia]. Youtube. <https://www.youtube.com/watch?v=HPhqZ9JBOIU>

Uribe, D. (2015). El impacto de las condiciones del trabajo en la Satisfacción Laboral. *Revista Interamericana de Psicología Ocupacional*, 34(1), 57-65. <http://revista.cincel.com.co/index.php/RPO/article/view/169>

Warr, P. (2013). Fuentes de felicidad e infelicidad en el trabajo: una perspectiva combinada. *Journal of Work and Organizational Psychology*, 29(3), 99-106. <https://journals.copmadrid.org/jwop/art/tr2013a15>

8. ANNEXOS

8.1 ANNEX I – DADES PARTICIPANTS

A continuació, es detallen breument les dades principals dels 21 subjectes entrevistats:

Subjecte 1

- **Gènere:** Dona
- **Edat:** 30 anys
- **Estat civil:** Soltera
- **Nivell educatiu:** Grau Universitari en Administració i Direcció d'Empreses
- **Professió:** Administrativa comptable
- **Antiguitat al lloc de treball actual:** 8 anys
- **Tipus de contracte:** Indefinit
- **Mida de l'empresa:** 30-35 treballadors
- **Sector:** Fabricació i venda de material d'escalada

Subjecte 2

- **Gènere:** Home
- **Edat:** 28 anys
- **Estat civil:** Solter
- **Nivell educatiu:** Grau Superior en Mecatrònica
- **Professió:** Operari
- **Antiguitat al lloc de treball actual:** 1 any
- **Tipus de contracte:** Indefinit
- **Mida de l'empresa:** 100 treballadors
- **Sector:** Metall

Subjecte 3

- **Gènere:** Home
- **Edat:** 33 anys
- **Estat civil:** Solter
- **Nivell educatiu:** Llicenciatura en Publicitat i Relacions Públiques
- **Professió:** Maquetador de webs
- **Antiguitat al lloc de treball actual:** 4 anys i mig
- **Tipus de contracte:** Indefinit
- **Mida de l'empresa:** 5 treballadors
- **Sector:** Publicitat i Màrqueting

Subjecte 4

- **Gènere:** Home
- **Edat:** 30 anys
- **Estat civil:** Solter
- **Nivell educatiu:** Grau Universitari en Enginyeria Electrònica Industrial i Automàtica
- **Professió:** Enginyer de producció
- **Antiguitat al lloc de treball actual:** 9 mesos
- **Tipus de contracte:** Indefinit
- **Mida de l'empresa:** 125 treballadors
- **Sector:** Químic

Subjecte 5

- **Gènere:** Home
- **Edat:** 51 anys
- **Estat civil:** Divorciat, 2 fills
- **Nivell educatiu:** Educació General Bàsica (EGB)
- **Professió:** Xofer
- **Antiguitat al lloc de treball actual:** 4 anys i mig
- **Tipus de contracte:** Indefinit
- **Mida de l'empresa:** 1.000 treballadors
- **Sector:** Distribució d'aliments congelats

Subjecte 6

- **Gènere:** Dona
- **Edat:** 50 anys
- **Estat civil:** Casada, 2 fills
- **Nivell educatiu:** Batxillerat Unificat Polivalent (BUP)
- **Professió:** Administrativa
- **Antiguitat al lloc de treball actual:** 26 anys
- **Tipus de contracte:** Indefinit
- **Mida de l'empresa:** 45 treballadors
- **Sector:** Embalatge

Subjecte 7

- **Gènere:** Home
- **Edat:** 49 anys
- **Estat civil:** Casat, 2 fills
- **Nivell educatiu:** EGB
- **Professió:** Muntador de parcs infantils
- **Antiguitat al lloc de treball actual:** 18 anys
- **Tipus de contracte:** Autònom
- **Mida de l'empresa:** 20 treballadors
- **Sector:** Mobiliari urbà

Subjecte 8

- **Gènere:** Home
- **Edat:** 47 anys
- **Estat civil:** Solter
- **Nivell educatiu:** EGB
- **Professió:** Operari
- **Antiguitat al lloc de treball actual:** 24 anys
- **Tipus de contracte:** Indefinit
- **Mida de l'empresa:** 130 treballadors
- **Sector:** Metall

Subjecte 9

- **Gènere:** Home
- **Edat:** 27 anys
- **Estat civil:** Solter
- **Nivell educatiu:** Grau Superior en Administració i Finances
- **Professió:** Tècnic de comptabilitat
- **Antiguitat al lloc de treball actual:** 2 anys i mig

- **Tipus de contracte:** Indefinit
- **Mida de l'empresa:** 950 treballadors
- **Sector:** Neteja

Subjecte 10

- **Gènere:** Home
- **Edat:** 35 anys
- **Estat civil:** Solter
- **Nivell educatiu:** Grau Superior en Mecatrònica
- **Professió:** Enginyer tècnic online
- **Antiguitat al lloc de treball actual:** 5 anys
- **Tipus de contracte:** Indefinit
- **Mida de l'empresa:** 5.000 treballadors
- **Sector:** Fusta

Subjecte 11

- **Gènere:** Dona
- **Edat:** 47 anys
- **Estat civil:** Casada, 2 fills
- **Nivell educatiu:** Llicenciatura en Psicologia
- **Professió:** Tècnica de Recursos Humans
- **Antiguitat al lloc de treball actual:** 5 anys
- **Tipus de contracte:** Indefinit
- **Mida de l'empresa:** 200 treballadors
- **Sector:** Alimentació

Subjecte 12

- **Gènere:** Dona
- **Edat:** 42 anys
- **Estat civil:** Casada, 2 fills
- **Nivell educatiu:** Grau Superior en Gràfica Publicitària
- **Professió:** Comunicadora
- **Antiguitat al lloc de treball actual:** 3 anys
- **Tipus de contracte:** Indefinit
- **Mida de l'empresa:** 15 treballadors
- **Sector:** Públic

Subjecte 13

- **Gènere:** Home
- **Edat:** 43 anys
- **Estat civil:** Casat, 2 fills
- **Nivell educatiu:** EGB
- **Professió:** Mecànic
- **Antiguitat al lloc de treball actual:** 18 anys
- **Tipus de contracte:** Indefinit
- **Mida de l'empresa:** 6.000 treballadors
- **Sector:** Automoció

Subjecte 14

- **Gènere:** Home
- **Edat:** 62 anys

- **Estat civil:** Casat, 2 filles
- **Nivell educatiu:** EGB
- **Professió:** Forner
- **Antiguitat al lloc de treball actual:** 5 anys
- **Tipus de contracte:** Indefinit
- **Mida de l'empresa:** 20 treballadors
- **Sector:** Alimentari

Subjecte 15

- **Gènere:** Dona
- **Edat:** 55 anys
- **Estat civil:** Casada, 2 filles
- **Nivell educatiu:** EGB
- **Professió:** Encarregada Granja Cafeteria
- **Antiguitat al lloc de treball actual:** 4 anys i mig
- **Tipus de contracte:** Indefinit
- **Mida de l'empresa:** 20 treballadors
- **Sector:** Atenció al Client

Subjecte 16

- **Gènere:** Home
- **Edat:** 31 anys
- **Estat civil:** Casat, 1 filla
- **Nivell educatiu:** Grau Superior Informàtica
- **Professió:** Coordinador
- **Antiguitat al lloc de treball actual:** 11 anys
- **Tipus de contracte:** Indefinit
- **Mida de l'empresa:** 3.000 treballadors
- **Sector:** Alimentari

Subjecte 17

- **Gènere:** Dona
- **Edat:** 30 anys
- **Estat civil:** Casada, 1 filla
- **Nivell educatiu:** Grau Universitari en Educació Social
- **Professió:** Educadora Social
- **Antiguitat al lloc de treball actual:** 7 anys
- **Tipus de contracte:** Indefinit
- **Mida de l'empresa:** 60 treballadors
- **Sector:** Sanitari

Subjecte 18

- **Gènere:** Dona
- **Edat:** 28 anys
- **Estat civil:** Soltera
- **Nivell educatiu:** Grau Universitari en Psicologia
- **Professió:** Tècnica de Recursos Humans
- **Antiguitat al lloc de treball actual:** 3 anys
- **Tipus de contracte:** Indefinit
- **Mida de l'empresa:** 4.000 treballadors
- **Sector:** Recursos Humans

Subjecte 19

- **Gènere:** Dona
- **Edat:** 45 anys
- **Estat civil:** Casada, 3 fills
- **Nivell educatiu:** Màster en Direcció Hotelera
- **Professió:** Administrativa
- **Antiguitat al lloc de treball actual:** 2 anys
- **Tipus de contracte:** Indefinit
- **Mida de l'empresa:** 10 treballadors
- **Sector:** Educació no reglada

Subjecte 20

- **Gènere:** Dona
- **Edat:** 28 anys
- **Estat civil:** Soltera
- **Nivell educatiu:** Grau Universitari en Fisioteràpia
- **Professió:** Fisioterapeuta
- **Antiguitat al lloc de treball actual:** 7 mesos
- **Tipus de contracte:** Contracte eventual per substitució
- **Mida de l'empresa:** 1.500 treballadors
- **Sector:** Sanitari

Subjecte 21

- **Gènere:** Dona
- **Edat:** 28 anys
- **Estat civil:** Soltera
- **Nivell educatiu:** Grau Universitari en Comunicació Audiovisual
- **Professió:** Dependenta
- **Antiguitat al lloc de treball actual:** 1 any
- **Tipus de contracte:** Indefinit
- **Mida de l'empresa:** 2 treballadors
- **Sector:** Atenció al Client

8.2 ANNEX II - GUIÓ ENTREVISTA

Dades generals:

- Gènere
- Edat
- Estat civil
- Nivell educatiu
- Professió
- Antiguitat al lloc de treball actual
- Tipus de contracte
- Mida de l'empresa
- Sector

Preguntes principals:

1. Què és per a tu la satisfacció laboral?
2. Quins beneficis consideres que té ser feliç a nivell laboral?
3. Creus que la teva empresa contribueix a què siguis més feliç laboralment? Com ho fa?
4. Consideres que des del departament de RRHH s'hauria de vetllar per la satisfacció laboral? Per què?
5. Quins són els factors que més valoren de la teva feina? N'afegiries algun més per afavorir la teva satisfacció laboral?
6. Quins factors de l'entorn físic de la teva feina valoren més?
7. Consideres que el teu salari és just amb les responsabilitats i funcions que fas? Et sents recompensat/da?
8. Consideres que l'ambient laboral és un factor clau alhora de ser més feliç a la feina? Per què?
9. Com definiries la relació que tens amb el/la teu/va superior/líder? Consideres que influeix en la teva felicitat el tipus de relació que hi ha?
10. En la teva feina actual, tens possibilitats de créixer i/o hi ha plans de carrera establerts?
11. Actualment, pots afirmar que ets feliç treballant?
12. Recomanaries la teva empresa a un/a amic/a per a treballar?
13. En els últims mesos t'has plantejat fer un canvi de feina? Per què?
14. Quin és el factor que creus que és més important perquè tu siguis feliç a nivell laboral?
15. Voldries afegir alguna cosa?