



**Universitat de les  
Illes Balears**

**Facultad de Economía y Empresa**

**Grado en Administración y Dirección de Empresas**

**Trabajo de fin de grado:**

**“La gestión de Recursos Humanos en la PYME”**

**Alumna: Blanca Caimari Fernández**

**Tutor académico: José María Carretero Gómez**

**Año 2013**

## Índice de contenidos

Sumario.....	4
PARTE I. Revisión bibliográfica.....	6
1. La empresa.....	6
1.1. Concepto de empresa.....	6
1.2. Elementos de la empresa.....	7
1.3. Clasificación de la empresa.....	8
1.4. La organización.....	8
1.5. La PYME.....	9
2. La gestión de recursos humanos.....	13
2.1. Concepto de Recursos Humanos.....	13
2.2. Motivación en el trabajo.....	15
2.3. El salario emocional.....	16
2.4. La GRH y la Pyme.....	19
3. La calidad de vida laboral.....	23
3.1. Orígenes y desarrollo.....	23
3.2. Concepto de CVL.....	24
3.3. Dimensiones de la CVL.....	27
3.4. Metodología de la CVL.....	29
PARTE II. Evidencia empírica.....	31
4. La encuesta de calidad de vida laboral.....	31
4.1. Hipótesis.....	31
4.2. Datos.....	31
4.3. Metodología.....	33
4.3.1. Regresión múltiple.....	33
4.3.2. Análisis cualitativo.....	34
4.4. Resultados.....	34
4.4.1. La ECVT.....	34
4.4.2. Análisis de caso.....	40
Discusiones.....	42

Conclusiones.....	43
Limitaciones del estudio.....	46
Bibliografía.....	46
Anexo 1.....	53
Anexo 2.....	55

## **Índice de figuras**

Figura 1.5.1: Definición de Pyme.....	10
Figura 1.5.2: Umbrales para considerar Pyme a una empresa.....	10
Gráfico 1.5.3: Evolución del número de empresas y variación anual.....	12
Gráfico 1.5.4: Distribución del empleo por tamaño de empresa (2006-2011)...	12
Gráfico 1.5.5: Distribución del volumen de ingresos por tamaño de empresas, 2010.....	13
Figura 3.2.1.: Principales perspectivas teóricas de la CVL.....	26
Figura 3.4.1: Dimensiones de la CVL.....	28
Figura 3.5.1: Instrumentos de medición de la CVL.....	30
Figura 4.4.1.1: Estadísticas básicas.....	35
Figura 4.4.1.2: Análisis de la varianza.....	35
Figura 4.4.1.3: Coeficiente de estandarización e importancia de las variables.	36
Figura 4.4.1.4: Parámetros estimados en la regresión múltiple.....	37
Figura 4.4.1.5: Matriz de varianzas y covarianzas.....	39

## Sumario

El propósito de este trabajo consiste en llevar a cabo un análisis crítico sobre la gestión de recursos humanos en la pequeña y mediana empresa. En concreto, se realiza una comparativa entre la Calidad de Vida Laboral de la Pyme y la gran empresa, hallando así una relación entre las prácticas de gestión de recursos humanos y el tamaño de las organizaciones.

Para ello, el trabajo se compone de dos amplias partes. La primera parte se trata de una revisión bibliográfica acerca del concepto de empresa y de Pyme, analizando así la importancia de esta tipología de empresa para el crecimiento y desarrollo de la sociedad. A continuación se encuentra un sub apartado acerca de la Gestión de Recursos Humanos y las distintas políticas que llevan a cabo las empresas, dependiendo de si son Pyme o no. Se revisa también dentro de este apartado teórico el concepto de Calidad de Vida en el Trabajo, desde su aparición hasta su desarrollo y asentamiento como una importante área a tener en cuenta hoy en día.

El segundo apartado es empírico. Es aquí donde se trata de establecer una relación entre la calidad de vida laboral y el tamaño de las organizaciones. Se trata de intentar responder a las preguntas: ¿Tienen los trabajadores mejor calidad de vida en la Pyme? ¿Tienen los trabajadores mejor calidad de vida en grandes empresas? ¿Dónde se sienten más satisfechos los empleados? Estas preguntas se responden a través del análisis de los datos de la Encuesta de Calidad de Vida Laboral en España (2010).

Además del análisis empírico con los datos de la ECVT del Instituto Nacional de Estadística, se realizan dos estudios de caso para hacer un análisis más profundo de algunas relaciones entre variables, permitiendo evaluar en qué medida se mantienen los resultados obtenidos.

A partir de este momento, se desprenden algunas conclusiones derivadas de este trabajo, como la importancia de la Pyme para la generación de empleo y desarrollo de la sociedad y la economía. Los resultados de la ECVT muestran que en general, los empleados están más satisfechos en

grandes organizaciones. Sin embargo, este hecho se contradice en los resultados de los análisis de caso de dos empresas mallorquinas.

En definitiva, este trabajo pretende enriquecer la discusión de la relevancia y efectos de la CVL en la Pyme y en la gran empresa, haciendo un análisis comparativo de la evidencia extraída a partir de datos de la Encuesta de Calidad de Vida en el Trabajo y de otros datos sobre realidades laborales que se han extraído de dos empresas concretas, una Pyme y una gran empresa.

## **PARTE I. Revisión bibliográfica**

### **1. La empresa**

#### **1.1. Concepto de empresa**

La definición más clásica de empresa, según Iborra (2006), es la que se basa en la teoría económica, considerando la misma como la unidad económica de producción, en contraposición a la unidad económica de consumo, que sería la familia. La empresa aparece como un conjunto ordenado de factores destinado al fin de la producción, entendiendo por producción la actividad de crear o aumentar la utilidad o capacidad de los bienes para satisfacer demandas. Por lo tanto, desde este punto de vista, la empresa es la unidad básica y elemental del sistema productivo de una economía. Se trata de una unidad económica indivisible en la que se genera el proceso de creación de valor, que es la esencia de todo sistema económico.

Sin embargo, al hablar de un fenómeno tan complejo como es la empresa, puede resultar insuficiente concebirla únicamente desde el punto de vista económico, ya que no se tienen en cuenta otras dimensiones. Una crítica bastante frecuente a este enfoque económico es que ofrece una visión deshumanizada de la empresa. Ante esto, surgen otras propuestas para definir el concepto de empresa, que pretenden resaltar valores cooperativos, humanos y sociales de la empresa (Aguirre, 1992).

De acuerdo con todo lo anterior, la actual definición de empresa se trata de un concepto que integra ambos puntos de vista, tanto el económico como el administrativo u organizacional. Se considera pues a la empresa como una unidad económica de producción, pero se pone atención también a los aspectos derivados del carácter de la empresa como organización. Se define a la empresa como una institución en la que un conjunto de personas transforman diversos recursos en bienes y/o servicios para satisfacer las necesidades humanas, con el objetivo de obtener beneficios para distribuir entre sus propietarios. Las relaciones entre las personas y los recursos se organizan a través de una estructura, de un conjunto de procedimientos y reglas establecidos (Iborra, 2006).

Las características de la empresa actual son:

- Es una unidad de producción en su sentido más amplio.
- Es una acción planeada por la mente humana, por el empresario.
- Persigue unos fines determinados, ya que se plantea unos objetivos concretos y pone los medios necesarios para alcanzarlos.
- Es una entidad organizada, dotada de una estructura organizativa.
- Desempeña una actividad que conlleva riesgo económico, técnico y moral.

## **1.2. Elementos de la empresa**

La empresa posee un conjunto de elementos para lograr sus objetivos y desarrollar sus actividades (Guasch, 2011). Estos elementos pueden ser clasificados en tangibles o intangibles:

- Tangibles: como pueden ser los terrenos, los edificios, la maquinaria y los recursos financieros entre otros. Son bienes económicos que pueden clasificarse en inversiones o activos corrientes o no corrientes, según su vinculación al ciclo de explotación.
- Intangibles: como las marcas, las patentes, la reputación, o los recursos humanos (Wernerfelt, 1984). Dentro del grupo humano existen grupos diferenciados por sus intereses y relaciones con los grupos restantes. Estos grupos son los propietarios, los administradores o directivos y los trabajadores.

Estos elementos intangibles pueden ser la clave para que la empresa alcance una ventaja competitiva. Los recursos humanos son una parte muy valiosa dentro la organización, ya que si la empresa cuenta con el mejor capital humano puede obtener mejores resultados que la competencia, debido a que ese capital humano que posee es un recurso inimitable y muy valioso (Barney, 1991).

### **1.3. Clasificación de la empresa**

Existen numerosas diferencias entre unas empresas .y otras. Sin embargo, se pueden clasificar respecto a diversos criterios (Guasch, 2011) Las clasificaciones más usuales son las siguientes:

- Según la actividad, pueden ser empresas del sector primario, secundario o terciario.
- Según la procedencia del capital, pueden ser empresas privadas, autogestionadas, públicas o mixtas.
- Según la forma jurídica, distinguimos entre empresas individuales, sociedades y cooperativas.
- Según su ámbito de actuación, hablamos de empresas locales, regionales, nacionales, multinacionales, transnacionales y mundiales.
- Según la cuota de mercado que poseen.
- Según su dimensión, hablamos de microempresa, pequeña empresa, mediana empresa, gran empresa y multinacional.

La clasificación según la dimensión es la que va a ocupar parte del tema central de este trabajo.

### **1.4. La organización**

La organización se define como un conjunto de personas que con los medios o recursos adecuados, funciona mediante un conjunto de procedimientos y reglas establecidos para alcanzar un fin concreto (Aguirre y otros, 1992).

Por lo tanto, empresa y organización poseen muchas similitudes.

Existe una organización cuando hay un grupo de personas que utilizando una serie de recursos llevan a cabo actividades de una forma estructurada y buscando un objetivo o meta.

Todas las organizaciones comparten tres rasgos específicos:

- Todas las organizaciones existen para alcanzar un objetivo.



- Para poder alcanzar esos objetivos se necesitan diversos recursos, financieros, físicos, tecnológicos y humanos.
- Existen relaciones deliberadas entre los recursos. La existencia de una estructura permite coordinar la actividad y las relaciones entre los diversos componentes materiales y humanos de la organización.

La diferencia entre empresa y organización radica en que la empresa es una organización económica con ánimo de lucro, mientras que una organización no necesariamente es económica (Mintzberg, 1994). Por lo tanto, una empresa es una organización que pretende obtener unas ganancias a través de su actividad. Dentro del concepto de empresa, también se pueden distinguir distintos tipos en relación a diferentes características. Dentro de los distintos tipos de empresa, la que ocupa la parte central de este trabajo es la Pyme.

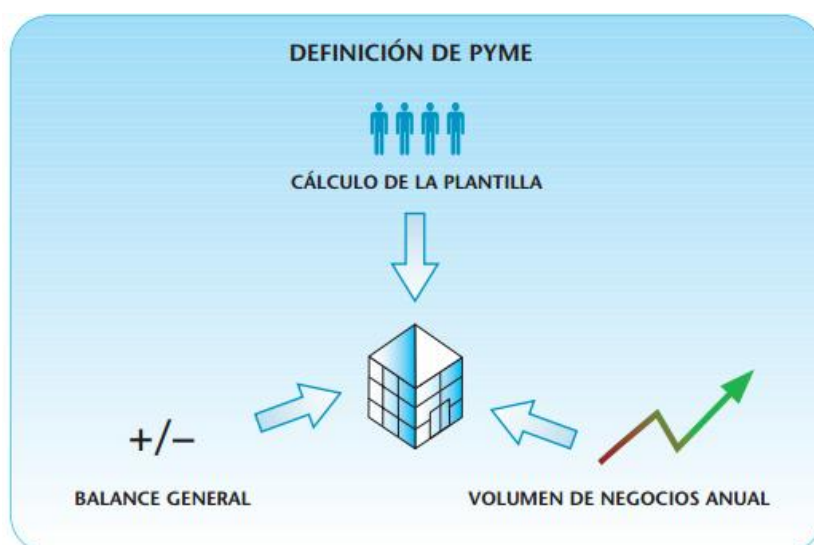
### **1.5. La PYME**

Tal y como se ha mencionado anteriormente, las empresas pueden clasificarse de acuerdo con diferentes criterios. Uno de estos criterios es en relación a su tamaño.

Según el artículo 2 del Diario Oficial de la Unión Europea (2003), las definiciones de los distintos tipos de empresa según sus dimensiones son las siguientes:

1. La categoría de microempresas, pequeñas y medianas empresas (PYME) está constituida por las empresas que ocupan a menos de 250 personas y cuyo volumen de negocios anual no excede de 50 millones de euros o cuyo balance general anual no excede de 43 millones de euros.
2. En la categoría de las PYME, se define a una pequeña empresa como una empresa que ocupa a menos de 50 personas y cuyo volumen de negocios anual o cuyo balance general anual no supera los 10 millones de euros.
3. En la categoría de las PYME, se define a una microempresa como una empresa que ocupa a menos de 10 personas y cuyo volumen de negocios anual o cuyo balance general anual no supera los 2 millones de euros.

Figura 1.5.1: Definición de Pyme



Fuente: ipyme.org. La nueva definición de PYME

Figura 1.5.2: Umbrales para considerar Pyme a una empresa

**NUEVOS UMBRALES** (artículo 2)

Categoría de empresa	Cálculo de plantilla: Unidades de trabajo anual (UTA)	Volumen de negocios anual	Balance general anual
Mediana	< 250	≤ 50 millones de euros (40 millones de euros en 1996)	≤ 43 millones de euros (27 millones de euros en 1996)
Pequeña	< 50	≤ 10 millones de euros (7 millones de euros en 1996)	≤ 10 millones de euros (5 millones de euros en 1996)
Microempresa	< 10	≤ 2 millones de euros (no delimitado anteriormente)	≤ 2 millones de euros (no delimitado anteriormente)

Fuente: ipyme.org. La nueva definición de PYME

Además, debe cumplir que el 25% o más de su capital o de sus derechos de voto no pertenezcan a otra empresa, o conjuntamente a varias empresas que no sean Pyme. Esta tipología de empresa es muy importante en la economía actual.

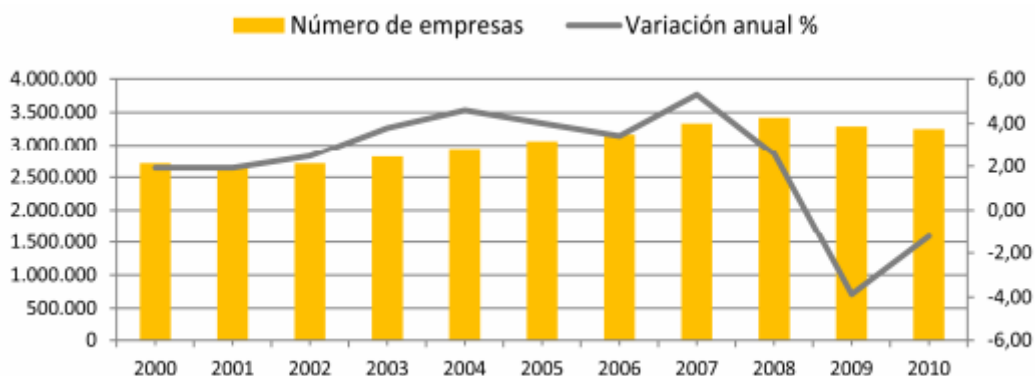
Günter Verheugen, Miembro de la Comisión Europea y Responsable de Empresa e Industria, considera a la PYME de la siguiente manera: «Las microempresas y las pequeñas y medianas empresas (PYME) son el motor de la economía europea. Constituyen una fuente fundamental de puestos de trabajo, generan espíritu empresarial e innovación en la UE y, por ello, son vitales para promover la competitividad y el empleo. La nueva definición de PYME, que entró en vigor el 1 de enero de 2005, representa un gran paso hacia la consecución de un mejor entorno económico para las PYME y se propone fomentar el espíritu empresarial, las inversiones y el crecimiento [...]» (Dirección General de Industria y de la pequeña y mediana empresa, 2012).

No obstante, la Pyme se enfrenta con mucha frecuencia a las imperfecciones del mercado, como pueden ser las dificultades para acceder a la financiación y la posesión de recursos escasos para acceder a las nuevas tecnologías y la innovación.

Este tipo de empresas aportan, según la Dirección General de Industria y de la pequeña y mediana empresa (2012), 75 millones de puesto de trabajo en los 25 países que conforman la Unión Europea y además representan el 99,8% de todas las empresas.

Según el Directorio Central de Empresas (DIRCE), a 1 de enero del año 2011 había en España 3.246.986 empresas, de las cuales 3.243.185 (99,9%) eran PYME. Entre 2000 y 2010, el número total de empresas aumentó en más de 600.000, lo que supuso un incremento acumulado del 22,8% en dicho periodo.

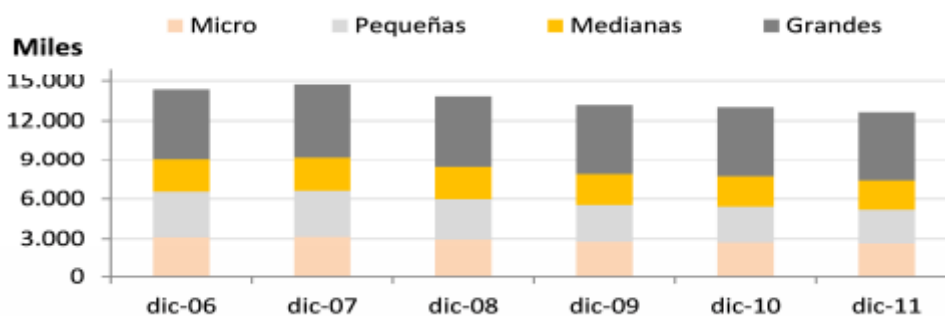
Gráfico 1.5.3: Evolución del número de empresas y variación anual.



Fuente: [http://www.ipyme.org/Publicaciones/Retrato\\_PYME\\_2012.pdf](http://www.ipyme.org/Publicaciones/Retrato_PYME_2012.pdf) Retrato de las Pyme en 2012.

La Pyme hace una gran aportación en el empleo también en España, de manera que da ocupación a cerca del 60% del total de trabajadores del país. Además, son las empresas de menor dimensión las que ocupan a un mayor número de empleados (Ministerio de Empleo y Seguridad Social, 2011).

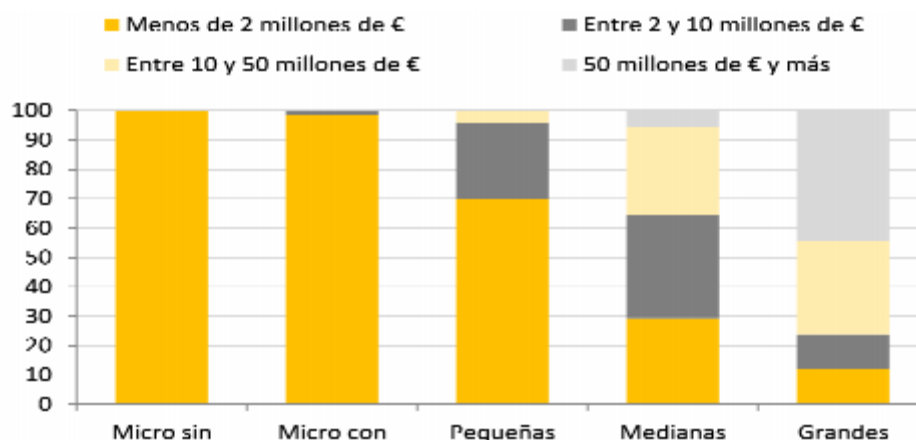
Gráfico 1.5.4: Distribución del empleo por tamaño de empresa, (2006-2011)



Fuente: Ministerio de Empleo y Seguridad Social

En cuanto a los niveles de ingresos de esta tipología de empresa, el 97,4% de estas empresas se concentran en el tramo de menos de 2 millones de euros. En el siguiente gráfico se observa la distribución del volumen de ingresos según el tamaño de las empresas:

Gráfico 1.5.5: Distribución del volumen de ingresos por tamaño de empresas, 2010.



Fuente: [http://www.ipyme.org/Publicaciones/Retrato\\_PYME\\_2012.pdf](http://www.ipyme.org/Publicaciones/Retrato_PYME_2012.pdf) Retrato de las Pyme en 2012.

## 2. La gestión de Recursos Humanos

### 2.1. Concepto de Recursos Humanos

La empresa posee unos recursos intangibles sin los cuales no podría desarrollar su actividad y alcanzar sus objetivos. Entre este tipo de recursos se encuentran los recursos humanos.

Los recursos humanos son el conjunto de trabajadores que constituyen la plantilla de la empresa. No son solamente el colectivo de trabajadores de la empresa, sino que también son los servicios en calidad y cantidad que estos trabajadores aportan al proceso productivo. Estos servicios fluyen desde el capital humano, es decir, las competencias, conocimientos y aptitudes que poseen los miembros de la organización (Gómez-Mejía, 2008).

El departamento de recursos humanos se ocupa de la atracción, retención, motivación y desarrollo de las personas que trabajan en la empresa. Debe conseguir que la empresa disponga de los recursos humanos necesarios y apropiados para llevar a cabo sus actuaciones. Implica por lo tanto decisiones relativas a cómo, cuándo y dónde reclutar y seleccionar a los mejores

candidatos para integrarlos en la empresa (Lado y Wilson, 1994). Pero no basta con esto, sino que también debe conseguir que su comportamiento sea el más adecuado para lograr los objetivos empresariales. Es esencial que el colectivo de trabajadores esté motivado y que pueda desarrollar los conocimientos y habilidades que se necesitan en la empresa.

Durante muchos años, se le ha dado poca importancia al departamento de recursos humanos, teniendo únicamente una función operativa.

Áreas como las finanzas, producción y marketing eran consideradas más importantes que la gestión de recursos humanos. Esta situación puede llevar a la empresa a tener una menor productividad e incluso llegar a la quiebra. Por ejemplo, si una empresa sólo se centra en vender un producto de muy buena calidad pero no se preocupa en absoluto por sus empleados, estos estarán desatendidos y descontentos con el trato de la empresa hacia ellos. Esto podría repercutir en la satisfacción y el rendimiento de los empleados a la hora de vender ese producto, dando un trato inadecuado al cliente y provocando niveles de ventas mucho más bajos. Por lo tanto, aquellas empresas que no den importancia a su capital humano no podrán obtener una ventaja competitiva (Iborra, 2006).

El crecimiento de la economía, la globalización y la mayor educación de la fuerza de trabajo han dado lugar a que los recursos humanos pasen a ocupar un papel estratégico, debido a la fuerte competencia de los mercados actuales y a la consciencia sobre la importancia de los trabajadores para lograr la consecución de los objetivos de la empresa. La competitividad de la empresa depende entonces de su capacidad para configurar un conjunto único de recursos difícilmente imitables por los competidores que le aportará una serie de capacidades distintivas que le permitan generar una renta sostenible a largo plazo (Fernández, 1995). Estos recursos se refieren al personal de la empresa, un colectivo valioso, único e inimitable por la competencia, de manera que permiten alcanzar una ventaja en el mercado.

## **2.2. La motivación en el trabajo**

Tal y como se ha tratado en el apartado anterior, en la actualidad las personas son el elemento clave de una organización, ya que en ellas reside el conocimiento y la creatividad (Grant, 1996).

La motivación es un elemento vital para el éxito de la empresa. De la motivación depende en gran parte la consecución de los objetivos de la empresa. Se puede definir como la fuerza que impulsa a un individuo a realizar una actividad o a tener un determinado comportamiento (Robbins, 2009). Es de gran importancia para el desempeño de las tareas de las personas en el trabajo. Las empresas tratan de motivar a sus empleados para que inviertan esfuerzo e interés en las tareas que les son asignadas. El trabajador puede satisfacer a través del trabajo sus propias necesidades y deseos. De esta manera, aumentará su nivel de satisfacción y su rendimiento (Robbins, 2009).

Las teorías de la motivación establecen dos niveles básicos:

- Nivel primario: cubre las necesidades elementales como por ejemplo el vestir, comer, beber, etc.
- Nivel secundario: cubre las necesidades secundarias, como el reconocimiento social, el afecto, el prestigio, etc. Para llegar al segundo nivel de motivación deben satisfacerse en primer lugar las necesidades de nivel primario.

Se considera que el salario cubre necesidades elementales de los empleados, por lo que se trata de un mecanismo de motivación de nivel primario. Sin embargo, ante los actuales cambios en la sociedad, la retribución monetaria del trabajo ha dejado de ser el elemento principal a la hora de seleccionar un puesto. Se consideran también la flexibilidad, las medidas de conciliación de la vida laboral y familiar, el desarrollo personal, etc (Davis y Newstrom, 2003). Estos elementos son los que componen el concepto de salario emocional, concepto que será tratado con mayor detenimiento en el siguiente apartado.

Las medidas de conciliación y la sensibilidad de la empresa por la situación personal de los trabajadores son instrumentos fundamentales para motivar y

retener el talento y mejorar los resultados de la organización. Cada trabajador tiene una escala de valores, una cultura, y una situación económica diferentes, por lo que la empresa deberá tener en cuenta estas circunstancias para conseguir que el empleado esté motivado (Saíz, 2001). Por ejemplo, las metas de un trabajador en un país desarrollado serán radicalmente distintas a las de un trabajador en un país en vías de desarrollo.

En la actualidad, las principales razones de permanencia o abandono de la empresa se centran en razones de tipo emocional. Los empleados cada día valoran más la flexibilidad, la autonomía, los programas de apoyo, la formación, las medidas de conciliación de la vida personal y laboral, el buen ambiente laboral, etc. Muchos son los instrumentos que pueden apoyar a la empresa en su camino hacia la flexibilidad siendo uno de ellos la incorporación de las nuevas tecnologías, utilizándolas para una mejor organización del trabajo y optimización del tiempo. Por otro lado, cabe decir que en contextos de crisis económica los empleados están menos dispuestos a abandonar su puesto de trabajo por razones emocionales, ya que en ese momento valoran más la retribución monetaria que les permite satisfacer sus necesidades básicas (Correro, 2005).

Un elemento importante a la hora de motivar es la comunicación entre los miembros de la empresa. En muchas ocasiones, la empresa incorpora programas de mejora y ventajas para las personas que trabajan en ella, pero no tiene un buen mecanismo para transmitir estas mejoras adecuadamente y pierden su eficacia ya que no tienen repercusión. Por lo tanto, es muy importante también por parte de la gerencia el saber transmitir adecuadamente el proyecto empresarial y hacer sentir a los trabajadores su implicación en el mismo.

### **2.3. El salario emocional**

Dado que la empresa puede conseguir una ventaja competitiva a raíz de poseer un capital humano valioso e inimitable, es realmente importante que la empresa mantenga y motive a sus empleados.



El dinero o el salario monetario ha dejado de ser el principal mecanismo de motivación tal y como se ha apuntado ya anteriormente. Una vez que el dinero ya ha satisfecho todas las necesidades básicas de los individuos no es capaz de seguir satisfaciendo las necesidades de los empleados. Por lo tanto, el dinero tiene límites en su potencial como mecanismo de motivación. De ahí surge la pregunta de cómo lograr seguir satisfaciendo a los trabajadores más allá de la remuneración monetaria (Correro, 2005).

Aparecen entonces las compensaciones no monetarias y el valor que los individuos les dan a estas. La empresa tiene que recurrir a ellas para satisfacer las necesidades de sus empleados, pero además, la empresa no podría subsistir si para satisfacer a sus trabajadores tuviese que incrementar cada vez más las cantidades monetarias que les entrega a los mismos. La empresa debe buscar otras formas de retribuir a los empleados por sus labores dentro de la organización.

El conjunto de compensaciones no monetarias que recibe el trabajador reciben el nombre de salario emocional. Dentro de las definiciones que existen, se puede mencionar la de Gay (2006), que concibe el salario emocional como cualquier forma de compensación, retribución, contraprestación, no monetaria, que recibe un empleado a cambio de su aportación laboral.

Para que el salario emocional pueda aumentar la satisfacción, requiere en primer lugar saber por qué las personas no están satisfechas y saber cómo solucionar esa situación. Se deben considerar los aspectos no profesionales de los individuos, como la familia, la salud, el ocio, etc. Las necesidades básicas de los individuos deben estar cubiertas, es decir, la retribución económica debe cumplir con las condiciones mínimas requeridas por el trabajador para sentirse satisfecho. Si estas condiciones económicas mínimas no están satisfechas no tendría sentido hablar del salario emocional, ya que el trabajador se preocuparía más por mantener su empleo y obtener mayores rentabilidades monetarias de él.

Los factores que integran el salario emocional, como la flexibilidad, ofertas de ocio, etc., deben estar adaptados a la realidad de cada empresa y de cada

empleado (Saíz, 2001). Entre algunos factores se podrían mencionar los siguientes (Abad, 2005):

- Formación ofrecida por la empresa
- Calidad de la relación con el supervisor inmediato
- Poder expresar ideas y sugerencias
- Oportunidades de ascenso y promoción
- Retos profesionales
- Planificación de carrera profesional
- Ambiente laboral agradable
- Flexibilidad, seguridad, equidad, reconocimiento.

Tanto el salario económico como el salario emocional son herramientas que tratan de satisfacer las necesidades de los empleados. La empresa debe poseer un conjunto adecuado de estos mecanismos para lograr que los trabajadores se sientan realizados y satisfechos con las tareas que desempeñan. De esta manera, se logrará proporcionarles un buen nivel de calidad de vida en el trabajo, incrementando así su rendimiento y el de la organización.

Para proporcionar unos buenos mecanismos de motivación y así un buen nivel de calidad de vida laboral, la empresa debe contar con un departamento de recursos humanos que realice las prácticas adecuadas para conseguir altos niveles de satisfacción entre sus trabajadores.

Sin embargo, muchas pequeñas empresas no tienen un departamento de recursos humanos estructurado y definido, un hecho que puede dar lugar a unas prácticas de recursos humanos inadecuadas o inexistentes que no logren satisfacer al capital humano de la organización.

## **2.4. La GRH y las PYME**

En las últimas dos décadas ha crecido el interés en las pequeñas y medianas empresas y han sido reconocidas como un elemento clave para el desarrollo económico. Las Pyme también poseen unos recursos humanos valiosos e inimitables que pueden dar lugar a mayores niveles de rendimiento y a una ventaja competitiva en el caso de que estos recursos estén bien gestionados.

Las prácticas de recursos humanos son un conjunto de actividades interrelacionadas. Se trata de las actividades de reclutamiento, selección, formación y compensación (Lado y Wilson, 1994). Las prácticas de gestión de recursos humanos pueden jugar un papel muy importante en el rendimiento y crecimiento de la empresa, ya que si se realizan de una forma adecuada pueden dar lugar a mayores niveles de motivación y rendimiento en la empresa (Hayton, 2003).

Sin embargo, es posible que muchas Pyme tengan una gestión de recursos humanos poco estructurada y definida, debido a la falta de recursos o a la insuficiente atención a esta área por parte de los directivos (Tocher y Rutherford, 2009). Algunos directivos se preocupan más por hechos que conciernen el día a día de la empresa, mientras que solamente se preocupan por los recursos humanos cuando existen problemas graves en esta área. Este hecho puede generar un problema dentro de la cultura organizativa de la empresa, ya que si no se dedica la atención suficiente a la gestión de recursos humanos, los miembros de la organización también tenderán a adoptar esta posición, ocupándose de la gestión de recursos humanos sólo cuando haya problemas (Jawahar y McLaughlin, 2001).

Las actividades que puede llevar a cabo el departamento de recursos humanos para lograr un mayor desempeño son las siguientes:

- Reclutamiento: es la actividad en la que la empresa intenta atraer a los mejores candidatos para la empresa. Un aspecto clave para atraer a los mejores empleados es el conocimiento que tienen estos potenciales trabajadores sobre la Pyme en cuestión y las actividades que realiza

(Williamson, 2002). Para atraer el interés de los futuros trabajadores, estos deben saber a qué se dedica la empresa y cuál es la imagen de marca que transmite al mercado o a la sociedad en general. Por ejemplo, los individuos tendrán mayor interés en trabajar en una empresa en la que se llevan prácticas relacionadas con la salvaguarda del medio ambiente o relacionadas con buenas prácticas laborales.

Sin embargo, cabe mencionar que la pequeña y mediana empresa tiene mayores dificultades en la atracción de los mejores candidatos que las grandes organizaciones. Las Pyme suelen ser empresas pequeñas o con recursos limitados, por lo que les es más difícil atraer la atención.

A pesar de que las pyme están en desventaja en el proceso de reclutamiento respecto a las grandes empresas, existen acciones específicas que pueden incrementar el conocimiento de la organización entre el público. Por una parte, la empresa puede construir una imagen de marca con respecto a los clientes, dando así una buena imagen a los empleados potenciales. Otra acción que llevan a cabo las Pyme, es establecer vínculos con profesores de concretas facultades en las universidades para así poder atraer a recién titulados con un gran potencial (Williamson, 2002). Además, existen pequeñas empresas que imitan las prácticas de GRH de grandes empresas. De esta manera pueden también atraer a futuros empleados (Aldrich y Fiol, 1994). Por ejemplo, las grandes empresas poseen una gran presencia en internet. Muchas pequeñas empresas reconocen el potencial de internet para ganar clientes y reclutar empleados y crean una red de contactos para atraer a personas que puedan estar interesadas en trabajar en la Pyme.

- Selección: seleccionar a los mejores candidatos es el paso siguiente para que la Pyme consiga un alto rendimiento. En las primeras etapas de crecimiento de la empresa, el proceso de selección es de máxima importancia debido al relativo impacto que los empleados pueden tener sobre el desarrollo de la empresa. Además, cabe mencionar que si la empresa formaliza y estructura el proceso de selección y toma las mejores decisiones puede desarrollarse más rápido (Cassel, 2002).

- Formación: las Pyme deben adaptarse constantemente a los cambios en el entorno para sobrevivir. Por ello, es importante que la empresa introduzca nuevo conocimiento e información dentro de la organización. La mayoría de las pequeñas y medianas empresas lleva a cabo una formación “on-the-job” o en el puesto de trabajo (Kotey y Slade, 2005). Sin embargo, este método puede ser insuficiente para individuos con un alto potencial. Para que la empresa pueda crecer en las primeras etapas de su vida debe adoptar una gestión de la formación de los empleados más formalizada (Barrett y Mayson, 2007).

- Compensación y retención: el elemento de la compensación es una parte difícil dentro de la Pyme debido a sus recursos limitados. Por eso, el término de compensación debe observarse desde un punto de vista más amplio y no sólo como el componente monetario que recibe el trabajador por su esfuerzo. El concepto de compensación debe verse dentro de la Pyme como un conjunto de beneficios, considerándose así tanto el salario monetario como el salario emocional. En las empresas que se encuentran en crecimiento, en ese paquete de beneficios el salario tiene un mayor peso y el resto de elementos que pueden componer el salario emocional hacen que la empresa sea más atractiva para los empleados (Barrett y Mayson, 2007).

Dentro de los elementos no monetarios que integran el salario emocional y que la empresa ofrece a sus trabajadores, se encuentran el reconocimiento de su trabajo, tiempos de vacaciones extra, días libres por cuestiones personales y otros privilegios que pueden ser valiosos para los empleados, como seguros médicos o contribuciones a la educación. Tales combinaciones de compensaciones monetarias y no monetarias pueden dar lugar a una mayor satisfacción de los empleados, incrementando su rendimiento y el de la empresa. Todo esto requiere innovación y creatividad por parte de los propietarios de la pequeña empresa, así como la formalización de las prácticas de recursos humanos.

Un aspecto clave para entender esta diferencia de niveles de rendimiento es que la estrategia de la empresa debe encajar perfectamente con su entorno. Los entornos de las empresas son dinámicos y cambiantes, por lo que una empresa con altos niveles de rendimiento debe tener un buen mecanismo para

adaptarse a estos cambios. Por ello es muy importante que la organización introduzca nuevo conocimiento e información a través de las personas adecuadas.

Por lo tanto, pese a las dificultades de la Pyme en el desarrollo de prácticas de recursos humanos, es posible que esta tipología de empresa consiga que sus empleados estén satisfechos dentro de la empresa. Los empleados deben ser conscientes de los límites de la Pyme por su escasez de recursos y deben comprender que de esta manera, las tareas y acciones que los empleados lleven a cabo en la empresa tendrán una mayor repercusión sobre ella tanto en la actualidad como en el futuro (Hornsby y Kuratko, 2003). Si dado todo lo anterior, la empresa consigue que los empleados estén motivados y satisfechos, estos darán lugar a que la empresa consiga altos niveles de rendimiento.

Este rendimiento de la organización puede ser medido o definido de diferentes formas. A continuación se tratan dos áreas o dimensiones en las que se puede medir el rendimiento:

- Crecimiento: el crecimiento es un factor clave en la lucha de las empresas por alcanzar un mayor rendimiento, ya que en las Pyme el tamaño puede condicionar la supervivencia de la empresa en el mercado. Estas empresas deben enfrentarse a muchas dificultades en entornos dinámicos y mercados competitivos debido a sus recursos limitados.

En algunas Pyme, el crecimiento puede ser algo muy deseable para poder generar recursos que le permitirán sobrevivir en el futuro. Muchas teorías han sido utilizadas para entender por qué las Pyme quieren crecer, como por ejemplo conseguir curvas de experiencia (Stern y Stalk, 1998), economías de escala (Besanko et al., 2004) y la ventaja de mover primero (Lieberman y Montgomery, 1988). Cada una de estas teorías plantea que el crecimiento de la empresa puede traducirse en una mayor rentabilidad, un aumento de los recursos de la empresa y un mejor beneficio en el futuro.

- Rentabilidad: de acuerdo con muchos estudios, la rentabilidad es por definición la medida del rendimiento. La rentabilidad mide el rendimiento mejor

que el crecimiento. Según Porter (1985), la rentabilidad es la medida que demuestra que una empresa es o no competitiva. Sin embargo, considerar la rentabilidad únicamente es insuficiente para las estrategias de la empresa a largo plazo. Dadas las dificultades derivadas de que las Pyme sean nuevas o pequeñas, el crecimiento puede ser un elemento deseable, ya que la rentabilidad da lugar al crecimiento.

En definitiva, existe una argumentación teórica de que existe una correlación entre las prácticas de recursos humanos y el rendimiento de la empresa. Una buena gestión de recursos humanos dentro de la Pyme está asociada a un mayor rendimiento dentro de la organización, de manera que si los empleados se sienten comprometidos y satisfechos dentro de la Pyme, ayudarán a la consecución de una ventaja competitiva.

### **3. La calidad de vida laboral**

#### **3.1. Orígenes y desarrollo**

A principios del siglo XX, predominaba en el sector industrial el modelo de organización fordista, basado en la especialización y división del trabajo y en el control de las tareas. Al no estar considerada la Calidad de Vida Laboral, se producía un gran ausentismo y desmotivación debido a las tareas repetitivas y al tedio. Todo esto repercutía en la calidad de los productos.

El concepto de la calidad de vida laboral fue introducido en Estados Unidos en la década de los setenta, donde alcanza el reconocimiento social gracias al "Movimiento de la CVL". Las reivindicaciones de este movimiento surgen a partir de la necesidad de prestar atención al desarrollo del factor humano y de mejorar la calidad de vida de los trabajadores. Se buscaba por lo tanto, humanizar el entorno de trabajo, ya que en parte se había olvidado esta dimensión humana debido a los criterios técnicos y económicos utilizados para el diseño de puestos.

A partir de aquí, el concepto de la Calidad de Vida laboral llegó a traspasar fronteras y en Europa, el movimiento adquiere planteamientos y matices que se alejan de la trayectoria original, recibiendo así influencias del enfoque Sociotécnico y de la Democracia Industrial (DI). Estas diferencias provocan que el estudio de la CVL en Europa se identifique con la corriente de la humanización, mientras que en EEUU se las ideas se mantienen fieles al movimiento originario (Walton, 1973; Davis y Cherns, 1975; Suttle, 1977; Nadler y Lawler, 1983; Delamotte y Takezawa, 1984).

A lo largo de toda su historia, se ha intentado delimitar el concepto de la CVL, debido a que se trata de un concepto muy amplio y ambiguo. Las definiciones más clásicas, correspondientes a los orígenes del Movimiento de CVL, conciben la Calidad de Vida en el Trabajo como un concepto amplio basado en la relación del empleado con su medio de trabajo. Se utilizan términos como satisfacción laboral, motivación, proceso de humanización y necesidades personales entre otros (Walton, 1973 y Suttle, 1977).

Ya en los años ochenta, este concepto empieza a tratarse desde el punto de vista de la organización, dando lugar a conceptos como eficacia organizativa, participación, solución de problemas, tomas de decisiones, bienestar del trabajador, estrategias para incrementar la productividad y la satisfacción laboral.

Más recientemente, desde los años noventa hasta nuestros días, la CVL se identifica con la satisfacción que el trabajo genera en las personas. Estas ideas se centran más en el individuo y además están influidas por las nuevas formas de gestión de los Recursos Humanos (Heskett, 1994).

### **3.2. Concepto de CVL**

La CVL es el fruto de la interacción de los trabajadores con su medio de trabajo, individuos que entablan relaciones en un entorno determinado.

La Calidad de Vida en el Trabajo, como ya se ha apuntado anteriormente, es un concepto muy amplio y ambiguo, debido a la pluralidad de temas



relacionados y a las diversas influencias que proceden de diferentes disciplinas e ideologías. Le afectan infinidad de variables, tanto externas al puesto de trabajo como internas. La vida laboral se ve afectada por factores dentro del entorno de trabajo, como el tipo de jornada, el salario recibido, la motivación, el reconocimiento, la posibilidad de promociones, el clima dentro del puesto, la flexibilidad de horarios y un largo etcétera. Además, también le afectan factores que se encuentran fuera del trabajo pero que también son importantes para el individuo, como son la familia, los amigos, el ocio, etc. Estas dos áreas, tanto la laboral como la extra laboral, se ven interrelacionadas, repercutiendo así en los estilos de vida y el estatus social de los individuos.

En el estudio de la calidad de vida laboral podemos diferenciar dos vertientes (Davis y Cherns, 1975; Taylor, 1978; Elizur y Shye, 1990; González et al., 1996):

- La calidad de vida del entorno de trabajo
- La calidad de vida psicológica

Ambas difieren en cuanto a los objetivos que persiguen en la búsqueda de mejorar la calidad de vida de los trabajadores.

La vertiente de la calidad de vida en el entorno laboral pretende mejorar la calidad de vida mediante el logro de los intereses de la organización. Se plantea alcanzar una mayor productividad y eficacia dentro de la organización para que a posteriori se puedan satisfacer las necesidades y demandas de los empleados. Destacan términos más organizativos, como la participación, la toma de decisiones, las condiciones laborales y aspectos estratégicos de la empresa.

Por el contrario, la perspectiva de la calidad de vida laboral psicológica se centra más en el trabajador, analizando los elementos que constituyen las diversas situaciones laborales en las que participan los trabajadores. Esta última corriente da mayor importancia a aquellos aspectos subjetivos de la calidad de vida en el trabajo, siendo el trabajador el protagonista o elemento central y prestando especial interés en aspectos como la salud, la satisfacción y el bienestar. Por lo tanto, se anteponen los intereses individuales a los de la

organización. Destacan en este punto de vista términos como las experiencias individuales dentro de la organización, las percepciones, la motivación y el grado de satisfacción.

Figura 3.2.1.: Principales perspectivas teóricas de la CVL

<b>Perspectiva de la CVL</b>	<b>Nivel de análisis</b>	<b>Foco de interés</b>	<b>Aspectos relevantes</b>	<b>Objetivo general</b>
<b>Psicológica</b>	Micro	Trabajador	Subjetividad individual	Bienestar y salud del trabajador
<b>Entorno de trabajo</b>	Macro	Organización	Condiciones y medio ambiente de trabajo	Productividad y eficacia de la organización

Fuente: Segurado (2002)

A raíz de esto, podemos clasificar las diversas definiciones sobre la calidad de vida en el trabajo en dos vertientes, según se conciba la calidad de vida desde el punto de vista del trabajador (calidad de vida psicológica) o desde el punto de vista de la organización (calidad de vida del entorno de trabajo). (Mirar anexo 1).

Dentro del contexto del análisis de este trabajo, la definición más relevante es la de Fernández (1999), que concibe la CVL como “el grado de satisfacción personal y profesional existente en el desempeño del puesto de trabajo y en el ambiente laboral, que viene dado por un determinado tipo de dirección y gestión, condiciones de trabajo, compensaciones, atracción e interés por las actividades realizadas y nivel de logro y autodesarrollo individual y en equipo”. La empresa debe llevar a cabo una buena gestión de recursos humanos con las prácticas apropiadas para que el personal esté satisfecho y se sienta parte de la organización y una pieza importante dentro de ella. De esta manera, el trabajador logrará un mayor desempeño y un mayor nivel de satisfacción laboral.

El resto de definiciones aportan en general, un conjunto de variables y términos que comprenden el concepto de Calidad de Vida Laboral: motivación

hacia el trabajo, necesidad de mantener un equilibrio entre vida laboral y vida familiar, satisfacción, eficacia y productividad, bienestar, participación, toma de decisiones, desarrollo integral del trabajador, etc. Además de todas estas variables, es importante incluir otras que son muy importantes en nuestros días. Por ejemplo, la estabilidad laboral, la prevención de riesgos laborales, el reconocimiento profesional y personal de los trabajadores, los canales de comunicación y retroalimentación, la participación de los trabajadores en los beneficios de la empresa, el desarrollo de carreras profesionales, los programas de formación continua, el trabajo en equipo y la cultura corporativa entre otros.

En conclusión, la CVL persigue humanizar el trabajo a través de unas organizaciones más eficaces, más democráticas y participativas, capaces de satisfacer las necesidades y demandas de sus miembros.

### **3.3. Dimensiones de la CVL**

Ya anteriormente se ha mencionado que el concepto de CVL es ambiguo y muy amplio y difuso, por lo que es muy difícil de delimitar y de evaluar.

Diversos estudios y análisis permiten establecer un listado con los indicadores más frecuentes para evaluar la CVL. Estos indicadores se pueden clasificar según procedan del individuo, del entorno laboral, del medio ambiente de trabajo o de la organización (Kanungo, 1984; Efraty et al., 1991; Watson, 1993; Diego et al., 2001):

- Indicadores individuales. Se recogen aquellos trabajos interesados en la evaluación de la CVL percibida por el trabajador. Cómo experimenta y se desarrolla el empleado en su entorno de trabajo a través de variables como el grado de satisfacción laboral, la motivación, las expectativas futuras, su implicación en el trabajo, etc.
- Condiciones y medio ambiente de trabajo. Se tienen en cuenta variables como la seguridad, la higiene, aspectos ergonómicos, nuevas tecnologías, el diseño del puesto, variedad de las tareas, etc. (Díaz et al., 1993; Prieto, 1994; Hill et al., 1998).

- Organización. Los trabajos evalúan aspectos relacionados con el sistema de trabajo, las políticas y métodos de dirección y gerencia, la cultura de la empresa, la estrategia de la organización, la participación y toma de decisiones, etc. (Marks, 1986; Barnett y Gareis, 2000).

- Entorno más global, factores económicos, políticos, ecológicos, sociales, histórico-culturales y tecnológicos que tienen relación con el entorno laboral. Incorporan variables como la calidad de vida, prejubilación, estilo de vida, estatus sociodemográfico, factores socioeconómicos, prevención de riesgos laborales, seguridad y estabilidad laboral (Eden et al., 1999; Requena, 2000).

Sin embargo, la mayoría de estas variables presentan problemas metodológicos y son por lo tanto insuficientes para explicar cómo transcurre y se desarrolla la vida en el trabajo (Agulló y Ovejero, 2001).

Figura 3.4.1: Dimensiones de la CVL

Indicadores individuales	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Satisfacción laboral</li> <li>- Expectativas, motivación</li> <li>- Actitudes y valores hacia el trabajo</li> <li>- Implicación, compromiso, centralidad del trabajo</li> <li>- Calidad de vida laboral percibida</li> </ul>
Medio ambiente de trabajo	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Condiciones de trabajo</li> <li>- Diseño ergonómico</li> <li>- Seguridad e higiene</li> <li>- Nuevas tecnologías</li> <li>- Análisis de puestos</li> <li>- Características y contenido del trabajo</li> </ul>
Organización	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Organización del trabajo, efectividad y productividad</li> <li>- Organigrama, estructura y funcionamiento</li> <li>- Cultura y cambio organizacional</li> <li>- Participación y toma de decisiones</li> <li>- Factores psicosociales</li> <li>- Aspectos sociales, comunicación, clima laboral</li> </ul>
Entorno sociolaboral	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Calidad de vida, salud y bienestar de los trabajadores</li> <li>- Condiciones de vida, prejubilación, estilo de vida</li> <li>- Variables sociodemográficas</li> <li>- Factores socio-económicos: políticas de empleo, seguridad y estabilidad laboral</li> <li>- Prevención de riesgos laborales</li> </ul>

Fuente: Segurado (2002)

### **3.4. Metodología de la CVL**

Existen diversos métodos para evaluar la Calidad de Vida en el Trabajo. Los métodos objetivos tratan de hacer una valoración objetiva de la CVL recogiendo datos cuantitativos, a partir de variables procedentes de las condiciones físicas del trabajo, como la iluminación, la higiene, los ruidos, el horario, el salario, la formación, el rendimiento y la fatiga entre otros. Por otro lado, los métodos subjetivos evalúan la CVL a partir de datos cualitativos obtenidos de las percepciones y opiniones de los trabajadores sobre su ambiente de trabajo, tomando para ellos variables como la satisfacción, la motivación y valores hacia el trabajo (Castillo y Prieto, 1990; Clemente, 1992; Rodríguez y Delgado, 1999).

Las herramientas de evaluación objetivas más utilizadas son los repertorios de evaluación, los listados, los perfiles y los check-list. En las técnicas cualitativas destacan la observación, las entrevistas, las encuestas, las macroencuestas, el grupo de discusión y las escalas de satisfacción laboral (Castillo y Prieto, 1990).

Las encuestas y las macroencuestas son las técnicas subjetivas más habituales. Estas últimas, llevan a cabo un análisis de las condiciones de trabajo y de la CVL a nivel estructural, es decir, por colectivos de trabajadores, sectores, ocupaciones y organizaciones. Las encuestas no tienen un carácter tan amplio como las macroencuestas, y se utilizan para contextos laborales y grupos de empleados determinados.

Estos métodos tienen la ventaja de dar información sobre la vida laboral en diferentes situaciones y en determinados momentos. Se aplican de forma rápida y permite un análisis comparativo de los resultados. Como inconvenientes se pueden mencionar que las encuestas analizan la CVL a niveles demasiado amplios debido a que el conjunto de términos o variables que la integran pueden aplicarse a cualquier organización, trabajador o sector. Esto dificulta el conocimiento de realidades laborales concretas y el desarrollo de estrategias correctivas en las diferentes áreas que pudieran estar afectadas para lograr una mejora de la CVL (Segurado, 2002).

Cabe mencionar también, que la objetividad de las evaluaciones no siempre está garantizada, ya que se basan en percepciones del individuo.

Figura 3.5.1: Instrumentos de medición de la CVL

Instrumento	Medición	Tipo
<i>Escala General de Satisfacción Laboral</i> (Warr, Cook y Wall; 1979)	Satisfacción – general – extrínseca – intrínseca	Subjetivo
Métodos generales de evaluación de las condiciones de trabajo: – LEST (1978) – RENAULT (1979) – ANACT (1984), etc.	Condiciones generales de trabajo	Objetivos
<i>Test de salud total</i> (Lagner-Amiel; 1986)	Salud laboral	Subjetivo
<i>Método de evaluación de factores psicosociales</i> (CNCT; 1995)	Factores psicosociales	Subjetivo
<i>Análisis ergonómico del puesto de trabajo</i> (INSHT; 1995)	Condiciones específicas de puestos de trabajo	Mixto
<i>Autoevaluación de la calidad en la empresa</i> (modelo EFQM; 1998)	Calidad total	Mixto

Fuente: Segurado (2002)

En definitiva, se puede decir que la metodología de la CVL está todavía poco desarrollada. Existe la necesidad de hacer evaluaciones más sistemáticas y precisas. Tanto métodos objetivos como subjetivos son insuficientes para comprender la vida laboral. Siempre que se trate de evaluar la CVL al margen de la valoración de los propios empleados, se obtendrán visiones sesgadas de la calidad de vida laboral.

Es por estos motivos que deben desarrollarse nuevas vías de investigación adaptadas a la pluralidad de realidades y experiencias laborales.

## **PARTE II. Evidencia empírica**

### **4. La encuesta de calidad de vida laboral**

#### **4.1. Hipótesis**

El objetivo de este análisis empírico es encontrar una relación entre el tamaño de una organización y la calidad de vida de los trabajadores o de la satisfacción general en el trabajo.

La calidad de vida es un término muy ambiguo tal y como ya se ha comentado anteriormente. Este concepto puede estar integrado y condicionado por muchas variables, pero una variable clave puede ser la satisfacción que tiene el trabajador en general en su puesto de trabajo.

La empresa debe tener una buena gestión de recursos humanos para conseguir que los empleados estén satisfechos dentro de la organización y gocen de una buena calidad de vida en el trabajo. Para ello, debe desarrollar las prácticas idóneas de recursos humanos, aumentando así la motivación de los trabajadores y el rendimiento de la empresa.

Sin embargo, ya se apuntó en el apartado 2.4. que las Pyme tienen unos recursos más limitados respecto a las grandes organizaciones, debido a su menor tamaño y a que en muchas ocasiones son nuevas empresas. Este hecho puede dar lugar a que algunas Pyme no exista un departamento de recursos humanos definido y estructurado, por lo que es posible que no lleven a cabo prácticas de recursos humanos o estas sean inadecuadas.

Es por lo tanto que se puede afirmar, al menos teóricamente, que las grandes empresas tienen una mejor gestión de sus recursos humanos.

#### **4.2. Datos**

En los apartados siguientes vamos a poder encontrar dos tipos de resultados: aquellos que provienen de la Encuesta de la Calidad de Vida en el Trabajo del Ministerio de Empleo y Seguridad Social, y los resultados que provienen del análisis concreto de dos empresas, Mareste y EMAYA. Como se

verá más adelante, estas dos empresas se caracterizan por tener distinto tamaño y distintas prácticas de recursos humanos.

La ECVT del Ministerio de Empleo y Seguridad Social se llevó a cabo en todo el territorio español, con excepción de Ceuta y Melilla. El ámbito poblacional queda delimitado por la población ocupada a partir de 16 años que reside en viviendas familiares. Además, el período de referencia de los resultados de la encuesta es el año 2010.

Para realizar la encuesta, el citado Ministerio elaboró un cuestionario compuesto por diversos bloques, debido a los múltiples objetivos de la encuesta.

El tamaño de muestra teórico a nivel nacional es de 9.240 ocupados. La edad media de la muestra es de 43 años y está compuesta por un 56,08% de hombres y un 43,91% de mujeres. Dicha muestra está distribuida por estratos utilizando una solución de compromiso entre afijación uniforme y proporcional al número de ocupados en cada uno de ellos según los resultados de la Encuesta de Población Activa del primer trimestre de 2010, de manera que se asegura una representatividad mínima de la misma a nivel de comunidad autónoma asignando un tamaño de muestra mínimo en cada una de ellas de 200 ocupados. Dentro de cada sección se seleccionaron aleatoriamente 14 viviendas, que conforman la muestra titular, así como las viviendas que constituyeron la muestra reserva. La selección de la muestra de unidades de primera etapa, secciones censales, se efectuó aplicando dentro de cada estrato un muestreo sistemático con probabilidades de selección proporcionales al tamaño de cada sección, medido éste en el número de viviendas con al menos una persona empadronada de 65 años o menos existentes en cada una de ellas. Dentro de cada sección, la selección de unidades de segunda etapa se realizó mediante muestreo aleatorio simple. Dentro de cada vivienda familiar, la selección de la unidad de tercera etapa, el ocupado, fue también aleatoria.

Por otra parte, los resultados del análisis de caso de las dos empresas concretas, se han extraído a través de un cuestionario similar al del Ministerio



de Empleo y Seguridad Social. Este cuestionario puede encontrarse en el Anexo 2.

Respecto a las dos empresas incluidas en el estudio de caso, Mareste es una pequeña empresa familiar dedicada a la venta al por mayor de pescado fresco y congelado. Emaya es una gran empresa vinculada al sector público y encargada de la limpieza y mantenimiento de las calles de Palma de Mallorca, así como a la depuración, canalización y distribución de agua a los hogares.

La encuesta que se realizó a estas dos empresas fue respondida tanto por trabajadores como por directivos de las empresas. En Mareste contestaron a la encuesta cuatro personas, debido al menor tamaño de la organización, ya que solamente la componen nueve personas en total. En Emaya contestaron diez personas. La edad media de los trabajadores en Emaya es de 39 años, mientras que en Mareste es de 29 años. En ambas empresas existe una presencia mucho mayor de hombres que de mujeres.

### **4.3. Metodología**

#### **4.3.1. Regresión múltiple**

Para hallar la relación entre el tamaño de la empresa y la satisfacción de los trabajadores y otras relaciones diferentes a esta que puedan ayudar a entender mejor cómo se sienten los trabajadores en las empresas, se ha estimado un modelo econométrico a partir de diferentes variables, con los datos recogidos en la Encuesta de Calidad de Vida en el Trabajo de 2010. La variable “Satisfacción general en el trabajo” será explicada a través de otras variables explicativas:

$$Y = X1 + X2 + X3 + X4 + X5 + X6 + X7,$$

Dónde:

Y: satisfacción general en el trabajo

X1: tamaño de la empresa

X2: edad de los encuestados

X3: satisfacción con la organización del trabajo

X4: nivel de estrés

X5: nivel de motivación

X6: satisfacción con el salario

X7: satisfacción con la flexibilidad de horarios

A partir de este modelo, se intentan buscar relaciones entre las distintas variables.

#### **4.3.2. Análisis cualitativo**

El análisis cualitativo comprende el estudio de las empresas Mareste y Emaya. Concretamente, se ha entrevistado a personas de estas empresas con diferentes cargos. La entrevista se llevó a cabo con un cuestionario elaborado a partir del que realizó el Ministerio de Empleo y Seguridad Social. El cuestionario contiene cuestiones relacionadas con las percepciones que tienen los empleados en la empresa sobre algunas cuestiones, como por ejemplo, el nivel de estrés, el nivel de motivación, la posibilidad de promociones, la valoración de sus superiores, etc. También contiene aspectos relacionados con el tipo de puesto, como por ejemplo el tipo de jornada, el tipo de contrato o el tiempo dedicado al trabajo. Este cuestionario de elaboración propia puede encontrarse en el Anexo 2.

### **4.4. Resultados**

#### **4.4.1. La ECVT**

Mediante los datos de la ECVT recogidos por el Ministerio de Empleo y Seguridad Social, se han obtenido una serie de resultados que van a ser expuestos a continuación.

La figura 4.4.1.1. recoge la estadística descriptiva de las variables contenidas en la regresión. Se puede observar cómo la media de la edad de los encuestados se sitúa en 43 años aproximadamente. Además, la media del

tamaño de las organizaciones es de un 3,28, lo que significa que el tamaño medio de las empresas es de 10 a 49 personas.

Figura 4.4.1.1: Estadísticas básicas

Variable	Valor mínimo	Media	Mediana	Valor máximo
X1 TAMAÑO EMPR	1,000000	3,282923	3,000000	5,000000
X2 EDAD	17,000000	42,840055	43,000000	76,000000
X3 SATISF ORGANIZ	0	7,191934	8,000000	10,000000
X4 NIVEL ESTRÉS	0	5,832338	6,000000	10,000000
X5 NIVEL MOTIVAC	0	7,208987	8,000000	10,000000
X6 SATSIF SALARIO	0	5,787155	6,000000	10,000000
X8 SATISF FLEX HORARIO	0	6,484068	7,000000	10,000000
Y=SATISF GENERAL	0	7,371919	8,000000	10,000000

Fuente: elaboración propia a través de los datos de la ECVT

Según los resultados obtenidos de un análisis de la varianza, los cuales se muestran en la Figura 4.4.1.2., se puede decir que el modelo planteado es conjuntamente significativo debido a que el P-valor de este análisis es < 0.0001.

Figura 4.4.1.2: Análisis de la varianza

Variable dependiente: Y=SATISF GENERAL		Número de observaciones: 8.034			
Variación	SC	gl	SC/gl	F	Prob > F
Explicada	14.194,19	7	2.027,74	1.322,23	< 0.0001
No Explicada	12.308,51	8.026	1,533580		
Total	26.502,71	8.033			
$\sqrt{\text{ECM}} = 1,238378$		$R^2 = 0,5356$		$R^2 \text{ corr} = 0,5352$	

Fuente: elaboración propia a través de los datos de la ECVT

Por otro lado, a través del coeficiente de estandarización mostrados en la Figura 4.4.1.3., se puede observar cuáles de las variables explicativas que hemos utilizado tiene más importancia en este modelo. De acuerdo con los resultados obtenidos, las variables más importantes para explicar el grado de satisfacción general en el trabajo son el nivel de motivación, la satisfacción general en el trabajo y la satisfacción con el salario. El tamaño de la empresa y la satisfacción con la flexibilidad en el trabajo también inciden de manera positiva en la satisfacción del trabajador en general, pero tienen una importancia menor que las variables anteriormente mencionadas.

Figura 4.4.1.3: Coeficiente de estandarización e importancia de las variables

<b>Variable</b>	<b>Coeficiente Estandariz.</b>
<b><math>\beta_1</math>(Const.)</b>	
<b><math>\beta_2</math>(X1 TAMAÑO EMPR)</b>	0,113598
<b><math>\beta_3</math>(X2 EDAD)</b>	-0,013736
<b><math>\beta_4</math>(X3 SATISF ORGANIZ)</b>	0,220591
<b><math>\beta_5</math>(X4 NIVEL ESTRÉS)</b>	-0,071333
<b><math>\beta_6</math>(X5 NIVEL MOTIVAC)</b>	0,418336
<b><math>\beta_7</math>(X6 SATISF SALARIO)</b>	0,214681
<b><math>\beta_8</math>(X8 SATISF FLEX HORARIO)</b>	0,116645

Fuente: elaboración propia a través de los datos de la ECVT

Posteriormente, mediante la regresión múltiple se han estimado los parámetros del modelo. Los resultados de la regresión se muestran en la Figura 4.1.1.4.. El signo de las estimaciones predicen las relaciones de las variables explicativas con la variable explicada:

Figura 4.1.1.4: Parámetros estimados en la regresión múltiple

Variable	Parámetro
$\beta_1$ (Const.)	2,180732
$\beta_2$ (X1 TAMAÑO EMPR)	0,145343
$\beta_3$ (X2 EDAD)	-0,002362
$\beta_4$ (X3 SATISF ORGANIZ)	0,184548
$\beta_5$ (X4 NIVEL ESTRÉS)	-0,042929
$\beta_6$ (X5 NIVEL MOTIVAC)	0,326276
$\beta_7$ (X6 SATISF SALARIO)	0,162088
$\beta_8$ (X8 SATISF FLEX HORARIO)	0,069121

Fuente: elaboración propia a través de los datos de la ECVT

Se puede observar como a medida que aumenta el tamaño de la empresa, la satisfacción general del trabajador aumenta en un 0,1453. De la misma manera, la satisfacción general también aumenta si lo hace la satisfacción con la organización del trabajo, el nivel de motivación, la satisfacción con el salario y la satisfacción con la flexibilidad. Por el contrario, a mayor nivel de estrés y mayor edad, la satisfacción general disminuye.

Dados los resultados anteriores, se puede deducir que si el trabajador está satisfecho con su salario y además obtiene algunos de los factores que componen el salario emocional, como por ejemplo la flexibilidad y la motivación, estará en términos más generales satisfecho con el trabajo que realiza. Por otro lado, el nivel de estrés puede hacer que el trabajador no se sienta bien con su trabajo y que afecte en su vida personal, dando lugar a menores niveles de satisfacción.

En cuanto a la edad, es posible que las personas que estén en edad más avanzada vean su satisfacción en el trabajo disminuida debido a los

problemas que pueda acarrear la propia edad y a otros problemas como el no tener promociones dentro de la empresa. Otro factor sería que a mayor edad, es más difícil encontrar un trabajo. Por lo tanto, muchas personas de edad avanzada pueden no estar satisfechas con su trabajo pero prefieren mantenerlo para poder cubrir sus necesidades básicas, ya que es probable que si abandonan su puesto no puedan encontrar otro trabajo mejor. Cabe mencionar, que a través de la matriz de varianzas y covarianzas se puede ver cómo a mayor edad, aumenta también el nivel de estrés y disminuye la satisfacción con la organización del trabajo.

La correlación entre la satisfacción general en el trabajo y el tamaño de la empresa es mayor a cero, por lo que hay una dependencia directa entre las variables. A mayor tamaño de la empresa, el trabajador está más satisfecho en términos generales. Esto puede verse también a través de la relación positiva entre el tamaño de la empresa y la satisfacción con la organización del trabajo, la flexibilidad y la motivación.

Las empresas con mayores dimensiones tienen departamentos de recursos humanos más estructurados y formalizados. Estos departamentos llevan a cabo prácticas de recursos humanos que pretenden retener los talentos que poseen en la empresa. Para ello, intentan satisfacer las necesidades de sus empleados. A parte de necesidades monetarias, la empresa intenta satisfacer las necesidades emocionales de los trabajadores, motivándolos a través de una mayor flexibilidad horaria, la delegación de toma de decisiones o la posibilidad de promociones entre otros. A menudo muchas pequeñas empresas no poseen un departamento de recursos humanos definido, por lo que es posible que los trabajadores no estén tan satisfechos en otros aspectos a parte del salario. Llama la atención también que a mayor tamaño de la empresa, los trabajadores están menos satisfechos con el salario que cobran. Este hecho podría ser debido a que en la gran empresa el salario es menor, pero quizás tiene más sentido creer que esto es debido a que en la pequeña empresa es posible que haya un salario menor debido a que poseen menos recursos, pero los empleados valoran el esfuerzo que hace la Pyme al retribuirles. Otro hecho que podría ocurrir es que los trabajadores de las grandes empresas tienen un buen salario pero no están satisfechos debido a

que, al haber tantos niveles jerárquicos y departamentos propios de una empresa de mayores dimensiones, los trabajadores comparen sus sueldos con el de otros compañeros o trabajadores y sientan que no existe una justicia distributiva.

En la matriz de covarianzas que se incluye en la Figura 4.4.1.5., destaca el hecho de que a menor tamaño de la empresa aumenta el nivel de estrés. Esto puede ser debido a que en muchas pequeñas empresas, los empleados se ocupan de diferentes tareas, ya que la falta de recursos puede obligar a tener menos personal contratado.

Figura 4.4.1.5: Matriz de varianzas y covarianzas

$\beta$	$\beta_2(X_1$ TAMAÑO EMPR)	$\beta_3(X_2$ EDAD)	$\beta_4(X_3$ SATISF ORGANIZ )	$\beta_5(X_4$ NIV EL ESTRÉS)	$\beta_6(X_5$ NIVEL MOTIVAC )	$\beta_7(X_6$ SATSIF SALARIO)	$\beta_8(X_8$ SATISF FLEX HORARIO )
$\beta_1(\text{Const.})$	0,0003878 46	-7,1501E- 05	0,0002268 03	0,0001519 77	0,0001392 46	6,30571E- 05	-5,4174E- 05
$\beta_2(X_1$ TAMAÑO EMPR)	0,0001008 19	1,73849E- 07	1,29866E- 05	9,97371E- 07	2,33996E- 06	1,07808E- 05	1,13497E- 06
$\beta_3(X_2$ EDAD)	1,73849E- 07	1,71871E- 06	4,16105E- 07	1,42816E- 08	2,48073E- 07	3,76224E- 08	2,77038E- 07
$\beta_4(X_3$ SATISF ORGANIZ)	1,29866E- 05	4,16105E- 07	5,72157E- 05	1,2205E- 06	2,24524E- 05	-5,444E- 06	3,58578E- 06
$\beta_5(X_4$ NIVEL ESTRÉS)	9,97371E- 07	1,42816E- 08	1,2205E- 06	2,12886E- 05	1,54529E- 06	9,88308E- 07	7,46398E- 07
$\beta_6(X_5$ NIVEL MOTIVAC)	2,33996E- 06	2,48073E- 07	2,24524E- 05	1,54529E- 06	5,29171E- 05	1,09828E- 05	6,86606E- 06
$\beta_7(X_6$ SATSIF SALARIO)	1,07808E- 05	3,76224E- 08	-5,444E- 06	9,88308E- 07	1,09828E- 05	3,96046E- 05	3,05302E- 06
$\beta_8(X_8$ SATISF FLEX HORARIO)	1,13497E- 06	2,77038E- 07	3,58578E- 06	7,46398E- 07	6,86606E- 06	3,05302E- 06	2,32751E- 05

Fuente: elaboración propia a través de los datos de la ECVT

A modo de conclusión de este apartado, se pueden desprender varias ideas sobre todo lo analizado:

- Los trabajadores están más satisfechos en términos generales en empresas grandes, debido a factores no económicos como pueden ser la motivación, la flexibilidad laboral y la buena organización del trabajo.

- Los empleados sienten que tienen un mejor salario en la pequeña empresa o por el contrario, son los trabajadores de la gran empresa los que sienten que tienen un salario que no se adecua a sus necesidades o exigencias.
- A menos tamaño de la empresa, los trabajadores tienen un nivel de estrés mayor. Es posible que el tamaño de la empresa limite la contratación de personal y que se asignen muchas tareas a los individuos.
- Los individuos con mayor edad se sienten menos satisfechos en términos generales. Están más estresados y tienen una valoración peor de la flexibilidad laboral en su empresa. Sin embargo, valoran el salario positivamente.
- A mayor satisfacción en general, le acompañan una buena satisfacción con la organización de la empresa y un alto nivel de motivación.

#### **4.4.2. Análisis de caso**

De los resultados de la Encuesta de Calidad Laboral se han sacado una serie de conclusiones. Sin embargo, existen empresas que no cumplen lo que desprenden los anteriores resultados.

La satisfacción en el trabajo en términos generales de los empleados de Mareste es muy alta, siendo la media de satisfacción un 9, en una escala del 0 al 10. Todos los empleados de esta empresa tienen un contrato indefinido y con una jornada completa. Todo el equipo de la empresa conoce los objetivos y el organigrama de esta.

En Emaya, el contrato y la jornada laboral son del mismo tipo, pero por el contrario, la media de satisfacción laboral medida según la misma escala no llega al 6. ¿Qué puede estar pasando en la empresa? Los resultados de la Encuesta de Calidad de Vida Laboral sacaban la conclusión de que a mayor tamaño de la empresa, los trabajadores estaban más satisfechos en términos generales. Sin embargo, en estos casos concretos ocurre lo contrario.



Emaya es una empresa de grandes dimensiones. Posee una plantilla de alrededor de 1.300 trabajadores, mientras que en Mareste solamente trabajan 9 personas. Emaya tiene muchos trabajadores y el problema está en que estos no conocen bien el organigrama de la empresa ni los objetivos de ésta. Por lo tanto, los empleados no se sienten motivados ni partícipes de las decisiones de la empresa.

Los empleados de Mareste tienen un sueldo inferior al de los empleados de Emaya con un mismo rango o con las mismas tareas asignadas. Sin embargo, los empleados de Mareste siguen estando más satisfechos que los de la otra empresa. Además, Emaya cuenta con un paquete de ayudas sociales y de ocio para sus trabajadores, pero aun así los empleados no están satisfechos.

El problema principal se encuentra en la naturaleza de la empresa Emaya. Se trata de una empresa con un carácter político muy marcado. A pesar de poseer un departamento de recursos humanos muy bien definido y que lleva a cabo varias prácticas de recursos humanos, no consiguen motivar ni satisfacer a su personal. Esto es debido a que los trabajadores se sienten en muchas ocasiones frustrados ante la posibilidad de promociones, ya que en la empresa los trabajadores suelen ascender por motivos políticos o relaciones amistosas o de otro tipo, y no por la valoración del esfuerzo y las capacidades de los individuos. Esto hecho hace que los trabajadores se sientan impotentes y desmotivados hacia su trabajo. Además, muchos trabajadores ocupan puestos que no están acordes a su formación o sus capacidades. Existen trabajadores ocupando puestos que para los cuales están sobrecapitados y otros que ocupan cargos más importantes sin poseer las capacidades o la formación necesaria.

Por otro lado, las ayudas que ofrece la empresa no están acordes a las necesidades de los empleados.

Cabe decir que los empleados de Emaya están satisfechos en aspectos como la conciliación de la vida laboral y familiar y los tiempos de descanso y permisos.

En lo relativo a Mareste, sus trabajadores están más satisfechos a pesar de tener un sueldo inferior y no tener ayudas sociales. No existe un departamento de recursos humanos definido en la empresa. Trabajan en un clima laboral agradable debido a las relaciones familiares y amistosas entre los trabajadores y también poseen tiempo de conciliación de la vida personal y el trabajo. Sin embargo, están menos satisfechos con la flexibilidad de horarios.

En conclusión, los trabajadores de las empresas con mayores dimensiones suelen estar más satisfechos. Sin embargo, es necesario conocer la realidad de cada empresa, ya que puede haber casos como el de Emaya en el que los trabajadores no se sientan satisfechos en absoluto debido a las malas prácticas de recursos humanos que se llevan a cabo en la empresa. Por el contrario, los empleados de Mareste se sienten realizados con el trabajo que desempeñan. Se sienten parte de la empresa y están satisfechos trabajando en ella.

## **Discusión**

Tal y como se ha tratado anteriormente, los recursos humanos son un elemento muy valioso para la empresa. El salario es uno de los mecanismos que existen para motivar a los empleados. El salario, tanto económico como emocional, sirve para atraer, retener y motivar a este colectivo. El salario económico permite satisfacer necesidades primarias, mientras que el salario emocional sirve para satisfacer otro tipo de necesidades, como por ejemplo la necesidad de reconocimiento y de autorrealización.

Hoy en día, una de las causas de abandono de un puesto de trabajo es la insatisfacción del trabajador. Sin embargo, podría deducirse que en épocas de crisis o de recesión económica los trabajadores tienden a aguantar más en su trabajo para poder satisfacer sus necesidades primarias. Es decir, algunos empleados tienden a no abandonar su puesto de trabajo para poder alimentarse, vestir, tener un techo, a pesar de trabajar con niveles de satisfacción muy bajos. Por lo tanto, estos trabajadores le restarían importancia a la parte emocional, ya que en situaciones de crisis económica con un alto desempleo la oferta de empleo excede a la demanda y los trabajadores pierden poder de negociación.

La retribución total, es decir, salario monetario y salario emocional, es un mecanismo que disponen las empresas para atraer y retener a un personal valioso. Por lo tanto, para una empresa que quiera lograr una estrategia competitiva a través de sus recursos humanos, el componente emocional puede seguir siendo interesante también en épocas de crisis debido a que los empleados con más talento evalúan los niveles de retribución total y no sólo el nivel de salario monetario. Al ser el talento un bien intangible escaso, las empresas competirán por poseer ese talento. Por ello, a igualdad de condiciones, un trabajador bueno, preferirá ir a trabajar a una empresa con mayor retribución total. Si dos empresas diferentes ofrecen el mismo salario monetario, el trabajador elegirá aquella que además le ofrezca un salario emocional, debido a que también obtendría una mayor retribución total. Además, si una empresa ofrece un salario monetario menor que otra pero también ofrece un salario emocional, la retribución total también puede ser mayor para esta empresa que para otra que ofrezca un mayor salario económico pero no exista el salario emocional.

Sin embargo, en aquellas empresas en las que el talento no repercute en la competitividad de la organización, sí sería posible que los empleados le diesen menor importancia a la parte emocional del salario en periodos de crisis. Esto sería debido a que la empresa podría atraer y mantener a nuevos empleados que estuviesen dispuestos a aceptar sus ofertas salariales si los actuales trabajadores no están de acuerdo con ellas. La empresa podría permitirse perder a un colectivo de trabajadores si estos no poseen talentos o capacidades especiales.

## **Conclusión**

A través de la revisión bibliográfica y el análisis estadístico que se ha llevado a cabo en el presente trabajo, pueden desprenderse diferentes ideas que nos acercan a la realidad de la calidad de vida de los trabajadores en España.

A continuación, se detallan las ideas o conclusiones que se han encontrado a raíz de la revisión teórica:

- La definición clásica de empresa, que se fundamenta en la teoría económica y que concibe a esta con una unidad económica de producción, resulta insuficiente en la actualidad para definir un fenómeno tan complejo.
- La actual definición de empresa considera a ésta como una unidad económica de producción pero también pone especial atención al carácter institucional de la misma. Tienen cabida en esta definición el conjunto de personas que transforman los recursos en bienes y servicios para satisfacer las necesidades de los consumidores, con el objetivo de obtener beneficios.
- Las pequeñas y medianas empresas (PYME) son el motor de la economía europea, ya que generan el 99,8% de empleo en Europa y fomentan el espíritu empresarial y el crecimiento. Sin embargo, la PYME se enfrenta a muchos retos y dificultades. Puede tener mayores problemas para acceder a la financiación y a la inversión en nuevas tecnologías debido a los límites de recursos que le impone su tamaño.
- Los recursos humanos son el colectivo de trabajadores que forman parte de la empresa. El departamento de recursos humanos se ocupa de atraer, seleccionar, formar, motivar y retener a este colectivo. Los trabajadores de la empresa son una pieza clave de la organización. Si el departamento de recursos humanos logra una adecuada gestión del capital humano, conseguirá que la empresa tenga un mayor rendimiento y logre una ventaja competitiva.
- La motivación de los empleados es un aspecto fundamental del que se debe ocupar la empresa para que estos inviertan esfuerzo e interés en las tareas que les son asignadas.
- Actualmente, la retribución monetaria es insuficiente para satisfacer a los trabajadores. Se consideran también la flexibilidad, las medidas de conciliación de la vida laboral y familiar, el desarrollo personal, etc. Estos elementos son los que componen el concepto de salario emocional.
- El salario emocional es un término que se refiere a factores no relacionados con el sueldo económico, sino con otro tipo de factores que ayudan a satisfacer a los empleados y a asegurar su permanencia en la

organización. Los beneficios del salario emocional deben ser individualizados y adaptados a la realidad de cada empresa y de cada empleado.

- Existe una relación entre el rendimiento de la empresa y las prácticas de recursos humanos. Un alto rendimiento de la Pyme requiere unas prácticas de recursos humanos adecuadas a las necesidades de los empleados.

- La Calidad de Vida en el Trabajo es un concepto muy amplio y ambiguo. Es fruto de la interacción de los empleados en su medio de trabajo. La vida laboral se ve afectada por factores dentro del entorno de trabajo, como el tipo de jornada, el salario recibido, la motivación, el reconocimiento y por factores que se encuentran fuera del trabajo pero que también son importantes para el individuo, como son la familia, los amigos, el ocio, etc.

En cuanto a los resultados del análisis de la calidad de vida laboral, los datos sugieren que los trabajadores suelen estar más satisfechos en grandes organizaciones, debido a una mayor flexibilidad horaria, mayores niveles de motivación y una mayor satisfacción con la organización del trabajo.

Sin embargo, es necesario conocer la realidad de las empresas en particular, ya que existen casos en los que estas premisas no se cumplen. Es el caso de Emaya, donde los trabajadores no se sienten satisfechos en términos generales con su trabajo. Al ser una empresa de propiedad pública y con un carácter marcadamente político, se llevan a cabo malas prácticas de recursos humanos que hacen que los empleados no se sientan motivados ni satisfechos con su labor en la empresa. Por lo tanto, no existe una fuerte correlación entre el tamaño de las empresas y la satisfacción laboral, ya que cada empresa es diferente y es necesario conocer la realidad de cada empresa para saber si sus empleados están satisfechos o no.

A modo de conclusión, es necesario otorgarle a los recursos humanos de las empresas la atención que les corresponde, ya que sin ellos la empresa no podría llevar ninguna tarea adelante y no podría cumplir con sus objetivos. Son los recursos humanos los que mueven la economía para satisfacer las necesidades de la población.

## Limitaciones del estudio

El concepto de la calidad de vida en el trabajo, al ser un término tan complejo y ambiguo, es muy difícil de medir. Además, las encuestas sobre la calidad de vida laboral pueden ser muy subjetivas, por lo que los resultados pueden tener sesgos y no mostrar la realidad. Es por lo tanto que deben abrirse nuevos métodos de investigación de este concepto para lograr tener una visión más clara y concisa de la calidad de vida laboral.

## Bibliografía

Abad, R. (2005) *¿Cómo evitar la fuga de los mejores empleados?* Consultado el 5 de Abril de 2009 de <http://www.navactiva.com/web/es/arrhh/doc/articulos/2005/06/50661.php?pag=2>

Aguirre Sádaba, Alfredo y otros (1992). *Fundamentos de economía y administración de empresas /dirección y coordinación*. Madrid: Pirámide

Agulló, E. y Ovejero, A. (Coords.) (2001). Trabajo, individuo y sociedad. *Perspectivas psicosociológicas sobre el futuro del trabajo*. Madrid: Pirámide.

Aldrich, H. and Fiol, C.M. (1994). Fools rush in? The institutional context of industry creation. *Academy of Management Review*, 19(4): 645-70.

Aragón Sánchez, M.P. (2011). *La importancia de la motivación laboral*. Microsoft. Consultado 22 de abril de 2013. <http://www.microsoft.com/business/es-es/content/paginas/article.aspx?cbcid=176>

Arcarons Bullich, Jordi. (2007). *Microeconometría : introducción y aplicaciones con software econométrico para Excel*. Madrid: Delta

Barnett, R. et Gareis, K.(2000). «Reduced-hours employment: The relationship between difficulty of trade-offs and quality of life». *Work and Occupations*, 27(2), 168-187.

Barney, J.B. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17: 99-120.

Barret, R. and Mayson, S. (2007). Human resource management in growing small firms. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 14(2): 307-20.

Besanko, D., Dranove, D., Shanley, M. and Schlaeter, S. (2004). *Economics of Strategy* (3<sup>rd</sup> edition). New York: Wiley.

Cassel, C., Nadin, S., Gray, M. and Clegg, C. (2002). Exploring human resource management practices in small and medium-sized enterprises. *Personnel Review*, 31(6); 671-92.

Castillo, J.J. y Prieto, C. (1990). *Condiciones de trabajo: hacia un enfoque renovador de la Sociología del trabajo*. Monografía nº 6. Madrid: CIS.

Clemente, M. (1992). *Psicología Social. Métodos y técnicas de investigación*. Madrid: Eudema

Cooper, Cary L. ; Burke, Ronald J. (2011). *Human Resource Management in Small Business: achieving peak performance*. Cheltenham, UK ; Northampton, Massachusetts: Edward Elgar

Correro, R (2005). *La mejora económica abre paso al salario emocional en la empresa*. Extraído el 25 de Marzo de 2009 de [http://www.cincodias.com/articulo/Sentidos/mejoraeconomica-abre-paso-salario-emocional-empresa/20051019cdscdicst\\_1/cds5se/](http://www.cincodias.com/articulo/Sentidos/mejoraeconomica-abre-paso-salario-emocional-empresa/20051019cdscdicst_1/cds5se/)

Davis, K. y Newstrom, J. (2003). *Comportamiento humano en el trabajo*. México: Editorial Mc Graw-Hill. Onceava edición.

Davis, L. y Cherns, A. (1975). *The quality of working life*. Nueva York: The Free Press, McMillan Publishers.

De Miguel, Amando (2002). *Calidad de vida laboral y organización del trabajo*. Madrid: Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales, 2002.

Delamotte, Y. y Takezawa, S. (1984). *Quality of working life in international perspective*. Ginebra: OIT.

Delgado, J.M. y Gutiérrez, J. (Eds.) (1994). *Métodos y técnicas cualitativas de investigación en ciencias sociales*. Madrid: Síntesis.

Diario Oficial de la Unión Europea (2003). *Recomendación de la Comisión de 6 de mayo de 2003 sobre la definición de microempresas, pequeñas y medianas empresas*. Consultado 10 de enero de 2013. <http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=OJ:L:2003:124:0036:0041:ES:PDF>

Díaz, D., Isla, R., Hernández, A., Rolo, G., Díaz, L. y Peláez, F. (1993). «Evaluación de incidentes/accidentes en plataformas de aeropuertos: factores

contribuyentes». En Munduate, L. y Barón, M. (Comp.). *Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*. Madrid: Eudema.

Diego, R., Diego, A. y Olivar, S. (2001). «Satisfacción laboral de los trabajadores de banca». *Psicothema*, 13(4).

Dirección General de Industria y de la Pequeña y Mediana Empresa (2012). *Retrato de las PYME en 2012*. Consultado 10 de enero de 2013. [http://www.ipyme.org/Publicaciones/Retrato\\_PYME\\_2012.pdf](http://www.ipyme.org/Publicaciones/Retrato_PYME_2012.pdf)

Dirección General de Industria y de la Pequeña y Mediana Empresa (2012). *La nueva definición de PYME*. Consultado 10 de enero de 2013. <http://www.ipyme.org/es-ES/CreacionEmpresas/Documents/NuevaDefinicionPyme.pdf>

Eden, L., Ejlertsson, G. et Petersson, J. (1999). «Quality of life among early retirees». *Experimental Aging Research*, 25(4), 471-475.

Efraty, D., Sirgy, M. et Claiborne, C. (1991). «The effects of personal alienation on organizational identification: A quality-of-work-life model». *Journal-of-Business-and-Psychology*, 6(1), 57-78.

Elizur, D. et Shye, S. (1990). «Quality of work life and its relation to quality of life». *Applied Psychology: An International Review*, 39(3), 275- 291.

Fernández, M. y Giménez, L. (1988). «Criterios para definir la CVL». *En Libro de Simposios*. 1º Congreso Iberoamericano y 3º Nacional de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones, pp. 477-484. Madrid: COP

Fernández Rodríguez, Z. (1995). *Las Bases Internas de la Competitividad en la Empresa*. Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa, vol. 4, nº 2, 1995, p. 11-20.

Fernández Ríos, M. (1999). *Diccionario de RRHH. Organización y dirección*. Madrid: Díaz de Santos.

Fernández Ríos, M., Sánchez, J.C. y Rico, R. (2001). «Procesos estratégicos y estructura organizacional: implicaciones para el rendimiento». *Psicothema*, 13(1), 29-39.

Gay, F. (2006). *El salario emocional, clave para reducir el estrés*. Revista Gestión práctica de riesgos laborales, (33), 44-47.

Gómez-Mejía, L.R., Balkin, D.B., Cardy R.L. (2008). *Gestión de recursos humanos*. Madrid: Prentice-Hall, 2008. 5a ed.

González, P., Peiró, J.M. y Bravo, M.J. (1996). «Calidad de vida laboral». En Peiró, J.M. y Prieto, F. (Eds.). *Tratado de Psicología del Trabajo* (Vol. 2): Aspectos psicosociales del trabajo. Madrid: Síntesis.



Grant, R.M. (1996). Toward a knowledge-based theory of the firm. *Strategic Management Journal*, 17(Winter Special Issue):109-22.

Guasch Martínez, J.M. (2011). *La gestión de RRHH en la pyme*. Palma: Universitat de les Illes Balears

Hayton, J. (2003). Strategic human capital management in SME's: An empirical study of entrepreneurial performance. *Human Resource Management*, 42(4): 375-93.

Heskett, J. et. al. (1994). «Putting the service-profit chain to work». *Harvard Business Review*, March-april, pp. 164-174.

Hill, E., Miller, B., Weiner, S. et Colihan, J. (1998). «Influences of the virtual office on aspects of work and work/life balance». *Personnel Psychology*, 51(3), 667-683

Hornsby, J.S. and Kuratko, D.F. (2003). Human resource management in U.S. small business: A replication and extension. *Journal of Developmental Entrepreneurship*, 8(1): 73-89.

Iborra, Juan, María y otros (2006). *Fundamentos de dirección de empresas: conceptos y habilidades directivas*. Madrid: Thomson, DL.

Instituto Nacional de Estadística (2013). *Encuesta de Calidad de Vida en el Trabajo*. Consultado el 20 de diciembre de 2012. <http://www.ine.es/jaxi/menu.do?type=pcaxis&path=/t22/p029&file=inebase&L=0>

Instituto Nacional de Estadística (2013). *Encuesta de Calidad de Vida en el Trabajo*. Consultado el 20 de diciembre de 2012. <http://www.empleo.gob.es/estadisticas/ecvt/welcome.htm>

Jawahar, I.M. and McLaughlin, G. (2001). Toward a descriptive stakeholder theory: An organizational lifecycle approach. *Academy of Management Review*, 26(3): 397-415.

Kanungo, N. (1984) «Work alienation and the quality of work life: A cross-cultural perspective». *Indian Psychologist*, 1(1), 61-69

Kotey, B. and Slade, P. (2005). Formal human resource management practices in small growing firms. *Journal of Small Business Management*, 43(1): 16-40.

Lado, A.A. and Wilson, M.C. (1994). Human resource systems and sustained competitive advantage: A competency-based perspective. *Academy of Management Review*, 19(4): 699-727.

Lau, R.S.M. (2000). «Quality of work life and performance. An ad hoc investigation of two elements in the service profit chain model». *International Journal of Service Industry Management*, 11(5); 422-437.

Lieberman, M.B. and Montgomery, D.B. (1988). First-mover advantages. *Strategic Management Journal*, 9(Special Issue): 41-58.

Macmillan Profesional. *La motivación en el entorno laboral*. Consultado 20 de febrero de 2013.

[http://www.macmillanprofesional.es/fileadmin/files/online\\_files/profesional/guia\\_rapida/datos/unidades\\_libro\\_alumno/retunidad04.pdf](http://www.macmillanprofesional.es/fileadmin/files/online_files/profesional/guia_rapida/datos/unidades_libro_alumno/retunidad04.pdf)

Marks, M., Mirvis, P., Hackett, E. et Grady, J. (1986). «Employee participation in a Quality Circle program: Impact on quality of work life, productivity, and absenteeism». *Journal-of-Applied-Psychology*, 71(1), 61-69.

Ministerio de Industria Energía y Turismo (2011). *Informes anuales sobre empresas*. Consultado el 12 de enero de 2013. <http://estadisticas.ipyme.org/Empresas/Anuales/InformesAnualesEmpresas2008.aspx?idInforme=1>

Mintzberg, Henry (1994). *La estructuración de las organizaciones*. Barcelona: Ariel, DL1994.

Munduate, L. (1993). «Aportaciones de la perspectiva de la CVL a las relaciones laborales». *Gestión de Recursos Humanos y CVL*. Madrid: Eudema.

Nadler, D.A. y Lawler, E.E. (1983). Factors influencing the success of labor management quality of work life projects. *Journal of Occupational Behavior*, 1(1), 53-67.

Porter, M.E. (1985). *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*. New York: Free Press

Poza de la, J. y Prior, J. (1988). «Calidad de vida en el trabajo. Un estudio empírico». En Libro de *Simposios*. 1º Congreso Iberoamericano y 3º Nacional de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones, pp. 470-476. Madrid: COP.

Poza de la, J. (1998). «Satisfacción, clima y calidad de vida laboral». En Rodríguez, A. (Coord.) *Introducción a la Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*. Madrid: Pirámide.

Prieto, C. (1994). *Trabajadores y condiciones de trabajo*. Madrid: HOAC.

Requena, F. (2000). «Encuesta de CV en el trabajo: posibilidades para el seguimiento de la situación laboral». *Economía y Sociología*, nº 21. Madrid: Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales.

Requena, F. (2000). «Satisfacción, bienestar y calidad de vida en el trabajo». *Revista Española de Investigaciones Sociológicas*, nº 92.

Robbins, S. (1989). *Organizational behavior: concepts, controversies and applications*. Englewood Cliffs: Prentice-Hall.

Robbins, Stephen P. (2009) *Comportamiento organizacional*. México, D.F.: Pearson, 2009 13a ed.

Rocco Cañón, María Teresa (2009). *Satisfacción Laboral y Salario Emocional: Una aproximación teórica*. Consultado 22 de abril de 2013. [http://www.tesis.uchile.cl/tesis/uchile/2009/cs-rocco\\_m/pdfAmont/cs-rocco\\_m.pdf](http://www.tesis.uchile.cl/tesis/uchile/2009/cs-rocco_m/pdfAmont/cs-rocco_m.pdf)

Rodríguez, A. y Delgado, A. (1999). «El método y las técnicas en Psicología del trabajo y de las organizaciones». *Introducción a la Psicología del trabajo y de las organizaciones*. Madrid: Pirámide.

Saíz, E. (2001). El Salario Emocional. *Deusto en directo*, (15), 56-59.

Sánchez, E. (2000). «Teoría del liderazgo situacional en la administración local: validez del modelo». *Psicothema*, 12(3), pp. 435-439.

Segurado Torres, A. (2002). Calidad de vida laboral: hacia un enfoque integrador desde la Psicología Social. *Revista Psicothema* 2002. Vol.14, nº 4 pp. 828-836.

Stern, C.W., and Stalk, G. (1998) *Perspectives on Strategy*. New York: WileySun, B. (1988). *Quality of working life programs: an empirical assessment of desings and outcomes*. UMI Dissertation Services. University of Georgia.

Suttle, J.L. (1977). «Improving life at work: problems and prospects». En Hackman, J.R. y Suttle, J.L (eds.). *Improving life at work : behavioral science approaches to organizacional change*. Goodyear Publishing Company, Santa Mónica.

Taylor, J. C. (1973). «Concepts and problems in studies of quality of working life». *Manpower Administration*, U.S Department of Labor.

Tocher, N. and Rutherford, M.W. (2009). Perceived acute human resource management in small and medium firms: An empirical examination. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 33(2): 455-79.

Turcotte, P.R. (1985). *Calidad de vida en el trabajo*. Madrid: Trillas.

Walton, R.E. (1973). *Conciliación de conflictos interpersonales*. México: Fondo Educativo Interamericano.

Wernerfelt, B. 1984, "A Resource-Based View of the Firm", *Strategic Management Journal*, vol. 5, no. 2, pp. 171-180.

Wikipedia, la enciclopedia libre (2013). *La correlación y los tipos de correlación*. Consultado el 2 de mayo de 2013. <http://es.wikipedia.org/wiki/Correlación>

Williamson, I.O., Cable, D.M. and Aldrich, H.E. (2002). Smaller but not necessarily weaker: How small businesses can overcome barriers to recruitment. In J.A. Katz and T.M. Welbourne: *Managing People in Entrepreneurial Organizations: Learning From the Merger of Entrepreneurship and Human Resource Management*, Volume 5. Amsterdam: JAI Press, pp. 83-106.

## Anexo 1

Definiciones desde el punto de vista de la calidad de vida psicológica

**Walton (1973)** “un proceso para humanizar el lugar de trabajo”

**Katzell, Yankelovich, Fein Or nati y Nash (1975)** “...un trabajador disfruta de alta CVL cuando (a) experimenta sentimientos positivos hacia su trabajo y sus perspectivas de futuro, (b) está motivado para permanecer en su puesto de trabajo y realizarlo bien y (c) cuando siente que su vida laboral encaja bien con su vida privada de tal modo que es capaz de percibir que existe un equilibrio entre las dos de acuerdo con sus valores personales”

**Munduate (1993)** “la CVL considerada como meta, implica la mejora de la efectividad organizacional mediante la transformación de todo el proceso de gestión de los recursos humanos. Como proceso, la transición desde un sistema de control a un sistema de participación. Como filosofía, considera las personas como un recurso más que como un costo extensivo del proceso de producción”

Fuente: elaboración propia a partir de las fuentes originales

Definiciones desde el punto de vista de la calidad de vida en el entorno de trabajo:

**Suttle (1977)** “grado en que los miembros de la organización satisfacen necesidades personales importantes a través de sus experiencias en la organización”

**Nadler y Lawler (1983)** “...forma de pensar sobre las personas, el trabajo y las organizaciones. Sus elementos distintivos tienen que ver con (1) el impacto del trabajo sobre las personas y sobre la eficacia organizacional y (2) la participación en la solución de problemas y toma de decisiones organizacional”

**Delamotte y Takezawa (1984)** “conjunto de problemas laborales y sus contramedidas reconocidas como importantes determinantes de la satisfacción del trabajador y la productividad en muchas sociedades durante su periodo de crecimiento económico”

**Sun (1988)** “...un proceso dinámico y continuo para incrementar la libertad de los empleados en el puesto de trabajo mejorando la eficacia organizacional y el

bienestar de los trabajadores a través de intervenciones de cambio organizacional planificadas, que incrementarán la productividad y la satisfacción”

**Fernández y Giménez (1988)** “el grado en que la actividad laboral que llevan a cabo las personas está organizada objetiva y subjetivamente, tanto en sus aspectos operativos como relacionales, en orden a contribuir a su más completo desarrollo como ser humano”

**Robbins (1989)** “la CVL es el proceso a través del cual una organización responde a las necesidades de sus empleados desarrollando los mecanismos que les permitan participar plenamente en la toma de decisiones de sus vidas laborales”

**De la Poza (1998)** “La CVL haría referencia a un conjunto de estrategias de cambio con objeto de optimizar las organizaciones, los métodos de gerencia y/o los puestos de trabajo, mediante la mejora de las habilidades y aptitudes de los trabajadores, fomentando trabajos más estimulantes y satisfactorios y traspasando poder, responsabilidad y autonomía a los niveles inferiores”

**Lau (2000)** “la CVL se define como las condiciones y ambientes de trabajo favorables que protegen y promueven la satisfacción de los empleados mediante recompensas, seguridad laboral y oportunidades de desarrollo personal”

Fuente: elaboración propia a partir de las fuentes originales

## **Anexo 2**

Cuestionario sobre la calidad de vida laboral para las empresas Mareste y Emaya:

### **P.1.- SEXO:**

1. VARÓN
2. MUJER

### **P.2.- ¿QUÉ TIPO DE PUESTO DE TRABAJO TIENE?**

1. Empleado, con jefes y sin subordinados
2. Encargado, jefe de taller o de oficina, capataz o similar
3. Mando intermedio, con jefes y con subordinados
4. Director de pequeña empresa, departamento o sucursal
5. Director de empresa grande o media
6. Ocupado independiente, sin jefes y sin subordinados
7. Otro tipo. ¿Cuál? \_\_\_\_\_

### **P.3.- ¿CUÁNTAS PERSONAS TRABAJAN EN SU EN SU EMPRESA U ORGANIZACIÓN?**

- 1 persona
- De 2 a 9 personas
- De 10 a 49 personas
- De 50 a 249 personas
- 250 o más personas

### **P.4.- ¿CÓMO ES SU CONTRATO O RELACIÓN LABORAL?**

1. De duración indefinida
2. Temporal/eventual

### **P.5.- ¿QUÉ TIPO DE JORNADA TIENE EN SU PUESTO DE TRABAJO?**

1. Completa
2. Parcial
  - 2.1. Por decisión propia
  - 2.2. Por decisión ajena

### **P.6.- SEÑALE SU GRADO DE SATISFACCIÓN EN SU TRABAJO ACTUAL**

(Utilice escala de 0 a 10 donde, 0: satisfacción nula-10:satisfacción muy alta).

0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

**P.7.- QUÉ CONOCIMIENTO TIENE SOBRE LAS SIGUIENTES CUESTIONES RELATIVAS A SU TRABAJO?** (Utilice una escala del 0 al 10 en la que 0: ningún conocimiento -10: mucho): **0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10**

- a) El organigrama de su organización
- b) Los objetivos de su organización o empresa

**P.8.-INDIQUE SU GRADO DE SATISFACCIÓN CON LOS SIGUIENTES ASPECTOS RELACIONADOS CON SU PUESTO DE TRABAJO ACTUAL** (Utilice una escala del 0 al 10 en la que 0: satisfacción nula-10:satisfacción muy alta; NP: no procede): 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 NP

- 1. Organización del trabajo en su empresa u organización
- 2. Posibilidad de promociones dentro de su empresa u organización
- 3. Valoración de sus superiores jerárquicos del trabajo que realiza

**P.9. ¿TIENE SUBORDINADOS A SU CARGO EN SU TRABAJO?**

- 1. Sí. ¿Cuántas personas? Número \_\_\_\_\_
- 2. No

**P.10.- ¿TRABAJA EN EQUIPO, AUNQUE SEA SÓLO A VECES?** (Aclaración: el trabajo en equipo se refiere al trabajo coordinado con otras personas con un objetivo común)

- 1. Sí
- 2. No

**P.11.- INDIQUE SU GRADO DE SATISFACCIÓN CON LOS SIGUIENTES ASPECTOS RELACIONADOS CON SU PUESTO DE TRABAJO ACTUAL** (Utilice una escala del 0 al 10 en la que 0: satisfacción nula- 10:satisfacción muy alta; NP: no procede): 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 NP

- 1. Actividad desarrollada
- 2. Desarrollo personal (realización)
- 3. Nivel de autonomía/independencia
- 4. Nivel de participación en las decisiones sobre las tareas desarrolladas
- 5. Nivel de motivación



**P.12.-** INDIQUE EL NIVEL EN EL QUE SE SIENTE USTED EN SU PUESTO DE TRABAJO ACTUAL EN RELACIÓN CON CADA UNA DE LAS SIGUIENTES CARACTERÍSTICAS (Utilice una escala del 0 al 10 en la que 0: nulo, 10: muy alto) (Aclaración: por ejemplo, si considera que no tiene nada de estrés, marcará un 0 y si considera que mucho, marcará un 10): 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

1. Estrés
2. Monotonía-rutina
3. Esfuerzo físico

**P.13.-** EN LAS 4 ÚLTIMAS SEMANAS ¿REALIZÓ ALGÚN DÍA LA MAYOR PARTE DE SU TRABAJO EN SU DOMICILIO PARTICULAR?

1. Siempre
2. Al menos la mitad de los días
3. Ocasionalmente
4. Ningún día

**P.14.-** LA MAYORÍA DE LOS DÍAS LABORABLES...

1. Come en casa
2. Come en la cafetería/restaurante/comedor de la empresa
3. Come en un bar o restaurante ajeno a la empresa
4. Come en su puesto de trabajo
5. Otro

**P.15.-** EVALÚE LAS CONDICIONES EXISTENTES EN SU CENTRO O LUGAR DE TRABAJO SOBRE LAS SIGUIENTES CUESTIONES (Utilice una escala del 0 al 10 donde 0:Muy mal-10:Muy bien; NP: no procede): 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 NP

Aire acondicionado

Calefacción

Ventilación

Ruido

Iluminación

Espacio

**P.16.** EN GENERAL, ¿CÓMO DESCRIBIRÍA USTED LAS RELACIONES EN SU ENTORNO DE TRABAJO? (0: muy malas,10: muy buenas, NP: no procede): **0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 NP**

- a) Entre directivos y empleados
- b) Entre trabajadores

**P.17-**¿CONSIDERA QUE TIENE RELACIÓN DE AMISTAD CON SUS COMPAÑEROS DE TRABAJO?

- 1. Con ninguno
- 2. Con algunos
- 3. Con todos
- 4. No procede

**P.18.** INDIQUE EL NIVEL QUE DETECTA EN SU ENTORNO DE TRABAJO (ENTRE SUS COMPAÑEROS, JEFES, ETC.) EN RELACIÓN CON CADA UNA DE LAS SIGUIENTES CARACTERÍSTICAS (Utilice una escala del 0 al 10 donde 0:nulo, 10: muy alto):  
0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

- 1. Discriminación por sexo
- 2. Discriminación por edad
- 3. Discriminación por nacionalidad
- 4. Discriminación por discapacidad
- 5. Acoso moral (“mobbing”)
- 6. Acoso sexual

**P.19.-** EN SU TRABAJO, ¿TRABAJA ALGÚN SÁBADO Y/O DOMINGO?

Sábados Domingos

Todos

Alguno

Ninguno

**P.20.-** ¿DÍGAME, POR FAVOR, EL NÚMERO DE HORAS SEMANALES QUE POR TÉRMINO MEDIO DEDICA A SU TRABAJO PRINCIPAL?

Horas \_\_\_\_\_ Minutos \_\_\_\_\_

**P.21.-** INDIQUE CON QUE FRECUENCIA PROLONGA SU JORNADA LABORAL TRABAJANDO MÁS TIEMPO DEL QUE LE CORRESPONDE SEGÚN SU HORARIO NORMAL DE TRABAJO.

1. Siempre
2. Al menos la mitad de los días
3. Ocasionalmente
4. Ningún día

**P.22.-** INDIQUE SU GRADO DE SATISFACCIÓN CON LOS SIGUIENTES ASPECTOS RELACIONADOS CON SU PUESTO DE TRABAJO ACTUAL (Utilice una escala del 0 al 10 donde 0: satisfacción nula-10:satisfacción muy alta): 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

1. Jornada
2. Flexibilidad de horarios
3. Tiempo de descanso durante la jornada laboral
4. Vacaciones y permisos
5. Estabilidad

**P.23.-** ¿CONSIDERA QUE EL PUESTO DE TRABAJO QUE OCUPA ES EL CORRECTO DE ACUERDO CON LA FORMACIÓN QUE USTED TIENE?

1. Es el correcto
2. Es más bajo que mi formación
3. Está por encima de mi formación
4. Necesitaría una formación distinta a la que tengo

**P.24.-)** ¿EN QUÉ GRADO LE SIRVE SU FORMACIÓN ACADÉMICA PARA EL TRABAJO QUE REALIZA? (Utilice una escala del 0 al 10 donde 0: nada, 10: mucho):

0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

**P.25.-** ¿EN LOS ÚLTIMOS 12 MESES HA REALIZADO SU EMPRESA U ORGANIZACIÓN ALGUNA ACTIVIDAD DE FORMACIÓN?

1. Sí
2. No
3. No sabe

**P.26.-¿SE HAN REALIZADO ESAS ACTIVIDADES FORMATIVAS DENTRO DEL TIEMPO DE TRABAJO?**

1. Nunca
2. A veces
3. Siempre

**P.27. LA REMUNERACIÓN QUE TIENE USTED ACTUALMENTE POR SU TRABAJO, ¿ES FIJA?**

- 1) Sí -  pasar a P.58
- 2) No

**P.28.- ADEMÁS DE SU REMUNERACIÓN HABITUAL, ¿RECIBE ALGUNA PARTICIPACIÓN EN LOS BENEFICIOS DE LA EMPRESA?**

1. Sí
2. No

**P.29.-¿SU EMPRESA U ORGANIZACIÓN PROPORCIONA A LOS TRABAJADORES ALGÚN TIPO DE LOS SIGUIENTES SERVICIOS SOCIALES?**

- a) Ayudas para la vivienda
- b) Planes de pensiones o complementos de pensiones
- c) Ayudas para la formación
- d) Comedor para empleados o ayudas para manutención
- e) Ayudas de transporte
- f) Ayudas para gastos en área de salud
- g) Ayudas para enseñanza a hijos o familiares del trabajador
- h) Guarderías o ayudas para guarderías
- i) Ofertas de ocio
- j) Algún otro tipo de servicio social. ¿Cuál?

**P.30.-INDIQUE SU GRADO DE SATISFACCIÓN CON LOS SIGUIENTES ASPECTOS RELACIONADOS CON SU PUESTO DE TRABAJO ACTUAL (Utilice una escala del 0 al 10 donde 0: satisfacción nula-10:satisfacción muy alta): 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10**

1. Salario/Ingresos por su trabajo
2. Ayudas sociales proporcionadas por su empresa u organización

**P.31.VALORE EL NIVEL DE DIFICULTAD QUE USTED TIENE PARA:(Utilice una escala del 0 al 10 donde 0: ninguna dificultad-10: mucha dificultad; NP: no procede) 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 NP**

- a) Solicitar días sin empleo y sueldo por motivos familiares
- b) Solicitar excedencias por motivos familiares
- c) Solicitar una reducción de la jornada laboral por motivos familiares
- d) Ausentarse del trabajo para resolver asuntos particulares esporádicos

**P.32.-¿CÓMO HA AFECTADO O CREE QUE AFECTARÍA:**

**1.Negativamente 2.Positivamente 3. No ha afectado/no Afectaría 4. No procede**

- a) La maternidad/paternidad a su trayectoria profesional?
- b) Solicitar una excedencia o reducción de jornada por motivos familiares?

**P.33.- INDIQUE SU GRADO DE SATISFACCIÓN CON LA CONCILIACIÓN ENTRE SU VIDA LABORAL Y SU VIDA FAMILIAR (Utilice escala de 0 a 10 donde, 0: satisfacción nula-10:satisfacción muy alta). 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10**

**P.34.- SI USTED PUDIERA ESCOGER ENTRE VARIOS TIPOS DE TRABAJO, ¿QUÉ TIPO DE TRABAJO PREFERIRÍA?**

Grupo a)

- 1.Ser empleado, trabajar para una empresa u organización
- 2.Ser autónomo, trabajador independiente

Grupo b) Trabajar en una empresa u organización

- 1.Pequeña
2. Grande

Grupo c) Trabajar en el sector

1.Privado

2.Público