



TRABAJO DE TITULACIÓN

2017

Universidad de Especialidades Espíritu Santo
Facultad de Economía y Ciencias Empresariales

Alumna:

KEYKO JEMINA SOLIS CHANG

Tutora:

ANGÉLICA MARÍA SANCHEZ RIOFRÍO

Guayaquil - Ecuador

Abril-2017

Factores que determinan la satisfacción laboral y su relación con la productividad del trabajo: El caso de Unilever

Factors that determine job satisfaction and its relation with labor productivity: The case of Unilever

Keyko Jemina Solis Chang¹
Angélica María Sánchez Riofrío²

Resumen

El objetivo de este trabajo es presentar la satisfacción laboral como una estrategia para mejorar la productividad en las empresas. En los últimos diez años el mundo de los negocios ha aumentado la atención hacia la satisfacción y motivación de los empleados porque hay un efecto positivo sobre la eficiencia y productividad laboral. Mediante el caso de estudio de la compañía Unilever, se analiza cómo la satisfacción que la empresa brinda a sus colaboradores favorece a la productividad de la misma. Unilever ha sido reconocido por Forbes como uno de los mejores empleadores en países como Grecia, Rusia, Nigeria entre otros, por preocuparse por el crecimiento personal y profesional de sus colaboradores. El estudio concluye que la satisfacción laboral tiene un efecto positivo en la productividad de las empresas, llamando productividad no sólo a la producción de bienes y servicios sino también al desempeño en las tareas asignadas.

Palabras clave:

Satisfacción laboral, productividad, trabajo, factores, Unilever.

Abstract

The aim of this paper is to present job satisfaction as a strategy to improve productivity in companies. In the last ten years the business world has increased attention to employee satisfaction and motivation because there is a positive effect on efficiency and labor productivity. Through the case study of the company Unilever, analyzes how the satisfaction that the company provides to its collaborators favors the productivity of the same. Unilever has been recognized by Forbes as one of the best employers in countries like Greece, Russia, Nigeria among others, to worry about the personal and professional growth of its collaborators. The study concludes that labor satisfaction has a positive effect on productivity of companies, calling productivity not only to the production of goods and services but also the performance in assigned tasks.

Key words

Labor satisfaction, productivity, labor, factors, Unilever.

¹ Estudiante de especialidad Ciencias Empresariales Universidad de Especialidades Espíritu Santo Ecuador. keykosolis@ueed.edu.ec
² Ph.D en Management. Profesora Universidad Espíritu Santo - Ecuador. Facultad de Economía y Ciencias Empresariales. amsanche@uees.edu.ec

Factores que determinan la satisfacción laboral y su relación con la productividad del trabajo: El caso de Unilever

1 INTRODUCCIÓN

En años recientes muchas compañías se han fijado sobre todo en la productividad, buscando estrategias y medidas para mejorar la misma al 100% (Ali & Ahmed, 2009). Se busca una producción con calidad, eficiente y eficaz, con el fin de poder obtener los mejores resultados económicos, alcanzando un crecimiento y un desarrollo notable en varios ámbitos (Ali & Ahmed, 2009).

Según Bedodo Espinoza & Giglio Gallardo (2006), los jefes de algunas empresas, han olvidado un factor importante en todos los trabajos, su potencial humano, que es su principal fuente de desarrollo, dejándolo en segundo plano. Los empleadores olvidan que el éxito de una empresa depende no sólo de sus estrategias de dirección o de producción, sino también de otros aspectos directamente relacionados con los trabajadores.

Estas empresas, descuidan diversos aspectos de sus empleados, olvidando que las actitudes y las circunstancias de los trabajadores determinan el desempeño en la tarea asignada. A causa de ello, a partir de una revisión de la literatura, el presente ensayo selecciona los factores que determinan la satisfacción del trabajo y su relación con la productividad laboral, poniendo como ejemplo el caso de Unilever.

La satisfacción laboral de los empleados ha sido en los últimos años objeto de estudio por muchos investigadores, debido a la relación con la productividad. Por tal motivo es necesario estudiar los factores determinantes en la definición del nivel de satisfacción y la productividad de los trabajadores (Gathungu & Wachira, 2013).

La metodología utilizada es una revisión teórica de los diferentes conceptos presentados en la literatura administrativa. Del mismo modo, un breve estudio del caso de Unilever, debido a los premios y reconocimientos obtenidos por la buena administración de su personal. Los artículos científicos y trabajos revisados fueron seleccionados por su actualidad y su relevancia (medido por el número de citas recibidas) en la literatura.

El objetivo de este trabajo es identificar y analizar los factores que determinan la satisfacción de los empleados y su relación con la productividad del trabajo. De esta forma, se busca colaborar con la literatura relacionada a la satisfacción laboral en el entorno ecuatoriano.

Los resultados que se esperan obtener en el presente documento son los siguientes. Primero, definir, apoyándose en literatura actualizada, las variables de satisfacción y productividad laboral. Además, identificar una relación positiva entre estas dos variables. Así, se espera que una mayor satisfacción laboral genere una mayor productividad laboral.

El presente trabajo tiene el siguiente esquema. Primero, se realiza una revisión histórica de la evolución del concepto de satisfacción laboral. Segundo, se desarrolla una revisión de la literatura administrativa referente a conceptos y teorías de la productividad laboral. Tercero, se realiza una tabla para comparar la opinión de los autores sobre los factores que determinan la satisfacción de los colaboradores. Cuarto, se analiza el caso de Unilever. Finalmente, se presentan los resultados y conclusiones del trabajo.

2 ASPECTOS CONCEPTUALES

2.1 Satisfacción Laboral

Durante los últimos años la satisfacción laboral ha sido estudiada por muchas disciplinas relacionadas al trabajo tales como: la psicología, recursos humanos,

administración, responsabilidad social y economía. También se ha convertido en una prioridad de casos, ya que desempeña un papel importante en el comportamiento organizativo por los resultados del trabajo humano y la relación implícita entre el rendimiento del empleo y la satisfacción de los empleados (Gómez *et al.*, 2014).

La psicología sostiene que el colaborador más satisfecho es el que responde de mejor manera a las necesidades del empleo y, por lo tanto, generalmente le dedica más esfuerzo a la labor que realiza (Arif & Chohan, 2012).

Un estudio en la gestión de recursos humanos afirma que haber motivado y haber satisfecho a los empleados aumenta favorablemente alcanzar los factores de éxito empresarial. Al tener a los colaboradores descontentos se mostraba un bajo nivel de competitividad en la zona administrativa y productiva (Más, 2015). Por otro lado, la disciplina de responsabilidad social empresarial considera a los colaboradores dentro de los principales grupos de interés de la empresa. Esta disciplina afirma que alcanzar una mayor satisfacción de los empleados llevará a una alta rentabilidad (Null *et. al.*, 2011). En la economía, la satisfacción laboral es un elemento importante para obtener una mayor utilidad (Manzoor, 2012).

La tabla 1 muestra el concepto de satisfacción laboral, que desde la perspectiva de distintos autores administrativos en el periodo entre 2012 a 2016 dan a conocer varias definiciones en la siguiente tabla.

Autores	Definición
Govea <i>et al.</i> (2012: 8).	"Es la cantidad de efecto general positivo o (sentimientos) que tienen los individuos para con sus puestos de trabajo".
Piñón (2012: 12).	"Es la cantidad de placer o satisfacción asociada a un puesto de trabajo".
Sanz (2012: 81).	"Es el conjunto de sentimientos favorables o desfavorables con la que los empleados ven su trabajo."
Díaz & Morales (2013: 61)	"Es la actitud y sentimientos que tienen el empleado con respecto a su trabajo, con la producción que el trabajador realiza"
Ssegawa (2014: 14).	"Se concentra en los sentimientos afectivos frente al trabajo y a las consecuencias posibles que se derivan de él"
Gathungu & Wachira (2016: 32).	"Es la actitud general de un individuo hacia su trabajo. Una persona con un alto nivel de satisfacción en el puesto tiene actitudes positivas hacia el mismo".
Navarro <i>et al.</i> (2016: 198)	"Es el resultado de sus percepciones sobre el trabajo, basadas en factores relativos al ambiente en que se desarrolla el mismo..."

Tabla 1. Conceptos de satisfacción laboral.

Elaborado por: El autor.

Es necesario analizar el concepto propuesto por uno de los pioneros en la teoría de la satisfacción y motivación laboral. Locke (1969) definió la satisfacción en el trabajo como: el nivel de comodidad que siente el colaborador respecto a su trabajo. Según esta definición, existe una relación entre el bienestar y la satisfacción personal.

Al comparar estos conceptos con los de la tabla se puede observar que las palabras que son comunes en dichos conceptos son: sentimiento, positivo, percepción al trabajo. Se puede decir que los conceptos no han variado con el pasar de los años y que todos los autores presentados piensan que la satisfacción laboral es un sentimiento o una emoción positiva que tiene el empleado respecto a su trabajo.

En este trabajo, la satisfacción laboral puede definirse como el grado de sentimientos o actitudes positivas que las personas tienen hacia sus empleos. Cuando una persona dice que tiene gran satisfacción en el trabajo, esto significa que le gusta su trabajo y se siente a gusto con él. (Más, 2015).

2.2 Productividad laboral

La mayoría de empresas utilizan diferentes estrategias para mejorar la eficiencia y la productividad, entre otras: cambiar la estructura de gestión y modificar los incentivos financieros para los colaboradores. Estas dos estrategias son muy comunes, debido a que se centran en los empleados. Los programas de calidad son utilizados a menudo para reducir los desechos y aumentar la producción, todo a un costo total menor. Las empresas utilizan varios procedimientos con el fin de asegurar y obtener las mejores tasas de productividad, tales como: la fijación de objetivos, la planificación y la organización empresarial.

La economía del trabajo está más preocupada con el estudio de la fuerza de trabajo como uno de los elementos principales en el proceso de producción. La productividad es la medición de la eficiencia, y se calcula mediante la cantidad de bienes producidos por la cantidad de recursos, mano de obra y el capital que se requiere para producirlos. Algunos de los recursos son más difíciles de cuantificar que otros. Por ejemplo, el trabajo puede ser fácilmente cuantificable contando el número de trabajadores y horas utilizadas en un proyecto. Pero ese cálculo solo representa el trabajo realizado, mientras que, por otro lado, calcular el esfuerzo puesto por los trabajadores es difícil de cuantificar.

Es fundamental que las empresas conozcan cuáles son los factores que pueden afectar negativamente la productividad del trabajo. Un ejemplo claro de estos factores, puede ser el no utilizar nuevas tecnologías para aumentar la producción o la falta de

formación en los trabajadores, por lo que esto se convertirá en una barrera para que la empresa y los mismos empleados sean más productivos.

Autores	Definición
Piñón (2012: 19)	"La productividad laboral es la medida del funcionamiento del sistema de operación o el manejo y procedimientos de la organización"
Cequea (2012: 123).	"La productividad laboral es una medida económica de la producción por unidad de insumo. Las entradas incluyen la mano de obra y el capital"
Amadeo & Camargo (2013: 38)	"La productividad laboral es el indicador de la eficiencia, competitividad y aptitud de la organización"
Muhammad y Wajidi, (2013: 5)	"...es un indicador que refleja que tan bien se están usando los recursos de una economía en la producción de bienes y servicios"
Govea <i>et al.</i> (2014: 8)	"...es igual al valor dividido por el tiempo"
Galindo & Viridiana (2015:70)	"...es una medida de que tan eficientemente utilizamos nuestro trabajo y nuestro capital para producir valor económico"
Gathungu & Wachira (2016: 33).	"...medida de la eficiencia de una persona, máquina, fábrica, sistema"

Tabla 12. Conceptos de productividad laboral.

Elaborado por: El autor.

Como podemos observar en la tabla 2 sobre los conceptos de productividad laboral las palabras que tienen en común son: mano de obra, economía y eficiencia. Sabiendo esto, se plantea que productividad laboral es una medida del rendimiento y funcionamiento de la mano de obra y el capital, la cual busca que sea eficiente, por lo que es utilizado tanto en los negocios y en la economía en conjunto.

2.3 Relación entre satisfacción laboral y productividad

La productividad del negocio depende de la satisfacción laboral de los empleados. Esto se debe a que, si un empleado es feliz, se siente seguro con su trabajo, y confía en la empresa para la que labora, van a trabajar con más empeño. Cuando una empresa trata a sus empleados con respeto, los entrena bien, y les hace saber que son apreciados y valorados, van a obtener una alta productividad, menor rotación, aumento de la satisfacción en el trabajo y más a cambio (Judge *et al.*, 2001).

Según un estudio realizado por la revista *Harvard Business Review* de 2002-2007, un aumento de la satisfacción en el trabajo está directamente relacionada con un aumento del 6,6 por ciento de la productividad por hora. Esto puede parecer una afirmación obvia, pero esto fue uno de los primeros estudios para identificar realmente una relación cuantificable entre estas dos ideas (Nohria *et al.*, 2008).

Otro estudio realizado por economistas de la Universidad de Warwick encontró que la felicidad conduce a un aumento del 12 por ciento de la productividad. También encontró que los trabajadores insatisfechos son 10 por ciento menos productivos que los empleados de contenido (Hernández *et al.*, 2014).

Según Amadeo & Camargo (2013) la relación entre la productividad y la satisfacción laboral es muy estrecha. Además, la una depende de la otra. De modo que comprender los factores que determinan un nivel alto de satisfacción laboral generará una mayor productividad. Amadeo & Camargo (2013) recomiendan una comunicación abierta para encontrar los aspectos que afectan a los empleados, con el fin de ir lentamente mejorando estos aspectos, de modo que el trabajador pueda tener un entorno de trabajo donde se sienta satisfecho y donde pueda realizar su trabajo de una manera más productiva y consciente.

El impacto positivo de la satisfacción laboral en la productividad no está definitivamente establecido. El consenso, sin embargo, es que a largo plazo la satisfacción laboral conduce a un aumento de la productividad. La mayor implicación por parte de la investigación es que las dos variables, la satisfacción laboral y el desempeño, son relativamente dependientes entre sí (Amadeo & Camargo, 2013). La actitud si influye en la parte productiva, este es el caso de los vendedores, personas encargadas de la atención al cliente, supervisores, administradores, entre otros, en donde su actitud y satisfacción son piezas claves para el desarrollo de sus trabajos (Amadeo & Camargo, 2013).

Pero parece haber al menos dos posibles razones donde estas dos variables no son dependientes. En primer lugar, en muchos empleos, las variaciones en la satisfacción no pueden dar variación en la productividad, como es en el caso de los corredores de bolsa; su actitud en el trabajo no es importante, porque el precio de las acciones depende de los cambios en el mercado bursátil. En segundo lugar, incluso cuando aparecen correlaciones positivas, la satisfacción laboral y la productividad pueden tener caminos ocasionalmente separados: un conjunto de factores (ejemplo Inversión en tecnología) determina la productividad, otro conjunto de factores (por ejemplo, la equidad en recompensas) produce satisfacción en el trabajo (Govea, Vázquez & Rangel, 2014).

Sin embargo, hay algunas condiciones bajo las cuales la alta productividad conduce más alta satisfacción en el trabajo. Una condición es que los empleados perciben que las recompensas intrínsecas y extrínsecas dependen de su productividad. La segunda condición es que las recompensas extrínsecas (el sueldo, por ejemplo) se distribuyan equitativamente. La distribución no equitativa hacia los empleados afecta las estrechas correlaciones entre el trabajo duro y las recompensas (Muhammad y Wajidi, 2013).

Factores que determinan la satisfacción laboral.

En la tabla 3 se menciona los factores más importantes que determinan la satisfacción laboral. Según ciertos autores, los factores se deben analizar y estudiar con el fin de poder explotarlos en su totalidad. Muchas veces los directivos de las empresas no se preocupan por desarrollar estos factores, lo que ocasiona conflictos a los empleados, disminuyendo su nivel de satisfacción. Entre los factores más importantes tenemos: las condiciones de trabajo, el equipo de trabajo, seguridad laboral, oportunidades de progreso, salario,

Factores/Autores	Govea et al. (2012).	Piñón (2012).	Sanz (2012).	Ssegawa (2014).	Gathungu & Wachira (2016).
Condiciones de trabajo (Salud laboral).	x	x	x	x	x
Apoyo de Compañeros.		x			x
Contenido del puesto.			x		
Seguridad en el empleo.	x			x	x
Oportunidades de progreso.		x	x		x
Salario (recompensas equitativas).		x	x		x
Nivel de responsabilidad en el trabajo.	x			x	
Rasgos personales (expectativas del trabajo).				x	x
Relación con los supervisores (liderazgo en dirección).	x			x	x
El respeto de los compañeros de trabajo.			x		
Reconocimiento frente a los demás.		x		x	

liderazgo en la dirección, y varias expectativas propias del empleado.

Tabla 23 *Factores que determinan la satisfacción laboral según autores.*

Elaborado por: El autor

Condiciones de trabajo

Las buenas condiciones de trabajo son deseables por los empleados, ya que conducen a la comodidad física. La gente desea un ambiente de trabajo limpio y saludable. La temperatura, humedad, ventilación, iluminación, ruido, horas de trabajo, limpieza del lugar de trabajo y las herramientas adecuadas son las características que influyen en la satisfacción laboral. Las malas condiciones de trabajo son una fuente de insatisfacción en el trabajo, simplemente porque conducen a la incomodidad y el peligro físico (Ssegawa, 2014).

Equipo de trabajo

La naturaleza del grupo o equipo de trabajo tendrá efecto sobre la satisfacción en el trabajo si se da lugar tres cosas: la primera, un agradable grupo cooperativo que ofrece oportunidades a los miembros del grupo a interactuar unos con otros. Esto sirve como una fuente de apoyo, comodidad, asesoramiento y asistencia a los miembros individuales del grupo. Por el contrario, si es difícil mantener una buena relación con los compañeros, el grupo de trabajo tendrá un impacto negativo sobre la satisfacción en el trabajo. Lo segundo es que el grupo de trabajo tenga actitudes y valores similares. En ese grupo, habrá menos fricción en el día a día. La tercera, los grupos más pequeños proporcionan una mayor oportunidad para la construcción de la confianza mutua y la comprensión en comparación con grupos más grandes. Por lo tanto, el tamaño del grupo y la calidad de las relaciones

interpersonales dentro del grupo juegan un papel significativo en la satisfacción del trabajador (Piñón, 2012)

Oportunidad de progreso

Las posibilidades de promoción afectan considerablemente la satisfacción en el trabajo debido a las siguientes razones: En primer lugar, la promoción indica el valor de los empleados de la organización. Esto es particularmente cierto en el caso de puestos de trabajo de alto nivel. En segundo lugar, la promoción al empleado es como un logro importante en su carrera y cuando se lo logra cumplir, el trabajador llega a sentirse muy satisfecho de sus acciones. En tercer lugar, la promoción implica muchos cambios positivos, por ejemplo, el sueldo más alto, mayor libertad, asignaciones de trabajo más desafiantes, aumento de responsabilidades, poniéndolos en un estado de competitividad y ganas de seguir mejorando (Ssegawa, 2014).

El salario

Los sueldos y salarios juegan un papel importante para influir en la satisfacción laboral. Esto es básicamente debido a algunas razones básicas: En primer lugar, es necesario saber que el dinero es un factor importante en el cumplimiento de las necesidades de todo individuo. No solo porque satisface las primeras necesidades del modelo de satisfacción de Maslow., sino que también los empleados a menudo ven el sueldo como un reflejo de la preocupación y de importancia de los empleadores hacia ellos. No hay que olvidar que el sueldo se considera un símbolo de los logros alcanzados desde la perspectiva que una paga más alta refleja un mayor grado de contribución a las operaciones de la organización (Piñón, 2012).

A pesar de que los beneficios no monetarios también son importantes, no son tan influyentes. Una razón de ello es que la mayoría de los empleados ni siquiera saben lo mucho que están recibiendo en beneficios. Por otra parte, algunos tienden a menospreciar los beneficios no económicos, ya que no se dan cuenta de su valor monetario. Los empleados, por lo general, quieren un sistema de pago, que es sencillo, justo y de acuerdo con sus expectativas (Ssegawa, 2014).

Liderazgo por parte de la dirección

La supervisión es una fuente importante de moderada satisfacción en el trabajo. Los superiores que permiten que sus subordinados participen en las decisiones que afectan a sus propios puestos de trabajo, ayudan en la creación de un entorno muy propicio para la satisfacción laboral. Por lo tanto, los supervisores que establecen una relación personal de apoyo con los subordinados y tienen interés personal en ellos, contribuyen a la satisfacción de los empleados (Piñón, 2012).

Factores personales

Los atributos personales de los individuos también juegan un papel muy importante en cuanto a si están satisfechos en el trabajo o no. Los pesimistas y las personas con actitudes negativas se quejan de todo, incluyendo el trabajo. Estas personas siempre encontraran algo malo a cada cosa en la que se desempeñen, ya sea puesto de trabajo, su sueldo, empresa, entre otros factores, por lo que quejarse es lo primordial en esas personas (Piñón, 2012).

Con el paso del tiempo y la edad, la gente suele volverse más madura y realista y menos idealista, por lo que están dispuestos a aceptar los recursos y las recompensas disponibles y resignarse a la situación actual. Con el transcurso del tiempo, la gente se mueve en situaciones más difíciles y responsables, por lo que las personas que no avanzan en lo absoluto o se quedan

estancadas, con el tiempo son más propensas a sentirse insatisfechas en su trabajo o hasta con su vida (Piñón, 2012).

Algunos de los rasgos de la personalidad que están directamente relacionados con la satisfacción laboral son: seguridad en sí mismo, alta autoestima, madurez, capacidad de decisión, sentido de la autonomía, desafío y responsabilidad. En este caso la satisfacción es propia de cada persona y es parte de su personalidad. Además de que estas personas satisfechas de sí mismas y de su trabajo, suelen proporcionar un entorno de trabajo saludable, por lo que es necesario que la dirección de la empresa debe asegurarse de que el empleado es feliz no solo en su trabajo, sino también consigo mismo y en su vida personal. (Ssegawa, 2014).

3 CASO PRÁCTICO:

Unilever fue fundada en 1930 como resultado de una fusión entre *Lever Brothers* (Reino Unido) y *Uni-margarine* (Países Bajos) que existían en el siglo XIX. Unilever (Uni+Lever) es uno de los proveedores más grandes de productos de consumo masivo en el mundo. Teniendo sus oficinas corporativas en Londres y Rotterdam, operando a nivel mundial con filiales en alrededor de 100 países. La compañía posee más de 400 marcas; sin embargo, las operaciones de la compañía se centran principalmente en 14 grandes marcas que generan ingresos colectivos de más de mil millones de dólares.

La empresa gasta el 2,5% de sus ventas en investigación y desarrollo y el 1,5% en responsabilidad social empresarial. Unilever emplea directamente a 250.000 personas en todo el mundo e indirectamente a más personas como fabricantes de contrato, productores, proveedores, distribuidores de servicio, entre otros (Unilever Annual Report, 2013).

Con un alcance tan amplio de operaciones en todo el mundo, una organización puede enfrentar problemas relacionados con su fuerza de trabajo. Sin embargo, Unilever ha

demostrado con sus estrategias eficaces de gestión de recursos humanos que es uno de los empleadores más atractivos del mercado. La empresa reconoce que su eficiencia depende de la eficacia de sus trabajadores. Por lo tanto, Unilever atribuye gran importancia a la satisfacción de sus empleados.

Unilever se encuentra en el *Global 2000 Leading Companies* para 2016 en Forbes. La lista *Forbes Global 2000* es un ranking anual de las 2.000 principales empresas en el mundo por la revista Forbes. Unilever en el 2016 dentro de este ranking se encuentra en el #77 con la mención de mejor empleador (Forbes, 2016).

El rendimiento financiero de Unilever ha sido impresionante en los últimos años, y el crecimiento continuo de la compañía muestra su capacidad de seguir siendo resistentes a raíz de la creciente competencia y el cambio de ambientes. En el 2016, Unilever reportó unos ingresos totales de 52 mil millones de euros, con una utilidad operativa de 7 mil millones de euros. La utilidad neta fue de un impresionante 5 mil millones de euros. La Figura 1 muestra la tendencia de la rentabilidad de Unilever en los últimos cinco años (Google finance, 2016).

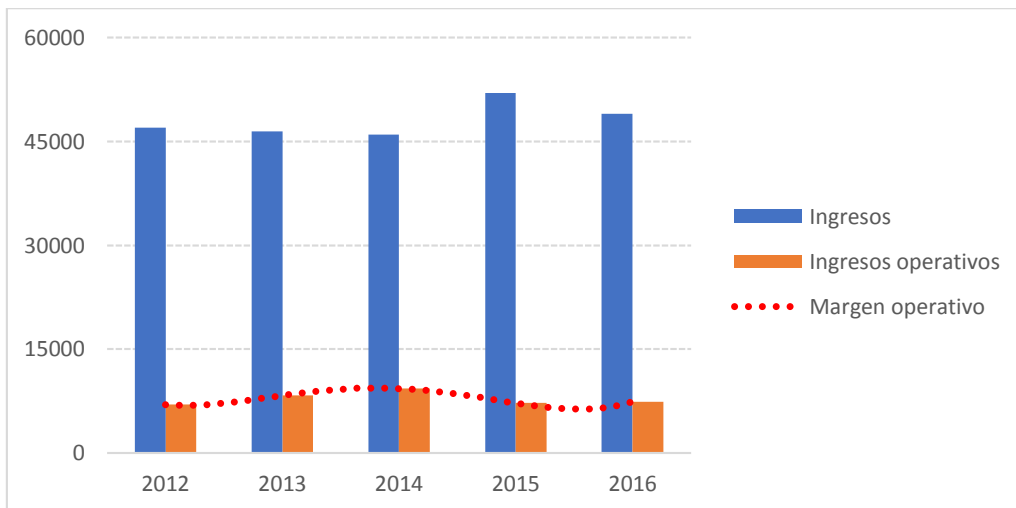


Figura 1 Ingresos totales y utilidad operativa UNILEVER (2012-2016)

Elaborado por: Google Finance

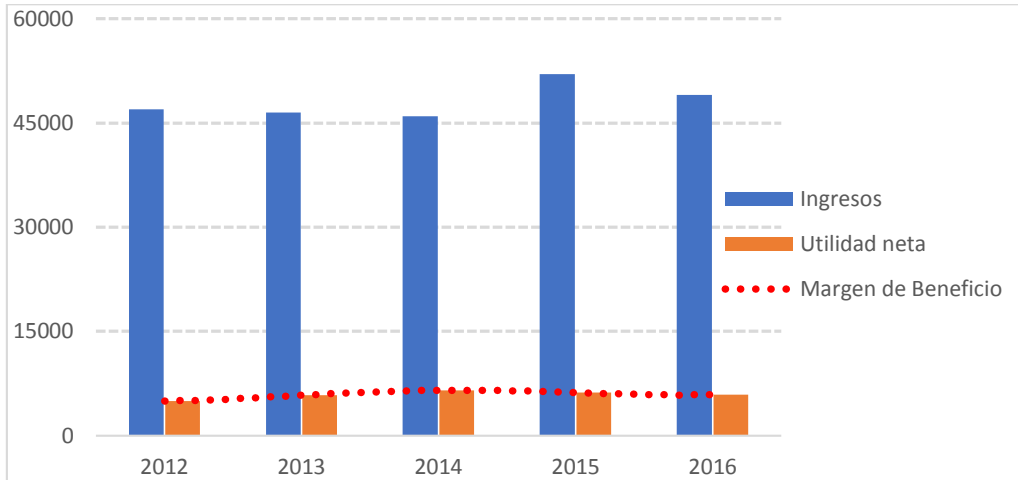


Figura 22 Ingresos totales y utilidad neta UNILEVER (2012-2016)

Elaborado por: Google Finance

Los gráficos muestran que los ingresos de la empresa aumentaron continuamente hasta el año 2015. Cayó ligeramente por el año 2016. Sin embargo, fue aún mayor en comparación con el año 2012. En cuanto a la rentabilidad, se puede observar que la utilidad neta aumentó en 2015 en comparación con años anteriores (Google finance, 2016).

Unilever es una de las empresas que ha establecido ejemplos de gestión eficiente de los recursos humanos. La empresa se centra en gran medida en los derechos humanos y se asegura de que aquello se cumpla a través de su proceso de aseguramiento positivo. Con el fin de conocer la perspectiva de sus empleados, Unilever llevó a cabo autoevaluaciones de los empleados, auditorías externas y capacitaciones. La dirección estratégica de Unilever se da cuenta de que la felicidad entre los empleados influye directamente en el éxito y el crecimiento de su negocio (Unilever's Global Company, 2017).

Unilever ha iniciado numerosas campañas a nivel internacional que fortalecen su estrategia de gestión de recursos humanos y mejoran la satisfacción de los empleados. En 2013, Unilever celebró una semana global de "Ganar con Integridad", que consistió en encuestas y entrevistas sobre derechos humanos, y alentó a los proveedores de Unilever a operar bajo el estándar establecido por la compañía. Esta campaña continuó con la iniciativa de "hablar en voz alta" en 2014, que también ayudó a la empresa a conocer las preocupaciones de los empleados de todo el mundo (Unilever's Global Company, 2017).

En 2013, Unilever también lanzó un "Centro de Impacto Social" en su portal de empleados que ayudó a la empresa a introducir a sus empleados en actividades sociales. Esto tuvo un impacto positivo en la sociedad y vinculó el negocio con su responsabilidad social corporativa. El centro también incluyó información sobre los derechos humanos con el fin de ayudar a los empleados a conocer sus derechos en el lugar de trabajo. Además de las campañas internacionales de recursos humanos, las filiales locales de Unilever también llevan a cabo actividades que merecen destacarse. Por ejemplo, Unilever Kleve (ciudad alemana) en el 2013 instaló un dispositivo que mide la motivación de los empleados y la satisfacción en el trabajo sobre una base diaria llamada Celplex. Celplex ayuda a Unilever a medir el impacto del clima laboral en la productividad. La gerente de ventas de Unilever Ecuador María Fernanda Dalgo Flores en la página web de Unilever menciona que el estado de ánimo si está relacionado con la productividad, las ventas y la eficiencia de los colaboradores (Unilever's Global Company, 2017). Los empleados tenían que introducir su estado de ánimo en el dispositivo todos los días antes de salir, y esta información ayudó a la administración a identificar si los empleados estaban satisfechos o insatisfechos.

María Fernanda Dalgo Flores menciona que en Unilever Ecuador se realizan charlas motivacionales a todos los empleados una vez al año. Las charlas varían dependiendo de su

área de trabajo. Se introducen temas como “Construyendo confianza”, “Empleados contentos, empresas saludables y productivas”, “Diferencias y objetivo común”, entre otros. A su vez menciona que la estrategia más grande que Unilever Ecuador les puede dar a sus colaboradores es el sentimiento de pertenencia y seguridad laboral. El proceso de selección de su personal es riguroso y se vuelve uno de los procesos más importantes dentro de la compañía. Unilever no solo escoge al personal con mayor conocimiento o actitudes, sino también a aquellos que tienen buenos valores. Gracias a esto el ambiente laboral entre compañeros es el más propicio, fomentando la socialización y el compañerismo.

En esta era de entornos de negocios altamente competitivos, la fuerza de trabajo se ha vuelto cada vez más fluida y se ha convertido en un desafío para las organizaciones retener a sus valiosos empleados. En este escenario, una de las maneras más eficaces para reducir la rotación de empleados es asegurar que el nivel de satisfacción de los empleados aumente. Esto da como resultado una satisfacción mayor en el trabajo y un compromiso organizacional, lo que evita que los empleados se marchen a otras organizaciones.

Organizaciones como Unilever han implementado formas innovadoras para asegurar una alta satisfacción de sus empleados, y el ejemplo de Unilever Klev es uno de esos métodos innovadores. El núcleo de todas las estrategias de Unilever, fue el uso de la tecnología de *software* que facilitó la comunicación dentro de la empresa. El seguimiento de la satisfacción de los empleados y la garantía de la comunicación son impulsados por un *software* que ayuda a la administración a diseñar estrategias de recursos humanos, sin importar el tamaño de la empresa.

4 DISCUSIÓN DE RESULTADOS Y CONCLUSIONES

Los factores que determinan la satisfacción laboral pueden variar dependiendo las características individuales de cada empleado. Así, en algunas áreas de las empresas algunos trabajadores pueden sentirse bien en ella, en cambio otros empleados pueden tener conflictos con la misma área. Para ello como lo menciona la literatura revisada, es necesario que los empresarios puedan identificar los factores generales y determinantes en la satisfacción laboral.

La literatura señala que cada ser humano tiene el potencial para alcanzar metas. La pregunta es cómo las organizaciones estimulan la creatividad en sus empleados y fomentan el deseo de tener éxito y alcanzar la autorrealización a través de su trabajo. De acuerdo a este ensayo, según la tabla 3, los factores más influyentes en la satisfacción laboral son: las condiciones de trabajo, el equipo de trabajo, seguridad laboral, oportunidades de progreso, salario y liderazgo en la dirección.

Por esta razón, Unilever busca desarrollarse y alcanzar el éxito, implementando estrategias que ayuden a que el empleado se sienta bien con su trabajo. Aquellas estrategias buscan aumentar el nivel de motivación del empleado, con el fin de aumentar su producción. Unilever ha implementado nuevas tecnologías para conocer el grado de satisfacción de sus colaboradores. Por lo que conoce los factores necesarios para mejorar constantemente la satisfacción de sus empleados.

En el presente estudio se identificaron y se analizaron los factores que determinan la satisfacción laboral y su relación con la productividad laboral. Es difícil identificar el problema exacto que provoca la insatisfacción de los empleados, por lo tanto, estos problemas deben monitorearse constantemente por las empresas. En este caso, la empresa debe buscar algún especialista en el área de recursos humanos, con el fin de que desempeñe el papel de mediador. Este mediador debe encontrar una solución favorable para todas las partes, mejorando así el

ambiente laboral, apoyando al empleado y que este se sienta satisfecho, logrando así que la misma empresa gane teniendo más productividad.

El objetivo de este trabajo era presentar la satisfacción laboral como una disciplina indispensable para mejorar la productividad. Tanto en el caso de Unilever, o en la tabla 3 se pudo mostrar que la satisfacción laboral se puede lograr mediante algunos factores como: compañeros que brinden apoyo, salud laboral, sistema justo de recompensas, salario y oportunidades de progreso.

Como toda investigación, este trabajo también tiene sus limitaciones. A pesar de revisar las teorías de distintos autores sobre “satisfacción laboral” y “productividad”, sería interesante revisar las diferentes teorías motivacionales que existen. Asimismo, por motivos de espacio, se revisó sólo un número limitado de artículos científicos y no todas las teorías existentes sobre el tema. Segundo, sólo se escogieron los temas por su relevancia y los más actualizados. Tercero, los artículos científicos que se revisaron, en su mayoría eran de idioma español, y muy pocos en inglés. Por esta razón, a pesar de las contribuciones de este trabajo se recomienda realizar un ensayo académico con artículos científicos de distintos idiomas.

Se invita a más empresas a ser parte del cambio que realizó Unilever al apostar por sus colaboradores. Este escrito llega a la conclusión de que Unilever forma parte de un selecto grupo de empresas que promueven condiciones favorables para todos sus empleados en todo el mundo. Por tal motivo, Unilever es reconocido como uno de los mejores empleadores del mundo.

Para terminar, basándonos en la literatura consultada, se puede afirmar que la satisfacción de los empleados afecta positivamente a las empresas. A mayor grado de satisfacción de los colaboradores se contribuye con mayor eficiencia en sus tareas asignadas para lograr los

objetivos de la organización. Por lo cual se debería mejorar los resultados y, generar un incremento en el valor económico de la empresa.

|

Bibliografía.

- Ali, R., & Ahmed, M. S. (2009). The-impact-of-reward-and-recognition-programs-on-employee's-motivation-and-satisfaction:-an-empirical-study. *International review of business research papers*, 9 (2), 257–276.
- Amadeo, E. J., & Camargo, J. M. (2013). Flexibilidad laboral, productividad y ajuste, *Boletín socioeconómico*, 89 (1), 31-49.
- Aragón, P. (2011). *La importancia de la satisfacción laboral*, (tesis de pregrado). Universidad Abierta Interamericana, México.
- Arif, A & Chohan A. (2012). How job satisfaction is influencing the organizational citizenship behaviour (OCB): A-study-on-employees-working-in-banking-sector-of-Pakistan. *Interdisciplinary-journal-of-contemporary-research-in-business*, 97 (1), 5-34.
- Bedodo Espinoza, V., & Giglio Gallardo, C. (2006). *Satisfacción y compensaciones: una investigación de orientación teórica*, (tesis de pregrado). Universidad de Chile. Santiago, Chile
- Cequea, M. (2012). Productividad y factores humanos. Un modelo con ecuaciones estructurales. *Interciencia*, 37(2), 121-127.
- Díaz, M., & Morales, S. (2013). Satisfacción laboral en trabajadores de empresas formales de la ciudad de Bogotá. *Iberoamericana de Psicología: Ciencia y Tecnología*, 7(1), 59-77.
- Galindo, M. y Viridiana R. (2015). “Productividad” en Serie de Estudios Económico. *México ¿cómo vamos?*, 1 (2), 70–76.
- Gathungu, J& Wachira H. W. (2013). Job Satisfaction Factors that Influence the Performance of Secondary School Principals in their Administrative Functions in Mombasa District, Kenya. *International Journal of Education and Research*, 1 (2), 32-33.
- Gómez, L. A., Orduña, M. P. T., & de la Cruz, G. L. (2014). La capacitación y la motivación laboral como factor de importancia para el logro de objetivos organizacionales. *Global Conference On Business & Finance Proceedings*. 9(2), 1564-1569.
- Google finance. (01 de Abril de 2016). *Google finance*. Obtenido de Google finance: <https://www.google.com/finance?q=NYSE%3AUL&ei=RQzmWNj6E8SWeYDgFA>.
- Govea, M. G., Vázquez, N. I. P., & Rangel, C. F. (2014). La satisfacción y los sistemas de recompensas y su impacto en la producción. *Contribuciones a la Economía*, 7(1), 7-8
- Hernández, R. A., & Serravalle, C. D. (2014). *Felicidad en el trabajo* (Doctoral dissertation, Universidad Argentina de la Empresa).

- Herzberg, F., Mausner, B., & Snyderman, B. B. (2011). *The motivation to work*. New Brunswick, Estados Unidos: Transaction publisher.
- Latham, G. P. (2012). Work satisfaction: History, theory, research, and practice. *Sage*, 18 (1), 232-237.
- Judge, T. A., Thoresen, C. J., Bono, J. E., & Patton, G. K. (2001). The job satisfaction–job performance relationship: A qualitative and quantitative review. *Psychological Bulletin*, 127 (3), 376-407
- Locke, E. A. (1969). What is job satisfaction?. *Organizational behavior and human performance*, 4(4), 309-336.
- Mac, R. (2016). The World's Biggest Companies. Forbes. Obtenido de Forbes: <https://www.forbes.com/companies/unilever/>.
- Manzoor, Q. A. (2012). Impact of employees satisfaction on organizational effectiveness. *Business Management and Strategy*, 3(1), 3-5.
- Más, J. (2005). Satisfacción laboral y gestión de recursos humanos en la teoría de Frederick Herzberg. *Gestión en el Tercer Milenio*, 8(15), 25-36.
- Muhammad R. &Wajidi. F. (2013). Factors influencing job satisfaction in public health sector of Pakistan. *Global Journal of Management and Business research*, 13(8), 61-65
- Navarro, J., Ceja, L., & Arrieta, C. (2016). Cómo motivar y motivarse en tiempos de crisis. *Papeles de Psicólogo*, 9 (12), 196-206.
- Nohria, N., Groysberg, B., & Lee, L. E. (2008). Employee motivation. *Harvard Business Review*, 86(8), 78-84.
- Null, C., Marvel, M., Rodríguez, M. & Núñez Bottini, M. (2011). La productividad desde una perspectiva humana: Dimensiones y factores. *Intangible Capital*, 7(2), 549-584.
- O'Neil, H. , & Drillings, M. (Eds.). (2012). *Motivation: Theory and research.*, 81, 127-161.
- Pinto, J. (2012). El legado de Frederick Irving Herzberg. *Revista Universidad Eafit*, 38(128), 78-86.
- Piñón, R. (2012). Estrategia para elevar la satisfacción laboral; factor imprescindible para mejorar nuestra productividad. *InfoCiencia*, 19(4), 12-29.
- Sanz, V. (2012). *La motivación laboral, estudio descriptivo de algunas variables.* (tesis de maestría), Universidad de Valladolid. España.

- Ssegawa, G. (2014). *Factors Influencing Employee Job Satisfaction and its Impact on Employee Performance: A Case of Unilever Kenya* (Tesis de grado). United States International University Africa. Africa
- Tan, T., & Waheed, A. (2011). Herzberg's motivation theory and job satisfaction in the Malaysian retail sector: The mediating effect of love of money, *Asian Academy of Management Journal* 16 (1), 73-94.
- Unilever's Global Company. (19 de marzo de 2017). Awards and recognition. Obtenido de <https://www.unilever.com/sustainable-living/the-sustainable-living-plan/our-strategy/awards-and-recognition/>
- Unilever Annual Report (2013). Making Sustainable living common place; Unilever Registered office. United Kingdom.
- Wilson, C. (1954). The history of Unilever: a study in economic growth and social change (Vol. 2). London: Cassell.
- Zheng, H., Li, D., & Hou, W. (2011). Task-design, motivation, and-participation-in crowdsourcing-contests. *International Journal of Electronic Commerce*, 5(2), 57-58.