



Universitat de Girona

EL IMPACTO SOBRE LOS TRABAJADORES DE UNA GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS SOCIALMENTE RESPONSABLE. UN ANÁLISIS PARA CATALUNYA

M. Dolors CELMA BENAIGES

Dipòsit legal: GI-317-2012

<http://hdl.handle.net/10803/77757>

ADVERTIMENT. La consulta d'aquesta tesi queda condicionada a l'acceptació de les següents condicions d'ús: La difusió d'aquesta tesi per mitjà del servei [TDX](#) ha estat autoritzada pels titulars dels drets de propietat intel·lectual únicament per a usos privats emmarcats en activitats d'investigació i docència. No s'autoritza la seva reproducció amb finalitats de lucre ni la seva difusió i posada a disposició des d'un lloc aliè al servei TDX. No s'autoritza la presentació del seu contingut en una finestra o marc aliè a TDX (framing). Aquesta reserva de drets afecta tant al resum de presentació de la tesi com als seus continguts. En la utilització o cita de parts de la tesi és obligat indicar el nom de la persona autora.

ADVERTENCIA. La consulta de esta tesis queda condicionada a la aceptación de las siguientes condiciones de uso: La difusión de esta tesis por medio del servicio [TDR](#) ha sido autorizada por los titulares de los derechos de propiedad intelectual únicamente para usos privados enmarcados en actividades de investigación y docencia. No se autoriza su reproducción con finalidades de lucro ni su difusión y puesta a disposición desde un sitio ajeno al servicio TDR. No se autoriza la presentación de su contenido en una ventana o marco ajeno a TDR (framing). Esta reserva de derechos afecta tanto al resumen de presentación de la tesis como a sus contenidos. En la utilización o cita de partes de la tesis es obligado indicar el nombre de la persona autora.

WARNING. On having consulted this thesis you're accepting the following use conditions: Spreading this thesis by the [TDX](#) service has been authorized by the titular of the intellectual property rights only for private uses placed in investigation and teaching activities. Reproduction with lucrative aims is not authorized neither its spreading and availability from a site foreign to the TDX service. Introducing its content in a window or frame foreign to the TDX service is not authorized (framing). This rights affect to the presentation summary of the thesis as well as to its contents. In the using or citation of parts of the thesis it's obliged to indicate the name of the author.

TESIS DOCTORAL

EL IMPACTO SOBRE LOS TRABAJADORES DE UNA GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS SOCIALMENTE RESPONSABLE. UN ANÁLISIS PARA CATALUNYA

Programa de Doctorat en Turisme, Dret i Empresa

Universitat de Girona



Autora:

M^a Dolors Celma Benaiges

Directora

Dra. Esther Martínez García

2011

TESIS DOCTORAL

EL IMPACTO SOBRE LOS TRABAJADORES DE UNA GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS SOCIALMENTE RESPONSABLE. UN ANÁLISIS PARA CATALUNYA

Programa de Doctorat en Turisme, Dret i Empresa

Universitat de Girona



Autora:

M^a Dolors Celma Benaiges

Directora

Dra. Esther Martínez García

Memoria presentada para optar al título de Dra. por la Universitat de Girona

2011

Dedicatòria

A la meva mare a qui dec tot el que sóc

AGRAÏMENTS

Quan fa uns temps la Dra. Mar Isla, llavors directora de l'Escola Universitària del Maresme, em va preguntar si volia dedicar la meva vida professional a treballar a la universitat, jo em vaig quedar pensant per un moment amb aquella pregunta. Efectivament, jo feia uns quants anys que era professora a la universitat, però el que ella em volia dir era que si m'hi volia quedar definitivament havia de pensar més enllà i completar la meva carrera docent amb la faceta d'investigació.

Així va ser com, a partir d'aquella conversa i també a partir de la seva ajuda i els seus bons consells, van començar les meves inquietuds investigadores, de les quals finalment n'ha sortit aquesta tesi doctoral i, esperem que altres aportacions en el futur. Per a ella el meu més profund agraïment. Arribar a aquest moment però no hauria estat possible sense l'ajuda de moltes altres persones que pel camí ho han fet possible i a les quals voldria donar les gràcies.

En primer lloc, a la meva directora de tesi, la Dra. Esther Martínez, pel seu suport incondicional en tot aquest temps, per saber buscar sempre la part positiva i saber trobar les paraules i els consells adequats en cada moment. I, per altra banda, agrair-li totes les seves aportacions i orientacions que sens dubte han contribuït a millorar substancialment el contingut d'aquesta tesi.

A l'Institut d'Estadística de Catalunya (IDESCAT) per subministrar-me la base de dades que ha possibilitat el desenvolupament del treball empíric d'aquesta tesi doctoral. Al Dr. Josep M^a Raya i al Dr. Germà Coenders per la seva ajuda amb els models econòmètrics que se'm resistien. També a la Dra. M^a Angels Gil per introduir-me en l'apassionant món de l'administració de les empreses.

Als meus companys i amics de l'EUM, en especial a l'Enric Camón, un gran amic que sempre m'ha animat a tirar endavant i ha cregut amb mi; a la meva amiga Montse Bas que en tot moment estava allí quan defallia; per a ella un record molt especial ara que ja no està entre nosaltres, encara que sempre la portaré al meu cor.

A la Maria Gundín que em va ajudar a adonar-me de les meves prioritats i a prendre decisions que van ser cabdals per poder finalitzar aquest projecte. A la meva amiga Tere Borquez per tenir sempre “un parell d'orelles” disponibles. A les meves amigues Dolors Plana i Sole Moya, companyes de camí des dels nostres inicis en el món universitari, les quals han estat sempre al meu costat, encara que les nostres vides hagin seguit camins diferents. I a la Pilar Udina per il·luminar el meu esperit.

Als meus pares i la meva família i als amics per ajudar-me a desconnectar quan ho necessitava

I, sobretot gràcies al Manel per escoltar-me i per la seva comprensió i tendresa durant tot aquest temps; i a les meves filles, la Laia i la Marina, per esperar-me i entendre'm.

INDICE GENERAL

PRESENTACIÓN	17
• <i>Interés de la investigación</i>	17
• <i>Objetivos de la investigación, metodología y resumen de contenidos</i>	20
• <i>Motivaciones para el estudio</i>	30
PARTE I: LA RESPONSABILIDAD SOCIAL DE LA EMPRESA Y LA GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS	33
Capítulo 1. La responsabilidad social empresarial	37
1.1. Introducción	37
1.2. La relación entre empresa y sociedad como configuradora de la Responsabilidad Social de la Empresa	38
1.3. Concepto de Responsabilidad Social de la Empresa	46
1.4. Dimensiones de la Responsabilidad Social de la Empresa	56
1.5. El porqué de la Responsabilidad Social de la Empresa	58
1.6. Conclusiones	62
Capítulo 2. La gestión de recursos humanos y la dimensión laboral de la RSE	65
2.1. Introducción	65
2.2. Concepto y objetivos de la gestión de los recursos humanos en la empresa	67
2.3. Áreas de investigación en la gestión de recursos humanos	70
2.4. La gestión de Recursos Humanos desde la perspectiva de la Responsabilidad Social de la Empresa	78
2.4.1. Concepto de gestión laboral socialmente responsable	79
2.4.2. Ámbitos de actuación de la gestión laboral socialmente responsable	81
2.4.2.1. Fomento de la calidad del empleo	85
2.4.2.2. Adaptación y gestión del cambio	95
2.4.2.3. Acción social con empleados	97
2.4.2.4. Reconocimiento y promoción de derechos humanos y sociolaborales básicos	97
2.5. La gestión laboral socialmente responsable y los resultados sobre los empleados	99
2.5.1. La relación entre la gestión de los RRHH y el	

<i>performance</i> organizacional	101
2.5.2. El modelo integrador del impacto de la gestión de RRHH socialmente responsable sobre los empleados	104
2.6. Conclusiones	107

PARTE II: ANÁLISIS EMPÍRICO: LAS PRÁCTICAS LABORALES SOCIALMENTE RESPONSABLES. UN ESTUDIO EN CATALUNYA

Capítulo 3 La aplicación de prácticas laborales socialmente responsables en Catalunya. Un análisis desde la Encuesta de Calidad de Vida en el Trabajo

3.1. Introducción	115
3.2. El contexto	116
3.2.1. Diferentes modelos institucionales de aplicación de la RSE	117
3.2.2. Despliegue de la RSE en España y Catalunya	120
3.2.2.1. Iniciativas públicas en RSE	121
3.2.2.2. La aplicación de medidas de RSE en la gestión de RRHH: estado de las prácticas de gestión laboral socialmente responsables	126
3.3. Análisis empírico: La aplicación de prácticas laborales socialmente responsables en Catalunya y sus determinantes	137
3.3.1. Análisis del mercado laboral en Catalunya	137
3.3.2. Características de la Encuesta de Calidad de Vida en el Trabajo	140
3.3.2.1. Ámbito de investigación y diseño de la muestra	141
3.3.2.2. Contenido de la encuesta	143
3.3.3. Análisis descriptivo de la base de datos	145
3.3.3.1. Prácticas responsables en retribución	147
3.3.3.2. Prácticas responsables en contratación	159
3.3.3.3. Prácticas responsables en formación	164
3.3.3.4. Prácticas responsables en información y comunicación interna	169
3.3.3.5. Prácticas responsables en salud y seguridad laboral	172
3.3.3.6. Prácticas responsables en igualdad de oportunidades y no discriminación	175
3.3.3.7. Prácticas responsables relacionadas con la jornada laboral y la conciliación de la vida laboral y personal	178
3.3.3.8. Principales conclusiones	184
3.3.4. La aplicación de prácticas laborales responsables: análisis cluster y de correspondencias múltiple	187

3.3.5. Determinantes de la aplicación de prácticas laborales socialmente responsables	198
3.3.5.1. Estimación econométrica	201
3.3.5.2. Análisis exploratorio de los datos	203
3.4. Discusión y conclusiones	211
Capítulo 4. Impacto de la gestión laboral socialmente responsable sobre la confianza en la dirección, el estrés laboral y la intención de dejar el trabajo	219
4.1. Introducción	219
4.2. El modelo empírico y las hipótesis a contrastar	223
4.2.1. La confianza en la dirección	225
4.2.2. El estrés laboral	228
4.2.3. La intención de dejar el trabajo	231
4.3. Descripción de variables	234
4.4. Los modelos econométricos	246
4.4.1. El modelo logit ordinal	246
4.4.2. El modelo logit binomial	248
4.5. Respuesta de los empleados a la gestión laboral socialmente responsable: análisis de resultados	251
4.5.1. Análisis de correlaciones	251
4.5.2. Estimación de los modelos econométricos	256
4.6. Discusión y conclusiones	272
Capítulo 5. Impacto de la gestión laboral socialmente responsable sobre la satisfacción laboral	277
5.1. Introducción	277
5.2. La satisfacción laboral como variable explicativa de la calidad del empleo. Implicaciones para la dimensión laboral de la RSE	278
5.2.1. La satisfacción laboral extrínseca e intrínseca	281
5.3. El modelo empírico y las hipótesis a contrastar	283
5.4. Descripción de variables	287
5.4.1. Distribución de la satisfacción laboral global	288
5.4.2. Distribución de la satisfacción con diferentes facetas del empleo	289
5.5. Análisis de correlaciones para la satisfacción laboral global y la satisfacción con diferentes facetas del empleo	294
5.6. Impacto de la gestión laboral socialmente responsable sobre la satisfacción laboral: especificación econométrica y análisis de resultados	295

5.6.1. Estimación de los modelos econométricos	298
5.6.2. Análisis de resultados	302
5.7. Discusión y conclusiones	311
<i>Contribuciones de la investigación</i>	317
<i>Futuras Líneas de Investigación</i>	327
<i>Referencias bibliográficas</i>	329

ÍNDICE DE CUADROS

Capítulo 1

Cuadro 1.1. Principales iniciativas internacionales y nacionales que impulsan principios y definiciones de RSE	49
Cuadro 1.2. Dimensiones de la RSE según el Libro Verde de la CE	58

Capítulo 2

Cuadro 2.1. Categorías de prácticas de gestión de Recursos Humanos	80
Cuadro 2.2. Convenios laborales de la OIT	83
Cuadro 2.3. Ámbitos de RSE en RRHH	84
Cuadro 2.4. Ámbitos de actuación para una gestión laboral socialmente Responsable	85
Cuadro 2.5. Actuaciones de RSE en el ámbito de la retribución	87
Cuadro 2.6. Actuaciones de RSE en el ámbito de la contratación	88
Cuadro 2.7. Actuaciones de RSE en el ámbito de la promoción	89
Cuadro 2.8. Actuaciones de RSE en el ámbito de la formación	90
Cuadro 2.9. Actuaciones de RSE en el ámbito de la información y comunicación	91
Cuadro 2.10. Actuaciones de RSE en el ámbito de la participación	91
Cuadro 2.11. Actuaciones de RSE en el ámbito de la salud y seguridad laboral	92
Cuadro 2.12. Actuaciones de RSE en el ámbito de la igualdad de oportunidades y no discriminación	93
Cuadro 2.13. Actuaciones de RSE en la regulación de la jornada laboral	94
Cuadro 2.14. Actuaciones de RSE en el ámbito de la conciliación laboral-personal	95
Cuadro 2.15. Actuaciones de RSE en el ámbito de las reestructuraciones Empresariales	96

Cuadro 2.1.6. Actuaciones de RSE en el ámbito de la acción social con empleados	97
Cuadro 2.17. Actuaciones de RSE en el ámbito del reconocimiento y promoción de los derechos humanos y sociolaborales básicos	98
Cuadro 2.18. Tipos de gestión según la orientación hacia los empleados	100
 Capítulo 3	
Cuadro 3.1. Roles de las administraciones públicas para la promoción de la RSE	117
Cuadro 3.2. Aplicación de prácticas laborales de RSE en España. Grandes empresas	130
Cuadro 3.3. Ocupación por sectores económicos en Catalunya. 2000-2006	139
Cuadro 3.4. Distribución del nivel de ingresos de los asalariados por tipo de jornada	148
Cuadro 3.5. Distribución del nivel de ingresos de los asalariados a tiempo completo por cargo ocupado	150
Cuadro 3.6. Distribución del nivel de ingresos de los asalariados por tamaño de la empresa	151
Cuadro 3.7. Distribución del nivel de ingresos de los asalariados por sector de actividad	152
Cuadro 3.8. Distribución del nivel de ingresos de los asalariados por género	153
Cuadro 3.9. Distribución del nivel de ingresos de los asalariados por lugar de nacimiento	154
Cuadro 3.10. Distribución de la participación en beneficios de los asalariados por cargo ocupado	155
Cuadro 3.11. Distribución del tipo de remuneración de los asalariados por cargo ocupado	156
Cuadro 3.12. Distribución del N° de ayudas sociales por tamaño de la empresa	157
Cuadro 3.13. Distribución del N° de ayudas sociales por sector de actividad	158
Cuadro 3.14. Distribución del tipo de ayudas sociales percibidas	159

Cuadro 3.15. Distribución de tipo de contrato por género	160
Cuadro 3.16. Distribución del tipo de contrato por lugar de nacimiento	161
Cuadro 3.17. Distribución del tipo de contrato por edad	161
Cuadro 3.18. Distribución del tipo de contrato por cargo ocupado	162
Cuadro 3.19. Distribución del tipo de contrato por tamaño de la empresa	163
Cuadro 3.20. Distribución del tipo de contrato por sector de actividad	163
Cuadro 3.21. Distribución de la formación por tamaño de la empresa	165
Cuadro 3.22. Distribución de la formación por sector de actividad	165
Cuadro 3.23. Distribución de la formación por lugar de nacimiento	166
Cuadro 3.24. Participación en formación	166
Cuadro 3.25. Media de horas de formación al año	167
Cuadro 3.26. Distribución de la participación en formación por cargo ocupado	168
Cuadro 3.27. Distribución de la participación en formación por nivel educativo	168
Cuadro 3.28. Utilidad de la formación en relación al trabajo realizado	169
Cuadro 3.29. Evaluación media de información sobre la empresa	170
Cuadro 3.30. Evaluación media de información sobre la empresa por cargo	170
Cuadro 3.31. Distribución del trabajo en equipo por lugar de nacimiento	171
Cuadro 3.32. Distribución del trabajo en equipo por sector de actividad	172
Cuadro 3.33. Evaluación media de la salud y seguridad laboral	173
Cuadro 3.34. Evaluación media de condiciones ambientales y de seguridad según tamaño de la empresa	174
Cuadro 3.35. Evaluación media de condiciones ambientales y de seguridad según sector de actividad	174
Cuadro 3.36. Evaluación media del acoso psicológico y acoso sexual	175
Cuadro 3.37. Evaluación del nivel de discriminación	176
Cuadro 3.38. Evaluación del nivel de discriminación en función del lugar de nacimiento	176
Cuadro 3.39. Evaluación del nivel de discriminación en función del género	177
Cuadro 3.40. Perjuicio de la maternidad para mujeres y hombres	177
Cuadro 3.41. Media de horas semanales realizadas por asalariados a tiempo completo	179

Cuadro 3.42. Media de horas semanales en función del sector	179
Cuadro 3.43. Media de horas semanales en función del sector de actividad	179
Cuadro 3.44. Media de horas semanales en función del cargo	180
Cuadro 3.45. Media de horas semanales en función del tamaño de la empresa	180
Cuadro 3.46. Media de horas trabajadas según la valoración de la frecuencia con que se prolonga la jornada laboral	181
Cuadro 3.47. Distribución de la frecuencia con que se prolonga la jornada laboral en función del cargo ocupado	182
Cuadro 3.48. Dificultad para pedir permisos varios para atender asuntos familiares por género	183
Cuadro 3.49. Dificultad para pedir permisos varios para atender asuntos familiares por sector de actividad	183
Cuadro 3.50. Variables categóricas de RSE en RRHH sobre las que se aplica el ACM	188
Cuadro 3.51. Valores propios originales y corregidos	189
Cuadro 3.52. Contribuciones absolutas y coordenadas de las categorías sobre la dimensión 1 del ACM	189
Cuadro 3.53. Variables cuantitativas de RSE en RRHH	191
Cuadro 3.54. Porcentaje de varianza explicada según el nº de clusters Método de Ward	192
Cuadro 3.55. Tamaño de los grupos y composición con 4 grupos	193
Cuadro 3.56. Tamaño de los grupos y composición con 3 grupos	193
Cuadro 3.57. Valor medio de las variables de clusterización con 4 grupos	194
Cuadro 3.58. Valor medio de las variables de clusterización con 3 grupos	195
Cuadro 3.59. % varianza explicada final con el método K-medias	196
Cuadro 3.60. Distribución de las variables predictoras de los grupos	204
Cuadro 3.61. Asociación de variables	206
Cuadro 3.62. Distribución de las variables finales predictoras de los grupos	207
Cuadro 3.63. Estimación logit multinomial del grupo 2	209
Cuadro 3.64. Estimación logit multinomial del grupo 3	210

Capítulo 4

Cuadro 4.1. Distribución de la "Intención de dejar el trabajo	235
Cuadro 4.2. Distribución del "Grado de confianza en los superiores	235
Cuadro 4.3. Distribución del "Nivel de estrés laboral	235
Cuadro 4.4. Características de la empresa y de los empleados	237
Cuadro 4.5. Variables explicativas de las prácticas laborales socialmente responsables	244
Cuadro 4.6. Matriz de correlación entre variables de control	252
Cuadro 4.7. Matriz de correlación entre variables de RSE en la gestión de RRHH	253
Cuadro 4.8. Matriz de correlación entre variables de control y variables de RSE en la gestión de RRHH	254
Cuadro 4.9. Matriz de correlaciones. Variables dependientes-VARIABLES de RSE en la gestión de RRHH	255
Cuadro 4.10. Estimación logit ordenado de la confianza en los superiores y del nivel de estrés laboral	259
Cuadro 4.11. Estimación logit binomial de la intención de dejar el trabajo	263

Capítulo 5

Cuadro 5.1. Distribución de la satisfacción laboral global	288
Cuadro 5.2. Análisis factorial de componentes principales para la satisfacción laboral con diferentes facetas del empleo	290
Cuadro 5.3. Variables de satisfacción laboral con diferentes facetas del empleo	293
Cuadro 5.4. Correlación entre la satisfacción laboral global y la satisfacción con diferentes facetas	295
Cuadro 5.5. Correlaciones satisfacción laboral - RSE en la gestión de RRHH	297
Cuadro 5.6. Estimación por regresión lineal para la satisfacción laboral	299

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Capítulo 1

Gráfico 1.1. Enfoques de la RSE	46
--	----

Capítulo 2

Gráfico 2.1. Modelo global de gestión de RRHH	102
--	-----

Gráfico 2.2. El proceso de Actuación Social Empresarial en la gestión de RRHH	105
--	-----

Gráfico 2.3. Modelo integrador del impacto de la gestión de RRHH socialmente responsable sobre los empleados	106
---	-----

Capítulo 4

Gráfico 4.1. El proceso de Actuación Social Empresarial en la gestión de RRHH	220
--	-----

Gráfico 4.2. Modelo global de Gestión de RRHH	221
--	-----

Gráfico 4.3 Modelo integrador del impacto de la gestión de RRHH socialmente responsable sobre los empleados	224
--	-----

Capítulo 5

Gráfico 5.1 Modelo integrador del impacto de la gestión de RRHH socialmente responsable sobre los empleados	284
--	-----

PRESENTACIÓN

Interés de la investigación

La integración de la perspectiva social en la gestión y las operaciones de la empresa da lugar a lo que se conoce como Responsabilidad Social de la Empresa (RSE). El compromiso de la empresa con la sociedad es objeto de investigación y discusión desde hace décadas siendo una área de investigación en auge (De Bakker, *et al.*, 2005; Griffin, 2000; Lee, 2008; Lindgreen y Swaen, 2010; Lockket *et al.*, 2006; Reyes, 2008).

La RSE es objeto de estudio desde múltiples disciplinas tales como la gestión de empresas, la economía, el derecho, la ética, la filosofía, las ciencias políticas, la psicología y la sociología (Lockket, *et al.*, 2006). En el ámbito de la gestión empresarial, actualmente la investigación sobre RSE se está orientando desde la conceptualización de la misma RSE, hacia las cuestiones más aplicadas relativas a la respuesta por parte de las empresas y los resultados que se obtienen de la responsividad empresarial (Lee, 2008; Lindgreen y Swaen, 2010).

Por lo que hace referencia a la aplicación de la RSE, uno de los ámbitos de actuación empresarial menos estudiados hasta el momento es el que hace referencia a la dimensión interna de la RSE para con los empleados (Turker, 2009), los cuales, por otra parte, constituyen uno de los principales *stakeholders* o grupos de interés de la empresa y además intervienen directamente en la actividad empresarial y en sus resultados. La dimensión interna de la RSE se refiere, entre otras, al conjunto de actividades responsables que realiza la empresa de puertas hacia adentro hacia sus

empleados, tales como el fomento del aprendizaje permanente, el desarrollo personal en el trabajo, la mejora de la información en la empresa, el equilibrio entre trabajo, familia y ocio, la salud y seguridad laboral, etc. (COM (2001) 366 final). En este sentido, la forma en que la empresa adopte estas actividades hacia sus empleados afecta directamente la forma en que ésta lleva a cabo la gestión de Recursos Humanos (RRHH).

Por lo que respecta a los resultados que se obtienen de la responsividad empresarial, cada vez está tomando más preponderancia el análisis del *Business Case* de la RSE (Vogel, 2005; Weber, 2008; Carroll y Shabana, 2010) con el fin de identificar efectos positivos y negativos de la RSE en el *performance* empresarial, entendido éste en sentido amplio y no sólo en términos financieros. Una de las argumentaciones del *Business Case* de la RSE es que la aplicación de principios de RSE en la gestión empresarial dará lugar a una mejora de la calidad de las relaciones de la empresa con sus *stakeholders* y un bienestar social que afectará positivamente al *performance* empresarial. No obstante, como señalan Carroll y Shabana (2010) esta interrelación depende de variables mediadoras y contingenciales que pueden hacer que no siempre el impacto de la RSE sea positivo en términos económico-financieros y ponen de relieve que, en todo caso, sólo las organizaciones que tengan soporte de sus *stakeholders* podrán conseguir un efecto positivo de la RSE. Si se centra el análisis en el ámbito de la RSE hacia los empleados cabe preguntarse en qué medida la aplicación de la RSE -en concreto en la gestión de los RRHH- puede contribuir a una mejora de la calidad de las relaciones de la empresa con sus empleados con el fin de conseguir mejores resultados, tanto para la empresa como para los propios empleados.

Desde el campo de investigación de la RSE existen relativamente pocos estudios que consideren el impacto de la RSE sobre los empleados. Rupp *et al.* (2006) ponen de manifiesto la importancia de considerar el efecto que puede ejercer la percepción de la RSE hacia los empleados sobre resultados como la satisfacción laboral, el compromiso organizacional, el comportamiento ciudadano o el desempeño laboral. Turker (2009) encuentra evidencias que la RSE en los empleados es un importante predictor del compromiso organizacional; Brammer *et al.* (2007) encuentran también impactos positivos del comportamiento organizacional socialmente responsable sobre el compromiso organizacional. Asimismo, los resultados de Valentine y Fleischman (2008) muestran que la percepción de RSE por parte de los empleados aumenta la satisfacción laboral.

Por su parte, la investigación en la gestión de RRHH se ha centrado principalmente en cómo orientar la gestión de RRHH para conseguir los mejores resultados empresariales, prestando menos atención a los resultados intermedios sobre los empleados (Peccei, 2004; Boselie, *et al.*, 2005). No obstante en los estudios que analizan estos resultados intermedios se constata el impacto de la gestión de RRHH sobre diferentes actitudes y comportamientos de los empleados, como la satisfacción laboral, el estrés laboral, la intención de dejar el trabajo, etc. (Appelbaum *et al.*, 2000; Edgar y Geare, 2005; Guest *et al.*, 2008; Harley *et al.*, 2007; Kalmi y Kauhanen, 2008; Macky y Boxall 2007, 2008).

En base a las consideraciones anteriores, se justifica la necesidad de incidir en el estudio del impacto de la gestión laboral sobre los empleados por dos motivos principales: por una parte, porque los comportamientos y actitudes de los empleados tienen un importante rol mediador en la relación entre la

gestión de RRHH y el *performance* empresarial (Appelbaum *et al.*, 2000; Guest, 1997; Guest, 2002, entre otros); el segundo motivo, más relacionado con la ética y la responsabilidad social, es que el análisis de aspectos que contribuyen al bienestar y calidad de vida en el trabajo de los empleados tiene además importancia por derecho propio por las propias implicaciones del trabajo en la vida de las personas (Guest, 2002; Peccei, 2004), lo cual enlaza con la necesidad de considerar la aplicación de prácticas laborales con criterios de RSE que contribuyan a una gestión laboral socialmente responsable de los RRHH. La consideración de la dimensión laboral de la RSE supone una aproximación a la gestión de RRHH que pone el acento en una gestión moral de los empleados y consecuentemente en cómo se aplican las diferentes prácticas laborales (Carroll, 1991), incorporando de manera explícita los intereses de los empleados, además de los de la empresa.

Así pues, el interés de esta investigación radica principalmente en su contribución al análisis de la dimensión interna de la RSE respecto de los empleados, así como su relación con la gestión de los recursos humanos de la empresa, a la vez que incide en el impacto sobre las actitudes y comportamientos de los empleados por la incorporación de la RSE a la gestión de RRHH.

Objetivos de la investigación, metodología y resumen de contenidos

La presente tesis doctoral tiene como objetivo general analizar el papel que juega la integración de criterios socialmente responsables en la gestión de RRHH de una organización, especialmente en cuanto a su impacto sobre los empleados. Este objetivo se concreta en los siguientes objetivos específicos:

1. Contribuir a la delimitación de una gestión de RRHH socialmente responsable.
2. Analizar los determinantes de la aplicación de prácticas laborales socialmente responsables en las empresas.
3. Analizar los efectos para los empleados de la aplicación de una gestión de RRHH socialmente responsable, en términos de confianza en la dirección, estrés laboral, intención de dejar el empleo y satisfacción laboral.
4. Conocer en qué medida se están aplicando diferentes prácticas laborales socialmente responsables en Catalunya.

Para la consecución de estos objetivos, el trabajo se divide en dos partes. La primera parte consta de dos capítulos y delimita el marco teórico-conceptual en el que se fundamentan los estudios empíricos posteriores. La segunda parte contiene tres capítulos en los cuales se desarrollan diferentes estudios empíricos sobre la aplicación de prácticas laborales socialmente responsables y su impacto en los empleados.

Dentro de la primera parte, en el Capítulo 1 se realiza una revisión de las principales aportaciones teóricas dentro del ámbito de la RSE. El modelo de *Actuación Social Empresarial-CSP*¹ elaborado por Carroll en 1979 y desarrollado posteriormente por otros autores como Wartick y Cochran (1985) y Wood (1991) se ha convertido en uno de los más importantes para delimitar el marco teórico para la RSE y constituye el eje sobre el que se desarrolla este trabajo de investigación. Según este modelo, la actuación social de una empresa se desarrolla en tres fases. En primer lugar, la

¹ CSP es como se conoce en el ámbito anglosajón, atendiendo al acrónimo de *Corporate Social Performance*.

empresa adopta unos principios de responsabilidad social, es decir, unos principios de conducta empresarial que sean congruentes con las normas, los valores y las expectativas sociales prevalentes. Una vez adoptados, la empresa entraría en la etapa de responsividad social, es decir, en el proceso organizativo de toma de decisiones por medio de las cuales se anticipan, responden y gestionan las diferentes políticas y prácticas organizativas, y por tanto supone trasladar la responsabilidad social a la acción. Por último, se obtienen unos resultados sociales o resultados observables derivados de la actuación social de la empresa.

El proceso de Actuación Social Empresarial refleja la aplicación de la RSE en la gestión empresarial y en las diferentes áreas y departamentos de la empresa. En el ámbito específico de la relación de la empresa con su “*stakeholder* empleado” se define la dimensión laboral de la RSE, la cual está conformada por el conjunto de actividades responsables que realiza la empresa hacia los empleados y, las cuales afectan por tanto directamente la forma en que en ésta se lleva a cabo la gestión de RRHH.

El análisis de la dimensión laboral de la RSE y su relación con la gestión de RRHH constituye el objeto de estudio del Capítulo 2, delimitando lo que se puede denominar una gestión laboral responsable de los RRHH. En primer lugar se concreta la acción social responsable en el ámbito de la gestión de RRHH en forma de actuaciones o prácticas específicas, lo cual contribuye a reducir la falta de claridad todavía existente para los directivos, a la hora de implementar la RSE (Lindgreen y Swaen, 2010; Porter y Kramer 2006). El capítulo concluye con un análisis del impacto de la RSE en la gestión de RRHH sobre los empleados.

De la revisión efectuada sobre la investigación en la gestión de RRHH se concluye que existen diferentes dimensiones y estadios de resultados que se derivan de la gestión de RRHH: los resultados que inciden directamente sobre los empleados y, por otra parte, los resultados operacionales y económico-financieros que reflejan las repercusiones para la empresa de la gestión laboral (Boselie *et al.*, 2005; Guest, 1997; Paaue y Richardson (1997). Los resultados sobre los empleados se sitúan en el estadio central del proceso de gestión de RRHH y se concretan en toda una serie de respuestas por parte de los mismos tales como satisfacción laboral, confianza en la dirección, estrés laboral, etc. Desde la óptica de las teorías estratégicas de la gestión de RRHH, la investigación se ha basado mayoritariamente en el estudio del impacto de la gestión de RRHH sobre resultados operacionales y económico-financieros (Arthur, 1994; Becker y Huselid, 1998; Kochan y Osterman, 1994; Huselid, 1995; Combs *et al.*, 2006). Estas teorías estratégicas consideran que un ajuste estratégico de la gestión de RRHH redundará en mejores resultados (*performance*) para la empresa, aunque no especifican el proceso por el cual se produce este vínculo. Simplemente entienden que la gestión de RRHH es una parte de la explicación de los mejores resultados empresariales, los cuales se consiguen alineando diferentes subsistemas -entre ellos el de RRHH- con la estrategia competitiva de la empresa (Guest, 1997). De este modo, los indicadores económico-financieros, y no los posibles resultados intermedios sobre los empleados, son el principal instrumento para el análisis de resultados, enfatizando así una perspectiva basada en los intereses de los accionistas. Por su parte, el punto de partida de los enfoques universalista y configuracional de los RRHH estudian prácticas que incidan de forma adecuada sobre los empleados, buscando principalmente su implicación y compromiso en la medida que ello inflencie de forma positiva los

resultados de la empresa (por ejemplo, Appelbaum *et al.*, 2000; Guest y Peceei, 2001) .

Una gestión laboral socialmente responsable de los RRHH supone una aproximación a la gestión de RRHH que pone el acento en una gestión moral de los empleados y consecuentemente en cómo se aplican las diferentes prácticas laborales (Carroll, 1991), incorporando de manera explícita los intereses de los empleados, además de los de la empresa. Así pues, los resultados de una gestión laboral responsable sobre el empleado tienen importancia como un fin en sí mismo, además de como un medio para alcanzar los objetivos empresariales.

Con el fin de delimitar y entender el proceso de incorporación en la empresa de la RSE a la gestión de RRHH, el Capítulo 2 concluye con la formulación de un modelo integrador del impacto de la gestión de RRHH socialmente responsable sobre los empleados integrando las perspectivas teóricas provenientes por una parte del ámbito de la gestión de RRHH y por otra del ámbito de la RSE. Tomando como referencia el proceso de responsividad social y resultados sociales contemplados en el modelo de Actuación Social Empresarial descrito anteriormente y aplicándolo a la gestión de RRHH se puede concluir que el proceso de responsividad en la gestión de RRHH supondrá la aplicación de prácticas laborales socialmente responsables (tales como una retribución justa, el fomento de la contratación estable, etc.) que a su vez redundarán en toda una serie de resultados sociales sobre los empleados (en términos de satisfacción laboral, estrés laboral, etc).

En la segunda parte de esta tesis doctoral se llevan a cabo diferentes estudios empíricos con el fin de estudiar los determinantes de la adopción de

prácticas de RSE en la gestión de RRHH, así como su impacto en los resultados sobre los empleados. Dadas las características del tipo de análisis que se realiza en estos estudios, se considera conveniente la utilización de una fuente de información primaria que permita obtener datos a nivel de los empleados de las empresas y que, a su vez, contenga toda la información requerida para la investigación. Por ello se decide utilizar, en línea con otros estudios similares (tales como Harley, 2002; Kalmi y Kauhanen, 2008; Peccei, 2004; Ramsay *et al.*, 2000, entre otros), la información de una encuesta nacional sobre condiciones laborales que, en este caso se trata de la Encuesta de Calidad de Vida en el Trabajo (ECVT) que elabora el Ministerio de Trabajo e Inmigración de España.

La ECVT se elabora para todas y cada una de las comunidades autónomas de España. En nuestra investigación se utilizan los datos para Catalunya del año 2007, los cuales están ampliados respecto a la muestra inicial a raíz de una colaboración del Ministerio de Trabajo e Inmigración con el Departamento de Trabajo de la Generalitat de Catalunya y el Instituto de Estadística de Catalunya (IDESCAT) con el objetivo de obtener información más desagregada de las variables analizadas.

Una encuesta de este tipo se considera adecuada para el tipo de estudio que se quiere realizar por tres motivos principales:

- proporciona datos a nivel de empleado y por lo tanto se pueden valorar las prácticas laborales adoptadas analizando la información que proporcionan los propios empleados al respecto de las mismas. Esta perspectiva a nivel de empleado se justifica porque además de ser los trabajadores agentes directamente implicados en los resultados de la gestión empresarial y directamente afectados por ésta (la cual cosa ya

justifica por sí misma la importancia de conocer su percepción y valoración) también se ha demostrado que en el proceso de implementación de la gestión laboral puede haber un desfase entre las medidas que adopte la dirección y su intención o finalidad, y el resultado conseguido con esta gestión (Wright y Nishii, 2004). Este desfase es el resultado de que la percepción que tiene el trabajador de la medida adoptada, puede diferir, en muchos casos, de la que tiene la dirección.

- En segundo lugar, dado que la muestra es representativa de los empleados de Catalunya y el ratio de respuesta es alto permite establecer una panorámica bastante amplia de la aplicación de las prácticas laborales en este territorio.
- Por último, el hecho de que se disponga de una amplia muestra conlleva que los resultados obtenidos sean más generalizables. Además Catalunya es la CCAA de España con mayor número de empleados.

Con la información de la ECVT, en el Capítulo 3 se analiza la aplicación de prácticas laborales socialmente responsables en Catalunya. Inicialmente se realiza un análisis cluster con el objetivo de caracterizar la aplicación de las prácticas de RSE en la gestión de RRHH. Con este análisis se pretende obtener grupos homogéneos de trabajadores en cuanto a las prácticas laborales socialmente responsables aplicadas. Posteriormente mediante un análisis logit multinomial se procede al análisis de los determinantes de la aplicación de prácticas laborales responsables en base a los grupos obtenidos, de manera que se estima la probabilidad de que un empleado, dadas sus características personales y laborales y las características de la empresa en que trabaja, pertenezca a un cluster u otro.

Finalmente, en los Capítulos 4 y 5 se analiza el impacto de la gestión de RRHH socialmente responsable en diferentes resultados sobre los empleados. En un análisis centrado en la perspectiva del empleado, se pretende analizar si una gestión laboral socialmente responsable por parte de la empresa puede contribuir a mejorar los resultados sociales sobre los empleados. En concreto se estudia la confianza de los empleados en la dirección, el estrés laboral, la intención de dejar el trabajo (aspectos analizados en el Capítulo 4) y la satisfacción laboral -tanto la satisfacción laboral global como la satisfacción con diferentes facetas del empleo- analizadas en el Capítulo 5. Para dichos análisis se emplean modelos econométricos de regresión múltiple, logit ordenado y logit binomial.

La elección de los cuatro ámbitos específicos de resultados sobre los empleados responde a las siguientes razones:

La confianza de los trabajadores en la dirección es un indicador importante porque sirve para medir la calidad de las relaciones interpersonales a nivel jerárquico dentro las organizaciones. El hecho que diferentes personas a diferentes niveles tengan que trabajar conjuntamente en una empresa supone, inevitablemente, una interdependencia entre ellas con el fin de conseguir los objetivos organizacionales así como los propios objetivos personales (Mayer y Gavin, 2005).

Asimismo, el estrés laboral es una condición mental y física negativa que afecta la eficacia y la salud de los trabajadores así como la calidad de vida laboral (Savery y Luks, 2001) y el aumento de este fenómeno está suponiendo nocivas y costosas consecuencias para las empresas y sus trabajadores, lo que justifica la necesidad de estudiar estrategias que ayuden a reducir los estresores dentro de las organizaciones.

Por otra parte, el capital humano dentro las organizaciones está teniendo una importancia estratégica creciente que está obligando cada vez más a las empresas a establecer prácticas de gestión de RRHH para desarrollar y retener este activo. En este contexto, la adopción de prácticas laborales responsables puede jugar un importante papel (Weber, 2008), contribuyendo a prevenir la rotación laboral voluntaria o intención de dejar el trabajo por parte de los empleados.

Por último, la satisfacción laboral se considera uno de los principales indicadores de la calidad del empleo (COM (2001) 313 final). Ahora bien, cuando se habla de satisfacción, es necesario distinguir entre la satisfacción en general que manifiesta un trabajador respecto a su trabajo y la satisfacción que experimenta respecto a las diferentes facetas del mismo, como por ejemplo el sueldo, el horario o la seguridad laboral (Rose, 2003). De esta forma puede que no todas las facetas tengan la misma importancia para la calidad del empleo, ni tampoco todas las prácticas laborales de responsabilidad social es de esperar que afecten del mismo modo a los diferentes ámbitos de la satisfacción laboral. Así, por ejemplo, el nivel de ingresos puede ser un elemento determinante para la satisfacción con el salario, pero no afectar la satisfacción con otras facetas, como por ejemplo la satisfacción con la jornada laboral. Se trata por lo tanto de analizar qué prácticas concretas de RSE afectan más favorablemente a cada dimensión o faceta de la satisfacción con el trabajo, y en qué medida, otras pueden no tener ningún efecto positivo o hasta incluso puedan tener algún efecto negativo. El resumen de los objetivos y el contenido de la investigación se muestran en el Gráfico siguiente.

Objetivos, contenido y metodología de la investigación

	OBJETIVOS Y CONTENIDO	METODOLOGÍA	CAPÍTULO
PARTE I MARCO TEÓRICO-CONCEPTUAL	<p>RSE CON EMPLEADOS</p> <p>GESTIÓN DE RRHH SOCIALMENTE RESPONSABLE</p> <p>GESTIÓN DE RRHH</p>	<p>PROCESO DE ACTUACIÓN SOCIAL EMPRESARIAL</p> <p>Carroll (1979) Wartick y Cochran, (1985) Wood (1991)</p>	Capítulo 1 y
		<p>MODELO GLOBAL DE GESTIÓN DE RRHH</p> <p>Boselie <i>et al.</i> (2005) Guest (1997) Paaue y Richardson (1997)</p>	Capítulo 2
PARTE II ANÁLISIS EMPÍRICO	<p>DETERMINANTES DE LA APLICACIÓN DE PRÁCTICAS LABORALES SOCIALMENTE RESPONSABLES</p> <p>↓</p> <p>PRÁCTICAS LABORALES SOCIALMENTE RESPONSABLES QUE SE APLICAN</p> <p>↓</p> <p>EFFECTO DE LAS PRÁCTICAS LABORALES SOCIALMENTE RESPONSABLES SOBRE LOS EMPLEADOS</p> <p>Confianza en la dirección</p> <p>Estrés laboral</p> <p>Intención de dejar el empleo</p> <p>Satisfacción laboral</p>	LOGIT MULTINOMIAL	Capítulo 3
		ANÁLISIS CLUSTER	
		LOGIT ORDENADO	Capítulo 4 y Capítulo 5
LOGIT BINOMIAL			
	REGRESIÓN LINEAL		

Motivaciones para el estudio

Las razones para la elección de esta línea de trabajo en el ámbito de la RSE y no otra radica en cuatro motivaciones principales:

- Contribuir al análisis de uno de los ámbitos menos estudiados hasta el momento dentro de la RSE y la gestión empresarial que es el que tiene que ver con la responsabilidad social interna hacia los empleados (Lozano y Camps, 2008).
- Poner de relieve el papel central de los empleados como uno de los principales *stakeholders* de las empresas (sin menoscabar por ello al resto de grupos de interés), ya que, mientras una gran mayoría de organizaciones se autodefinen como socialmente responsables y reconocen que las personas son su principal activo, seguimos recibiendo persistentemente noticias sobre precariedad laboral, discriminaciones en el seno de la empresa, salarios no competitivos, accidentes de trabajo, despidos masivos, estrés laboral, etc. Es por este motivo, como pone de manifiesto González (2005), que desde las empresas y sus respectivos departamentos o responsables de RRHH se requiere pasar “de las buenas palabras a los hechos y del mero discurso políticamente correcto a otro con contenido y continente”.
- Dado el papel central del trabajo en la vida de las personas, la investigación pretende incidir en el análisis del impacto de la gestión laboral sobre los empleados contribuyendo así al enfoque de la gestión de RRHH desde la perspectiva de un modelo de sostenibilidad empresarial, lo que implica que la gestión de personas en las empresas,

más allá de la consecución de beneficios, se entienda como una forma de contribuir al desarrollo y satisfacción de las necesidades de su equipo humano como un valor central que garantice el éxito futuro de la organización (Lavado, 2008).

- Finalmente, se analiza el caso de Catalunya por ser una de las comunidades autónomas que aporta una mayor contribución a la ocupación del estado español. Además, aunque el mercado laboral catalán ha sido estudiado desde diferentes perspectivas, no se conoce ningún estudio similar al que se realiza en esta investigación desde la óptica de la RSE en la gestión de RRHH.

**PARTE I: LA RESPONSABILIDAD SOCIAL DE LA
EMPRESA Y LA GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS**

CAPÍTULO 1: LA RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL

1.1. Introducción

A partir de los años 50 del siglo XX se empieza a desarrollar de forma más activa el estudio de la Responsabilidad Social de la Empresa² y sus implicaciones, generando un interés creciente en los debates académicos, económicos, sociales y políticos. Entre las principales cuestiones que surgen destacan las siguientes:

- ¿Cuáles son las responsabilidades de una empresa?
- Si la empresa ha de ser socialmente responsable, ¿qué se engloba dentro del término social o sociedad?
- A tenor de la pregunta anterior, surge también la cuestión de ¿ante quien es responsable la empresa?
- ¿Dónde empieza y dónde acaba la responsabilidad social de la empresa?
- ¿Por qué las empresas han de responder ante la sociedad?

En este capítulo se delimita el marco conceptual de la RSE con el fin de buscar la respuesta a las cuestiones anteriores. Dicho marco ha de servir de base para el estudio central de esta tesis doctoral que es el análisis de los efectos sobre los empleados de la adopción de una perspectiva de responsabilidad social en la gestión de RRHH.

Antes de abordar el análisis de la RSE en la gestión de RRHH es necesario ahondar en el concepto y alcance de la RSE. Para ello el segundo epígrafe

² Posteriormente se analiza con más detalle el debate entorno a este concepto y su contenido.

de este capítulo analiza de que modo la evolución en la forma de entender la relación entre empresa y sociedad ha contribuido a su desarrollo, destacando asimismo las principales contribuciones teóricas que configuran la visión integradora de la RSE. Posteriormente se dedica un apartado a revisar diferentes aportaciones, tanto desde el ámbito académico como institucional, que han contribuido a la delimitación del concepto de RSE.

Con el fin de concretar actuaciones específicas en el ámbito de la RSE es necesario previamente revisar cuáles son sus principales dimensiones, lo que se realiza en el cuarto apartado. Este apartado es especialmente relevante para esta tesis doctoral puesto que reconoce la existencia de una dimensión interna de la RSE donde se sitúan las actividades responsables que realiza la empresa hacia sus empleados y, por lo tanto ello permite vincular la RSE a la gestión de RRHH.

Finalmente, se cierra el capítulo con una revisión de los principales argumentos que justifican la adopción de criterios de responsabilidad social en la gestión de la empresa.

1.2. La relación entre empresa y sociedad como configuradora de la Responsabilidad Social de la Empresa

La empresa es una unidad económica y social que afecta y es afectada por la sociedad. La forma de entender esta relación empresa-sociedad ha constituido el epicentro de lo que se denomina la Responsabilidad Social de la Empresa.

La incorporación de la vertiente social en el concepto de empresa, más allá de la vertiente económica, ha llevado el debate académico a una dualidad de posiciones entorno a cuál es la responsabilidad social que tienen que asumir las empresas. Por una parte, el enfoque económico clásico (Hayek, 1976; Levitt, 1970; Friedman, 1970) recoge las posiciones más neoliberales que consideran que la empresa no tiene ninguna responsabilidad social más allá de la consecución de beneficios para sus accionistas y propietarios que son los que, en definitiva, han aportado el capital y tienen el derecho a decidir sobre la marcha de la empresa para conseguir la maximización del beneficio. Por su parte, el enfoque socioeconómico (Carroll, 1979, 1994, 1999; Drucker, 1999; Wood, 1994) defiende que la empresa es una unidad económico-social que afecta y es afectada por la sociedad y, en este sentido, sus responsabilidades van más allá de las puramente económicas.

Ante esta dualidad sobre la forma de enfocar y entender la RSE y con el objetivo de situar el marco conceptual para el análisis de esta tesis doctoral, se dedica este apartado a hacer un repaso en la evolución de este constructo, con el fin de analizar como se ha producido esta inmersión de lo social en la concepción de la empresa.

Se puede afirmar que la evolución en la forma de entender la relación entre empresa y sociedad ha contribuido al desarrollo de la configuración de la RSE³. Haciendo un repaso histórico, Frederick *et al.* (1988) remontan la aparición de las bases de la RSE hasta los propios orígenes del capitalismo, puesto que desde el inicio de la economía como ciencia existe una conexión ineludible entre las presuposiciones morales y sociales y las actuaciones

³ Puede verse una extensiva revisión de la evolución histórica de la RSE en Carroll (1999) y en De Bakker *et al.* (2005).

económicas, en definitiva entre la vida económica y la vida social. Por otra parte, en los años 20 del siglo XX, en lo que se ha dado en llamar la época de la “filantropía empresarial”, se cuajan los dos principios que se consideran los inspiradores de lo que se conocerá posteriormente como responsabilidad social de la empresa: el principio de caridad (que instaba a las empresas a que dieran voluntariamente ayuda a los necesitados) y el principio de administración (por el que las empresas, además de generar beneficios para sus propietarios, eran también administradores de recursos sociales y, por tanto, habían de tener en cuenta las consecuencias de sus decisiones para todos los afectados (Lozano, 1999).

No obstante, la primera eclosión de la RSE se fija en los años 50 considerando a H.R. Bowen (1953) como el padre moderno de la RSE. Bowen en su libro “*Social Responsibilities of the Businessman*” la asocia básicamente a “una cuestión de responsabilidad personal en forma de obligaciones de los empresarios de seguir las políticas y tomar las decisiones que sean deseables en términos de los objetivos y valores de la sociedad”. Durante los años 50 y 60 van proliferando diferentes acepciones que ponen el acento en el concepto abstracto de RSE, sin conseguir llegar a un consenso sobre su definición⁴.

A partir del último tercio del siglo XX, el desarrollo de la dimensión externa de la empresa y el crecimiento del poder de las organizaciones en el entorno acrecientan la necesidad de incidir en la perspectiva social de la empresa. Así, en los años 70 se consolida definitivamente como campo de estudio la

⁴ En el apartado 1.3 se recogen algunas de las principales aportaciones al respecto del concepto de la RSE.

Business & Society (Empresa y Sociedad)⁵ cuyo eje central se basa en *la no reducción de la empresa a su función económica, la atención a todos los grupos incluidos en la actividad empresarial y la implicación de la empresa en la solución de problemas sociales*” (Lozano, 1999). Asimismo, ante los problemas para llegar a un acuerdo sobre el concepto de RSE, se reconduce el debate hacia cuáles son las responsabilidades sociales de la empresa trasladándose así el discurso hacia la gestión empresarial responsable. En este sentido, el Comité para el Desarrollo Económico de las Naciones Unidas establece en 1971 que los compromisos sociales de la empresa, por encima de sus responsabilidades económicas básicas, deben ser responsabilidades de prioridad social: conservación del medio ambiente, información al consumidor, protección de accidentes y correctas relaciones laborales; y por otra parte, responsabilidades de cambio social: urbanismo, desarrollo económico, cultural y artístico.

En este momento, el énfasis se traslada del concepto de RSE hacia la acción y la respuesta de las empresas (Responsividad Social de la empresa) y hacia los resultados de la actuación social. La integración de los principios junto con la acción y los resultados es lo que da lugar a lo que se define como *Actuación Social Empresarial-CSP* (Carroll, 1979; Wartick y Cochran, 1985; Wood, 1991).

Durante los años 80, la *Business Ethics* (Ética de los negocios), toma preponderancia como enfoque predominante de la RSE⁶ y el debate abre las puertas a la posibilidad de una reflexión ética sobre la empresa. A partir de

⁵ La *Business & Society* es institucionalizada por la *Academy of Management* americana en 1971 mediante la creación de la división *Social Issues in Management* (Carroll, 1994).

⁶ Carroll (1994) concluye que la Ética en los negocios es el tema predominante dentro del campo de la *Social Issues in Management* (tanto desde la vertiente de la investigación teórica como de la praxis).

este momento se generaliza la adopción de los códigos éticos y los códigos de buen gobierno emanados de las empresas con el fin de conseguir la confianza de la sociedad.

Especialmente a partir de los años 90 y hasta la actualidad, la preocupación y conciencia sociales crecen como consecuencia de toda una serie de hechos como la globalización económica, el aumento de los desequilibrios mundiales entre países pobres y ricos, la degradación ambiental y el tamaño de las organizaciones, con el consiguiente poder económico en pocas manos; a nivel interno de las empresas también aumenta la insatisfacción laboral debido al tratamiento impersonal de las personas en la empresa, lo que genera mayores niveles de absentismo e insatisfacción del trabajador en la empresa, todo ello unido a una pérdida de confianza en las instituciones para la solución de problemas sociales, lo que hace que empiecen a emerger de forma creciente las ONG's (Castillo, 2002). A raíz de estos acontecimientos, nuevos enfoques son vinculados al campo de la RSE, entre los cuales tienen especial relevancia la Teoría de los *stakeholders* o grupos de interés y el enfoque del Desarrollo Sostenible.

La Teoría de los *stakeholders*⁷ o grupos de interés (Freeman, 1984) se consolida en los años 90 como una de las visiones dominantes de la RSE. Según esta teoría las empresas están insertas en una red de interesados, interlocutores o grupos de interés⁸ afectados por su acción y que tienen poder para influir en su marcha, independientemente de sus vínculos contractuales con la misma. Freeman elabora un mapa en el que identifica

⁷ Se considera que el impulsor del término *stakeholder* es R. Edward Freeman quien en 1984 lo define como “cualquier grupo o individuo que pueda afectar al logro de los objetivos de la empresa o se pueda ver afectado por el mismo”.

⁸ A falta de consenso sobre una traducción precisa al castellano del término, se opta por mantener el término anglosajón “*stakeholder*”.

hasta once grupos de *stakeholders*: propietarios, empleados, clientes, competidores, proveedores, representantes de los consumidores, organizaciones de la comunidad local, medios de comunicación, ecologistas, grupos especiales de interés y gobiernos.

La empresa no se relaciona con la sociedad en abstracto sino que lo hace concretando relaciones específicas con sus diversos *stakeholders*. Por ello, una correcta gestión empresarial requiere de canales para que los intereses de todos estos grupos sean considerados en las decisiones de la empresa.

Para poder establecer la responsabilidad social de la empresa es necesario delimitar las relaciones sociales con los *stakeholders* que se generan a raíz de su funcionamiento. Estas relaciones dibujan la RSE en una sucesión de círculos concéntricos (Francés, 2004), donde existe un núcleo de *stakeholders* que deben tener prioridad para cualquier compañía: los *stakeholders* internos –empleados y accionistas– que conforman directamente la empresa y los intereses de los cuales son la razón de ser última de la empresa⁹. En un círculo externo, pero inmediato, se hallan los clientes y proveedores, las administraciones públicas y el entorno medioambiental y social cercano que conforman la red de relaciones de la empresa. Las empresas necesitan crear valor en este segundo círculo: valor para los consumidores, ofreciendo productos o servicios deseables y competitivos; valor para las administraciones, contribuyendo según la ley a los fines comunes; valor para los proveedores, proporcionando fiablemente negocio; valor para el medio y el entorno social, creando empleo y riqueza sin deteriorar el ambiente. Por último, un tercer círculo, más amplio, podría

⁹ Para otras clasificaciones de *stakeholders* y desarrollos al respecto véase por ejemplo Fassin (2009) y Noland y Phillips (2010).

incluir, si cabe, otros grupos de interés con los que se definiría una responsabilidad social más difusa como los gobiernos, la sociedad como un todo o el medio ambiente. A efectos de gestionar la relación de la empresa con sus *stakeholders* es importante poder analizar su importancia relativa y la naturaleza de sus exigencias. Para ello Mitchell *et al.* (1997) proponen clasificarlos en base a tres características: la legitimidad, el poder y la urgencia. Ello supone que la empresa tiene que identificar quién está legitimado para pedir responsabilidades a la empresa; quien ostenta realmente poder para exigir responsabilidades; y, por último la empresa ha de determinar la urgencia con que las necesidades deben ser atendidas. A partir de aquí, estos autores identifican tres tipos de *stakeholders*, según posean uno de los atributos anteriores (*stakeholders* latentes), dos de ellos (*stakeholders* expectantes) o los tres (*stakeholders* definitivos).

Otro enfoque que cobra especial importancia a final del siglo XX para la delimitación de la RSE es el del Desarrollo Sostenible. El concepto de sostenibilidad tiene su origen en los movimientos ecologistas de principios de siglo XX y empieza a desarrollarse con más fuerza a raíz de la creación de organismos internacionales como la *International Union for the Conservation of Nature and Natural Resources-IUCN* (Unión Internacional para la Conservación de la Naturaleza) creada en 1948 e impulsada por la UNESCO (Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura).

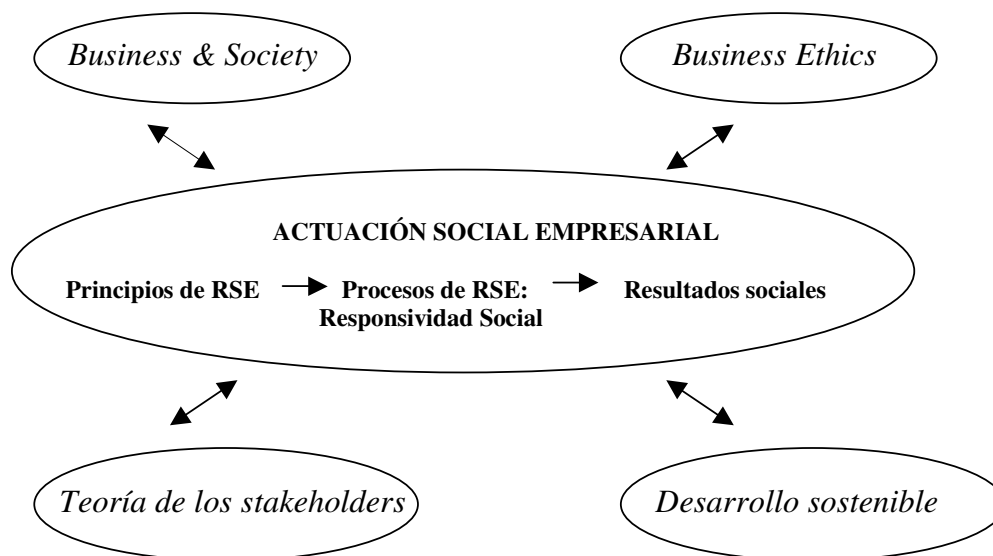
Poco a poco, los problemas ambientales trascienden el ámbito de la naturaleza pasando a ser objeto de debate político y social lo que deriva en 1987 en la creación de una Comisión Mundial sobre el Medio Ambiente y el Desarrollo. Ésta elabora el informe Brundtland, donde aparece por primera

vez el concepto de desarrollo sostenible como “aquel que satisface las necesidades del presente sin comprometer las necesidades de las futuras generaciones”. Aplicado al ámbito de las organizaciones, la misión de la empresa sostenible es encontrar oportunidades que resulten beneficiosas tanto para ella como para la sociedad y el medio en el cual opera (Díaz, 2006). Ello supone tener en cuenta al gestionar las empresas una compilación de variables económicas, sociales y mediambientales para garantizar esta sostenibilidad.

La necesidad de integrar lo económico, lo social y lo medioambiental se ha convertido en un punto de encuentro entre el discurso de la sostenibilidad y el de la RSE. Así, cuando se incorpora la RSE a las estrategias de desarrollo sostenible se hace apelando al papel que desempeñan las empresas en la sociedad (Lozano, 2006). Esta triple perspectiva para delimitar la empresa sostenible (como expresión de una empresa socialmente responsable) ha derivado en un esfuerzo continuado por buscar la forma de medir y valorar los resultados sociales de la empresa hacia lo que se denomina la “triple cuenta de resultados” en la cual se integren los resultados financieros de la empresa, los resultados sociales y los mediambientales.

En conclusión, la evolución de los acontecimientos sociales descritos y las diferentes formas de concebir la relación entre la empresa y la sociedad han ido alimentando el avance en la concepción de la RSE (Véase Gráfico 1.1.).

Gráfico 1.1. Enfoques de la RSE



Fuente: Elaboración propia

1.3. Concepto de Responsabilidad Social de la Empresa

Los intentos por definir la RSE han sido múltiples desde el principio y todavía hoy puede concluirse que no existe un acuerdo al respecto, siendo identificada la RSE con aspectos tan variados como filantropía empresarial, ética empresarial, gestión de las relaciones con los grupos de interés de la empresa, sostenibilidad económica, sostenibilidad medioambiental, empresa ciudadana, reputación corporativa, acción social, márketing social, etc., lo cual dificulta en muchos casos el entendimiento de lo que representa la RSE (De Bakker *et al.*, 2005). No obstante, la falta de consenso en la definición puede atribuirse a los diferentes orígenes de este concepto que dan lugar a diferentes formas de entender la RSE en función de factores históricos,

culturales y socio-económicos, así como de las condiciones de los diferentes países y empresas (Argandoña y vonWeltzien, 2009).

Sin hacer una enumeración exhaustiva de definiciones sobre RSE, se resumen en este apartado las principales aportaciones procedentes del ámbito académico¹⁰ y de las organizaciones internacionales y nacionales que impulsan la RSE. Las conclusiones de este resumen pretenden extraer por un parte cuáles son los elementos en los cuales coinciden, con diferentes matices, las diferentes definiciones, y, por otra parte, qué definiciones utilizadas en algunos casos, no son válidas para establecer el concepto de RSE.

Desde la definición de H. R. Bowen en 1953, numerosos han sido los autores que desde el ámbito académico han ido haciendo aportaciones al concepto de RSE, centrando la atención en diferentes matices. La mayoría de definiciones se aportan durante los años 60, 70 y 80 del siglo XX (Carroll, 1999) entre las que destacan las siguientes:

- Davis y Blomstrom (1966): la RSE es la obligación de los responsables de las empresas de considerar los efectos de sus decisiones teniendo en cuenta las necesidades e intereses de otros que se ven afectados por las acciones empresariales.
- Joseph McGuire (1963): la RSE supone que las obligaciones de las empresas hacia la sociedad se extiendan más allá de sus obligaciones económicas y legales.

¹⁰ Véase por ejemplo Castillo (1985); Carroll (1999); González (2005), como una muestra de estudios en los que se realiza una revisión de las principales aportaciones académicas sobre el concepto de la RSE.

- Johnson (1971): La responsabilidad social en los negocios supone la búsqueda de metas socioeconómicas. De esta forma un empresario o directivo socialmente responsable es aquel que está interesado no sólo en su bienestar sino en el de otros miembros de la empresa y en el de sus conciudadanos.
- Carroll (1979): La responsabilidad social de negocio abarca las expectativas económicas, legales, éticas y discrecionales que la sociedad tiene de las organizaciones en un momento dado.
- Drucker (1984): la RSE supone convertir un problema social en una oportunidad de negocio mediante capacidad productiva, competencia humana, empleos bien remunerados y generación de riqueza.

A partir de los años 90 existen pocas contribuciones nuevas al concepto de RSE y las definiciones anteriores sirven de base para el desarrollo de otros conceptos y temas relacionados como la Actuación Social Responsable, la ética de los negocios o la teoría de los *stakeholders*, comentadas anteriormente.

Son destacables también, para contribuir a la concepción de la RSE, las numerosas aportaciones realizadas por instituciones y organismos internacionales y nacionales que han impulsado la RSE. En el Cuadro 1.1. se destacan las más relevantes.

Cuadro 1.1. Principales iniciativas internacionales y nacionales que impulsan principios y definiciones sobre RSE

Año	Iniciativa	Aportación
1976 -2000	Líneas directrices de la OCDE para empresas multinacionales	Son recomendaciones voluntarias, no obligatorias, hechas por los gobiernos a las empresas para promover el desarrollo sostenible. Estas normas cubren una serie de ámbitos tales como derechos humanos, trabajo, medio ambiente e impuestos.
1977-2000	Declaración tripartita de “Principios sobre las Empresas Multinacionales y la Política Social” de la Organización Internacional del Trabajo (OIT)	Aunque no define explícitamente la RSE establece la responsabilidad de las empresas multinacionales para contribuir a la promoción del bienestar económico y social; a la mejora del nivel de vida y la satisfacción de las necesidades básicas; a la creación de oportunidades de empleo; y a la promoción de los derechos humanos básicos, incluida la libertad sindical en todo el mundo.
1991	World Business Council for Sustainable Development-WBCSD	Agrupa actualmente alrededor de 200 grandes empresas de distintos países en torno al objetivo de promover un desarrollo económico viable, ambientalmente respetuoso y socialmente justo. Define la RSE como “el compromiso de la empresa de contribuir al desarrollo económico sostenible, trabajando con los empleados, sus familias, la comunidad local y la sociedad y en general para mejorar su calidad de vida”.
1995	Corporate Social Responsibility Europe –CSR Europe-	Es una red de empresas de ámbito europeo comprometidas con la RSE. Fomenta desde su creación en 1995 el comportamiento socialmente responsable de las empresas, ofreciendo instrumentos para la gestión y la auto-evaluación de sus resultados en RSE. En España, CSR está representada por la Fundación Empresa y Sociedad, la cual define la RSE como “una forma de operar que excede las expectativas generales que la sociedad tiene con relación a las empresas, lo que se traduce en políticas, prácticas y programas que estén integrados en todas las operaciones y políticas de la empresa”.

Fuente: Elaboración propia

Cuadro 1.1. Principales iniciativas internacionales y nacionales que impulsan principios y definiciones sobre RSE

Año	Iniciativa	Aportación
1997 2006	Global Reporting Initiative (GRI) de la ONU	Auspiciada por el Programa de Naciones Unidas para el Medio Ambiente y la <i>Coalition for Environmentally Responsible Economies</i> (CERES), nace con el objetivo de armonizar internacionalmente la metodología para elaborar memorias de sostenibilidad. Ésta se basa en la utilización de indicadores de sostenibilidad en cuanto a desempeño económico, ambiental y social de las organizaciones, que ayudan a evaluar su comportamiento socialmente responsable, identificar mejoras y poder contar con datos esenciales para la confección de informes enfocados a la comunicación tanto externa como interna.
1999	Global Compact (ONU)	Iniciativa del secretario general de la Naciones Unidas en el Forum Económico de Davos con el objetivo de promover la conciliación de los intereses empresariales con los valores y demandas sociales y que pretende servir de guía, a escala mundial, para las actuaciones socialmente responsables de las empresas. Se concreta en diferentes principios de actuación relacionados con la promoción de derechos humanos, normas laborales y protección del medioambiente.
1999	Programa de RSE del Banco Mundial	El programa del Banco Mundial concede especial importancia en el contexto de la RSE a “las relaciones sistemáticas que deben mantener las empresas con las partes interesadas que puedan verse afectadas por sus actividades, incluyendo la comunidad donde operan.
2001/ 2002/2006	<p>Libro Verde de la CE(2001): “Fomentar un marco europeo para la responsabilidad social de las empresas”.</p> <p>Comunicación de la CE (2002): “Una contribución empresarial al desarrollo sostenible”.</p> <p>Comunicación de la CE(2006): “Poner en práctica la asociación para el crecimiento y el empleo: hacer de Europa un polo de excelencia de la responsabilidad social de las empresas”.</p>	<p>El Libro Verde define explícitamente la RSE como “la integración voluntaria, por parte de las empresas, de las preocupaciones sociales y medioambientales en sus operaciones comerciales y sus relaciones con sus interlocutores”.</p> <p>Posteriormente la Comunicación de la CE de 2002 y la Comunicación de 2006 no aportan nuevas definiciones sobre la RSE y reafirman su papel para la contribución al desarrollo sostenible.</p> <p>En el año 2006 también se crea la Alianza Europea para la RSE que pretende dar cobertura política a las iniciativas de RSE, nuevas o existentes, de las grandes empresas, las PYMEs y sus interlocutores.</p>

Fuente: Elaboración propia

Cuadro 1.1. Principales iniciativas internacionales y nacionales que impulsan principios y definiciones sobre RSE

Año	Iniciativa	Aportación
2001	Inter-American Development Bank (América Latina)	La RSE es un enfoque empresarial basado en el respeto a la ética, las personas, las comunidades y el medio ambiente, como una estrategia integral que aumenta el valor añadido y, por tanto mejora la posición competitiva de una empresa.
2004	Asociación Española de Contabilidad y Administración de Empresas (AECA)	En su marco conceptual de la RSE define la responsabilidad social empresarial como “el compromiso voluntario de las empresas con el desarrollo de la sociedad y la preservación del medio ambiente, desde su composición social y un comportamiento responsable hacia las personas y grupos sociales con quienes se interactúa”.
2005- 2009	Foro de expertos del Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales de España. Consejo Estatal de Responsabilidad Social de las Empresas - Ministerio de Trabajo y Inmigración de España	El Foro de expertos de RSE establece que para que una empresa pueda ser definida como socialmente responsable debe responder satisfactoriamente a las expectativas que sobre su funcionamiento tienen los distintos grupos de interés. A raíz de los trabajos del Foro de Expertos, en el año 2009 se crea el Consejo Estatal de Responsabilidad Social de las Empresas (RSE) que es un órgano adscrito al Ministerio de Trabajo y Inmigración que tiene un carácter "asesor y consultivo". Está encargado del impulso y fomento de las políticas de Responsabilidad Social de las Empresas.
2006	Informe de la Subcomisión del gobierno español para promover y potenciar la RSE	Define la RSE como “el compromiso que asume una empresa de actuar de forma correcta y responsable en la consecución de sus objetivos económicos, creando valor no sólo para los accionistas, sino también para el resto de la sociedad”.
2010	ISO 26000- Estándar internacional en RSE	La RSE es la responsabilidad de una organización por los impactos de sus decisiones y actividades en la sociedad y el medio ambiente a través de un comportamiento ético y transparente que: <ul style="list-style-type: none"> - contribuya al desarrollo sostenible, la salud y el bienestar de la sociedad - tome en cuenta las expectativas de los interesados - cumpla con la ley aplicable y de conformidad con las normas internacionales de comportamiento - se integre en toda la organización y se practique en sus relaciones.

Fuente: Elaboración propia

De las aportaciones anteriores se pueden extraer toda una serie de conclusiones generales de lo que es y lo que no es la RSE.

¿Qué es la RSE?

- Es la responsabilidad de la empresa con la sociedad e incluye tres tipos de responsabilidades sociales básicas: las económicas (consecución de rentabilidad con el negocio, buscando el beneficio y el logro del mayor valor posible para el accionista, pero no como fin único de la empresa); las sociales¹¹ (contribución al beneficio social, esto es, tener en cuenta las repercusiones e interacciones sociales sobre todos los grupos con los cuales la empresa interactúa en su funcionamiento); y las medioambientales (satisfacción de las necesidades de hoy sin comprometer las generaciones futuras).
- Al incluir estos tres tipos de responsabilidades se considera una vía para alcanzar el Desarrollo Sostenible.
- Pone énfasis en la respuesta de las empresas a las expectativas de los diferentes *stakeholders* que la conforman, la afectan y a los que afecta.

¹¹ Lozano (2006) señala que el hecho de haber incorporado el término social como una de las partes de la RSE puede resultar difícil de entender, en tanto que se está definiendo una parte con el mismo adjetivo que el todo. En este sentido, cuando se habla de responsabilidad social de la empresa se entiende la responsabilidad de la empresa en la sociedad, la cual se concreta en gestionar aspectos económicos, sociales (es decir relacionados con un contexto social determinado en el cual la empresa está inmersa) y medioambientales.

- No supone un añadido a las actividades principales de la empresa, sino que afecta a su propia gestión, de manera que los criterios de RSE se han de incorporar al diseño de la estrategia, la organización interna y las operaciones de la empresa.

¿Qué NO es la RSE?

- NO es la creación de valor sólo para los accionistas de la empresa.
- NO se reduce a la acción social empresarial o la filantropía. Por una parte, la acción social es la dedicación de recursos empresariales a proyectos de desarrollo socio-económico que apoyan a personas desfavorecidas (Fundación Empresa y Sociedad, 2004); y la filantropía o mecenazgo empresarial supone la vocación altruista de la empresa de revertir a la sociedad parte de los beneficios que obtiene (Lozano, 2006). Éstas pueden, en su caso, ser opciones a tener en cuenta por parte de la empresa con el fin de contribuir, si así lo cree oportuno, a facilitar su encaje con la comunidad en la que se inserta, pero en ningún caso se puede considerar que deben ser necesariamente adoptadas por la empresa cuando ésta asuma un enfoque de RSE, ni que adoptándolas ya sean socialmente responsables.
- NO se puede asociar la RSE sólo al marketing social corporativo, que según Kotler y Roberto (1992) responde a “las actividades que desarrolla una empresa con el objetivo de lograr el compromiso de los consumidores hacia un determinado comportamiento de interés social, favoreciendo, al mismo tiempo y de forma directa, los intereses de la empresa en cuanto a su posición en el mercado y a su imagen”. Estas

acciones que puede adoptar la empresa, si así lo cree necesario, por ejemplo para reforzar su presencia en la sociedad, tampoco debe necesariamente ser adoptado por una empresa para considerarse socialmente responsable, y, como en el caso anterior, no significa que porque se adopten, la empresa será socialmente responsable.

Aunque, tal como se acaba de señalar, existen acuerdos ampliamente aceptados sobre los que es y lo que no es la RSE, un tema especialmente importante y, sin embargo, no resuelto en la definición de la RSE es el de sus límites. A este respecto, se plantean todavía cuestiones como las siguientes:

- ¿Existe un mínimo a partir del cual se pueda decir que una empresa es socialmente responsable?
- Si una empresa se limita únicamente a cumplir los preceptos establecidos por la ley por lo que respecta a obligaciones sociales y medioambientales ¿se puede decir que no está siendo socialmente responsable porque no va más allá de la ley?
- ¿La aplicación de principios y prácticas de RSE en la empresa, tienen que ser voluntarios u obligatorios?

La respuesta a estas cuestiones no está cerrada. Así, por ejemplo, la clasificación de Carroll (1979) estructura las responsabilidades sociales de la empresa en forma de una pirámide en la que sobre la base de la eficiencia y la rentabilidad (responsabilidades económicas) se sitúan las obligaciones legales, y sobre ellas, las responsabilidades éticas. Aún en un cuarto nivel añade las iniciativas discrecionales o filantrópicas, no obligatorias. Con la inclusión de las responsabilidades económicas y legales como responsabilidades sociales, Carroll aporta una aproximación a lo que podría

considerarse el límite inferior de la RSE que permite superar la concepción de que la RSE es un añadido a las responsabilidades que propiamente se le adjudican a la empresa (Lozano, 2006). Por lo tanto, una empresa empieza a ser responsable generando beneficio y cumpliendo las leyes. De ello se puede deducir que la RSE no empieza por encima de la ley sino que cumplir la ley forma parte de lo que se considera ser responsable, al igual que conseguir la eficiencia económica.

En la misma línea se encuentra el planteamiento de Stone (1975)¹² quien considera que la propia ley ya determina responsabilidades de la empresa, no sólo frente a los accionistas, sino también frente a trabajadores, clientes, proveedores y otros implicados en la empresa. En este sentido, las responsabilidades legales ya suponen una respuesta a las expectativas sociales y por lo tanto, la ley puede suponer un marco de referencia para la actuación socialmente responsable de las empresas.

No obstante, si se asume que la RSE es una exigencia social para las empresas, el hecho de que se convierta o no en ley, no tendría que hacer cambiar esta exigencia. Es decir, la responsabilidad existe tanto si se establece por ley como si se ejerce de forma voluntaria¹³. Como afirma Lozano (1999) “ni el mercado ni la ley agotan la expresión de lo que las sociedades esperan de las empresas, y, por lo tanto, no pueden ser los únicos criterios y marcos de referencia para su actuación, de manera que la RSE supone tomar en consideración qué significa la actividad empresarial para la calidad humana”.

¹² Citado en Lozano (1999), pág 93.

¹³ De hecho, la utilización del término “voluntariedad” en muchas de las definiciones de RSE es fruto de las presiones del sector empresarial para evitar que se apruebe una legislación al respecto (Llobet, 2008).

En conclusión, se puede afirmar que, de uno u otro modo, no es posible rechazar un acuerdo universal sobre la existencia de una responsabilidad social de la empresa, dado que las ideas, los hechos, la filosofía, la historia y el entorno están interrelacionados. No obstante, se puede concluir asimismo que la RSE se trata de un concepto dinámico que ha cambiado y cambiará con el tiempo (Argandoña y vonWeltzien, 2009).

1.4. Dimensiones de la Responsabilidad Social de la Empresa

Como resultado de la revisión conceptual de la RSE realizada en el apartado anterior, se desprende que la RSE supone la consecución de la eficiencia económica por parte de la empresa, incorporando criterios sociales y medioambientales a la hora de actuar con todos sus *stakeholders*. No obstante, a priori, no existe una lista universal de actuaciones socialmente responsables y cada empresa ha de ser capaz de ajustar su funcionamiento atendiendo a sus características y circunstancias particulares (Argandoña y vonWeltzien, 2009).

Con el fin de contribuir a la concreción de los ámbitos de actuación de la RSE, el Libro Verde de la Comisión de las Comunidades Europeas sobre RSE (COM (2001) 366 final) ofrece una visión que permite a grandes rasgos detallar dos grandes dimensiones de la RSE. Así distingue entre:

- La dimensión interna de la RSE, conformada por el conjunto de actividades responsables que realiza la empresa de puertas hacia adentro con sus empleados, así como con su entorno más directo. Aquí se incluye en el ámbito social la responsabilidad de gestionar

adecuadamente los recursos humanos de la empresa: fomentar el aprendizaje permanente durante toda la vida, establecer condiciones que permitan el desarrollo personal en el trabajo, garantizar la mejora de la información en la empresa, conseguir un mayor equilibrio entre trabajo, familia y ocio, garantizar la igualdad de retribución y de perspectivas profesionales para las mujeres, la participación en los beneficios o en el accionariado de la empresa, la no discriminación a la hora de contratar mujeres, personas de otras etnias trabajadores de mayor edad, desempleados de larga duración y personas desfavorecidas. También se añadiría en este ámbito garantizar la salud y seguridad en el puesto de trabajo así como asegurar la adaptación al cambio: equilibrar y tener en cuenta los intereses y preocupaciones de todos los afectados por los cambios y las decisiones, compromiso con el desarrollo local y las estrategias activas de empleo mediante su participación en las asociaciones en favor del empleo local o la inclusión social. Además, desde una perspectiva interna, el Libro Verde señala también todos los aspectos de ámbito medioambiental que tienen que ver fundamentalmente con la gestión de los recursos naturales utilizados en la producción: disminución del consumo de recursos o de los desechos y las emisiones contaminantes, reducir los gastos energéticos y de eliminación de residuos y disminuir los insumos y los gastos de descontaminación.

- Por su parte, la dimensión externa de la RSE comprende todo el conjunto de actividades responsables que realiza la empresa con otros grupos de interés y con la sociedad en general. Aquí se sitúa el establecimiento de relaciones positivas con la comunidad local en la que están establecidas; en cuanto a sus socios comerciales, proveedores y

consumidores, se incluye el respeto a las normativas nacionales en materia de competencia, establecimiento de relaciones duraderas con los clientes, centrandó toda la organización en la comprensión de lo que éstos desean y ofreciéndoles una calidad, seguridad, fiabilidad y servicio superiores. Además, cabría el respeto de los derechos humanos y la contribución al aseguramiento de las cadenas de suministro mundiales. Y el ámbito medioambiental incluye la contribución de las empresas al desarrollo sostenible del planeta.

Estas aportaciones se resumen en el Cuadro 1.2 siguiente:

Cuadro 1.2. Dimensiones de la RSE según el Libro Verde de la CE (2001)

DIMENSIÓN INTERNA	DIMENSIÓN EXTERNA
Gestión de recursos humanos	Contribución al desarrollo de las comunidades locales
Salud y seguridad en el puesto de trabajo	Colaboración estrecha con socios comerciales, proveedores y consumidores
Adaptación al cambio	Respeto por los derechos humanos
Gestión del impacto ambiental y recursos naturales	Contribución al desarrollo sostenible del planeta

La dimensión interna de la RSE y especialmente su aplicación a la gestión de RRHH constituye el eje central de la investigación realizada en esta tesis doctoral.

1.5. El porqué de la Responsabilidad Social de la Empresa

Una vez delimitados los posibles ámbitos de actuación de una gestión socialmente responsable, y más allá de cuáles son sus límites, otra cuestión

relevante es cuáles son los argumentos que justifican la adopción de criterios de RSE. Los motivos o razones que justifican el desarrollo de una gestión empresarial con criterios de responsabilidad social, se suelen agrupar mayoritariamente en cuatro grupos (De la Cuesta, 2004), respondiendo los dos primeros a razones económicas y los dos últimos a razones sociales:

- Razones macroeconómicas (*Economic Case*): las prácticas de RSE ayudan a neutralizar el efecto de las externalidades negativas producidas por algunas organizaciones como consecuencia de los fallos del mercado (Nieto, 2005). Como señala De la Cuesta (2004) si el coste total de una externalidad negativa es, generalmente, más grande que los beneficios de la organización que genera dicha externalidad, la sociedad termina soportando dichos costes obteniéndose una pérdida neta. En este sentido la propagación de la inversión socialmente responsable es un mecanismo de mercado que se está utilizando para que la sociedad invierta en aquellas organizaciones que incorporen en su gestión, además de criterios puramente económicos, criterios sociales y medioambientales, ya que éstos contribuyen a frenar las externalidades negativas.
- Razones de negocio (*Business Case*): aluden al hecho que una organización adopta actuaciones socialmente responsables por los beneficios que le reporta al ayudarle a crear ventajas competitivas. Entre los beneficios más reseñados destacan: mejores relaciones con las personas de la organización (mejorando el clima laboral y fidelizando el capital humano de la empresa); mejores relaciones con los clientes (que serán más fieles al estar mejor atendidos); mejores relaciones con la Administración (la adopción de prácticas socialmente responsables tiene

efectos positivos a la hora de participar en concursos y licitaciones para obras y compras públicas de ayuntamientos y otras administraciones locales o regionales, concesión de subvenciones, etc.); mejor imagen de marca o mejor acceso a financiación externa (Córdoba, 2006; Roser, 2005).

- Razones éticas o morales (*Moral Case*): las organizaciones, independientemente del beneficio, adoptan criterios de RSE en su gestión porque es lo que tienen que hacer desde un punto de vista ético-moral ya que es lo justo y correcto. Carroll (1991) define la gestión moral como la adopción de normas éticas que tienen que ver con un comportamiento correcto, tales como confianza, justicia o igualdad.
- Razones sociales (*Social Case*): aluden al hecho que la empresa actual necesita legitimarse en la sociedad moderna no sólo en términos económicos, sino que además ha de mantener la confianza de quienes se relacionan con ella y reclaman nuevos planteamientos. Por ello, la empresa ha de adaptar sus salidas a las demandas, necesidades e intereses que se manifiesten en su entorno socio-económico (Castillo, 2002). En este sentido se sigue debatiendo sobre si deben ser las organizaciones las que se autorregulen en cuanto a la aplicación de prácticas de RSE o es necesaria una regulación por parte de las administraciones públicas (que son las encargadas de velar por los intereses de la sociedad en su conjunto) para que establezcan las pautas sobre lo que debe ser la actuación empresarial en términos de RSE.

En un estudio de revisión sobre los estadios por los que pasa la implantación de la RSE en las empresas, Castelló y Lozano (2009) concluyen que en cada

una de las etapas existen diferentes conductores que impulsan a las empresas a adoptar criterios de responsabilidad social en su gestión. Así en el primer estadio que denominan “gestión del riesgo” la aplicación de la RSE suele ir vinculada a condicionantes externos, principalmente a la adaptación a la ley vigente así como a una gestión activa de los riesgos reputacionales, es decir, las empresas cumplen con toda una serie de preceptos establecidos por ley y/o con otros que les puedan ayudar a no perder reputación corporativa. En un segundo estadio de “integración estratégica de la RSE” las empresas adoptan criterios de gestión y prácticas de RSE como una forma de diferenciarse de la competencia y sobre ellos construyen su modelo de negocio. Por último, la última etapa de “la empresa ciudadana” combina las motivaciones estratégicas con las ético-morales y considera que el impulso de la RSE es parte de su contribución a la sociedad y no se puede concebir otra forma de gestionar la empresa; así pues integran la RSE en sus procesos de gestión estratégica midiendo sus externalidades de forma activa y tratando de reducirlas.

Por su parte, el documento del Forum Europeo Multistakeholder sobre RSE (COMISIÓN EUROPEA, 2004) recoge una lista de quince motivos principales que se plantean las empresas para adoptar criterios de RSE: ética empresarial; compromiso del presidente y/o la junta directiva de la empresa; reforzar la competitividad; reforzar la imagen y reputación; prevenir publicidad negativa; fidelizar la marca ante los consumidores; diferenciación de la competencia; captación de nuevos mercados; mejora de la gestión de RRHH; reforzar la lealtad del personal directivo; captación de nuevos empleados; control de riesgos legales; adaptación y gestión del cambio; reducción de costes y mejora de la eficiencia de los procesos y motivos fiscales. En definitiva, se puede concluir que cada organización

tiene en cuenta unos u otros criterios, así como la prioridad de los mismos en el marco de su estrategia empresarial a la hora de adoptar criterios de RSE.

1.6. Conclusiones

Después de revisar en este capítulo el marco teórico-conceptual de la RSE, se obtienen diferentes conclusiones, las cuales se detallan posteriormente, y que son especialmente relevantes en relación al objetivo general de investigación de esta tesis doctoral centrada en el estudio de la RSE en la gestión de RRHH.

La relación de la empresa con la sociedad y su mutua influencia han marcado el desarrollo la RSE. No obstante el avance e interés por este tema no es lineal y va evolucionando a tenor de factores como la evolución coyuntural de la economía, los conflictos sociales, los cambios legislativos e incluso en función de los propios desarrollos teóricos (Argandoña, 2006), lo que puede dificultar en algunos casos llegar a establecer conclusiones generalizables en este campo.

Aunque no existe una definición universal sobre el concepto de RSE, sí parece haber cierto consenso en que ésta incluye tres tipos de responsabilidades por parte de la empresa, a saber las responsabilidades económicas, las sociales y las medioambientales, las cuales se consideran una vía para alcanzar el Desarrollo Sostenible. Además, la RSE no es una cuestión de filantropía, ni un añadido a las actividades básicas de las empresas, sino que las actuaciones socialmente responsables en estos tres ámbitos afectan y configuran a su vez la propia gestión empresarial en todos

sus ámbitos (Castelló y Lozano, 2009), entre los que se encuentra, entre otros, la gestión de los recursos humanos de la empresa.

Son diferentes las motivaciones que mueven a las empresas a adoptar criterios de RSE en su gestión empresarial y parece ser que cada empresa esgrime sus razones específicas para la adopción de una gestión empresarial socialmente responsable, entre las que se encuentran en muchos casos la mejora del clima social y como tal la mejora de las relaciones con los empleados de la empresa.

Finalmente, cuando se concretan las actuaciones de la empresa en términos de RSE se distinguen básicamente dos dimensiones (COM (2001) 366 final), a saber, una dimensión interna que tiene que ver con las actuaciones de la empresa hacia sus *stakeholders* más directos –propietarios y empleados- y una dimensión externa que engloba las actividades responsables que realiza la empresa con otros grupos de interés y con la sociedad en general (clientes, proveedores, medios de comunicación, ecologistas, ONG's, etc.). La dimensión interna de la RSE tiene pues una repercusión directa sobre los empleados, los cuales constituyen uno de los principales grupos de interés de la empresa. Partiendo de esta dimensión interna de la RSE se abre un campo para el estudio de la gestión de los RRHH desde la perspectiva de la RSE, el cual constituye el eje central de la investigación realizada en esta tesis doctoral.

Capítulo 2. LA GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS Y LA DIMENSIÓN LABORAL DE LA RSE

2.1 Introducción

Las tendencias en la gestión de Recursos Humanos (RRHH) para este siglo se orientan hacia nuevas prioridades en las funciones y actividades relacionadas con esta gestión. Todos los estudios apuntan la necesidad de aumentar la eficiencia en el trabajo para que las empresas puedan ser más competitivas y ello supone una mayor atención en todos los sentidos al papel de las personas en las organizaciones.

Las empresas necesitan cada vez más atraer a los mejores profesionales y buscar su compromiso y para ello es necesario establecer unas condiciones laborales de calidad con las cuáles los empleados puedan cubrir sus aspiraciones y se sientan satisfechos en sus puestos de trabajo. En este contexto, la adopción en la empresa de principios de Responsabilidad Social Empresarial (RSE) hacia uno de sus principales grupos de interés, en este caso los empleados, puede jugar un importante papel.

Una vez analizado en el primer capítulo el marco teórico-conceptual de la RSE, el objetivo central de este capítulo es poner de relieve las principales implicaciones de abordar la gestión de RRHH en la empresa desde la perspectiva de la RSE.

En primer lugar se analiza el concepto y la evolución de la función de RRHH en las empresas, para posteriormente en el siguiente apartado realizar una revisión de las principales áreas de investigación en el campo

de la gestión de RRHH con el fin de comprobar hasta que punto estas áreas tienen en cuenta aspectos relacionados con la RSE en sus desarrollos teóricos.

Los epígrafes 2.4 y 2.5 constituyen la parte principal de este capítulo. En primer lugar, en el primero de ellos, se aborda el estudio de la dimensión laboral de la RSE, el cual es uno de los ámbitos en que menos incidencia se ha hecho dentro de la investigación de la RSE. La dimensión laboral de la RSE tiene que ver con la aplicación de la responsabilidad social de la empresa a la gestión de las personas que en ella trabajan; en base a ello, en este punto se delimita que se entiende por gestión laboral socialmente responsable y cuáles son los principales ámbitos en los que se ha de actuar para establecer una gestión de RRHH socialmente responsable.

Por último, el epígrafe 2.5 analiza cuáles son las repercusiones para los empleados de adoptar una gestión de RRHH socialmente responsable. Cuando la empresa determina cómo se va a desarrollar la gestión de RRHH, hay que tener en cuenta que esta gestión incide directamente en los empleados ya que son los receptores directos de la misma, con lo cual la forma de determinar y ejercer las prácticas laborales en la empresa van a influir sobre los comportamientos y actitudes de los empleados en el trabajo. De este modo, en primer lugar se realiza una revisión de las principales aportaciones de la literatura científica sobre el impacto de la gestión de RRHH en los diferentes resultados empresariales, entre ellos, los resultados sobre los empleados. Posteriormente, se define un modelo de análisis que permita visualizar más concretamente las repercusiones que tiene para los empleados la adopción de una gestión de RRHH socialmente responsable.

El modelo de impacto de la gestión de RRHH socialmente responsable sobre los empleados, que se describe al final del capítulo, es el que se utiliza en los estudios empíricos realizados en la segunda parte de la tesis doctoral con el objetivo de contrastar la aplicación y el impacto de la gestión laboral socialmente responsable en las empresas.

2.2. Concepto y objetivos de la gestión de los recursos humanos en la empresa

La gestión de RRHH engloba todo un conjunto de funciones y actividades que se desarrollan en la empresa con el objetivo de administrar y dirigir a los empleados, entre ellas, la planificación de los RRHH, el análisis de puestos de trabajo, la cobertura de necesidades de RRHH en la organización, el aumento del potencial y desarrollo del individuo, la evaluación de la actuación de los empleados y su retribución (Dolan *et al.*, 1999, pp. 5-7).

El planteamiento de cómo gestionar las personas en la empresa ha ido evolucionando en el tiempo a medida que ha evolucionado la sociedad y con ella la concepción del trabajo. Desde la aparición en el capitalismo del concepto de “trabajador asalariado o por cuenta ajena” se ha hecho necesario ir buscando en cada momento los mecanismos para establecer la relación entre empleados y empleadores. Estos mecanismos han ido variando en el tiempo desde la concepción más taylorista del trabajo, en la cual los trabajadores eran simples medios de producción necesarios para la obtención del producto o servicio, hasta la concepción actual donde las personas son recursos valiosos para la empresa que pasan a ser considerados como “capital humano” que hay que gestionar.

La Escuela de Relaciones Humanas es la primera que establece la necesidad de poner énfasis en el papel de las personas en la organización. Como respuesta a la Escuela de Administración Científica¹⁴, donde los empleados son considerados elementos pasivos de la empresa que reciben órdenes y no tienen iniciativa, la Escuela de Relaciones Humanas apunta la necesidad de considerar las relaciones del individuo con su entorno de trabajo, tanto en lo que afecta a su comportamiento individual, como a su papel como parte de un grupo que interactúa constantemente. Elton Mayo (1880-1940) es el principal precursor de esta escuela y sus principales aportaciones se encuentran en su obra “*The Human Problems of an Industrial Civilization*” publicada en 1933 a raíz de sus estudios en la fábrica americana Hawthorne de la *Western Electric Company*. Mayo, junto con otros autores posteriores como McGregor (1960), Argyris (1964) y Herzberg (1968), entre otros, concluyen que el entorno de trabajo -tanto las condiciones físicas como el ambiente social en el trabajo- incide directamente en las emociones actitudes y comportamientos de los trabajadores en función de cómo éstos perciban este entorno. Así, demuestran que factores psicosociales como el buen clima laboral, la participación y la integración del individuo en el grupo de trabajo tienen una gran incidencia en el aumento de la productividad de los empleados y, por otra parte, que la influencia del grupo de trabajo es un factor decisivo de sus actitudes y comportamientos en el trabajo.

¹⁴ Dentro de la Escuela de Administración Científica destacan Frederick W.Taylor (1865-1915), Henri Fayol (1841-1925) y Max Weber (1864-1920) cuyos estudios van encaminados, con sus distintas variantes, a racionalizar la actividad de los trabajadores con el simple objetivo de conseguir más beneficios con el funcionamiento de la empresa.

La gestión de Recursos Humanos, tal como la entendemos en la actualidad, nace en Estados Unidos durante los años 80 del pasado siglo como alternativa a la tradicional “gestión de personal”. La clásica dirección de personal ponía únicamente énfasis en los aspectos administrativos y más burocráticos de la gestión de los empleados como las altas y las bajas, la gestión de nóminas y seguridad social, el control del absentismo, así como en aspectos de relaciones laborales como la relación con sindicatos o la resolución de conflictos laborales. La competencia que supone a finales de los años 70 la nueva gestión japonesa, basada en la cultura de la integración del personal, participación y confianza, así como el crecimiento del sector servicios en la economía, empieza a demandar nuevas soluciones en la gestión de RRHH de las grandes corporaciones que no estaban siendo satisfechas por los clásicos departamentos de personal (Guest 1994). Además a ello se suma un nuevo panorama económico basado en la globalización, la desregulación de los mercados, la mayor diversidad de la fuerza laboral, mayores exigencias de los clientes, etc. que conlleva, todo ello, a una mayor competencia en los mercados, y que exige mayores innovaciones en productos y procesos, mejoras de la calidad y la productividad de las empresas para ser más competitivas y que se traduce en nuevos retos para los departamentos de RRHH.

En la sociedad actual, los activos físicos ya no son el único recurso crítico de las empresas. Las personas, dentro de los recursos intangibles, están incrementando cada vez más su protagonismo. Por tanto, como afirma De la Cuesta (2004), el éxito empresarial ya no está sólo en los productos o servicios ni en la tecnología (que son fácilmente copiables), sino también y de manera destacada, en las personas. Se puede decir que los grandes objetivos que persigue actualmente la gestión de RRHH van encaminados a:

atraer y retener a los mejores candidatos así como motivarlos y ayudarlos a crecer y desarrollarse dentro de la empresa; conseguir un aumento de la productividad a la vez que se incrementa la calidad de vida en el trabajo y se cumple con la normativa de RRHH a la que las empresas estén sujetas en cada caso; y, en última instancia enfocar la gestión de RRHH para conseguir una mayor competitividad y rentabilidad de la empresa (Dolan *et al.*, 1999, pp. 9-11).

Así pues, desde un punto de vista de optimización de recursos, las personas necesitan ser gestionadas de forma diferente a otros recursos, puesto que los empleados no son autómatas encargados de manejar activos valiosos, sino activos en sí mismos que constituyen el capital humano de la empresa y proporcionan valor derivado de las habilidades, experiencia y conocimientos que aportan mediante su trabajo. Por otra parte, desde una perspectiva ético-moral, la gestión de recursos humanos ha de tener en cuenta la consideración de los empleados como personas que quieren crecer y desarrollarse en su trabajo y que tienen que trabajar en condiciones adecuadas de bienestar y calidad del empleo.

En este sentido, el siguiente epígrafe analiza cómo estas dos aproximaciones son incorporadas dentro de las diferentes concepciones teóricas de la gestión de RRHH.

2.3. Áreas de investigación en la gestión de RRHH

Los nuevos requerimientos en la gestión de RRHH, citados en el punto anterior, han hecho variar y ampliar asimismo el foco de atención en la investigación de este campo, pasando de analizar la gestión de RRHH desde

una perspectiva parcial o funcional a ser estudiada desde un enfoque global o estratégico (Wright y Boswell, 2002).

Tradicionalmente la investigación sobre la gestión de RRHH ha estado muy basada en un enfoque funcional que ha tratado de analizar el efecto de diferentes prácticas laborales aisladas (entre las que destacan la selección de personal, la formación y desarrollo, los sistemas de compensación, la evaluación del rendimiento y el diseño de puestos de trabajo) sobre los comportamientos y actitudes de los empleados. El objetivo principal de esta investigación es identificar y valorar por separado el impacto de cada una de estas prácticas sobre los individuos.

No obstante, la necesidad cada vez más acuciante de las empresas de adoptar una visión estratégica para adaptarse a los cambios del entorno, demanda asimismo una formulación más global de la gestión de RRHH que tenga en cuenta su ajuste con los determinantes internos y externos de la empresa con el fin de conseguir resultados empresariales óptimos. En este sentido, existen diferentes formulaciones teóricas que sirven de base en la investigación de la gestión de RRHH y que permiten definir cuáles son las fórmulas más eficaces para afectar de forma adecuada a los resultados empresariales. Se distinguen básicamente tres perspectivas teóricas: la perspectiva contingencial, la perspectiva universalista y la perspectiva configuracional (Delery y Doty, 1996).

La perspectiva contingencial de la gestión de RRHH apunta que la efectividad de la gestión de RRHH dependerá de la capacidad de adaptar esta gestión a los factores de contingencia de la empresa, como la estrategia

empresarial y la estructura organizativa, u otros factores externos tales como las características sociales, culturales e institucionales del entorno.

Dentro de esta perspectiva contingencial, la estrategia empresarial se considera uno de los principales factores de contingencia para la gestión de RRHH (Wright y MacMahan, 1992), de manera que una gestión estratégica de los RRHH requiere la necesidad de integrar la gestión de RRHH en la planificación estratégica de la empresa¹⁵.

El ajuste estratégico de la gestión de los RRHH es uno de los que ha recibido mayor atención por parte de la comunidad académica. A partir de la estrategia empresarial, se definen las prácticas laborales que acorde con la misma han de permitir conseguir un determinado resultado empresarial. La “teoría de recursos y capacidades” y “la teoría del comportamiento” son las teorías estratégicas más utilizadas y contrastadas en la investigación sobre la gestión de RRHH.

Para la teoría de recursos y capacidades la gestión de RRHH debe orientarse a la búsqueda de una ventaja competitiva mediante el valor del capital humano aportado por los empleados (Schuler y McMillan, 1984; Ulrich, 1991). Este capital humano constituye un recurso estratégico con el cual la empresa consigue una ventaja competitiva sostenible, puesto que cumple los cuatro requisitos básicos para ello: el recurso añade valor a la empresa; es un recurso que se distingue del de otros competidores; es difícil de imitar y no puede ser directamente sustituido mediante otro recurso de empresas

¹⁵ Wright y MacMahan (1992) señalan otras teorías contingenciales no estratégicas que ponen de relieve la existencia de otros factores que pueden afectar la adopción de prácticas de gestión de RRHH, tales como las relaciones políticas y de poder dentro y fuera de la empresa, los valores sociales, la propia legislación laboral que obliga a adoptar determinadas prácticas, etc.

competidoras. Por lo tanto, las prácticas de gestión de RRHH no son estratégicas en sí mismas, sino que juegan un papel instrumental construyendo un capital humano con unos conocimientos y habilidades que son los que realmente constituyen la ventaja competitiva para la empresa. En este sentido, será clave, por ejemplo, establecer adecuadas prácticas de selección y reclutamiento o adecuadas prácticas de formación y desarrollo del personal para conseguir un personal con las habilidades y conocimientos adecuados a los objetivos estratégicos de la empresa.

Por su parte, la teoría del comportamiento considera que son los comportamientos de los empleados, y no tanto los conocimientos y habilidades, el instrumento para implementar la estrategia competitiva de la empresa (Miles y Snow, 1984; Schuler y Jackson, 1987). Así por ejemplo, si una empresa necesita adoptar una estrategia de innovación requerirá comportamientos innovadores, cooperativos y arriesgados, mientras que una empresa que necesite adoptar una estrategia de reducción de costes necesitará comportamientos rutinarios y repetitivos, actividades autónomas y poco arriesgadas. En este entorno, el propósito de las prácticas de RRHH es conseguir los comportamientos necesarios de los empleados para poder implementar con éxito la estrategia empresarial.

En conclusión, las teorías estratégicas consideran que un ajuste estratégico en la gestión de recursos humanos tendrá una influencia en el rendimiento de la empresa, pero no especifica el proceso por medio del cual se forma este enlace. Simplemente entienden que la gestión de recursos humanos es parte de la explicación para mejorar el rendimiento empresarial, lo cual se logra mediante la alineación de los diferentes subsistemas (uno de los cuales es el de recursos humanos) con la estrategia competitiva (Guest, 1997,

2002). Los indicadores económicos son el principal instrumento utilizado para analizar el rendimiento, destacando una perspectiva basada en los intereses de los accionistas. Esto sugiere que el proceso de gestión de recursos humanos no tiene en cuenta las repercusiones en los intereses de los empleados ni su bienestar (Guest, 1999).

La perspectiva universalista de la gestión de RRHH considera que existe un grupo de “mejores prácticas” para la gestión de RRHH (Pfeffer, 1995; 1998; Huselid, 1995). Este enfoque no enmarca la gestión de RRHH en el ámbito de la estrategia empresarial sino que plantea la existencia de un conjunto de prácticas como las mejores a adoptar en cualquier caso, para incidir adecuadamente sobre los trabajadores (básicamente consiguiendo su implicación y compromiso) y optimizar los resultados empresariales.

Aunque no existe un acuerdo general sobre cuáles son estas “mejores prácticas” sí parece haber consenso en que se trata de prácticas que actúan esencialmente en tres ámbitos (Wright y Boswell, 2002): en primer lugar, se trata de prácticas que atraen y desarrollan las habilidades de los empleados (por ejemplo con el uso de técnicas psicométricas de selección o mediante programas de formación que permitan actualizar conocimientos); en segundo lugar, son prácticas que dan lugar a una alta motivación para actuar (mediante el establecimiento de recompensas asociadas al rendimiento, implicación de los empleados en los procesos de decisión, o usos regulares de valoración del rendimiento); y, por último, las prácticas dan la posibilidad de participación por parte de los empleados (teniendo a los

empleados bien informados o estableciendo trabajos en equipo cuando sea posible)¹⁶.

Por su parte, la teoría configuracional aplicada a la gestión de RRHH trata de determinar un sistema o conjunto de prácticas que actúe de forma efectiva sobre los resultados empresariales (Delery y Doty, 1996). Esta teoría puede aplicarse tanto en el caso de la adopción de un enfoque contingencial como universalista de la prácticas de gestión de RRHH, ya que en ambos casos se trata de definir un sistema de prácticas que combinando prácticas de RRHH de forma efectiva y coherente consiga mejores resultados que si se aplican las prácticas por separado o sin tener en cuenta sus interacciones (Appelbaum *et al.*, 2000; Arthur, 1994; Harley *et al.*, 2007; Huselid, 1995; Ichniowski *et al.*, 1997; MacDuffie, 1995; Ramsay *et al.*, 2000, entre otros). La diferencia radica en que según el enfoque contingencial se establecen grupos de prácticas laborales específicos que variarán según el sector o la estrategia empresarial y, en cambio según el enfoque universalista es posible adoptar un sistema universal de prácticas válido en todas las situaciones.

Aunque no existe consenso sobre la configuración de grupos o sistemas de prácticas laborales, uno de los criterios más utilizados es aquel que agrupa “prácticas laborales de alto rendimiento”¹⁷ que supone la adopción de un grupo de prácticas laborales innovadoras que adoptadas conjuntamente se refuerzan entre sí para conseguir los mejores resultados empresariales

¹⁶ A partir del trabajo de Appelbaum *et al.* (2000) esta perspectiva se identifica también con el término AMO Theory (*Ability, Motivation and Opportunity to participate*).

¹⁷ El término en inglés responde al acrónimo HPWP correspondiente a *High Performance Work Practices*.

(Delery y Doty, 1996). Dentro del enfoque de las Prácticas laborales de Alto Rendimiento se distinguen dos vertientes:

- la orientación de la “Gestión de Alta Implicación” (HIM¹⁸) que pone énfasis en el cambio desde una perspectiva tradicional de funcionamiento organizativo “de arriba hacia abajo”, donde la distancia funcional y la jerarquización de niveles es la característica más habitual, hacia una nueva orientación con un planteamiento mucho más horizontal y con una mayor implicación de los empleados a todos los niveles. Lawler (1986) y Lawler *et al.* (1995) definen concretamente un “clima de implicación del empleado” como aquel en el cual los empleados reconocen que (a) pueden tomar decisiones; (b) la información sobre la organización es compartida por todos los miembros de la organización; (c) la empresa provee la formación necesaria para realizar las tareas; y (d) los empleados son recompensados por usar su participación en la toma de decisiones, compartir información y en base a su formación, en la medida que todo ello influencia de forma positiva los resultados de la empresa.
- Por otra parte, la “Gestión de Alto Compromiso” (HCM¹⁹) incide más en las medidas que pretenden conseguir un compromiso y fidelización por parte del empleado. Está inspirada en el modelo japonés de los 80 (Ouchi 1981) basado en la gestión de una cultura organizativa que asegure un alto compromiso del empleado con la empresa. En la búsqueda de este compromiso, Rousseau (1995) define el surgimiento de un contrato psicológico basado en la confianza y la equidad entre

¹⁸ HIM hace referencia al acrónimo en inglés del término *High Involvement Management*.

¹⁹ HCM hace referencia al acrónimo en inglés del término *High Commitment Management*.

empresa y trabajador. Kochan y Osterman (1994) y Guest y Peccei (2001) hacen referencia a la búsqueda de un modelo de partenariatado con el empleado en el que tanto la empresa como el trabajador salga ganando. Las prácticas de gestión de RRHH, en este caso, se insertan en la gestión de la cultura de la empresa y tienen como objetivo que el empleado trabaje efectivamente dentro y para esta cultura (Guest, 2002), por ejemplo poniendo énfasis en la selección, la formación, la comunicación, la seguridad del empleo o los procesos de promoción interna.

De la revisión de estas dos últimas concepciones teóricas, se observa que tanto el enfoque universalista como el enfoque configuracional centran más su atención en el empleado que el enfoque estratégico; no obstante, el compromiso de los empleados y la participación son vistos únicamente como un mecanismo para el logro de los resultados organizacionales. Por esta razón, la aplicación de prácticas de alto rendimiento ha recibido críticas aludiendo que en la realidad, a la hora de aplicar estas prácticas no siempre se consigue un benéfico mutuo para ambas partes y, en muchos casos prevalecen más los intereses de la empresa que los del trabajador (Godard, 2004). Este enfoque crítico se suele asimilar en algunos casos con la teoría del “*Labour Process*” (Braverman, 1974)²⁰ que pone el acento en la tendencia sistemática hacia la intensificación del trabajo en el mundo capitalista. Desde esta perspectiva Ramsay *et al.* (2000) concluyen que el énfasis para conseguir empleados más comprometidos e involucrados conlleva el uso por parte de las empresas de prácticas laborales que generan una considerable intensificación del trabajo y estrés laboral, puesto que el

²⁰ Citado en Ramsay *et al.* 2000

empleado tiene que trabajar más tiempo y más duro para maximizar los resultados de su trabajo.

De esta revisión de los diferentes enfoques teóricos se deduce que el principal objetivo de la investigación en gestión de recursos humanos es la optimización de recursos en interés de la empresa, con poco énfasis en el punto de vista ético-moral que toma en cuenta los intereses de los empleados y su bienestar. En este sentido, la incorporación de la RSE en la gestión de recursos humanos puede ser considerada como una forma de integrar el bienestar y los intereses de los empleados hacia lo que podría denominarse una gestión socialmente responsable de los recursos humanos que tenga en cuenta principalmente los empleados como personas, y no simplemente como recursos para la obtención de beneficios.

Teniendo en cuenta estas consideraciones, los dos siguientes epígrafes analizan de qué manera la concepción y puesta en práctica de la RSE afecta la gestión de RRHH. En este sentido, se plantea qué se entiende por gestión de RRHH socialmente responsable, cuáles son las prácticas laborales a adoptar en un contexto de RSE y, en el último epígrafe se hace especial hincapié en estudiar cuál es el impacto de la gestión laboral socialmente responsable sobre los empleados de la empresa, puesto que ellos son los que directamente reciben las consecuencias de la gestión de RRHH.

2.4. La gestión de Recursos Humanos desde la perspectiva de la Responsabilidad Social de la Empresa

Uno de los ámbitos menos estudiados dentro de la investigación sobre la RSE es el que tiene que ver con la dimensión laboral de la RSE, es decir

aquella que está conformada por el conjunto de actividades responsables que realiza la empresa de puertas hacia adentro y que incide sobre sus empleados. Uno de los principales motivos que justifican la necesidad de ahondar en el estudio de esta dimensión de la RSE es la propia repercusión que ésta puede tener sobre la función de RRHH y sobre la forma en que se desarrolla la gestión laboral en las empresas (Carneiro, 2004). En este sentido, se dedica este apartado a concretar y delimitar las principales implicaciones de enfocar la gestión de RRHH desde la perspectiva de la RSE.

2.4.1. Concepto de gestión laboral socialmente responsable

La gestión laboral de una empresa está relacionada con las prácticas de RRHH que ésta adopte, las cuáles afectan a las condiciones laborales de quienes directamente prestan su fuerza de trabajo para la empresa. De acuerdo con la revisión teórica realizada en el apartado anterior de este capítulo, se observa que en el epicentro de la investigación sobre la gestión de RRHH se sitúa la discusión entorno a cuáles son y como se han de aplicar las prácticas laborales en cada momento.

Como se ha comentado anteriormente, no existe un consenso para determinar una lista cerrada de prácticas que delimiten la gestión de RRHH. En este sentido, Boselie *et al.* (2005) ofrecen una clasificación exhaustiva de ámbitos o categorías utilizados generalmente en los estudios empíricos para clasificar las prácticas de gestión de RRHH (véase Cuadro 2.1).

Desde una perspectiva de RSE, una gestión laboral socialmente responsable es aquella que se manifiesta en la aplicación de estas prácticas laborales de

manera que respondan a pautas de conducta socialmente responsables por parte de la empresa. Así, por ejemplo, en el ámbito retributivo, la gestión responsable se enfocaría hacia una equidad en la retribución; en la contratación hacia una estabilidad del empleo; en el ámbito de la gestión de la diversidad hacia la inserción de colectivos desfavorecidos, etc.

Cuadro 2.1. Categorías de prácticas de gestión de Recursos Humanos

1. Formación y desarrollo
2. Remuneración contingente y sistemas de recompensa
3. Gestión y valoración del rendimiento
4. Sistemas de reclutamiento y selección
5. Trabajo en equipo
6. Participación directa del empleado
7. Sistemas de retribución
8. Comunicación y sistemas para compartir información
9. Promoción interna
10. Diseño de puestos de trabajo
11. Autonomía y descentralización en la toma de decisiones
12. Seguridad del empleo
13. Paquetes de beneficios
14. Procedimientos formales (por ejemplo para quejas...)
15. Planificación de carreras profesionales
16. Participación financiera
17. Igualdad de oportunidades
18. Encuestas de actitud: satisfacción, clima laboral...
19. Participación indirecta: mediante sindicatos y otros mecanismos de consulta
20. Gestión de la diversidad
21. Análisis de puestos de trabajo
22. Actividades sociales
23. Prácticas de conciliación de la vida laboral-familiar
24. Gestión laboral en caso de reestructuraciones empresariales
25. Profesionalización y eficacia de la función o departamento de RRHH

Fuente: Boselie *et al.* (2005)

A grandes rasgos, la gestión laboral socialmente responsable se suele fundamentar en dos aspectos básicos (Tascón, 2008): por una parte, el respeto a los derechos humanos y laborales fundamentales con el compromiso de evitar combatir la explotación laboral (especialmente

aplicables en la actualidad a países en vías de desarrollo); y por otra parte, la preocupación por la consolidación en la empresa de un empleo de calidad con trabajadores motivados y bien formados, que puedan desarrollar todas sus capacidades, conjugándolas con el desarrollo de su vida personal y familiar, aspectos todos ellos más relevantes en estos momentos en los países desarrollados²¹.

2.4.2. Ámbitos de actuación de la gestión laboral socialmente responsable

Dada la complejidad para concretar el contenido de la RSE, tal como se ha puesto de manifiesto en el capítulo primero de esta tesis doctoral, hay que señalar que en muchos casos se adopta el criterio de cumplimiento de la ley para delimitar el contorno que dibuja el inicio de actuaciones responsables. Así lo hace en el ámbito laboral, por ejemplo, el Informe de la Subcomisión del Gobierno español para promover y potenciar la RSE²² cuando señala que la gestión laboral socialmente responsable implica cumplir escrupulosamente las normas laborales y, además desarrollar políticas que fomenten la mejora continua de la calidad del empleo por encima de las normativas mínimas. Cabe señalar, sin embargo, que este criterio no permite una delimitación única en el tiempo y en el espacio, ya que, como señala el citado informe, las normas “*irán variando en el tiempo de acuerdo con la evolución de las preocupaciones y de la demanda de la sociedad, igual que varían entre países desarrollados y países en desarrollo*”. Por lo tanto, no

²¹ Aunque muchas compañías se comprometen, cada vez más, a mantener condiciones de trabajo similares en todos los países en los que operan.

²² Informe de la Subcomisión del Gobierno español para promover y potenciar la RSE. Boletín Oficial de las Cortes Generales. 4 de agosto de 2006-Serie D. Núm 424.

existe un rasero unívoco para establecer a partir de qué nivel, grado o extensión la gestión laboral puede considerarse que es socialmente responsable.

Por otra parte, tampoco es posible establecer una lista cerrada con las actuaciones específicas de gestión de RRHH que son propias de una gestión responsable. En todo caso, los ámbitos de actuación de la gestión laboral socialmente responsable no difieren, en muchos casos, de los que se incluyen en las teorías y la aplicación de la gestión de RRHH, tales como los relativos a la formación y el desarrollo de los empleados, la seguridad en el trabajo, los aspectos retributivos, etc. Sin embargo, la incorporación de principios éticos de la RSE otorga a dichas dimensiones un enfoque más centrado en el bienestar del trabajador, y en términos de resultados empresariales, hace una mayor incidencia en el impacto de las prácticas de RRHH sobre la persona-trabajador, como resultado intermedio antes de los resultados empresariales (por ejemplo, económico-financieros).

La delimitación práctica de una gestión laboral socialmente responsable se realiza fundamentalmente a partir de los convenios, principios, normas, directrices, etc. de diversos organismos e instituciones nacionales e internacionales que impulsan la RSE . Los ocho convenios laborales básicos establecidos por la Organización Internacional del Trabajo-OIT (Véase Cuadro 2.2)²³ constituyen la referencia básica para determinar los mínimos de la RSE en cuestiones laborales.

²³ Hay que señalar que estos convenios no han sido firmados por todos los países y aún habiéndolo sido, ello no garantiza su cumplimiento.

Cuadro 2.2. Convenios laborales de la OIT

Convenio 29 (1930)	Eliminación de trabajo forzoso en todas sus formas, aunque se permite en algunos casos: servicio militar, trabajo penitenciario...
Convenio 87 (1948)	Libertad sindical y derecho de sindicación
Convenio 98 (1949)	Derecho de sindicación y negociación colectiva
Convenio 100 (1951)	Igualdad de remuneración entre hombre y mujeres
Convenio 105 (1957)	Abolición del trabajo forzoso
Convenio 111 (1958)	No discriminación en el trabajo (empleo y ocupación) por ninguna razón
Convenio 138 (1973)	Edad mínima para acceder al empleo en 15 años o no inferior a la edad en que la enseñanza sea obligatoria.
Convenio 182 (1999)	Prohibición del trabajo infantil, incluidos reclutamiento militar forzoso, esclavitud, prostitución, pornografía y todo tipo de actividades ilícitas.

Fuente: Navarro (2008): pp. 152-153

En un intento de clasificación, el estudio de González (2005) identifica un total de 10 ámbitos de la RSE en RRHH, los cuales se repiten, en mayor o menor medida, en los principales documentos emitidos por diferentes organismos que impulsan la RSE (véase Cuadro 2.3). El Libro Verde de RSE de la CE o las líneas directrices de la OCDE para empresas multinacionales, entre otros, concretan principios y/o normas; otros van más allá en un intento de establecer indicadores de medida, que además se van actualizando y adaptando de manera más o menos periódica y regular (como la norma internacional SA8000, la norma española SGE21 de Forética, etc.).

Cuadro 2.3 Ámbitos de la RSE en RRHH

	DOCUMENTOS ANALIZADOS ²⁴								
	Libro Verde de RSE (UE)	Global Compact (ONU)	Líneas directrices (OCDE)	Social Accountability International (SA 8000)	Global Reporting Initiative (GRI)	Declaración Tripartita de la OIT de la ONU	CSR Europe	AECA España	SGE 21 FORETICA España
Año	2001	1999	1976 2000	1996 2001	2000 2006	1977 2000	1995	2004	2005 2008
ÁMBITOS DE ACTUACIÓN LABORAL RESPONSABLE									
Formación continua y desarrollo de personas	X	X	X	X	X		X	X	X
Salud y seguridad laboral	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Comunicación interna	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Igualdad de oportunidades	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Conciliación laboral- personal	X						X	X	X
Relaciones laborales	X	X	X	X	X	X			
Redimensionamiento de plantillas	X		X			X		X	
Derechos humanos en RRHH	X	X	X	X	X	X	X		
Creación de empleo estable	X		X		X	X	X		
Acción social con empleados							X	X	

Fuente: González (2005), p. 237

En un intento de ofrecer una clasificación más útil para la realización de estudios empíricos sobre la aplicación de la RSE en la gestión de RRHH (tales como los que se realizan en la segunda parte de esta tesis doctoral), se propone una clasificación más general por ámbitos más amplios, que los clasifica en cuatro grupos básicos (véase Cuadro 2.4): las actuaciones que contribuyen al fomento de la calidad del empleo; las prácticas para gestionar correctamente la adaptación y gestión del cambio en las organizaciones; las

²⁴ En el documento de González (2005) puede encontrarse un análisis detallado del contenido de cada uno de estos documentos desde la perspectiva de la RSE en la gestión de RRHH.

medidas de acción social con empleados; y, finalmente, aquellas actuaciones que tienen que ver con el reconocimiento y promoción de los derechos humanos y socio-laborales básicos.

Cuadro 2.4. Ámbitos de actuación para un gestión laboral socialmente responsable

<ul style="list-style-type: none">• FOMENTO DE LA CALIDAD DEL EMPLEO<ul style="list-style-type: none">1. Retribución2. Contratación3. Promoción4. Formación5. Información y comunicación interna6. Participación7. Salud y seguridad laboral8. Igualdad de oportunidades y no discriminación9. Jornada laboral y conciliación laboral-personal • ADAPTACIÓN Y GESTIÓN DEL CAMBIO • ACCIÓN SOCIAL CON EMPLEADOS • RECONOCIMIENTO Y PROMOCIÓN DE DERECHOS HUMANOS Y SOCIOLABORALES BÁSICOS

Fuente: Adaptado de Aragón *et al.* (2005)

Seguidamente se detallan todos estos ámbitos y qué se entiende, para cada uno de ellos, como una aplicación socialmente responsable.

2.4.2.1. Fomento de la calidad del empleo

El fomento de la calidad del empleo abarca todos los aspectos básicos que definen puestos de trabajo de calidad. El concepto de calidad es pluridimensional y depende de un amplio abanico de elementos que interactúan entre sí. El equilibrio, así como el peso relativo de cada elemento en una situación dada, determina el nivel de calidad del empleo. Un enfoque amplio de la calidad del empleo no sólo hace referencia al

suelo y a las normas mínimas, sino también a la mejora general de las mismas, abarcando tanto las características objetivas de los puestos de trabajo individuales como las relativas al entorno de trabajo en general (COM (2001), 313).

Como señala Tascón (2008), el fomento de la calidad del empleo que identifica una empresa como socialmente responsable en el ámbito laboral supone, en última instancia, una preocupación integral por los empleados de la empresa, por lo que los nueve componentes señalados a continuación (así como las prácticas que se incluyen en ellos) podrían irse completando con otros complementarios.

La explicación que se hace a continuación de cada uno de los ámbitos incluye, a modo de ejemplo, cuestiones o prácticas específicas que se identifican como laboralmente responsables en fuentes diversas, como por ejemplo, las que recogen documentos emitidos por diferentes instituciones que impulsan actualmente la RSE (como las señaladas anteriormente en el Cuadro 2.3, entre otras), así como aquellas que se utilizan generalmente en los estudios sobre buenas prácticas en RSE²⁵.

a) Retribución

Engloba los sistemas de compensación que establece la empresa con el fin de conseguir una plantilla comprometida e identificada con la empresa. Se define como el total de percepciones económicas, ya sea dinerarias o en

²⁵ En este apartado se utilizan para reflejar actuaciones laboralmente responsables diversos ejemplos recogidos, principalmente, en el Projecte Ressort (2007) que ha editado un guía práctica de RSE en la que quedan recogidas las bases para la mejora de la calidad de las condiciones laborales.

especie, que la empresa paga por la prestación profesional de la persona trabajadora y que incluye el salario base más los complementos que se puedan establecer (Projecte Ressort 2007). Algunos ejemplos de actuaciones responsables en el ámbito de la retribución se señalan a continuación.

Cuadro 2.5. Actuaciones de RSE en el ámbito de la RETRIBUCIÓN

- Una estructura retributiva competitiva: salario competitivo respecto del mercado.
- Una estructura retributiva equitativa: correspondencia entre las responsabilidades del puesto y la retribución percibida.
- La participación del personal en los programas de distribución de acciones de la empresa, en los beneficios de la empresa, o bien en forma de incentivos asociados al comportamiento individual o volumen de producción que premien el esfuerzo o aportación de cada empleado.
- Articulación y gestión de mejoras sociales voluntarias.
- La participación del personal (o de sus representantes) para fijar el sistema de remuneración, los complementos y la retribución variable de cada grupo profesional.

b) Contratación

La contratación es un acuerdo jurídico bilateral en virtud del cual la persona trabajadora presta sus servicios en la empresa a cambio de una retribución económica (Projecte Ressort 2007). Las condiciones contractuales son clave en la determinación de las condiciones laborales ya que establecen las reglas del juego entre la empresa y sus trabajadores. Algunos casos de RSE en el ámbito de la contratación quedan recogidos en el recuadro siguiente.

Cuadro 2.6. Actuaciones de RSE en el ámbito de la CONTRATACIÓN

- Fomento de la ocupación estable y reducción en la medida de lo posible de la contratación temporal y la subcontratación.
- Establecimiento de criterios objetivos para la contratación: detección de necesidades y análisis de puestos de trabajo, transparencia del proceso de selección, igualdad de oportunidades para todos los candidatos y establecimiento de criterios sociales en la medida que sea posible -favorecer personas con dificultad de inserción laboral, paridad en la composición del personal, etc-.
- Garantizar el cumplimiento de la legislación laboral y las garantías de calidad de las condiciones laborales también en las empresas subcontratadas.
- Contratar personas próximas al territorio donde la empresa está establecida.
- Establecer una política de contratación basada en el diálogo con los agentes implicados y con una representación legal de los empleados.

c) Promoción

Muy vinculada con la evaluación del desempeño y la formación, la promoción profesional es un reconocimiento de la empresa al desarrollo y la trayectoria de la persona trabajadora. Supone la adquisición de nuevas responsabilidades o funciones más cualificadas y/o mejor retribuidas (Projecte Ressort 2007). La promoción puede ser vertical u horizontal. En la vertical se sube de nivel profesional y en la horizontal se adquieren más y/o distintas competencias. Se pueden establecer diferentes tipos de actuaciones socialmente responsables en la promoción empresarial como las que se detallan a continuación.

Cuadro 2.7. Actuaciones de RSE en el ámbito de la PROMOCIÓN

- Establecimiento de un sistema objetivo de clasificación profesional de la fuerza de trabajo a través de categorías y/o grupos profesionales.
- Establecimiento de planes de carrera personal.
- Objetividad e imparcialidad para seleccionar los candidatos más validos para promocionar, por ejemplo mediante el establecimiento de pruebas/exámenes, etc.
- Preferencia por candidatos internos cuando haya puestos vacantes para categorías superiores antes que optar por la selección externa de trabajadores.

d) Formación

El desarrollo de capacidades y habilidades de los empleados constituye un factor crítico para hacer frente a un entorno de mercado cada vez más cambiante. La formación que la empresa ofrece a sus empleados puede ser formal o informal. La formación formal consiste, según el Projecte Ressort (2007) en el establecimiento de planes formativos conscientemente implementados dirigidos a personas y preparados con el objetivo de transmitir nuevas capacidades o conocimientos al personal que asiste a la formación, con el fin de mejorar el desempeño y el rendimiento laboral. Por su parte, la formación informal es la que reciben las personas, especialmente en el momento de su incorporación a la empresa, para la realización de tareas específicas y que se lleva a cabo mediante la observación y/o una instrucción básica, entre otros. En el cuadro siguiente se enumeran diferentes fórmulas que se consideran socialmente responsables en el ámbito de la formación.

Cuadro 2.8. Actuaciones de RSE en el ámbito de la FORMACIÓN

- Delimitación clara de la política de formación de la empresa, principalmente: objetivos de la formación, a qué colectivos va dirigida y el presupuesto a destinar.
- Fomentar la formación permanente entre el personal de la empresa, especialmente la de niveles educativos básicos.
- Establecimiento de itinerarios formativos para todos los trabajadores.
- Formación específica en riesgos laborales, educación medioambiental y materias de índole personal que redunden en la mejora de la calidad de vida del trabajador.
- Fomentar el acceso de estudiantes a la vida laboral, por ejemplo con contratos de formación y valorar el aprendizaje práctico.
- Establecer una relación estrecha entre las necesidades formativas de la empresa y los agentes locales de educación y formación.

e) Información y comunicación interna

Según el *Global Reporting Initiative* (GRI), la información y comunicación interna promueve el conocimiento por parte de los empleados de las políticas empresariales y su conformidad con ellas, mediante una difusión adecuada de las mismas. Además está directamente vinculado con la relación de la empresa con los sindicatos, en tanto que sujetos centrales en la defensa colectiva de los derechos de los trabajadores (Aragón *et al.*, 2005). En este sentido, el cuadro siguiente refleja algunas actuaciones socialmente responsable que se pueden abordar en el ámbito de la información y comunicación interna.

Cuadro 2.9. Actuaciones de RSE en el ámbito de la INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN INTERNA

- Delimitación de canales de comunicación adecuados.
- Establecimiento de un clima de diálogo que se refleje en un foro permanente y periódico de reunión y negociación para abordar los problemas cotidianos de la empresa.

f) Participación

La participación es una herramienta de la que dispone el trabajador para influir en la toma de decisiones de la empresa (Proyecto Ressorst 2007). Mediante la participación se consigue atraer el talento y que éste permanezca en la empresa. Puede ser de dos tipos:

- Participación directa de los trabajadores en la organización del trabajo, desde la aportación de ideas de manera individual o colectiva o asumiendo responsabilidades sobre la organización del trabajo, hasta la participación en la gestión de la empresa.
- Participación indirecta que es la que se realiza por medio de los representantes legales de los trabajadores de la empresa.

Pueden suponer, en este sentido, actuaciones de RSE en este ámbito, algunas prácticas como las recogidas a continuación.

Cuadro 2.10. Actuaciones de RSE en el ámbito de la PARTICIPACIÓN

- Posibilidad por parte del empleado de tomar decisiones sobre las condiciones estructurales relacionadas con su trabajo: condiciones salariales, vacaciones, permisos, etc.
- Posibilidad de tomar decisiones sobre la organización y la gestión del trabajo.

g) Salud y seguridad laboral

El elevado absentismo debido a los accidentes laborales y a las dolencias relacionadas con el trabajo y las enfermedades profesionales, así como el alto número de incapacidades permanentes de origen profesional, es la consecuencia más visible que pueden tener en el mercado laboral las malas condiciones de salud y seguridad en el trabajo (COM (2003), 728). La salud y seguridad laboral supone atender tanto los riesgos físicos como psicosociales de los trabajadores. Los riesgos físicos se gestionan con políticas de promoción de la salud laboral y prevención de riesgos laborales. No obstante, cada vez es más necesario atender también riesgos psicosociales como el estrés laboral, el *mobbing* (acoso moral o físico en el trabajo), o el *burn out* (“síndrome de estar quemado”). Algunas de las medidas que establece el Proyecto Ressor (2007) sobre actuaciones de RSE en el ámbito de la Salud y Seguridad se recogen en el siguiente recuadro.

*Cuadro 2.11. Actuaciones de RSE en el ámbito de la
SALUD Y SEGURIDAD LABORAL*

- | |
|--|
| <ul style="list-style-type: none">• Organización de un sistema preventivo de riesgos laborales como parte de los valores y de la estrategia de la empresa.• Identificación y evaluación de los riesgos físicos y psicosociales derivados del trabajo.• Participación del personal en la identificación y evaluación de riesgos laborales.• Promoción de la salud positiva incluyendo de manera sistemática e integrada medidas para el diseño de puestos de trabajo saludables.• Establecimiento de políticas claras de intervención y auditorías del sistema de salud y seguridad en caso de emergencias y accidentes |
|--|

h) Igualdad de oportunidades y no discriminación

En sentido general, implica no realizar prácticas laborales discriminatorias a ninguna persona en la organización. Se puede abordar desde dos perspectivas diferentes (Carneiro, 2004): por una parte la igualdad de oportunidades en la entrada e inserción organizativa en función de la posición social de procedencia; y por otra parte la igualdad de oportunidades a la hora de progresar y ascender dentro de la organización. Así por ejemplo, algunas actuaciones socialmente responsables en este ámbito pueden ser las que se citan a continuación.

*Cuadro 2.12. Actuaciones de RSE en el ámbito de la
IGUALDAD DE OPORTUNIDADES Y NO DISCRIMINACIÓN*

- | |
|--|
| <ul style="list-style-type: none">• Igualdad de condiciones laborales para todos los empleados.• No discriminación por razón de sexo, raza, etnia, religión, creencias, ideología, discapacidad, nacionalidad o cualquier otra circunstancia social o personal. |
|--|

i) Jornada laboral y conciliación laboral-personal

La jornada laboral es el tiempo de trabajo remunerado que la persona trabajadora tiene que dedicar a la actividad para la cual está contratada. La reorganización de la jornada laboral es una vía para adaptarse mejor a las variaciones de la demanda en el mercado y a las necesidades personales de los trabajadores.

El establecimiento de la jornada laboral está íntimamente vinculado con la necesidad de conciliar la vida laboral y personal de los trabajadores. Esto supone adaptar la jornada laboral para encontrar un equilibrio entre la esfera laboral y personal debido básicamente a (Chinchilla *et al.*, 2003):

- causas de orden general, a saber, mayor importancia de las cuestiones humanas en las organizaciones, mayor flexibilidad y desjerarquización de las estructuras organizativas;
- causas de orden social y laboral como la demanda de mayor disponibilidad horaria por parte de los empleado y la incorporación de la mujer al mundo laboral;
- causas de orden relacional que tienen que ver con el concepto de relación en el seno de las parejas actuales y el papel compartido por los hombres en las tareas que anteriormente se asignaban sólo a las mujeres.

Cuadro 2.13. Actuaciones de RSE en la regulación de la JORNADA DE TRABAJO

- Fijación de un sistema satisfactorio de vacaciones y descansos anuales.
- Mejora de las condiciones de ciertas jornadas laborales, como las nocturnas o con horarios irregulares, así como las jornadas en las que se realicen tareas muy repetitivas y agotadoras.
- Establecimiento de horas extraordinarias de manera excepcional y no de forma habitual y en todo caso por decisión voluntaria del empleado.
- Información previa y con suficiente antelación de los cambios en el calendario laboral.
- Establecimiento de sistemas de permuta entre el personal en cambios de horarios y turnos.
- Aceptación de nuevos turnos de forma voluntaria por parte del empleado.

*Cuadro 2.14. Actuaciones de RSE en el ámbito de la
CONCILIACIÓN LABORAL-PERSONAL*

- Aumento y mejora de los permisos, descansos y excedencias previstos a nivel legal para el cuidado de hijos y la atención de familiares, permitiendo una mayor flexibilidad laboral (en el tiempo, en el espacio y mediante excedencias).
- Desempeño del trabajo a tiempo parcial para permitir en cada caso la precisión del número de horas que, por circunstancias personales, un empleado desea trabajar.
- Facilitar en la medida de lo posible el teletrabajo, ahorrando tiempo y esfuerzos en los desplazamientos.
- Adaptaciones temporales del puesto y apoyos personales, tales como formación sobre gestión del tiempo y del estrés.
- Asesoramiento profesional: de carrera, asesoramiento jurídico, etc.

2.4.2.2. Adaptación y gestión del cambio

Las reestructuraciones empresariales tienen la finalidad de gestionar el cambio con el fin de permitir los ajustes y la redefinición necesaria de las actividades empresariales. Esto ha llevado al concepto de redimensionamiento empresarial que supone una gestión del cambio llevando a cabo intervenciones internas que involucren al personal con el fin de asegurar una viabilidad de la empresa en situaciones de excepción (Carneiro, 2004). Para ello es necesario equilibrar y tener en cuenta los intereses y preocupaciones de todos los afectados por los cambios y decisiones que implique una reestructuración de plantilla.

*Cuadro 2.15. Actuaciones de RSE en el ámbito de las REESTRUCTURACIONES EMPRESARIALES*²⁶

- Soluciones empresariales:
 - *Leveraged Buy Out* : financiando una parte importante de la nueva operación mediante el empleo de deuda. Si el grupo que compra son directivos de la empresa a adquirir se denomina *Management Buy Out*; si quien compra son trabajadores de la empresa a adquirir se denomina *Leveraged Employee Buy Out*.
 - *Spin Off*: fomentar y apoyar desde una gran empresa, a trabajadores cualificados para que la abandonen y creen su propia empresa; también proyectos para independizar alguno de los departamentos o divisiones de la empresa.
 - Fomento de actividades para emprendedores.
 - Procesos de reindustrialización fomentando nuevas actividades en las instalaciones o lugares donde se desarrollaba la actividad que ha sufrido la reestructuración.
- Actividades y procesos subcontratables:
 - *Outsourcing* de las actividades no nucleares de la empresa.
 - Cesión temporal de equipos profesionales
- Gestión del empleo: para recolocar a los afectados por una reestructuración
 - Reorganización del trabajo y modificaciones pactadas de las condiciones de empleo
 - *Outplacement*: servicio que una empresa aporta a todos o una parte de sus trabajadores despedidos, para lograr una transición en su carrera, ocasionando los menores perjuicios posibles. Es la empresa que despide la que corre con los gastos de estos servicios que suelen ser contratados a una consultora experta en recolocaciones, si bien, en algunas ocasiones es la propia empresa la que realiza esta función. Aunque quizás la parte más conocida del *outplacement* sea la entendida como solución para la reorientación de carreras o recolocación exclusivamente en puestos directivos, debido al elevado coste que puede suponer para la empresa.
 - Las antenas de empleo: se adecuan los perfiles de los profesionales en trance de reestructuración a las nuevas oportunidades laborales que se pudieran presentar.
 - Otros: excedencias temporales, permisos retribuidos, estancias fuera de la organización, etc.
- Participación de los trabajadores en la empresa: esto es, tener la titularidad del derecho a recibir compensaciones por la posesión de títulos de propiedad sobre la empresa.

²⁶ FUNDIPE (2002): *Mejores prácticas sobre redimensionamiento empresarial*. Madrid, publicación patrocinada por MOA-Groupe BPI, pp. 29 a 31. Citado en Carneiro (2004), p. 111.

2.4.2.3 Acción social con empleados

Según la Fundación Empresa y Sociedad, la acción social supone la dedicación de recursos empresariales a proyectos de desarrollo socioeconómico que apoyan a personas desfavorecidas. Los principales colectivos con dificultades de inserción laboral son las mujeres, las personas jóvenes y mayores de 45 años, los inmigrantes, las personas de distinta raza y/o religión, las personas en paro de larga duración, las personas solas con familiares dependientes, las personas con diversidad funcional²⁷ y otros colectivos, como por ejemplo los extoxicómanos o expresidarios.

Cuadro 2.16. Actuaciones de RSE en el ámbito de la ACCIÓN SOCIAL con empleados

- | |
|---|
| <ul style="list-style-type: none">• Fomento de la contratación de colectivos con dificultades de inserción laboral• Equiparación de las condiciones laborales de los colectivos con dificultades de inserción laboral con las del resto de trabajadores. |
|---|

2.4.2.4. Reconocimiento y promoción de derechos humanos y sociolaborales básicos

La delimitación de los aspectos que quedan incluidos dentro de los derechos humanos es difícil y controvertida y puede analizarse tanto dentro como fuera del lugar de trabajo (González, 2005). Atendiendo a los derechos sociolaborales, supone respetar los derechos humanos de los trabajadores (especialmente relevante en la actualidad en las actividades internacionales y cadenas de suministros mundiales). Muchos de los aspectos que se pueden relacionar con la preservación de los derechos humanos están ya contenidos

²⁷ Según el Foro de la Vida Independiente, una persona con diversidad funcional es aquella que funciona de manera diferente a la de la mayoría de la sociedad y este término se plantea como alternativa al de “persona con discapacidad”.

en los ámbitos citados anteriormente, tales como respeto a la jornada laboral legalmente establecida, condiciones de trabajo seguras y saludables, libertad de asociación, abolición de la discriminación en el empleo y la ocupación, etc.

Se incluyen además en este ámbito todos los aspectos que hacen referencia a la traslación de los compromisos a la cadena de valor de la empresa derivados de la subcontratación y las relaciones con proveedores y clientes, así como la no vulneración de las reglamentaciones del país originario de la empresa -si éstas fueran más beneficiosas- aprovechando la inexistencia de un marco reglamentario adecuado en el país de destino. Por último cabe señalar que también se incluye la no utilización de prácticas de trabajo forzoso ni trabajo infantil.

Cuadro 2.17. Actuaciones de RSE en el ámbito de reconocimiento y promoción de los DERECHOS HUMANOS Y SOCIOLABORALES básicos

- | |
|--|
| <ul style="list-style-type: none">• Respetar los derechos humanos de los trabajadores en todos los ámbitos de actuación de la empresa• No utilización de trabajo infantil• No utilización de trabajo forzoso |
|--|

La revisión efectuada de la RSE en la gestión de los recursos humanos y la revisión sistematizada de los ámbitos de gestión laboral desde la RSE y las prácticas laborales asociadas pone de manifiesto que una gestión laboral socialmente responsable supone el establecimiento por parte de las empresas de una política de RRHH en cuatro ámbitos: el fomento de la calidad del empleo, la adaptación y gestión del cambio, la acción social con los empleados, y el reconocimiento y la promoción de derechos humanos y

sociolaborales básicos. Todo ello conlleva que la gestión de RRHH sea una gestión empresarial comprometida con los trabajadores, tanto durante su entrada y permanencia en la empresa como en el momento de plantearse su salida, con una mayor calidad del empleo y en definitiva, adaptando en su caso la gestión de los RRHH para incorporar los intereses de los trabajadores además de los de la empresa.

2.5. La gestión laboral socialmente responsable y los resultados sobre los empleados

La revisión realizada en este capítulo de las principales teorías sobre la gestión de RRHH pone de relieve el papel central de los empleados, aunque las diversas teorías ponen el acento mayoritariamente en el impacto de la gestión laboral sobre el *performance* empresarial, descuidando en muchos casos las repercusiones directas que ésta tiene sobre los empleados²⁸ (Guest, 2002). No obstante, si se tiene en cuenta que los empleados son uno de los principales *stakeholders* de la empresa, queda justificada la necesidad de tener en cuenta la incidencia de la gestión de RRHH sobre los empleados.

A este respecto, Carroll (1991) identifica tres orientaciones de gestión de los empleados como *stakeholders* de la empresa: la gestión inmoral, amoral y la moral (véase Cuadro 2.18).

Como se deduce de la clasificación de Carroll (1991), la gestión moral de los empleados es la que se identifica con una gestión laboral socialmente responsable e incorpora en la gestión de RRHH la consideración explícita de

²⁸ Las teorías relacionadas con la aplicación de “Prácticas de Gestión de Alto Rendimiento” son las que inciden más en este sentido.

los intereses de los empleados, además de los de la empresa, lo que implica que los resultados de la gestión laboral sobre el empleado tienen importancia como un fin en sí mismo, además de cómo un medio para alcanzar los objetivos empresariales. En este contexto es donde toma especial relevancia el estudio del impacto de la gestión laboral socialmente responsable en los resultados sobre los empleados.

Cuadro 2.18. Tipos de gestión según la orientación hacia los empleados

TIPO DE GESTIÓN	ORIENTACIÓN HACIA LOS EMPLEADOS
Gestión inmoral	Los empleados son vistos como factores de producción que son usados, explotados y manipulados en base a los intereses de la empresa. No muestra ninguna preocupación por las necesidades, derechos o expectativas de los empleados. Es un enfoque de gestión coercitivo, controlador y a corto plazo.
Gestión amoral	Los empleados son tratados de acuerdo a los requerimientos legales. El foco está en el incremento de la productividad más que en mejorar la satisfacción de los empleados en el trabajo. Los empleados, igual que otros <i>stakeholders</i> , son vistos como instrumentos de la organización para conseguir los mejores resultados económico-financieros. Las prácticas adoptadas van encaminadas a una mejora de la productividad a corto y medio plazo.
Gestión moral	Los empleados son recursos humanos que deben ser tratados con dignidad y respeto. La dirección trata de buscar un estilo de liderazgo consultivo-participativo con los empleados que resulte en una mutua confianza a largo plazo. La gestión busca un trato justo de los empleados con lo cual, los derechos de los trabajadores, la privacidad, la libertad de expresión y la máxima seguridad son aspectos que se tienen en cuenta en todas las decisiones empresariales.

Fuente: Carroll (1991), p. 46

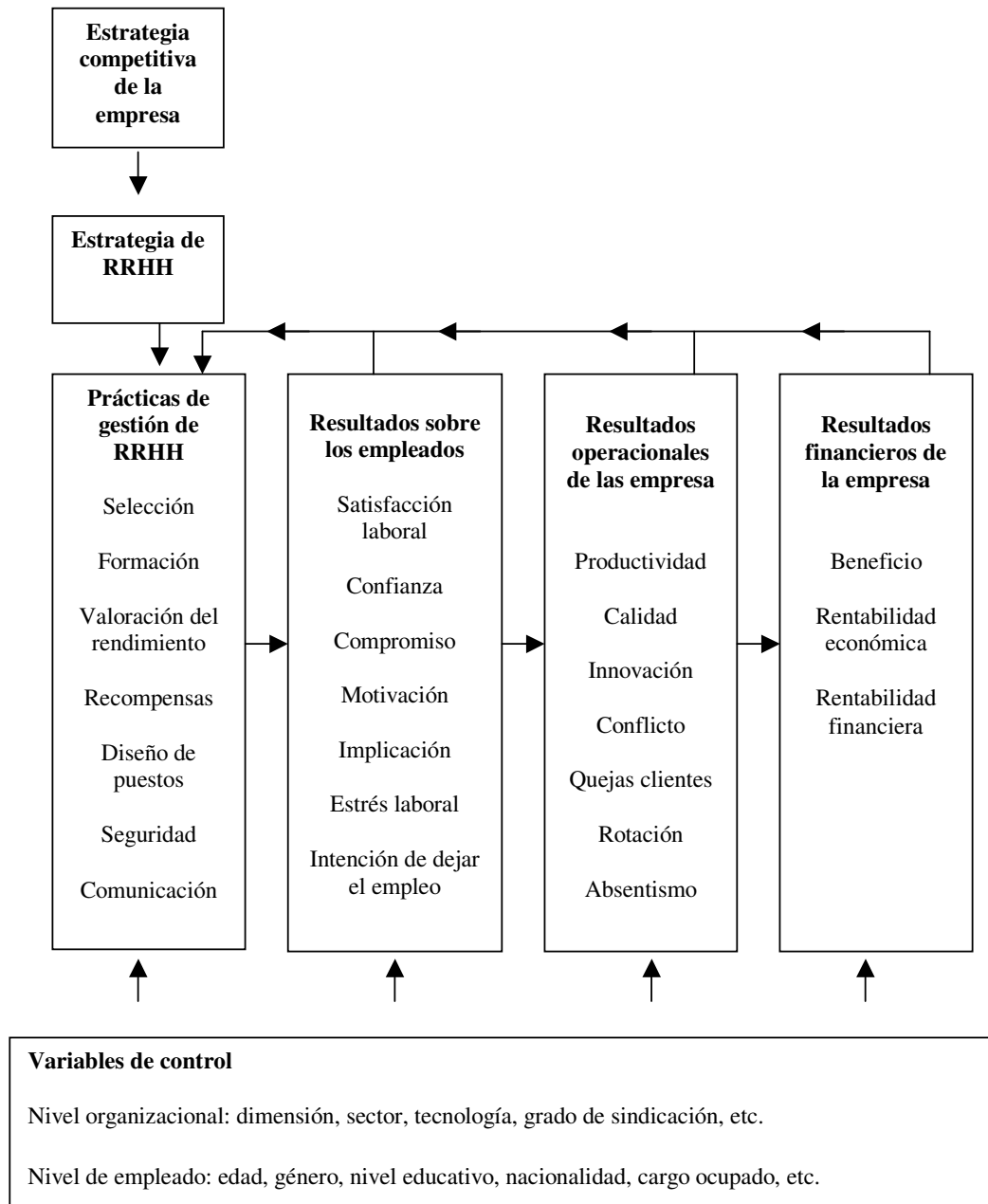
2.5.1. La relación entre la gestión de los RRHH y el *performance* organizacional

La naturaleza de la interacción entre la gestión de los RRHH y los resultados o *performance* organizacional ha suscitado un gran interés en los últimos años y ya se ha consolidado como una rama de estudio en el ámbito de la gestión de Recursos Humanos (Becker y Huselid, 2010; Boselie *et al.*, 2005; Combs *et al.*, 2006; Guest, 1997; Guest, 2001; Ichniowski *et al.*, 1996; Wood, 1999; Wright y Boswell, 2002, entre otros).

Para dibujar todos los estadios del proceso en la relación “Gestión de RRHH-Resultados empresariales” resulta especialmente útil el modelo propuesto por Guest (1997) que puede considerarse un modelo global de Gestión de RRHH y que pone claramente de manifiesto que el contexto externo e interno de la empresa determina la estrategia de RRHH pero ligado a la necesidad de diseñar las prácticas laborales de manera que incidan adecuadamente sobre los empleados para poder conseguir los resultados empresariales esperados. Por otra parte, si atendemos a la representación del proceso de gestión de RRHH-Resultados empresariales dibujado por Paauwe y Richardson (1997) y que más tarde es actualizado por Boselie *et al.* (2005) se puede observar además que los efectos pueden ser incluso reversos, de manera que los resultados obtenidos pueden afectar al propio planteamiento de las prácticas laborales. Además, se pone de relieve que tanto las prácticas laborales como los resultados están a su vez influidos por toda una serie de variables relacionadas con las características de la empresa y de sus empleados (El gráfico 2.1 muestra una adaptación de estas dos aportaciones).

Gráfico 2.1. Modelo global de Gestión de RRHH

(Fuente: elaboración propia a partir de los modelos de Guest, 1997 y Boselie *et al.*, 2005)



El modelo refleja diferentes dimensiones y estadios de resultados que se derivan de las prácticas laborales aplicadas, distinguiendo, por una parte resultados que inciden directamente sobre los empleados y, por otra parte, resultados operacionales y financieros que reflejan las repercusiones de la gestión laboral para la empresa.

Hay que decir que no existe una teoría general sobre “performance” empresarial que permita delimitar exactamente cuáles son, en cada caso, los resultados de la gestión de RRHH (Guest,1997) y, en cualquier caso tampoco existe acuerdo entre las posibles interacciones entre los diversos resultados. Por ejemplo, Dyer y Reeves (1995) distinguen entre los resultados en términos de comportamiento de los empleados (tales como absentismo, rotación y rendimiento individual), resultados operativos (como productividad, calidad y servicio), resultados financieros (como ROI y ROE²⁹) y, por último, resultados de mercado (como, por ejemplo valor de mercado de las acciones). Por su parte, Boselie *et al.* (2005) señalan los resultados sobre empleados, en los que incluyen tanto comportamientos (absentismo, rotación) como actitudes de los empleados (satisfacción laboral, compromiso, estrés, intención de dejar el trabajo, etc.); los resultados operativos como la productividad y la calidad; y los resultados financieros como los beneficios, las ventas o la cuota de mercado.

Como se observa en el Gráfico 2.1, el impacto de las prácticas laborales sobre los empleados se sitúa en el estadio central del proceso de gestión de RRHH y se concreta en toda una serie de respuestas por parte de los mismos tales como satisfacción laboral, confianza, estrés, etc. Esta relación directa

²⁹ El término ROI hace referencia a la rentabilidad económica de la empresa y responde al acrónimo en inglés de *Return On Investment*; por su parte ROE es el acrónimo de *Return On Equity* y mide la rentabilidad financiera de la empresa.

que se genera entre las prácticas laborales y los resultados sobre los empleados sirve de marco para poder analizar el impacto de una gestión laboral socialmente responsable sobre los comportamientos y actitudes de los empleados, tal como se presenta a continuación.

2.5.2. El modelo integrador del impacto de la gestión de RRHH socialmente responsable sobre los empleados

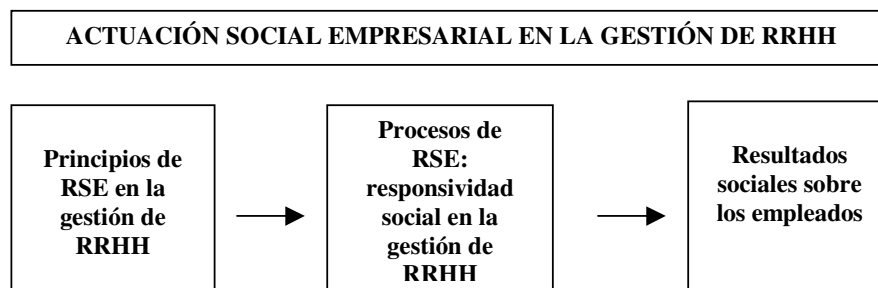
No existe actualmente un modelo específico para el análisis del impacto de la gestión laboral socialmente responsable sobre los empleados. Sin embargo, como se ha señalado en el apartado anterior, el modelo de gestión global de RRHH presentado en el Gráfico 2.1 ofrece un marco conceptual para el análisis empírico, dado que en el estadio intermedio del proceso se hacen explícitos los efectos de las prácticas laborales sobre las actitudes y comportamientos de los empleados.

Por otra parte, y con el fin de incorporar al modelo la perspectiva de la RSE en la gestión de RRHH, el marco de la *Actuación Social Empresarial (CSP)* (Wood, 1991) puede constituir un marco general para el análisis, tal como se pone de relieve en el capítulo 1 de esta tesis doctoral.

Wood (1991) define la CSP a partir de tres elementos: la configuración de principios de responsabilidad social corporativa, el proceso de responsividad social y los resultados sociales conseguidos con este proceso. Para el ámbito de la gestión de RRHH, el modelo de CSP se circunscribe a la RSE en la gestión de RRHH. Así, la gestión laboral socialmente responsable implica que la empresa adopte principios de RSE (como la justicia o la equidad), que dará lugar a un proceso de responsividad social mediante la aplicación

de prácticas laborales socialmente responsables (como una retribución justa y equitativa) que a su vez redundarán en toda una serie de resultados sociales sobre los empleados (tales como una mayor satisfacción laboral o un menor nivel de estrés laboral (véase Gráfico 2.2).

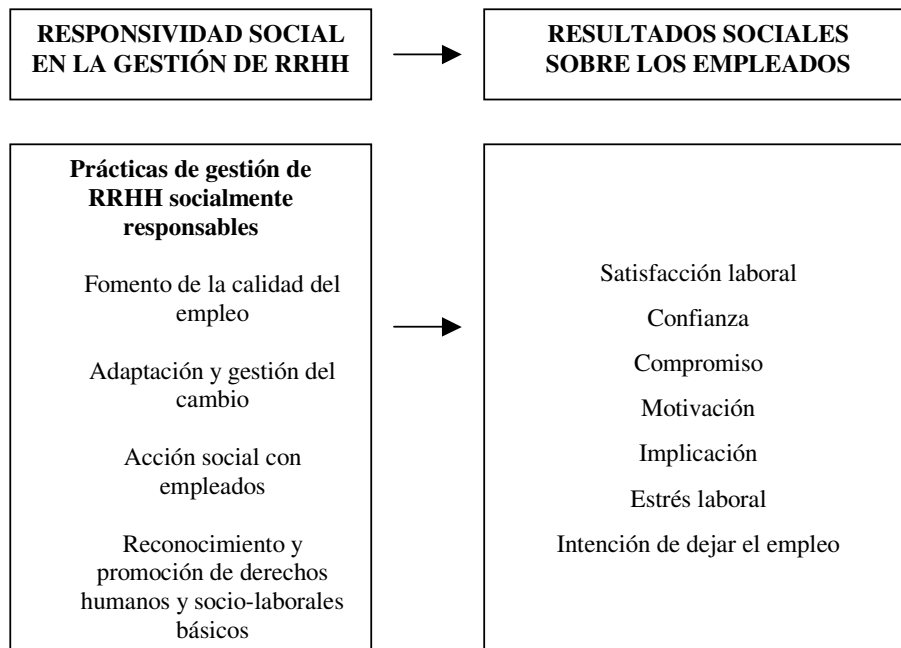
Gráfico 2.2. El proceso de Actuación Social Empresarial en la gestión de RRHH



Concretamente, el proceso de responsividad social en la gestión de RRHH y los resultados sociales derivados, reflejan la aplicación de la RSE en la gestión laboral y por lo tanto sirven de marco para configurar un modelo del impacto de la gestión de RRHH socialmente responsable sobre los empleados.

De este modo se propone a continuación un modelo que integra ambas perspectivas teóricas, provenientes por una parte del ámbito de la gestión de RRHH y por otra parte, del ámbito de la RSE (véase Gráfico 2.3).

Gráfico 2.3. Modelo integrador del impacto de la gestión de RRHH socialmente responsable sobre los empleados



Según este modelo integrador, el proceso de responsabilidad social en la gestión de RRHH supone la aplicación de prácticas laborales socialmente responsables (que se circunscriben a los ámbitos de la calidad del empleo, la adaptación y gestión del cambio, la acción social con empleados y el reconocimiento de los derechos humanos y sociolaborales básicos), las cuales redundan en toda una serie resultados sociales en términos de comportamientos y actitudes de los empleados (tales como satisfacción laboral, confianza, compromiso, etc.).

2.6. Conclusiones

Estamos ante una transición en la que los conocimientos están remplazando al factor capital como recurso básico de las economías y el elemento humano se está convirtiendo en el eje principal en torno al cual gira la moderna administración empresarial. La gestión empresarial de hoy en día se basa, además de en elementos como la tecnología y la información, cada vez más en la gente que participa en el funcionamiento de la empresa. En este sentido, la gestión de las personas en las organizaciones ha ido evolucionando desde los modelos más clásicos que racionalizaban la actividad de los trabajadores hacia la consecución del beneficio empresarial –considerándolos elementos pasivos de la empresa que recibían órdenes y no tenían iniciativa- hacia la concepción de las personas como un capital humano para las empresas que aporta valor mediante sus capacidades y conocimientos y que hay que saber gestionar.

La gestión de RRHH (o gestión de las personas, como viene denominándose últimamente) es un área de investigación relativamente joven cuyo foco principal de análisis se ha centrado en estudiar cómo orientar la gestión de RRHH para conseguir los mejores resultados empresariales (Peccei, 2004). Sin embargo, esta visión o enfoque a nivel de empresa descuida, en muchos casos, el impacto que las prácticas laborales tienen sobre los empleados, por lo que en los últimos años se están haciendo avances en este sentido (Appelbaum *et al.*, 2000; Guest, 1997; Guest, 2002, entre otros).

Los motivos principales por los cuales se considera importante el análisis del impacto directo de las prácticas laborales sobre los empleados son, por una parte, que los comportamientos y actitudes de los empleados tienen un

importante rol mediador en la relación entre la gestión de RRHH y los resultados empresariales (Appelbaum *et al.*, 2000; Guest, 1997; Guest, 2002, entre otros) y pueden contribuir por tanto al *Business Case* de la RSE; y por otra parte, más relacionado con la ética empresarial, el análisis de aspectos que contribuyen al bienestar y la calidad del empleo tiene importancia por derecho propio (Guest, 2002; Peccei, 2004) por las propias implicaciones del trabajo en la vida de las personas, lo que enlaza con la necesidad de considerar la aplicación de prácticas laborales con criterios de RSE que contribuyan a una gestión laboral socialmente responsable de los RRHH.

Las prácticas para el fomento de la calidad del empleo, la adaptación y gestión del cambio, la acción social con empleados y el reconocimiento de los derechos humanos y sociolaborales básicos son los grandes ámbitos de actuación de una gestión laboral socialmente responsable. Asimismo, la valoración del impacto de la gestión de RRHH socialmente responsable sobre los empleados se puede llevar a cabo estudiando las posibles repercusiones en términos de resultados sobre sus comportamientos y actitudes, donde variables como la confianza en los superiores, el estrés laboral, la intención de dejar el trabajo y la satisfacción laboral se consideran entre los más relevantes para explicar los resultados directos de la gestión de RRHH (Boselie *et al.*, 2005).

Con el fin de contribuir a la investigación en el ámbito de la gestión de RRHH, y más concretamente al estudio de la gestión laboral desde la perspectiva de la RSE y su impacto en los resultados sobre los empleados, se dedica la segunda parte de esta tesis doctoral al desarrollo de diferentes estudios empíricos. Así, en el capítulo 3 se estudian los principales

determinantes que existen en las empresas para la adopción de prácticas laborales socialmente responsables. Posteriormente los capítulos 4 y 5 analizan el impacto de una gestión laboral socialmente responsable sobre diferentes comportamientos y actitudes de los empleados. En concreto en el capítulo 4 se analiza el impacto sobre la confianza de los empleados en la dirección, el nivel de estrés laboral y la intención de dejar el empleo; y, finalmente se dedica íntegramente el capítulo 5 a estudiar el impacto de la gestión laboral socialmente responsable sobre la satisfacción laboral, dado que se trata de uno de los indicadores más importantes y más utilizado para obtener información acerca de la percepción subjetiva de las experiencias laborales de los empleados.

**PARTE II: ANÁLISIS EMPÍRICO: LAS PRÁCTICAS
LABORALES SOCIALMENTE RESPONSABLES. UN
ESTUDIO EN CATALUNYA**

Capítulo 3: LA APLICACIÓN DE PRÁCTICAS LABORALES RESPONSABLES EN CATALUNYA. UN ANÁLISIS DESDE LA ENCUESTA DE CALIDAD DE VIDA EN EL TRABAJO

3.1. Introducción

Este capítulo persigue identificar hasta que punto se están aplicando criterios de RSE en la gestión de RRHH en las empresas ubicadas en Catalunya, así como los principales determinantes de su aplicación. El estudio toma como guía los enfoques teóricos y empíricos revisados en los capítulos anteriores.

Mediante la aplicación de técnicas de análisis multivariante se realizan diferentes análisis empíricos, utilizando datos de corte transversal contenidos en la Encuesta de Calidad de Vida en el Trabajo (ECVT) para el año 2007.

Inicialmente, el epígrafe 3.2 realiza una revisión del contexto en el que se insertan los estudios empíricos que se llevan a cabo en este capítulo. En primer lugar se definen los diferentes modelos institucionales desde los que se aborda la RSE en Europa, para centrarnos posteriormente en el despliegue específico que ha tenido la RSE en España, y más concretamente en Catalunya. En este contexto se realiza asimismo una revisión de las principales “buenas prácticas” adoptadas en Catalunya en la gestión de RRHH de acuerdo a criterios de RSE.

El epígrafe 3.3 constituye la parte principal del capítulo y se dedica a la realización de los estudios empíricos que han de permitir contrastar la

aplicación de prácticas laborales en Catalunya y sus determinantes. Inicialmente, un análisis descriptivo previo de los datos permite visualizar los principales rasgos sobre la aplicación de prácticas laborales responsables. Después mediante un análisis cluster se obtienen grupos homogéneos de trabajadores en cuanto a la aplicación de prácticas laborales socialmente responsables.

A partir de los grupos obtenidos, se aplica un modelo econométrico logit multinomial con el fin de determinar porque no todos los empleados en Catalunya están sometidos a las mismas prácticas laborales y, de este modo poder establecer conclusiones sobre los determinantes de la aplicación de estas prácticas.

3.2. El contexto

Las condiciones culturales, políticas y socio-económicas así como la situación de los países en las diferentes etapas históricas marcan considerablemente la concepción y la aplicación de la RSE (Argandoña y vonWeltzien, 2009).

En el caso de Europa es en la década de los años 90 cuando empiezan a plantearse de forma sistemática las cuestiones sobre RSE y el papel social de la empresa, el cual está intrínsecamente vinculado al debate que se plantea sobre la redefinición de la sociedad del Bienestar (Aragon y Rocha, 2004). Así, cada país ha ido focalizando la RSE en los temas sociales o medioambientales según su proceso de desarrollo del Estado del Bienestar y en función de la relación existente entre la empresa, el Gobierno y la sociedad civil.

3.2.1. Diferentes modelos institucionales de aplicación de la RSE

El papel de las administraciones públicas ha sido clave para el impulso de la RSE, especialmente en los países europeos. No obstante el rol de las políticas públicas para la promoción de la RSE es diverso, dependiendo del caso. Según el modelo elaborado por el *World Bank Institute* (Fox *et al.*, 2002) las administraciones públicas pueden adoptar cuatro posiciones al respecto: obligar, facilitar, colaborar y/o promocionar la RSE (Véase, Cuadro 3.1).

Cuadro 3.1. Roles de las administraciones públicas para la promoción de la RSE

	PAPEL DE LA ADMINISTRACIÓN	ACTUACIONES	RESULTADOS
OBLIGAR	Legislar para obligar y controlar	Aplicar regulaciones e inspecciones	Sanciones e incentivos legales y fiscales
FACILITAR	Legislar para facilitar actuaciones	Crear incentivos Proporcionar apoyo financiero	Capacitación Estimulación de los mercados Aumento de la concienciación
COLABORAR	Combinar recursos	Implicar a todos los grupos de interés	Diálogo
PROMOCIONAR	Proporcionar apoyo político	Reconocimiento público de actuaciones	Difusión y conocimiento

Fuente: Adaptado de Fox *et al.* (2002)

La mayoría de gobiernos europeos ha optado por el fomento de la voluntariedad de la RSE formulando, principalmente, políticas de colaboración, promoción y facilitación. Haciendo un repaso de los planteamientos adoptados, Lozano *et al.* (2005) distinguen, a grandes rasgos, cuatro modelos que marcan el desarrollo de las políticas públicas de promoción de la RSE en la UE-15³⁰:

- **MODELO PARTENARIADO:** adoptado en Dinamarca, Finlandia, Países Bajos y Suecia. En estos países los problemas sociales son considerados una cuestión básica a tener en cuenta en las políticas públicas. Por su parte, para la mayoría de empresas ser socialmente responsables es inherente a su forma de hacer negocios, con lo cual a menudo adoptan iniciativas de manera informal como respuesta a las expectativas y demandas sociales. Fruto de la tradición de estos países sobre cooperación, consenso y participación, la RSE se desarrolla mediante partenariados entre los actores públicos y privados como estrategia compartida para la resolución de retos socio-laborales.
- **MODELO EMPRESA EN LA COMUNIDAD:** adoptado en Irlanda y Reino Unido. En este caso, el impulso de la RSE tiene su principal vinculación con los déficits de gobernanza social que aparecen a finales del siglo XX, tras las crisis económicas que comportan el cierre de empresas e importantes problemas de exclusión social. En este sentido, se opta en estos países por la adopción de políticas públicas de

³⁰ En el artículo de Argandoña y vonWeltzien (2009) se pueden encontrar las principales aportaciones en cuanto a las diferentes formas de abordar la RSE en Estados Unidos versus Europa y, asimismo las fórmulas, al respecto, establecidas en diferentes países europeos como Italia, Suecia y Alemania. También Lozano *et al.* (2006) llevan a cabo un estudio comparativo entre las iniciativas promovidas en la UE para la promoción voluntaria de la RSE estudiando los casos específicos de Reino Unido, Italia y Suecia.

“intervención suave” para fomentar la implicación de la empresa en los retos de gobernanza de la comunidad mediante la promoción, facilitación e incentivación de la RSE. De hecho, el Reino Unido es el país pionero en la puesta en práctica de iniciativas de RSE realizando importantes esfuerzos públicos para hacer llegar el mensaje de la RSE a las empresas; además, este país ha servido de referencia principal para la Comisión Europea en la elaboración de las diferentes Comunicaciones referidas a la promoción de la RSE.

- **MODELO DE SOSTENIBILIDAD Y CIUDADANÍA:** adoptado en Alemania, Austria, Bélgica, Luxemburgo y Francia. Se trata de países con una dilatada experiencia en políticas de desarrollo sostenible, las cuales les sirven de marco de referencia para articular sus políticas de RSE. El concepto de ciudadanía corporativa plantea que las empresas deben ir más allá de cumplir sus deberes fiscales y ser transparentes en sus actividades, de manera que han de contribuir a solventar los problemas sociales actuando como verdaderos agentes sociales. Estos países, especialmente Francia, basan la implantación de la RSE en una estrategia de desarrollo sostenible regulador.
- **MODELO ÁGORA:** adoptado en los países mediterráneos como España, Grecia, Italia y Portugal. Son los países que han incorporado más tardíamente la RSE en sus agendas institucionales, y lo hacen a partir de la publicación del Libro Verde sobre RSE (2001) y de la Comunicación de la Comisión Europea sobre RSE (2002). Se basa principalmente en la creación de grupos de debate en los que participan los diferentes actores sociales para alcanzar el consenso público sobre RSE.

A tenor de lo expuesto anteriormente, Catalunya se situaría dentro del modelo Ágora en cuanto a la implementación de la RSE. En este contexto, el próximo apartado se dedica a hacer un repaso de las principales iniciativas y actuaciones en RSE que han tenido lugar en España y, más en concreto en Catalunya, haciendo especial hincapié en el desarrollo y aplicación de prácticas de RSE en el ámbito de la gestión de RRHH.

3.2.2. Despliegue de la RSE en España y Catalunya

El debate de la RSE en España se inicia de forma más tardía que en otros países europeos y empieza a tener preponderancia a partir de la publicación del Libro Verde de RSE de la CE de 2001. Esta tardía incorporación de la RSE en España se debe principalmente a las siguientes causas (Aragón y Rocha, 2004):

- Las características del tejido empresarial español: por una parte, se desarrolla un tardío proceso de internacionalización de las empresas, en relación con otros países europeos, que conlleva un menor peso de las empresas en las iniciativas internacionales adoptadas en materia de RSE; y por otra parte, existe un predominio de pequeñas y medianas empresas, las cuales inicialmente perciben la RSE como un coste difícil de asumir dadas las dificultades que tienen para asegurar su supervivencia.
- Desde un punto de vista de las inversiones, la escasa cultura entre los inversores en España en cuanto a la adopción de criterios de inversión socialmente responsables.
- Déficit de formación e información sobre la RSE y su implantación en la gestión empresarial.

- Escasa implicación inicial de la administración pública en la promoción de la RSE.

En cuanto a Catalunya, en la actualidad se encuentra entre las regiones españolas con mayor dinamismo en lo que a RSE se refiere, de manera que además de los progresos que se están dando en el ámbito institucional, existen múltiples ejemplos de buenas prácticas de RSE dentro del tejido empresarial. A ello ha ayudado el hecho de contar con empresas de gran envergadura implantadas en el territorio y también el hecho de estar en contacto con entidades provenientes del exterior. Por su parte, las PYME's establecidas en Catalunya están teniendo también, cada vez más, un importante papel en el despliegue de la RSE en el territorio³¹.

3.2.2.1. Iniciativas públicas en RSE

Las principales iniciativas públicas y privadas sobre RSE, tanto a nivel mundial, como europeo que se han descrito en el capítulo 1 de esta tesis doctoral³² constituyen el marco de referencia para la promoción de la RSE en Catalunya, las cuales se complementan asimismo con las iniciativas llevadas a cabo desde el propio gobierno español. De hecho, en cada país suelen ser los gobiernos estatales, y en este caso el gobierno español, los encargados de fomentar una estrategia “de arriba a abajo” de las políticas de RSE, mientras que las iniciativas municipales y regionales suelen llevar a cabo estrategias “de abajo a arriba” dada su proximidad al tejido empresarial del territorio (Lozano *et al.*, 2006).

³¹ En el portal del “Observatori de la Responsabilitat Social de les Empreses” de Catalunya se pueden encontrar numerosos ejemplos de buenas prácticas de RSE en empresas ubicadas en el territorio catalán (<http://www.observatori-ctesc.cat/experiencies/index.html>).

³² Véase el apartado 1.3. del capítulo 1

En el caso de España, el gobierno central, tras ser rechazada en el año 2002 una Proposición de Ley en el Congreso de los Diputados con el propósito de instaurar un marco regulatorio de la RSE, crea tres ámbitos de discusión para el fomento de la RSE:

- En julio de 2003 el Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales (MTAS) pone en marcha una Comisión Técnica de Expertos sobre RSE. En marzo de 2005 se constituye el Foro de Expertos en RSE del MTAS que con una agenda de ocho sesiones, finalmente reducidas a seis, amplía y da continuidad al trabajo realizado por la Comisión Técnica de Expertos debatiendo, por un lado, prácticas RSE dentro del marco de desarrollo sostenible definido por las instituciones de la Unión Europea y por otro, elaborando un documento guía para incorporar dichas prácticas a las funciones tradicionales de empresas, poderes públicos y sociedad en general³³. Una de las principales recomendaciones es la creación de un Consejo público de RSE.
- Paralelamente, en febrero de 2005 se forma la Subcomisión Parlamentaria de RSE del Congreso de los Diputados que aprueba en junio de 2006 el “Informe para potenciar y promover la responsabilidad social de las empresas” (Boletín Oficial de las Cortes Generales, 2006) y cuyas medidas son recogidas en el que acaba denominándose el Libro Blanco de la RSE en España.

³³ Se puede consultar el informe-conclusiones del Foros de expertos en RSE en http://www.fundaciones.org/docs/repositorio/es_ES/grupossectoriales/laborales/informe_definitivo_foro_expertos.pdf

- La Mesa de diálogo social entre administración, empresarios y sindicatos en 2007 alcanza también un acuerdo en temas de RSE. Este grupo de trabajo también define su posicionamiento para la creación de un Consejo Estatal de RSE.

A raíz de las tres iniciativas anteriores se crea en 2008 el Consejo Estatal de Responsabilidad Social de las Empresas³⁴. Se trata de un órgano adscrito al Ministerio de Trabajo e Inmigración que tiene un carácter asesor y consultivo. Está encargado del impulso y fomento de las políticas de Responsabilidad Social de las Empresas y se constituye como el marco de referencia para el desarrollo de esta materia en España. Se compone de cuarenta y ocho representantes y está estructurado en cuatro bloques divididos por su adscripción a sindicatos, organizaciones patronales, administración del Estado y otras organizaciones relevantes.

Por último, en el ámbito español, hay que señalar la aprobación en marzo de 2010 del Proyecto de Ley de Economía Sostenible³⁵. Según la propia ley, ésta tiene por objeto introducir en el ordenamiento jurídico las reformas estructurales necesarias para crear condiciones que favorezcan un desarrollo económico sostenible. La Ley entiende como Economía Sostenible el establecimiento de un patrón de crecimiento que concilie el desarrollo económico, social y ambiental en una economía productiva y competitiva, que favorezca el empleo de calidad, la igualdad de oportunidades y la cohesión social, y que garantice el respeto ambiental y el uso racional de los recursos naturales, de forma que permita satisfacer las necesidades de las

³⁴ REAL DECRETO 221/2008, de 15 de febrero, por el que se crea y regula el Consejo Estatal de Responsabilidad Social de las Empresas. BOE N° 52.

³⁵ Se puede consultar el Proyecto de Ley de Economía Sostenible en http://www.economiasostenible.gob.es/wp-content/uploads/2010/03/01_proyecto_ley_economia_sostenible.pdf

generaciones presentes sin comprometer las posibilidades de las del futuro para atender sus propias necesidades.

Ya concretamente en Catalunya, cada nivel de administración pública ha reaccionado desde la dispersión, a falta de un criterio común y mancomunado para la articulación de la RSE (Murillo, 2008a). Existen dos disposiciones básicas en las que se podría decir que se asienta el despliegue de la RSE en Catalunya:

- El artículo 45, apartado 5º del nuevo Estatuto de Catalunya de 2006³⁶, explicita que “la Generalitat favorecerá el desarrollo de la actividad empresarial y el espíritu emprendedor teniendo en cuenta la RSE”.
- El “Acord estratègic per a la internacionalització, la qualitat de l’ocupació i la competitivitat de l’economia catalana”³⁷, firmado en 2005 por parte del Gobierno autonómico, sindicatos y organizaciones empresariales, establece en la medida 75 un modelo de competitividad responsable y sostenible.

Con estas iniciativas como antecedentes, en 2009 se desarrolla el Plan RSGencat 2009-2012³⁸ que consiste en la elaboración de un plan de medidas a adoptar por parte de la Generalitat de Catalunya en temas de RSE en los próximos años. RSGencat pretende ser el nexo de unión de las actuaciones en materia de RSE que se llevan a cabo en los diferentes departamentos de la Generalitat de Catalunya. La definición de este plan de

³⁶ Se puede consultar el texto del Estatut de Catalunya de 2006 en <http://www.gencat.cat/generalitat/cat/estatut/>

³⁷ Se puede consultar en <http://www.acordestrategic.cat/>

³⁸ Consultable en http://www.acordestrategic.cat/doc/doc_77379453_1.pdf

medidas es el primer paso de la Generalitat para convertirse en el agente catalizador de la aceptación progresiva de un modelo productivo que lleve a una competitividad responsable y sostenible.

Además son reseñables otras iniciativas institucionales de promoción pública de la RSE en Catalunya, entre las que destacan las tres siguientes:

- La creación en 2007 del Observatori de la RSE de Catalunya³⁹ por parte del Consejo de Trabajo Económico y Social de Catalunya (CTESC) que es un órgano consultivo y de asesoramiento del Gobierno catalán en materias socioeconómicas, laborales y ocupacionales.
- Dentro del Departament de Treball de la Generalitat de Catalunya destacan los proyectos RSE.coop y RSE.PIME⁴⁰ para la implantación de medidas de RSE en empresas cooperativas y en diversas PIMES catalanas respectivamente.
- Por parte de la Diputación de Barcelona es destacable el Projecte RESSORT⁴¹. Se trata de un proyecto cofinanciado por la Iniciativa Comunitaria Equal del Fondo Social Europeo y liderado por la Diputación de Barcelona que tiene como objetivo sensibilizar y promover prácticas de responsabilidad social empresarial entre la pequeña y mediana empresa de los territorios de la provincia de Barcelona, participantes en el proyecto, así como realizar actuaciones en favor de los territorios y organizaciones socialmente responsables.

³⁹ Consultable en <http://www.observatori-ctesc.cat/>

⁴⁰ Los resultados de la aplicación de ambos proyectos son consultables en la web del Departament de Treball de la Generalitat de Catalunya: <http://www20.gencat.cat/portal/site/treball/>

⁴¹ Consultable en www.projecteressort.net/

3.2.2.2. La aplicación de medidas de RSE en la gestión de RRHH: estado de las prácticas de gestión laboral socialmente responsables.

Las iniciativas públicas señaladas en el apartado anterior, así como numerosas iniciativas desde la sociedad civil, han comportado la aplicación de prácticas diversas sobre RSE en las empresas españolas y catalanas.

Dado que el ámbito específico de estudio de esta tesis doctoral se centra en las prácticas de RSE en la gestión de RRHH, en este apartado se realiza un análisis específico de la aplicación de prácticas laborales responsables mediante una revisión de algunos de los estudios llevados a cabo en España y Catalunya, las conclusiones de los cuales pueden servir, sin tener carácter generalizable, para mostrar una tendencia sobre la aplicación de estas prácticas.

La implantación eficiente de buenas prácticas laborales, acordes con el marco europeo de RSE en las empresas operantes en la UE, constituye un reto socio-laboral de las políticas públicas de fomento de la RSE. En el caso específico de Catalunya, el Plan RSGencat 2009-2012 pone énfasis en el desarrollo del capital humano como uno de los valores que han de impregnar las organizaciones del siglo XXI, y que supone el desarrollo de políticas de RRHH que tengan en cuenta la cualificación de las personas, la formación continua, la atracción y retención del talento, la gestión de las carreras profesionales, la motivación, la gestión por competencias y la participación y fidelización de trabajadores y trabajadoras. Por su parte, el Programa Operativo para Catalunya del Fondo Social Europeo para el

período 2007-2013 tiene como eje central para los próximos años la calidad del empleo, impulsando mejoras en la estabilidad, el nivel de cualificación, la seguridad, la igualdad y la formación (Servei d'Ocupació de Catalunya, 2007).

Aunque en España, y, más particularmente en Catalunya, se cuenta ya con ejemplos de buen hacer en muchas empresas (casos de buenas prácticas)⁴², es difícil establecer conclusiones generalizables al respecto de la aplicación de prácticas de RSE debido a la falta sistematizada de estudios, tanto académicos como divulgativos, que muestren evidencias empíricas claras. Esta carencia se hace todavía más evidente en el caso de la aplicación específica de prácticas de RSE en el ámbito laboral.

A partir de una revisión de los principales estudios en materia de RSE en España llevados a cabo en los últimos años, Aragón y Rocha (2004) señalan que la adopción de códigos de conducta es una de las iniciativas voluntarias más adoptadas en el ámbito de la RSE en la gestión de RRHH. Asimismo apuntan cinco tipos de actuaciones principales llevadas a cabo por las empresas españolas orientadas, en concreto, a la mejora de la calidad del empleo: salud y seguridad en el trabajo, formación, igualdad de oportunidades, generación y mantenimiento de empleo y comunicación interna.

A continuación se ofrece un análisis más específico en el que se distingue entre actuaciones de grandes empresas y PYMES y actuaciones por sectores económicos.

⁴² En el portal del “Observatori de la Responsabilitat Social de les Empreses” se pueden encontrar numerosos ejemplos de buenas prácticas de RSE en empresas ubicadas en Catalunya (<http://www.observatori-ctesc.cat/experiencies/index.html>).

En cuanto a actuaciones en grandes empresas ubicadas en España, el Informe Cranfield ESADE (06)⁴³, que se centra en el análisis comparado de las prácticas de RRHH en España durante la década 1995-2005, pone de relieve que las políticas y prácticas laborales han evolucionado poco en estos últimos años, puesto que lo normal en este ámbito suele ser el cambio dentro de la continuidad más que el cambio radical.

Si se observa la tendencia de las diferentes prácticas, la formación gana importancia, siendo uno de los principales retos de futuro con el fin de crear culturas orientadas al logro y atraer mejores profesionales. En ello coincide el estudio de Media Responsable (2007)⁴⁴ sobre RRHH y RSE, donde se pone de manifiesto que entre los aspectos de gestión laboral socialmente responsable en que más se ha avanzado en España en los últimos años, se sitúa la formación⁴⁵. Por otra parte, mientras el estudio de Media Responsable (2007) afirma que algunas empresas, especialmente grandes empresas, van incorporando el uso de evaluaciones personales y programas de *mentoring* para estimular las carreras profesionales de los empleados, el informe Cranfield (2006) manifiesta que se observa un estancamiento en la aplicación de sistemas de evaluación del rendimiento, el cual contrasta con

⁴³ Los Informes Cranfield nacen con el objetivo de analizar la evolución de las prácticas y políticas en Recursos Humanos a partir de una encuesta homogénea a los responsables de las empresas (ya sea altos ejecutivos o directores de RRHH), en su mayoría grandes empresas, para todos los países participantes en el estudio, mayoritariamente países europeos.

⁴⁴ El estudio de Media Responsable (2007) se basa en información extraída de los informes de RSE de alrededor de 150 grandes empresas, en su mayoría ubicadas en España, y de otra información facilitada por los responsables de las empresas, así como de información proveniente del Anuario Empresa Responsable y Sostenible 2006-07 editado por Media Responsable.

⁴⁵ No obstante, la formación, junto la reestructuración de plantillas son los ámbitos de gestión que más afectados se están viendo en España como consecuencia de la última crisis económico-financiera y productiva que empieza en 2008 (Media Responsable, 2009).

la importancia a nivel declarativo de la gestión del conocimiento, gestión por competencias y gestión del talento. Por otra parte, ambos estudios coinciden en la mejora de la comunicación interna, a todos los niveles, la cual va ganando progresivamente terreno en las empresas, en gran parte gracias a las posibilidades que otorgan las nuevas tecnologías de la información. En lo relativo a la retribución y contratación, parece que las políticas salariales se adaptan al nivel de los mercados locales y se establecen incentivos variables como complementos al rendimiento individual (Informe Cranfield, 2006) y también se van haciendo más habituales los beneficios sociales como incentivos complementarios al salario (Media Responsable, 2007). Por su parte, aunque aumentan los contratos indefinidos en muchas empresas, se incrementa la contratación a tiempo parcial, la cual afecta fundamentalmente a las mujeres.

Si atendemos a la evolución de otras prácticas más novedosas en la gestión de RRHH, el informe Cranfield señala que las medidas que ayudan a la conciliación de la vida profesional y personal, como el horario flexible o el tele-trabajo tienen una utilización baja en España, habiendo disminuido en la última década la utilización del horario flexible, por lo que se llega a la conclusión de que la cultura de la flexibilidad no está interiorizada en las conductas de las organizaciones en España. Por último, se observa en las empresas un esfuerzo importante de divulgación en prevención de riesgos laborales y se han empezado a incorporar otros aspectos como políticas de igualdad y no discriminación⁴⁶ y el voluntariado corporativo (Media Responsable, 2007). Las principales conclusiones de los dos estudios citados se presentan en el Cuadro 3.2).

⁴⁶ En este sentido, algunos expertos opinan que los temas de igualdad se están incorporando en muchos casos gracias al avance de la legislación.

CAPÍTULO 3. LA APLICACIÓN DE PRÁCTICAS LABORALES SOCIALMENTE RESPONSABLES EN CATALUNYA. UN ANÁLISIS DESDE LA ECVT

Cuadro 3.2. Aplicación de prácticas laborales de RSE en España. Grandes Empresas

PRÁCTICAS DE RSE	Informe Cranfield (06): Gestión estratégica de RRHH	Estudio Media Responsable (2007): RRHH y RSE
Formación	<ul style="list-style-type: none"> - Incrementos de recursos financieros destinados a formación - Inversión más selectiva, en determinadas categorías de la plantilla y tendiendo a una formación idiosincrásica y específica más que generalista. 	<ul style="list-style-type: none"> - Formación <i>on-line</i> o <i>e-learning</i> - Cursos y manuales de acogida. - Constitución de Universidades corporativas que ofrecen cursos en competencias diversas como idiomas, gestión, prevención de riesgos o medio ambiente.
Evaluación del rendimiento	<ul style="list-style-type: none"> - Estancamiento y en algunos casos retroceso de sistemas de evaluación del rendimiento. - Los procesos de evaluación son fundamentalmente un proceso superior-subordinado con poca implicación de otros agentes. 	<ul style="list-style-type: none"> - Utilización de evaluaciones personales, programas de <i>mentoring</i> y sistemas de gestión del desempeño, entre otras medidas para estimular la carrera de los empleados.
Comunicación interna	<ul style="list-style-type: none"> - Mejoras del contenido comunicado a las diversas categorías de la empresa, aunque priorizando a los equipos directivos en la información estratégica y financiera. - Más comunicación por correo electrónico o a través de los grupos de trabajo. - Los comités de empresa pierden peso como intermediarios en la comunicación entre la dirección y los trabajadores centrándose su papel en la negociación, 	<ul style="list-style-type: none"> - La Dirección es cada vez más accesible a todos los empleados. - Cafés con ejecutivos, encuentros en la red y reuniones interdepartamentales - Uso de boletines electrónicos, revistas corporativas, intranets corporativas, portales de empleados e incluso canales de televisión internos. - Feedback con trabajadores mediante encuestas de satisfacción, buzones de sugerencias o concursos que premian nuevas ideas. - Participación de los empleados en la gestión.
Retribución	<ul style="list-style-type: none"> - Políticas salariales adaptadas a mercados locales e incentivos como complemento del rendimiento individual 	<ul style="list-style-type: none"> - Beneficios sociales complementarios al salario como guarderías gratuitas, comedores, seguros de vida y accidentes, seguros médicos y planes de pensiones. En otros casos también se ofrece ocio como beneficio social (descuentos en gimnasios, entradas gratuitas para actos culturales, etc.).

Fuente: Elaboración propia

CAPÍTULO 3. LA APLICACIÓN DE PRÁCTICAS LABORALES SOCIALMENTE RESPONSABLES EN CATALUNYA. UN ANÁLISIS DESDE LA ECVT

Cuadro 3.2. Aplicación de prácticas laborales de RSE en España. Grandes empresas

PRÁCTICAS DE RSE	Informe Cranfield (06): Gestión estratégica de RRHH	Estudio Media Responsable (2007): RRHH y RSE
Contratación	- Incremento de contratación a tiempo parcial, fundamentalmente en mujeres	- Aumento de contratos indefinidos en las plantillas.
Jornada y conciliación	- Turnos de trabajo, temporalidad y horas extras son los mecanismos más usuales de flexibilidad. - Trabajo de fin de semana, horario de trabajo flexible y el contrato anual por horas afectan a un número importante de trabajadores, - Modalidades de conciliación como puesto de trabajo compartido, teletrabajo, semana reducida y trabajo a domicilio son poco utilizadas. - Flexibilidad entendida como una adaptación de la persona a las necesidades de la organización y no de la organización a las necesidades de las personas.	- Flexibilización de horarios, facilitando jornadas reducidas, excedencias y aumentando los permisos por maternidad, paternidad, cuidado de hijos o personas mayores. - Teletrabajo en aumento.
Salud y Seguridad		- Importante esfuerzo de divulgación en prevención de riesgos. - Atención progresiva a riesgos psicosociales como el estrés, el síndrome de burn out o el acoso moral. - Realización de auditorías, más allá de las exigidas por la ley - Incorporación de servicio médico en las propias oficinas de la compañía.
Igualdad y no discriminación		- Comités de diversidad que velan por la igualdad de oportunidades de los diferentes colectivos, sin discriminación por sexo, edad, y raza. - Planes de Igualdad

Fuente: Elaboración propia

Por su parte, los resultados del estudio de Aragón *et al.* (2005) sobre cuatro empresas españolas incluidas en el IBEX 35 que operan en diversos sectores y ámbitos geográficos y que han desarrollado iniciativas activas de RSE en materia laboral apuntan las siguientes conclusiones: las actuaciones de las empresas se centran fundamentalmente en la aplicación de medidas de fomento de la calidad del empleo, más que en otras áreas como promoción y reconocimiento de derechos humanos y sociolaborales básicos, subcontratación o gestión y adaptación del cambio; la mayoría de iniciativas adoptadas suponen en algunos ámbitos una ampliación de los derechos reconocidos en la norma legal, aunque en algún caso las políticas generales aplicadas por la empresa contradicen los compromisos formales de RSE; por último, como se trata de empresas cuyo ámbito de actuación se sitúa también en países en vías de desarrollo, se observan diferencias importantes entre la aplicación de los compromisos adquiridos en la casa matriz y un grado significativamente inferior en relación a empleados de las subcontratas y filiales en terceros países (especialmente en los situados fuera del ámbito de la OCDE).

Las conclusiones anteriores atienden mayoritariamente al comportamiento de grandes empresas ubicadas en España. Por su parte, el estudio de la gestión laboral socialmente responsable en las PYMES es más incipiente, teniendo en cuenta que inicialmente la RSE se focaliza en las grandes empresas. No obstante, dado que en España el 99,9% de las empresas son PYMEs, empieza a haber cada vez más interés, tanto institucional como por parte de las propias empresas, en estudiar la aplicación y avance de la RSE en esta tipología de empresas.

Según diversos estudios de casos analizados, Murillo (2008b) concluye que las PYMES aplican prácticas de RSE en el ámbito de los empleados basadas en prácticas como la creación de estructuras de gobierno planas, implementación de planes de conciliación de la vida familiar y laboral, sistemas de *mentoring* y formación personalizada, promoción de eventos sociales y establecimiento de programas de flexibilidad laboral.

No obstante, desde la óptica de los sindicatos, el informe de la UGT de 2009 sobre iniciativas de RSE en el ámbito de las PYMES⁴⁷ recalca que aunque la RSE se ha empezado a incluir en los contenidos de los acuerdos de negociación colectiva de forma reciente (años 2005 y 2007), la inclusión no está aún muy definida y confirma una escasa presencia de iniciativas de RSE en la gestión de la Pequeña y Mediana empresa. Revisando las cláusulas contenidas en los convenios, el informe señala que es mayoritaria la cláusula que recoge el permiso por formación según el artículo 23 del Estatuto de los Trabajadores y es minoritario, y casi desconocido, el Permiso Individual de Formación que introduce el IV Acuerdo de formación profesional para el empleo. El estudio no hace referencia directa a los mecanismos de comunicación interna pero sí pone de manifiesto que la participación sindical en las decisiones o formulación de criterios relacionados con la organización del trabajo es muy escasa. Respecto a la retribución, si bien la presencia de cláusulas de revisión salarial se encuentra en la mayoría de convenios, la presencia de salario variable es mayor que la de cláusulas que garantizan un salario mínimo. La pérdida de empleo y la temporalidad existente en las PYMES se manifiestan como aspectos

⁴⁷ El estudio se basa en el análisis del contenido de 30 convenios colectivos sectoriales de los que 17 pertenecen al ámbito sectorial estatal y 13 a ámbitos inferiores. El estudio también se nutre de información complementaria obtenida a través de un cuestionario diseñado específicamente y dirigido a los responsables sectoriales sindicales que participaron en la negociación de los convenios estudiados.

especialmente preocupantes. En relación a la salud y seguridad, los convenios analizados incorporan tanto la constitución de comisiones de salud laboral, como la implantación de planes de prevención de riesgos laborales. Por su parte, la regulación de la jornada es muy flexible y existe una amplia variedad de regulaciones y un uso simultáneo de distintas formas de ordenarla (continua, partida, a tiempo parcial) en un misma actividad. En ultima instancia, la inclusión de cláusulas específicas sobre igualdad de trato y no discriminación están en un poco más de la mitad de los convenios analizados. En general el informe concluye que algunas materias como la salud y la seguridad, la formación o las políticas de igualdad avanzan combinando dinámicas distintas, ya que se observa una mayor institucionalización -creación de comisiones- que una participación real de los empleados en la gestión de estas políticas.

Por cuanto al análisis de la aplicación de prácticas laborales responsables por sectores económicos, García *et al.* (2007) realizan un análisis comparado de la RSE en España en diferentes sectores productivos. Se basa en un estudio de casos ilustrados mediante información pública sobre RSC (estudio de las memorias de RSC publicadas por las empresas en Internet o, en caso de no existir memoria, información sobre la materia publicada en la red) de las empresas más relevantes, en términos de ingresos de explotación, de cada sector. El estudio pone de manifiesto que existen diferencias y características específicas suficientemente representativas de cada sector como para definir sistemas de gestión sectoriales de RSE.

Su estudio revela que de los sectores analizados en España, destacan en positivo los sectores farmacéutico, energético y transporte aéreo, por ese orden, en cuanto a calidad de empleo, condiciones de trabajo y gestión

responsable de recursos humanos (prevención de riesgos, igualdad, conciliación, diversidad, inclusión social, etc.) La RSE, en su dimensión de empleo, aparece como una posible palanca de cambio y de mejora, sobre todo en construcción y en hostelería. Por su parte, los planes corporativos de igualdad deberán empezar a desarrollarse, en cada sector, a demanda de los cambios normativos. En temas de salud y bienestar social (calidad de vida y accesibilidad), la contribución del sector farmacéutico en calidad de vida es, sin discusión, la más relevante. En accesibilidad hay acciones significativas en el transporte aéreo y en construcción.

Más centrado en las PYMES, el informe de la UGT de 2009 señala diferentes retos en el ámbito de la gestión laboral socialmente responsable a los que tienen que hacer frente los diferentes sectores. En el sector de la agricultura, apuntan la problemática de la temporalidad, el importante número de trabajadores inmigrantes y la estacionalidad de su actividad. En la construcción, destaca la baja productividad y el uso intensivo de mano de obra, sobre todo inmigrante. En la industria, dependiendo de la actividad, la problemática se centra en la delimitación funcional, en los enfrentamientos con la patronal, en la economía sumergida, en que la edad media de los trabajadores es alta, en la falta de políticas activas de empleo y en la deslocalización de actividades. Y, en el sector servicios destaca la atomización de la negociación colectiva debido a la atomización empresarial, el predominio de empresas familiares, la existencia de economía sumergida, la feminización, la temporalidad, la elevada rotación, el exceso de jornada, las jornadas irregulares y las subrogaciones.

A modo de resumen, los estudios revisados sobre la aplicación de la RSE en la gestión de RRHH tienen las siguientes peculiaridades:

- Se llevan a cabo, mayoritariamente, a nivel de empresa (obteniendo información corporativa ya sea de memorias de RSE, de información extraída de convenios laborales o de encuestas y entrevistas a responsables de las empresas).
- En cuanto a la información contenida en las memorias e informes de RSE, ésta suele referirse, en muchos casos, a prácticas voluntarias de las empresas que exceden la ley establecida en las diferentes materias que, si bien proporcionan información relevante, no permiten contrastar el desarrollo de las iniciativas concretas adoptadas por la empresa en materia de RSE, puesto que no se detalla el proceso de elaboración de iniciativas, la participación de otros actores o el grado de ejecución de los compromisos adquiridos en este campo; además no se suele incorporar en las memorias la valoración de otras partes interesadas (Aragon *et al.*, 2005).
- Por su parte, cuando la información es analizada desde los sindicatos, éstos se preocupan básicamente por el alcance de las prácticas contenidas en la ley, al ser éstos partidarios de regular el máximo número de prácticas dentro de los convenios colectivos.
- Finalmente, hay que añadir que, aunque los estudios tengan en cuenta la visión de los empleados, en general no se realizan análisis desde la óptica de la aplicación de las prácticas laborales responsables vistas por parte de los empleados.

En este sentido, los próximos epígrafes de este capítulo se dedican a la realización de un estudio empírico sobre la aplicación de prácticas de RSE

en RRHH en Catalunya, con las siguientes peculiaridades respecto a los estudios señalados anteriormente:

- La valoración del grado y alcance de las prácticas de RSE se realiza por parte del trabajador y no de la empresa.
- Se realiza un análisis con una encuesta amplia, lo que permite una mayor generalización de los resultados obtenidos. En concreto se utiliza la información contenida en la Encuesta de Calidad de Vida en el Trabajo (ECVT) elaborada por el Ministerio de Trabajo e Inmigración para la comunidad autónoma de Catalunya.

3.3. Análisis empírico: la aplicación de prácticas laborales socialmente responsables en Catalunya y sus determinantes

3.3.1. Análisis del mercado laboral en Catalunya

Con el fin de contextualizar el estudio de la aplicación de prácticas laborales en Catalunya y sus determinantes, a continuación se señalan algunas de las principales características de la ocupación en este territorio.

En primer lugar, hay que señalar que se considera de interés estudiar el caso de Catalunya, si se tiene en cuenta que el mercado laboral catalán es el que aporta una mayor contribución a la ocupación del estado español. Si nos centramos en los datos del año 2007 (año para el que se realizan los estudios empíricos posteriores), en Catalunya se concentra el 17,3% del total de ocupados de España, según datos del Instituto Nacional de Estadística.

Entres los años 2000 y 2006, la ocupación juega un importante papel como motor de crecimiento económico de Catalunya. En una comparativa con otras regiones de Europa con un PIB similar, Catalunya se sitúa en tercera posición en crecimiento de la ocupación en este período (con un crecimiento del 23,6%) sólo por detrás de Andalucía (Δ 36,1%) y Madrid (Δ 34,6%) y muy por encima del crecimiento de la ocupación en otras regiones europeas como las regiones alemanas de la Alta Baviera (Δ 4,9%) y Düsseldorf (Δ 3,5%) o el incremento del 5,6% de Estocolmo (Caixa Catalunya, 2008).

Por sectores de actividad, Catalunya concentra la mayor actividad empresarial en el sector servicios, aunque se engloba dentro del grupo de regiones con un peso destacado de la ocupación industrial y de la construcción. No obstante, según datos del informe de coyuntura económica de Caixa Catalunya (2008) durante el período 2000-2006 se observa, al igual que el resto de regiones europeas, un descenso considerable de la ocupación en el sector industrial, junto con un incremento del peso de la ocupación en el sector servicios. En el cuadro 3.3 se registra el peso de la ocupación por sectores económicos de Catalunya respecto a la media de la UE de los 15, así como la variación de este peso en el período 2000-2006. En Catalunya, la pérdida de peso de la ocupación industrial es de las más elevadas y se reparte, casi a partes iguales entre las ganancias del sector de la construcción y las ganancias del sector servicios⁴⁸.

⁴⁸ Esta situación cambia a partir de la crisis económico-financiera que empieza en el año 2008, la cual se caracteriza por un incremento generalizado de la destrucción de empleo y por un drástico ajuste del sector inmobiliario en el conjunto de España, de manera que la construcción se convierte en la gran protagonista de la caída de la ocupación a partir de este año (Caixa Catalunya, 2009).

CAPÍTULO 3. LA APLICACIÓN DE PRÁCTICAS LABORALES SOCIALMENTE RESPONSABLES EN CATALUNYA. UN ANÁLISIS DESDE LA ECVT

Cuadro 3.3. Ocupación por sectores económicos en Catalunya. 2000-2006

	SECTORES ECONÓMICOS							
	Primario		Industria		Construcción		Servicios	
	Peso (2006)	Variación (2000-06)	Peso (2006)	Variación (2000-06)	Peso (2006)	Variación (2000-06)	Peso (2006)	Variación (2000-06)
Catalunya	2,6%	- 0,1%	23,1%	- 4,7%	12%	2,2%	69,5%	2,5%
Media UE-15	3,6%	- 0,7%	18,3%	- 2,7%	8,1%	0,2%	62,4%	3,1%

Fuente: Caixa Catalunya (2008)

Por género, en el período 2000-2006 tiene lugar un incremento de la población ocupada femenina, aunque existe una segregación horizontal en el mercado laboral femenino. Así en 2006 aproximadamente dos tercios de las mujeres empleadas están concentradas en cinco ramas de actividad, a saber, comercio, agricultura, servicios personales y domésticos, educación y sanidad. Esta segregación va ligada a una valoración inferior de las actividades femeneizadas que influye directamente en sus condiciones laborales (Servei d'Ocupació de Catalunya, 2007). Otro elemento determinante de la población ocupada de Catalunya es la inmigración que crece un 183% en el período 2000-2006 y se ocupa básicamente en actividades intensivas en mano de obra.

Es destacable señalar también otros rasgos de la ocupación de Catalunya relacionados especialmente con la calidad de vida laboral, como el nivel de formación, la salud y seguridad laboral, la igualdad de oportunidades entre hombres y mujeres y la contratación. Según datos del estudio del Servei d'Ocupació de Catalunya (2007), el nivel formativo es de manera general elevado en Catalunya, aunque sigue habiendo altos índices de personas entre 18 y 24 años que abandonan los estudios; por otra parte, el nivel de formación de las mujeres es inferior al de los hombres, aunque la proporción

de mujeres con estudios universitarios es bastante similar a la de los hombres. Respecto a la salud y seguridad en el trabajo es destacable la progresiva disminución de la siniestralidad laboral, aunque todavía sigue siendo importante en sectores específicos (como la construcción, la metalurgia, las empresas de trabajo temporal o la industria alimentaria) y en determinados colectivos como jóvenes e inmigrantes. En cuanto a igualdad de oportunidades entre hombres y mujeres, la población femenina suele tener más dificultades para acceder a cargos de mayor responsabilidad, tiene menores salarios y registra mayores tasas de paro. Finalmente, resaltar que desde el año 2000 se va incrementado la contratación indefinida en Catalunya, de manera que en el año 2006 el grado de estabilidad registrado en la contratación es ligeramente superior que en el resto de España.

La información anterior resume los principales rasgos de la población ocupada de Catalunya y sirve de referencia para tener una visión del contexto en el que se encuadran las prácticas laborales llevadas a cabo en este territorio. Con el fin de sistematizar la información y obtener conclusiones sobre la aplicación concreta de las prácticas laborales y sus principales determinantes, se realiza un análisis descriptivo de la información contenida en la ECVT, tal como se detalla en el siguiente apartado.

3.3.2. Características de la Encuesta de Calidad de Vida en el Trabajo⁴⁹

Para llevar a cabo la investigación empírica de esta tesis doctoral se utilizan los datos de la ECVT. Esta encuesta relaciona información de carácter

⁴⁹ Información extraída de Bové *et al.* (2008)

objetivo, derivada de la investigación de las situaciones y actividades que se desarrollan en el entorno de trabajo, con información de tipo subjetivo, basada en la percepción del bienestar y la satisfacción respecto al trabajo desempeñado, las relaciones laborales y las condiciones físicas y emocionales derivadas del propio trabajo. Dado que toda la información procede del propio trabajador, toda la información usada en el trabajo de investigación de esta tesis doctoral da una perspectiva a nivel de empleado.

El contenido de la encuesta es adecuado como fuente de información para analizar tanto la aplicación de prácticas laborales desde la perspectiva de la RSE (análisis que se realiza en este capítulo), como para analizar las principales implicaciones de la aplicación de estas prácticas en términos de resultados para el empleado como la satisfacción laboral, la confianza en los superiores, el estrés laboral y la intención de dejar el trabajo (estudios desarrollados en los capítulos 4 y 5 de esta tesis doctoral).

3.3.2.1. Ámbito de investigación y diseño de la muestra

El ámbito poblacional o universo objeto de estudio es la población ocupada de 16 y más años residente en viviendas familiares principales. La relación de viviendas y habitantes se obtiene a partir del Padrón continuo a 1 de febrero del año de referencia (2007).

La muestra de la ECVT se diseña de acuerdo a un muestreo trietápico estratificado y se consideran como estratos el cruce de una agregación de ámbitos territoriales y de diferentes tramos de tamaño del municipio. En el caso de Catalunya y para este estrato específico, se agregan las 7 regiones del Plan territorial de Catalunya en 5 ámbitos territoriales: Àmbit

Metropolità, Comarques de Girona, Camp de Tarragona y Terres de l'Ebre, Àmbit de Ponent, Alt Pirineu y Aran y, por último, Comarques Centrals. En cada estrato definido se seleccionan, en la primera etapa, una muestra de secciones censales con probabilidades proporcionales al tamaño de cada sección; en una segunda etapa se seleccionan de cada sección censal elegida en la primera etapa, una muestra de viviendas con probabilidad igual para cada una de las viviendas de la sección; por último, y dentro de cada vivienda seleccionada en la segunda etapa, se elige aleatoriamente un ocupado de 16 años o más residente en la misma.

El tamaño de muestra teórico para Catalunya se sitúa alrededor de los 2200 ocupados. Dicha muestra se distribuye 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 manera que se asegure una representatividad mínima de la misma.

La recogida de información para la ECVT se realiza durante el último trimestre del año de referencia mediante entrevistas telefónicas asistidas por ordenador (CATI). Solamente en los casos en que no es posible la localización telefónica se realiza entrevista personal (CAPI). El primer contacto con los encuestados se efectúa siempre por teléfono a partir de las 6 de la tarde y en día laborable. Después del primer contacto se puede cambiar de día (de lunes a sábado) y de horario. En ningún caso se hace la entrevista a un ocupado de la vivienda diferente a quien ha resultado escogido y no se aceptan las entrevistas "proxy".

3.3.2.2. Contenido de la encuesta

El cuestionario de la ECVT se estructura en tres grandes apartados: datos sociodemográficos, situación laboral y calidad de vida en el trabajo.

Datos sociodemográficos: se recoge principalmente el sexo, la edad y el nivel máximo de estudios alcanzado.

Situación laboral del entrevistado: permite por una parte conocer las principales características de la empresa u organización y de la ocupación del entrevistado y, por otra, la trayectoria vital y profesional de los ocupados u otros aspectos relacionados con la movilidad laboral y geográfica. Se pueden identificar dos subapartados que recogen las siguientes variables:

- Características de la empresa y de la ocupación: se pregunta por el tipo de ocupación (CNO-94), la actividad económica del establecimiento (CNAE-93 Rev.1), la situación profesional, el tamaño de la empresa y del centro de trabajo, el tipo de contrato y el tipo de jornada, la antigüedad en la empresa y la existencia o no de un segundo empleo
- Movilidad laboral y geográfica: se pregunta por el número de puestos de trabajo, el lugar de nacimiento, los cambios de residencia por motivos laborales, el grado de adaptación al primer puesto de trabajo, la ocupación y el sector de actividad económica de la empresa del padre y de la madre del ocupado cuando éste tenía 16 años.

Calidad de vida en el trabajo. Dentro de este gran apartado la satisfacción en el trabajo destaca por su relevancia dentro de la ECVT. Esta percepción

general sobre el bienestar en el trabajo se complementa con la investigación de un gran número de elementos. En concreto se distinguen los siguientes puntos:

- Satisfacción en el trabajo: se investiga la satisfacción global en el trabajo, la satisfacción con las condiciones de trabajo (salario, jornada, flexibilidad de horarios, tiempo de descanso durante la jornada laboral, vacaciones y permisos, ambiente de trabajo, etc.), la existencia de diferentes situaciones en el puesto de trabajo (estrés, monotonía-rutina, esfuerzo físico y situaciones de riesgo o peligro) y la existencia de discriminaciones en el centro de trabajo (por sexo, por edad, por lugar de nacimiento, etc.)
- Organización del trabajo: los principales aspectos tratados en este apartado son la supervisión y el trabajo en equipo.
- Otros aspectos relacionados con el entorno laboral: se pregunta sobre el trabajo en el domicilio particular, el tiempo medio de desplazamiento casa-trabajo, el tipo de transporte, el lugar habitual para comer, las condiciones ambientales del centro de trabajo (aire acondicionado, calefacción, ventilación, etc.).
- Negociación colectiva y asociacionismo: se investiga sobre la estructura sindical, la existencia de convenio colectivo y grado de satisfacción de los diferentes aspectos del convenio colectivo, la valoración de la actividad sindical, la pertenencia a alguna asociación profesional (colegios y asociaciones profesionales), la afiliación sindical y el grado de conocimiento y valoración de la actividad sindical.
- Relaciones laborales: es de interés el conocimiento sobre el organigrama, los objetivos de la empresa y las posibilidades de formación, el ambiente de trabajo y la motivación, las relaciones

interpersonales y el grado de confianza en los superiores, subordinados y compañeros.

- Tiempo de trabajo y conciliación de la vida laboral y familiar: se pregunta sobre las características de la jornada laboral, así como por el número de miembros de la vivienda, el tipo de hogar, la situación laboral del cónyuge o pareja, el encargado de los hijos durante la jornada laboral del ocupado y fuera de la jornada, el tiempo dedicado a las tareas del hogar, el grado de satisfacción con el tiempo dedicado a los hijos y con el reparto de las tareas del hogar, la satisfacción con los permisos de maternidad y de atención a la familia, etc.
- Seguridad en el trabajo: analiza cuestiones relacionadas con la salud y seguridad laboral.
- Formación académica y profesional: contiene toda una serie de cuestiones para evaluar la adecuación de la formación al puesto de trabajo, así como las condiciones de formación que realiza la empresa.
- Compensación en el trabajo: estudia las características de la remuneración, tanto monetaria como no monetaria.

3.3.3. Análisis descriptivo de la base de datos

En este apartado se describe, únicamente, la información contenida en la ECVT que se considera relevante a efectos de los análisis empíricos objeto de esta investigación.

En primer lugar, hay que señalar que, dado que los estudios a realizar tienen como objetivo analizar la aplicación de prácticas laborales responsables de

la empresa para con sus empleados asalariados, se utilizan sólo los datos referidos a trabajadores ocupados asalariados, los cuales suman 1.647 en la muestra analizada.

Según la ECVT se consideran “asalariados” todas aquellas personas ocupadas que trabajen o, hayan trabajado al menos una hora para un empresario público o privado y que reciban por ello un sueldo, salario, comisión, gratificación o cualquier otra forma de remuneración en metálico o en especie. También se incluyen en este apartado las personas que, habiendo trabajado en su ocupación actual, están exentas del trabajo durante la semana de referencia pero mantienen un estrecho vínculo con el mismo. Las personas con suspensión de empleo como consecuencia de una regulación de empleo se considerarán asalariadas si se han de reincorporar a su ocupación en los próximos tres meses y el ocupador remunera al menos el 50% del salario. Los aprendices que hayan recibido una retribución en metálico o en especie y los estudiantes que hayan trabajado a cambio de una remuneración se consideran personas asalariadas. No se consideran asalariados los empresarios y los trabajadores independientes, aunque estén contratados como asalariados en su propia empresa.

El estudio descriptivo de los datos que se presenta a continuación tiene como objetivo obtener un análisis de la aplicación de diferentes prácticas laborales en Catalunya, analizadas desde el ámbito de la RSE. Las variables propias del ámbito de la responsabilidad social en recursos humanos incluidas en el análisis, se refieren únicamente a las prácticas que se han identificado en el capítulo 2 (véase Cuadro 2.4) como medidas de fomento de la calidad del empleo. Se analizan un total de siete grupos de prácticas de

gestión laboral socialmente responsable⁵⁰ relacionadas con la retribución, la contratación, la formación, la información y comunicación interna, la salud y seguridad laboral, la discriminación e igualdad de oportunidades y, por último, la jornada laboral y la conciliación laboral-personal.

Para el análisis descriptivo de la aplicación de prácticas laborales responsables en Catalunya se confeccionan diferentes tablas de contingencia, las cuales permiten tener una primera aproximación de resultados en cuanto a la aplicación de estas prácticas. En estas tablas se cruzan las variables de RSE en la gestión de RRHH a las que están sujetos los empleados con otras variables relacionadas con las características de las empresas en la que trabajan, características personales y otras características de sus empleos, respectivamente. Por su interés en el ámbito de la gestión de RRHH, se hace especial relevancia en el análisis según el tamaño y el sector de actividad de la empresa, así como por el género, lugar de nacimiento y cargo ocupado del empleado.

3.3.3.1. Prácticas responsables en retribución

Para analizar si las prácticas de retribución son responsables se ha de tener en cuenta tanto su cuantía como su tipología. En el ámbito de la retribución, la RSE preconiza el establecimiento de un salario competitivo respecto al salario de mercado, aspecto que no se puede evaluar directamente con la información contenida en la ECVT-2007. No obstante, si se analiza la información disponible sobre el nivel de ingresos de los asalariados

⁵⁰ De los nueve grupos de prácticas de gestión laboral socialmente responsable relacionadas con el fomento de la calidad del empleo que se exponen en el Capítulo 2, sólo se han analizado siete, puesto que la ECVT-2007 no ofrece información específica referente a prácticas de “participación” y “promoción”, respectivamente.

CAPÍTULO 3. LA APLICACIÓN DE PRÁCTICAS LABORALES SOCIALMENTE RESPONSABLES EN CATALUNYA. UN ANÁLISIS DESDE LA ECVT

catalanes, se pueden extraer las siguientes características (véase Cuadro 3.4):

- En primer lugar, se observa que la mayoría de asalariados no supera los 2.100€ mensuales, y una gran proporción (casi el 50%) reciben entre 600 y 1200€.
- Los empleados que trabajan a tiempo parcial se encuentran en los tramos salariales más inferiores.

Cuadro.3.4. Distribución del nivel de ingresos de los asalariados por tipo de jornada

			Tipo de jornada		Total
			Completa	Parcial	
Ingresos mensuales netos	<600€	Frecuencia	17	80	97
		% dentro de tipo de jornada	1,2%	36,4%	5,9%
	Entre 600 y 1200€	Frecuencia	702	111	813
		% dentro de tipo de jornada	49,2%	50,5%	49,4%
	Entre 1201 y 2100€	Frecuencia	564	23	587
		% dentro de tipo de jornada	39,5%	10,5%	35,6%
	Entre 2101 y 3000€	Frecuencia	113	6	119
		% dentro de tipo de jornada	7,9%	2,7%	7,2%
	> 3000€	Frecuencia	31	0	31
		% dentro de tipo de jornada	2,2%	0,0%	1,9%
Total		Frecuencia	1427	220	1647
		% dentro de tipo de jornada	100,0%	100,0%	100,0%

Fuente: Elaboración propia a partir de los datos de la ECVT-2007

En el ámbito de la retribución, se considera también responsable que la retribución sea equitativa, teniendo que haber una correspondencia entre las responsabilidades del puesto y la retribución percibida. En este sentido, y fijándonos en los asalariados a tiempo completo, los datos del Cuadro 3.5 muestran que:

- A medida que éstos ocupan cargos de mayor responsabilidad, los mayores porcentajes de empleados se sitúan en intervalos superiores de salarios. Así, poco más del 50% de los empleados de base percibe salarios entre 600€ y 1200€ mensuales netos y en el caso de cargos con mayor responsabilidad (encargados y mandos intermedios), la mayoría percibe salarios situados en el intervalo entre 1201€ y 2100€ mensuales netos. No obstante, un elevado porcentaje de asalariados con cargo (un 35,6% de los encargados) siguen percibiendo sueldos donde se sitúan mayoritariamente los empleados de base.
- En el caso de los mandos intermedios y directivos de empresa, la relación entre nivel de ingresos y responsabilidad es más parejo. Así se observa que un 70% de los mandos intermedios perciben ingresos mensuales netos entre 1201€ y 3000€ (encontrándose el mayor porcentaje entre los 1201€ y 2100€) y un 53,5% de los directivos de empresa perciben sueldos superiores a 2101€, siendo un 18,6% los que perciben más de 3000€ netos mensuales.

CAPÍTULO 3. LA APLICACIÓN DE PRÁCTICAS LABORALES SOCIALMENTE RESPONSABLES EN CATALUNYA. UN ANÁLISIS DESDE LA ECVT

Cuadro 3.5. Distribución del nivel de ingresos de los asalariados a tiempo completo por cargo ocupado

			Cargo ocupado				Total
			Empleado de base	Encargado, jefe de taller o similar	Mando intermedio	Director de empresa	
Ingresos mensuales netos	<600€	Frecuencia	15	0	1	1	17
		% dentro de cargo	1,4%	0,0%	0,8%	2,3%	1,2%
	Entre 600 y 1200€	Frecuencia	619	52	24	7	702
		% dentro de cargo	55,9%	35,6%	18,5%	16,3%	49,2%
	Entre 1201 y 2100€	Frecuencia	413	77	62	12	564
		% dentro de cargo	37,3%	52,7%	47,7%	27,9%	39,5%
	Entre 2101 y 3000€	Frecuencia	53	16	29	15	113
		% dentro de cargo	4,8%	11,0%	22,3%	34,9%	7,9%
	> 3000€	Frecuencia	8	1	14	8	31
		% dentro de cargo	0,7%	0,7%	10,8%	18,6%	2,2%
Total		Frecuencia	1108	146	130	43	1427
		% dentro de cargo	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Fuente: Elaboración propia a partir de los datos de la ECVT-2007

Por otra parte, la distribución del nivel de ingresos por tamaño de la empresa y sector de actividad muestran los siguientes resultados:

- En el caso del tamaño de la empresa (véase Cuadro 3.6), los porcentajes más altos de empleados con sueldos inferiores a 600€ mensuales se encuentran en las microempresas y, por su parte, los porcentajes más altos de empleados con sueldos superiores a 3000€

CAPÍTULO 3. LA APLICACIÓN DE PRÁCTICAS LABORALES SOCIALMENTE RESPONSABLES EN CATALUNYA. UN ANÁLISIS DESDE LA ECVT

mensuales se sitúan en las empresas a partir de 51 empleados (medianas y grandes)..

- En el caso del sector (véase Cuadro 3.7) es en el sector agrario donde se da un porcentaje más alto de empleados que cobran menos de 600€, con diferencia respecto al resto de sectores y no hay nadie en este sector que cobre más de 3000€ mensuales. En el sector de la construcción y de servicios es donde se dan los mayores porcentajes de empleados que cobran más de 3000€.

Cuadro.3.6. Distribución del nivel de ingresos de los asalariados por tamaño de la empresa

			Tamaño de la empresa				Total
			Micro	Pequeña	Mediana	Grande	
Ingresos mensuales netos	<600€	Frecuencia	43	20	12	22	97
		% dentro de tamaño	11,3%	5,0%	4,0%	3,9%	5,9%
	Entre 600 y 1200€	Frecuencia	230	214	143	226	813
		% dentro de tamaño	60,2%	53,0%	48,0%	40,1%	49,4%
	Entre 1201 y 2100€	Frecuencia	91	147	117	232	587
		% dentro de tamaño	23,8%	36,4%	39,3%	41,2%	35,6%
	Entre 2101 y 3000€	Frecuencia	15	19	17	68	119
		% dentro de tamaño	3,9%	4,7%	5,7%	12,1%	7,2%
	> 3000€	Frecuencia	3	4	9	15	31
		% dentro de tamaño	0,8%	1,0%	3,0%	2,7%	1,9%
Total	Frecuencia	382	404	298	563	1647	
	% dentro de tamaño	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	

Fuente: Elaboración propia a partir de los datos de la ECVT-2007

CAPÍTULO 3. LA APLICACIÓN DE PRÁCTICAS LABORALES SOCIALMENTE RESPONSABLES EN CATALUNYA. UN ANÁLISIS DESDE LA ECVT

Cuadro.3.7. Distribución del nivel de ingresos de los asalariados por sector de actividad

			Sector de actividad				Total
			Agricultura y pesca	Industria	Construcción	Servicios	
Ingresos mensuales netos	<600€	Frecuencia	3	8	2	84	97
		% dentro de sector	20,0%	2,1%	1,0%	7,9%	5,9%
	Entre 600 y 1200€	Frecuencia	9	175	105	524	813
		% dentro de sector	60,0%	46,8%	52,5%	49,5%	49,4%
	Entre 1201 y 2100€	Frecuencia	2	160	79	346	587
		% dentro de sector	13,3%	42,8%	39,5%	32,7%	35,6%
	Entre 2101 y 3000€	Frecuencia	1	28	10	80	119
		% dentro de sector	6,7%	7,5%	5,0%	7,6%	7,2%
	> 3000€	Frecuencia	0	3	4	24	31
		% dentro de sector	0,0%	0,8%	2,0%	2,3%	1,9%
Total		Frecuencia	15	374	200	1058	1647
		% dentro de sector	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Fuente: Elaboración propia a partir de los datos de la ECVT-2007

La distribución de ingresos por género (véase Cuadro 3.8) señala que, en general, los hombres reciben ingresos superiores. En los extremos de la distribución se observa que sólo un 1,5% de los hombres recibe un sueldo inferior a 600€ siendo del 11,1% el porcentaje de mujeres en esta situación. En cambio se da la situación contraria en el caso de ingresos superiores a los 3000€ mensuales, donde el porcentaje de hombres en este caso es 2,5 puntos porcentuales superior al de las mujeres.

CAPÍTULO 3. LA APLICACIÓN DE PRÁCTICAS LABORALES SOCIALMENTE RESPONSABLES EN CATALUNYA. UN ANÁLISIS DESDE LA ECVT

Cuadro.3.8. Distribución del nivel de ingresos de los asalariados por género

			Género		Total
			Hombre	Mujer	
Ingresos mensuales netos	<600€	Frecuencia	13	84	97
		% dentro de género	1,5%	11,1%	5,9%
	Entre 600 y 1200€	Frecuencia	389	424	813
		% dentro de género	43,8%	55,9%	49,4%
	Entre 1201 y 2100€	Frecuencia	379	208	587
		% dentro de género	42,7%	27,4%	35,6%
	Entre 2101 y 3000€	Frecuencia	80	39	119
		% dentro de género	9,0%	5,1%	7,2%
	> 3000€	Frecuencia	27	4	31
		% dentro de género	3,0%	0,5%	1,9%
Total		Frecuencia	888	759	1647
		% dentro de género	100,0%	100,0%	100,0%

Fuente: Elaboración propia a partir de los datos de la ECVT-2007

Y en cuanto a la distribución por lugar de nacimiento (véase Cuadro 3.9), mientras que la distribución por niveles de ingresos es muy similar para los españoles (catalanes y resto de España), los inmigrantes se concentran más en los niveles inferiores.

CAPÍTULO 3. LA APLICACIÓN DE PRÁCTICAS LABORALES SOCIALMENTE RESPONSABLES EN CATALUNYA. UN ANÁLISIS DESDE LA ECVT

Cuadro.3.9. Distribución del nivel de ingresos de los asalariados por lugar de nacimiento

		Lugar de nacimiento			Total	
		Catalunya	Resto de España	Extranjero		
Ingresos mensuales netos	<600€	Frecuencia	64	22	11	97
		% dentro de lugar de nacimiento	5,6%	8,1%	4,7%	5,9%
	Entre 600 y 1200€	Frecuencia	518	133	162	813
		% dentro de lugar de nacimiento	45,4%	49,3%	68,6%	49,4%
	Entre 1201 y 2100€	Frecuencia	437	96	54	587
		% dentro de lugar de nacimiento	38,3%	35,6%	22,9%	35,6%
	Entre 2101 y 3000€	Frecuencia	99	14	6	119
		% dentro de lugar de nacimiento	8,7%	5,2%	2,5%	7,2%
	> 3000€	Frecuencia	23	5	3	31
		% dentro de lugar de nacimiento	2,0%	1,9%	1,3%	1,9%
Total		Frecuencia	1141	270	236	1647
		% dentro de lugar de nacimiento	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Fuente: Elaboración propia a partir de los datos de la ECVT-2007

La participación del personal en los programas de distribución de acciones de la empresa, en los beneficios, o bien en incentivos asociados al comportamiento individual o volumen de producción, son también prácticas a abordar cuando se plantea la RSE en la gestión laboral. Respecto a la

CAPÍTULO 3. LA APLICACIÓN DE PRÁCTICAS LABORALES SOCIALMENTE RESPONSABLES EN CATALUNYA. UN ANÁLISIS DESDE LA ECVT

participación del personal en los beneficios de la empresa, el Cuadro 3.10 muestra que sólo un 16,8% de los empleados asalariados tienen una remuneración en forma de participación de los beneficios de la empresa, registrándose los porcentajes más altos, en este sentido, entre los empleados que ostentan cargos de mayor responsabilidad.

Cuadro 3.10. Distribución de la participación en beneficios de los asalariados por cargo ocupado

			Participación en beneficios		Total
			Si	No	
Cargo ocupado	Empleado de base	Frecuencia	202	1103	1305
		% dentro de cargo ocupado	15,5%	84,5%	100,0%
	Encargado, jefe de taller o similar	Frecuencia	31	128	159
		% dentro de cargo ocupado	19,5%	80,5%	100,0%
	Mando intermedio	Frecuencia	32	106	138
		% dentro de cargo ocupado	23,2%	76,8%	100,0%
	Director empresa	de Frecuencia	11	34	45
		% dentro de cargo ocupado	24,4%	75,6%	100,0%
Total		Frecuencia	276	1371	1647
		% del total	16,8%	83,2%	100,0%

Fuente: Elaboración propia a partir de los datos de la ECVT-2007

Si se tienen en cuenta los incentivos salariales asociados al volumen de producción y/o ventas y/o número de horas trabajadas se observa en el Cuadro 3.11 que un 18,9% de los asalariados en Catalunya percibe retribución variable o mixta (fija más variable) y los mayores porcentajes de empleados que la perciben corresponden a directivos de empresa y mandos intermedios.

CAPÍTULO 3. LA APLICACIÓN DE PRÁCTICAS LABORALES SOCIALMENTE RESPONSABLES EN CATALUNYA. UN ANÁLISIS DESDE LA ECVT

Cuadro 3.11. Distribución del tipo de remuneración de los asalariados por cargo ocupado

			Tipo de remuneración		Total
			Fija	Variable o mixta	
Cargo ocupado	Empleado base	Frecuencia % dentro de cargo ocupado	1077 82,5%	228 17,5%	1305 100,0%
	Encargado, jefe de taller o similar	Frecuencia % dentro de cargo ocupado	130 81,1%	29 18,2%	159 100,0%
	Mando intermedio	Frecuencia % dentro de cargo ocupado	103 74,6%	35 25,4%	138 100,0%
	Director empresa	Frecuencia % dentro de cargo ocupado	25 55,6%	20 44,4%	45 100,0%
	Total	Frecuencia % dentro de cargo ocupado	1335 81,1%	312 18,9%	1647 100,0%

Fuente: Elaboración propia a partir de los datos de la ECVT-2007

Finalmente, dentro del ámbito de la retribución la RSE establece la percepción de ayudas sociales como complemento de la remuneración monetaria. La ECVT refleja la percepción por parte de los asalariados de hasta diez tipos de ayudas sociales: ayudas para la vivienda, planes de pensiones complementarios, ayudas a la formación, ayudas para manutención, para transporte, para áreas de salud, para la enseñanza de hijos o familiares, para guarderías y por último percepción de ofertas de ocio y otros servicios sociales.

Respecto al número de ayudas sociales percibidas por los asalariados (véase Cuadro 3.12 y Cuadro 3.13) se observa que:

- Más de la mitad de los asalariados catalanes trabajan en empresas donde no se ofrecen ayudas sociales. Además, se ha comprobado que del resto, sólo un 5,4% de los empleados trabaja en empresas donde se ofrecen más de 5 tipos de ayudas sociales.

- Un elevado porcentaje de empleados de microempresas (73,3%) no reciben ningún tipo de ayuda social y en cambio es en las grandes empresas donde se observan los mayores porcentajes de empleados que sí se les ofrecen este tipo de ayudas (67,9%).

- Por sectores, el mayor porcentaje de empleados que no reciben ayudas se encuentran en el sector de la construcción y el mayor porcentaje que sí las recibe, en el sector servicios.

Cuadro 3.12. Distribución del N° de ayudas sociales por tamaño de la empresa

		Tamaño de la empresa				Total	
		Micro	Pequeña	Mediana	Grande		
Ayudas sociales	No	Frecuencia	280	257	151	181	869
		% dentro de tamaño	73,3%	63,6%	50,7%	32,1%	52,8%
	Si	Frecuencia	102	147	147	382	778
		% dentro de tamaño	26,7%	36,4%	49,3%	67,9%	47,2%
Total	Frecuencia	382	404	298	563	1647	
	% dentro de tamaño	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	

Fuente: Elaboración propia a partir de los datos de la ECVT-2007

CAPÍTULO 3. LA APLICACIÓN DE PRÁCTICAS LABORALES SOCIALMENTE RESPONSABLES EN CATALUNYA. UN ANÁLISIS DESDE LA ECVT

Cuadro 3.13. Distribución del N° de ayudas sociales por sector de actividad

			Sector de actividad				Total
			Agricultura y pesca	Industria	Construcción	Servicios	
Ayudas sociales	No	Frecuencia	9	220	138	502	869
		% dentro de sector	60,0%	58,9%	69,0%	47,4%	52,8%
	Si	Frecuencia	6	154	62	556	778
		% dentro de sector	40%	41,1%	31,0%	52,6%	47,2%
Total	Frecuencia	15	374	200	1058	1647	
	% dentro de sector	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	

Fuente: Elaboración propia a partir de los datos de la ECVT-2007

Los mayores porcentajes de asalariados que reciben ayudas sociales son los que las reciben en concepto de ayudas para formación y manutención. En cualquier caso, los porcentajes máximos no superan el 25% de los trabajadores en ningún caso (véase Cuadro 3.14).

Cuadro 3.14. Distribución del tipo de ayudas sociales percibidas

Tipo de ayuda social percibida	Nº de empleados que reciben la ayuda	% sobre el total de asalariados
Vivienda	101	6,1%
Planes de pensiones	238	14,5%
Formación	400	24,3%
Manutención	345	20,9%
Transporte	299	18,2%
Salud	265	16,1%
Formación de familiares	212	12,9%
Guarderías	133	8,1%
Ocio	141	8,6%
Otros servicios sociales	37	2,2%
		Total asalariados 1647

Fuente: Elaboración propia a partir de los datos de la ECVT-2007

3.3.3.2. Prácticas responsables en contratación

En el análisis de prácticas de contratación responsable, los datos disponibles en la ECVT-2007 permiten analizar sólo el fomento de la ocupación estable, a partir del tipo de contrato de los empleados.

Con los datos del Cuadro 3.15 se puede observar que:

- La mayoría de los asalariados en Catalunya tenían un contrato indefinido en 2007 (el 80,1%) frente al 19,9% que tenía un contrato temporal.

- Por género, se constata que existe una diferencia de aproximadamente dos puntos porcentuales entre el porcentaje de hombres y mujeres con contrato indefinido, a favor de los hombres.

Cuadro 3.15. Distribución de tipo de contrato por género

			Género		Total
			Hombre	Mujer	
Tipo de contrato	Indefinido	Frecuencia	719	600	1319
		% dentro de género	81,0%	79,1%	80,1%
	Temporal	Frecuencia	169	159	328
		% dentro de género	19,0%	20,9%	19,9%
Total	Frecuencia		888	759	1647
	% dentro de género		100,0%	100,0%	100,0%

Fuente: Elaboración propia a partir de los datos de la ECVT-2007

Es también interesante estudiar el tipo de contrato por lugar de nacimiento de los trabajadores y por edad:

- Como se observa en el Cuadro 3.16 coincide el porcentaje de empleados tanto catalanes como del resto de España con contrato indefinido (84,4%) pero en cambio el porcentaje de trabajadores extranjeros con contrato indefinido se encuentra muy por debajo, con un 54,2%.
- Por edad (Cuadro 3.17), los empleados más jóvenes tienen un alto nivel de temporalidad, especialmente los menores de 25 años.

CAPÍTULO 3. LA APLICACIÓN DE PRÁCTICAS LABORALES SOCIALMENTE RESPONSABLES EN CATALUNYA. UN ANÁLISIS DESDE LA ECVT

Cuadro 3.16 Distribución del tipo de contrato por lugar de nacimiento

		Lugar de nacimiento			Total	
		Catalunya	Resto de España	Extranjero		
Tipo de contrato	Indefinido	Frecuencia	963	228	128	1319
		% dentro de lugar de nacimiento	84,4%	84,4%	54,2%	80,1%
	Temporal	Frecuencia	178	42	108	328
		% dentro de lugar de nacimiento	15,6%	15,6%	45,8%	19,9%
Total		Frecuencia	1141	270	236	1647
		% dentro de lugar de nacimiento	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Fuente: Elaboración propia a partir de los datos de la ECVT-2007

Cuadro 3.17 Distribución del tipo de contrato por edad

		Edad (en años)				Total	
		Menos de 25	Entre 25 y 44	Entre 44 y 55	Más de 55		
Tipo de contrato	Indefinido	Frecuencia	58	713	346	202	1319
		% dentro de edad	52,3%	76,7%	88,0%	94,4%	80,1%
	Temporal	Frecuencia	53	216	47	12	328
		% dentro de edad	47,7%	23,3%	12,0%	5,6%	19,9%
Total		Frecuencia	111	929	393	214	1647
		% dentro de edad	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Fuente: Elaboración propia a partir de los datos de la ECVT-2007

CAPÍTULO 3. LA APLICACIÓN DE PRÁCTICAS LABORALES SOCIALMENTE RESPONSABLES EN CATALUNYA. UN ANÁLISIS DESDE LA ECVT

Por lo que se refiere al tipo de contrato por cargo ocupado, los datos del Cuadro 3.18 muestran que los porcentajes de empleados con contrato indefinido son muy elevados (superando el 90%) en el caso de tener cargo de responsabilidad, reduciéndose el porcentaje de trabajadores con contrato indefinido al 77% en el caso de empleados de base.

Cuadro 3.18 Distribución del tipo de contrato por cargo ocupado

			Cargo ocupado				Total
			Empleado de base	Encargado, jefe de taller o similar	Mando intermedio	Director de empresa	
Tipo de contrato	Indefinido	Frecuencia	1005	144	128	42	1319
		% dentro de cargo ocupado	77,0%	90,6%	92,8%	93,3%	80,1%
		% del total	61,0%	8,7%	7,8%	2,6%	80,1%
	Temporal	Frecuencia	300	15	10	3	328
		% dentro de cargo ocupado	23,0%	9,4%	7,2%	6,7%	19,9%
		% del total	18,2%	0,9%	0,6%	0,2%	19,9%
Total	Frecuencia	1305	159	138	45	1647	
	% dentro de cargo ocupado	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	
	% del total	79,2%	9,7%	8,4%	2,7%	100,0%	

Fuente: Elaboración propia a partir de los datos de la ECVT-2007

Según el tamaño de la empresa (véase Cuadro 3.19), es en las empresas grandes donde se encuentran los mayores porcentajes de empleados con contrato indefinido, seguido de las microempresas. Y en el caso de la distribución por sector de actividad (Cuadro 3.20), los porcentajes más bajos

CAPÍTULO 3. LA APLICACIÓN DE PRÁCTICAS LABORALES SOCIALMENTE RESPONSABLES EN CATALUNYA. UN ANÁLISIS DESDE LA ECVT

de contratos indefinidos se encuentran en el sector de la construcción y el sector primario por este orden.

Cuadro 3.19 Distribución del tipo de contrato por tamaño de la empresa

			Tamaño de la empresa				Total
			Micro	Pequeña	Mediana	Grande	
Tipo de contrato	Indefinido	Frecuencia	303	304	234	478	1319
		% dentro de tamaño	79,3%	75,2%	78,5%	84,9%	80,1%
	Temporal	Frecuencia	79	100	64	85	328
		% dentro de tamaño	20,7%	24,8%	21,5%	15,1%	19,9%
Total	Frecuencia	382	404	298	563	1647	
	% dentro de tamaño	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	

Fuente: Elaboración propia a partir de los datos de la ECVT-2007

Cuadro 3.20 Distribución del tipo de contrato por sector de actividad

			Sector de actividad				Total
			Agricultura y pesca	Industria	Construcción	Servicios	
Tipo de contrato	Indefinido	Frecuencia	11	316	122	870	1319
		% dentro de sector	73,3%	84,5%	61,0%	82,2%	80,1%
	Temporal	Frecuencia	4	58	78	188	328
		% dentro de sector	26,7%	15,5%	39,0%	17,8%	19,9%
Total	Frecuencia	15	374	200	1058	1647	
	% dentro de sector	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	

Fuente: Elaboración propia a partir de los datos de la ECVT-2007

3.3.3.3. Prácticas responsables en formación

En el ámbito de la RSE, la formación supone un eje central de actuación, especialmente para conseguir una mayor retención de talento dentro de la empresa, puesto que el desarrollo de capacidades y habilidades de los empleados constituye un factor crítico para hacer frente a un entorno de mercado cada vez más cambiante; a su vez, la formación permanente del personal de la empresa ayuda a que éste pueda desarrollarse mejor a nivel profesional, especialmente en los empleados con niveles educativos inferiores.

Si se observan los resultados obtenidos en los Cuadro 3.21 a 3.23 se observa que:

- Poco más de la mitad de los asalariados trabajan en empresas donde se ofrecen actividades de formación para sus empleados
- La oferta de formación aumenta con el tamaño de la empresa. Sólo a un 27,2% de los empleados de microempresas se les ofrece formación, porcentaje que se eleva hasta el 73,9% de los empleados que trabajan en grandes empresas.
- Por sectores, son los empleados del sector agrario, con diferencia, los que tienen menos oferta de formación en las empresas en que trabajan y los del sector servicios los que tienen mayor oferta.
- Y por lugar de nacimiento, los empleados extranjeros tienen menos oferta de formación que los españoles.

CAPÍTULO 3. LA APLICACIÓN DE PRÁCTICAS LABORALES SOCIALMENTE RESPONSABLES EN CATALUNYA. UN ANÁLISIS DESDE LA ECVT

Cuadro 3.21. Distribución de la formación por tamaño de la empresa

			Tamaño de la empresa				Total
			Micro	Pequeña	Mediana	Grande	
La empresa ofrece formación	Si	Frecuencia	104	178	163	416	861
		% dentro de tamaño de la empresa	27,2%	44,1%	54,7%	73,9%	52,3%
No	Frecuencia	278	226	135	147	786	
	% dentro de tamaño de la empresa	72,8%	55,9%	45,3%	26,1%	47,7%	
Total	Frecuencia	382	404	298	563	1647	
	% dentro de tamaño de la empresa	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	

Fuente: Elaboración propia a partir de los datos de la ECVT-2007

Cuadro 3.22. Distribución de la formación por sector de actividad

			Sector de actividad				Total
			Agricultura y pesca	Industria	Construcción	Servicios	
La empresa ofrece formación	Si	Frecuencia	4	179	73	605	861
		% dentro de sector	26,7%	47,9%	36,5%	57,2%	52,3%
No	Frecuencia	11	195	127	453	786	
	% dentro de sector	73,3%	52,1%	63,5%	42,8%	47,7%	
Total	Frecuencia	15	374	200	1058	1647	
	% dentro de sector	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	

Fuente: Elaboración propia a partir de los datos de la ECVT-2007

CAPÍTULO 3. LA APLICACIÓN DE PRÁCTICAS LABORALES SOCIALMENTE RESPONSABLES EN CATALUNYA. UN ANÁLISIS DESDE LA ECVT

Cuadro 3.23. Distribución de la formación por lugar de nacimiento

		Lugar de nacimiento			Total	
		Catalunya	Resto de España	Extranjero		
La empresa ofrece formación	Si	Frecuencia	651	137	73	861
		% dentro de lugar de nacimiento	57,1%	50,7%	30,9%	52,3%
	No	Frecuencia	490	133	163	786
		% dentro de lugar de nacimiento	42,9%	49,3%	69,1%	47,7%
Total	Frecuencia	1141	270	236	1647	
	% dentro de lugar de nacimiento	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	

Fuente: Elaboración propia a partir de los datos de la ECVT-2007

Además de los empleados que han contestado que su empresa realiza actividades de formación, alrededor del 70% ha participado en alguno de los cursos de formación organizados y financiados por su empresa (véase Cuadro 3.24). Asimismo de los que han participado, el promedio de horas destinadas a formación ha sido de 34,37 horas al año (Cuadro 3.25).

Cuadro 3.24 Participación en formación

Participación en formación	Frecuencia	Porcentaje
Si	602	69,9%
No	259	30,1%
Total	861	100%

Fuente: Elaboración propia a partir de los datos de la ECVT-2007

Cuadro 3.25. Media de horas de formación al año

N	602
Media	34,37
Desv. típica	48,616

Fuente: Elaboración propia a partir de los datos de la ECVT-2007

La RSE establece que las empresas tienen que delimitar de forma clara su política de formación, estableciendo, entre otros aspectos, objetivos de la formación y a qué colectivos va dirigida. Además propugna el establecimiento de itinerarios formativos para todos los trabajadores y el fomento de la formación permanente entre el personal de la empresa, especialmente el de niveles educativos básicos.

Aunque los datos de la encuesta no reflejan la relación de la formación realizada en el marco del contexto de las diferentes empresas donde se ubican los empleados, si se estudia la distribución por cargos, se observa en el Cuadro 3.26 que los porcentajes de directivos de empresa y mandos intermedios que participan en cursos de formación es mayor que los porcentajes de empleados con niveles de responsabilidad inferior.

Asimismo, por nivel educativo, el porcentaje de trabajadores con estudios universitarios y formación profesional que participa en cursos de formación, es mayor que en los niveles más bajos de formación (Cuadro 3.27).

CAPÍTULO 3. LA APLICACIÓN DE PRÁCTICAS LABORALES SOCIALMENTE RESPONSABLES EN CATALUNYA. UN ANÁLISIS DESDE LA ECVT

Cuadro 3.26. Distribución de la participación en formación por cargo ocupado

		Cargo ocupado				Total	
		Empleado de base	Encargado, jefe de taller o similar	Mando intermedio	Director de empresa		
Participación en cursos de formación	Si	Frecuencia	434	62	80	26	602
		% dentro de cargo	69,0%	69,7%	73,4%	76,5%	69,9%
	No	Frecuencia	195	27	29	8	259
		% dentro de cargo	31,0%	30,3%	26,6%	23,5%	30,1%
Total	Frecuencia	629	89	109	34	861	
	% dentro de cargo	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	

Fuente: Elaboración propia a partir de los datos de la ECVT-2007

Cuadro 3.27.. Distribución de la participación en formación por nivel educativo

		Nivel de estudios				Total	
		Sin estudios o primarios	Estudios secundarios	Formación profesional	Estudios universitarios		
Participación en cursos de formación	Si	Frecuencia	85	163	140	214	602
		% dentro de nivel de estudios	68,5%	66,0%	71,1%	73,0%	69,9%
	No	Frecuencia	39	84	57	79	259
		% dentro de nivel de estudios	31,5%	34,0%	28,9%	27,0%	30,1%
Total	Frecuencia	124	247	197	293	861	
	% dentro de nivel de estudios	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	

Fuente: Elaboración propia a partir de los datos de la ECVT-2007

Por último, el Cuadro 3.28 refleja que los trabajadores que han llevado a cabo formación, valoran en un 7,48 de media, la utilidad de la formación recibida en relación con el trabajo que realizan, en una escala de 0 a 10.

Cuadro 3.28. Utilidad de la formación en relación al trabajo realizado

N	602
Media	7,48
Desv. típ.	2,211

Fuente: Elaboración propia a partir de los datos de la ECVT-2007

3.3.3.4. Prácticas responsables en información y comunicación interna

La ECVT-2007 no proporciona datos sobre los canales de comunicación utilizados en las organizaciones donde trabajan los asalariados y tampoco se obtiene información sobre como se establece el diálogo y negociación con los empleados para abordar los problemas cotidianos de la empresa, ya que aunque la encuesta dedica un apartado específico a la negociación colectiva, no se obtienen suficientes registros con respuesta como para ser tratados estadísticamente.

Se abordan, no obstante dos cuestiones que pueden ser indicativas de las prácticas de información y comunicación interna, que son el grado de conocimiento de la empresa por parte de los empleados y el trabajo en equipo. Atendiendo a los resultados obtenidos al respecto del grado de conocimiento por parte del empleado del organigrama, objetivos y posibilidades de formación proporcionada por la empresa, el Cuadro 3.29 muestra que el grado de conocimiento sobre estos aspectos se puede

CAPÍTULO 3. LA APLICACIÓN DE PRÁCTICAS LABORALES SOCIALMENTE RESPONSABLES EN CATALUNYA. UN ANÁLISIS DESDE LA ECVT

considerar medio (entre 5,6 y 6,4 sobre 10) y además con una dispersión elevada.

Cuadro 3.29. Evaluación media de información sobre la empresa

	N	Media	Desv. típ.	Mínimo	Máximo
Conocimiento del organigrama	1647	6,46	3,208	0	10
Conocimiento de los objetivos	1647	6,41	3,245	0	10
Conocimiento de formación proporcionada por la empresa	1647	5,67	3,403	0	10

Fuente: Elaboración propia a partir de los datos de la ECVT-2007

Si se observan los resultados por cargo (Cuadro 3.30), los empleados de base son los que manifiestan, de media, tener un menor conocimiento de la empresa, aumentando el conocimiento medio de la empresa a medida que se sube en la escala jerárquica.

Cuadro 3.30. Evaluación media de información sobre la empresa por cargo

Cargo ocupado	Conocimiento del organigrama	Conocimiento de los objetivos	Conocimiento de formación proporcionada por la empresa
Empleado de base	6,09	6,07	5,37
Encargado/jefe de taller	7,17	7,18	6,12
Mando intermedio	8,25	7,91	7,28
Director de empresa	9,09	8,76	7,89
Total	6,46	6,41	5,67

Fuente: Elaboración propia a partir de los datos de la ECVT-2007

En cuanto al trabajo en equipo se observa en los Cuadros 3.31 y 3.32 que:

- Alrededor del 80% de los empleados manifiesta trabajar en equipo.
- Los resultados que merecen un comentario especial se dan para el caso de la distribución de esta variable por lugar de nacimiento de los empleados y por sector, de manera los mayores porcentajes de empleados que no trabajan en equipo se registran, con diferencia, en el caso de los empleados extranjeros y los que trabajan en el sector primario, respectivamente.

Cuadro 3.31. Distribución del trabajo en equipo por lugar de nacimiento

			Lugar de nacimiento			Total
			Catalunya	Resto de España	Extranjero	
Trabajo en equipo	Si	Frecuencia	958	206	158	1322
		% dentro de lugar de nacimiento	84,0%	76,3%	66,9%	80,3%
	No	Frecuencia	183	64	78	325
		% dentro de lugar de nacimiento	16,0%	23,7%	33,1%	19,7%
Total	Frecuencia	1141	270	236	1647	
	% dentro de lugar de nacimiento	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	

Fuente: Elaboración propia a partir de los datos de la ECVT-2007

CAPÍTULO 3. LA APLICACIÓN DE PRÁCTICAS LABORALES SOCIALMENTE RESPONSABLES EN CATALUNYA. UN ANÁLISIS DESDE LA ECVT

Cuadro 3.32. Distribución del trabajo en equipo por sector de actividad

			Sector de actividad				Total
			Agricultura y pesca	Industria	Construcción	Servicios	
Trabajo en equipo	Si	Frecuencia	10	304	160	848	1322
		% dentro de sector	66,7%	81,3%	80,0%	80,2%	80,3%
	No	Frecuencia	5	70	40	210	325
		% dentro de sector	33,3%	18,7%	20,0%	19,8%	19,7%
Total	Frecuencia	15	374	200	1058	1647	
	% dentro de sector	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	

Fuente: Elaboración propia a partir de los datos de la ECVT-2007

3.3.3.5. Prácticas responsables en salud y seguridad laboral

La ECVT-2007 contiene vasta información sobre la evaluación de las medidas adoptadas por las empresas en el ámbito de la salud y seguridad laboral. En concreto se recoge la percepción por parte del empleado del nivel de riesgo y de las condiciones ambientales de la empresa (aire acondicionado, calefacción, ventilación, ruido, iluminación y espacio). Asimismo se analiza la información suministrada por parte de la empresa sobre riesgos laborales y los medios necesarios puestos a disposición del empleado para trabajar en condiciones de seguridad.

Los resultados del Cuadro 3.33 muestran que la evaluación de las condiciones ambientales está, de media, entre los 6,11 y 8,07 puntos (valorados sobre 10), siendo las condiciones de ruido las peor valoradas y las condiciones de iluminación las mejor valoradas, aunque con una fuerte dispersión de los resultados.

CAPÍTULO 3. LA APLICACIÓN DE PRÁCTICAS LABORALES SOCIALMENTE RESPONSABLES EN CATALUNYA. UN ANÁLISIS DESDE LA ECVT

Cuadro 3.33. Evaluación media de la salud y seguridad laboral

	N	Media	Desv. típ.	Mínimo	Máximo
Evaluación condiciones ambientales					
Evaluación del ruido	1622	6,11	3,290	0	10
Evaluación aire acondicionado	1336	6,28	3,575	0	10
Evaluación de la calefacción	1385	7,13	3,002	0	10
Evaluación de la ventilación	1448	7,36	2,730	0	10
Evaluación del espacio físico	1498	7,88	2,271	0	10
Evaluación de la iluminación	1500	8,07	2,062	0	10
Condiciones de seguridad de la empresa					
Información suministrada sobre riesgos laborales	1647	7,37	3,074	0	10
Medios puestos para trabajar en entorno seguro	1647	7,59	2,842	0	10

Fuente: Elaboración propia a partir de los datos de la ECVT-2007

Si se analizan las diferencias por tamaño de la empresa y por sector (Cuadros 3.34 y 3.35), se observa que:

- Las condiciones ambientales en las grandes empresas se valoran ligeramente peor que las condiciones ambientales en las pequeñas empresas. La valoración de las condiciones de seguridad son muy similares en ambos casos, con valoraciones en torno a los 7,5 puntos sobre 10.
- Por sector de actividad, en la construcción es donde se da la peor situación en cuanto a condiciones ambientales (6,3 sobre 10), pero la

CAPÍTULO 3. LA APLICACIÓN DE PRÁCTICAS LABORALES SOCIALMENTE RESPONSABLES EN CATALUNYA. UN ANÁLISIS DESDE LA ECVT

mejor (8,09 sobre 10) en lo que se refiere a medidas de seguridad adoptadas por las empresas. Ocurre todo lo contrario en el caso del sector servicios donde las condiciones ambientales son las mejores y en cambio las condiciones de seguridad proporcionadas por la empresa son las peores.

Cuadro 3.34. Evaluación media de condiciones ambientales y de seguridad según tamaño de la empresa

Tamaño de la empresa	Evaluación condiciones ambientales			Evaluación condiciones de seguridad de la empresa		
	N	Media	Desv. típ.	N	Media	Desv. típ.
Micro	376	7,36	2,177	382	7,30	2,927
Pequeña	395	7,01	2,238	404	7,44	2,885
Mediana	295	6,88	2,250	298	7,53	2,755
Grande	559	6,90	2,053	563	7,59	2,643
Total	1625	7,03	2,170	1647	7,48	2,791

Fuente: Elaboración propia a partir de los datos de la ECVT-2007

Cuadro 3.35. Evaluación media de condiciones ambientales y de seguridad según sector de actividad

Sector de actividad	Evaluación condiciones ambientales			Evaluación condiciones de seguridad de la empresa		
	N	Media	Desv. típ.	N	Media	Desv. típ.
Agricultura y pesca	15	6,48	1,627	15	7,43	2,731
Industria	374	6,78	2,071	374	7,79	2,615
Construcción	187	6,33	2,822	200	8,09	2,318
Servicios	1049	7,26	2,038	1058	7,25	2,906
Total	1625	7,03	2,170	1647	7,48	2,791

Fuente: Elaboración propia a partir de los datos de la ECVT-2007

Además de las condiciones físicas, es importante también mostrar, dentro de este ámbito la salud psicológica. La encuesta analiza, en concreto, los niveles de acoso sexual y acoso psicológico percibido en los centros de trabajo. Los datos (Cuadro 3.36) muestran que la percepción de acoso, tanto sexual como psicológico, parecen estar en niveles muy bajos, siendo mayor la percepción de acoso psicológico que de acoso sexual.

Cuadro 3.36. Evaluación media del acoso psicológico y acoso sexual

	N	Media	Mínimo	Máximo
Acoso psicológico	1647	0,52	0	10
Acoso sexual	1647	0,15	0	9

Fuente: Elaboración propia a partir de los datos de la ECVT-2007

3.3.3.6. Prácticas responsables en igualdad de oportunidades y no discriminación

Con respecto a las medidas de igualdad de oportunidades y no discriminación, la ECVT-2007 ofrece información en términos los niveles de discriminación en los centros de trabajo en base a diferentes aspectos: género, edad, lugar de nacimiento y discapacidad. Los datos revelan que un 75,9% de los empleados consideran que no existe ningún tipo de discriminación en sus centros de trabajo; un 21,2% considera que el nivel de discriminación está entre 0,1 y 3 puntos y sólo un 2,9% de los empleados valora el nivel de discriminación por encima de 3; asimismo sólo un 0,9% de los empleados considera que el nivel de discriminación está por encima de 5. El Cuadro 3.37 muestra los valores medios para cada caso.

CAPÍTULO 3. LA APLICACIÓN DE PRÁCTICAS LABORALES SOCIALMENTE RESPONSABLES EN CATALUNYA. UN ANÁLISIS DESDE LA ECVT

Cuadro 3.37. Evaluación del nivel de discriminación

	N	Media	Mínimo	Máximo
Discriminación por género	1647	0,55	0	10
Discriminación por edad	1647	0,46	0	10
Discriminación por lugar de nacimiento	1647	0,47	0	10
Discriminación por discapacidad	1647	0,27	0	10

Fuente: Elaboración propia a partir de los datos de la ECVT-2007

Aunque las puntuaciones son muy bajas, si se estudia la distribución por lugar de nacimiento y por género (Cuadros 3.38 y 3.39), se observa que los empleados extranjeros valoran el nivel de discriminación percibido por lugar de nacimiento, de media, con una puntuación más alta que el resto de colectivos; por su parte, las mujeres valoran la discriminación percibida por género, de media, con mayores puntuaciones que los hombres.

Cuadro 3.38. Evaluación del nivel de discriminación en función de la lugar de nacimiento

Lugar de nacimiento		Discriminación por género	Discriminación por edad	Discriminación por lugar de nacimiento	Discriminación por discapacidad
Catalunya	Media	0,62	0,49	0,40	0,28
	N	1141	1141	1141	1141
Resto de España	Media	0,41	0,46	0,39	0,23
	N	270	270	270	270
Extranjero	Media	0,38	0,31	0,88	0,25
	N	236	236	236	236
Total	Media	0,55	0,46	0,47	0,27
	N	1647	1647	1647	1647

Fuente: Elaboración propia a partir de los datos de la ECVT-2007

CAPÍTULO 3. LA APLICACIÓN DE PRÁCTICAS LABORALES SOCIALMENTE RESPONSABLES EN CATALUNYA. UN ANÁLISIS DESDE LA ECVT

Cuadro 3.39. Evaluación del nivel de discriminación en función del género

Género		Discriminación por sexo	Discriminación por edad	Discriminación por lugar de nacimiento	Discriminación por discapacidad
Hombre	Media	0,42	0,45	0,51	0,26
	N	888	888	888	888
Mujer	Media	0,70	0,47	0,42	0,27
	N	759	759	759	759
Total	Media	0,55	0,46	0,47	0,27
	N	1647	1647	1647	1647

Fuente: Elaboración propia a partir de los datos de la ECVT-2007

Dentro del ámbito de la discriminación, la encuesta también contiene información sobre la percepción de perjuicio de la trayectoria profesional como consecuencia de la maternidad/paternidad. Los datos del Cuadro 3.40 muestran que los resultados no son muy dispares entre hombres y mujeres, y en ambos casos alrededor de un 25% declaran la existencia de perjuicio de la trayectoria profesional debido a la maternidad/paternidad.

Cuadro 3.40. Perjuicio de la maternidad para mujeres y hombres

		Frecuencia	Porcentaje
La maternidad perjudica la trayectoria profesional de las mujeres	Si	192	25,3%
	No	567	74,7%
	Total	759	100,0%
La paternidad perjudica la trayectoria profesional de los hombres	Si	233	26,2%
	No o no lo saben	655	73,8%
	Total	888	100%

Fuente: Elaboración propia a partir de los datos de la ECVT-2007

3.3.3.7. Prácticas responsables relacionadas con la jornada laboral y la conciliación de la vida laboral y personal

Para analizar las cuestiones vinculadas a la gestión de la jornada laboral y la conciliación de la vida laboral y personal desde la perspectiva de la RSE se analiza la siguiente información contenida en la ECVT-2007: media de horas semanales dedicadas a la ocupación principal, prolongación de la jornada por encima del horario normal, trabajo en horario no estándar (fines de semana, horario nocturno u horario por turnos), trabajo en el domicilio particular y por último variables que reflejan la dificultad para pedir permisos varios por motivos familiares y para atender asuntos particulares.

Con el fin de conseguir para el análisis una muestra homogénea en cuanto a la jornada, se tienen en cuenta sólo los asalariados a tiempo completo. Si se observan, en primer lugar, la media de horas semanales dedicadas a la ocupación principal, el Cuadro 3.41 muestra que la media de horas semanales dedicadas a la ocupación principal es de 41,4 horas (40 horas de media si se tienen en cuenta los 1161 empleados a tiempo completo que realizan entre 35 y 45 horas semanales y que suponen el 81,3% de los asalariados a tiempo completo).

Comparando las horas semanales de trabajo realizadas en función de los sectores donde trabajan los asalariados (Cuadro 3.42), la media de horas semanales trabajadas de los asalariados a tiempo completo es superior en el sector privado que en el público y el sector servicios es el que muestra el valor medio menor (Cuadro 3.43).

CAPÍTULO 3. LA APLICACIÓN DE PRÁCTICAS LABORALES SOCIALMENTE RESPONSABLES EN CATALUNYA. UN ANÁLISIS DESDE LA ECVT

Cuadro 3.41. Media de horas semanales realizadas por asalariados a tiempo completo

	N	Media	Desv. típ.	Mínimo	Máximo
Horas semanales asalariados a tiempo completo	1427	41,41	6,20	13,00	84,00
Horas semanales asalariados a tiempo completo (entre 35 y 45 horas semanales)	1161	40,00	2,28	35,00	45,00

Fuente: Elaboración propia a partir de los datos de la ECVT-2007

Cuadro 3.42. Media de horas semanales en función del sector

Sector	N1	Media	Desv. típ.	N2	Media	Desv. típ.
Sector público	295	38,98	6,221	248	38,66	2,515
Sector privado	1132	42,04	6,044	913	40,36	2,072
Total	1427	41,41	6,204	1161	40,00	2,282

N1= Asalariados a tiempo completo;

N2= Asalariados a tiempo completo que trabajan entre 35 y 45 horas semanales

Fuente: Elaboración propia a partir de los datos de la ECVT-2007

Cuadro 3.43. Media de horas semanales en función del sector de actividad

Sector de actividad	N1	Media	Desv. típ.	N2	Media	Desv. típ.
Agricultura y pesca	13	41,61	5,913	10	40,35	2,809
Industria	342	42,24	5,118	280	40,29	1,602
Construcción	189	43,46	5,681	152	41,36	2,404
Servicios	883	40,64	6,556	719	39,59	2,347
Total	1427	41,41	6,204	1161	40,00	2,282

N1= Total asalariados a tiempo completo

N2= Asalariados a tiempo completo que trabajan entre 35 y 45 horas semanales

Fuente: Elaboración propia a partir de los datos de la ECVT-2007

Por su parte, los datos de los Cuadros 3.44 y 3.45 reflejan que:

- Los directivos de alto nivel son los que realizan de media más horas semanales, respecto a los empleados con otros cargos, aunque existe poca diferencia.

CAPÍTULO 3. LA APLICACIÓN DE PRÁCTICAS LABORALES SOCIALMENTE RESPONSABLES EN CATALUNYA. UN ANÁLISIS DESDE LA ECVT

- En las microempresas (de 1 a 10 trabajadores) es donde se realiza una media de horas semanales superior, mientras que en las grandes empresas (de más de 250 trabajadores) es donde la media de horas semanales trabajadas es menor.

Cuadro 3.44. Media de horas semanales en función del cargo

Cargo ocupado	N1	Media	Desv. típ.	N2	Media	Desv. típ.
Empleado de base	1108	41,11	6,356	902	39,85	2,195
Encargado, jefe de taller o similar	146	42,20	5,135	121	40,69	2,277
Mando intermedio	130	41,84	5,466	112	40,28	2,760
Director de empresa	43	45,17	6,300	26	40,67	2,297
Total	1427	41,41	6,204	1161	40,00	2,282

N1= Total asalariados a tiempo completo

N2= Asalariados a tiempo completo que trabajan entre 35 y 45 horas semanales

Fuente: Elaboración propia a partir de los datos de la ECVT-2007

Cuadro 3.45. Media de horas semanales en función del tamaño de la empresa

Tamaño de la empresa	N1	Media	Desv. típ.	N2	Media	Desv. típ.
Micro	298	42,17	6,653	240	40,49	2,208
Pequeña	366	41,81	6,501	293	40,32	2,168
Mediana	266	41,30	6,093	217	40,01	2,217
Grande	497	40,72	5,681	411	39,47	2,337
Total	1427	41,41	6,204	1161	40,00	2,282

N1= Total asalariados a tiempo completo

N2= Asalariados a tiempo completo que trabajan entre 35 y 45 horas semanales

Fuente: Elaboración propia a partir de los datos de la ECVT-2007

Si se analiza la frecuencia con la que los asalariados a tiempo completo prolongan su jornada laboral (Cuadro 3.46), se observa que aquellos

CAPÍTULO 3. LA APLICACIÓN DE PRÁCTICAS LABORALES SOCIALMENTE RESPONSABLES EN CATALUNYA. UN ANÁLISIS DESDE LA ECVT

trabajadores que manifiestan que lo hacen bastante o casi siempre (con puntuaciones entre 7 y 9 puntos) realizan, de media entre 42,05 y 44,68 horas semanales y los que aseguran que prolongan su jornada siempre, realizan, de media, una 45 horas semanales.

Cuadro 3.46. Media de horas trabajadas según la valoración de la frecuencia con que se prolonga la jornada laboral por encima por encima del horario establecido

Frecuencia con que se prolonga la jornada laboral establecida	N	Media	Desv. típ.
0 (nunca)	389	40,46	4,935
1	106	39,64	3,047
2	126	40,99	4,452
3	111	40,89	5,474
4	79	40,06	4,035
5	175	41,82	6,868
6	109	41,91	6,685
7	96	42,05	5,925
8	89	42,19	7,126
9	41	44,68	8,738
10 (siempre)	106	45,01	10,089
Total	1427	41,41	6,204

Fuente: Elaboración propia a partir de los datos de la ECVT-2007

El Cuadro 3.47 muestra algunos de los resultados más significativos sobre la frecuencia con la que prolongan su jornada laboral, en función del cargo de responsabilidad que ostentan los empleados. Un porcentaje bajo de empleados de base afirma que siempre prolonga su jornada, si bien para el caso de los directivos el porcentaje alcanza casi el 25%.

CAPÍTULO 3. LA APLICACIÓN DE PRÁCTICAS LABORALES SOCIALMENTE RESPONSABLES EN CATALUNYA. UN ANÁLISIS DESDE LA ECVT

Cuadro 3.47. Distribución de la frecuencia con que se prolonga la jornada laboral en función del cargo ocupado

			Cargo ocupado				Total
			Empleado de base	Encargado, jefe de taller o similar	Mando intermedio	Director de empresa	
Frecuencia prolongación jornada laboral	0 (nunca)	Frecuencia dentro de cargo ocupado	326 29,4%	34 23,3%	23 17,7%	6 14,0%	389 27,3%
	5 (a veces)	Frecuencia dentro de cargo ocupado	140 12,6%	19 13,0%	13 10,0%	3 7,0%	175 12,3%
	9 (casi siempre)	Frecuencia dentro de cargo ocupado	24 2,2%	6 4,1%	7 5,4%	4 9,3%	41 2,9%
	10 (siempre)	Frecuencia dentro de cargo ocupado	61 5,5%	16 11,0%	19 14,6%	10 23,3%	106 7,4%
			Total asalariados a tiempo completo: 1427				

Fuente: Elaboración propia a partir de los datos de la ECVT-2007

Por lo que se refiere a los aspectos relacionados con la conciliación de la vida laboral y personal, si se analizan los datos del Cuadro 3.48 relativos a la dificultad para pedir permisos varios para atender asuntos familiares, se observa que en general, no existen dificultades elevadas para pedir permisos laborales por motivos familiares o asuntos particulares, tales como excedencias, días de permiso sin sueldo o reducciones de jornada, con una puntuación media de 3,61 sobre 10 en cuanto al nivel de dificultad.

CAPÍTULO 3. LA APLICACIÓN DE PRÁCTICAS LABORALES SOCIALMENTE RESPONSABLES EN CATALUNYA. UN ANÁLISIS DESDE LA ECVT

Cuadro 3.48. Dificultad para pedir permisos varios para atender asuntos familiares por género

Género	N	Media	Desv. típ.
Hombre	866	3,74	3,079
Mujer	745	3,45	3,150
Total	1611	3,61	3,114

Fuente: Elaboración propia a partir de los datos de la ECVT-2007

Cuadro 3.49. Dificultad para pedir permisos varios para atender asuntos familiares por sector de actividad

Sector de actividad	N	Media	Desv. típ.
Agricultura y pesca	15	2,53	3,717
Industria	365	3,86	2,899
Construcción	194	4,40	3,306
Servicios	1037	3,38	3,113
Total	1611	3,61	3,114

Fuente: Elaboración propia a partir de los datos de la ECVT-2007

Analizando la dificultad para pedir permisos por género y sector de actividad se observa en los Cuadros 3.48 y 3.49 que:

- No parece notable la diferencia entre hombres y mujeres, aunque los hombres afirman tener algo más de dificultad.
- Por sectores, los empleados de la construcción son los que registran mayores dificultades para pedir permisos y los del sector agrario los que menos.

3.3.3.8. Principales conclusiones

Del análisis descriptivo anterior de los datos se destacan los siguientes rasgos sobre la aplicación de prácticas laborales responsables en Catalunya:

- En cuanto a las prácticas de retribución, alrededor del 50% de los asalariados recibe entre 600 y 1200€ mensuales netos. Asimismo, las prácticas de la participación en beneficios y la remuneración variable están muy poco extendidas. Aunque alrededor de la mitad de los asalariados trabajan en empresas donde se ofrecen ayudas sociales, el número de ayudas ofrecidas es muy bajo, siendo las más usuales las ayudas por formación y manutención. Atendiendo a la contratación, la mayoría de asalariados tiene un contrato indefinido.
- Más de la mitad de los asalariados puede optar a formación ofrecida por la empresa y los empleados que la realizan valoran su utilidad con una media de notable.
- En general, los niveles de RSE en la información y comunicación interna son medios-bajos de manera que los empleados no tienen suficiente conocimiento de aspectos como el organigrama y los objetivos de las empresas donde trabajan.
- La aplicación de la RSE en cuanto a condiciones de salud y seguridad laboral se puede considerar aceptable si tenemos en cuenta que la mayoría de condiciones ambientales se valoran por encima de 7 puntos sobre 10 y que la empresa proporciona bastante

información sobre los riesgos laborales que se les pueden presentar a los empleados.

- Por otra parte, se puede afirmar que en general no existe discriminación por género, edad, lugar de nacimiento y discapacidad en las empresas de Catalunya. No obstante alrededor de un 25% de los asalariados tiene perjuicios en su trayectoria profesional debido a la maternidad/paternidad.
- Por último, los asalariados a tiempo completo trabajan de media 40 horas semanales y la mayoría no prolonga su jornada más tiempo del que le corresponde según su horario normal de trabajo. Se puede afirmar asimismo que los empleados tienen una dificultad baja para conciliar su horario laboral y personal, de manera que la empresa suele facilitarles la posibilidad de obtener permisos de excedencias, reducciones de jornada, etc.

Asimismo, se extraen las siguientes conclusiones si se analiza la aplicación de las prácticas por sectores y tamaño de la empresa, por cargo de responsabilidad y por género y lugar de nacimiento de los empleados:

- Por sectores, el sector agrario es aquel en el que se dan porcentajes más altos de empleados con sueldos más bajos, donde existe mayor temporalidad (junto con la construcción) y menor oferta de formación. Por su parte, en el sector servicios es donde existen mayores porcentajes relativos de empleados con sueldos más altos y donde existe un porcentaje más alto de empleados a los que se les ofrecen ayudas sociales. También es en este sector en el que existe

mayor oferta de formación y donde se valoran mejor las condiciones ambientales de las empresas. En el sector de la construcción es donde existen mayores porcentajes de empleados a los que no se les ofrecen ayudas sociales y donde evalúan peor las condiciones ambientales, aunque es donde se considera que la empresa proporciona más medidas de seguridad.

- Por tamaño de la empresa, en las microempresas se encuentran los porcentajes más altos de empleados con sueldos más bajos (inferiores a 600€ mensuales), donde un gran número de empleados no recibe ningún tipo de ayudas sociales y se ofrece menos formación; en cambio un elevado número de empleados en estas empresas tiene contrato indefinido y valoran mejor las condiciones ambientales. Por su parte, en las grandes empresas (con más de 250 empleados) se encuentran los porcentajes más altos de empleados con sueldos mayores de 3000€ mensuales junto con las empresas medianas; se observan los mayores porcentajes de empleados a los que se les ofrecen ayudas sociales y formación. También se da menor temporalidad en las grandes empresas, aunque se valoran peor las condiciones ambientales.
- En función del cargo de responsabilidad de los empleados, se observa que a medida que éstos ocupan cargos de mayor responsabilidad tienen mayores salarios, aunque muchos empleados con cargos de menor nivel jerárquico siguen percibiendo sueldos donde se sitúan mayoritariamente los empleados de base. La participación en beneficios, una retribución variable y menor temporalidad es relativamente superior en los empleados con cargo.

También son los empleados con cargos directivos los que realizan, de media, más horas semanales y tienen mayor conocimiento de la empresa (especialmente los altos directivos).

- Por género, el porcentaje de mujeres con sueldos bajos (menores de 600€ mensuales) es mucho mayor que el de los hombres y se da la situación contraria en los sueldos altos (de más de 3000€ mensuales), aunque en este segundo caso las diferencias de porcentajes no son tan elevadas. También se da una mayor temporalidad en el caso de las mujeres. Por último, los hombres manifiestan tener algo más de dificultad para conseguir permisos familiares que las mujeres.
- Por último, según el lugar de nacimiento, el mayor porcentaje de empleados extranjeros se sitúa con diferencia en las franjas menores de ingresos; también se observa mayor temporalidad en estos empleados y son el mayor porcentaje de empleados a los que no se les ofrece ni formación ni ayudas sociales.

3.3.4. La aplicación de prácticas laborales responsables: análisis cluster y de correspondencias múltiple

En este apartado se utiliza el análisis de correspondencias múltiple (ACM) y el análisis cluster con el objetivo de analizar la aplicación de las prácticas de RSE en la gestión de RRHH en Catalunya. Con este análisis se pretende obtener grupos homogéneos de trabajadores en cuanto a la aplicación de prácticas laborales socialmente responsables.

Antes de aplicar el análisis de conglomerados o cluster en función de las variables de RSE en RRHH, es necesario realizar un ACM⁵¹ previo. Ello es así porque algunas de dichas variables son categóricas. Con el ACM aplicado a las variables categóricas se consiguen un número de dimensiones numéricas que sirve para resumir la información de dichas variables. Las variables categóricas sobre las que se aplica el ACM se muestran en el Cuadro 3.50.

**Cuadro 3.50. Variables categóricas de RSE en RRHH
(sobre las que se aplica el ACM)**

<i>VARIABLES</i>	Porcentaje	N
<i>Tipo de remuneración</i>		1647
Fija	81.1	1335
Variable o mixta	18.9	312
<i>Participación en los beneficios de la empresa</i>		1647
Sí	16.8	276
No	83.2	1371
<i>Realización de la empresa de alguna actividad de formación</i>		1647
Sí	52.3	861
No	47.7	786
<i>Trabajo en equipo</i>		1647
Sí	80.3	1322
No	19.7	325
<i>La maternidad/paternidad afecta trayectoria profesional (1= Sí; 2 =No)</i>		1647
La maternidad perjudica trayectoria profesional de las mujeres (% de Sí)	25.3	759
El permiso de paternidad afecta trayectoria profesional de los hombres (% de Sí)	26.2	888

⁵¹ El ACM busca la interdependencia entre variables cualitativas, sin que a priori se suponga relación de causalidad entre ellas.

CAPÍTULO 3. LA APLICACIÓN DE PRÁCTICAS LABORALES SOCIALMENTE RESPONSABLES EN CATALUNYA. UN ANÁLISIS DESDE LA ECVT

De los resultados del ACM surgen 5 valores propios mayores que cero (véase Cuadro 3.51)

Cuadro 3.51. Valores propios originales y corregidos

Dimensión	Valor propio	Valor propio corregido (Benzécri, 1979)
1	0,25738	0,00515
2	0,20620	0,00006
3	0,19810	
4	0,18166	
5	0,15665	

De acuerdo con Benzécri (1979), el número máximo de dimensiones relevantes es aquel que registra valores propios mayores que la inversa del número de variables (en este caso $1/5 = 0,20$) y por tanto se corresponden con las dos primeras. La segunda dimensión explica una mínima parte de la inercia corregida por lo cual interpretamos sólo la primera dimensión. El Cuadro 3.52 muestra sus contribuciones absolutas y coordenadas.

Cuadro 3.52. Contribuciones absolutas y coordenadas de las categorías sobre la dimensión 1 del ACM

CATEGORÍA	CONTRIBUCIÓN ABSOLUTA	COORDENADA
Remuneración fija	0,005	0,088
Remuneración variable	0,021	-0,374
Participación en beneficios	0,208	-1,264
No participación en beneficios	0,042	0,255
Realización de formación	0,199	-0,701
No realización de formación	0,218	0,768
Trabajo en equipo	0,060	-0,310
No trabajo en equipo	0,244	1,262
La maternidad/paternidad perjudica la carrera profesional	0,002	0,094
La maternidad/paternidad no perjudica la carrera profesional	0,001	-0,033

De acuerdo con la contribución absoluta registrada por cada variable, se observa que el tipo de remuneración y el perjuicio de la maternidad/paternidad sobre la carrera profesional son dos variables que puntúan muy bajo, con lo cual se basa la interpretación de la dimensión en el resto de variables. Así, en el lado negativo de la dimensión se encuentran los empleados que trabajan en empresas que ofrecen formación, que participan en beneficios y trabajan en equipo, todo ello asociado a prácticas laborales responsables. En el lado positivo de la dimensión se encontrarían empleados que trabajan en empresas donde se dan las situaciones opuestas a las anteriores, esto es no formación, no participación en beneficios y no trabajo en equipo.

A continuación se realiza el análisis cluster de los trabajadores asalariados a partir de las variables que representan las prácticas laborales responsables, esto es, la dimensión 1 obtenida en el ACM y las variables cuantitativas, recogidas en el Cuadro 3.53.

De los datos que se observan en el Cuadro 3.53, la variable “Nº de ayudas sociales proporcionadas por la empresa” con asimetría extrema y valores atípicos en la parte superior, se transforma usando la raíz cuadrada. Asimismo se estandarizan todas las variables. El 96,5% de los casos tiene datos completos que se utilizan en el análisis.

CAPÍTULO 3. LA APLICACIÓN DE PRÁCTICAS LABORALES SOCIALMENTE RESPONSABLES EN CATALUNYA. UN ANÁLISIS DESDE LA ECVT

Cuadro 3.53. Variables cuantitativas de RSE en RRHH

<i>VARIABLES (1)</i>	Media (Desv. estándar)	N
<i>Nº de ayudas sociales proporcionadas por la empresa</i> (entre 0 y 10)	1.32 (1.933)	1647
<i>Grado de conocimiento de la empresa</i> (α de Cronbach= 0,85) (0=ninguno; 10= mucho)	6.17 (2.901)	1647
Grado de conocimiento del organigrama	6.45 (3.208)	1647
Grado de conocimiento de los objetivos	6.40 (3.244)	1647
Grado de conocimiento de las posibilidades de formación	5.66 (3.403)	1647
<i>Nivel de riesgo o peligro</i> (0=nulo; 10=muy alto)	3.61 (3.250)	1647
<i>Evaluación de condiciones ambientales</i> (α de Cronbach = 0,77) (0=muy mal; 10=muy bien)	7.03 (2.170)	1625
Evaluación del aire acondicionado	6.28 (3.575)	1336
Evaluación de la calefacción	7.13 (3.001)	1385
Evaluación de la ventilación	7.36 (2.730)	1448
Evaluación del ruido	6.11 (3.290)	1622
Evaluación de la iluminación	8.07 (2.062)	1500
Evaluación del espacio físico	7.87 (2.271)	1498
<i>Seguridad proporcionada por la empresa</i> (α de Cronbach = 0,87) (0=nunca; 10=siempre)	7.48 (2.791)	1647
Información recibida sobre riesgos laborales	7.36 (3.073)	1647
Medios proporcionados para trabajar en condiciones seguras	7.59 (2.842)	1647
<i>Frecuencia con que se prolonga la jornada laboral</i> (0=nunca; 10=siempre)	3.62 (3.283)	1647
<i>Dificultad permisos motivos familiares</i> (α de Cronbach = 0,87); (0=ninguna;10= mucha)	3.61 (3.114)	1611
Dificultad para pedir permisos sin sueldo	3.42 (3.512)	1594
Dificultad para pedir excedencias	3.85 (3.637)	1587
Dificultad para pedir reducciones de jornada	3.94 (3.671)	1583
Dificultad para ausentarse del trabajo esporádicamente	2.94 (3.446)	1511

(1) En todos los casos en que se han utilizado medidas sintéticas se registra el correspondiente valor del α de Cronbach

CAPÍTULO 3. LA APLICACIÓN DE PRÁCTICAS LABORALES SOCIALMENTE RESPONSABLES EN CATALUNYA. UN ANÁLISIS DESDE LA ECVT

La clusterización se realiza en dos etapas. En la primera se utiliza el Método de Ward para decidir el número de grupos y en la segunda el Método K-medias.

El análisis del porcentaje de varianza explicada de las variables por la clasificación, según el número de grupos (véase Cuadro 3.54), muestra que las soluciones entre 3 y 7 grupos son las más razonables. Sin embargo, las soluciones con 7 hasta 5 grupos tienen un grupo muy pequeño, con poco más del 5% de los objetos de análisis (trabajadores), que comprometería la precisión en el análisis posterior con los grupos resultantes, por lo que se examinan para su interpretación únicamente las soluciones con 4 y 3 grupos, las cuales además se refinan con el método K-medias.

Cuadro 3.54. Porcentaje de varianza explicada según el n° de clusters (columna). Método de Ward

Variables de RSE en RRHH	Número de clusters								
	10	9	8	7	6	5	4	3	2
Dimensión 1 ACM	0,317	0,282	0,271	0,267	0,225	0,193	0,184	0,181	0,138
Raíz cuadrada del N° ayudas sociales	0,505	0,502	0,499	0,495	0,479	0,479	0,478	0,470	0,224
Grado de conocimiento de la empresa	0,470	0,470	0,462	0,454	0,448	0,245	0,240	0,233	0,228
Nivel de riego	0,325	0,232	0,213	0,213	0,205	0,198	0,102	0,101	0,042
Evaluación de condiciones ambientales	0,321	0,315	0,299	0,297	0,296	0,276	0,155	0,039	0,023
Seguridad proporcionada por la empresa	0,470	0,462	0,427	0,369	0,369	0,362	0,276	0,070	0,043
Frecuencia de prolongación de la jornada	0,318	0,315	0,268	0,267	0,046	0,039	0,024	0,024	0,015
Dificultad permisos	0,405	0,399	0,375	0,282	0,281	0,242	0,242	0,205	0,168
Global	0,391	0,372	0,352	0,330	0,294	0,254	0,213	0,165	0,110
Ganancia global relativa sobre un grupo menos	1,052	1,058	1,064	1,125	1,155	1,194	1,287	1,502	
Tamaño (%) del grupo más pequeño	5,2	5,2	5,2	5,2	5,2	5,2	11,0	24,1	53,5
Tamaño (%) del grupo más grande	15,0	16,0	19,4	29,4	29,4	35,5	35,5	46,5	46,5

Para el caso de 4 grupos (véase Cuadro 3.55), la tabla cruzada entre la solución Ward inicial y la solución final K-medias muestra que el 73,8% de los casos se encuentran en la diagonal principal, es decir se clasifican igual con ambos métodos. Además, el valor del lambda simétrico de Goodman & Kruskal, que mide la concordancia entre las dos clasificaciones, corregido por el efecto de una clasificación aleatoria, es alto con un valor de 0,61. La columna “Total” muestra el tamaño final de los grupos.

Cuadro 3.55. Tamaño de los grupos y composición con 4 grupos

		Método Ward				Total
		1	2	3	4	
K-medias	1	24,9%	2,0%	0,8%	1,8%	29,5%
	2	2,1%	22,2%	1,8%	2,9%	28,9%
	3	3,3%	3,0%	8,2%	0,9%	15,4%
	4	5,2%	2,3%	0,2%	18,5%	26,2%
Total		35,5%	29,4%	11,0%	24,1%	100,0%

Para el caso de 3 grupos (véase Cuadro 3.56), la tabla cruzada entre la solución Ward inicial y la solución final K-medias muestra que el 76,5% de los casos se encuentran en la diagonal principal. En este caso, el valor del lambda simétrico de Goodman & Kruskal también es elevada, con un valor de 0,59.

Cuadro 3.56. Tamaño de los grupos y composición con 3 grupos

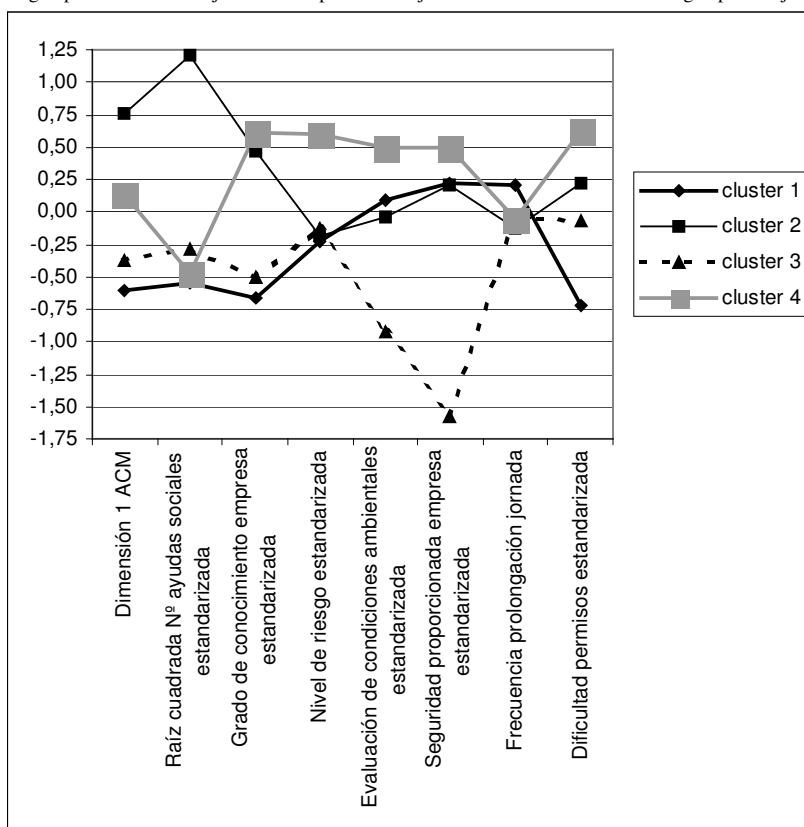
		Método Ward			Total
		1	2	3	
K-medias	1	33,6%	3,0%	2,1%	38,7%
	2	4,9%	23,8%	3,0%	31,7%
	3	8,0%	2,6%	19,1%	29,6%
Total		46,5%	29,4%	24,1%	100,0%

CAPÍTULO 3. LA APLICACIÓN DE PRÁCTICAS LABORALES SOCIALMENTE RESPONSABLES EN CATALUNYA. UN ANÁLISIS DESDE LA ECVT

Cuadro 3.57. Valor medio de las variables de clusterización con 4 grupos

K-medias con 4 grupos *	Grupos			
	1	2	3	4
Dimensión 1 ACM**	-0,60	0,76	-0,37	0,13
Raíz cuadrada N° ayudas sociales	-0,55	1,21	-0,29	-0,47
Grado de conocimiento de la empresa	-0,67	0,47	-0,50	0,61
Nivel de riesgo**	-0,23	-0,19	-0,13	0,60
Evaluación de condiciones ambientales	0,09	-0,04	-0,92	0,49
Seguridad proporcionada por la empresa	0,22	0,21	-1,58	0,49
Frecuencia de prolongación de la jornada**	0,20	-0,13	-0,04	-0,05
Dificultad permisos**	-0,71	0,23	-0,06	0,63
Tamaño del grupo	29,5%	28,9%	15,4%	26,2%

* Signo positivo indica mejor situación para el trabajador ** Variable cambiada de signo para mejor interpretación



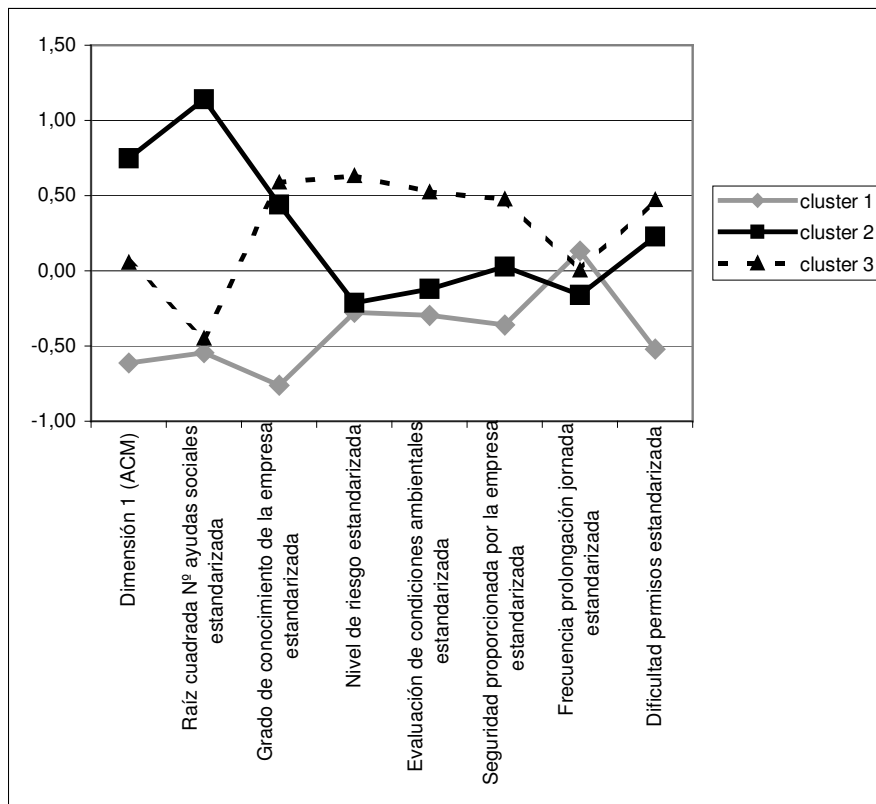
CAPÍTULO 3. LA APLICACIÓN DE PRÁCTICAS LABORALES SOCIALMENTE RESPONSABLES EN CATALUNYA. UN ANÁLISIS DESDE LA ECVT

Cuadro 3.58. Valor medio de las variables de clusterización con 3 grupos

K-medias con 3 grupos *	Grupos		
	1	2	3
Dimensión 1 ACM**	-0,61	0,75	0,06
Raíz cuadrada N° ayudas sociales	-0,54	1,14	-0,45
Grado de conocimiento de la empresa	-0,76	0,44	0,59
Nivel de riesgo**	-0,28	-0,21	0,63
Evaluación de condiciones ambientales	-0,30	-0,12	0,52
Seguridad proporcionada por la empresa	-0,36	0,03	0,47
Frecuencia de prolongación de la jornada**	0,13	-0,16	0,00
Dificultad permisos**	-0,52	0,23	0,47
Tamaño del grupo	38,7%	31,7%	29,6%

* Signo positivo indica mejor situación para el trabajador

** Variable cambiada de signo para mejor interpretación



El porcentaje de varianza explicada final con el método K-medias para los dos casos se presenta en el Cuadro 3.59.

Cuadro 3.59. % varianza explicada final con el método K-medias

Variables de RSE en RRHH	Nº clusters	
	4	3
Dimensión 1 ACM	0,302	0,326
Raíz cuadrada Nº ayudas sociales	0,577	0,580
Grado de conocimiento de la empresa	0,336	0,390
Nivel de riesgo	0,124	0,161
Evaluación de condiciones ambientales	0,198	0,121
Seguridad proporcionada por la empresa	0,479	0,118
Frecuencia de prolongación de la jornada (1)	0,018	0,015
Dificultad permisos	0,271	0,188
Global	0,288	0,237
Tamaño (%) del grupo más pequeño	15,4	29,6
Tamaño (%) del grupo más grande	29,5	38,7

(1) En ambas soluciones, esta variable apenas distingue entre las soluciones.

Las puntuaciones medias de cada variable en los diferentes grupos son comparables porque todas las variables están estandarizadas. A la luz del análisis anterior, se escoge la solución con tres grupos por ser la que ofrece resultados más claros.

El análisis de los resultados obtenidos muestra que los grupos que se han obtenido no clasifican claramente a los empleados asalariados por niveles de aplicación de prácticas laborales (alto, medio, bajo), sino más bien por tipos o grupos de prácticas. Así se distinguen los siguientes tres grupos, que se etiquetan como: el “grupo de baja RSE”, el “grupo de RSE para la implicación” y el “grupo de RSE en salud y seguridad laboral”, los cuales se describen a continuación.

- El grupo 1 (que supone un 38,7% de los empleados de la muestra) está constituido por los empleados que trabajan en empresas en las cuales se aplican, en general, prácticas laborales menos responsables: la dimensión 1 del ACM es la que puntúa menor en este grupo (lo que indica no formación proporcionada por la empresa, no participación en beneficios y no trabajo en equipo). También son los empleados que perciben menos ayudas sociales y tienen un menor grado de conocimiento de la empresa. Además trabajan en empresas en las que los empleados perciben mayores niveles de riesgo y peores condiciones ambientales de seguridad proporcionada por la empresa. Por último también tienen mayores dificultades para pedir permisos por motivos familiares. A tenor de estas características se cataloga como “grupo de baja RSE”.
- El grupo 2 (con un 31,7% de los empleados de la muestra) que se etiqueta como “grupo de RSE para la implicación” agrupa empleados con la mayor puntuación en la dimensión 1 del ACM, lo que supone que se encuentran en empresas donde se da formación, participación en beneficios y trabajo en equipo. También tiene buena puntuación, aunque inferior, en conocimiento de la empresa y es aquel en el que las empresas ofrecen un mayor número de ayudas sociales.
- Por último, el grupo 3 (con un 29,6% de los empleados de la muestra) se distingue, con diferencia respecto a los otros grupos, en que los empleados perciben menores niveles de riesgo y mayor seguridad proporcionada por la empresa, siendo además el grupo que valora mejor las condiciones ambientales de la empresa y tiene más facilidad para pedir permisos por motivos familiares. En función de estas

características se cataloga este grupo como “grupo de RSE en salud y seguridad laboral”.

3.3.5. Determinantes de la aplicación de prácticas laborales socialmente responsables

En la aplicación de prácticas laborales responsables puede resultar de interés estudiar porque no todos los empleados están sometidos a las mismas prácticas laborales, es decir cuáles son los determinantes para la aplicación de estas prácticas.

Murillo *et al.* (2006) ponen de relieve la vinculación de la RSE con las particularidades de cada sector económico y la dimensión empresarial, así como con las dinámicas específicas de cada empresa, el perfil de los trabajadores, la edad de los equipos directivos (los más jóvenes están más abiertos a su aplicación), y el grado de presión legislativa existente en los países donde operan las empresas. Por su parte, García *et al.* (2007) señalan que el sector competitivo donde se encuentra una empresa condiciona su actividad y, por supuesto, su estrategia, y dentro de ella, sus diferentes actuaciones en términos de RSE. Dentro de la RSE en la gestión de RRHH, Mankelov (2008) y Murillo (2008b) subrayan que la aplicación de prácticas laborales responsables son diferentes entre las pequeñas y las grandes empresas, debido en gran parte a sus diferentes prioridades y motivaciones.

En el ámbito de la gestión de RRHH, se observa que la mayoría de estudios empíricos vinculan también las prácticas laborales con las características de las empresas, siendo especialmente utilizados como determinantes del tipo y

grado de aplicación de prácticas de RRHH, el sector en el que operan las empresas y su tamaño.

Hofstede (1991)⁵² pone el acento en la importancia del sector como factor determinante de las prácticas laborales adoptadas por las empresas principalmente a raíz de las características diferenciales en sus procesos de producción. Por su parte, Terpstra y Rozell (1993) observan que los efectos de las prácticas de RRHH son mayores en empresas de servicios (por ser más intensivas en el factor trabajo) que en empresas de fabricación. En otra línea se encuentra la aportación de Boxall (2003) quien subraya que las prácticas laborales vienen condicionadas por la segmentación de actividades, de manera que los empleados que tienen trabajos más rutinarios y fabrican un producto estándar están sujetos a prácticas laborales de tipo taylorista, mientras que al segmento de empleados con trabajos más cualificados se les aplican prácticas más humanísticas. Finalmente, Guest (2002) encuentra que las prácticas laborales más convencionales que son promovidas generalmente por los sindicatos (igualdad de oportunidades, prevención del acoso laboral, comunicación vertical, etc.) son más utilizadas en general por parte de las empresas, independientemente del sector en que están ubicadas, que aquellas más relacionadas con prácticas de alto rendimiento.

Por lo que hace referencia a la incidencia del tamaño de la empresa en las prácticas laborales adoptadas se encuentran resultados diversos. Las grandes empresas suelen generar entornos de trabajo más regulados y también suelen ofrecer mejores condiciones laborales, tales como puestos de trabajo más seguros, beneficios complementarios, mejores expectativas de

⁵² Citado en Ordiz (2002), p. 253

promoción y mayor estabilidad laboral (Idson y Oi, 1999). No obstante, Smith y Hayton (1999) y Sheppeck y Militello (2000)⁵³ encuentran que el tamaño de la empresa no influye en el grado de adopción de unas u otras prácticas.

Además de las características empresariales, también se suelen utilizar variables personales (como el género, el nivel de estudios, el lugar de nacimiento, etc.) y variables laborales de los empleados (cargo, antigüedad, tipo de contrato, etc.) como variables vinculadas a las prácticas laborales a las que están sujetos estos empleados.

Así, Kauhanen (2006)⁵⁴ encuentra que la probabilidad de los empleados de participar en prácticas de alto rendimiento aumenta para los empleados más jóvenes y se reduce para los que trabajan a tiempo parcial. Por otra parte, Mora y Ferrer-i-Carbonell (2009) en su estudio sobre diferencias por género subrayan que existen diferencias estadísticamente significativas entre hombres y mujeres en cuanto a las condiciones laborales, siendo peores para las mujeres en términos de menor salario, contrato temporal y mayor discriminación. Asimismo, en diferentes estudios españoles recogidos en Gamero (2009), se pone de manifiesto que los inmigrantes tienden a concentrarse en ocupaciones de bajo nivel y sus salarios son más bajos.

Teniendo en cuenta las aportaciones señaladas, a continuación se procede al análisis de los determinantes de la aplicación de prácticas laborales responsables en Catalunya. Concretamente se estudia el efecto de las características de la empresa donde se trabaja, así como las características

⁵³ Citados en Ordiz (2002), p. 249

⁵⁴ Citado en Kalmi y Kauhanen (2008), p. 442

personales y laborales de los empleados sobre la aplicación de prácticas laborales responsables, delimitados por los tres grupos obtenidos en el análisis cluster anterior.

3.3.5.1. Estimación econométrica

La variable dependiente de la estimación econométrica viene conformada por los tres grupos de trabajadores encontrados en el análisis cluster anterior, los cuales reflejan distintos tipos de aplicación de prácticas de RSE en la gestión de RRHH. Dada la naturaleza discreta de la variable dependiente, los modelos econométricos de elección discreta son adecuados para el análisis. Todas las variables explicativas son categóricas.

Así pues, se utiliza el modelo econométrico logit multinomial con el cual se estima la probabilidad de que un empleado, dadas sus características personales y laborales y las características de la empresa en la que trabaja, pertenezca a un cluster u otro.

En un modelo Logit Multinomial, la probabilidad π_{ij} de una categoría de respuesta j para un sujeto i es:

$$\pi_{ij} = \frac{\exp(\mathbf{x}'_i \boldsymbol{\beta}_j)}{1 + \sum_{k=1}^{J-1} \exp(\mathbf{x}'_i \boldsymbol{\beta}_k)} \quad (1)$$

donde \mathbf{x}'_i es el vector fila de las variables explicativas para cada sujeto y $\boldsymbol{\beta}_j$ es el vector columna de los coeficientes para la j -ésima categoría de la variable dependiente. La última categoría J es la categoría de referencia y no

tiene vector β asociado. En términos de logaritmo, el modelo puede ser expresado como:

$$\log \left(\frac{\pi_{ij}}{\pi_{iJ}} \right) = \mathbf{x}'_i \beta_j \quad (2)$$

para $j = 1, \dots, J-1$.

Cuando $J = 2$, el modelo es equivalente a un modelo de Regresión Logística binario. Por lo tanto, el modelo descrito arriba puede ser interpretado como una extensión de modelo de Regresión Logística binario desde la respuesta binaria a la respuesta politémica nominal. El modelo tiene $J-1$ ecuaciones, esto es $J-1$ grupos de coeficientes β cada uno de los cuales está relacionado con la *odd* (ecuación 2), esto es, con la probabilidad de una categoría dada dividida por la categoría de referencia. Los coeficientes β mayores que 0 incrementan la *odd* de una determinada categoría (en nuestro caso, cluster), y los que son menores que cero, la disminuyen.

La estimación se realiza con el programa informático SPSS, por máxima verosimilitud y el modelo iterativo Newton-Raphson, el cual coincide con el método de estimación iterativo Fisher-Scoring. El test de hipótesis nula de que todos los coeficientes en los $(J-1)$ β vectores son cero, excluidos los términos constantes, se realiza mediante un test de razón de verosimilitud. El test estadístico se distribuye según una χ^2 con un total de grados de libertad igual a $J-1$ veces el número de variables explicativas. Las variables explicativas categóricas con m categorías se especifican con $(m-1)$ variables dummy, una para cada categoría, excepto la de referencia. Para cada coeficiente individual se realiza un test de Wald, que se distribuye según

una χ^2 con un grado de libertad. La raíz cuadrada del test de Wald es el t-valor.

Generalmente, se utilizan cuatro medidas de bondad del ajuste:

- R^2 de Nagelkerke's, el cual es una corrección del R^2 de Cox and Snell, cuyos valores se encuentran entre 0 y 1.
- R^2 de McFadden's.
- Criterio de información de Akaike (AIC)
- Criterio de información Bayesiano (BIC)

Los dos R^2 tienen el inconveniente que tienden a mejorar a medida que se añaden parámetros (irrelevantes) al modelo. Por lo tanto, a efectos de la comparación entre modelos es preferible utilizar los criterios AIC y BIC. Así, menores valores de AIC y BIC muestran un mejor equilibrio entre la parsimonia y la precisión del modelo.

3.3.5.2. Análisis exploratorio de los datos

Con el fin de comprobar que no haya separación completa de los datos se construyen tablas de contingencia de la variable dependiente (grupos) y todas las variables explicativas categóricas. Hay separación completa si las tablas contienen celdas vacías. En este caso alguna de las categorías de la variable explicativa con celdas vacías permite predecir perfectamente algún grupo de la variable dependiente y entonces existen infinitas soluciones para los coeficientes del modelo. Si esto ocurre, las categorías involucradas tienen que ser fusionadas con otras que sean conceptualmente similares. Con el fin de incrementar la estabilidad de los resultados (guardando grados

CAPÍTULO 3. LA APLICACIÓN DE PRÁCTICAS LABORALES SOCIALMENTE RESPONSABLES EN CATALUNYA. UN ANÁLISIS DESDE LA ECVT

de libertad) y facilitar su interpretación, se hace lo mismo con las categorías que ascienden a menos del 5% de los casos y con los predictores ordinales con más de 4 categorías.

El Cuadro 3.60 muestra las distribuciones marginales finales de los predictores con agrupaciones en algunos casos.

Cuadro 3.60. Distribución de las variables predictoras de los grupos

		N	Porcentaje
GRUPOS	Grupo 1	615	38,7%
	Grupo 2	503	31,7%
	Grupo 3	471	29,6%
VARIABLES			
<i>Tipo de contrato</i>	Indefinido	1284	80,8%
	Temporal	305	19,2%
<i>Tamaño de la empresa</i>	Micro	367	23,1%
	Pequeña	382	24,0%
	Mediana	289	18,2%
	Grande	551	34,7%
<i>Sector de actividad agrupado</i>	Industria	365	23,0%
	Agricultura, y pesca / Construcción	196	12,3%
	Servicios	1028	64,7%
<i>Situación profesional</i>	Sector público	333	21,0%
	Sector privado	1256	79,0%
<i>Edad</i>	< 25 años	109	6,9%
	26-44 años	889	55,9%
	45-55 años	384	24,2%
	>55 años	207	13,0%

CAPÍTULO 3. LA APLICACIÓN DE PRÁCTICAS LABORALES SOCIALMENTE RESPONSABLES EN CATALUNYA. UN ANÁLISIS DESDE LA ECVT

Cuadro 3.60. Distribución de las variables predictoras de los grupos(continuación)

		N	Porcentaje
GRUPOS	Grupo 1	615	38,7%
	Grupo 2	503	31,7%
	Grupo 3	471	29,6%
VARIABLES			
<i>Género</i>	Hombre	846	53,2%
	Mujer	743	46,8%
<i>Nivel de estudios</i>	Sin estudios / primarios	346	21,8%
	Secundarios	492	31,0%
	Formación profesional	344	21,6%
	Universitarios	407	25,6%
<i>Lugar de nacimiento</i>	Catalunya	1114	70,1%
	Resto del Estado	260	16,4%
	Extranjero	215	13,5%
<i>Cargo ocupado agrupado</i>	Empleado de base	1253	78,9%
	Encargado	156	9,8%
	Mando intermedio/ director de empresa	180	11,3%
<i>Antigüedad agrupada</i>	< 1 año	256	16,1%
	1-2 años	298	18,8%
	3-5 años	254	16,0%
	>5 años	781	49,2%
<i>Nivel de ingresos agrupado (€ mensuales netos)</i>	< 600 €	95	6,0%
	601-1200 €	784	49,3%
	1201-2100 €	562	35,4%
	> 2100 €	148	9,3%
<i>Horario de trabajo</i>	Horario diurno laborable	792	49,8%
	Cualquier otro horario	797	50,2%
Total válidos		1589	100,0%

A nivel bivariante, todas las variables son significativas de acuerdo con el test χ^2 de Pearson, excepto la edad. Por supuesto, la falta de significación bivariante no controla el resto de las variables y no presupone falta de significación multivariante. La fuerza de la relación se mide mediante la V de Cramér, medida de asociación para pares de variables nominales (Cuadro 3.61).

Cuadro 3.61. Asociación de variables

VARIABLES	V de Cramér	p-value (test χ^2)
Tipo de contrato	0,200	0,000
Tamaño de la empresa	0,272	0,000
Sector de actividad agrupado	0,138	0,000
Situación profesional	0,196	0,000
Edad	0,053	0,185
Género	0,132	0,000
Nivel de estudios	0,226	0,000
Lugar de nacimiento	0,166	0,000
Cargo ocupado agrupado	0,161	0,000
Antigüedad agrupada	0,169	0,000
Nivel de Ingresos agrupado (€ mensuales netos)	0,258	0,000
Horario de trabajo	0,096	0,001

La estimación de un primer modelo logit multinomial con todas las variables del Cuadro 3.60 y sus categorías ofrece un test χ^2 global de 636,1 con 50 grados de libertad y un p-value de 0,000; mostrando así que al menos una de las variables explicativas está relacionada con la clasificación contenida en la variable dependiente. Las restantes medidas de bondad de ajuste R^2 de Nagelkerke=0,330; R^2 de McFadden = 0,183; AIC= 2794,0 y BIC 3073,3, tendrán utilidad sobretodo en la comparación con modelos alternativos, como se verá posteriormente. Este primer modelo contiene una variable explicativa (situación profesional), que no es significativa para el grupo 2 ni el grupo 3 (p. values 0,836 y 0,118, respectivamente), por lo que es extraída del análisis. Asimismo, con el fin de simplificar el modelo, las categorías adyacentes de variables ordinales con similares odd-ratios son agrupadas. Gracias a ello se obtiene una ganancia de 14 grados de libertad y mejoran sustancialmente (con valores más bajos) el AIC (2346,6) y el BIC (2550,7), a expensas de un decrecimiento despreciable de los R^2 de Nagelkerke (0,320) y R^2 de McFadden (0,176), respectivamente.

CAPÍTULO 3. LA APLICACIÓN DE PRÁCTICAS LABORALES SOCIALMENTE RESPONSABLES EN CATALUNYA. UN ANÁLISIS DESDE LA ECVT

El Cuadro 3.62 muestra la relación de variables resultantes utilizadas en el análisis final:

Cuadro 3.62. Distribución de las variables finales predictoras de los grupos

		N	Porcentaje
GRUPOS	Grupo 1	615	38,7%
	Grupo 2	503	31,7%
	Grupo 3	471	29,6%
VARIABLES			
<i>Tipo de contrato</i>	Indefinido	1284	80,8%
	Temporal	305	19,2%
<i>Tamaño de la empresa</i>	Micro	367	23,1%
	PYME	671	42,2%
	Grande	551	34,7%
<i>Sector de actividad</i>	Industria	365	23,0%
	Agricultura, y pesca / Construcción	196	12,3%
	Servicios	1028	64,7%
<i>Edad agrupada</i>	< 25 años	109	6,9%
	26-55 años	1273	80,1%
	>55 años	207	13,0%
<i>Género</i>	< 25 años	846	53,2%
	26-55 años	743	46,8%
<i>Nivel de estudios agrupado</i>	Sin estudios / primarios	346	21,8%
	Secundarios	836	52,6%
	Universitarios	407	25,6%
<i>Lugar de nacimiento</i>	Catalunya	1114	70,1%
	Resto del Estado	260	16,4%
	Extranjero	215	13,5%
<i>Cargo ocupado agrupado (2)</i>	Empleado de base	1253	78,9%
	Cargo directivo	336	21,1%
<i>Antigüedad agrupada (2)</i>	< 1 año	256	16,1%
	2-5 años	552	34,7%
	> 5 años	781	49,2%
<i>Nivel de Ingresos agrupado (2) (€ mensuales netos)</i>	< 1200 €	879	55,3%
	1201-2100 €	562	35,4%
	>2100 €	148	9,3%
<i>Horario de trabajo</i>	Diurno laborable	792	49,8%
	Cualquier otro horario	797	50,2%
Válidos		1589	100,0%

En los Cuadros 3.63 y 3.64 se muestran los resultados de la estimación del modelo Logit Multinomial con las variables y categorías señaladas anteriormente. Los resultados contienen los p-values del test de Wald, las odd-ratios $e^{\hat{\beta}}$ y los valores inferior y superior del límite para $e^{\hat{\beta}}$ (intervalo de confianza al 95%). Se define el grupo 1 como grupo de referencia (Grupo de baja RSE). Por lo tanto, los parámetros estimados indican la probabilidad de pertenecer al grupo 2 o 3, en su caso, en relación al grupo 1, el peor situado en términos de prácticas laborales socialmente responsables.

En las variables explicativas categóricas, la última es la categoría de referencia. Las categorías de referencia tienen implícitamente una odds ratio igual a 1. La interpretación de las odd-ratio siempre se refiere a π_{ij}/π_{i1} , es decir, el ratio de probabilidades de que el individuo *i*ésimo pertenezca al *j*ésimo grupo en relación al primer grupo (que es el de referencia). Así, por ejemplo, en la estimación para el grupo 2, pertenecer a una microempresa multiplica la ratio de probabilidades por 0,172 (en relación a pertenecer a una gran empresa, categoría de referencia). Por lo tanto, pertenecer a una microempresa disminuye la odds ratio de pertenecer al grupo 2 (en lugar de al grupo 1). El ratio, en este caso oscila entre 0,111 and 0,266.

De la estimación del modelo Logit multinomial se obtienen los siguientes resultados sobre los determinantes de la aplicación de prácticas laborales responsables.

CAPÍTULO 3. LA APLICACIÓN DE PRÁCTICAS LABORALES SOCIALMENTE RESPONSABLES EN CATALUNYA. UN ANÁLISIS DESDE LA ECVT

Cuadro 3.63. Estimación logit multinomial del grupo 2

GRUPO 2				
VARIABLES EXPLICATIVAS		$e^{\hat{\beta}}$	Intervalo de confianza para $e^{\hat{\beta}}$ (95%)	
<i>Tipo de contrato</i>	Indefinido	1,055	0,675	1,648
	Temporal	1,000	1,000	1,000
<i>Tamaño de la empresa</i>	Micro	0,172***	0,111	0,266
	PYME	0,324***	0,236	0,447
	Grande	1,000	1,000	1,000
<i>Sector de actividad agrupado</i>	Industria	0,498***	0,348	0,713
	Agricultura, y pesca / Construcción	0,768	0,467	1,262
	Servicios	1,000	1,000	1,000
<i>Edad agrupada</i>	<25	2,552***	1,255	5,189
	26-55	1,409	0,895	2,216
	>55	1,000	1,000	1,000
<i>Género</i>	Hombre	1,081	0,785	1,488
	Mujer	1,000	1,000	1,000
<i>Nivel de estudios agrupado</i>	Sin estudios / primarios	0,303***	0,186	0,495
	Secundarios	0,406***	0,278	0,594
	Universitarios	1,000	1,000	1,000
<i>Lugar de nacimiento</i>	Catalunya	3,141***	1,852	5,326
	Resto del Estado	2,638***	1,432	4,859
	Extranjero	1,000	1,000	1,000
<i>Cargo ocupado agrupado (2)</i>	Empleado de base	0,472***	0,325	0,686
	Cargo directivo	1,000	1,000	1,000
<i>Antigüedad agrupada (2)</i>	< 1 año	0,344***	0,203	0,583
	1-5 años	0,685**	0,490	0,956
	> 5 años	1,000	1,000	1,000
<i>Nivel de Ingresos agrupado (2) (€ mensuales netos)</i>	< 1200 €	0,120***	0,055	0,263
	1201-2100 €	0,297***	0,139	0,633
	>2100 €	1,000	1,000	1,000
<i>Horario de trabajo</i>	Horario diurno laborable	0,876	0,655	1,173
	Cualquier otro horario	1,000	1,000	1,000

*** p<0,01; ** p<0,05; * p<0,10

CAPÍTULO 3. LA APLICACIÓN DE PRÁCTICAS LABORALES SOCIALMENTE RESPONSABLES EN CATALUNYA. UN ANÁLISIS DESDE LA ECVT

Cuadro 3.64. Estimación logit multinomial del grupo 3

GRUPO 3				
VARIABLES EXPLICATIVAS		$e^{\hat{\beta}}$	Intervalo de confianza para $e^{\hat{\beta}}$ (95%)	
<i>Tipo de contrato</i>	Indefinido	1,897***	1,267	2,841
	Temporal	1,000	1,000	1,000
<i>Tamaño de la empresa</i>	Micro	1,260	0,878	1,808
	PYME	0,949	0,683	1,320
	Grande	1,000	1,000	1,000
<i>Sector de actividad agrupado</i>	Industria	0,559***	0,402	0,776
	Agricultura, y pesca / Construcción	0,651*	0,415	1,020
	Servicios	1,000	1,000	1,000
<i>Edad agrupada</i>	<25	0,765	0,393	1,491
	26-55	0,954	0,641	1,420
	>55	1,000	1,000	1,000
<i>Género</i>	Hombre	0,567***	0,424	0,760
	Mujer	1,000	1,000	1,000
<i>Nivel de estudios agrupado</i>	Sin estudios / primarios	0,562**	0,356	0,888
	Secundarios	0,821	0,565	1,191
	Universitarios	1,000	1,000	1,000
<i>Lugar de nacimiento</i>	Catalunya	1,740***	1,169	2,591
	Resto del Estado	1,419	0,868	2,320
	Extranjero	1,000	1,000	1,000
<i>Cargo ocupado agrupado (2)</i>	Empleado de base	0,541***	0,376	0,778
	Cargo directivo	1,000	1,000	1,000
<i>Antigüedad agrupada (2)</i>	< 1 año	0,919	0,590	1,432
	1-5 años	1,075	0,793	1,458
	> 5 años	1,000	1,000	1,000
<i>Nivel de Ingresos agrupado (2) (€ mensuales netos)</i>	< 1200 €	0,165***	0,076	0,360
	1201-2100 €	0,259***	0,120	0,558
	>2100 €	1,000	1,000	1,000
<i>Horario de trabajo</i>	Horario diurno laborable	1,374**	1,054	1,791
	Cualquier otro horario	1,000	1,000	1,000

*** p<0,01; ** p<0,05; * p<0,10

Hay una serie de variables explicativas que afectan positivamente a la probabilidad de estar sujetos a prácticas laborales más responsables, es decir, de pertenecer tanto al grupo 2 como al grupo 3 en lugar de al grupo 1. Así, ésta aumenta cuando los empleados trabajan en el sector servicios, tienen estudios universitarios, han nacido en Catalunya, tienen cargo directivo y un sueldo superior a 2.100€ mensuales netos.

Además de las variables mencionadas, la probabilidad de pertenecer al grupo 2 (grupo de RSE para la implicación) también aumenta cuando se trabaja en una gran empresa, se ha nacido en el resto de España, se tienen menos de 25 años o se tiene más antigüedad. No parecen tener incidencia el tipo de contrato, ni el género o el horario de trabajo.

Y, por último también aumenta la probabilidad de tener prácticas responsables en salud y seguridad (pertenecer al grupo 3) para las mujeres, los empleados con contrato indefinido y aquellos que trabajan en horarios regulares. En este caso no parece tener incidencia el tamaño de la empresa donde trabajan los empleados, su antigüedad en la misma, así como la edad de los empleados.

3.4. Discusión y conclusiones

Las iniciativas para el desarrollo e implantación de la RSE en España han ido proliferando en los últimos años a raíz de la publicación en el año 2001 del Libro Verde de RSE de la UE. En concreto en Catalunya, el Plan RSGencat 2009-2012 establece un plan de medidas que han de servir como

referente para impulsar el comportamiento socialmente responsable de todos los agentes sociales, siendo el desarrollo del capital humano uno de los valores centrales que impulsa este Plan.

Se concluye que existen todavía retos importantes en el ámbito de la RSE que habrá que afrontar en los próximos años en España y Catalunya, tanto a nivel de grandes empresas (Informe Cranfiled, 2006; Media Responsable, 2007) como, también en las PYMES (Murillo (2008b) y las estrategias de RSE a seguir parecen ser distintas atendiendo al sector económico-productivo en que se encuentran las empresas (García *et al.*, 2007).

Para el caso concreto de Catalunya, el estudio realizado en este capítulo con datos procedentes de la ECVT, proporciona una perspectiva de la aplicación de prácticas laborales socialmente responsables en este territorio. Si bien no existe un rasero unívoco para establecer a partir de qué nivel, grado o extensión la gestión laboral puede considerarse que es socialmente responsable (BOGC, 2006), sí se puede afirmar que uno de los grandes bloques de actuación para contribuir a la RSE en la gestión de RRHH es el que tiene que ver con la preocupación por la consolidación en la empresa de un empleo de calidad con trabajadores motivados y bien formados, que puedan desarrollar todas sus capacidades, conjugándolas con el desarrollo de su vida personal y familiar (Tascón, 2008). En este sentido, el estudio empírico de este capítulo tiene en cuenta para valorar la gestión laboral desde el punto de vista de la RSE, las actuaciones que se han identificado en el capítulo 2 (véase Cuadro 2.4) como medidas de fomento de la calidad del empleo. Se han analizado, concretamente los siguientes siete ámbitos: la retribución, la contratación, la formación, la información y comunicación interna, la salud y seguridad laboral, la discriminación e igualdad de

oportunidades y, por último, la jornada laboral y la conciliación laboral-personal.

En términos generales, los resultados reflejan buenas prácticas desde la óptica de la RSE en el ámbito de la contratación, en el sentido que la mayoría de los empleados tiene un contrato indefinido. Asimismo se confirman actuaciones positivas en el ámbito de la discriminación, revelando niveles muy bajos de discriminación por género, edad, lugar de nacimiento y discapacidad de los empleados. También se observan buenas prácticas en cuanto a conciliación laboral-personal de manera que existe bastante facilidad para obtener en el trabajo permisos varios por motivos familiares y que, además, la mayoría de empleados no prolonga su jornada laboral por encima de su horario de trabajo. Y en términos de salud y seguridad, los resultados registran niveles medios-altos (por encima de 7 puntos sobre 10) en cuanto a las condiciones ambientales y la seguridad proporcionada por la empresa.

Por otra parte, si bien como se ha señalado anteriormente se registran niveles muy bajos de discriminación entre los empleados en Catalunya, sí es destacable que alrededor de un 25% de los mismos ven perjudicada su carrera profesional a causa de la maternidad/paternidad. En el ámbito de retribución se observa que sólo alrededor de un 10% de los empleados en Catalunya supera los 2100€ netos mensuales y que casi el 50% se sitúa entre los 600 y 1200€ mensuales. La remuneración variable, la participación en beneficios y la oferta de ayudas sociales complementarias al sueldo son prácticas poco extendidas, en general en Catalunya. En lo que se refiere a buenas prácticas en formación, entorno a un 50% de los empleados en Catalunya trabaja en empresas donde se ofrece formación. Por último el

nivel de información y comunicación interna puede considerarse medio-bajo (entre 5 y 6 puntos sobre 10) en cuanto a conocimiento de los empleados de los objetivos y el organigrama de la empresa en la que trabajan.

Concretando más los resultados anteriores, el estudio realizado en el epígrafe 3.3.4 aporta a priori dos conclusiones importantes:

- No se puede establecer claramente un orden de mayor a menor grado de aplicación de prácticas laborales socialmente responsables, sino más bien los empleados se agrupan atendiendo a diferentes tipos de prácticas sociales a las que están sujetos en cada caso.
- Por otra parte, existen algunas variables que parecen ser significativas para el hecho de que los empleados reciban prácticas más responsables, tales como el sector económico, el nivel de estudios del empleado, la nacionalidad, el salario y la categoría profesional.

En concreto, parece confirmarse que los empleados en Catalunya se ordenan en tres grupos diferentes en función de las prácticas laborales a que están sujetos. Es remarcable que alrededor de un tercio de los empleados estén sujetos, en general, a un bajo nivel de RSE en todas las prácticas laborales que se les aplican. Por su parte, las otras dos terceras partes de empleados están sujetos a prácticas laborales que se podrían catalogar como responsables, aunque haciendo énfasis en distintos aspectos. Según los resultados obtenidos, existe un “grupo de RSE para la implicación” en el cual las empresas están más preocupadas por las personas como capital humano, y en este sentido adoptan prácticas para fomentar sus capacidades

y conocimientos. Todas éstas son características que parecen encajar con las prácticas de gestión de alta implicación⁵⁵ (HIM) (Lawler et al., 1995), donde se define un clima de implicación como aquel en el cual los empleados reconocen que (a) pueden tomar decisiones; (b) la información sobre la organización es compartida por todos los miembros de la organización; (c) la empresa provee la formación necesaria para realizar las tareas; y (d) los empleados son recompensados por usar su participación en la toma de decisiones y compartir información. Se encuentra finalmente otro “grupo de RSE en salud y seguridad” donde las empresas tendrían una mayor preocupación por los temas relacionados con la seguridad y el bienestar físico de los empleados.

Si se analizan los factores determinantes de la aplicación de prácticas laborales en Catalunya, los resultados obtenidos ponen de relieve diferentes conclusiones. En primer lugar, en cuanto a variables de la empresa, el sector y el tamaño empresarial resultan ser variables explicativas significativas del grado de aplicación de prácticas laborales responsables. En el caso del sector, se obtiene que aumenta la probabilidad de que los empleados estén sujetos a prácticas laborales más responsables en el sector servicios respecto a otros sectores como el industrial o el sector agrario y la construcción. No obstante esta conclusión resulta muy general puesto que no se dispone de información desagregada de las diferentes ramas de actividad. Estos resultados contrastan con los resultados obtenidos por García *et al.* (2007)⁵⁶ según los cuáles en términos de RSE en el ámbito laboral en España, las industrias farmacéutica y energética se encuentran entre las que ofrecen un

⁵⁵ La Gestión de Alta Implicación es conocida con el acrónimo en inglés “HIM” que hace referencia al término *High Involvement Management*.

⁵⁶ El estudio sectorial de la RSE de García *et al.* (2007) está realizado desde la perspectiva de la empresa, utilizando información pública de las empresas analizadas y no desde la óptica de la percepción de los empleados.

entorno de trabajo más seguro y un abanico de beneficios sociales más destacado que otros sectores de servicios como, por ejemplo la hostelería.

El tamaño de la empresa, por su parte, sólo aparece como variable explicativa en el grupo 2 (grupo de RSE para la implicación) de manera que disminuye la probabilidad de recibir dichas prácticas en el caso de las empresas pequeñas y medianas. Este resultado no tiene que implicar necesariamente que las PIMES sean menos responsables en la aplicación de “prácticas de RSE para la implicación”, sino que podría ser que éstas adoptaran prácticas diferentes del trabajo en equipo, de la oferta de formación, de la participación en beneficios o de la concesión de ayudas sociales. En cambio, el tamaño de la empresa no tiene resultados significativos para el grupo 3 (grupo de RSE en salud y seguridad) por lo que no se puede afirmar que la dimensión empresarial condicione las prácticas de salud y seguridad, de manera que estas medidas puede ser que se adopten de forma similar en empresas grandes o pequeñas.

Si nos fijamos en variables personales, aumenta la probabilidad de tener prácticas más responsables cuando los empleados tienen estudios universitarios (respecto a estudios primarios) y también cuando han nacido en Catalunya (respecto a si son extranjeros). Este último resultado estaría en línea con la mayoría de estudios que refieren peores condiciones laborales para los empleados inmigrantes (Gamero, 2009). La edad resulta significativa en el grupo 2 de empleados aumentando la probabilidad de recibir “prácticas para la implicación” en los empleados menores de 25 años y en cambio el género no es una variable significativa en este grupo con lo cual pueden tener lugar prácticas para la implicación tanto en hombres como

en mujeres. No obstante, ser mujer sí aumenta la probabilidad de percibir prácticas más responsables en cuanto a salud y seguridad.

Por último, en cuanto a las variables laborales, tener un cargo directivo y un sueldo superiores a 2100€ mensuales netos resultan variables significativas para tener prácticas laborales más responsables, tanto las relacionadas con las del grupo 2 de empleados como con las del grupo 3. Y en cambio la antigüedad sólo resulta determinante para el grupo 2 de manera que tener más antigüedad aumenta la probabilidad de recibir “prácticas para la implicación”.

Con el fin de conocer las repercusiones para los empleados de la aplicación en la empresa de estas prácticas, se dedican los próximos dos capítulos de esta tesis doctoral a analizar si el hecho de que una empresa adopte prácticas laborales socialmente responsables tiene o no consecuencias directas sobre los empleados. Para ello, se realiza un estudio del impacto sobre la satisfacción laboral, la confianza en la dirección, el nivel de estrés laboral y la intención de dejar el trabajo de los empleados.

Capítulo 4: IMPACTO DE LA GESTIÓN LABORAL SOCIALMENTE RESPONSABLE SOBRE LA CONFIANZA EN LA DIRECCIÓN, EL ESTRÉS LABORAL Y LA INTENCIÓN DE DEJAR EL TRABAJO

En este capítulo y en el siguiente se analiza el impacto de la gestión de RRHH socialmente responsable en diferentes resultados sobre los empleados. En concreto en este capítulo se estudia el impacto sobre la confianza de los empleados en la dirección, el nivel de estrés laboral y la intención de dejar el trabajo; y, posteriormente se dedica el capítulo 5 al análisis del impacto de la gestión laboral socialmente responsable sobre la satisfacción laboral global y la satisfacción con diferentes facetas del empleo.

4.1. Introducción

Desde el ámbito de la RSE, la aplicación de un modelo de Actuación Social Empresarial (CSP) implica que la empresa adopte principios de RSE -como la justicia o la equidad-, que dará lugar a un proceso de responsividad social mediante la aplicación de prácticas laborales socialmente responsables - como una retribución justa y equitativa- que a su vez redundarán en toda una serie de resultados sociales sobre los empleados -tales como una mayor satisfacción laboral o un menor nivel de estrés- (Véase Gráfico 4.1). De acuerdo con Freeman (1984), cuando una organización mejora las relaciones con sus trabajadores consigue un clima laboral favorable y una disminución de los conflictos internos y como consecuencia una mejora del ratio de retención de talento, lo cual facilita un incremento de la productividad y una disminución de los abandonos.

Gráfico 4.1. El proceso de Actuación Social Empresarial en la gestión de RRHH



Por otra parte, desde el ámbito de la gestión de RRHH, los estudios del impacto de la gestión de RRHH sobre el *performance* empresarial⁵⁷ constatan que existen toda una serie de efectos intermedios en este proceso que tienen que ver con el impacto directo de las prácticas laborales sobre las actitudes y comportamientos de los empleados y que se sitúan en el estadio central del modelo (Véase Gráfico 4.2), los cuales, por otra parte, permanecen relativamente inexplicados en la literatura científica. De este modo, muchos estudios analizan el impacto de la gestión laboral con el fin de encontrar diferencias entre los resultados a nivel de organización (básicamente resultados operacionales y financieros), pero no ahondan en el impacto a nivel de los diferentes empleados y asumen que las prácticas afectan por igual a todos los miembros de una misma organización (Wright y Boswell, 2002).

Por este motivo los impactos directos de las prácticas laborales sobre los empleados son los menos conocidos y contrastados⁵⁸, de manera que

⁵⁷ Véase el punto 2.5.1 de esta tesis doctoral donde se presenta el modelo global de gestión de RRHH de Guest (1997) y Boselie et al. (2005), en el que se dibujan los diferentes estadios en el proceso de relación “Gestión de RRHH-Resultados empresariales”.

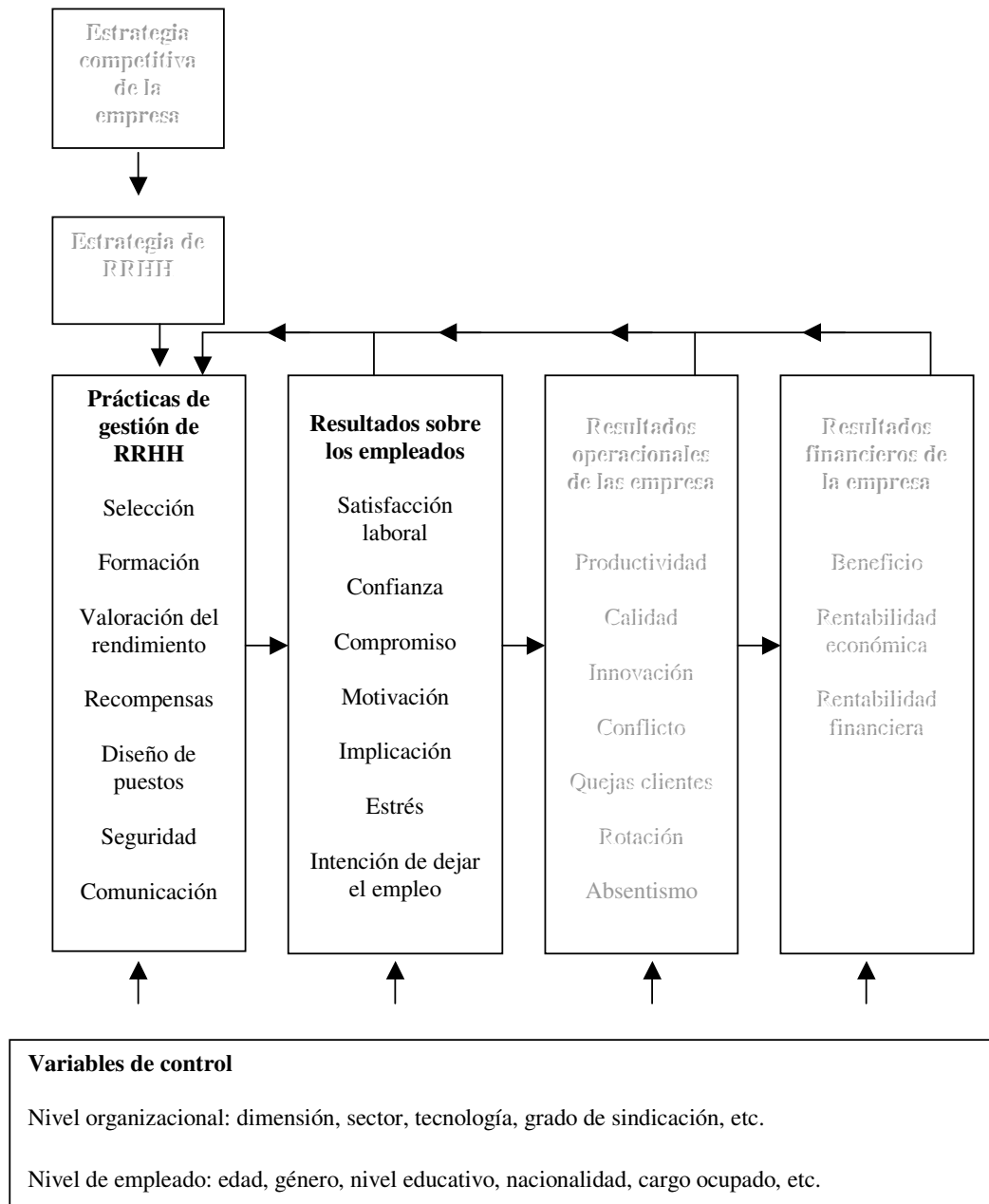
⁵⁸ Boselie et al.(2005), en su revisión de estudios sobre la relación “Gestión de RRHH-Resultados empresariales”, encuentra que sólo 26 de 104 artículos analizan los efectos directos de las prácticas laborales sobre los empleados.

CAPÍTULO 4. IMPACTO DE LA GESTIÓN LABORAL SOCIALMENTE RESPONSABLE SOBRE LA CONFIANZA EN LA DIRECCIÓN, EL ESTRÉS LABORAL Y LA INTENCIÓN DE DEJAR EL TRABAJO

algunos autores los han llegado a considerar como una “caja negra” debido a la falta de conocimiento sobre como actúan (Guest, 2002; Wright y Gardner, 2003).

Gráfico 4.2. Modelo global de Gestión de RRHH

(Fuente: elaboración propia a partir de los modelos de Guest, 1997 y Boselie *et al.*, 2005)



Así pues, los estudios del impacto de la gestión laboral a nivel de puestos de trabajo y a nivel de empleados individuales están contribuyendo a mejorar el conocimiento en este sentido (por ej. Guest, 1999; Guest, 2002; Harley, 2002; Harley *et al.*, 2007; Kalmi y Kauhanen, 2008; Macky y Boxall, 2007).

Por otra parte, como señalan Wright y Boswell (2002) un aspecto importante a tener en cuenta cuando se quiere estudiar el impacto de la aplicación de múltiples prácticas laborales sobre los empleados, es que es necesario centrarse en las percepciones individuales derivadas de un conjunto de prácticas más que en las prácticas en sí mismas o tal y como las percibe la empresa; así pues, se considera que son las percepciones las que realmente establecen la vinculación entre las prácticas de recursos humanos y las actitudes y comportamientos individuales (Guest, 1998; Rousseau y Greller, 1994; Wright y Nishii, 2004).

Tomando como foco de atención el impacto de las prácticas laborales en los resultados sobre los empleados señalado en el Gráfico 4.2, y considerando la perspectiva de la RSE en la gestión de RRHH, el objetivo del estudio que se presenta a continuación es abordar el impacto de la aplicación de prácticas laborales socialmente responsables sobre diferentes resultados de los empleados, con las siguientes consideraciones:

- De acuerdo con el proceso de responsividad social en RRHH, se utilizan para el análisis aquellas prácticas laborales que se han definido en el capítulo 2 como prácticas de gestión laboral socialmente responsables que contribuyen al fomento de la calidad del empleo y que están relacionadas con los siguientes ámbitos: retribución, contratación, promoción, formación, información y comunicación interna,

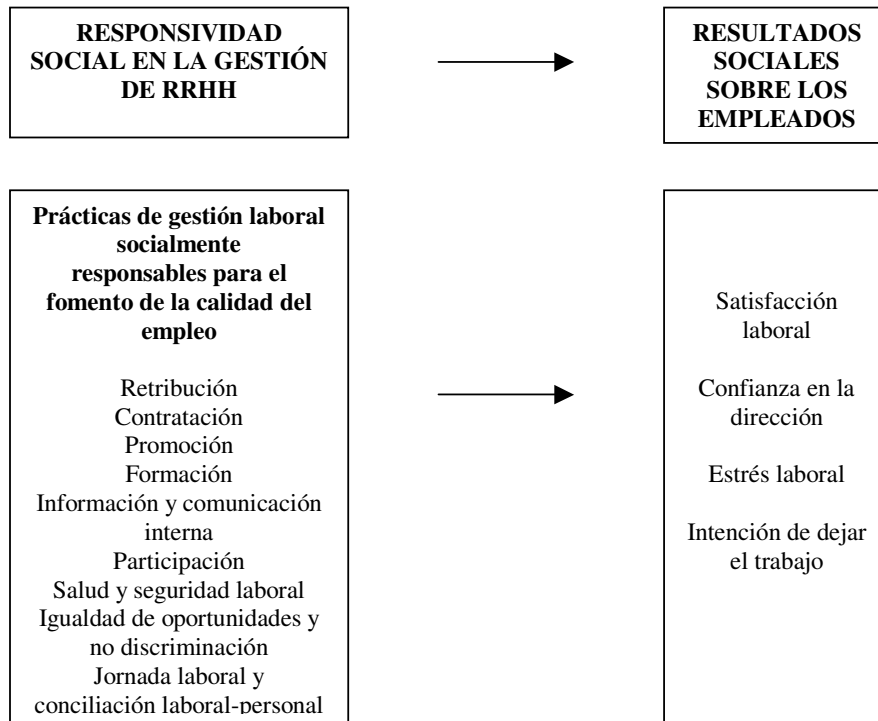
participación, salud y seguridad laboral, igualdad de oportunidades y no discriminación, y, por último jornada y conciliación laboral-personal.

- Siguiendo la línea de los estudios del impacto de múltiples prácticas sobre los empleados, el análisis se centra en la percepción de las prácticas laborales por parte de los empleados.
- Se quiere hacer énfasis en la percepción de la prácticas desde la óptica de la RSE, con lo cual se valoran en función de la percepción responsable de las prácticas aplicadas.
- Por último, se analizan como resultados sociales del proceso de responsividad de la gestión de RRHH, diversas actitudes y comportamientos de los empleados que generalmente se derivan de la aplicación de las prácticas laborales (Boselie *et al.*, 2005; Guest, 1997; Paauve y Richardson,1997), en concreto la confianza en los directivos, el estrés laboral, la intención de dejar el trabajo y la satisfacción laboral.

4.2. El modelo empírico y las hipótesis a contrastar

La estimación empírica parte conceptualmente del modelo integrador del impacto de la gestión de RRHH socialmente responsable sobre los empleados presentado en el epígrafe 2.5.2 del Capítulo 2, el cual integra las perspectivas teóricas provenientes por una parte del ámbito de la RSE, y por otra parte del ámbito de la gestión de RRHH, y que se reproduce a continuación (véase Gráfico 4.3).

Gráfico 4.3 Modelo integrador del impacto de la gestión de RRHH socialmente responsable sobre los empleados



A partir del modelo anterior, la hipótesis general de la que se parte es que la aplicación de prácticas laborales socialmente responsables por parte de la empresa para el fomento de la calidad del empleo incide positivamente sobre los comportamientos y actitudes de los empleados, en concreto en forma de un aumento de la satisfacción laboral y de la confianza de los empleados en la dirección y una disminución del estrés laboral y la intención de dejar el trabajo.

Dada la importancia específica de la satisfacción laboral como variable explicativa de la calidad del empleo y a efectos de realizar un estudio más pormenorizado de esta variable, el impacto de las prácticas laborales

socialmente responsables sobre la satisfacción laboral se aborda específicamente en el capítulo 5 de esta tesis doctoral, centrando el presente capítulo en el análisis de la confianza en la dirección, el estrés laboral y la intención de dejar el trabajo.

4.2.1. La confianza en la dirección

Desde el ámbito de la RSE, la teoría de los *stakeholders* sostiene que la mejora de las relaciones de la empresa con sus empleados genera resultados positivos para ambas partes (Freeman, 1984). En este sentido, la capacidad de una empresa para generar confianza en sus empleados puede ser una fuente importante para mejorar las relaciones con los mismos.

Desde los años 90 del pasado siglo adquiere una especial relevancia en el campo de la gestión empresarial, el estudio del concepto de “confianza” como constructo para medir la calidad de las relaciones interpersonales dentro de las organizaciones. El hecho de que diferentes personas tengan que trabajar conjuntamente en una empresa supone, inevitablemente, una interdependencia entre ellas con el fin de conseguir los objetivos organizacionales así como los propios objetivos personales (Mayer y Gavin, 2005).

No obstante, hay que señalar que el motivo principal para el estudio de la confianza en las organizaciones radica en el hecho que el grado de confianza de las personas incide sobre los resultados empresariales (Dirks y Ferrin, 2002). Ya Argyris (1964) establecía la importancia de la confianza en la gestión ligada a resultados relacionados con la productividad.

El concepto de confianza se asimila a la existencia de una actitud positiva de una persona que confía en otra persona que es la que transmite la confianza

(Rousseau *et al.*, 1998). Mishra (1996) la define como la buena voluntad de una persona de ser vulnerable con otra basada en la creencia de que ésta última es competente, abierta, se preocupa y es de fiar.

Respecto a los factores que dan lugar a la confianza, Mayer *et al.* (1995) destacan tres elementos que contribuyen a la confiabilidad de las personas: la habilidad, la benevolencia y la integridad. La “habilidad” se define, en este contexto, como los conocimientos y competencias que permiten a una persona tener influencia en un dominio específico. Así, en el contexto de la empresa si un empleado, por ejemplo, percibe que su superior es competente, esto redundará en una mayor confianza hacia él. La “benevolencia” se define como la demostración de preocupación por el bienestar de los otros. Así por ejemplo, Whitener *et al.* (1998) consideran que la benevolencia de un directivo respecto a sus empleados directos se puede expresar en tres acciones: mostrando consideración por sus necesidades, protegiendo sus intereses y no explotando sus intereses para su beneficio. Por último, la “integridad” es el grado en el cual la persona en la que se confía se adhiere a un conjunto de principios aceptables por parte del que confía. Así, un empleado estará más dispuesto a aceptar la influencia de un directivo si los valores que éste le transmite son aceptables para él.

La confianza en los superiores es uno de los ámbitos más estudiados de este constructo⁵⁹. Dirks y Ferrin (2002) en su meta-análisis de la confianza en el liderazgo señalan que son dos los modelos que se emplean para explicar la confianza en los directivos, los cuales aunque pueden operar y afectarse mutuamente, son conceptualmente diferentes: por una parte “la perspectiva basada en la relación” y por otra “la perspectiva basada en el carácter”. En el primer caso los subordinados de un directivo ven su relación con él como

⁵⁹ Aunque en el ámbito de la confianza también es objeto de estudio la confianza en los compañeros de trabajo y la confianza en la organización.

un contrato económico que opera sobre la base de la confianza y la percepción de mutuas obligaciones. En el segundo caso la confianza se centra en la percepción del carácter del líder por parte de sus seguidores y como éste influencia su vulnerabilidad.

Cuando se estudia la confianza en los directivos es necesario distinguir entre el líder directo (por ejemplo el supervisor) y el líder organizacional (la alta dirección de la empresa). El líder directo es el que gestiona el día a día y supervisa las actividades de los empleados a su cargo, y por ello, es más probable que incida sobre resultados como la satisfacción laboral o el rendimiento en el trabajo. Por su parte, los líderes organizacionales se encargan de cuestiones más estratégicas como la asignación de recursos a los departamentos o la delimitación de los objetivos organizativos, por lo que inciden más en otros resultados como el compromiso organizacional.

Una revisión de los estudios empíricos que analizan el impacto de prácticas laborales sobre la confianza en la dirección ofrecen un variado surtido de prácticas con efectos positivos y estadísticamente significativos. Así, Burns *et al.* (2006) demuestran que la percepción de algunas prácticas laborales socialmente responsables, como las relacionadas con una mayor seguridad en la empresa, puede aumentar la confianza de los empleados en la dirección. Whitener *et al.* (1998) destacan la delegación del control y la comunicación en la empresa como determinantes de la confianza en los directivos. Coyle-Shapiro *et al.* (2002) ponen de relieve la incidencia de la participación en beneficios como determinantes de la confianza en la dirección. Mayer y Davis (1999) encuentran que un sistema adecuado de valoración del rendimiento puede afectar positivamente a la confianza en la dirección. Applebaum *et al.* (2000) obtienen un impacto positivo de diferentes prácticas de alto rendimiento sobre la confianza en los directivos. Por su parte, Guest *et al.* (2008) encuentran relaciones, aunque débiles, entre

diferentes formas de cooperación en la empresa y la confianza de los empleados en la dirección.

A raíz de los trabajos empíricos mencionados y de acuerdo con el modelo integrador del impacto de la gestión de RRHH socialmente responsable sobre los empleados, se plantea la siguiente hipótesis a contrastar:

HIPÓTESIS 1: La aplicación de prácticas de gestión laboral socialmente responsables incide positivamente en una mayor confianza de los empleados en la dirección.

4.2.2. El estrés laboral

Si conseguir una mayor calidad de vida laboral está en el eje central de la RSE en la gestión de RRHH (Tascón, 2008), el control del estrés en el trabajo es una variable importante a considerar. De hecho, el estrés laboral, junto con la satisfacción laboral son variables determinantes para valorar el bienestar en el trabajo (Peccei, 2004).

El estrés laboral es una condición mental y física negativa que afecta la productividad, la eficacia y la salud de los trabajadores así como la calidad de vida laboral (Savery y Luks, 2001). El aumento de este fenómeno está suponiendo nocivas y costosas consecuencias para las empresas y sus trabajadores, lo que por sí solo ya justifica la necesidad de estudiar estrategias que ayuden a reducir los estresores dentro de las organizaciones.

Siguiendo la clasificación de Van Veldhoven *et al.* (2002), se distinguen dos grandes grupos de modelos que explican la relación entre los factores laborales estresores y el nivel de estrés laboral. El primer grupo está formado por los que se denominan “modelos de mecanismos generales” que establecen que cualquier factor laboral puede dar lugar a algún síntoma de

estrés laboral, pero no especifican ningún factor en concreto que pueda afectarlo más o menos. El segundo grupo formado por los “modelos de mecanismos específicos” va más allá y delimita variables laborales específicas o combinaciones de ellas que generan estrés laboral. Dentro de este segundo grupo, dos de los principales modelos son el “*Demand-Control-Support model*” de Karasek y Theorell (1990) y el “*Vitamin Model*” de Warr (1999), modelos también utilizados para medir los condicionantes laborales sobre la satisfacción laboral.

Según el *Demand-Control-Support model*, existen tres variables que pueden afectar el nivel de estrés laboral: las exigencias laborales (en especial el volumen de trabajo, tanto desde un punto de vista cuantitativo como cualitativo), el control laboral (en términos básicamente de nivel de autonomía que pueda tener el empleado) y el soporte social recibido, tanto de jefes como de compañeros. El modelo establece que combinaciones tales como demandas laborales exigentes asociadas con una poca autonomía y un bajo soporte social por parte del empleado pueden generar mecanismos de estrés laboral.

Por su parte, el “*Vitamin Model*” reconoce dos tipos de factores relacionados con el trabajo que pueden afectar al estrés laboral: los factores de efectos constantes y los factores de efectos adicionales decrecientes. Los factores de efectos constantes se denominan así porque están conectados con una sensación general de bienestar en el trabajo y son el salario, la seguridad física del puesto de trabajo y el prestigio ocupacional; en cambio los factores de efectos adicionales decrecientes son aquellos que a bajos niveles tienen el mismo efecto positivo de bienestar (o sea de reducción del estrés laboral) que los factores de efectos constantes, pero a altos niveles pueden activar el estrés laboral y éstos son: las exigencias laborales, la discrecionalidad, el nivel de autonomía, la falta de claridad del entorno (no

retroalimentación de las tareas y inseguridad laboral), la variedad de tareas, la falta de soporte social y la falta de liderazgo efectivo.

Estos dos modelos son los que han sido más ampliamente contrastados y las principales conclusiones apuntan que son las exigencias laborales las que mayoritariamente afectan el estrés laboral. Esta visión es sostenida por los críticos de la aplicación de prácticas de gestión de alto rendimiento que señalan que la búsqueda de una mayor implicación y compromiso puede generar costes para el empleado en términos de mayor esfuerzo, intensificación del trabajo y estrés laboral (Ramsay *et al.*, 2000).

Entre los estudios empíricos que analizan el impacto de las prácticas laborales sobre el estrés laboral, Macky y Boxall (2008) y Savery y Luks (2001) muestran que prácticas de *empowerment*, dando mayor capacidad de decidir al empleado sobre su propio trabajo, son una forma efectiva de reducir el estrés laboral y, en cambio aspectos tales como la sobrecarga de trabajo, largas jornadas laborales y las demandas de trabajo bajo presión temporal pueden ser importantes generadores de estrés laboral. Harley *et al.* (2007) encuentran asimismo que mejoras en los procesos de selección y recompensas ligadas al rendimiento, así como la posibilidad de participar en decisiones disminuyen el estrés laboral. Kalmi y Kauhanen (2008) encuentran evidencias que la mejora de la comunicación disminuye el estrés laboral. Por otra parte, amenazas a las perspectivas de carrera o perspectivas poco claras de ascenso pueden dar lugar a incrementos del estrés laboral (Nelson y Burke, 2000) así como el conflicto entre el trabajo y la familia (Sparks y Cooper, 1999) y también malas condiciones físicas de trabajo como altos niveles de ruido o falta de privacidad (Burke, 1988).

En base a los trabajos empíricos mencionados y de acuerdo con el modelo integrador del impacto de la gestión de RRHH socialmente responsable sobre los empleados, se plantea la siguiente hipótesis a contrastar:

HIPÓTESIS 2: La aplicación de prácticas de gestión laboral socialmente responsables incide positivamente en un menor estrés laboral de los empleados.

4.2.3. La intención de dejar el trabajo

El capital humano dentro de las organizaciones está teniendo una importancia estratégica creciente que está obligando cada vez más a las empresas a establecer prácticas de gestión de RRHH que permitan desarrollar y retener este activo. En este cometido, la adopción de prácticas laborales socialmente responsables puede jugar un importante papel (Weber, 2008), lo que ayudaría a prevenir la rotación laboral voluntaria, cuyo principal antecedente es la intención de dejar el trabajo (Vandenberg y Nelson, 1999).

La intención de dejar el trabajo es una actitud o manifestación cognitiva que representa el grado de convicción que tiene un individuo de dejar el puesto de trabajo en el que está trabajando. El estudio de la intención de dejar el trabajo ha cobrado especial relevancia en tanto que se considera uno de los principales precedentes de la decisión real de dejar el trabajo o rotación laboral (Vandenberg y Nelson, 1999, Elangovan, 2001).

El fenómeno de la rotación laboral ha sido objeto de estudio desde diferentes perspectivas, tales como la psicología, la empresa, la economía o la sociología. Si nos centramos en el ámbito empresarial, aunque en algunos casos la rotación laboral puede ser positiva (por ejemplo cuando los

empleados no son eficientes), la mayoría de veces se considera un resultado negativo para la empresa, principalmente por los costes que se generan hasta que la empresa consigue reemplazar al empleado que se ha ido, el tiempo necesario para formarlo y la consiguiente pérdida de productividad que se genera. Además, la rotación es especialmente perjudicial para la empresa especialmente en empleos técnicos, profesionales y de dirección donde los conocimientos y habilidades son difíciles de reemplazar (Batt y Valcour, 2003).

La rotación laboral puede ser de dos tipos, a saber, involuntaria o voluntaria. La rotación involuntaria suele venir dada por cambios organizacionales o fuerzas institucionales; en cambio la rotación voluntaria es mucho más difícil de predecir y controlar por parte de los empleadores. Por este motivo la rotación voluntaria ha despertado un especial interés de estudio (Hong *et al.*, 2007).

Una de las cuestiones centrales en la investigación de la rotación laboral voluntaria es determinar los motivos que hacen que una persona se plantee dejar su trabajo. Desde el ámbito de la gestión empresarial, uno de los principales modelos de predicción de la rotación es el de Mobley (1977) que establece que el proceso de retirada antes de la salida definitiva del empleado pasa, en realidad, por tres fases: pensar en dejar el empleo, la intención de buscar otro empleo y la intención de dejar el trabajo.

El meta-análisis de Griffeth *et al.* (2000) pone de manifiesto que existen una gran variedad de variables que directa o indirectamente pueden afectar la rotación laboral: variables demográficas (educación, formación, estado civil, sexo, edad...), variables del entorno de trabajo y actitudinales y (salario, participación, comunicación, rutina, implicación en el trabajo, rendimiento laboral, estrés laboral, satisfacción laboral, compromiso organizacional,

intención de dejar el trabajo, etc.) y variables externas del entorno (tales como oportunidades de trabajo alternativas). Asimismo, Zimmerman (2008) resalta también la importancia de variables de personalidad del individuo como la estabilidad emocional o el grado de exigencia para explicar la rotación laboral voluntaria.

Centrándonos en la intención de dejar el trabajo, se han recogido algunas evidencias de influencia directa de algunas prácticas laborales sobre esta variable. Así, Batt y Valcour (2003) encuentran que los incentivos laborales explican una gran parte de la varianza de la intención de dejar el trabajo. También Harley *et al.* (2007) en el ámbito de la aplicación de prácticas laborales de alto rendimiento demuestra que la formación, la comunicación y la participación en decisiones, junto con mejoras en los procesos de selección reducen la intención de dejar el trabajo.

En base a los estudios mencionados y de acuerdo con el modelo integrador del impacto de la gestión de RRHH socialmente responsable sobre los empleados, se plantea la siguiente hipótesis a contrastar:

HIPÓTESIS 3: La aplicación de prácticas de gestión laboral socialmente responsables incide positivamente disminuyendo la intención de dejar el trabajo de los empleados.

Con el fin de contrastar estas tres hipótesis y dado el modelo integrador del impacto de la gestión de RRHH socialmente responsable sobre los empleados que se ha planteado, se procede en los apartados siguientes al análisis econométrico de los datos. Antes de comentar los resultados de las estimaciones econométricas, se indican las variables utilizadas en el análisis, así como las técnicas econométricas empleadas.

4.3. Descripción de variables

El análisis empírico se realiza a partir de la información procedente de la Encuesta de Calidad de Vida en el Trabajo del año 2007 elaborada por el Ministerio de Trabajo e Inmigración de España y ampliada para el caso de Catalunya, como se ha comentado en el capítulo 3 de esta tesis doctoral.

Para la elección de las variables con las que analizar el efecto de prácticas laborales socialmente responsables en diferentes resultados sobre los empleados se ha tenido en cuenta el marco teórico de referencia anteriormente descrito, las aportaciones realizadas por trabajos anteriores del mismo ámbito, y la disponibilidad de información en la Encuesta de Calidad de Vida en el Trabajo. Dentro de la muestra, el análisis se realiza exclusivamente para los trabajadores asalariados de Catalunya. A continuación se detallan todas las variables que se utilizan en el análisis empírico.

a) Variables dependientes

Las variables dependientes expresan los tres resultados sobre los empleados que se han revisado en las hipótesis anteriores. Dada la información contenida en la fuente de datos se utilizan para el análisis las variables “Grado de confianza en los superiores”, “Nivel de estrés laboral” y “Búsqueda de otro empleo”.

Las variables “Grado de confianza en los superiores” y “Nivel de estrés laboral” están medidas en una escala de 0 a 10, donde 0 es nulo y 10 mucho, el valor máximo de la escala; por otra parte, la variable “Búsqueda de otro empleo” es una variable dicotómica donde el valor 1 hace referencia a si el empleado está buscando otro empleo y 0 en caso contrario. Los Cuadros 4.1 a 4.3 muestran las distribuciones muestrales de las respuestas de los empleados a las tres variables.

CAPÍTULO 4. IMPACTO DE LA GESTIÓN LABORAL SOCIALMENTE RESPONSABLE SOBRE LA CONFIANZA EN LA DIRECCIÓN, EL ESTRÉS LABORAL Y LA INTENCIÓN DE DEJAR EL TRABAJO

Cuadro 4.1. Distribución de la "Intención de dejar el trabajo"

Búsqueda de otro empleo	N	%	% acumulado
No	1459	88,6	88,6
Si	188	11,4	100,0
Total	1647	100,0	

Cuadro 4.2. Distribución del "Grado de confianza en los superiores"

Grado de confianza en los superiores	N	%	% acumulado
0 (nulo)	59	3,7	3,7
1	6	0,4	4,1
2	31	1,9	6,0
3	42	2,6	8,6
4	45	2,8	11,4
5	153	9,5	20,9
6	176	11,0	31,9
7	222	13,8	45,7
8	329	20,5	66,2
9	256	16,0	82,2
10 (mucho)	285	17,8	100,0
Total	1604	100,0	
Media (Desviación estándar)	7,19 (2,448)		

Cuadro 4.3. Distribución del "Nivel de estrés laboral"

Nivel de estrés laboral	N	%	% acumulado
0 (nulo)	218	13,2	13,2
1	43	2,6	15,8
2	76	4,6	20,5
3	76	4,6	25,1
4	76	4,6	29,7
5	252	15,3	45,0
6	164	10,0	54,9
7	230	14,0	68,9
8	229	13,9	82,8
9	135	8,2	91,0
10 (mucho)	148	9,0	100,0
Total	1647	100,0	
Media (Desviación estándar)	5,53 (3,093)		

La distribución muestral de las tres variables refleja que una parte importante de los encuestados manifiestan un elevado nivel de confianza en los superiores (alrededor de un 70% otorga una valoración de 7 o superior); por otra parte, la mayoría no tiene intención de dejar el trabajo (un 88,6%); no obstante sí existe un porcentaje elevado (45,1%) que manifiestan valores altos de estrés laboral (igual o superior a 7).

b) Variables de control y variables de RSE en la gestión de RRHH

Por lo que se refiere a las variables explicativas, distinguimos entre las variables de control y las variables de RSE en la gestión de RRHH, considerando en este último caso únicamente aquellas que se señalaron como prácticas laborales socialmente responsables que contribuyen al fomento de la calidad del empleo.

Para la estimación del modelo econométrico se crean, para todas las variables cualitativas, tantas variables ficticias como categorías tiene la variable cualitativa, incorporándolas todas menos una, siendo ésta última la que actúa como categoría de referencia.

Las variables de control hacen referencia a características de la empresa en la que se está empleado, las características personales y familiares del empleado y las relacionadas con su ocupación y empleo actuales (véase Cuadro 4.4). Estas variables de control se incluyen siguiendo la pauta de la mayoría de estudios empíricos sobre el impacto de la gestión de RRHH en los resultados empresariales y/o actitudes y comportamientos de los empleados. Con ello, se contempla el posible efecto que pueden generar sobre los resultados, es decir para tener en cuenta el hecho de que los resultados de unas mismas prácticas laborales sean diferentes dependiendo

CAPÍTULO 4. IMPACTO DE LA GESTIÓN LABORAL SOCIALMENTE RESPONSABLE SOBRE LA CONFIANZA EN LA DIRECCIÓN, EL ESTRÉS LABORAL Y LA INTENCIÓN DE DEJAR EL TRABAJO

de las características de los empleados y de sus puestos de trabajo y entornos laborales.

Cuadro 4.4. Características de la empresa y de los empleados

VARIABLES	%	N
CARACTERÍSTICAS DE LA EMPRESA		
<i>Sector de actividad</i>		
Agricultura y pesca	0,9	15
Industria	22,7	374
Construcción	12,1	200
Servicios	64,3	1058
<i>Tamaño de la empresa</i>		
De 1 a 10 trabajadores (microempresas)	23,2	382
De 11 a 50 trabajadores (empresas pequeñas)	24,5	404
De 51 a 250 trabajadores (empresas medianas)	18,1	298
Más de 250 trabajadores (empresas grandes)	34,2	563
<i>Nº de trabajadores en el centro de trabajo</i>		
De 1 a 10 trabajadores	39,7	653
De 11 a 50 trabajadores	32,4	534
De 51 a 250 trabajadores	15,9	262
Más de 250 trabajadores .	12,0	198
<i>Situación profesional</i>		
Asalariado del sector público	21,0	346
Asalariado del sector privado	79,0	1301
CARACTERÍSTICAS PERSONALES Y FAMILIARES DEL EMPLEADO		
<i>Edad</i>		
Menos de 25 años	6,7	111
De 25 a 44 años	56,4	929
De 45 a 55 años	23,9	393
Más de 55 años	13,0	214
<i>Género</i>		
Hombre	53,9	888
Mujer	46,1	759
<i>Nivel de estudios</i>		
Sin estudios o primarios	22,0	362
Estudios secundarios	31,4	517
Formación profesional	21,7	358
Estudios universitarios	24,9	410

CAPÍTULO 4. IMPACTO DE LA GESTIÓN LABORAL SOCIALMENTE RESPONSABLE SOBRE LA CONFIANZA EN LA DIRECCIÓN, EL ESTRÉS LABORAL Y LA INTENCIÓN DE DEJAR EL TRABAJO

Cuadro 4.4. Características de la empresa y de los empleados

VARIABLES	%	N
<i>Lugar nacimiento</i>		
Catalunya	69,3	1141
Resto de España	16,4	270
Extranjero	14,3	236
<i>Personas dependientes en el hogar (1)</i>		
Si	4,3	70
No	95,7	1577
<i>Dimensión del municipio de residencia</i>		
Menos de 10.000 habitantes	16,5	272
De 10.001 a 50.000 habitantes	26,2	432
De 50.001 a 100.000 habitantes	17,5	288
De 100.001 a 1.000.000 habitantes	29,6	488
Más de 1.000.000 habitantes	10,2	167
<i>Ámbito territorial de residencia</i>		
Àmbit Metropolità	37,0	610
Comarques Centrals	15,9	261
Comarques de Girona	14,5	239
Àmbit de Ponent, Alt Pirineu y Aran	14,9	246
Terres de l'Ebre	17,7	291
CARACTERÍSTICAS DE LA OCUPACIÓN Y EMPLEO ACTUAL DEL EMPLEADO		
<i>Cargo ocupado</i>		
Empleado	79,2	1305
Encargado, jefe de taller, etc.	9,7	159
Mando intermedio	8,4	138
Director de empresa	2,7	45
<i>Gran grupo de ocupación</i>		
Técnicos y profesionales científicos, intelectuales	14,0	221
Técnicos y profesionales de soporte	17,4	274
Empleados administrativos	8,6	136
Trabajadores del sector servicios	16,3	257
Trabajadores cualificados del sector primario	1,0	16
Trabajadores de manufacturas, construcción y minería	18,2	288
Operarios de instalaciones y maquinaria	11,9	188
Trabajadores no cualificados	12,6	199

(1) personas dependientes (excluyendo los hijos) que vivan en el hogar

CAPÍTULO 4. IMPACTO DE LA GESTIÓN LABORAL SOCIALMENTE RESPONSABLE SOBRE LA CONFIANZA EN LA DIRECCIÓN, EL ESTRÉS LABORAL Y LA INTENCIÓN DE DEJAR EL TRABAJO

Cuadro 4.4. Características de la empresa y de los empleados

VARIABLES	%	N
<i>Antigüedad en la empresa</i>		
Menos de 1 año	16,6	274
De 1 a 2 años	18,8	309
De 3 a 5 años	15,7	259
De 6 a 10 años	17,2	284
De 11 a 20 años	17,4	286
Más de 20 años	14,3	235
<i>Pluriocupación del empleado</i>		
Un sólo trabajo	97,6	1607
Más de 1 trabajo	2,4	40
<i>Pertenencia a alguna asociación profesional</i>		
Si	8,7	143
No	91,3	1504
<i>Afiliación a algún sindicato</i>		
Si	15,2	250
No	84,8	1397
<i>Tiempo medio de desplazamiento al trabajo (2)</i>	0,38	1647
<i>Tipo de transporte para desplazarse al trabajo</i>		
Transporte privado	64,2	1055
Transporte público	14,9	244
A pie o en bicicleta	20,9	342
<i>Número de personas supervisadas</i>		
No supervisa ninguna persona	81,7	1346
Supervisa de 1 a 10 personas	13,0	214
Supervisa más de 10 personas	5,3	87
Total muestra (N)	-	1647

(2) Este valor corresponde a la media expresada en horas, lo que equivale a 0,38 horas de media de desplazamiento de casa al trabajo.

Dentro de las variables propias del ámbito de la RSE en la gestión de RRHH (véase Cuadro 4.5) se incluyen en el análisis un total de 7 grupos de prácticas de gestión laboral socialmente responsables relacionadas con el fomento de la calidad del empleo, que se corresponden con los ámbitos de retribución, contratación, formación, información y comunicación interna, salud y seguridad laboral, igualdad de oportunidades y no discriminación, y, por último jornada y conciliación laboral-personal⁶⁰.

Se distingue entre variables objetivas del puesto de trabajo y variables subjetivas que son las que se han marcado con el icono (♣). En este caso, las variables objetivas (tales como, tipo de retribución, tipo de contrato, etc.) se miden por la presencia de una determinada práctica laboral en los puestos de trabajo, por lo que se trata de variables categóricas; por su parte, las variables subjetivas se miden por la intensidad de las prácticas, mediante una escala continua que refleja el grado en el cual un empleado individual manifiesta estar expuesto a una determinada práctica. La inclusión de variables subjetivas es acorde con la línea de los estudios del impacto de múltiples prácticas sobre los empleados (Guest, 1998; Rousseau y Greller, 1994; Wright y Nishii, 2004), donde el análisis se centra en la percepción de las prácticas laborales por parte de los empleados al considerar que es esta percepción la que incide en sus comportamientos y actitudes⁶¹.

⁶⁰ De los nueve grupos de prácticas de gestión laboral socialmente responsables relacionadas con el fomento de la calidad del empleo y que se exponen en el modelo teórico dibujado en el Gráfico 4.1, se han analizado sólo las siete mencionadas, puesto que la ECVT-2007 no disponía de información específica referente a prácticas de “participación” y de “promoción”, respectivamente.

⁶¹ Algunos autores inclusive van más allá en esta misma línea. Así, por ejemplo, Sousa-Poza y Sousa-Poza (2000) y Clark (2005) utilizan predominantemente en sus análisis de los determinantes de la satisfacción laboral, auto-valoraciones de las características del empleo por parte de los empleados.

En primer lugar, se encuentran un conjunto de variables relativas a la **retribución responsable** del empleado. Entre las actuaciones de RSE en el ámbito de la retribución que se señalaron en el capítulo 2, las variables disponibles en la ECVT son las siguientes: si el empleado tiene participación en los beneficios de la empresa; el tipo de retribución (fija o variable/mixta); y una variable cuantitativa que recoge el número de prestaciones sociales que otorga la empresa al trabajador en los ámbitos siguientes: ayudas a la vivienda, planes de pensiones, ayudas a la formación, ayudas de comedor, para el transporte, sanitarias, para la enseñanza de familiares, para guarderías, otros servicios sociales y servicios de ocio. Junto con esta última se configura una variable para medir la cantidad de ayudas sociales que el empleado conoce o no que existen (esta variable se ha creado para valorar si el empleado tiene conocimiento de la oferta de este tipo de ayudas por parte de la empresa, puesto que podría darse el caso que la empresa ofreciera ayudas sociales pero el empleado no tuviera constancia de ello). Como variable complementaria de control en este ámbito se utiliza el nivel salarial (medido en una escala categórica con cinco categorías).

En el ámbito de la **contratación** se considera **responsable** el fomento de la ocupación estable. En este sentido se utiliza la variable “tipo de contrato” pudiendo ser contrato indefinido o temporal.

Para valorar aspectos relacionados con las prácticas responsables de **formación** se utilizan dos variables: la realización de la empresa de actividades de formación y el conocimiento del trabajador de actividades de formación por parte de la empresa⁶².

⁶² Al igual que en el caso de las ayudas sociales se ha creado esta variable para medir el grado de conocimiento de esta práctica por parte de los empleados.

Por lo que se refiere a la **información y comunicación** se considera **responsable** promover el conocimiento por parte de los empleados de las políticas empresariales y su conformidad con ellas, mediante una difusión adecuada de las mismas. Para medir esta práctica se ha creado una medida sintética de tres variables originales que valoran el grado de conocimiento de la empresa por parte del empleado. Estas tres variables originales son el conocimiento del organigrama, de los objetivos empresariales y de las posibilidades de formación ofrecidas por la empresa (α de Cronbach 0,85). La variable creada tiene valores entre 0 (no conocimiento) y 10 (máximo conocimiento). Asimismo, la variable trabajo en equipo se ha considerado también indicadora de una mejor comunicación en la empresa, tanto a nivel vertical como horizontal.

El ámbito de prácticas responsables en **salud y seguridad laboral** queda recogido a través de tres variables. En primer lugar, el nivel de riesgo percibido en el puesto de trabajo, medido en una escala de valoración entre 0 (nulo) y 10 (muy alto). Por otra parte, se utilizan dos medidas sintéticas: una se refiere a la evaluación subjetiva sobre las condiciones ambientales del trabajo (aire acondicionado, calefacción, ventilación, ruido, iluminación y espacio) con un valor del α de Cronbach de 0,77 con valores entre 0 (muy mal) y 10 (muy bien); y la otra se refiere al grado en que la empresa informa al trabajador sobre los riesgos laborales en su lugar de trabajo y la medida en que la empresa facilita los medios para trabajar en condiciones de seguridad (esta variable sintética se construye a partir de las variables originales, para las que el valor del α de Cronbach es 0,87, y tiene también valores de entre 0 (nunca) y 10 (siempre)).

Las prácticas responsables en **igualdad de oportunidades y no discriminación** se recogen en dos medidas sintéticas. La primera es el nivel

de discriminación y acoso y aglutina los niveles de discriminación percibidos en el entorno de trabajo por diversos motivos (sexo, edad..) junto con el nivel percibido de acoso psicológico y sexual. Esta variable sintética (con un α de Cronbach igual a 0,79) toma valores entre 0 y 10, siendo 10 el valor máximo de discriminación y acoso percibido. La segunda variable mide el posible efecto profesional negativo de la maternidad/paternidad a través de una variable sintética dicotómica (si/no).

Por último, se valoran toda una serie de prácticas laborales socialmente responsables relacionadas con la jornada laboral y la conciliación laboral-personal. En el caso de la **jornada laboral** se utiliza como variable de una jornada laboral responsable, la variable “frecuencia con que se prolonga la jornada laboral por encima del horario normal de trabajo” medida en una escala de 0 (nunca) a 10 (siempre). Además se incluyen otras variables de control relacionadas con la jornada que son: si se trabaja en jornada parcial o completa, la media de horas semanales dedicadas a la ocupación principal, si se trata de un horario continuo o partido y si se trabaja alguna vez en el domicilio particular. Asimismo, se ha construido una variable indicativa de horarios irregulares. Finalmente, en el ámbito de la **conciliación de la vida personal y laboral** se ha construido una medida sintética para recoger la información relativa a la dificultad para pedir permisos varios por motivos familiares, con un valor del α de Cronbach de 0,87.

CAPÍTULO 4. IMPACTO DE LA GESTIÓN LABORAL SOCIALMENTE RESPONSABLE SOBRE LA CONFIANZA EN LA DIRECCIÓN, EL ESTRÉS LABORAL Y LA INTENCIÓN DE DEJAR EL TRABAJO

Cuadro 4.5. Variables explicativas de las prácticas laborales socialmente responsables

VARIABLES	Media (Desv. estándar)	Porcentaje	N
RETRIBUCIÓN RESPONSABLE			
<i>Tipo de retribución</i>			1647
Fija	-	81.1	1335
Variable o mixta	-	18.9	312
<i>Participación en los beneficios de la empresa</i>			1647
Si	-	16.8	276
No	-	83.2	1371
<i>Nº de ayudas sociales proporcionadas por la empresa (entre 0 y 10) ♣</i>	1.32 (1.933)	-	1647
<i>Desconocimiento de que existen ayudas sociales (entre 0 y 10) ♣</i>	0.71 (2.187)	-	1647
<i>Nivel de ingresos</i>			1647
Ingresos inferiores a 600 euros mensuales netos	-	5,9	97
Ingresos de 600 a 1200 euros mensuales netos	-	49,4	813
Ingresos de 1201 a 2100 euros mensuales netos	-	35,6	587
Ingresos de 2101 a 3000 euros mensuales netos	-	7,2	119
Ingresos superiores a 3000 euros mensuales netos	-	1,9	31
CONTRATACIÓN RESPONSABLE			
<i>Tipo de contrato</i>			1647
Indefinido	-	80.1	1319
Temporal	-	19.9	328
FORMACIÓN RESPONSABLE			
<i>Realización de la empresa de alguna actividad de formación</i>			1647
Si	-	52.3	861
No	-	47.7	786
<i>Conocimiento por parte del trabajador de acciones formativas establecidas por la empresa</i>			1647
No sabe si la empresa da formación	-	8.7	144
Sí sabe si la empresa da formación	-	91.3	1503
INFORMACION Y COMUNICACIÓN INTERNA			
<i>Grado de conocimiento de la empresa ♣</i> (0=ninguno; 10= mucho) ($\alpha = 0,85$)	6.17 (2.901)	-	1647
Grado de conocimiento del organigrama	6.45 (3.208)	-	1647
Grado de conocimiento de los objetivos	6.40 (3.244)	-	1647
Grado de conocimiento de las posibilidades de formación	5.66 (3.403)	-	1647
<i>Trabajo en equipo</i>			
Si	-	80.3	1322
No	-	19.7	325

♣ Variables subjetivas del puesto de trabajo

CAPÍTULO 4. IMPACTO DE LA GESTIÓN LABORAL SOCIALMENTE RESPONSABLE SOBRE LA CONFIANZA EN LA DIRECCIÓN, EL ESTRÉS LABORAL Y LA INTENCIÓN DE DEJAR EL TRABAJO

Cuadro 4.5. Variables explicativas de las prácticas laborales socialmente responsables

<i>VARIABLES</i>	<i>Media (Desv. estándar)</i>	<i>Porcentaje</i>	<i>N</i>
SALUD Y SEGURIDAD LABORAL			
<i>Nivel de riesgo o peligro ♣ (0=nulo; 10=muy alto)</i>	3.61 (3.250)	-	1647
<i>Evaluación ambiente ♣ (0=muy mal;10=muy bien) (α = 0,77)</i>	7.03 (2.170)	-	1625
Evaluación del aire acondicionado	6.28 (3.575)	-	1336
Evaluación de la calefacción	7.13 (3.001)	-	1385
Evaluación de la ventilación	7.36 (2.730)	-	1448
Evaluación del ruido	6.11 (3.290)	-	1622
Evaluación de la iluminación	8.07 (2.062)	-	1500
Evaluación del espacio físico	7.87 (2.271)	-	1498
<i>Seguridad dada por empresa ♣ (0=nunca;10=siempre) (α = 0,87)</i>	7.48 (2.791)	-	1647
Información recibida sobre riesgos laborales	7.36 (3.073)	-	1647
Medios proporcionados para trabajar en condiciones seguras	7.59 (2.842)	-	1647
IGUALDAD DE OPORTUNIDADES Y NO DISCRIMINACIÓN			
<i>Nivel de discriminación y acoso ♣ (0=nulo; 10= muy alto) (α = 0,79)</i>	0.40 (0.997)	-	1647
Nivel de discriminación por sexo	0.55 (1.711)	-	1647
Nivel de discriminación por edad	0.45 (1.495)	-	1647
Nivel de discriminación por nacionalidad	0.46 (1.503)	-	1647
Nivel de discriminación por discapacidad	0.26 (1.142)	-	1647
Nivel de acoso psicológico	0.51 (1.660)	-	1647
Nivel de acoso sexual	0.15 (0.793)	-	1647
<i>La maternidad afecta trayectoria profesional (1= Sí; 2 =No) ♣</i>			1647
La maternidad perjudica trayectoria mujeres (% de Sí)	-	25.3	759
El permiso de paternidad afecta trayectoria hombres(% de Sí)	-	26.2	888
JORNADA LABORAL/ CONCILIACIÓN LABORAL-PERSONAL			
<i>Frecuencia prolongación jornada laboral ♣ (0=nunca; 10=siempre)</i>	3.62 (3.283)		1647
<i>Tipo de jornada</i>			1647
Completa	-	86.6	1427
Parcial	-	13.4	220
<i>Media de horas semanales dedicadas a la ocupación principal</i>	39.39 (8.440)	-	1647
<i>Tipo de horario</i>			1647
Continuo	-	49.5	815
Partido	-	50.5	832
<i>Trabajo en domicilio particular</i>			1647
Nunca	-	90.4	1489
Uno o más días al mes	-	9.6	158
<i>Dificultad permisos familiares ♣ (0=ninguna;10= mucha) (α = 0,87)</i>	3.61 (3.114)	-	1611
Dificultad para pedir permisos sin sueldo	3.42 (3.512)	-	1594
Dificultad para pedir excedencias	3.85 (3.637)	-	1587
Dificultad para pedir reducciones de jornada	3.94 (3.671)	-	1583
Dificultad para ausentarse del trabajo esporádicamente	2.94 (3.446)	-	1511

♣ Variables subjetivas del puesto de trabajo

4.4. Los modelos econométricos

En el análisis empírico se utilizan dos tipos de modelos econométricos en función de la naturaleza de la variable dependiente. Para la estimación de los efectos de las prácticas laborales socialmente responsables sobre la confianza en los superiores y el estrés laboral se utiliza el modelo logit ordinal. Para la estimación en el caso de la intención de dejar el trabajo se utiliza el modelo logit binomial.

4.4.1. El modelo logit ordinal

En el caso de la confianza en los superiores y del nivel de estrés laboral, al ser variables dependientes vinculadas ordinalmente con los regresores (en escala Likert con valores entre 0 y 10) se estima un modelo *logit* ordinal (Zavoina y McElvey, 1975).

El punto de partida es el modelo índice, con una variable latente y^* :

$$y^* = \beta X + \varepsilon$$

Donde X son factores medibles y ε es la perturbación no observable. La variable dependiente y^* es continua y no observable, observándose únicamente J posibles respuestas (valores 0 a 10 de la escala). El individuo escoge aquella opción de respuesta que mejor refleja su valoración de la variable. Lo que se observa es, por ejemplo,

$$\begin{aligned} y=0 & \text{ si } & y^* \leq 0 \\ y=1 & \text{ si } & 0 \leq y^* \leq \mu_1 \\ y=2 & \text{ si } & \mu_1 \leq y^* \leq \mu_2 \end{aligned}$$

....

Y en general,

$$y=J \text{ si } \mu_{j-1} \leq y^* \leq \mu_j$$

La distribución de la perturbación (ε) marca la forma funcional del modelo a estimar (logit o probit). En el caso del logit, la perturbación tiene una distribución logística. Normalizando se obtienen las probabilidades para cada alternativa:

$$Pr ob(y = 0) = \Lambda(-\beta' x)$$

$$Pr ob(y = 1) = \Lambda(\mu_1 - \beta' x) - \Lambda(-\beta' x)$$

$$Pr ob(y = 2) = \Lambda(\mu_2 - \beta' x) - \Lambda(\mu_1 - \beta' x)$$

$$Pr ob(y = J) = 1 - \Lambda(\mu_{j-1} - \beta' x)$$

Donde $\Lambda(\cdot)$ simboliza la función de distribución logística estándar y es necesario respetar el orden de las μ , para que la suma de los efectos marginales sea 0 (Greene, 2007). Los parámetros β y los límites μ se estiman por maximoverosimilitud.

El signo de los parámetros β estimados puede interpretarse directamente como determinantes de si la variable latente y^* aumenta (signo positivo) o se reduce (signo negativo) con el regresor. Sin embargo, los efectos marginales de las variables explicativas sobre las probabilidades no coinciden con los coeficientes β del modelo, dada la no linealidad del modelo. Así, a partir de la estimación de β , únicamente se puede conocer con seguridad el signo del efecto marginal de la primera alternativa (signo contrario a β) y de la última alternativa (mismo signo que β), pero no se puede saber fácilmente lo que sucede en la zona intermedia⁶³. En cuanto a los efectos marginales, los cambios unitarios en los regresores cuantitativos son evaluados en la media:

⁶³ Lo único que se conoce con seguridad es que la suma de los efectos marginales es 0.

$$\frac{\partial \text{Pr } ob(y = 0)}{\partial x} = -A(\beta' \bar{x})\beta$$

$$\frac{\partial \text{Pr } ob(y = 1)}{\partial x} = [A(-\beta' \bar{x}) - A(\mu - \beta' \bar{x})]\beta$$

$$\frac{\partial \text{Pr } ob(y = 2)}{\partial x} = -A(\mu - \beta' \bar{x})\beta$$

donde A es la función de densidad de la distribución logística.

En cambio, para una variable ficticia el efecto marginal viene dado por la diferencia de probabilidades que se calculan haciendo que esa variable tome, alternativamente, el valor 1 y el valor 0, mientras que el resto de variables se fijan en sus valores medios.

4.4.2. El modelo logit binomial

Si la variable dependiente es binaria, es decir, se mide a partir de un indicador binario, codificado como 0 y 1, por ejemplo “0=No” y “1=Si”, la estimación se debe realizar mediante los llamados modelos de elección discreta o de respuesta cualitativa, los cuáles son ampliamente usados en las ciencias sociales (McFadden, 1973). En estos modelos se supone que existe una variable latente continua y no observable, que en nuestro caso sería la intención de dejar el trabajo por parte del empleado.

Sea la variable “intención de dejar el trabajo” y^* , que cumple:

$$y^* = \beta X + \varepsilon$$

donde X son factores medibles, ε no observables y β parámetros.

$$y=0 \text{ si } y^* \leq 0$$

$$y=1 \text{ si } y^* > 0$$

La probabilidad del suceso $y=1$ es:

$$\text{Prob}(y^* > 0) = \text{Prob}(\beta X + \varepsilon > 0)$$

Si la distribución es simétrica, como lo es la logística (modelos logit binomiales), entonces

$$\text{Prob}(y^* > 0) = P(Y_i=1) = \text{Prob}(\varepsilon < \beta X) = 1 - F(\beta X)$$

La función de verosimilitud (en logaritmos) para cualquier muestra aleatoria:

$$L = \text{Pr}(y_1 = 1; y_2 = 1; \dots; y_{N_1} = 1; y_{N_1+1} = 0; \dots; y_N = 0)$$

$$L = \prod_{i=1}^{N_1} \text{Pr}(y_i = 1) \prod_{i=N_1+1}^N \text{Pr}(y_i = 0) = \prod_{i=1}^{N_1} [1 - F_\varepsilon(-X_i' \beta)] \prod_{i=N_1+1}^N F_\varepsilon(-X_i' \beta)$$

Si maximizamos el logaritmo de dicha función de distribución:

$$\max_{\beta} \ln L \equiv \max_{\beta} \left[\sum_{i=1}^{N_1} \ln[1 - F_\varepsilon(-X_i' \beta)] + \sum_{i=N_1+1}^N \ln[F_\varepsilon(-X_i' \beta)] \right]$$

Donde F_ε es la función de distribución de ε_i

En los modelos de elección discreta, los efectos marginales de las variables explicativas sobre las probabilidades no coinciden con los coeficientes del modelo. En este caso, únicamente el signo es interpretable de forma directa.

Así, un signo positivo indica un aumento en la probabilidad de que y sea igual a 1 y uno negativo, una disminución (Woolridge, 2008).

De todas formas, en el caso particular de los modelos logit binomiales, es posible una interpretación cuantitativa mediante lo que se conoce como la odds-ratio (Cameron y Trivedi, 2005).

Notar que, en el caso del modelo logit, la función de distribución de ε_i :

$$P(Y_i=1) = p_i = \frac{e^{(X_i\beta)}}{1 + e^{(X_i\beta)}} \text{ y que, por tanto,}$$

$$\frac{P(Y_i = 1)}{P(Y_i = 0)} = \frac{P_i}{1 - P_i} = e^{(\beta_1 + \beta_2 X_2 + \dots)} \quad (1)$$

El logaritmo del cociente de probabilidades (odds) es igual a una parte sistemática o explicativa idéntica a la del modelo de regresión. En este sentido, la odds-ratio es el cociente de expresiones como (1). Si aumentamos en una unidad una de las variables explicativas, el cociente entre la nueva odds-ratio y la odds-ratio inicial (1), será:

$$\frac{\frac{P(Y_i = 1)}{P(Y_i = 0)}}{\frac{P'(Y_i = 1)}{P'(Y_i = 0)}} = \frac{\frac{P_i}{1 - P_i}}{\frac{P'_i}{1 - P'_i}} = \frac{e^{(\beta_1 + \beta_2 (X_2 + 1) + \dots)}}{e^{(\beta_1 + \beta_2 X_2 + \dots)}} = e^{\beta_2}$$

En la expresión anterior, se observa como dicho cociente de odds-ratio es constante. Así, al cambiar en una unidad la variable explicativa se puede decir que el cociente entre intención de dejar el trabajo e intención de no

dejarlo se multiplica por la exponencial del coeficiente de esta variable explicativa.

4.5. Respuesta de los empleados a la gestión laboral socialmente responsable: análisis de resultados

4.5.1. Análisis de correlaciones

Antes de aplicar los diferentes modelos econométricos se realiza un test de correlaciones entre las variables explicativas (véase Cuadros 4.6, 4.7 y 4.8) en el que se observa que muy pocas correlaciones tienen un valor absoluto por encima de 0,5 (aunque hay una gran cantidad que son estadísticamente significativas), lo que minimiza el riesgo de multicolinealidad cuando se incorporan en la regresión como variables.

Por otra parte, con el fin de encontrar posibles asociaciones entre las prácticas laborales socialmente responsables y los resultados sobre los empleados, se procede a llevar a cabo también un análisis bivalente de correlaciones entre las variables dependientes y las variables de RSE en la gestión de RRHH (véase Cuadro 4.9). El análisis de correlaciones muestra que todas las variables de resultados sobre los empleados tienen una interacción estadísticamente significativa con la mayoría de prácticas laborales socialmente responsables⁶⁴ y, aunque los coeficientes de correlación no son muy altos, pueden ser un indicio que daría soporte a las hipótesis planteadas.

⁶⁴ Véase que la única variable que no presenta correlaciones significativas con ninguna de las variables actitudinales y de comportamiento es la variable “trabajo en domicilio particular”, lo cual denota que esta variable explica poco o nada de la varianza de las variables que se aquí se analizan.

CAPÍTULO 4. IMPACTO DE LA GESTIÓN LABORAL SOCIALMENTE RESPONSABLE SOBRE LA CONFIANZA EN LA DIRECCIÓN, EL ESTRÉS LABORAL Y LA INTENCIÓN DE DEJAR EL EMPLEO

Cuadro 4.6. Matriz de correlación entre variables de control

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20
1. Sector actividad	1																			
2. Tamaño empresa	0.072**	1																		
3. N° trab. centro	-0.041	0.643**	1																	
4. Sit. profesional	-0.222**	-0.241**	-0.183**	1																
5. Edad	-0.016	0.011	0.020	-0.057*	1															
6. Género	0.277**	0.035	-0.014	-0.091**	-0.031	1														
7. Nivel estudios	0.202**	0.230**	0.195**	-0.224**	-0.131**	0.151**	1													
8. Lugar nacimiento	-0.054*	-0.144**	-0.073**	0.085**	0.003	-0.090**	-0.196**	1												
9. Personas dependien.	-0.015	-0.040	-0.020	0.002	-0.142**	-0.023	-0.009	0.002	1											
10. Dimen. municipio	0.096**	0.055*	0.066**	0.001	0.032	-0.007	0.073**	0.049*	0.034	1										
11. Ámbito territorial	-0.019	-0.092**	-0.131**	0.004	-0.004	-0.022	0.059*	0.080**	0.032	-0.121**	1									
12. Cargo ocupado	-0.009	0.057*	0.026	0.031	0.097**	-0.110**	0.215**	-0.091**	-0.039	0.035	0.002	1								
13. Grupo ocupación	-0.307**	-0.162**	-0.090**	0.222**	-0.011	-0.255**	-0.620**	0.261**	0.058*	-0.047	.0075**	-0.312**	1							
14. Antigüedad	0.000	0.199**	0.182**	-0.149**	0.442**	-0.039	0.065**	-0.221**	-0.093**	-0.017	-0.051*	0.181**	-0.182**	1						
15. Pluriocupación	0.028	0.012	0.023	-0.006	-0.026	0.060*	0.059*	0.000	0.014	-0.010	0.056*	-0.004	-0.055*	-0.047	1					
16. Asciac .profesional	-0.130**	-0.135**	-0.133**	0.143**	-0.087**	-0.018	-0.319**	0.087**	-0.012	-0.026	0.027	-0.166**	0.309**	-0.154**	-0.035	1				
17. Afiliación sindicato	-0.044	-0.258**	-0.223**	0.131**	-0.064**	0.055*	-0.065**	0.062*	0.020	-0.004	0.012	0.006	0.035	-0.185**	0.012	0.080**	1			
18. Tiem. desplazamient	-0.004	0.070**	0.092**	0.015	-0.015	-0.077**	0.067**	0.096**	-0.010	0.182**	-0.137**	0.008	-0.002	-0.060*	-0.002	-0.011	-0.021	1		
19. Tipo transporte	0.189**	-0.117**	-0.110**	-0.057*	0.108**	0.220**	0.014	0.050*	-0.002	0.137**	-0.038	-0.056*	-0.072**	0.052*	-0.010	-0.032	0.027	-0.114**	1	
20. N° supervisados	-0.017	0.092**	0.086**	0.043	0.054*	-0.145**	0.176**	-0.077**	-0.042	0.024	-0.022	0.786**	-0.220**	0.166**	-0.003	-0.138**	-0.019	0.002	-0.083**	1

** La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral). * La correlación es significativa al nivel 0,05 (bilateral).

CAPÍTULO 4. IMPACTO DE LA GESTIÓN LABORAL SOCIALMENTE RESPONSABLE SOBRE LA CONFIANZA EN LA DIRECCIÓN, EL ESTRÉS LABORAL Y LA INTENCIÓN DE DEJAR EL EMPLEO

Cuadro 4.7. Matriz de correlación entre variables de RSE en la gestión de RRHH

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22
1. Tino retribución	1																					
2. Partic. Beneficios	-0.049*	1																				
3. N° ayudas sociales	0.038	-0.155**	1																			
4. Descon. ayudas	0.027	0.019	-0.066**	1																		
5. Ingresos	0.101**	-0.116**	0.324**	-0.120**	1																	
6. Tino de contrato	0.073**	0.098**	-0.132**	0.083**	-0.232**	1																
7. Formación	-0.040	0.146**	-0.358**	0.060*	-0.299**	0.172**	1															
8. Descon. formación	0.012	-0.093**	0.127**	-0.179**	0.138**	-0.174**	-0.324**	1														
9. Información	-0.023	-0.137**	0.239**	-0.027	0.296**	-0.216**	-0.308**	0.169**	1													
10. Trabajo en equipo	0.006	0.075**	-0.164**	0.002	-0.166**	0.081**	0.189**	-0.090**	-0.222**	1												
11. Nivel riesgo	0.094**	0.023	0.008	-0.003	-0.017	0.057*	-0.043	-0.022	-0.180**	-0.020	1											
12. Con. ambientales	-0.008	-0.049*	-0.006	-0.006	0.033	-0.017	-0.037	0.015	0.181**	0.018	-0.238**	1										
13. Seguridad	-0.016	-0.074**	0.025	0.012	0.072**	-0.049*	-0.116**	0.026	0.225**	-0.042	-0.018	0.194**	1									
14. Discriminación	0.051*	-0.023	0.081**	-0.037	0.040	-0.024	0.004	0.022	-0.045	-0.035	0.124**	-0.099**	-0.102**	1								
15. Peri. Maternidad	-0.027	0.000	0.004	0.050*	0.010	-0.033	-0.042	0.000	0.035	0.017	-0.005	0.055*	0.087**	-0.063*	1							
16. Prolonga jornada	0.075**	-0.028	0.004	-0.028	0.191**	-0.020	-0.130**	0.024	0.119**	-0.058*	0.063*	-0.031	-0.039	0.088**	-0.050*	1						
17. Tino jornada	0.024	0.042	-0.096**	0.093**	-0.349**	0.130**	0.093**	-0.068**	-0.047	0.088**	-0.117**	0.066**	-0.041	-0.046	0.036	-0.097**	1					
18. Horas semanales	0.109**	-0.032	0.008	-0.092**	0.291**	-0.058*	-0.038	0.043	-0.035	-0.014	0.156**	-0.049*	0.020	0.070**	-0.083**	0.202**	-0.609**	1				
19. Tino horario	0.035	0.066**	-0.141**	0.014	0.132**	0.010	0.083**	0.012	0.050*	-0.007	-0.041	-0.016	0.063*	-0.017	-0.023	0.163**	-0.175**	0.193**	1			
20. Horario irregular	-0.139**	0.086**	-0.077**	-0.010	0.011	-0.030	0.053*	0.000	0.083**	0.020	-0.222**	0.020	-0.004	-0.034	0.025	-0.075**	0.064**	-0.177**	0.254**	1		
21. Trabajo domicilio	0.006	0.019	0.103**	-0.004	0.144**	0.039	-0.072**	0.028	0.096**	-0.011	-0.067**	0.046	0.029	0.021	0.004	0.077**	0.036	-0.055*	0.034	0.066**	1	
22. Dificultad conciliar	-0.013	0.092**	-0.183**	0.042	-0.065**	0.131**	0.147**	-0.070**	-0.164**	0.097**	0.127**	-0.059*	-0.089**	0.102**	-0.075**	-0.016	-0.002	0.054*	0.013	-0.023	-0.005	1

** La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral). * La correlación es significativa al nivel 0,05 (bilateral).

CAPÍTULO 4. IMPACTO DE LA GESTIÓN LABORAL SOCIALMENTE RESPONSABLE SOBRE LA CONFIANZA EN LA DIRECCIÓN, EL ESTRÉS LABORAL Y LA INTENCIÓN DE DEJAR EL EMPLEO

Cuadro 4.8. Matriz de correlación entre variables de control y variables de RSE en la gestión de RRHH

	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M	N	O	P	Q	R	S	T
1 Tipo retribución	-0.046	0.080**	0.069**	0.150**	-0.018	-0.114**	-0.026	0.014	-0.006	0.009	-0.004	0.106**	0.030	-0.014	0.014	-0.044	-0.033	0.053*	-0.084**	0.106**
2. Partic. Beneficios	-0.020	-0.088**	-0.033	-0.084**	-0.004	0.001	-0.021	0.112**	0.002	0.027	0.032	-0.071**	0.049*	-0.074**	0.007	0.046	0.064**	0.027	-0.011	-0.046
3. Nº ayudas sociales	0.106**	0.390**	0.290**	-0.259**	0.021	-0.002	0.261**	-0.154**	-0.034	0.042	-0.040	0.145**	-0.247**	0.254**	-0.001	-0.160**	-0.252**	0.042	-0.054*	0.118**
4. Descon. ayudas	0.009	0.024	0.016	-0.091**	-0.021	0.020	-0.028	0.019	0.019	-0.006	-0.009	-0.073**	0.018	-0.083**	0.001	0.040	0.020	-0.010	0.032	-0.067**
5. Ingresos	-0.045	0.223**	0.216**	-0.120**	0.153**	-0.253**	0.350**	-0.131**	-0.023	0.035	-0.092**	0.375**	-0.324**	0.310**	-0.045	-0.283**	-0.161**	0.071**	-0.108**	0.348**
6. Tipo de contrato	-0.014	-0.068**	-0.078**	0.030	-0.235**	0.024	-0.076**	0.229**	0.075**	0.021	0.066**	-0.142**	0.173**	-0.503**	0.060*	0.040	0.105**	0.044	0.001	-0.143**
7. Formación	-0.107**	-0.358**	-0.264**	0.150**	0.020	0.007	-0.259**	0.174**	0.051*	-0.044	-0.018	-0.181**	0.265**	-0.216**	-0.056*	0.148**	0.150**	-0.006	0.110**	-0.182**
8. Descon. formación	0.070**	0.077**	0.047	0.004	0.059*	-0.016	0.131**	-0.142**	-0.033	-0.038	0.011	0.109**	-0.144**	0.163**	-0.007	-0.057*	-0.047	-0.011	-0.030	0.108**
9. Información	0.128**	0.076**	0.087**	-0.077**	0.040	0.046	0.334**	-0.245**	-0.026	0.012	0.001	0.246**	-0.388**	0.187**	0.030	-0.148**	-0.074**	-0.034	0.011	0.229**
10. Trabajo en equipo	0.002	-0.129**	-0.125**	0.042	0.068**	0.016	-0.199**	0.154**	0.021	-0.021	0.09**	-0.187**	0.234**	-0.097**	0.001	0.110**	0.048	0.003	0.051*	-0.181**
11. Nivel riesgo	-0.108**	0.114**	0.102**	-0.014	-0.063*	-0.219**	-0.144**	0.118**	0.027	0.001	0.007	-0.102**	0.280**	-0.003	-0.038	0.029	-0.128**	0.085**	-0.116**	-0.055*
12. Con. ambientales	0.114**	-0.075**	-0.076**	0.021	0.038	0.144**	0.017	-0.013	-0.022	0.018	0.021	0.077**	-0.124**	-0.021	0.046	-0.018	0.080**	-0.066**	0.068**	0.051*
13. Seguridad	-0.096**	0.017	0.065**	0.044	0.035	-0.074**	-0.055*	-0.012	-0.039	0.012	-0.019	0.040	0.068**	0.029	0.029	-0.033	0.025	-0.036	0.007	0.062*
14. Discriminación	0.004	0.119**	0.090**	-0.049*	-0.018	0.035	0.047	-0.017	-0.002	0.029	-0.064**	0.000	-0.047	0.009	0.009	-0.029	-0.081**	0.042	-0.003	0.002
15. Peri. Maternidad	-0.007	0.006	0.020	-0.079**	0.054*	0.011	-0.006	-0.029	0.027	-0.049*	0.039	-0.072**	-0.023	0.068**	0.012	0.000	-0.002	-0.014	0.009	-0.059*
16. Prolonga jornada	0.067**	-0.005	-0.026	-0.009	-0.007	-0.090**	0.150**	0.022	-0.036	0.016	0.059*	0.189**	-0.169**	0.015	0.007	-0.098**	0.020	0.060*	-0.086**	0.192**
17. Tipo jornada	0.107**	-0.090**	-0.086**	-0.021	-0.020	0.239**	-0.041	-0.044	0.012	-0.051*	0.014	-0.098**	-0.006	-0.111**	0.147**	0.013	0.091**	-0.083**	0.106**	-0.103**
18. Horas semanales	-0.185**	0.024	0.030	0.124**	-0.006	-0.315**	-0.064**	0.102**	-0.018	0.048	0.047	0.138**	0.103**	0.037	-0.125**	0.023	-0.030	0.117**	-0.161**	0.132**
19. Tipo horario	-0.071**	-0.210**	-0.167**	0.178**	0.011	-0.189**	0.004	0.034	0.026	0.023	0.405	0.090**	-0.064**	-0.063*	-0.049*	0.023	0.163**	0.017	-0.022	0.086**
20. Horario irregular	-0.058*	-0.166**	-0.145**	0.009	0.091**	0.036	0.079**	-0.039	0.000	0.022	0.129	0.059*	-0.137**	0.043	0.025	0.015	0.154**	-0.026	0.058*	0.021
21. Trabajo domicilio	0.055*	0.019	0.032	-0.120**	0.072**	0.067**	0.206**	0.011	-0.023	0.045	0.09**	0.097**	-0.196**	0.019	0.016	-0.097**	0.023	0.041	0.014	0.069**
22. Dificultad conciliar	-0.067**	-0.074**	-0.047	0.045	-0.044	-0.045	-0.057*	0.091**	0.028	0.026	0.772	-0.050*	0.087**	-0.126**	-0.025	0.055*	0.013	0.059*	-0.027	-0.070**

A: Sector de actividad; B: Tamaño de la empresa; C: Nº trabajadores del centro de trabajo; D: Situación profesional; E: Edad; F: Género; G: Nivel de estudios; H: Lugar nacimiento; I: Personas dependientes; J: Dimensión municipio; K: Ambito territorial; L: Cargo ocupado; M: Grupo ocupación; N: Antigüedad; O: Pluriocupación; P: Pertenencia asociación profesional; Q: Afiliación sindicato; R: Tiempo desplazamiento trabajo; S: Medio de transporte; T: Nº personas supervisadas; ** La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral). * La correlación es significativa al nivel 0,05 (bilateral)

CAPÍTULO 4. IMPACTO DE LA GESTIÓN LABORAL SOCIALMENTE RESPONSABLE SOBRE LA CONFIANZA EN LA DIRECCIÓN, EL ESTRÉS LABORAL Y LA INTENCIÓN DE DEJAR EL EMPLEO

Cuadro 4.9. Matriz de correlaciones

Variables dependientes - Variables de RSE en la gestión de RRHH

	Confianza en los superiores	Nivel de estrés laboral	Intención de dejar el trabajo
RETRIBUCIÓN			
Tipo de retribución	-0,087**	0,050*	0,051*
Participación en beneficios	-0,042	0,034	0,054*
Nº ayudas sociales	0,046	0,051*	-0,111**
Desconoce ayudas sociales	0,010	-0,063*	0,049*
Nivel de ingresos	0,078**	0,131**	-0,161**
CONTRATACIÓN			
Tipo de contrato	-0,094**	-0,099**	0,247**
FORMACIÓN			
Formación proporcionada por la empresa	-0,061*	-0,101**	0,120**
Desconoce formación proporcionada por la empresa	0,068**	0,053*	-0,092**
INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN INTERNA			
Grado de conocimiento de la empresa	0,350**	0,078**	-0,145**
Trabajo en equipo	-0,035	-0,067**	0,057*
SALUD Y SEGURIDAD LABORAL			
Nivel riesgo	-0,203**	0,206**	0,052*
Condiciones ambientales	0,281**	-0,078**	-0,049
Seguridad proporcionada por la empresa	0,276**	-0,049*	-0,099**
IGUALDAD DE OPORTUNIDADES Y NO DISCRIMINACIÓN			
Discriminación	-0,223**	0,100**	0,088**
Perjuicio maternidad/paternidad	0,125**	-0,025	-0,085**
JORNADA LABORAL/CONCILIACIÓN			
Prolongación de la jornada	-0,022	0,213**	0,052*
Tipo jornada	0,014	-0,100**	0,100**
Horas semanales	-0,072**	0,132**	0,024
Tipo horario	0,095**	0,065**	-0,015
Horario irregular	0,084**	-0,060*	-0,065**
Trabajo domicilio	0,031	0,006	0,039
Dificultad conciliar	-0,163**	0,030	0,099**

** Correlación significativa al nivel 0,01 (bilateral)

* Correlación significativa al nivel 0,05 (bilateral).

4.5.2. Estimación de los modelos econométricos

Con el fin de determinar los efectos cuantitativos de la interacción de las variables, se procede al análisis de los modelos econométricos descritos. Tal como se ha señalado anteriormente, en el caso de las variables dependientes “nivel de confianza en los superiores” y “nivel de estrés laboral” se estima un modelo *logit* ordenado y en el caso de la variable “intención de dejar el trabajo” un modelo *logit* binomial.

Siguiendo la práctica más generalizada de los estudios empíricos sobre el impacto de las prácticas de RRHH, las estimaciones que se presentan a continuación incluyen una primera estimación con sólo las variables explicativas de control. Posteriormente a los mismos modelos se les añaden las variables de RSE en la gestión de RRHH (Véase Cuadros 4.10 y 4.11 de resultados).

Una vez realizadas las dos etapas de análisis señaladas, se acepta la bondad de los modelos que incorporan las variables de RSE en la gestión de RRHH además de las variables de control. Habida cuenta de que los modelos que contienen únicamente las variables de control son modelos anidados de los modelos que contienen todas las variables, si se realiza en cada caso un contraste de razón de verosimilitudes entre ambos modelos se observa que los resultados del estadístico de razón de verosimilitudes son de 698,49, en el caso del nivel de confianza en los superiores, 457,44 en el caso del nivel de estrés laboral y 136,36 para la intención de dejar el trabajo⁶⁵, lo que conduce a rechazar claramente las hipótesis nulas de que ambos modelos sean idénticos a favor de los modelos que contienen todas las variables.

⁶⁵ Al ser claramente mayores que el valor en tablas de una chi-square (27,0.05)

Los estadísticos que se muestran al final de los Cuadros 4.10 y 4.11 señalan que los modelos son significativos en su conjunto. La bondad de los ajustes resulta aceptable, aunque una sustancial variación permanece inexplicada en cada uno de los tres modelos⁶⁶. No obstante, si se comparan las R^2 de McFadden se observa que en el caso del nivel de confianza en los superiores, el valor de la R^2 es casi cuatro veces superior y en el caso del nivel de estrés laboral y la intención de dejar el trabajo el valor de la R^2 es aproximadamente el doble, todo ello cuando se incorporan al modelo las variables de RSE en la gestión de RRHH. Además, en todos los casos se registran un menor AIC⁶⁷.

Por otra parte merece la pena destacar que la incorporación de las variables de RSE en la gestión de RRHH en los modelos, disminuye en todos los casos el número de variables de control con coeficientes estadísticamente significativos⁶⁸. Ello se puede interpretar como que algunas de las variables de control que aparecían como significativas estaban captando un efecto que no era propio y que en realidad pertenecía a alguna de las variables explicativas. Por lo tanto, esto es acorde con la idea de que el uso de un conjunto de datos ricos en información es esencial para superar los problemas generados por la omisión de variables relevantes en la estimación de los modelos que examinan la relación entre las características de los puestos de trabajo y los resultados sobre los empleados.

En el Cuadro 4.10 se muestran los resultados de la estimación de los dos modelos logit ordinal para el nivel de confianza y el nivel de estrés laboral,

⁶⁶ El valor de la Pseudo R^2 , aunque pueda parecer bajo, está en línea con la mayoría de estudios de este tipo (Sousa-Poza y Sousa-Poza, 2000).

⁶⁷ El AIC es el criterio de información de Akaike (AIC) y se utiliza para la selección de modelos. Su fórmula de cálculo es: $AIC = -2(\ln \text{verosimilitud} - n^\circ \text{ parámetros})$ y es preferible un modelo cuanto menor sea su AIC. En el caso del nivel de confianza en superiores el AIC se reduce de 3274,67 a 2952,42; en el nivel de estrés de 3701,74 a 3500,02 y por último en la intención de dejar el trabajo de 552,10 a 510,92.

⁶⁸ Este efecto se observa en menor grado en el caso del nivel de estrés donde prácticamente se mantiene la significación estadística para las mismas variables de control.

respectivamente. Se señalan en cada caso los efectos marginales⁶⁹ de cada variable explicativa así como los efectos marginales relativos (EMR)⁷⁰. El signo del efecto marginal indica la dirección del efecto de la variable explicativa sobre la variable dependiente⁷¹, en términos de aumento (en caso de signo positivo) de la probabilidad de obtener el valor máximo (máximo nivel de confianza o estrés laboral, respectivamente). A modo de ejemplo, trabajar en una pequeña empresa (de entre 1 y 10 empleados) tiene un efecto positivo sobre la probabilidad de manifestar un nivel máximo de confianza en los superiores, siendo el efecto marginal de 0,115, es decir, trabajar en una pequeña empresa incrementa 11,5 puntos porcentuales la probabilidad de que la confianza en los superiores sea máxima. Así, tomando como valor de partida el valor medio de la predicción, que es de 0,122, la probabilidad de que la confianza en los superiores sea máxima pasa de 0,122 a 0,237 (0,122+0,115) por el hecho de trabajar en una pequeña empresa. En cuanto al efecto marginal relativo, trabajar en una pequeña empresa tiene un EMR del 94,2%, esto es, la probabilidad de que la confianza en los superiores sea máxima incrementa un 94,2%.

⁶⁹ En el caso de una variable cualitativa y siempre interpretándola en relación a la categoría de referencia, en lugar de ser una variación marginal se trata del efecto de cambiar la categoría.

⁷⁰ El efecto marginal relativo de una variable independiente se calcula como el cociente entre su efecto marginal y el valor medio de la predicción de la variable dependiente.

⁷¹ No se muestran en la tabla los coeficientes de los modelos *logit* ordenados ya que su interpretación se basa sólo en el signo y éste se puede observar directamente analizando el signo del efecto marginal.

CAPÍTULO 4. IMPACTO DE LA GESTIÓN LABORAL SOCIALMENTE RESPONSABLE SOBRE LA CONFIANZA EN LA DIRECCIÓN, EL ESTRÉS LABORAL Y LA INTENCIÓN DE DEJAR EL EMPLEO

Cuadro 4.10. Estimación logit ordenado de la confianza en los superiores y del nivel de estrés laboral

Variables de control	Confianza en los superiores		Nivel de estrés laboral	
	Efecto marginal	Efecto marginal relativo +	Efecto marginal	Efecto marginal relativo +
CARACTERÍSTICAS DE LA EMPRESA				
Sector de actividad (ref. servicios)				
Agricultura y pesca	-0,073*	-59,84%	-0,024	-35,29%
Industria	0,004	3,28%	0,001	1,47%
Construcción	0,018	14,75%	-0,025***	-36,76%
Tamaño de la empresa (ref. empresas grandes)				
De 1 a 10 (microempresas)	0,115***	94,26%	0,004	5,88%
De 11 a 50 (empresas pequeñas)	0,047**	38,52%	0,015	22,06%
De 51 a 250 (empresas medianas)	-0,008	-6,56%	-0,002	-2,94%
Nº de trabajadores en el centro de trabajo (ref. más de 250)				
De 1 a 10	-0,001	-0,82%	-0,013	-19,12%
De 11 a 50	-0,002	-1,64%	-0,007	-10,29%
De 51 a 250	-0,013	-10,66%	0,003	4,41%
Situación profesional: Asalariado del sector privado (ref. sector público)				
	-0,003	-2,46%	0,001	1,47%
CARACTERÍSTICAS PERSONALES Y FAMILIARES DEL EMPLEADO				
Edad (ref. más de 55 años)				
Menos de 25 años	-0,041**	-33,61%	0,033	48,53%
De 25 a 44 años	-0,039**	-31,97%	0,024**	35,29%
De 45 a 55 años	0,045***	-36,89%	0,026**	38,24%
Género: Mujer (ref. Hombre)				
	-0,026**	-21,31%	0,030***	44,12%
Nivel de estudios (ref. Estudios universitarios)				
Sin estudios o primarios	0,035	28,69%	0,034**	50,00%
Estudios secundarios	0,009	7,38%	0,011	16,18%
Formación profesional	0,013	10,66%	0,013	19,12%
Lugar de nacimiento (ref. Extranjero)				
Catalunya	-0,026	-21,31%	0,003	4,41%
Resto de España	-0,002	-1,64%	0,007	10,29%
Personas dependientes en el hogar				
<i>No tener personas a cargo (ref. sí)</i>	0,011	9,02%	-0,008	-11,76%
Dimensión del municipio de residencia (ref. más de 1M hab.)				
Menos de 10.000	-0,004	-3,28%	0,005	7,35%
De 10.001 a 50.000	-0,010	-8,20%	0,012	17,65%
De 50.001 a 100.000	-0,012	-9,84%	0,006	8,82%
De 100.001 a 1.000.000	0,011	9,02%	0,015	22,06%
Ámbito territorial de residencia (ref. Tierras del Ebro)				
Ámbit Metropolità	0,009	7,38%	0,015	22,06%
Comarques Centrals	0,020	16,39%	0,007	10,29%
Comarques de Girona	0,022	18,03%	0,005	7,35%
Àmbit de Ponent, Alt Pirineu y Aran	0,059**	48,36%	-0,001	-1,47%

*** p<0,01; ** p<0,05; * p<0,10; + Efec. Marg.s/ Pr (var. resultado=10)

CAPÍTULO 4. IMPACTO DE LA GESTIÓN LABORAL SOCIALMENTE RESPONSBLE SOBRE LA CONFIANZA EN LA DIRECCIÓN, EL ESTRÉS LABORAL Y LA INTENCIÓN DE DEJAR EL EMPLEO

Cuadro 4.10. Estimación logit ordenado de la confianza en los superiores y del nivel de estrés laboral

Variables de control	Confianza en los superiores		Nivel de estrés laboral	
	Efecto marginal	Efecto marginal relativo+	Efecto marginal	Efecto marginal relativo+
CARACTERÍSTICAS DE LA OCUPACIÓN Y EMPLEO ACTUAL DEL EMPLEADO				
Cargo ocupado (ref. Director de empresa)				
Empleado de base	-0,025	-20,49%	0,006	8,82%
Encargado, jefe de taller, etc.	0,014	11,48%	0,038	55,88%
Mando intermedio	0,048	39,34%	0,013	19,12%
Gran grupo de ocupación (CNO) (ref. Trabajadores no cualificados)				
Técnicos y profesional científicos, intelectuales	-0,001	-0,82%	0,086**	126,47%
Técnicos y profesionales de soporte	0,019	15,57%	0,045**	66,18%
Empleados administrativos	-0,006	-4,92%	0,061***	89,71%
Trabajadores del sector servicios	-0,012	-9,84%	0,048**	70,59%
Trabajadores cualificados del sector primario	0,035	28,69%	0,018	26,47%
Trabajadores de manufacturas, construcción y minería	0,099	81,15%	0,003	4,41%
Operarios de instalaciones y maquinaria	0,001	0,82%	0,010	14,71%
Antigüedad en la empresa (ref. Más de 20 años)				
Menos de 1 año	0,031	25,41%	-0,037***	-54,41%
De 1 a 2 años	-0,004	-3,28%	-0,032***	-47,06%
De 3 a 5 años	-0,008	-6,56%	-0,013	-19,12%
De 6 a 10 años	0,009	7,38%	-0,019**	-27,94%
De 11 a 20 años	-0,011	-9,02%	-0,016*	-23,53%
Pluriocupación : Más de un trabajo (ref. uno)				
	0,078**	63,93%	-0,002	-2,94%
Pertenencia a alguna asociación profesional				
No pertenecer (ref sí pertenecer)	0,031	25,41%	0,029***	42,65%
Afiliación a algún sindicato				
No estar afiliado (ref. sí estar afiliado)	0,050***	40,98%	-0,021**	-30,88%
<i>Tiempo medio desplazamiento al trabajo</i>	0,011	9,02%	0,015	22,06%
Tipo de transporte para desplazarse al trabajo (ref. a pie o en bicicleta)				
Transporte privado	-0,003	-2,46%	0,013*	19,12%
Transporte público	-0,014	-11,48%	0,027*	39,71%
Nº de personas supervisadas (ref. supervisa más de 10 personas)				
No supervisa ninguna persona	0,013	10,66%	-0,025	-36,76%
Supervisa de 1 a 10 personas	-0,010	-8,20%	-0,009	-13,24%

*** p<0,01; ** p<0,05; * p<0,10; + Efec. Marg.s/ Pr (var. resultado=10)

CAPÍTULO 4. IMPACTO DE LA GESTIÓN LABORAL SOCIALMENTE RESPONSABLE SOBRE LA CONFIANZA EN LA DIRECCIÓN, EL ESTRÉS LABORAL Y LA INTENCIÓN DE DEJAR EL EMPLEO

Cuadro 4.10. Estimación logit ordenado de la confianza en los superiores y del nivel de estrés laboral

Variables de RSE en la gestión de RRHH	Confianza en los superiores		Nivel de estrés laboral	
	Efecto marginal	Efecto marginal relativo+	Efecto marginal	Efecto marginal relativo+
RETRIBUCIÓN				
Tipo de retribución: variable o mixta (ref. fija)	-0,025*	-20,49%	0,009	13,24%
Participación en beneficios				
No participa (ref. sí participa)	-0,017	-13,93%	0,020**	29,41%
Número de ayudas sociales percibidas (entre 0 y 10)	0,005	4,10%	-0,002	-2,94%
Nº de ayudas sociales que el empleado desconoce que existen (entre 0 y 10)	0,002	1,64%	-0,002	-2,94%
Nivel de ingresos (ref. Ingresos superiores a 3000 euros mensuales netos)				
Ingresos inferiores a 600 euros	0,019	15,57%	-0,047***	-69,12%
Ingresos de 600 a 1200 euros	0,036	29,51%	-0,043*	-63,24%
Ingresos de 1201 a 2100euros	0,056	45,90%	-0,045**	-66,18%
Ingresos de 2101 a 3000euros	0,015	12,30%	-0,020	-29,41%
CONTRATACIÓN				
Tipo de contrato: Contrato temporal (ref. indefinido)	-0,021	-17,21%	0,002	2,94%
FORMACIÓN				
Realización de la empresa de alguna actividad de formación				
No realiza formación (ref. sí)	0,020	16,39%	-0,001	-1,47%
El empleado no sabe si hay formación	0,044**	36,07%	0,005	7,35%
INFORMACION Y COMUNICACIÓN INTERNA				
Conocimiento organigrama, objetivos y posibilidades de formación (0 a 10)	0,024***	19,67%	0,003**	4,41%
Trabajo en equipo				
No trabajar en equipo (ref sí)	0,010	8,20%	0,003	4,41%
SALUD Y SEGURIDAD LABORAL				
Nivel de riesgo o peligro (0 a 10)	-0,006***	-4,92%	0,009***	13,24%
Evaluación de condiciones ambientales (0 a 10)	0,019***	15,57%	-0,003**	-4,41%
Seguridad proporcionada por la empresa(0 a 10)	0,014***	11,48%	-0,001	-1,47%
IGUALDAD DE OPORTUNIDADES Y NO DISCRIMINACIÓN				
Nivel de discriminación y acoso (0 a 10)	-0,024***	-19,67%	0,004	5,88%
La maternidad no afecta trayectoria profesional (ref sí afecta)	0,053***	43,44%	-0,004	-5,88%

*** p<0,01; ** p<0,05; * p<0,10; + Efec. Marg.s/ Pr (var. resultado=10)

CAPÍTULO 4. IMPACTO DE LA GESTIÓN LABORAL SOCIALMENTE RESPONSABLE SOBRE LA CONFIANZA EN LA DIRECCIÓN, EL ESTRÉS LABORAL Y LA INTENCIÓN DE DEJAR EL EMPLEO

Cuadro 4.10. Estimación logit ordenado de la confianza en los superiores y del nivel de estrés laboral

Variables de RSE en la gestión de RRHH	Confianza en los superiores		Nivel de estrés laboral	
	Efecto marginal	Efecto marginal relativo+	Efecto marginal	Efecto marginal relativo+
JORNADA LABORAL/ CONCILIACIÓN LABORAL-PERSONAL				
Frecuencia con que se prolonga la jornada laboral (0 a 10)	-0,002	-1,64%	0,005***	7,35%
Tipo de jornada: Jornada parcial (ref. jornada completa)	-0,029	-23,77%	0,009	13,24%
Media de horas semanales dedicadas a la ocupación principal	-0,002**	-1,64%	0,001	1,47%
Tipo de horario: horario partido (ref. horario continuo)	0,006	4,92%	0,016***	23,53%
Trabajar en horario irregular	-0,005	-4,10%	-0,007	-10,29%
Trabajar en domicilio particular				
No trabajar en domicilio nunca (ref 1 ó mas días al mes)	0,022	18,03%	-0,001	-1,47%
Dificultad pedir permisos varios por motivos familiares (0 a 10)	-0,005***	-4,10%	0,001	1,47%
	N= 1.584 Log verosímil.: -2876,42 Pseudo R ² : 0,103 AIC= 2952,42 Y=Pr (conf. = 10)=0,122 Pseudo R ² (sólo v. control): 0,029		N= 1.584 Log verosímil.: -3424,02 Pseudo R ² : 0,048 AIC= 3500,02 Y=Pr (estrés = 10)=0,068 Pseudo R ² (sólo v. control): 0,021	

*** p<0,01; ** p<0,05; * p<0,10 + Efectos marginales sobre Pr (variable resultado=10)

En el Cuadro 4.11 se muestran los resultados del análisis logit binomial para la variable “intención de dejar el trabajo”. Los resultados contienen los valores de los coeficientes, (cuyo signo indica la dirección del efecto de la variables explicativa sobre la intención de dejar el trabajo), así como el efecto sobre la *odds* ratio (probabilidad de dejar el trabajo respecto a no dejarlo) de aumentar en una unidad la variable explicativa

Así, por ejemplo trabajar en el sector industrial disminuye la probabilidad de buscar otro trabajo, lo que supone que la probabilidad de buscar otro trabajo respecto a la probabilidad de no buscarlo se multiplica en este caso por 0,559, o lo que es lo mismo se reduce en un 44,1%. O por ejemplo, tener una antigüedad en la empresa de menos de un año, aumenta la probabilidad de buscar otro trabajo, de manera que la probabilidad de buscar otro trabajo respecto a la probabilidad de no buscarlo es 8,11 veces mayor para los empleados con una antigüedad inferior a un año.

CAPÍTULO 4. IMPACTO DE LA GESTIÓN LABORAL SOCIALMENTE RESPONSABLE SOBRE LA CONFIANZA EN LA DIRECCIÓN, EL ESTRÉS LABORAL Y LA INTENCIÓN DE DEJAR EL EMPLEO

Cuadro 4.11. Estimación logit binomial de la intención de dejar el trabajo

Variables de control	Coefficiente	Efecto sobre la odds ratio +
CARACTERÍSTICAS DE LA EMPRESA		
Sector de actividad (ref. servicios)		
Agricultura y pesca	-2,412	0,090
Industria	-0,581**	0,559
Construcción	-0,633*	0,531
Tamaño de la empresa (ref. empresas grandes)		
De 1 a 10 (microempresas)	0,396	1,486
De 11 a 50 (empresas pequeñas)	-0,117	0,890
De 51 a 250 (empresas medianas)	-0,188	0,829
Nº de trabajadores en el centro de trabajo (ref. más de 250)		
De 1 a 10	-0,237	0,789
De 11 a 50	-0,106	0,899
De 51 a 250	0,063	1,065
Situación profesional: Asalariado del sector privado (ref. sector público)		
	0,246	1,278
CARACTERÍSTICAS PERSONALES Y FAMILIARES DEL EMPLEADO		
Edad (ref. más de 55 años)		
Menos de 25 años	-0,400	0,670
De 25 a 44 años	-0,094	0,911
De 45 a 55 años	-0,124	0,883
Género: Mujer (ref. Hombre)		
	-0,089	0,915
Nivel de estudios (ref. Estudios universitarios)		
Sin estudios o primarios	-0,405	0,667
Estudios secundarios	0,254	1,289
Formación profesional	0,144	1,155
Lugar de nacimiento (ref. Extranjero)		
Catalunya	-0,021	0,980
Resto de España	-0,214	0,807
Personas dependientes en el hogar		
No tener personas a cargo (ref. sí)	-0,144	0,866
Dimensión del municipio de residencia (ref. más de 1M hab.)		
Menos de 10.000	0,235	1,264
De 10.001 a 50.000	-0,193	0,825
De 50.001 a 100.000	0,152	1,163
De 100.001 a 1.000.000	0,156	1,168
Ámbito territorial de residencia (ref. Terres de l'Ebre)		
Àmbit Metropolità	-0,173	0,841
Comarques Centrals	-0,515	0,598
Comarques de Girona	-0,461	0,630
Àmbit de Ponent, Alt Pirineu y Aran	-0,306	0,737

*** p<0,01; ** p<0,05; * p<0,10

+ efecto s/odds ratio de aumentar una unidad la variable explicativa

CAPÍTULO 4. IMPACTO DE LA GESTIÓN LABORAL SOCIALMENTE RESPONSBLE SOBRE LA CONFIANZA EN LA DIRECCIÓN, EL ESTRÉS LABORAL Y LA INTENCIÓN DE DEJAR EL EMPLEO

Cuadro 4.11. Estimación logit binomial de la intención de dejar el trabajo

VARIABLES DE CONTROL	COEFICIENTE	EFFECTO SOBRE LA ODDS RATIO +
CARACTERÍSTICAS DE LA OCUPACIÓN Y EMPLEO ACTUAL DEL EMPLEADO		
CARGO OCUPADO (REF. DIRECTOR DE EMPRESA)		
Empleado de base	0,683	1,978
Encargado, jefe de taller, etc.	-0,919	0,399
Mando intermedio	-1,184	0,306
GRAN GRUPO DE OCUPACIÓN (CNO) (REF. TRABAJADORES NO CUALIFICADOS)		
Técnicos y profesional científicos, intelectuales	0,199	1,220
Técnicos y profesionales de soporte	-0,380	0,684
Empleados administrativos	-0,226	0,797
Trabajadores del sector servicios	0,141	1,151
Trabajadores cualificados del sector primario	-0,503	0,605
Trabajadores de manufacturas, construcción y minería	0,983	2,673
Operarios de instalaciones y maquinaria	0,030	1,031
ANTIGÜEDAD EN LA EMPRESA (REF. MÁS DE 20 AÑOS)		
Menos de 1 año	2,093**	8,110
De 1 a 2 años	2,485***	12,001
De 3 a 5 años	2,082***	8,016
De 6 a 10 años	1,791**	5,993
De 11 a 20 años	1,081	2,946
PLURIOCCUPACIÓN : MÁS DE UN TRABAJO (REF. UNO)		
	-0,035	0,966
PERTENENCIA A ALGUNA ASOCIACIÓN PROFESIONAL		
No pertenecer (ref sí pertenecer)	-0,104	0,901
AFILIACIÓN A ALGÚN SINDICATO		
No estar afiliado (ref. sí estar afiliado)	-0,016	0,985
TIEMPO MEDIO DESPLAZAMIENTO AL TRABAJO		
	-0,031	0,970
TIPO DE TRANSPORTE PARA DESPLAZARSE AL TRABAJO (REF. A PIE O EN BICICLETA)		
Transporte privado	0,362	1,436
Transporte público	0,333	1,394
Nº DE PERSONAS SUPERVISADAS (REF. SUPERVISA MÁS DE 10 PERSONAS)		
No supervisa ninguna persona	-0,569	0,566
Supervisa de 1 a 10 personas	0,600	1,821

*** p<0,01; ** p<0,05; * p<0,10

+ efecto s/odds ratio de aumentar una unidad la variable explicativa

CAPÍTULO 4. IMPACTO DE LA GESTIÓN LABORAL SOCIALMENTE RESPONSBLE SOBRE LA CONFIANZA EN LA DIRECCIÓN, EL ESTRÉS LABORAL Y LA INTENCIÓN DE DEJAR EL EMPLEO

Cuadro 4.11. Estimación logit binomial de la intención de dejar el trabajo

VARIABLES DE RSE EN LA GESTIÓN DE RRHH	COEFICIENTE	EFFECTO SOBRE LA ODDS RATIO +
RETRIBUCIÓN		
Tipo de retribución: variable o mixta (ref. fija)	0,000	1,000
Participación en beneficios		
No participa (ref. sí participa)	0,043	1,043
Número de ayudas sociales percibidas (entre 0 y 10)	-0,097	0,908
Nº de ayudas sociales que el empleado desconoce que existen (entre 0 y 10)	0,051	1,052
Nivel de ingresos (ref. Ingresos superiores a 2100 euros mensuales netos)		
Ingresos inferiores a 600 euros	1,121	3,068
Ingresos de 600 a 1200 euros	0,690	1,994
Ingresos de 1201 a 2100 euros	0,306	1,358
CONTRATACIÓN		
Tipo de contrato: Contrato temporal (ref. indefinido)	0,863***	2,370
FORMACIÓN		
Realización de la empresa de alguna actividad de formación		
No realiza formación (ref. sí)	0,268	1,307
El empleado no sabe si hay formación (ref. sí)	-0,327	0,721
INFORMACION Y COMUNICACIÓN INTERNA		
Conocimiento organigrama, objetivos y posibilidades de formación (0 a 10)	-0,053	0,949
Trabajo en equipo		
No trabajar en equipo (ref sí)	-0,139	0,871
SALUD Y SEGURIDAD LABORAL		
Nivel de riesgo o peligro (0 a 10)	0,016	1,016
Evaluación de condiciones ambientales (0 a 10)	-0,057	0,944
Seguridad proporcionada por la empresa(0 a 10)	-0,025	0,975
IGUALDAD DE OPORTUNIDADES Y NO DISCRIMINACIÓN		
Nivel de discriminación y acoso (0 a 10)	0,276***	1,318
La maternidad no afecta trayectoria profesional (ref sí afecta)	-0,364*	0,695

*** p<0,01; ** p<0,05; * p<0,10

+ efecto s/odds ratio de aumentar una unidad la variable explicativa

Cuadro 4.11. Estimación logit binomial de la intención de dejar el trabajo

VARIABLES DE RSE EN LA GESTIÓN DE RRHH	COEFICIENTE	EFFECTO SOBRE LA ODDS RATIO +
JORNADA LABORAL/ CONCILIACIÓN LABORAL-PERSONAL		
Frecuencia con que se prolonga la jornada laboral (0 a 10)	0,054*	1,055
Tipo de jornada: Jornada parcial (ref. jornada completa)	0,760**	2,138
Media de horas semanales dedicadas a la ocupación principal	0,030**	1,030
Tipo de horario: horario partido (ref. horario continuo)	-0,135	0,874
Trabajar en horario irregular	-0,386	0,680
Trabajar en domicilio particular		
No trabajar en domicilio nunca (ref 1 ó mas días al mes)	0,667**	1,948
Dificultad pedir permisos varios por motivos familiares (0 a 10)	0,022	1,023
N= 1.584 Log verosímil.: -434,92 Pseudo R ² : 0,226 AIC= 510,92 Pseudo R ² (sólo v. control): 0,135		

*** p<0,01; ** p<0,05; * p<0,10

+ efecto s/odds ratio de aumentar una unidad la variable explicativa

Si atendemos a los resultados de las **variables de RSE en la gestión de RRHH**, objeto central de estudio de esta investigación, se pueden observar las contribuciones de una gestión laboral socialmente responsable sobre la confianza en los superiores, el nivel de estrés laboral y la intención de dejar el trabajo por parte de los empleados, lo que ha de permitir determinar hasta que punto se cumplen las hipótesis planteadas. En general son muchas las variables con coeficientes estadísticamente significativos, que afectan a las variables dependientes, lo que apoya la relevancia de este tipo de información para el análisis de las actitudes y comportamientos de los empleados, aunque hay que matizar los resultados para las distintas prácticas y resultados.

En primer lugar, en términos del impacto de prácticas de retribución responsable, el establecimiento de una retribución variable o mixta (fija-variable) tiene un efecto negativo sobre el nivel de confianza. Esto podría parecer un resultado contradictorio en el marco de la RSE, aunque podría

explicarse por el hecho de que los parámetros sobre los cuales se establece la retribución variable pueden no ser objetivos y responder a criterios arbitrarios de la dirección; o simplemente se podría deber al hecho de que en nuestra sociedad, se valora más positivamente la percepción de un sueldo fijo que variable. Por otra parte, la participación en beneficios disminuye la probabilidad de manifestar un nivel de estrés máximo.

En cuanto a otras prácticas de retribución, el hecho de que la empresa ofrezca ayudas sociales que complementen la retribución dineraria no resulta estadísticamente significativo para ninguno de los resultados sobre los empleados analizados. Si tenemos en cuenta, según la distribución muestral, que la mayoría de respuestas muestra valores muy bajos para esta variable, esto podría ser indicativo de que la práctica de ofrecer ayudas sociales está poco extendida en Catalunya, por lo que tampoco condiciona los resultados de los empleados (especialmente la intención de dejar el empleo), al no tener prácticamente alternativas mejores.

Asimismo, tener un bajo nivel de ingresos sólo afecta de manera significativa al nivel estrés laboral, no así a la intención de dejar el trabajo o a la confianza en los superiores. Sin embargo, el efecto negativo para el estrés es notable, siendo este efecto claramente superior en las rentas superiores.

En cuanto a la contratación se considera socialmente responsable reducir, en la medida de lo posible, la contratación temporal con el fin de aprovechar al máximo las capacitaciones de los empleados y aumentar la seguridad laboral para los mismos. Los resultados del estudio señalan que tener contratos temporales aumenta la probabilidad de buscar otro empleo. Para el resto de resultados no se dan relaciones estadísticamente significativas.

La RSE en la gestión de RRHH considera que la formación es un aspecto a tener en cuenta puesto que hace que los trabajadores tengan una mayor capacidad profesional y se adapten mejor a los requisitos que demanda la

empresa. Aunque la ECVT(2007) proporciona información sobre la participación de los asalariados en cursos de formación organizados y financiados por la empresa y las horas dedicadas a actividades formativas, ésta no se ha podido considerar dado el bajo número de observaciones disponibles. No obstante, sí se dispone de suficientes indicios en cuanto a las actividades de formación realizadas por las empresas. Sin embargo, los resultados no muestran relaciones estadísticamente significativas en ninguno de los resultados analizados sobre los empleados, por el hecho de que la empresa ofrezca actividades de formación.

Por su parte, la mejora de la información y comunicación interna en la empresa se considera vital para el fomento de la calidad del empleo dentro de la gestión laboral socialmente responsable. Los resultados del estudio muestran efectos estadísticamente significativos por el hecho de tener una mayor información sobre la empresa en la confianza en los superiores y en el nivel de estrés. Se observa que el grado de conocimiento de la empresa por parte de los trabajadores está relacionado positivamente con la probabilidad de que el empleado manifieste un nivel de confianza máximo en los superiores. No obstante, en el caso del nivel de estrés laboral, los resultados son contrarios a la hipótesis planteada, en tanto que muestran que un mayor conocimiento de la empresa por parte de los empleados incrementa la probabilidad de tener un nivel máximo de estrés laboral. Este último resultado podría estar acorde con la perspectiva crítica de la aplicación de prácticas de alto rendimiento que ponen de manifiesto que una mayor implicación del empleado puede generarle costes en términos de un mayor estrés laboral (Ramsay *et al.*, 2000). Asimismo puede ser un resultado coherente si se tiene en cuenta que existe una relación positiva entre información y comunicación interna y nivel salarial (véase matriz de correlaciones del Cuadro 4.7), lo cual podría ser indicativo de que tener más información y mayor sueldo da lugar a mayor estrés.

Otro aspecto central de la RSE en la gestión de RRHH es la promoción de la salud y seguridad laboral. Éste se ha limitado tradicionalmente a la prevención de riesgos laborales. No obstante, las premisas de la RSE en este campo establecen que el hecho de que las personas puedan desarrollarse en un entorno no sólo seguro sino saludable física y emocionalmente, se traducirá en resultados positivos para la empresa. Si se analizan los resultados obtenidos en el estudio, la percepción de mejores condiciones ambientales (aire acondicionado, calefacción, ventilación, ruido, iluminación...) se relaciona positivamente con la confianza en los superiores y negativamente con el nivel de estrés laboral. Asimismo, la percepción de un mayor nivel de riesgo o peligro en el trabajo tiene los efectos contrarios como era de esperar. También una mayor seguridad proporcionada por la empresa tiene efectos positivos en la confianza en los directivos. Respecto a los resultados relacionados con la salud emocional, que tiene que ver con el acoso sexual y psicológico en la empresa, no se han analizado explícitamente, puesto que esta información se ha tratado conjuntamente con medidas de no discriminación, tal como se explica en el epígrafe 4.3. donde se describen las variables.

La gestión laboral socialmente responsable incluye asimismo la gestión de la diversidad y simultáneamente la no discriminación e igualdad de oportunidades para diferentes colectivos en base a aspectos como el origen, género, edad o discapacidad. Aunque la información disponible en nuestra base de datos no permite valorar aspectos concretos en cuanto a la forma en que se gestionan estos colectivos dentro de la empresa, sí que se conoce la valoración de los empleados sobre el nivel de discriminación percibido en la empresa en estos ámbitos. La estimación econométrica muestra que una mayor percepción de discriminación y acoso por parte de los empleados disminuye la probabilidad de percibir niveles máximos de confianza en los superiores y aumenta la probabilidad de buscar otro empleo. Asimismo la percepción por parte de los empleados de que la maternidad/paternidad perjudica su trayectoria profesional también se relaciona negativamente con

la confianza en los superiores y positivamente con la intención de dejar el trabajo.

Por último, dentro del impacto de las prácticas de RSE en la gestión de RRHH, la distribución horaria del tiempo de trabajo es un aspecto a considerar en una gestión laboral socialmente responsable. Los resultados muestran una relación negativa entre el número de horas semanales de trabajo y la confianza en los superiores, así como una relación positiva con la probabilidad de buscar otro trabajo. Por su parte, la frecuencia con que se prolonga la jornada laboral por encima de la establecida se relaciona positivamente con el nivel de estrés laboral y con la probabilidad de buscar otro empleo. En términos de flexibilidad laboral, la RSE establece la necesidad de compaginar de forma adecuada la vida laboral y personal, dado que el trabajo impacta más allá de lo específicamente laboral, pues afecta todos los ámbitos de la vida de las personas. En este sentido, los resultados del análisis realizado revelan que si los empleados encuentran dificultades para conseguir permisos que les permitan atender asuntos familiares, disminuye la probabilidad de que manifiesten un nivel máximo de confianza en los superiores. Los coeficientes no resultan significativos, en este caso, para explicar el nivel de estrés laboral y la intención de dejar el trabajo.

Por lo que se refiere a la incidencia de las **variables de control**, los resultados son divergentes según la variable dependiente que se esté analizando. El nivel de estrés laboral es el que se ve afectado por un mayor número de variables de control, (especialmente por las vinculadas a la ocupación de los empleados, tales como el grupo de ocupación, la antigüedad, etc.) y la intención de dejar el trabajo la que está menos afectada por estas variables.

Algunas variables que afectan a varios de los resultados sobre los empleados son el sector de actividad, el género y la edad, la antigüedad y la afiliación a un sindicato.

Así, en el sector industrial y de la construcción disminuye la probabilidad de que los empleados busquen otro empleo⁷² y trabajar en la construcción disminuye, asimismo, la probabilidad de declarar un nivel máximo de estrés. Por su parte, trabajar en el sector primario se relaciona negativamente con la confianza en los superiores.

En el caso del género y la edad, disminuye la probabilidad de tener un nivel de confianza máximo para las mujeres y para los empleados más jóvenes, para los cuales también aumenta la probabilidad de manifestar un nivel de estrés laboral máximo.

Los resultados para la antigüedad, muestran que una mayor antigüedad se relaciona positivamente con el nivel de estrés laboral pero a la vez una mayor antigüedad disminuye la probabilidad de buscar otra ocupación.

Por su parte, el hecho de estar afiliado a un sindicato disminuye la probabilidad de manifestar un nivel máximo de confianza y aumenta la probabilidad de tener un nivel máximo de estrés laboral. Estos últimos resultados podrían resultar contradictorios en el contexto de la RSE dado que el fomento de la participación de los empleados (por ejemplo mediante los representantes sindicales) supone un indicio de gestión laboral socialmente responsable. No obstante, no se pueden establecer afirmaciones concluyentes ya que la información de referencia sólo pone de manifiesto si el empleado está o no afiliado pero no informa sobre si participa en las decisiones de la empresa a través de su sindicato.

⁷² Téngase en cuenta que los datos analizados corresponden al año 2007 donde todavía se vivía una etapa de crecimiento económico y, especialmente el sector de la construcción era un sector en auge en España.

Por último, otras variables que sólo afectan a alguno de los resultados analizados sobre los empleados son el tamaño de la empresa, el nivel de estudios y el grupo de ocupación. Así, el hecho de trabajar en empresas pequeñas, respecto a las empresas de más de 250 trabajadores, se relaciona positivamente con el nivel de confianza en los superiores, especialmente en las microempresas donde la probabilidad de manifestar un nivel de confianza máximo aumenta considerablemente. En el caso del nivel de estrés laboral se registra una relación positiva entre esta variable y los empleados sin estudios o con estudios primarios, aunque también es así en el caso de tener un empleo más cualificado.

4.6. Discusión y conclusiones

El análisis empírico llevado a cabo en este capítulo permite contrastar las hipótesis planteadas sobre el impacto de la aplicación de prácticas laborales socialmente responsables en los resultados de los empleados.

Una primera conclusión es que los resultados obtenidos parecen confirmar, de acuerdo con un modelo de Actuación Social Empresarial en el ámbito de la gestión de RRHH, que la responsividad social en la gestión de RRHH permite conseguir beneficios sociales, en este caso entendidos como aumento de la confianza de los empleados en la dirección, reducción del estrés laboral y disminución de la intención de dejar el trabajo. Si tenemos en cuenta que la aplicación de prácticas laborales socialmente responsables tiene bastantes puntos en común con las prácticas laborales de alto rendimiento (por ejemplo, ambas perspectivas abogan por una mayor implicación del empleado en la empresa y asimismo ambas ponen el énfasis en el impacto de las prácticas sobre los resultados en los empleados), los resultados obtenidos en esta investigación están en línea con la corriente de la obtención de un “beneficio mutuo” para empresa y empleados por la aplicación de prácticas de gestión laboral de alto rendimiento, cuyos estudios encuentran resultados positivos sobre los empleados por la

aplicación de estas prácticas laborales (Appelbaum *et al.*, 2000; Guest, 1999; Kochan y Osterman 1994).

En segundo lugar, otra conclusión relevante es que parece ser que no todas las prácticas laborales afectan a todos los resultados, ni lo hacen del mismo modo, lo cual hace necesario matizar la conclusión general anterior.

En el caso del **nivel de confianza en los superiores**, se cumple la hipótesis para las prácticas laborales relacionadas con la información y comunicación interna, la salud y seguridad laboral, la igualdad de oportunidades/no discriminación y la conciliación laboral-personal. Así, reporta impactos positivos sobre el nivel de confianza en la dirección, la percepción de una mejora de la información y comunicación en la empresa, la percepción de no discriminación y no perjuicio de la carrera profesional por maternidad/paternidad, el establecimiento de medidas de salud y seguridad laboral y el hecho de que la empresa no ponga trabas para pedir permisos por motivos familiares. Estos resultados convergen con el estudio de Guest (1997), de manera que la mayoría de empleados analizados en su estudio evalúa su experiencia laboral positivamente (la mayoría de aspectos serían asimilables a lo que se ha definido como prácticas laborales socialmente responsables) y la asocia con altos niveles de confianza. Asimismo los resultados son similares en cuanto a las prácticas de información y comunicación interna con los estudios de Macky y Boxall (2007) y Appelbaum *et al.* (2000).

Respecto al nivel de **estrés laboral**, la hipótesis se cumple para las prácticas de salud y seguridad laboral y las prácticas relacionadas con la prolongación de la jornada laboral -en este segundo caso, en línea con el trabajo de Macky y Boxall (2008)-, las cuales inciden negativamente aumentando el nivel de estrés laboral de los empleados. Por otra parte, la hipótesis no se cumple para la información y comunicación interna, de manera que como se ha señalado anteriormente, los resultados parecen estar más en línea con la

perspectiva crítica de las prácticas laborales de alto rendimiento que apuntan incrementos del estrés laboral derivados de una mayor implicación del empleado (Ramsay *et al.*, 2000). Así se obtienen resultados contrarios a otros estudios del ámbito de las prácticas de alto rendimiento, como el de Kalmi y Kauhanen (2008) -que encuentra resultados positivos sobre el estrés laboral por el hecho de compartir información- o a los trabajos de Appelbaum *et al.* (2000) y Harley *et al.* (2007) que sí registran efectos favorables sobre el nivel de estrés derivados de una mejor información/comunicación en la empresa. No obstante, hay que tomar los resultados obtenidos en este estudio con precaución, si tenemos en cuenta que generalmente en los trabajos mencionados, los aspectos derivados de una mejor información/comunicación en la empresa suelen medirse valorando la participación del empleado en la toma de decisiones (aspecto que en nuestro caso no ha podido ser valorado ya que sólo se dispone de datos sobre el grado de información que tiene el empleado).

Por último, para el caso de la **intención de buscar otro empleo**, los resultados constatan el cumplimiento de la hipótesis en tres grupos de prácticas relacionadas con la contratación, la igualdad de oportunidades/no discriminación y la conciliación laboral-personal, de manera que prácticas laborales socialmente responsables en estos ámbitos reducen la probabilidad de que los empleados busquen otro empleo. De esta manera el fomento de la contratación estable se encuentra entre las prácticas más relevantes para contribuir a retener los empleados en la empresa, así como el hecho de que la maternidad/paternidad no sea un impedimento para la carrera profesional. En cambio hace aumentar la probabilidad de dejar el empleo, la percepción de discriminación y acoso y la frecuente prolongación de la jornada laboral.

Entre los resultados que pueden resultar sorprendentes destaca el hecho de que no resulten efectos estadísticamente significativos de que la empresa ofrezca formación y ayudas sociales, sobre los resultados de los empleados (especialmente para el caso del nivel de confianza en los superiores y la

intención de dejar el trabajo). Este resultado puede ser debido a la propia formulación de ambas variables, las cuales sólo registran si la empresa las ofrece pero no si el empleado las recibe o no.

Capítulo 5: IMPACTO DE LA GESTIÓN LABORAL SOCIALMENTE RESPONSABLE SOBRE LA SATISFACCIÓN LABORAL

5.1. Introducción

Tras el análisis en el capítulo 4 del impacto de la gestión laboral socialmente responsable sobre la confianza de los empleados en la dirección, el nivel de estrés laboral y la intención de dejar el trabajo, este capítulo se dedica a analizar las repercusiones sobre la satisfacción laboral de los empleados.

Dada la importancia específica de la satisfacción laboral como variable explicativa de la calidad de vida laboral (COM (2001) 313 final) se ha decidido dedicar un capítulo exclusivo a estudiar como afecta la forma en que se gestionan las personas en la empresa –en este caso desde la óptica de la RSE- sobre su satisfacción con el empleo. La importancia de la satisfacción laboral radica en las múltiples repercusiones que produce sobre los empleados, sobre las organizaciones para las que éstos trabajan y sobre la sociedad en su conjunto. Estas repercusiones motivan también el interés por su estudio desde el ámbito de la gestión empresarial de los RRHH (Appelbaum *et al.*, 2000; Edgar y Geare, 2005; Guest, 2002; Harley *et al.*, 2007; Macky y Boxall, 2007, 2008) y, más recientemente desde la perspectiva de la RSE (Rupp *et al.*, 2006; Valentine and Fleischman, 2008).

Ahora bien, cuando se habla de satisfacción laboral, es necesario distinguir entre la satisfacción laboral en general que manifiesta un trabajador respeto a su empleo (a la que se denomina satisfacción laboral global) y la satisfacción que experimenta respeto a las diferentes facetas del mismo, como por ejemplo el sueldo, el horario o la seguridad laboral (Rose, 2003). Se trata por lo tanto de analizar qué prácticas laborales socialmente responsables afectan favorablemente a la satisfacción laboral global y a la

satisfacción laboral con las distintas facetas del empleo y/o si existe alguna que no tiene ningún efecto o alguna que tiene algún efecto negativo.

El capítulo empieza con una revisión del concepto y los determinantes de la satisfacción laboral que sirve para contextualizar esta variable en el entorno de la RSE en la gestión de RRHH.

Posteriormente se analiza el impacto de la gestión de RRHH socialmente responsable sobre la satisfacción laboral global y la satisfacción con diferentes facetas del empleo.

5.2. La satisfacción laboral como variable explicativa de la calidad del empleo. Implicaciones para la dimensión laboral de la RSE

El fomento de la calidad del empleo se ha convertido en uno de los elementos centrales del modelo social europeo (COM, 2001-313; COM, 2003-728 y COM 2005-24). Para explicar la calidad del empleo cada vez resulta más determinante tener en cuenta, además de las características objetivas del empleo, la valoración subjetiva o satisfacción profesional de estas características por parte del trabajador, es decir la satisfacción laboral.

La satisfacción laboral ha recibido una atención especial en el ámbito de la Sociología y la Psicología del Trabajo. Hoppock (1935) aporta una de las primeras definiciones de la satisfacción laboral, entendiéndola como “una combinación de circunstancias ambientales, psicológicas y fisiológicas que hacen que el individuo considere que se encuentra satisfecho con su trabajo”. Por su parte Locke (1976) la define como “un estado emocional positivo o placentero resultante de una percepción subjetiva de las experiencias laborales del sujeto” y Robbins (1994) considera simplemente que se trata de “la actitud general de la persona hacia su trabajo”.

Más recientemente, la satisfacción laboral está siendo estudiada también desde el ámbito de la Economía donde se vincula al concepto de utilidad del trabajo y en concreto de utilidad experimentada por el empleado (Kahneman *et al.*, 1997) de manera que los juicios de satisfacción sobre un empleo revelan información sobre las preferencias de un individuo por un empleo, los cuales vienen condicionados a que el trabajador haya experimentado el empleo durante un tiempo. Desde esta óptica la satisfacción laboral declarada se puede tomar como una aproximación empírica de la utilidad individual.

Uno de los aspectos más analizados en el ámbito de la satisfacción laboral es el que hace referencia a las causas que originan que un empleado manifieste una mayor o menor satisfacción en el ámbito laboral. Las concepciones teóricas sobre los determinantes de la satisfacción laboral pueden agruparse básicamente en dos grupos: las aproximaciones situacionales y las aproximaciones disposicionales. En las primeras, la satisfacción laboral se explica como consecuencia del contexto laboral; las aproximaciones disposicionales asumen, sin embargo, que la satisfacción laboral viene dada por las características de personalidad del individuo que lo predisponen hacia su trabajo (Judge *et al.*, 2001).

En cuanto a las aproximaciones situacionales, el efecto de los condicionantes laborales sobre la satisfacción laboral se empieza a analizar a principios del siglo XX desde dos diferentes aproximaciones. La primera de ellas se basa en la teoría de la Organización Científica del Trabajo que se centra en los aspectos físicos del trabajo (*Escuela físico-económica* iniciada por Taylor, 1911) para buscar fórmulas de satisfacción laboral, principalmente mediante la reducción de la fatiga. La segunda se centra en las repercusiones de las relaciones personales en el trabajo (*Escuela psicopsicológica* originada con los trabajos de Mayo, 1933) que ponen de relieve, entre otras, la importancia de una supervisión efectiva y el

establecimiento de grupos de trabajo cohesionados para mejorar la satisfacción laboral.

Entre las aportaciones más contemporáneas, se encuentra el *Modelo de características del trabajo*⁷³ de Hackman y Lawer (1971) y Hackman y Oldman (1976). Según este modelo existen cinco características de las tareas que pueden incidir sobre la satisfacción laboral. Estas características o variables son (a) la identidad del trabajo -extensión con que el trabajador puede reconocer el resultado de su propio trabajo-; (b) la variedad de capacidades -uso de diferentes habilidades en el desarrollo del trabajo-; (c) la autonomía -capacidad de decidir aspectos de la tarea que se realiza-; (d) la retroalimentación -conocimiento que posee el trabajador sobre su actuación- y (e) la significación -repercusión del trabajo sobre el trabajo de otras personas-.

El modelo *Job Demands-Control-Support* de Karasek y Theorell (1990) hace también referencia a las variables laborales que inciden sobre la satisfacción laboral, siendo éstas la cantidad de trabajo, el estrés laboral, el grado de control/autonomía en el desarrollo del trabajo y el apoyo social de colegas y/o supervisores⁷⁴.

Asimismo, el *Vitamin Model* de Warr (1999) ofrece un exhaustivo catálogo de variables laborales relacionadas con la satisfacción laboral: salario percibido, seguridad física (ausencia de peligro, condiciones físicas de trabajo), prestigio ocupacional, exigencias laborales, discrecionalidad, autonomía y autodeterminación, claridad del entorno -retroalimentación de las tareas y ausencia de inseguridad laboral-, variedad de tareas, oportunidad de contactos interpersonales y liderazgo efectivo. Este modelo ha sido objeto frecuente de estudios empíricos, si bien los resultados no son

⁷³ Conocido con el término inglés *Job Characteristics Model*

⁷⁴ En Cohrs *et al.* (2006) puede encontrarse una amplia relación de estudios donde se ha contrastado este modelo en el ámbito de la satisfacción laboral.

concluyentes respecto de cuáles son las variables que tienen una mayor influencia sobre la satisfacción laboral.

Por su parte, las aproximaciones disposicionales establecen que las características de personalidad y estados psicológicos del empleado son variables que pueden condicionar asimismo los juicios de satisfacción laboral emitidos por los empleados. En esta línea, Arvey *et al.* (1994) ponen de manifiesto las influencias genéticas como condicionantes de la satisfacción laboral y el meta-análisis de Thoresen *et al.* (2003) muestra importantes correlaciones entre la afectividad positiva y negativa del individuo y la satisfacción laboral. A su vez, el meta-análisis de Judge *et al.* (2002) encuentra que, además de la afectividad, la concienzudez es también un predictor de la satisfacción laboral.

Investigaciones más recientes apoyan el desarrollo de teorías integradoras en las que se incluyan tanto los determinantes situacionales como los relacionados con la personalidad, puesto que ambos no son mutuamente excluyentes y hay muchas formas en las que pueden interaccionar entre sí y como consecuencia, afectar a la satisfacción laboral (Gerhart, 2005).

5.2.1. La satisfacción laboral extrínseca e intrínseca

Otra de las cuestiones a debate en la investigación de la satisfacción laboral es la distinción entre la satisfacción en general que manifiesta un empleado con respecto a su trabajo y la satisfacción que éste experimenta con respecto a las diferentes facetas del mismo, tales como el sueldo, el horario, el reconocimiento, etc.

La satisfacción laboral puede concebirse como un concepto unidimensional que varía de muy negativo a muy positivo. No obstante, la asunción de un concepto unitario de la satisfacción laboral es compatible con que la causa de la satisfacción sea multidimensional (Gamero, 2003). Así, la *Teoría Bifactorial de la Motivación* de Herzberg *et al.* (1959) distingue dos tipos de

factores que pueden afectar la satisfacción laboral: los factores que denomina de “higiene” o no motivadores que son aquellos que no provocan directamente satisfacción laboral pero contribuyen a no tener insatisfacción y los factores motivadores que son los que realmente son causantes de la satisfacción o no satisfacción laboral del individuo. Los factores de higiene se consideran factores extrínsecos puesto que están relacionados con el ambiente o contexto del trabajo y son la política de la empresa y la dirección, aspectos técnicos de la supervisión, las condiciones ambientales de trabajo, el salario, las relaciones interpersonales, el estatus o posición en la compañía y la seguridad en el puesto de trabajo. Por su parte, los factores motivadores son factores intrínsecos porque están relacionados con la tarea en sí misma, y son los siguientes: desafíos en el trabajo, reconocimiento, variedad de habilidades desarrolladas en el trabajo, responsabilidad, posibilidades de promoción y crecimiento personal.

Otros autores como Spector (1997) y Rose (2003) ponen énfasis al definir el concepto de satisfacción laboral en cómo se sienten las personas respecto a los diferentes aspectos de sus trabajos. Rose ve la satisfacción como un concepto bidimensional consistente en una dimensión intrínseca y otra dimensión extrínseca estableciendo que ambas dimensiones deberían estar representadas en cualquier medida compuesta de la satisfacción laboral.

En base a la revisión anterior, se pueden señalar las siguientes implicaciones, que se consideran relevantes a efectos del estudio que se lleva a cabo en este capítulo:

- (a) existe una relación implícita entre la satisfacción laboral y la RSE en la gestión de RRHH, dado que por una parte la satisfacción laboral se considera una variable clave para explicar la calidad laboral y por otra, el fomento de la calidad del empleo se encuentra en el centro de lo que se define como una gestión laboral socialmente responsable;

- (b) existen múltiples evidencias de que los condicionantes laborales inciden directamente sobre la satisfacción laboral de los empleados, con lo cual la medida en que se tengan en cuenta pautas de conducta socialmente responsables a la hora de aplicar las prácticas laborales en una empresa puede incidir en la satisfacción de los empleados.

- (c) Además de la satisfacción laboral global, es posible identificar la satisfacción con diferentes facetas del empleo, con lo cual es posible que existan diferentes condicionantes laborales para la satisfacción con cada una de las facetas del trabajo.

5.3. El modelo empírico y las hipótesis a contrastar.

Como se ha señalado, los modelos teóricos sobre los determinantes de la satisfacción laboral se pueden clasificar en dos grupos: los situacionales que consideran las incidencias del entorno laboral sobre la satisfacción; y los disposicionales que se centran en los rasgos de personalidad de los individuos como determinantes de la satisfacción laboral. En el estudio que aquí se realiza sobre el impacto de la gestión laboral socialmente responsable en la satisfacción laboral, se utiliza fundamentalmente la aproximación situacional. Generalmente, el tipo de datos disponibles juega un importante papel en la elección del tipo de modelo a utilizar, por lo que la falta de datos referentes a la personalidad de los empleados impide, en este caso, el uso de aproximaciones disposicionales. Si embargo, dado que se incluye también información relativa a las características personales del propio trabajador (como la edad, el género, etc.) sí se recoge de algún modo una parte de datos relacionados con la persona.

Asimismo, tal como se apunta en el capítulo 4, los estudios del impacto de la gestión de RRHH sobre el *performance* empresarial⁷⁵ constatan que

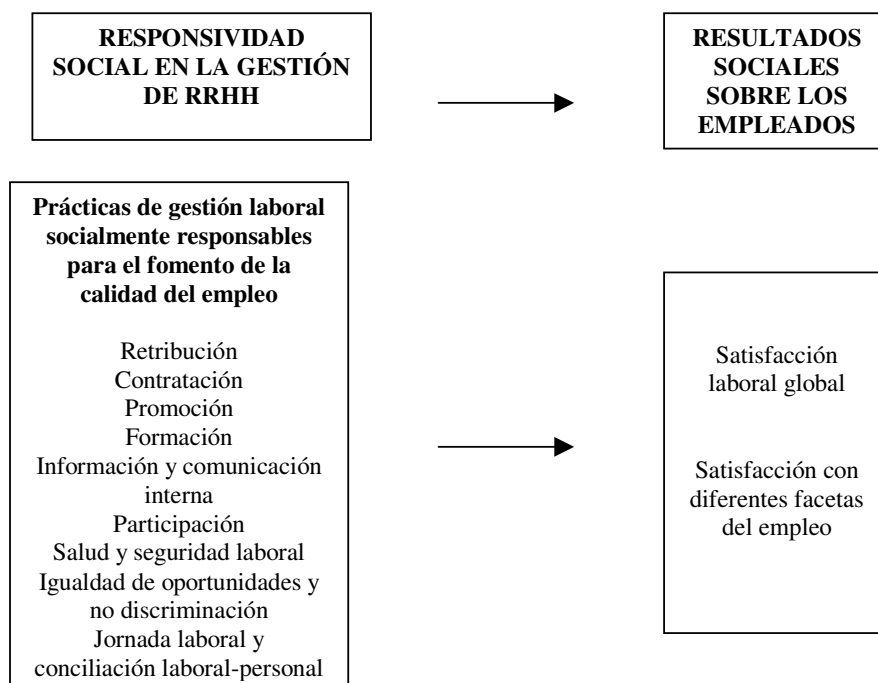
⁷⁵ Véase el punto 2.5.1 de esta tesis doctoral donde se presenta el modelo global de gestión de RRHH de Guest (1997) y Boselie et al. (2005), en el que se dibujan los diferentes estadios en el proceso de relación “Gestión de RRHH-Resultados empresariales”.

existen toda una serie de efectos intermedios en este proceso que tienen que ver con el impacto directo de las prácticas laborales sobre las actitudes y comportamientos de los empleados y que se sitúan en el estadio central del modelo (Véase Gráfico 4.2 del capítulo 4).

Tomando como foco de atención el impacto de las prácticas laborales en los resultados sobre los empleados, y considerando la perspectiva de la RSE en la gestión de RRHH, el objetivo del estudio que se presenta a continuación es abordar el impacto de la aplicación de prácticas laborales socialmente responsables sobre la satisfacción laboral.

Para la realización del estudio se utiliza el modelo integrador del impacto de la gestión de RRHH socialmente responsable sobre los empleados, planteado al final del epígrafe 2.5 de esta tesis doctoral y que se reproduce a continuación (véase Gráfico 5.1).

Gráfico 5.1 Modelo integrador del impacto de la gestión de RRHH socialmente responsable sobre los empleados



Desde el ámbito de las aproximaciones situacionales, la satisfacción laboral es un reflejo de las condiciones laborales, de manera que mejores condiciones laborales deberían conllevar mayor satisfacción laboral. Desde la óptica de la RSE en la gestión de RRHH, esto implica que la aplicación de prácticas laborales socialmente responsables ha de contribuir a la mejora de la satisfacción laboral de los empleados.

Diferentes estudios empíricos como el de Appelbaum *et al.* (2000) constatan relaciones positivas significativas entre prácticas como autonomía del trabajador, trabajo en equipo, comunicación y posibilidad de participación del empleado y superiores niveles de satisfacción laboral global y satisfacción laboral intrínseca; Edgar y Geare (2005) encuentran que las prácticas relacionadas con la mejora de las condiciones físicas de seguridad y la igualdad de oportunidades para los empleados son determinantes para mejorar la satisfacción laboral. Por su parte, Guest (2002) encuentra evidencias de la influencia positiva de programas de conciliación trabajo-familia, de mejora de la información dentro de la empresa y de medidas para prevenir el acoso sobre la satisfacción laboral con el trabajo, con el empleador y con el balance entre vida laboral y personal; Harley *et al.* (2007) comprueban que la mejora en los procesos de selección y una formación adecuada contribuye a conseguir empleados más satisfechos en sus trabajos; y Macky y Boxall (2007, 2008) encuentran que la promoción interna y la implicación en la toma de decisiones da lugar a una mayor satisfacción laboral y aspectos como mayor número de horas trabajadas o mayor sobrecarga y exigencias de tiempo en el trabajo disminuyen la satisfacción laboral.

A raíz de los trabajos empíricos mencionados y de acuerdo con el modelo integrador del impacto de la gestión de RRHH socialmente responsable sobre los empleados, se plantea la siguiente hipótesis a contrastar:

HIPÓTESIS 1: La aplicación de prácticas de gestión laboral socialmente responsables incide positivamente en una mayor satisfacción laboral de los empleados.

Por otra parte, como se ha señalado anteriormente, la satisfacción laboral se puede expresar de forma global o multidimensional. En el primer caso, un empleado manifiesta una apreciación general de su situación laboral y en el segundo se considera que su valoración es consecuencia de las valoraciones experimentadas con diferentes facetas del empleo.

Teniendo en cuenta la concepción multidimensional de la satisfacción laboral se distinguen entre fuentes intrínsecas y extrínsecas de satisfacción. Las fuentes intrínsecas tienen que ver con facetas cualitativas del trabajo y dependen de las características individuales de cada persona, tales como su habilidad para usar su iniciativa, capacidad de relacionarse con los superiores, etc. o del trabajo que la persona realmente realice. Las fuentes extrínsecas de satisfacción son situacionales y dependen del entorno de trabajo, tales como salario, seguridad laboral o promoción (Rose, 2003). Dado pues que la satisfacción laboral puede ser explicada a través de diferentes facetas, una empresa interesada en mejorar la satisfacción laboral de sus empleados, necesitará conocer los determinantes de la satisfacción de cada una de estas facetas con el fin de poder actuar de forma más específica en cada caso.

En este sentido se plantea la siguiente hipótesis más específica respecto al impacto de las prácticas laborales sobre la satisfacción laboral:

HIPÓTESIS 2: La aplicación de prácticas de gestión laboral socialmente responsables no tiene el mismo efecto en la satisfacción laboral global y en la satisfacción con cada una de las diferentes facetas del empleo, pudiéndose establecer determinantes específicos para cada caso.

5.4. Descripción de variables

El análisis se realiza a partir de la información procedente de la Encuesta de Calidad de Vida en el Trabajo del año 2007 elaborada por el Ministerio de Trabajo e Inmigración de España y ampliada para el caso de Catalunya. En los Cuadros 4.4 y 4.5 del capítulo anterior de esta tesis doctoral se detallan los datos descriptivos de la muestra y de las variables explicativas utilizadas en este análisis.

En el estudio se utilizan como variables explicativas, variables de control y variables de RSE en la gestión de RRHH. Las variables de control hacen referencia a características de la empresa en la que se está empleado, las características personales y familiares del empleado y las relacionadas con su ocupación y empleo actuales. Las variables propias del ámbito de la RSE en la gestión de RRHH incluidas en el análisis se refieren a medidas de fomento de la calidad del empleo y se corresponden con un total de 7 grupos de prácticas de gestión laboral socialmente responsable relacionadas con el fomento de la calidad del empleo, que se corresponden con los ámbitos de retribución, contratación, formación, información y comunicación interna, salud y seguridad laboral, igualdad de oportunidades y no discriminación, y, por último jornada y conciliación laboral-personal⁷⁶.

Por otra parte, las variables dependientes son aquellas que hacen referencia a la satisfacción laboral global y la satisfacción con diferentes facetas del empleo.

⁷⁶ De los nueve grupos de prácticas de gestión laboral socialmente responsables relacionadas con el fomento de la calidad del empleo y que se exponen en el modelo teórico dibujado en el Gráfico 5.1, se han analizado sólo las siete mencionadas, puesto que la ECVT-2007 no ofrece información específica referente a las prácticas de “participación” ni a las de “promoción”.

5.4.1. Distribución de la satisfacción laboral global

En la ECVT (2007) la variable “satisfacción laboral global” está medida en una escala de 0 a 10 y se corresponde con una pregunta formulada directamente al empleado (“Grado de satisfacción con el empleo actual”), donde 0 es satisfacción nula y 10 satisfacción muy alta. En el Cuadro 5.1 se ofrece la distribución muestral de las respuestas de los empleados a esta pregunta.

Cuadro 5.1. Distribución de la satisfacción laboral global

Grado de satisfacción laboral global	N	%	% acumulado
0 (nulo)	7	0,4	0,4
1	5	0,3	0,7
2	11	0,7	1,4
3	34	2,1	3,5
4	44	2,7	6,1
5	167	10,1	16,3
6	218	13,2	29,5
7	358	21,7	51,2
8	475	28,8	80,1
9	192	11,7	91,7
10 (mucho)	136	8,3	100,0
Total	1647	100,0	
Media (Desviación estándar)	7,19 (1,748)		

Como se puede observar una parte importante de los encuestados manifiestan un elevado nivel de satisfacción laboral (alrededor de un 70% otorga una valoración de 7 o superior). Estos resultados están en línea con las conclusiones del estudio de Eurofound⁷⁷(2007) donde se realiza una comparativa de satisfacción laboral en Europa, el cual concluye que, en

⁷⁷ Eurofound es la Fundación Europea para la Mejora de las Condiciones de Vida y de Trabajo. Fue creada en 1975 por la Unión Europea para contribuir a la planificación y el establecimiento de mejores condiciones de vida y de trabajo en Europa.

general, se registran altos niveles de satisfacción laboral en la mayoría de países⁷⁸.

5.4.2. Distribución de la satisfacción con diferentes facetas del empleo

Además, la ECVT contiene exhaustiva información sobre la satisfacción con diferentes facetas, de manera que se pregunta sobre el grado de satisfacción con:

- el salario
- la estabilidad laboral
- la jornada
- la flexibilidad de horarios
- el tiempo de descanso durante la jornada
- las vacaciones y permisos
- el tiempo libre disponible
- el ambiente de trabajo
- la actividad desarrollada
- el entorno físico
- la salud y seguridad
- la formación proporcionada por la empresa
- las ayudas sociales proporcionadas por la empresa
- las posibilidades de promoción
- la organización del trabajo
- la autonomía e independencia
- el nivel de participación en decisiones
- la valoración de los superiores
- el desarrollo personal

Con esta información se realiza un análisis factorial de componentes principales de las 19 variables que contienen información relacionada con la

⁷⁸ Sousa-Poza y Sousa-Poza (2000) llega a conclusiones similares analizando datos de 21 países del mundo contenidos en el *International Social Survey Programm (ISSP) 1989-1997*.

CAPÍTULO 5. IMPACTO DE LA GESTIÓN LABORAL SOCIALMENTE RESPONSABLE SOBRE LA SATISFACCIÓN LABORAL

satisfacción con diferentes facetas del empleo. Los resultados de este análisis se muestran en el Cuadro 5.2.

Cuadro 5.2. Análisis factorial de componentes principales para la satisfacción laboral con diferentes facetas del empleo

MATRIZ DE FACTORES ROTADOS (rotación VARIMAX)				
Cargas de los factores retenidos después de la rotación				
Variable	Factor 1	Factor 2	Factor 3	Comunalidad
Grado de satisfacción con:				
el salario	0.27531	0.41617	0.32223	0.64718
la jornada	0.25667	0.76000	0.14035	0.33682
la flexibilidad de horarios	0.11844	0.65979	0.34775	0.42971
el tiempo de descanso durante la jornada	0.19440	0.66019	0.27430	0.45113
las vacaciones y permisos	0.36796	0.60817	0.17563	0.46388
la estabilidad laboral	0.45680	0.44921	0.20555	0.54729
el ambiente de trabajo	0.71652	0.21642	0.16747	0.41171
la actividad desarrollada	0.73742	0.20909	0.21816	0.36490
el entorno físico	0.76017	0.18983	0.15177	0.36307
la salud y seguridad	0.72832	0.23701	0.16336	0.38669
la formación proporcionada por la empresa o organización	0.33290	0.26599	0.59988	0.45857
las ayudas sociales proporcionadas por la empresa o organización	0.01876	0.31362	0.73774	0.35704
la organización del trabajo en la empresa o organización	0.54969	0.24283	0.52426	0.36403
autonomía/independencia	0.53520	0.14804	0.53909	0.40103
el nivel de participación en decisiones	0.41563	0.05901	0.67675	0.36578
posibilidad de promociones dentro de la empresa o organización	0.20122	0.15486	0.76146	0.35570
la valoración de los superiores	0.56683	0.17349	0.51822	0.38005
el desarrollo personal	0.59733	0.11724	0.50624	0.37317
el tiempo libre disponible	0.15596	0.60047	0.03905	0.61358
Valor propio	8.30885	1.43218	1.18764	
% de varianza	43,73%	7,54%	6,25%	
% de varianza acumulada	43,73%	51,27%	57,52%	
N= 1.378				

La finalidad de este análisis es triple: en primer lugar reducir información para la posterior estimación econométrica; en segundo lugar identificar si los diferentes componentes se pueden agrupar en diferentes facetas de la satisfacción laboral; y finalmente, comprobar si estas facetas se pueden identificar con factores intrínsecos y extrínsecos del trabajo.

Para la interpretación de los factores, se procede a analizar las cargas factoriales en la matriz de factores rotados varimax. Dada la dimensión de la muestra, las cargas se consideran significativas si son $\geq 0,30$.

Del análisis factorial surgen tres factores con valores propios superiores a uno. Los resultados muestran que las variables “satisfacción con el salario”, “satisfacción con la estabilidad laboral”, “satisfacción con la organización del trabajo”, “satisfacción con la autonomía”, “satisfacción con la participación en decisiones”, satisfacción con la valoración de los superiores” y “satisfacción con el desarrollo personal” son variables que cargan con valores altamente significativos en más de un factor, no pudiendo ser asignadas claramente a uno de ellos. El resto de variables se agrupan en tres factores claramente definidos.

A raíz de estos resultados, inicialmente se crean con el alpha de Cronbach tres medidas sintéticas con las variables que se identifican claramente en cada uno de los tres factores surgidos y que se etiquetan como “*satisfacción con aspectos temporales*”, “*satisfacción con factores contextuales*” y “*satisfacción con recompensas no dinerarias*”. La “*satisfacción con aspectos temporales*” ($\alpha=0,77$) engloba los aspectos relacionados con la jornada, los horarios, los tiempos de descanso, así como las vacaciones y tiempo libre disponible. La “*satisfacción con factores contextuales*” ($\alpha=0,81$) agrupa la satisfacción con el entorno de trabajo, tanto físico como emocional. Y finalmente, la “*satisfacción con recompensas no dinerarias*”

($\alpha=0,76$) hace referencia a la satisfacción con recompensas más allá del salario como formación proporcionada por la empresa, ayudas o posibilidades de promoción.

Además, del resto de variables que no cargan claramente en ningún factor (véase Cuadro 5.2), la satisfacción con el salario y la satisfacción con la estabilidad laboral tienen suficiente entidad para ser tratadas de forma independiente en el contexto de este estudio.

De este modo se identifican 5 variables de satisfacción que pueden asociarse con factores extrínsecos: satisfacción con aspectos temporales, satisfacción con factores contextuales, satisfacción con recompensas no dinerarias, satisfacción con el salario y satisfacción con la estabilidad laboral.

Por su parte, las variables restantes⁷⁹ tienen que ver con aspectos intrínsecos del empleo (“satisfacción con la autonomía”, “satisfacción con la participación en decisiones”, satisfacción con la valoración de los superiores” y “satisfacción con el desarrollo personal”) con lo cual se agrupan mediante el Alpha de Cronbach en una medida sintética que constituye una sexta variable de satisfacción etiquetada como “*satisfacción con factores intrínsecos*” ($\alpha= 0,83$).

Todas las variables de satisfacción resultantes se muestran en el Cuadro 5.3 y toman valores entre 0 y 10 siendo 0=satisfacción nula y 10=satisfacción muy alta.

⁷⁹ La variable “satisfacción con la organización del trabajo” es sacada del análisis porque no carga de forma clara en ningún un factor y tampoco puede ser asociada conceptualmente a ninguno de los grupos creados.

CAPÍTULO 5. IMPACTO DE LA GESTIÓN LABORAL SOCIALMENTE RESPONSABLE SOBRE LA SATISFACCIÓN LABORAL

Cuadro 5.3. Variables de satisfacción laboral con diferentes facetas del empleo

<i>VARIABLES</i>	MEDIA (DESV. ESTÁNDAR)	N
Satisfacción con el salario (0 a 10)	6,17 (2,214)	1632
Satisfacción con estabilidad laboral (0 a 10)	7,49 (2,374)	1647
Satisfacción con aspectos temporales (0 a 10) (Alpha de Cronbach= 0,77)	6,75 (1,788)	1647
Satisfacción con la jornada	7,03 (2,127)	1647
Satisfacción con la flexibilidad de horarios	6,46 (2,882)	1674
Satisfacción con el tiempo de descanso durante la jornada	6,52 (2,650)	1647
Satisfacción con vacaciones y permisos	7,37 (2,251)	1647
Satisfacción con el tiempo libre disponible	6,41 (2,310)	1647
Satisfacción con factores contextuales (0 a 10) (Alpha de Cronbach=0,81)	7,49 (1,588)	1647
Satisfacción con el ambiente de trabajo	7,78 (2,001)	1612
Satisfacción con la actividad desarrollada	7,62 (1,838)	1647
Satisfacción con el entorno físico	7,28 (1,980)	1647
Satisfacción con la salud y seguridad	7,29 (2,065)	1647
Satisfacción con recompensas no dinerarias (0 a 10) (Alpha de Cronbach=0,76)	5,22 (2,766)	1647
Satisfacción con la formación proporcionada por la empresa	5,92 (3,142)	1647
Satisfacción con las ayudas sociales proporcionadas por la empresa	4,48 (3,447)	1465
Satisfacción con posibilidad de promociones dentro de la empresa	5,17 (3,210)	1519
Satisfacción con factores intrínsecos (0 a 10) (Alpha de Cronbach=0,83)	6,82 (2,020)	1647
Satisfacción con autonomía/independencia	7,07 (2,436)	1647
Satisfacción con el nivel de participación en decisiones	6,36 (2,863)	1610
Satisfacción con la valoración de los superiores	6,95 (2,440)	1569
Satisfacción con el desarrollo personal	7,16 (2,218)	1647

La distribución muestral de las variables de satisfacción laboral con las diferentes facetas del empleo permiten evaluar, a priori, cuáles son las áreas mejor y peor valoradas por los empleados. De esta manera se observa que las puntuaciones más bajas de satisfacción laboral son las que tienen que ver con las recompensas no dinerarias ofrecidas por las empresas, siendo además la que presenta mayor dispersión en los valores. Así los empleados puntúan por debajo de cinco puntos la satisfacción con las ayudas sociales prestadas por las empresas en que trabajan y con poco más de cinco puntos

las posibilidades de promoción ofrecidas por la empresa. Le sigue con valores muy próximos a seis puntos la satisfacción con la formación proporcionada por la empresa. También se encuentra entre las puntuaciones más bajas la satisfacción con el salario. Con valores superiores pero por debajo de la media de satisfacción laboral global (7,19 sobre 10) se encuentran la satisfacción con aspectos relacionados con el tiempo de trabajo y la satisfacción con factores intrínsecos, tales como autonomía o nivel de participación en las decisiones. En cambio en el otro extremo, las puntuaciones mayores de satisfacción se registran en aspectos relacionados con la estabilidad laboral y con el contexto de trabajo, principalmente, el ambiente de trabajo y la actividad desarrollada.

5.5. Análisis de correlaciones para la satisfacción laboral global y la satisfacción con diferentes facetas del empleo

A continuación se realiza un test de correlaciones entre las facetas de la satisfacción laboral y también entre éstas y la satisfacción laboral global (véase Cuadro 5.4). En primer lugar, la correlación entre la satisfacción laboral global y la satisfacción con cada una de las facetas es positiva y estadísticamente significativa, con valores que oscilan entre 0,486 y 0,639, indicando que van en la misma dirección. Si estas correlaciones se interpretasen como el peso o importancia que el empleado concede a cada faceta del trabajo dentro de la satisfacción laboral global (Gamero, 2003) se desprendería que los factores intrínsecos (como la autonomía, la posibilidad de participar en decisiones o la realización personal) y los de contexto (como el ambiente de trabajo o la salud y seguridad) tienen mayor ponderación.

Cuadro 5.4. Correlación entre la satisfacción laboral global y la satisfacción con diferentes facetas

	Satisfacción laboral global	Satisfacción con factores intrínsecos	Satisfacción con factores contextuales	Satisfacción con factores temporales	Satisfacción con recompensas no dinerarias	Satisfacción con salario	Satisfacción con estabilidad
Satisfacción laboral global	1,000						
Satisfacción con factores intrínsecos	0,639**	1,000					
Satisfacción con factores contextuales	0,615**	0,687**	1,000				
Satisfacción con factores temporales	0,567**	0,531**	0,534**	1,000			
Satisfacción con recompensas no dinerarias	0,503**	0,610**	0,483**	0,487**	1,000		
Satisfacción con salario	0,504**	0,443**	0,412**	0,455**	0,386**	1,000	
Satisfacción con estabilidad	0,486**	0,502**	0,539**	0,523**	0,412**	0,372**	1,000

** La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral).

Por su parte, los índices de correlación entre las diferentes facetas de la satisfacción laboral se sitúan entre 0,37 y 0,68. El hecho de que no sean demasiado elevadas puede indicar que los empleados son capaces de valorar por separado cada una de las diferentes facetas del trabajo. Donde más se observa especialmente este efecto es en la correlación entre la satisfacción con el salario y la satisfacción con las recompensas no dinerarias ($r=0,38$), lo que indica que los empleados aprecian de forma diferente el salario que perciben con su empleo de otras compensaciones que pueden obtener, tales como la posibilidad de formación o ayudas sociales que la empresa pueda ofrecer; asimismo se observa el mismo efecto entre la satisfacción con el salario y la satisfacción con la estabilidad laboral ($r=0,37$).

5.6. Impacto de la gestión laboral socialmente responsable sobre la satisfacción laboral: estimación econométrica y análisis de resultados

Se realizan dos tipos de análisis. El primero estima el impacto de las prácticas laborales socialmente responsables sobre la satisfacción laboral global y el segundo, sobre la satisfacción con cada una de las diferentes facetas del empleo.

La satisfacción laboral global es una variable dependiente que toma valores entre 0 y 10 y puede considerarse como una medida en escala ordinal, por lo que es susceptible de ser tratada con un modelo *logit* ordinal. Lo mismo es aplicable para las variables dependientes “satisfacción con el salario” y “satisfacción con la estabilidad laboral”.

Por su parte, las variables dependientes que son medidas sintéticas y que se corresponden con la satisfacción con factores intrínsecos, la satisfacción con factores contextuales, la satisfacción con aspectos temporales y la satisfacción con recompensas no dinerarias tienen un elevado número de valores –derivados del análisis factorial previo- y por tanto pueden considerarse cuasi-continuas, con lo cual se pueden tratar mediante modelos de regresión lineal múltiple.

En el caso de las variables medidas en escala ordinal se ha estimado un modelo logit ordinal y también uno de regresión lineal con estimación por mínimos cuadrados ordinarios. En ambos casos las variables explicativas con coeficientes estadísticamente significativos son los mismos y, en general los resultados son muy similares. De hecho Ferrer-i-Carbonell y Frijters (2004) muestran que asumir cardinalidad u ordinalidad para la variable satisfacción laboral no parece afectar a los resultados que se obtienen en el análisis de sus factores determinantes. Ante estos hechos, se ha optado por presentar y comentar únicamente los resultados que se obtienen cuando se estiman modelos de regresión lineal múltiple por mínimos cuadrados ordinarios.

Antes de proceder a la estimación y presentación de resultados, se muestra a continuación el análisis de correlaciones entre las prácticas laborales socialmente responsables (variables explicativas de los modelos) y las variables dependientes de satisfacción laboral (satisfacción laboral global y satisfacción con las diferentes facetas del empleo), tal como se muestra en el Cuadro 5.5.

CAPÍTULO 5. IMPACTO DE LA GESTIÓN LABORAL SOCIALMENTE RESPONSABLE SOBRE LA SATISFACCIÓN LABORAL

Cuadro 5.5. Correlaciones satisfacción laboral - RSE en la gestión de RRHH

	Satisfacción laboral global	Satisfacción con factores intrínsecos	Satisfacción con factores contextuales	Satisfacción con factores temporales	Satisfacción con recompensas no dinerarias	Satisfacción con salario	Satisfacción con estabilidad
RETRIBUCIÓN							
Tipo de remuneración	-0,052*	-0,038	-0,033	-0,079**	-0,039	-0,020	-0,107**
Participación en beneficios	-0,120**	-0,117**	-0,095**	-0,098**	-0,116**	-0,088**	-0,130**
Nº ayudas sociales	0,202**	0,116**	0,068**	0,163**	0,293**	0,133**	0,214**
Desconoce ayudas sociales	0,079**	0,056*	0,041	0,071**	0,080**	0,050*	0,015
Nivel de ingresos	0,167**	0,148**	0,075**	0,132**	0,241**	0,278**	0,183**
CONTRATACIÓN							
Tipo de contrato	-0,166**	-0,148**	-0,100**	-0,140**	-0,132**	-0,090**	-0,371**
FORMACIÓN							
Formación proporcionada por la empresa	-0,194**	-0,138**	-0,134**	-0,163**	-0,313**	-0,154**	-0,222**
Desconoce formación proporcionada por la empresa	0,064**	0,090**	0,049*	0,078**	0,070**	0,065**	0,126**
INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN INTERNA							
Grado de conocimiento de la empresa	0,402**	0,479**	0,383**	0,327**	0,425**	0,283**	0,376**
Trabajo en equipo	-0,163**	-0,161**	-0,131**	-0,125**	-0,197**	-0,105**	-0,096**
SALUD Y SEGURIDAD LABORAL							
Nivel riesgo	-0,208**	-0,219**	-0,258**	-0,176**	-0,106**	-0,143**	-0,163**
Condiciones ambientales	0,231**	0,280**	0,329**	0,190**	0,211**	0,167**	0,167**
Seguridad proporcionada por la empresa	0,272**	0,360**	0,352**	0,230**	0,260**	0,166**	0,237**
IGUALDAD DE OPORTUNIDADES Y NO DISCRIMINACIÓN							
Discriminación	-0,202**	-0,245**	-0,222**	-0,175**	-0,124**	-0,159**	-0,114**
Perjuicio maternidad/paternidad	0,116**	0,109**	0,107**	0,143**	0,099**	0,079**	0,139**
JORNADA LABORAL/ CONCILIACIÓN							
Prolongación de la jornada	-0,004	0,003	-0,027	-0,108**	0,026	-0,005	-0,007
Tipo jornada	0,012	0,041	0,083**	0,035	-0,071**	-0,035	-0,057*
Horas semanales	-0,114**	-0,071**	-0,076**	-0,221**	-0,042	-0,011	-0,102**
Tipo horario	0,003	0,063*	0,081**	-0,096**	-0,013	0,072**	-0,002
Horario irregular	0,117**	0,138**	0,126**	0,153**	0,078**	0,102**	0,110**
Trabajo domicilio	0,043	0,042	0,044	0,049*	0,003	0,016	0,059*
Dificultad conciliar	-0,214**	-0,222**	-0,232**	-0,186**	-0,169**	-0,122**	-0,257**

Se observa que todas las variables de satisfacción tienen una interacción estadísticamente significativa con la mayoría de prácticas laborales socialmente responsables⁸⁰ y aunque los coeficientes de correlación no son muy altos, puede ser un indicio que daría soporte a la hipótesis planteada de que la aplicación de una gestión laboral socialmente responsable incide favorablemente sobre la satisfacción laboral de los empleados.

5.6.1. Estimación de los modelos econométricos

Siguiendo la práctica de varios de los estudios que analizan los determinantes de la satisfacción laboral, se realiza la estimación en dos etapas. Primero con las variables explicativas de control, y posteriormente añadiendo las variables de RSE en la gestión de RRHH⁸¹.

En todos los casos, los modelos ampliados muestran R^2 considerablemente superiores y aunque la bondad de los ajustes resulta aceptable, una sustancial variación permanece inexplicada en cada uno de los modelos (especialmente en la satisfacción con el salario), confirmando la existencia de otras múltiples variables que pueden incidir sobre la satisfacción laboral (por ejemplo, la personalidad de los empleados, como establecen los modelos disposicionales).

Los resultados de la estimación econométrica se muestran en el Cuadro 5.6.

⁸⁰ Véase que la prolongación de la jornada es la única variable que presenta correlaciones significativas sólo con una de las facetas de la satisfacción (satisfacción con aspectos temporales) y con ninguna otra, lo cual denota que esta variable explica poco o nada de la varianza de la satisfacción con la mayoría de facetas.

⁸¹ Este procedimiento es utilizado por Harley (2002) y Harley *et al.* (2007). También García y García (2006) utilizan el análisis por etapas en su estudio sobre los determinantes socioeconómicos de la satisfacción laboral y observan que las variables personales y familiares pierden importancia cuando son incluidas en el análisis las características de la ocupación.

CAPÍTULO 5. IMPACTO DE LA GESTIÓN LABORAL SOCIALMENTE RESPONSABLE SOBRE LA SATISFACCIÓN LABORAL

Cuadro 5.6. Estimación por regresión lineal para la satisfacción laboral

Variables de control	Satisfacción laboral global	Satisfacción factores intrínsecos	Satisfacción factores contextuales	Satisfacción aspectos temporales	Satisfacción recompensas no dinerarias	Satisfacción salario	Satisfacción estabilidad
CARACTERÍSTICAS DE LA EMPRESA							
Sector de actividad (ref. servicios)							
Agricultura y pesca	-0,634	-0,040	-0,928*	-1,583**	-0,419	-0,878	-1,404*
Industria	0,042	-0,140	0,055	-0,001	-0,034	0,085	-0,007
Construcción	0,130	-0,040	0,263**	0,181	0,319	0,404*	0,182
Tamaño de la empresa (ref. empresas grandes)							
De 1 a 10 (microempresas)	0,268 *	0,485***	0,119	0,275*	0,001	0,391*	-0,052
De 11 a 50 (pequeñas)	0,138	0,395***	-0,047	0,051	-0,020	0,331*	0,328**
De 51 a 250 (medianas)	0,065	0,006	-0,038	-0,015	-0,115	0,248	0,136
Nº empleados centro de trabajo (ref. más de 250)							
De 1 a 10	-0,116	-0,034	-0,127	-0,186	-0,024	-0,108	0,201
De 11 a 50	-0,178	-0,117	-0,100	-0,105	-0,150	-0,420**	-0,096
De 51 a 250	-0,240	0,034	-0,311**	-0,195	-0,045	-0,252	-0,056
Sector privado (ref. sector público)							
	-0,216**	-0,165	-0,091	-0,190*	-0,254	-0,062	-0,362**
CARACTERÍSTICAS PERSONALES Y FAMILIARES DEL EMPLEADO							
Edad (ref. Más de 55 años)							
Menos de 25 años	0,310	0,410**	0,210	0,046	1,111***	0,818***	0,660**
De 25 a 44 años	-0,063	-0,057	-0,102	-0,048	0,369*	0,049	-0,092
De 45 a 55 años	-0,114	-0,092	-0,083	-0,136	0,406**	-0,331*	-0,129
Género: Mujer (ref. Hombre)							
	-0,108	-0,097	-0,091	-0,350***	-0,630***	-0,038	-0,086
Nivel de estudios(ref. Estudios universitarios)							
Sin estudios o primarios	0,397**	0,284	0,181	0,117	0,449*	0,397*	0,002
Estudios secundarios	0,243*	0,203	0,142	0,042	0,271	-0,001	0,179
Formación profesional	0,237*	0,202	0,080	0,040	0,095	-0,048	0,207
Lugar nacimiento (ref. extranjero)							
Catalunya	0,237*	0,276*	-0,085	0,043	-0,008	-0,089	0,130
Resto de España	0,188	0,428**	0,051	0,017	-0,088	-0,345*	0,367*
Personas dependientes en el hogar							
Nº personas dependientes (ref. sí)	0,061	-0,060	0,126	0,237	0,304	0,315	-0,118
Dimensión del municipio de residencia (ref. más de 1M hab)							
Menos de 10.000	-0,047	-0,017	-0,223	0,014	-0,099	0,539**	-0,083
De 10.001 a 50.000	-0,135	-0,184	-0,231*	-0,131	-0,255	0,470**	-0,262
De 50.001 a 100.000	-0,155	-0,191	-0,319**	-0,145	-0,166	0,142	-0,183
De 100.001 a 1.000.000	-0,048	-0,126	-0,089	-0,039	-0,007	0,507**	-0,093
Ámbito territorial de residencia (ref. Terres de l'Ebre)							
Àmbit Metropolità	-0,097	-0,172	0,123	-0,121	-0,470*	0,279*	0,279*
Comarques Centrals	0,109	-0,013	0,187	0,072	-0,191	0,408**	0,501**
Comarques de Girona	0,225	0,138	0,403***	-0,003	-0,139	0,332	0,626***
Ponent, Alt Pirineu, Aran	0,030	-0,2930*	0,340***	0,0461	-0,253	0,147	0,593***

***p<0,01; ** p<0,05; * p<0,10

CAPÍTULO 5. IMPACTO DE LA GESTIÓN LABORAL SOCIALMENTE RESPONSABLE SOBRE LA SATISFACCIÓN LABORAL

Cuadro 5.6. Estimación por regresión lineal para la satisfacción laboral

<i>Variables de control</i>	Satisfacción laboral global	Satisfacción factores intrínsecos	Satisfacción factores contextuales	Satisfacción aspectos temporales	Satisfacción recompensas no dinerarias	Satisfacción salario	Satisfacción estabilidad
CARACTERÍSTICAS DE LA OCUPACIÓN Y EMPLEO ACTUAL DEL EMPLEADO							
Cargo ocupado (ref. Director empresa)							
Empleado	-0,434	-0,600	-0,042	-0,743*	-0,761	-0,651	0,235
Encargado, jefe de taller, etc	-0,171	-0,026	-0,038	-0,194	-0,308	-0,369	0,406
Mando intermedio	-0,255	0,121	-0,018	-0,130	-0,212	-0,433	0,583
Gran grupo de ocupación (CNO) (ref. Trabajadores no cualificados)							
Técnicos, científicos, intelectuales	0,117	-0,023	0,085	0,007	0,334	0,381	0,137
Técnicos y profesionales de soporte	0,241	0,128	0,222	0,000	0,176	0,493*	0,295
Empleados administrativos	-0,025	-0,099	0,038	0,082	0,008	0,415**	-0,344*
Trabajadores del sector servicios	0,056	0,009	0,010	0,203	-0,246	0,328	0,165
Trabajadores cualificados sector primario	0,140	0,209	0,121	-0,109	0,164	0,022	0,224
Trabajadores de manufacturas, construcción y minería	0,193	-0,434	0,459	0,953	-0,238	0,313	0,889
Operarios de instalaciones y maquinaria	0,023	-0,028	0,196*	-0,204	0,019	-0,011	-0,033
Antigüedad en la empresa (ref. Más de 20 años)							
Menos de 1 año	0,351**	0,332*	0,207	0,316*	0,477*	0,005	-0,208
De 1 a 2 años	0,196	0,023	0,047	-0,006	-0,011	0,015	-0,227
De 3 a 5 años	0,086	0,112	0,002	-0,033	0,049	-0,343	-0,223
De 6 a 10 años	0,275*	0,225	0,201	0,144	0,190	0,059	-0,286
De 11 a 20 años	0,050	-0,106	-0,060	0,061	0,123	-0,082	-0,308
Pluriocupación (ref. no)	0,216	0,281	0,229	0,094	0,438	0,161	0,456
Pertenencia a alguna asociación profesional:							
No pertenecer (ref. sí)	-0,130	-0,180	0,040	-0,133	-0,183	0,418**	-0,145
Afiliación a algún sindicato							
No estar afiliado (ref. sí)	0,276**	0,241*	0,130	0,184	0,233	0,073	0,033
Tiempo desplazamiento al trabajo	-0,010	0,112	0,130	-0,227*	0,133	0,076	-0,032
Tipo de transporte para desplazarse al trabajo (ref. a pie o en bicicleta)							
Transporte privado	0,108	-0,032	-0,046	0,094	0,032	0,061	0,026
Transporte público	0,267*	0,005	-0,110	0,162	0,263	0,195	0,091
Nº de personas supervisadas (ref. supervisa más de 10 personas)							
No supervisa ninguna persona	-0,250	-0,151	-0,357	0,204	0,161	-0,004	-0,008
Supervisa de 1 a 10 personas	-0,386**	-0,418*	-0,242	-0,330	-0,170	-0,031	-0,305

***p<0,01; ** p<0,05; * p<0,10

CAPÍTULO 5. IMPACTO DE LA GESTIÓN LABORAL SOCIALMENTE RESPONSABLE SOBRE LA SATISFACCIÓN LABORAL

Cuadro 5.6. Estimación por regresión lineal para la satisfacción laboral

Variables de RSE en la gestión de RRHH	Satisfacción laboral global	Satisfacción factores intrínsecos	Satisfacción factores contextuales	Satisfacción aspectos temporales	Satisfacción recompensas no dinerarias	Satisfacción salario	Satisfacción estabilidad
RETRIBUCIÓN							
Remuneración: variable o mixta (ref. fija)	0,001	0,049	-0,017	-0,155	-0,193	-0,080	-0,331**
Participación en beneficios							
No participación (ref. sí)	-0,104	-0,167	-0,099	-0,205*	-0,121	-0,126	-0,238*
Número de ayudas sociales percibidas (entre 0 y 10)	0,098***	0,049*	0,019	0,068***	0,241***	0,064**	0,084***
Nº de ayudas sociales que el empleado desconoce que existen (entre 0 y 10)	0,034*	0,033*	0,015	0,022	0,041	0,035	0,001
Nivel de ingresos (ref. Ingresos superiores a 3000 euros mensuales netos)							
Ingresos inferiores a 600 euros	-0,640*	-0,162	-0,054	-0,507	-0,285	-1,797***	-0,132
Ingresos de 600 a 1200 euros	-0,444	-0,229	0,069	0,002	0,602	-1,339***	-0,039
Ingresos de 1201 a 2100 euros	-0,247	0,025	0,047	0,148	0,878	-0,452	0,079
Ingresos de 2101 a 3000 euros	-0,502*	-0,276	-0,168	0,068	0,593	-0,197	0,060
CONTRATACIÓN							
Tipo de contrato: Contrato temporal (ref. indefinido)	-0,482***	-0,334**	-0,270**	-0,319**	-0,355*	-0,134	-2,096***
FORMACIÓN							
Realización de la empresa de alguna actividad de formación							
No realiza formación (ref. sí)	-0,149*	0,105	-0,216***	-0,073	-0,816***	-0,256**	-0,186
El empleado no sabe si hay formación	-0,149	0,326**	-0,012	0,036	-0,494**	-0,111	0,108
INFORMACION Y COMUNICACIÓN INTERNA							
Conocimiento del organigrama, objetivos y posibilidades de formación (0 a 10)	0,137***	0,229***	0,125***	0,106***	0,248***	0,110***	0,133***
Trabajo en equipo							
No trabajo en equipo (ref. sí)	-0,322***	-0,408***	-0,269***	-0,253**	-0,557***	-0,182	0,019
SALUD Y SEGURIDAD LABORAL							
Nivel de riesgo o peligro (0 a 10)	-0,043***	-0,027*	-0,067***	-0,026*	-0,039*	-0,038**	-0,029*
Evaluación de condiciones ambientales (0 a 10)	0,084***	0,094***	0,146***	0,083***	0,159***	0,054**	0,079***
Seguridad proporcionada por la empresa (0 a 10)	0,091***	0,121***	0,105***	0,077***	0,119***	0,052***	0,066***
IGUALDAD DE OPORTUNIDADES Y NO DISCRIMINACIÓN							
Nivel de discriminación y acoso (0 a 10)	-0,185***	-0,252***	-0,160***	-0,137***	-0,124**	-0,214***	-0,179***
La maternidad/paternidad no afecta trayectoria profesional (ref sí afecta)	0,284***	0,334***	0,204***	0,355***	0,343**	0,209*	0,476***

***p<0,01; ** p<0,05; * p<0,10

CAPÍTULO 5. IMPACTO DE LA GESTIÓN LABORAL SOCIALMENTE RESPONSABLE SOBRE LA SATISFACCIÓN LABORAL

Cuadro 5.6. Estimación por regresión lineal para la satisfacción laboral

<i>Variables de RSE en la gestión de RRHH</i>	Satisfacción laboral global	Satisfacción factores intrínsecos	Satisfacción factores contextuales	Satisfacción aspectos temporales	Satisfacción recompensas no dinerarias	Satisfacción salario	Satisfacción estabilidad
JORNADA LABORAL/ CONCILIACIÓN LABORAL- PERSONAL							
Frecuencia con que se prolonga la jornada laboral (0 a 10)	-0,008	0,005	-0,013	-0,052***	-0,008	-0,033	-0,010
Tipo de jornada: Jornada parcial(ref. jornada completa)	-0,263*	0,135	0,236*	-0,419***	-0,305	-0,083	-0,334*
Media de horas semanales dedicadas a la ocupación principal	-0,026***	-0,005	-0,011*	-0,050***	-0,030***	-0,019**	-0,012
Tipo de horario: Horario partido(ref. horario continuo)	-0,122	-0,048	0,116	-0,396***	-0,167	0,115	-0,069
Trabajar en horario irregular	0,452***	0,732***	0,169	0,532***	0,545**	0,125	0,387*
Trabajar en domicilio particular							
No trabajar nunca en domicilio particular (ref. 1 ó mas días al mes)	-0,083	-0,144	-0,015	-0,033	-0,528**	-0,458**	-0,010
Dificultad para pedir permisos varios por motivos familiares (0 a 10)	-0,042***	-0,048***	-0,048***	-0,039***	-0,030	-0,021	-0,073***
Constante	7,615	3,417	5,681	8,879	5,904	6,018	8,925
	N = 1.584 F = 10,26 R ² = 0,341 R ² ajustado = 0,308	N = 1.584 F = 17,79 R ² = 0,388 R ² ajustado = 0,357	N = 1.584 F = 12,31 R ² = 0,383 R ² ajustado = 0,352	N = 1.584 F = 8,78 R ² = 0,307 R ² ajustado = 0,272	N = 1.584 F = 11,06 R ² = 0,358 R ² ajustado = 0,326	N = 1.570 F = 6,05 R ² = 0,234 R ² ajustado = 0,196	N = 1.584 F = 11,38 R ² = 0,365 R ² ajustado = 0,333
	R ² ajustado (sólo v. control) = 0,088	R ² ajustado (sólo v. control) = 0,118	R ² ajustado (sólo v. control) = 0,071	R ² ajustado (sólo v. control) = 0,065	R ² ajustado (sólo v. control) = 0,096	R ² ajustado (sólo v. control) = 0,079	R ² ajustado (sólo v. control) = 0,131

***p<0,01; **p<0,05; *p<0,10

5.6.2. Análisis de resultados

Si atendemos a los resultados de las **variables de RSE en la gestión de RRHH**, objeto central de estudio de esta investigación, se pueden observar las contribuciones de una gestión laboral socialmente responsable sobre la satisfacción laboral de los empleados, lo que ha de permitir determinar hasta qué punto se cumplen las hipótesis planteadas. Seguidamente se realiza un

análisis en el que se destaca la incidencia de las prácticas en cada uno de los ámbitos de la RSE en RRHH.

En primer lugar, en términos del impacto de prácticas de retribución, el hecho de que la empresa ofrezca un mayor número de ayudas sociales que complementen la retribución dineraria tiene efectos positivos sobre la satisfacción laboral global y sobre la satisfacción con la mayoría de facetas del empleo.

Atendiendo al impacto del salario, tener niveles de ingresos más bajos tiene un impacto negativo sobre la satisfacción laboral global. Estos resultados están en línea con los encontrados por Clark (1999) y Hamermesh (2001), aunque la literatura no ofrece resultados concluyentes entre salario y satisfacción laboral. Así, por ejemplo Clark (1996) no obtuvo relaciones estadísticamente significativas y el estudio de Clark y Oswald (1996) registra incluso relaciones negativas (citados en García y García, 2006). Uno de los argumentos para justificar resultados dispares en cuanto al impacto del salario sobre la satisfacción laboral es la concepción del salario de forma relativa, es decir que, los resultados serán distintos según el empleado valore su salario en función de la cuantía absoluta o en base a algún referente, como el salario de otros empleados o el que el empleado esperaba conseguir. Por ello, la tendencia actual de los estudios es, cada vez mas, utilizar variables subjetivas de percepción del salario, como variable más explicativa de la satisfacción laboral (Clark, 2005; Sousa-Poza y Sousa-Poza, 2000).

Otra práctica laboral responsable que afecta la satisfacción laboral global y de forma bastante generalizada a la satisfacción con diferentes facetas del

trabajo es la estabilidad en la contratación. El estudio aquí realizado muestra que tener un contrato temporal disminuye la satisfacción laboral con la mayoría de facetas del trabajo y, en especial, con la satisfacción con la estabilidad. No obstante, aunque la mayoría de estudios empíricos coinciden en una correlación negativa entre la contratación temporal y la satisfacción laboral, los resultados no son concluyentes. Entre las causas de los efectos negativos de los contratos temporales sobre la satisfacción laboral se argumentan una mayor percepción de inseguridad⁸² por perder el trabajo, así como una violación del contrato psicológico⁸³ entre empresa y trabajador. En este segundo caso, la relación negativa viene dada porque el empleado, en muchos casos, no percibe posibilidades de transformar su contrato temporal en indefinido a pesar de esforzarse más en su trabajo. Por otra parte, la correlación positiva entre contratos temporales y satisfacción laboral se puede justificar en algunos casos, simplemente, porque el empleado valora el hecho de haber obtenido un empleo -por ejemplo en casos de empleados con una experiencia negativa con el desempleo- (Beckmann *et al.*, 2007).

Dentro de las prácticas laborales socialmente responsables, la formación proporcionada por la empresa es importante para que los empleados puedan desarrollarse y además contribuir a un mejor rendimiento empresarial (Lawler, 1995). Nuestros resultados parecen confirmar la tendencia de los estudios de las prácticas laborales de alto rendimiento, los cuales suelen

⁸² Hay que señalar que, cada vez más, los estudios sobre satisfacción laboral están incluyendo la variable contratación en forma subjetiva (en qué medida el empleado percibe inseguridad en su empleo), mas que como variable objetiva, al considerarse un mejor indicador de la satisfacción laboral (Clark, 2005; Sousa-Poza y Sousa-Poza, 2000).

⁸³ El contrato psicológico se define como un conjunto de expectativas o compromisos no escritos entre un empleado y la organización en la que trabaja (Rousseau, 1995)

mostrar relaciones positivas entre la formación y la satisfacción laboral (Edgar y Geare, 2005; Guest, 2002; Harley *et al.*, 2007).

Por su parte, tener una buena información y comunicación interna en la empresa es necesario para que los empleados puedan participar y tomar mejores decisiones, ya que si no es así pueden llegar a sentirse frustrados y desmotivados (McGregor, 1960, Hackman y Oldman, 1976). En el estudio realizado, los resultados registran una influencia positiva sobre la satisfacción por el hecho de tener mayor conocimiento de la organización, afectando de forma más importante a la satisfacción con factores intrínsecos (tales como la participación en decisiones o la realización personal), y a la satisfacción con recompensas no dinerarias (como las posibilidades de promoción o formación). Asimismo, el hecho de no trabajar en equipo parece incidir de forma negativa en la satisfacción con la mayoría de facetas analizadas, especialmente en la satisfacción con factores intrínsecos y recompensas no dinerarias.

En cuanto a las prácticas de salud y seguridad laboral, la relación positiva obtenida entre percepción de mejores condiciones (menor riesgo, mejores condiciones ambientales y mayor seguridad proporcionada por la empresa) y satisfacción laboral global están en línea con los resultados obtenidos en otros estudios (Sousa-Poza y Sousa-Poza, 2000). Además estas prácticas tienen efecto sobre la satisfacción con todas las facetas del empleo.

Por lo que se refiere a la discriminación en las organizaciones, el hecho de percibir una mayor discriminación suele tener consecuencias negativas,

tanto físicas como psíquicas para los empleados (Goldman *et al.*, 2006)⁸⁴. Nuestro estudio detecta niveles muy bajos en cuanto al nivel de percepción de discriminación en las organizaciones por motivos de sexo, edad, nacionalidad o discapacidad (valores muy próximos a cero); no obstante la satisfacción laboral global y con cualquier faceta del trabajo disminuye a medida que aumenta el nivel de discriminación y acoso percibido.

Por otra parte, alrededor de un 25% de los empleados en Catalunya aseguran que su maternidad/paternidad ha perjudicado su carrera profesional. En este sentido, los resultados registran un impacto positivo sobre la satisfacción laboral con todas las facetas del empleo cuando el empleado percibe que la maternidad/paternidad no supone un perjuicio para su carrera profesional. Los impactos más determinantes en este caso se dan sobre la satisfacción laboral con el tiempo de trabajo y con la satisfacción con la estabilidad laboral. Esto podría ser un indicio de que los empleados que no se ven perjudicados por la maternidad/paternidad disponen de mejores opciones para compaginar su vida familiar y laboral y tienen mayor flexibilidad laboral, así como que se sienten más seguros en sus empleos ya que no ven peligrar su puesto de trabajo a causa de la maternidad/paternidad.

Finalmente, respecto a las prácticas relacionadas con la jornada laboral y la conciliación laboral-familiar, los estudios empíricos al respecto no establecen una clara relación entre horas trabajadas y satisfacción laboral⁸⁵, aunque resultados de estudios para diferentes países de la UE demuestran

⁸⁴ El estudio de Goldman *et al.* (2006) contiene una exhaustiva revisión de los antecedentes y consecuencias de la discriminación en las organizaciones.

⁸⁵ El número de horas trabajadas es una variable que debe tomarse con precaución, si se tiene en cuenta que el tiempo de trabajo puede ser una variable escogida por el propio empleado. En este caso, si se ajusta el número de horas realizadas a sus preferencias puede que trabajar más horas o tener una jornada parcial no sea visto necesariamente como negativo.

una relación positiva entre satisfacción laboral y flexibilidad de horarios y una relación negativa con la prolongación de la jornada laboral (Eurofound, 2007). El estudio realizado parece indicar que mayor número de horas trabajadas, el trabajo en horario irregular y la dificultad para pedir permisos por motivos familiares son variables que afectan negativamente a la satisfacción con un mayor número de facetas del empleo.

Es reseñable que la dificultad para pedir permisos por motivos familiares afecta con un mayor impacto sobre la satisfacción con la estabilidad. Estos resultados son coherentes si tenemos en cuenta que los porcentajes de empleados que encuentran dificultades para pedir permisos son más elevados en el caso de tener contratos temporales que indefinidos. Por último, tener una jornada parcial está relacionado negativamente con la satisfacción laboral global, la satisfacción con aspectos temporales y la satisfacción con la estabilidad, aunque se relaciona positivamente con la satisfacción con factores contextuales.

Para completar el análisis, además del impacto de las prácticas de gestión de RRHH sobre la satisfacción laboral, se concretan a continuación los resultados en cuanto a las **variables de control**. Se observa que algunas de estas variables dejan de ser explicativas y otras que no lo eran pasan a serlo, todo ello cuando se incorporan las prácticas laborales socialmente responsables en los modelos de regresión. Ello puede ser indicativo de problemas generados por la omisión de variables relevantes (en este caso las variables de RSE en la gestión de RRHH) y refuerza asimismo la capacidad explicativa de las prácticas laborales socialmente responsables para explicar la satisfacción laboral.

Entre las variables de control destacan las siguientes: la dimensión de la empresa, el sector de actividad y si se trabaja en el sector público o privado, como características de las empresas donde trabajan los empleados; la edad, el género y el nivel de estudios como variables personales; y, por último, la antigüedad, el cargo y la afiliación sindical como características de la ocupación de los empleados.

Respecto al primer grupo, la dimensión de la empresa, en cinco de las variables de satisfacción (entre ellas la satisfacción laboral global) se registran incrementos de la satisfacción laboral para los trabajadores de micro y pequeñas empresas, respecto a los que trabajan en empresas de más de 250 empleados. Este resultado es similar al de Clark (2005) e Idson (1990) pero contrasta con el estudio español de García-Serrano (2008) en el cual, el tamaño de la empresa deja de ser en muchos casos una variable explicativa de la satisfacción laboral al introducir en los modelos variables relacionadas con las condiciones de trabajo e incluso encuentra incrementos en el nivel de satisfacción laboral global para empresas entre 100 y 499 empleados, respecto a las empresas con 1-9 empleados.

En lo que hace referencia al sector de actividad, lo más destacable es que cuando los coeficientes resultan estadísticamente significativos (en la satisfacción con factores contextuales, la satisfacción con aspectos temporales y la satisfacción con el salario), trabajar en el sector primario disminuye la satisfacción laboral (en relación a trabajar en el sector servicios). Los resultados están en línea con el estudio europeo de satisfacción laboral elaborado por Eurofound (2007) que pone de relieve que los niveles más bajos de satisfacción se dan en los empleados del sector agrario.

Por último, los empleados del sector privado están menos satisfechos globalmente con su trabajo que los del sector público, y específicamente, menos satisfechos con la estabilidad y el tiempo de trabajo.

Dentro del grupo de variables personales de los empleados, el género, la edad y el nivel de estudios obtienen coeficientes estadísticamente significativos para explicar la satisfacción con algunas de las facetas del empleo. En el caso del género, el coeficiente no resulta significativo para explicar la satisfacción laboral global⁸⁶, en línea con el estudio de Eurofound (2007). En cambio si resulta estadísticamente significativo, en favor de los hombres, para explicar la satisfacción con aspectos temporales y la satisfacción con recompensas no dinerarias. Esto podría indicar que las mujeres son más sensibles en lo que se refiere al tiempo de trabajo así como a la percepción de ayudas sociales más allá del salario, con lo cual registran un *gap* negativo en este sentido respecto a los hombres⁸⁷.

Por lo que se refiere a la edad, el análisis descriptivo de la satisfacción por edad confirma la forma de U encontrada en la mayoría de estudios (Clark, 1996, Clark y Oswald, 1996), encontrándose el mínimo de la relación convexa entre los 25 y 44 años. Los resultados muestran que, aunque la edad no resulta significativa para explicar la satisfacción laboral global, los trabajadores más jóvenes sí registran un mayor nivel en la satisfacción con factores intrínsecos, satisfacción con el salario y satisfacción con la

⁸⁶ Hay que indicar que el coeficiente del género no resulta significativo para explicar la satisfacción laboral global cuando se controla sólo mediante las variables de control y que tampoco resulta serlo al introducir las variables de RSE en la gestión de RRHH.

⁸⁷ En nuestro caso no se cumple la paradoja encontrada muchas veces en estudios de satisfacción laboral para otros países, por la cual, las mujeres registran niveles más altos de satisfacción laboral, incluso si tienen peores condiciones laborales (Clark, 1997).

estabilidad y, especialmente con la satisfacción con recompensas no dinerarias, como por ejemplo posibilidades de formación o promoción. El hecho de que los jóvenes suelen registrar mayores niveles de satisfacción se justifica, en muchos casos, por el hecho de haber encontrado un trabajo, especialmente, cuando las tasas de paro juvenil son altas.

En cuanto al nivel de estudios, lo más reseñable de los resultados obtenidos es que los empleados con nivel universitario registran menores niveles de satisfacción laboral global respecto a los empleados con cualquier otro nivel de estudios inferior (igual que en Clark ,1996; Clark y Oswald, 1996). Este resultado suele atribuirse al hecho que los empleados con mayores niveles educativos, especialmente en niveles altos, encuentran mayores desajustes educativos provocados por la sobreeducación, es decir un nivel de enseñanza superior al que el puesto de trabajo requiere (Gamero, 2003).

Para finalizar la exposición de resultados en cuanto a los impactos de las variables de control se analizan diferentes características de la ocupación de los empleados. Empezando por la antigüedad en la empresa, los empleados con menor antigüedad muestran mayor satisfacción laboral, tanto en referencia al trabajo en general, como respecto a los factores intrínsecos, temporales y con recompensas no dinerarias. Cabría pensar que a medida que aumenta la antigüedad, el trabajo se vuelva más satisfactorio, dada la posibilidad de tener mayores oportunidades y responsabilidades en la empresa, aunque este efecto puede ser contrario si los trabajadores se sienten atrapados ya sea en actividades rutinarias o no pueden desarrollarse correctamente en sus carreras profesionales Gamero (2003).

Respecto al hecho de estar afiliado a un sindicato, redonda en menor satisfacción laboral global y menor satisfacción con factores intrínsecos y, en ambos casos, la relación negativa se mantiene una vez introducidas en los modelos las variables de RSE en la gestión de RRHH, a diferencia de otros estudios, como Bender y Sloane (1998)⁸⁸. El hecho de que la afiliación sindical no tenga incidencia sobre la satisfacción con el salario, la estabilidad, la jornada laboral o las recompensas no dinerarias puede ser debido al hecho de que dichos aspectos son recogidos generalmente en los convenios laborales; en cambio estar afiliado tiene incidencia negativa sobre la satisfacción con aspectos intrínsecos, como la autonomía o el nivel de participación en decisiones, que son los que no suelen estar contenidos en los convenios

Finalmente cabe apuntar que el cargo ocupado en la empresa no presenta resultados estadísticamente significativos en la mayoría de casos para explicar la satisfacción laboral y, en el caso de que lo fuera, su efecto desaparece al controlar por las variables de RSE en la gestión de RRHH, lo que indica que recogía efectos que pertenecían a otras variables.

5.7. Discusión y conclusiones

Este estudio plantea la incidencia de la aplicación de criterios de RSE en la gestión de RRHH, desde la aproximación situacional de los determinantes de la satisfacción laboral, todo ello con el fin de contrastar el impacto positivo de prácticas laborales socialmente responsables sobre la

⁸⁸ Estos autores concluyen que cuando no se controlan las variables laborales, la afiliación sindical recoge efectos de estas variables sobre la satisfacción laboral y este efecto desaparece al ser éstas incluidas en el modelo.

satisfacción laboral global de los empleados y la satisfacción con diferentes facetas del empleo.

De acuerdo con un modelo de Actuación Social Empresarial en el ámbito de la gestión de RRHH, los resultados obtenidos para el caso de los asalariados en Catalunya parecen confirmar la hipótesis 1 del estudio, en tanto que la responsividad social en la gestión de RRHH permite conseguir beneficios sociales, en este caso entendidos como aumento de la satisfacción laboral de los empleados.

Se confirma parcialmente la hipótesis 2 en tanto que se observa que no todas las prácticas afectan por igual a la satisfacción laboral global y la satisfacción con cada una de las facetas, aunque con los resultados obtenidos es difícil establecer claramente determinantes específicos para cada caso.

Haciendo una síntesis de los resultados, se podría concluir que:

- En todos y cada uno de los siete ámbitos de la RSE en la gestión de RRHH estudiados existen prácticas laborales que inciden sobre la satisfacción laboral. Así, se constata la aproximación situacional sobre los determinantes de la satisfacción laboral en tanto que el sistema de retribución, el tipo de contratación, la oferta de formación, la información y comunicación interna, las medidas de salud y seguridad, las medidas de igualdad de oportunidades y no discriminación y la gestión de la jornada laboral por parte de las empresas son prácticas que explican e inciden en mayor o menor grado la satisfacción laboral de los empleados.

- Asimismo, se constata que cuando una empresa aplica prácticas laborales que responden a pautas de conducta socialmente responsables (tales como fomento de la contratación estable, mejor información y comunicación interna, fomento de la conciliación laboral-personal etc.) consigue aumentar la satisfacción laboral de sus empleados.
- Algunas prácticas afectan, simultáneamente a todas las variables de satisfacción analizadas, lo que parece indicar que existe una serie de actuaciones que contribuyen a que los empleados estén más satisfechos, en general, con todos los ámbitos de sus trabajos. Tal es el caso de estar en empresas donde exista igualdad de oportunidades y no discriminación, tenga lugar una buena información y comunicación interna en la empresa, así como que se tomen medidas para mejorar la salud y seguridad laboral. Así, por ejemplo, si un empleado tiene mejores condiciones ambientales o menor nivel de riesgo aumenta su satisfacción con los factores contextuales (más relacionados con las condiciones ambientales y el riesgo) y simultáneamente también aumenta su satisfacción con todos los demás aspectos del trabajo (el salario, la estabilidad, la remuneración no dineraria, etc.). También la posibilidad de obtener ayudas sociales así como la contratación estable afectan positivamente a casi todas las variables de satisfacción. Esto es indicativo de que las actuaciones responsables en todos estos ámbitos tienen una repercusión más general sobre la satisfacción laboral de los empleados que otros aspectos como el nivel de ingresos, la formación o la jornada laboral que tienen impactos más específicos.

- Por su parte, el hecho de que la empresa proporcione formación así como diversos aspectos vinculados con la posibilidad de conciliación laboral-personal tienen efecto favorable sobre la satisfacción laboral global pero con un menor número de facetas de la satisfacción que las comentadas anteriormente. En cuanto a la formación tiene especial relevancia su impacto sobre la satisfacción con recompensas no dinerarias, como, por ejemplo, las posibilidades de promoción, muy por encima del efecto sobre el resto de variables de satisfacción. Por su parte, también destaca el impacto de trabajar en horarios regulares (es decir no trabajar por la noche o los fines de semana) sobre la satisfacción con factores intrínsecos, de manera que trabajar en horarios regulares está relacionado positivamente con estar más satisfecho con la autonomía a la hora de trabajar y/o la posibilidad de participar en decisiones, entre otros. Asimismo, trabajar menos horas y la facilidad para pedir permisos por motivos familiares también afecta a varias variables de satisfacción laboral.
- Finalmente, las prácticas de retribución (a excepción de la percepción de ayudas sociales) y algunas prácticas relacionadas con la gestión de la jornada laboral resultan ser las que inciden sobre menos variables de satisfacción. El nivel de ingresos sólo afecta la satisfacción laboral global y la satisfacción con el salario, lo que podría indicar que los empleados dejan de pensar en el salario, como elemento determinante de su satisfacción, cuando valoran otros aspectos de sus trabajos. Por su parte, el tipo de remuneración (fija o variable) así como la participación en beneficios no tienen impacto sobre la satisfacción laboral global. También algunos aspectos de la jornada laboral como el horario y la

frecuencia con que se prolonga la jornada sólo afectan la satisfacción con factores temporales.

En conclusión, estos resultados pueden resultar de interés para orientar la gestión laboral de las empresas incorporando criterios de RSE y haciendo especial hincapié en aquellos aspectos que más inciden sobre la satisfacción laboral de los empleados. Asimismo puede ser tenido en cuenta cuando se definen políticas institucionales para la promoción de empleos de calidad, por ejemplo en el caso de Europa, por parte de la Agenda de política social de la Comisión Europea y la estrategia de Lisboa del Consejo Europeo, las cuales a su vez vinculan claramente la calidad de los empleos a mejoras de la satisfacción laboral de los empleados (COM (2001) 313 final).

CONTRIBUCIONES DE LA INVESTIGACIÓN

Dado que al final de cada capítulo de esta tesis doctoral se han expuesto las principales conclusiones al respecto de los contenidos analizados en cada uno de ellos, en este apartado se muestra un resumen de las principales contribuciones de esta investigación cuyo objetivo general es analizar el papel que juega la integración de criterios socialmente responsables en la gestión de RRHH de una organización, especialmente en cuanto a su impacto sobre los empleados.

Este objetivo se concreta en los siguientes objetivos específicos:

1. Contribuir a la delimitación de una gestión de RRHH socialmente responsable.
2. Analizar los determinantes de la aplicación de prácticas laborales socialmente responsables en las empresas.
3. Analizar los efectos para los empleados de la aplicación de una gestión de RRHH socialmente responsable, en términos de confianza en la dirección, estrés laboral, intención de dejar el empleo y satisfacción laboral.
4. Conocer en qué medida se están aplicando diferentes prácticas laborales socialmente responsables en Catalunya.

El resumen de los objetivos y el contenido de la investigación se muestran en el Gráfico siguiente que ha servido a lo largo de este trabajo para ilustrar las interrelaciones entre sus distintas partes.

Objetivos, contenido y metodología de la investigación

	OBJETIVOS Y CONTENIDO	METODOLOGÍA	CAPÍTULO
PARTE I MARCO TEÓRICO-CONCEPTUAL	<p>RSE CON EMPLEADOS</p> <p>GESTIÓN DE RRHH SOCIALMENTE RESPONSABLE</p> <p>GESTIÓN DE RRHH</p>	<p>PROCESO DE ACTUACIÓN SOCIAL EMPRESARIAL</p> <p>Carroll (1979) Wartick y Cochran, (1985) Wood (1991)</p>	Capítulo 1 y
		<p>MODELO GLOBAL DE GESTIÓN DE RRHH</p> <p>Boselie <i>et al.</i> (2005) Guest (1997) Paaue y Richardson (1997)</p>	Capítulo 2
PARTE II ANÁLISIS EMPÍRICO	<p>DETERMINANTES DE LA APLICACIÓN DE PRÁCTICAS LABORALES SOCIALMENTE RESPONSABLES</p> <p>↓</p> <p>PRÁCTICAS LABORALES SOCIALMENTE RESPONSABLES QUE SE APLICAN</p> <p>↓</p> <p>EFFECTO DE LAS PRÁCTICAS LABORALES SOCIALMENTE RESPONSABLES SOBRE LOS EMPLEADOS</p> <p>Confianza en la dirección</p> <p>Estrés laboral</p> <p>Intención de dejar el empleo</p> <p>Satisfacción laboral</p>	LOGIT MULTINOMIAL	Capítulo 3
		ANÁLISIS CLUSTER	
		LOGIT ORDENADO	Capítulo 4 y Capítulo 5
LOGIT BINOMIAL			
	REGRESIÓN LINEAL		

A la luz de los objetivos planteados, se observa que las principales implicaciones de esta tesis doctoral son contribuciones prácticas que se concretan en los tres últimos objetivos y que son aportadas mediante los trabajos empíricos realizados en la segunda parte de la investigación; no obstante la revisión del marco teórico-conceptual realizada en la primera parte de la Tesis permite también obtener alguna contribución teórica vinculada al primer objetivo.

La principal contribución teórico-conceptual surge como consecuencia de vincular las investigaciones en el campo de la RSE y de la gestión de RRHH. Desde el ámbito de la RSE se reconoce la existencia de una responsividad social (Carroll, 1979; Wartick y Cochran, 1985; Wood, 1991) que aplicada a los empleados supone la adopción de prácticas laborales que tengan en cuenta criterios considerados como socialmente responsables; por su parte, desde el ámbito de la gestión de RRHH se identifican diferentes tipos de prácticas laborales aplicadas en las empresas que inciden directamente sobre los empleados, y que vienen afectadas por múltiples variables (tanto económicas, como sociales e institucionales) relacionadas con la estrategia empresarial, los valores sociales, la búsqueda de la implicación de los empleados, etc. (Paauwe y Boselie, 2005).

En este contexto, esta investigación se plantea cómo puede contribuir la RSE a la gestión de RRHH. Después de la revisión de la literatura, se puede afirmar que una gestión laboral socialmente responsable no difiere en gran medida de las nuevas formas de gestión de RRHH conocidas como “gestión laboral de alto rendimiento” que suponen la adopción de un grupo de prácticas laborales innovadoras que adoptadas conjuntamente se refuerzan

entre sí para conseguir los mejores resultados empresariales (Delery y Doty, 1996) y donde los empleados puedan tomar decisiones, se comparte la información sobre la organización por todos los miembros, la empresa provee la formación necesaria para realizar las tareas y los empleados son recompensados por usar su participación en la toma de decisiones, compartir información y en base a su formación; tampoco difieren de otras prácticas más tradicionales, tales como clasificaciones de puestos de trabajo, establecimiento de categorías laborales, buenos sueldos, sistemas de quejas o ventajas vinculadas a la antigüedad, entre otras. La principal conclusión obtenida es que la incorporación de la RSE en la gestión de RRHH puede ser considerada como una gestión moral de los empleados que tiene que ver en cómo se aplican las diferentes prácticas laborales (Carroll, 1991) y que supone en definitiva una forma de integrar en la gestión laboral, el bienestar y los intereses de los empleados como personas, y no simplemente como recursos para la obtención de beneficios.

Por otra parte, hay que señalar las contribuciones prácticas de esta investigación que se derivan de los trabajos empíricos realizados en la segunda parte de la Tesis y que tienen que ver con la aplicación de prácticas laborales socialmente responsables y su impacto sobre los empleados. Como característica fundamental del análisis, hay que señalar que la encuesta utilizada proporciona información tal y como la perciben los propios empleados, lo que permite analizar la aplicación de las prácticas laborales desde la perspectiva del trabajador, con lo que se tiene la visión del agente que está directamente afectado por las prácticas, en vez de la visión del agente que las implementa.

Respecto a la aplicación de las prácticas laborales socialmente responsables resulta especialmente relevante la clasificación obtenida de los empleados en tres grupos atendiendo a las prácticas laborales a las cuales están sujetos. Así, el análisis pone de manifiesto que existe un grupo, que supone un poco más de la tercera parte de los empleados totales de la muestra de asalariados en Catalunya, que recibe prácticas laborales poco responsables en todos los ámbitos relacionados con la calidad del empleo. Sin embargo los otros dos grupos, a los cuáles sí se les aplican prácticas socialmente responsables, no se ordenan tanto por nivel o grado de aplicación de la RSE en las prácticas laborales, sino más bien por tipos de prácticas aplicadas. Uno de ellos está más centrado en prácticas socialmente responsables encaminadas a aumentar la implicación de los empleados (un 31,7% de la muestra) y el otro más centrado en aspectos relacionados con la salud y la seguridad laboral (que aglutina un 29,6% de la muestra).

En cuanto a los condicionantes de las empresas para la adopción de prácticas laborales más o menos responsables, el estudio de los determinantes de la aplicación de estas prácticas revela que aquellas prácticas aplicadas al grupo de baja RSE se relacionan con empleados varones, con estudios básicos o sin estudios, de nacionalidad extranjera, que trabajan en empresas de pequeñas dimensiones, que no suelen trabajar en el sector servicios y que suelen tener contratos temporales, sueldos bajos, poca antigüedad y sin cargos directivos. En el caso del grupo con empleados sujetos a prácticas laborales para la implicación, éstas se relacionan con empleados con estudios universitarios, nacidos en España, jóvenes, que trabajan en grandes empresas, ubicados en el sector servicios, con algún cargo directivo, antigüedad superior a cinco años y con sueldos altos. Por último en cuanto a los determinantes de la aplicación de prácticas laborales

centradas en la salud y seguridad, los resultados han mostrado relación con empleados del sexo femenino, con estudios universitarios, nacidos en Catalunya, que trabajan en el sector servicios, con contrato indefinido, con algún cargo directivo, nivel de ingresos alto y un horario de trabajo estándar. Estos resultados pueden constituir una referencia de partida, tanto para las administraciones públicas como para las propias organizaciones, para poder saber qué ámbitos y acciones han de incidir más.

Finalmente, dentro de las contribuciones prácticas de esta Tesis se encuentra el estudio del impacto de la aplicación de prácticas laborales socialmente responsables sobre diferentes comportamientos y actitudes de los empleados. La revisión de la literatura sobre el proceso “Gestión de RRHH-Resultados empresariales” pone de manifiesto que el foco principal de análisis de las investigaciones empíricas realizadas se ha centrado principalmente en cómo orientar la gestión de RRHH para conseguir los mejores resultados operacionales y económico-financieros, prestando menos atención a los resultados intermedios que afectan directamente a los empleados (Peccei, 2004; Boselie, *et al.*, 2005). No obstante en los estudios que analizan estos resultados intermedios se constata el impacto de la gestión de RRHH sobre diferentes actitudes y comportamientos de los empleados, como la satisfacción laboral, el estrés laboral, la intención de dejar el trabajo, etc. (Appelbaum *et al.*, 2000; Edgar y Geare, 2005; Guest *et al.*, 2008; Harley *et al.*, 2007; Kalmi y Kauhanen, 2008; Macky y Boxall 2007, 2008). El análisis de estos resultados intermedios sobre los empleados es especialmente relevante en esta investigación puesto que la aplicación de la RSE a la gestión de RRHH pone especial énfasis en aquellos aspectos que contribuyen al bienestar de los empleados y la calidad del empleo.

Según la revisión de la literatura sobre RSE, cabría esperar que los beneficios sociales para los empleados por la aplicación de una gestión de RRHH socialmente responsable fueran positivos. Los resultados obtenidos parecen apuntar que es así en la mayoría de casos, puesto que en general los trabajadores manifiestan mayor confianza en la dirección, menor estrés laboral e intención de dejar el empleo y mayor satisfacción laboral cuando perciben que las prácticas que se les aplican son socialmente responsables. No obstante no es posible generalizar esta conclusión para todos los ámbitos de actuación de la gestión de RRHH.

En el ámbito de la retribución, la percepción de ayudas sociales que complementen los ingresos salariales sólo tienen incidencia positiva en la satisfacción laboral pero no en el resto de variables analizadas. Por su parte, introducir total o parcialmente una retribución variable en el salario ha registrado efectos negativos sobre la confianza de los empleados en la dirección y sobre alguna faceta de la satisfacción laboral. Asimismo, la participación en beneficios parece afectar positivamente al nivel de estrés, en este caso reduciéndolo, pero negativamente a algunas facetas de la satisfacción laboral.

En cuanto al ámbito de la contratación, el hecho de tener un contrato estable ha registrado efectos claramente positivos sobre la satisfacción laboral y reduce la intención de dejar el empleo pero no se ha encontrado ningún efecto estadísticamente significativo para la confianza en la dirección y el nivel de estrés laboral.

En el ámbito de la formación tampoco se obtienen resultados generalizables respecto a su impacto en los resultados analizados. El hecho de que la

empresa ofrezca formación sólo tiene efecto positivo sobre la satisfacción laboral pero no se obtienen efectos sobre el resto de variables.

Respecto a las prácticas responsables en información y comunicación interna, los resultados muestran efectos positivos sobre la satisfacción laboral y la confianza de los empleados en la dirección. No obstante, se obtiene un efecto negativo respecto del estrés laboral y ningún efecto estadísticamente significativo sobre la intención de dejar el empleo.

Las prácticas responsables en salud y seguridad parecen tener efectos favorables en la mayoría de resultados aumentando la satisfacción laboral y la confianza de los empleados en la dirección y reduciendo el nivel de estrés. No obstante no se han registrado resultados estadísticamente significativos para la intención de dejar el empleo.

Por su parte, cuando los empleados perciben que existe igualdad de oportunidades y no discriminación en la empresa, ello afecta positivamente a la confianza en la dirección, la intención de dejar el empleo y la satisfacción laboral. No parece tener incidencia sobre el nivel de estrés laboral.

Por último, dentro de las prácticas relacionadas con la jornada laboral/conciliación, el hecho de no prolongar la jornada por encima del horario establecido afecta positivamente la confianza en los superiores y alguna faceta de la satisfacción laboral, así como el nivel de estrés laboral. Y a su vez, la facilidad para pedir permisos por motivos familiares/personales tiene impacto positivo sobre la satisfacción laboral, la intención de dejar el empleo y la confianza en los superiores.

Como implicación final de la investigación realizada se puede afirmar que hay cada vez más acuerdo en que la RSE ha de ser considerada como un proceso de gestión empresarial así como un proceso de desarrollo empresarial (Castelló y Lozano, 2009). En este proceso, la gestión socialmente responsable de las personas de la organización se encuentra en el epicentro de este desarrollo, dado que los empleados suponen uno de los principales *stakeholders* de la empresa. Los resultados obtenidos en esta tesis doctoral parecen avalar la necesidad de tener en cuenta este papel central de los empleados, dados los beneficios sociales que parece generar sobre los mismos la responsividad social en la gestión de los RRHH.

LIMITACIONES DE LA INVESTIGACIÓN

Hay que apuntar no obstante que los resultados obtenidos en el estudio empírico deben ser tomados con precaución debido a las limitaciones de los propios estudios. En primer lugar, el hecho de que la información provenga de las apreciaciones de los empleados puede suponer una ventaja para captar mejor el impacto de las prácticas laborales⁸⁹ pero por otra parte puede ser que sea menos fiable que si se hubiera conseguido mediante indicadores más objetivos. No obstante, como señala Guest (1999) el punto de vista de los empleados supone un indicador muy válido de lo que realmente está pasando en los puestos de trabajo.

⁸⁹ Así por ejemplo, el estudio de Edgar y Geare (2005) encuentra que cuando se estudia el impacto de prácticas laborales desde la perspectiva del empleado sobre resultados como satisfacción laboral, nivel de equidad y compromiso organizacional, los resultados son mucho más significativos que cuando se hace desde la perspectiva de la empresa.

Por otra parte, el hecho de que los datos tanto de las variables dependientes como de las variables explicativas se hayan obtenido mediante la misma encuesta podría suponer un problema de “varianza común”⁹⁰, aunque como se pone de relieve en Spector (2006) esto supone un problema menor de lo que se creía. Además, como señalan Harley *et al.* (2007) el hecho de que las variables dependientes y explicativas, respectivamente, estén medidas en diferentes escalas supone un menor riesgo de varianza común.

Al igual que muchos estudios que analizan el impacto de la gestión de RRHH sobre los resultados en los empleados, el hecho de utilizar datos de corte transversal -en este caso referidos únicamente a las percepciones de los asalariados para el año 2007- puede ser una limitación para explicar relaciones de causalidad, puesto que generalmente las medidas adoptadas en un momento del tiempo pueden tener repercusiones en otro momento.

Finalmente, a pesar de la idoneidad y ventajas para esta investigación que se han señalado por el uso de la ECVT, este cuestionario fue elaborado con un propósito distinto para el que aquí ha sido utilizado. Ello puede suponer una limitación en cuanto a la información que se ha podido obtener para poder valorar con mayor precisión la aplicación de criterios socialmente responsables en las prácticas laborales aplicadas en las empresas, así como su incidencia en las actitudes y comportamientos analizados sobre los empleados.

A pesar de las limitaciones apuntadas, se considera que esta investigación contribuye al estado del conocimiento sobre la RSE, y más específicamente sobre la dimensión laboral de la RSE, así como que aporta evidencia

⁹⁰ *Common method variance* en inglés

empírica sobre los beneficios sociales sobre los empleados por la aplicación de una gestión laboral socialmente responsable.

FUTURAS LÍNEAS DE INVESTIGACIÓN

Las conclusiones obtenidas en esta tesis doctoral sobre la aplicación de la RSE a la gestión de RRHH sugiere diferentes líneas de investigación futuras dentro de la dimensión laboral de la RSE :

- La culminación de esta tesis doctoral ha aportado conclusiones en cuanto al impacto de una gestión laboral socialmente responsable vinculada a los aspectos básicos de la calidad de los empleos. No obstante, como se ha puesto de manifiesto la aplicación de la RSE abarca otras áreas de actuación vinculadas a la gestión de las reestructuraciones empresariales, la acción social con los empleados y la promoción de los derechos humanos y sociolaborales básicos. En este sentido, el análisis de la aplicación de una gestión laboral socialmente responsable en estos ámbitos y su impacto sobre los empleados y sobre la empresa podría constituir un complemento respecto a los resultados obtenidos en esta investigación.
- Dado el constante avance en la elaboración de indicadores de RSE, la realización de un análisis similar al realizado con indicadores más específicos de RSE en el ámbito laboral pudiera ser una investigación de futuro para completar los resultados obtenidos con una mayor riqueza de información sobre las prácticas laborales y la forma en que éstas son aplicadas.

- Otro posible estudio es el análisis del papel mediador de las prácticas laborales responsables para incidir positivamente en los resultados económico-financieros de la empresa contribuyendo de esta manera a completar los estudios de impacto de los resultados sociales en los resultados financieros.
- Finalmente podría resultar de especial interés analizar las interacciones entre los diferentes resultados sociales conseguidos como consecuencia del proceso de responsividad en la gestión de RRHH con el fin de poder acotar mejor los resultados del impacto de la gestión laboral socialmente responsable.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- AECA (2003). *Marco conceptual de la responsabilidad social corporativa*. Documento AECA núm. 1 de la Comisión de Responsabilidad Social Corporativa. Diciembre 2003.
- Appelbaum, E. y Batt, R. (1994). *The New American Workplace: Transforming Work Systems in the United States*. Ithaca, New York: Cornell University Press.
- Appelbaum, E., Bailey, T., Berg, P. y Kalleberg, A. (2000). *Manufacturing Advantage: Why High-Performance Work Systems Pay Off*. Ed Ithaca, New York: ILR Press.
- Aragón, J. y Rocha, F. (2004). *La responsabilidad social empresarial en España: una aproximación desde la perspectiva laboral*. Colección Informes y estudios. Serie General, núm. 16. Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales.
- Aragón, J., Rocha, F. y Cruces J. (2005). La dimensión laboral de la RSE en España: un análisis de casos. *Cuadernos de Información Sindical: La dimensión laboral de la Responsabilidad Social de las Empresas*, núm. 63, p. 33-70
- Argandoña, A. (2006). *Eficiencia económica, ética y responsabilidad corporativa*. Conferencia inaugural de la Cátedra “La Caixa” de Responsabilidad Social de la Empresa y Gobierno Corporativo. Marzo de 2006.
- Argandoña, A. y vonWeltzien, H. (2009). Corporate Social Responsibility: one size does not fit all. Collecting Evidence from Europe. *Journal of Business Ethics*, núm 89, p. 221-234.
- Argyris, C. (1964). *Integrating the individual and the organization*. New York: Ed. Wiley.
- Arthur, J.B. (1994). Effects of human resource systems on manufacturing performance and turnover. *Academy of Management Journal*, vol. 37, núm. 3, p. 670-687.
- Arvey, R. D., McCall, B. P., Bouchard, T. J. Jr., Taubman, P., y Cavanaugh, M. A. (1994). Genetic influences on job satisfaction and work values. *Personality and Individual Difference*, vol. 17, p. 21-33.
- Barney, J. (1991). Firm resources and sustainable competitive advantage. *Journal of Management*, vol. 17, p. 99-120.
- Barney, J.(1995). Looking inside for competitive advantage. *Academy of Management Executive*, vol 9, núm. 4, p. 49-61.
- Batt, R. T. y Valcour, M. (2003). Human Resources Practices as Predictors of Work-Family Outcomes and Employee Turnover. *Industrial Relations*, vol. 42, núm. 2, p. 189-220.
- Becker, B.E. y Huselid, M.A. (2010). SHRM and job design: Narrowing the divide. *Journal of Organizational Behaviour*, vol. 31, p. 379-388.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Becker, B.E. y Gerhart, B. (1996). The impact of human resource management on organizational performance: progress and prospects. *Academy of Management Journal*, vol. 39, núm. 4, p. 779-801.
- Becker, B.E., Huselid, M.A., Pickus, P., Spratt, M. (1997). HR as a source of Shareholder Value: Research and Recommendations. *Human Resource Management Journal*, vol. 36, núm. 1, p. 39-47.
- Becker, B.E. y Huselid, M.A. (1998). High performance work systems and firm performance: A synthesis of research and managerial implications. In Ferris GR (Ed.), *Research in personnel and human resources management*, vol. 16, p. 53-101. Stamford, CT: JAI Press.
- Beckmann, M., Binz, A., y Schauenberg, B. (2007). *Fixed-term employment and job satisfaction: Evidence from individual-level data accounting for selectivity bias*. Basel: Center of Business and Economics.
- Bender, K.A. y Sloane, P.J. (1998). Job satisfaction, trade unions and exit-voice revisited. *Industrial and Labour Relations Review*, vol. 51, núm. 2, p. 222-240.
- Benzécri, J.P. (1979). Sur le calcul des taux d'inertie dans l'analyse d'un questionnaire, addendum et erratum à. *Les Cahiers de l'Analyse des Données*, IV, p. 377-378.
- BOLETIN OFICIAL DEL ESTADO (2008). REAL DECRETO 221/2008, de 15 de febrero, por el que se crea y regula el Consejo Estatal de Responsabilidad Social de las Empresas. BOE núm. 52.
- BOLETÍN OFICIAL DE LAS CORTES GENERALES (2006). Informe de la Subcomisión del gobierno español para promover y potenciar la RSE. 4 de agosto de 2006-Serie D, núm. 424.
- Boselie, P., Dietz, G. y Boon, C. (2005). Commonalities and contradictions in HRM and performance research. *Human Resource Management Journal*, vol.15, núm. 3, p. 67-73.
- Boselie, P., Paauwe, J. y Richardson, R. (2003). Human resource management, institutionalization and organizational performance: a comparison of hospitals, hotels and local government. *International Journal of Human Resource Management*, vol. 14, núm. 8, p.1407-1429.
- Bové N., Trobat, M. y Robert, M.C. (2008). *Encuesta de calidad de vida en el trabajo*. Departament de Treball and Institut d'Estadística de Catalunya de la Generalitat de Catalunya.
- Bowen, H. R. (1953). *Social Responsibilities of the businessman*. New York: Ed Century.
- Boxall, P. (2003). HR strategy and competitive advantage in the service sector. *Human Resource Management Journal*, vol. 13, núm. 3, p. 5-20.
- Brammer, S., Millington, A. y Rayton, B. (2007). The contribution of corporate social responsibility to organizational commitment. *International Journal of Human Resource Management*, vol.18, p. 1701-1719.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Burke, R.J. (1988). Sources of managerial and professional stress in large organisations, in Cooper, C.L. y Payne, R. (Eds), *Causes, Coping and Consequences of Stress at Work*, John Wiley & Sons, Chicester, p. 77-112.
- Burns, C.B., Mearns, K. y McGeorge, P. (2006). Explicit and Implicit Trust Within Safety Culture. *Risk Analysis*, vol. 26, núm. 5, p. 1139, 1150.
- CAIXA CATALUNYA (2008). *Informe sobre la coyuntura económica*. Núm 118, Enero 2008.
- CAIXA CATALUNYA (2009). *Informe sobre la coyuntura económica*. Núm 125, Marzo 2009.
- Cameron y Trivedi (2005). *Microeconometrics: methods and applications*. New York: Cambridge University Press.
- Carneiro, M. (2004). *La responsabilidad social corporativa interna: la nueva frontera de los recursos humanos*. Madrid: ESIC.
- Carranza, J.L. La creación de un nuevo paradigma en RRHH. En Jiménez, A, Pimentel, M y Echevarría.M (2002). *España 2010: Mercado laboral. Proyecciones e implicaciones empresariales*. Madrid: Ed Díaz de Santos.
- Carroll, A.B. (1979). A Three Dimensional Conceptual Model of Corporate Performance . *Academy of Management Review*, vol. 4, núm. 4. p. 497-505.
- Carroll A.B. (1991). The Pyramid of Corporate Social Responsibility: Toward the Moral Management of Organizational Stakeholders. *Business Horizons*, núm. 34, p. 39-48.
- Carroll, A.B. (1994). Social Issues in Management Research: Experts' Views, Analysis, and Commentary. *Business & Society*, vol. 33, p. 5-29.
- Carroll, A.B. (1999). Corporate Social Responsibility: Evolution of a definitional construct. *Business & Society*, vol. 38, núm.3, p. 268-295.
- Carroll, A.B. y Shabana, K.M. (2010). The Business Case for Corporate Social Responsibility: A Review of Concepts, Research and Practice. *International Journal of Management Reviews*, vol. 12, núm 1, p. 85-105.
- Castelló, I. y Lozano J.M. (2009). De la gestión del riesgo a la empresa ciudadana: los estadios de evolución de la RSE. *Documentos del Instituto de Innovación Social*. ESADE.
- Castillo, A.M. (1985). *La responsabilidad de la empresa en el contexto social: su articulación, gestión y control*. Tesis doctoral de la Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales de la Universidad de Málaga.
- Castillo, A.M. (2002). El resurgir de la responsabilidad social en la empresa en los umbrales del siglo XXI. Publicado en http://ec.europa.eu/employment_social/social/csr/pdf2/098-ACA_Ana-Maria-Castillo-Clavero_Spain_011227_es.pdf (Accesible en Junio, 2009).

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Celma, D., Martínez-García E. y Raya, J.M. (2009). Bussines Case y Responsabilidad Social Empresarial: un análisis de la satisfacción laboral. Dentro del libro de Ponencias Congreso Nacional de la Asociación Europea de Dirección y Economía de Empresa: *Administrando en entornos inciertos*, p.287.
- Celma, D., Martínez-García E. y Raya, J.M. (2009). Impacto de las prácticas de RSE en el ámbito de los RRHH sobre la satisfacción laboral. Ponencia presentada en las VII Jornadas de Economía Laboral, Zaragoza, julio de 2009.
- Celma, D., Martínez-García E. y Coenders, G. (2011). Firm's responsiveness towards responsible management of human resources. An empiric analysis. Ponencia presentada en el VIII International Workshop on Human Resource Management, Sevilla, mayo de 2011.
- Clark, A. E. (1996). Job satisfaction in Britain. *British Journal of Industrial Relations*, núm. 34, p. 128-217.
- Clark, A.E. (1997). Job satisfaction and gender: why are women so happy at work?. *Labour Economics*, vol 4, núm. 4, p. 341-372.
- Clark, A. E. y Oswald A. J. (1996). Satisfaction and comparison income. *Journal of Public Economics*, núm. 65, p. 359-381.
- Clark, A. E. (1999), Are wages habit-forming? Evidence from micro data. *Journal of Economic Behaviour and Organization*, núm. 39, p.179-200.
- Clark, A.E. (2005). Your money or your life: Changing job quality in OECD countries. *British Journal of Industrial Relations* , vol. 43, núm. 3, p. 377-400.
- Colakoglu, S., Lepak, D.P. y Hong, Y. (2006). Measuring HRM effectiveness: Considering multiple stakeholders in a global context. *Human Resource Management Review*, vol. 16, p. 209-218.
- Combs, J., Hall, A. y Ketchen, D. (2006). How much do high-performance work practices matter? A meta-analysis of their effects on organizational performance. *Personnel Psychology*, vol. 59, p. 501-528.
- COMISIÓN EUROPEA (2001). *Libro Verde de la Comisión Europea: Fomentar un marco europeo para la responsabilidad social de las empresas*. COM (2001) 366 final. Bruselas.
- COMISIÓN EUROPEA (2001). *Políticas sociales y de empleo - Un marco para invertir en la calidad*. COM (2001) 313 final. Bruselas.
- COMISIÓN EUROPEA (2002). *Comunicación de la Comisión relativa a la responsabilidad social de las empresas: una contribución empresarial al desarrollo sostenible*. COM (2002) 347 final. Bruselas.
- COMISIÓN EUROPEA (2003). *Mejora de la calidad del empleo: examen de los progresos recientes*. COM(2003) 728 final. Bruselas.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- COMISIÓN EUROPEA (2004). *European Multistakeholder Forum on CSR. Final Results & Recommendations*. Publicado en http://circa.europa.eu/irc/empl/csr_eu_multi_stakeholder_forum/info/data/en/csr%20forum%20final%20report.pdf. (Accesible en Junio 2010).
- COMISIÓN EUROPEA (2005). *Trabajando juntos por el crecimiento y el empleo. Relanzamiento de la estrategia de Lisboa*. COM(2005) 24 final. Bruselas.
- COMISIÓN EUROPEA (2006). *Comunicación de la Comisión al Parlamento Europeo, al Consejo y al Comité Económico y Social Europeo: Poner en práctica la asociación para el crecimiento y el empleo: hacer de Europa un polo de excelencia de la responsabilidad social de las empresas*. COM (2006) 136 final.
- COMITEE FOR ECONOMIC DEVELOPMENT (1971). *Social Responsibilities of Business Corporations*, ONU, Nueva York
- Cohrs, J. C., Abele, A.E y Dette, D.E. (2006). Intergrating situational and dispositional determinants of job satisfaction: findings from three samples of professionals. *The Journal of Psychology*, vol 14, núm. 4, p. 363-395.
- Cook, J., y Wall, T. (1980). New work attitude measures of trust, organizational commitment and personal need nonfulfillment. *Journal of Occupational Psychology*, vol. 53, p.39-52.
- Córdoba, A. (2006). Lecciones sobre responsabilidad social corporativa. *Harvard Deusto Márketing & Ventas*, núm. 73.
- Cortina, A, Conill, J, Domingo, A, García-Marzá, D. (1994). *Ética de la empresa. Claves para una nueva cultura empresarial*. Madrid: Ed. Trotta.
- Coulon, R.(2006). Responsabilité Sociale de l'Enterprise et pratiques de gestion des Ressources Humaines. Working Paper núm. 10600902 de la Université de Bourgogne-FARGO.
- Coyle-Shapiro, J.A-M., Morrow, P.C. , Richardson, R. y Dunn, S.R. (2002). Using profit sharing to enhance employee attitudes: a longitudinal examination of the effects on trust and commitment. *Human Resource Management*, vol. 41, núm. 4, p. 423-439
- Chinchilla, N., Poelmans, S., León C. (2003). Políticas de conciliación trabajo-familia en 150 empresas españolas. *Documento de investigación del IESE*, núm. 498.
- Davis, K., y Blomstrom, R. L. (1966). *Business and its environment*. New York: McGraw-Hill.
- De Bakker, F.G.A., Groenewegen, P., Den Hond, F. (2005). A bibliometric analysis of 30 years of research and theory on corporate social responsibility and corporate social performance. *Business & Society*, vol. 44, núm. 3, p. 283-317.
- De la Cuesta, M; Valor, C. (2003). Responsabilidad social de la empresa. Concepto, medición y desarrollo en España. *Boletín Económico del ICE*, núm. 2755, p.7-19.
- De la Cuesta, M., Valor, C., Kreisler, I. (2003). Promoción institucional de la responsabilidad social corporativa. *Boletín Económico del ICE*, núm. 2779, p.9-20.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- De la Cuesta, M. (2004). El porqué de la responsabilidad social corporativa. *Boletín económico del ICE*, núm. 2813, p. 45-58.
- Delaney, J.T y Huselid, M.A. (1996). 'The impact of human resource management practices on perceptions of organizational performance. *Academy of Management Journal*, vol. 39, núm. 4, p. 949-969.
- Delery, J.E. y Doty, D.H. (1996). 'Modes of theorizing in strategic human resource management: tests of universalistic, contingency, and configurational performance predictions. *Academy of Management Journal*, núm. 39, vol 4, p. 802-835.
- Delery, J. (1998). Issues of fit in strategic human resource management: implications for research. *Human Resource Management Review*, vol. 8, núm. 3, p. 289-309.
- Delery J.E. y Shaw J.D. (2001). The strategic management of people in work organizations: Review, synthesis, and extension, in Ferris GR (Ed.). *Research in Personnel and Human Resources Management*, vol. 20, p. 165-197. Stamford, CT: JAI Press.
- Déniz-Déniz, M.C. y De Saá-Pérez, P. (2003). A Ressource-based View of Corporate Responsiveness toward Employees. *Organization Studies*, vol. 24, núm.2, p. 299-319.
- Díaz, J. (2006). *Responsabilitat corporativa i sostenibilitat: actors socials, comunicació i governança*. Tesis doctoral de la Facultad de Ciencias Políticas y Sociología de la Universidad Autónoma de Barcelona.
- Dirks, K.T. y Ferrin, D.L. (2002). Trust in Leadership: Meta-Analytic Findings and implications for Research and Practice. *Journal of Applied Psychology*, vol. 87, núm. 4, p. 611,628.
- Dolan S., Schuler, R.S. y Valle, R. (1999). *La gestión de Recursos Humanos*. Madrid: Ed. McGraw-Hill.
- Donaldson, T. y Preston L. (1995). The stakeholder Theory of the Corporation: Concepts, Evidence and Implications. *The Academy of Management Review*, vol. 20, núm. 1, p. 65-91.
- Dormann,C. y Zapf, D. (2001). Job satisfaction: a meta-analysis of stabilities. *Journal of Organizational Behaviour*, núm. 22, p. 483-504.
- Drucker, P. (1984). Converting Social Problems into Business Opportunities: The New Meaning of Corporate Social Responsibility. *California Management Review*, vol. 26, núm. 2, p. 53-63.
- Drucker, P.F. (1999). *Management Challenges for the 21st Century*. New York: Harper Collins.
- Dyer L y Reeves T. (1995). Human resource strategies and firm performance: What do we know and where do we need to go?. *The International Journal of Human Resource Management*, vol. 6, p. 656-670.
- Edgar, F. y Geare, A. (2005). HRM practice and employee attitudes: different measures-different results. *Personnel Review. ProQuest Psychology Journals*, vol. 34, núm. 5, p. 534-622.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Elangovan, A.R. (2001). Causal ordering of stress, satisfaction and commitment, and intention to quit: a structural equations analysis. *Leadership & Organization Development Journal*, vol. 22, núm. 4, p. 159-165.
- EUROPEAN FOUNDATION FOR THE IMPROVEMENT OF LIVING AND WORKING CONDITIONS (2007). *Measuring job satisfaction in surveys. Comparative analytical report*. Publicado en: <http://www.eurofound.europa.eu>. (Accesible en Noviembre, 2009).
- Fassin, Y. (2009). The Stakeholder Model Refined. *Journal of Business Ethics*, vol. 84, p. 113–135.
- Felts, W., Mitchell, T.R., Hekman, D.R., Lee, T.W., Holtom, B.C., Harman, W. S. (2009). Turnover Contagion: How Coworkers' Job Embeddedness and Job Search Behaviors, Influence Quitting. *Academy of Management Journal*, vol. 52, núm. 3, p.545-561.
- Fernández-Ardavín, A. (2003). ¿Es necesaria una regulación de la responsabilidad Social en Europa?. *Boletín económico del ICE* núm. 2775.
- Fernández, R. (2005). *Administración de la Responsabilidad Social Corporativa*. Madrid: Ed. Thompson.
- Ferres, N., Connell, J. y Travaglione, A. (2004). Co-worker trust as a social catalyst for constructive employee attitudes. *Journal of Managerial Psychology*, vol. 19, núm. 6, p. 608-622.
- Ferrer-i-Carbonell, A., Frijters, P. (2004). How important is methodology for the estimates of the determinants of happiness?. *The Economic Journal*, núm. 114, p.641–659.
- Firth, L., Mellor, D. J., Moore, K.A. y Loquet, C. (2004). How can managers reduce employee intention to quit?. *Journal of Management Psychology*, vol. 19, núm. 2, p. 170-187.
- Fox, T., Ward, H. y Howard, B. (2002). Public sector roles in strengthening corporate social responsibility: a baseline study. *The World Bank, International Institute for Economic Development*. Washington.
- Francés Gómez, P. (2004). *I Cuaderno Forética: Fundamentos y enfoque de la gestión responsable*. Madrid: Forética.
- Frederick, W. C., Davis, K., y Post, J.E. (1988). *Business and Society. Corporate Strategy, Public Policy, Ethics*. New York: Ed. Mc Graw-Hill.
- Freeman, R.E. (1984). *Strategic Management: A Stakeholder Approach*. Boston: Ed. Pitman.
- Friedman, M. (1970). The Social Responsibility of Business is to increase its profit. *New York Times Magazine*, 13 de septiembre.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Fuentes-García, F.J., Núñez-Tabales, J.M. y Veroz-Herradón, R. (2008). Applicability of Corporate Social Responsibility to Human Resources Management: Perspective from Spain. *Journal of Business Ethics*, núm. 82, p. 27-44.
- FUNDACIÓN ALTERNATIVAS (2007). *Los nuevos desafíos de la RSC*. Informe 2007.
- FUNDACIÓN EMPRESA Y SOCIEDAD (1997). *La estrategia social de la empresa. Un enfoque de valor*. Madrid: Fundación Empresa y Sociedad,
- FUNDACIÓN EMPRESA Y SOCIEDAD (2004). *Observatorio de la acción social de la empresa en España*. Madrid.
- Gamero, C. (2003). *Análisis económico de la satisfacción laboral*. Tesis doctoral presentada en el departamento de Economía Aplicada de la Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales de la Universidad de Málaga.
- Gamero, C. (2009). Valoración de las características de los empleos por nativos e inmigrantes: el enfoque de la satisfacción con la vida. *Principios: estudios de economía política*, ISSN 1698-7616, nº 14, p. 93-111.
- García-Serrano, C. (2008). Does size matter? The influence of firm size on working conditions and job satisfaction. *Working paper of the Institute for social & Economic Research*, núm. 2008-30.
- García E. y García, J.R. (2006). Determinants socioeconòmics de la satisfacció laboral a Catalunya. Monogràfic de la Fundació de estudis de Economia Aplicada. Nota d'economia 86. 3r quadrimestre, p. 99-119.
- García, P., De la Torre, C. y Fuertes, A. (2007). El desafío empresarial de la gestión de la Responsabilidad Social Corporativa: un enfoque sectorial. Avanzando hacia una empresa socialmente responsable. Vol 1. IESE, Business School.
- Gelade, G.A. y Ivery, M. (2003). The impact of Human Resource Management and Work Climate on Organizational Performance. *Personnel Psychology*, vol. 56, núm. 2, p. 383-404.
- GENERALITAT DE CATALUNYA (2009). Pla RSGencat: Pla de Mesures de Responsabilitat Social de la Generalitat de Catalunya, 2009-2012. 6 de octubre de 2009.
- Gerhart, B. (2005). The (affective) dispositional approach to job satisfaction: Sorting out the policy implications. *Journal of Organizational Behavior*, vol. 26, p. 79-97.
- Godard, J. (2001). High Performance and the Transformation of Work? The Implications of Alternative Work Practices for the Experience and Outcome of Work. *Industrial and Labor Relations Review*, vol 54, núm.4, p. 776-805.
- Godard, J. (2004). A Critical Assessment of the High-Performance Paradigm. *British Journal of Industrial Relations*, vol 42, núm 2, p. 349-378.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Godard, J. (2010). What Is Best for Workers? The Implications of Workplace and Human Resource Management Practices Revisited. *Industrial Relations*, vol 49, núm 3, p. 466-488.
- Goldman, B.M., Gutek, B.A. y Stein, J.H. (2006). Employment Discrimination in Organizations: Antecedents and Consequences. *Journal of Management*, vol. 32, núm 6, p. 786-830.
- González, M. (2005). ¿Pueden ser las empresas laboralmente responsables en el contexto actual? El papel clave de recursos humanos para fomentar la RSE dentro de sus organizaciones. *Revista Trabajo y Seguridad Social*, núm. 271, p. 195-256.
- Greene, W. H. (2008). *Econometric Analysis*. 6ª edición. New Jersey: Ed. Prentice Hall.
- GRI (2006). *Guía para la elaboración de memorias de sostenibilidad*. Global Reporting Initiative. Publicado en http://www.globalreporting.org/NR/rdonlyres/415F297B-5289-4160-8B6C-7CC034D5BE52/0/G3_GuidelinesESP.pdf. (Accesible en Diciembre 2009).
- Griffeth, R. W., Hom, P. W. and Gaertner, S. (2000). A meta-analysis of antecedents and correlates of employee turnover: update, moderator test, and research implications for the next millennium. *Journal of Management*, vol. 26, núm. 3, p. 463-488.
- Griffin, J.J. y Mahon, J. (1997). The corporate social performance and corporate financial performance debate. *Business & Society*, vol. 36, núm. 1, p. 5-27.
- Griffin, J.J. (2000). Corporate Social Performance: Research Directions for the 21st Century. *Business & Society*, vol. 39 núm. 4, p. 479-491.
- Guest, D.E. (1994). Organizational Psychology and Human Resource Management: Towards a European Approach. *European Work and Organizational Psychologist*, vol. 4, núm 3, p. 251-270
- Guest, D.E. (1997). Human resource management and performance: a review and research agenda. *The International Journal of Human Resource Management*, vol. 8, núm. 3, p. 263-276.
- Guest, D. E. (1998). Is the psychological contract worth taking seriously? *Journal of Organizational Behavior*, vol. 19, p. 649-664.
- Guest, D.E. (1999). HRM: the workers' verdict. *Human Resource Management Journal*, vol. 9, núm. 3, p. 5-25.
- Guest, D.E. (2001). Human resource management: when research confronts theory'. *International Journal of Human Resource Management*, vol. 12, núm. 7, p. 1092-1106.
- Guest, D.E. (2002). Human resource management, corporate performance and employee wellbeing: building the worker into HRM. *Journal of Industrial Relations*, vol. 44, núm. 3, p. 335-358.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Guest, D.E, Brown, W., Peccei, R. y Huxley, K. (2008). Does partnership at work increase trust? An analysis based on the 2004 Workplace Employment Relations Survey. *Industrial Relations Journal*, vol. 39, núm.2, p.124–152.
- Guest, D.E., Conway, N. y Dewe, P. (2004). Using sequential tree analysis to search for bundles of HR practices. *Human Resource Management Journal*, vol. 14, núm.1, p. 79-96
- Guest, D.E. y Peccei, R. (2001). Partnership at work: mutuality and the balance of Advantage. *British journal of Industrial Relations*, vol. 39, núm. 2, p. 207-236.
- Hackman, J.R. y Lawer, E.E.(1971). Employee reactions to job characteristics. *Journal of Applied Psychology*, núm. 55, p. 259-286.
- Hackman, J.R. y Oldman, G. R. (1976). Motivation through the design of work: Test of a theory. *Organizational Behaviour and Human Performance*, núm. 16, p. 250-279.
- Hamermesh, D. S. (2001). The changing distribution of job satisfaction. *Journal of Human Resources*, núm. 36, p.1-30.
- Harley, B. (2002). Employee responses to high performance work systems practices: analysis of the AWIRS95 data. *The Journal of Industrial Relations*, vol. 44, núm. 3, p. 418-434.
- Harley, B., Allen, B.C. y Sargent, L.D. (2007). High performance work systems and employee experience of work in the service sector: the case of aged care. *British Journal of Industrial Relations*, vol. 45, núm. 3, p. 607-633
- Harter, J.K., Schmidt, F.L. y Hayes, T.L. (2002). Business-Unit-Level Relationship between Employee Satisfaction, Employee Engagement, and Business Outcomes: A Meta-Analysis'. *Journal of Applied Psychology*, vol. 87, núm 2, p. 268–279.
- Hayek, F.A. (1976). *The mirage of social justice*. University of Chicago Press, Chicago
- Herzberg, F., Mausner, B. y Snyderman, B. (1959). *The motivation to Work*. New York: Ed Wiley.
- Herzberg, F. (1968). One more time: how do you motivate employees?. *Harvard Business Review*, vol. 46, núm. 1, p. 53-62.
- Hofstede, G. (1991). *Culture and organizations*. Sage, Beverly Hills, CA.
- Hong, W.C., Wei, S.Y. y Chen, Y.F. (2007). A Comparative Test of Two Employee Turnover Prediction Models. *International Journal of Management*, vol. 24, núm. 4, p. 808-821.
- Hoppock, R. (1935). *Job Satisfaction*. New York: Ed.Harper.
- Hosmer, D. W., y S. Lemeshow (2000). *Applied Logistic Regresión*. 2ª ed. Nueva York: Ed. John Wiley and Sons.
- Huselid, M.A. (1995). The impact of human resource management practices on turnover, productivity, and corporate financial performance. *Academy of Management Journal*, vol. 38, núm. 3, p. 635-672.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- IADB Inter-American Development Bank (2001). MIF cluster action plan promoting competitiveness through corporate social responsibility (CSR). Publicado en <http://idbdocs.iadb.org/wsdocs/getDocument.aspx?DOCNUM=843739>. (Accesible en Marzo, 2010).
- Ichniowski, C, Shaw, K. y Prennushi, G. (1997). The effects of human resource management practices on productivity: a study of steel finishing lines. *American Economic Review*, vol 87, núm. 3, p. 291-313.
- Idson, T. y Oi, W. (1999). Workers are more productive in large firms. *American Economic Review, Papers and Proceedings*, n° 89, p. 104-108.
- INSTITUTO DE ESTUDIOS LABORALES (2006). *Informe Cranfield ESADE (06). Gestión Estratégica de Recursos Humanos. 2004-2005*.
- ISO (2009). Guidance on social responsibility draft international standard ISO/DIS 26000. Geneva.
- Johnson, H. L. (1971). *Business in contemporary society: Framework and issues*. Belmont, CA: Wadsworth.
- Judge, T.A., Bono, J.E. y Locke, E.A. (2000). Personality and job satisfaction: The mediating role of job characteristics. *Journal of Applied Psychology*, núm. 85, p. 237-249.
- Judge, T.A. y Church, A.H. (2000). Job satisfaction: Research and practice, en C.L. Cooper & E.A. Locke eds., *Industrial and organizational psychology: Linking theory with practice*. Ed Blackwell, Oxford, U.K. p. 166-169.
- Judge, T. A., Heller, D., y Mount, M. K. (2002). Five-factor model of personality and job satisfaction: A meta- analysis. *Journal of Applied Psychology*, vol. 87, p. 530-541.
- Judge, T.A. y Hulin, C.L. (1993). Job satisfaction as a reflexion of disposition: a multiple-source causal analysis. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, núm. 56, p. 388-421.
- Judge, T. A., y Larsen, R. J. (2001). Dispositional affect and job satisfaction: A review and theoretical extension. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, núm. 86, p. 67-98.
- Kahneman, D., Wakker, P.P. y Sarin, R. (1997). Back to Bentham? Explorations of experienced utility. *Quarterly Journal of Economics*, núm. 112, p. 375-405.
- Kalmi, P. y Kauhanen A. (2008). Workplace innovations and employee outcomes: evidence from Filand. *Industrial Relations*, vol. 47, núm. 3, p.430-459.
- Karasek, R.A. y Theorell, T. (1990). *Healthy work: Stress, productivity and the reconstruction of working life*. New York: Basic Books.
- Kee, H. W. y Knox. R. E. (1970). Conceptual and methodological considerations in the study of trust. *Journal of Conflict Resolution*, vol. 14, p. 357-366.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Keenoy, T. (1990). HRM: a case of the wolf in sheep's clothing?. *Personnel Review*, vol. 19, núm. 2, p. 3-9.
- Keenoy, T. (1997). HRM and the languages of re-presentation. *Journal of Management Studies*, vol. 34, núm. 5, p. 825-841.
- Kinnie, N., Hutchinson, S., Purcell, J., Rayton, B y Swart, J. (2005). Satisfaction with HR practices and commitment to the organisation: why one size does not fit all. *Human Resource Management Journal*, vol 15, núm. 4, p. 9-29.
- Kochan, T. y Osterman, P. (1994). *The Mutual Gains Enterprise*. Cambridge, Massachusetts: Harvard University Press.
- Kotler, P y Roberto, E. (1992). *Mercadotecnia social*. México: Ed. Diana.
- Lavado, J.A. (2008). Cómo gestionar el cambio hacia una cultura más sostenible y responsable, dentro de *La aplicación de la responsabilidad social a la gestión de personas*. AEDIPE, Barcelona, p.23-26.
- Lawler, E. E. (1986). *High involvement management*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Lawler, E. E., Mohrman, S. A., y Ledford, G. E. (1995). *Creating high performance organizations*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Lee, M.D. (2008). A review of the theories of corporate social responsibility: its evolutionary path and the road ahead. *International Journal of Management Reviews*, vol. 10, p. 53-73.
- Legge, K. (1995). *Human Resource Management: Rhetorics and Realities*. Basingstoke: Macmillan.
- Levitt, T. (1970). The dangers of social responsibility. In *Managerial marketing policies and decisions*, p. 461-475. Boston: Ed. T. Meloan, S. Smith, & J. Wheaty.
- Lewis, J., y Weigert, A. (1985). Trust as a social reality. *Social Forces*, núm.63, p. 967-985.
- Lindgreen A. y Swaen, V. (2010). Corporate Social Responsibility. *International Journal of Management Reviews*, vol. 12, núm 1, p. 1-7.
- Lizcano, J.L. (2003). Responsabilidad social corporativa y confianza en las organizaciones. Una aproximación al cuadro de mando para la responsabilidad social. *Papeles de Ética, Economía y Dirección*, núm. 8.
- Locke, E.A. (1976). The nature and causes of job satisfaction, en M.Dunnette (eds.), *Hybook of industrial and organizational psychology*. Chicago: Ed. Ry-McNally, p. 1297-1349.
- Lockett, A, Moon, J y Visser, W. (2006). Corporate Social Responsibility in Management Research: Focus, Nature, Salience and Sources of Influence. *The Journal of Management Studies*, vol. 43, núm. 1, p. 115-136.
- Lozano, J.M. (1999). *Ética y empresa*. Madrid: Trotta.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Lozano, J.M. (2002). La empresa ciudadana: un reto de innovación. Documento de presentación de ESADE en Madrid.
- Lozano, J.M. (2006). De la responsabilidad social de la empresa (RSE) a la empresa responsable y sostenible (ERS). *Papeles de economía española*, núm.108, p. 40-62.
- Lozano, J.M., Albareda, L. y Ysa T. (2005). Políticas públicas para impulsar la responsabilidad social de la empresa. *Manual de la empresa responsable*. Biblioteca Empresarial Cinco Días, vol. 6.
- Lozano, J. M., Murillo, D. y Klusyk, S. (2006). *El papel de la administración en la promoción de la RSE en las Pymes*. Informe para el Ministerio de Industria, Turismo y Comercio. IPES. ESADE.
- Lozano, J. M. y Camps, J. (2008). Cuando Harry encontró a Sally dentro de *La aplicación de la responsabilidad social en la gestión de personas*. Barcelona: AEDIPE, p.15-22.
- Llobet, M. (2008). *Indicadors de responsabilitat social de les organitzacions*. Trabajo de Investigación del Departamento de Sociología de la Universidad Autónoma de Barcelona.
- MacDuffie, J.P. (1995). Human resource bundles and manufacturing performance: organisational logic and flexible production systems in the world auto industry. *Industrial and Labor Relations Review*, vol. 48, núm. 2, p. 197-221.
- Macky, K. y Boxall, P. (2007). The relationship between high-performance work practices and employee attitudes: an investigation of additive and interaction effects. *International Journal of Human Resource Management*, vol. 18, núm. 4, p. 537-567.
- Macky, K. y Boxall, P. (2008). High-involvement work processes, work intensification and employee well-being: A study of New Zealand worker experiences. *Asia Pacific of Journal Human Resources*, vol. 46, núm. 1, p. 38-55.
- Mankelov, G. (2008). Social responsibility paradox of small business human resource management practices. *The International Journal of Human Resource Management*, vol. 19, núm. 12, p. 2171-2181.
- Matten, D. y Crane, A. (2005). Corporate citizenship: Toward an extended theoretical conceptualization. *Academy of Management Review*, vol. 30, núm. 1, p. 166-179.
- Mayer, R. C., Davis, J. H., y Schoorman, F. D. (1995). An integrative model of organizational trust. *Academy of Management Review*, vol. 20, p.709-734.
- Mayer, R. C., y Davis, J. H. (1999). The effect of the performance appraisal system on trust for management: A field quasi-experiment. *Journal of Applied Psychology*, vol. 84, p.123-136.
- Mayer, R.C. y Gavin, M.B. (2005). Trust in management and performance: who minds the shop while the employees watch the boss?. *Academy of Management Journal*, vol. 48, núm.5, p. 874-888.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Mayo, E. (1933). *The Human Problems of an Industrial Civilization*. New York: Ed. Macmillan.
- McAllister, D. J. (1995). Affect and cognition based trust as foundations for interpersonal cooperation in organizations. *Academy of Management Journal*, vol. 38, p. 24–59.
- McFadden, D. (1973). Conditional logit analysis of qualitative choice behavior. En P. Zorembka (Eds.), *Frontiers in econometrics*. New York: Academic Press.
- McGregor, D. (1960). *The human side of enterprise*. New York: Ed. McGrawHill.
- McGuire, J. W. (1963). *Business and society*. New York: McGraw-Hill.
- MEDIA RESPONSABLE (2007). *RRHH y RSE*. Junio, dossier núm. 6.
- Melian-Gonzalez, S. y Verano-Tacorante, D. (2004). A new approach to the best practices debate: are best practices applied to all employees in the same way?. *International Journal of Human Resource Management*, vol. 15, núm.1, p. 56-75.
- Miles, R.E. y Snow, C.C. (1984). Designing strategic human resources systems. *Organisational Dynamics*. Summer, p. 36-52
- MINISTERIO DE ECONOMÍA Y HACIENDA (2010). Proyecto de Ley de Economía Sostenible, MEH, Madrid.
- MINISTERIO DE TRABAJO Y ASUNTOS SOCIALES (2007). *Informe-conclusiones del Foro de Expertos en RSE*. Secretaría General de la Dirección General de Economía Social, MTAS, Madrid.
- Mishra, A.K. (1996). Organizational responses to crisis: The centrality of trust. In R.M. Kramer y R. Tyler, (Eds.). *Trust in organizations: Frontiers of theory and research*, p. 261–287. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Mitchell, R.K., Agle, B. R. y Wood, D.J. (1997). Towards a theory of stakeholder identification and salience: Defining the principle of who and what really counts. *Academy of Management Review*, vol. 22, núm. 4, p. 853-886.
- Mobley, W.H. (1977). Intermediate linkages in the relationship between job satisfaction and employee turnover. *Journal of Applied Psychology*, núm. 63, p. 237-240.
- Mora, T. y Ferrer-i-Carbonell A. (2009). The job satisfaction gender gap among young recent university graduates: Evidence from Catalonia. *The Journal of Socio-Economics*, nº 38, p. 581-589.
- Muller, A. y Kolk, A. (2010). Extrinsic and intrinsic drivers of corporate social performance: evidence from foreign and domestic firms in Mexico. *Journal of Management Studies*, núm. 47, p. 1-26.
- Murillo, D. (2008a). L'eclosió de la responsabilitat social de l'empresa. Una visió des de Catalunya. *Revista del Centre d'estudis Jordi Pujol*, vol. 10, p. 38-46.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Murillo, D. (2008b). *La responsabilitat social de l'empresa a les PIMES de Catalunya. Anàlisi del discurs empresarial*. Tesis doctoral de la Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales de la Universidad de Barcelona.
- Murillo, D., Espanyó, J., Lozano, J.M. (2006). *La responsabilitat social de l'empresa vista des de les Pimes*. Institut d'Innovació Social, ESADE, Publicado en http://usip.esade.edu/docs/D00029/ca/index_01.htm. (Accesible en Junio 2010).
- Navarro F. (2008). *Responsabilidad social corporativa: Teoría y práctica*. Madrid: Ed. ESIC.
- Nelson, D.L. y Burke, R.J. (2000). Women executives: health, stress, and success. *Academy of Management Executive*, vol. 14, núm. 2, p. 107-21.
- Nieto, M. (2005). Difusión de la responsabilidad social corporativa en la empresa española. *Economistas*, vol. 23, núm. 106, p. 32-44.
- Noland, J. y Phillips, R. (2010). Stakeholder Engagement, Discourse Ethics and Strategic Management. *International Journal of Management Reviews*, vol. 12, núm 1, p. 39-49.
- OBSERVATORIO DE LA RESPONSABILIDAD SOCIAL (2009). *Iniciativas de RSE en el ámbito de las Pymes*. UGT. Informe 2009.
- OCDE (2000). *Líneas directrices de la OCDE para empresas multinacionales*. Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico, París. Publicado en <http://www.oecd.org/dataoecd/21/20/16975360.pdf>. (Accesible, Febrero, 2010).
- OIT (2000). *Declaración tripartita de principios sobre las empresas multinacionales y la política social*, Consejo de administración de la Oficina Internacional del Trabajo, BO. Vol. LXXXIII, 2000, serie A, Núm. 3, Ginebra.
- Ordiz, M. (2002). Prácticas de alto rendimiento en recursos humanos: concepto y factores que motivan su adopción. *Cuadernos d Economía y Direcció de la empresa*, nº 12, p. 247-266.
- Ouchi, W. (1981). *Theory Z*. Reading M.A.: Addison-Wesley
- Paauwe, J. y Boselie, P (2005). HRM and performance: what next?. *Human Resource Management Journal*, vol. 15, núm. 4, p. 68-84.
- Paauwe, J. y Richardson, R. (1997). Introduction special issue on HRM and Performance. *International Journal of Human Resource Management*, vol. 8, núm. 3, p. 257-262.
- Paul, A.K. and Anantharaman, R.N. (2003). Impact of people management practices on organizational performance: analysis of a causal model. *International Journal of Human Resource Management*, vol. 14, núm. 7, p. 1246-1266.
- Peccei, R. (2004). Human Resource Management and the search for happy workplace. Inaugural Address of Erasmus Research Institute of Management. Erasmus University Rotterdam.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Perdiguero, T. G. (2003). *La responsabilidad social de las empresas en un mundo global*. Barcelona: Ed. Anagrama.
- Pfeffer, J. (1995). Producing Sustainable Competitive Advantage through Effective Management of People. *Academy of Management Executive*, vol. 9, núm. 1, p. 55-69.
- Pfeffer, J. (1998). Seven practices of successful organizations. *California Management Review*, vol. 40, p. 96-124.
- Porter, M. y Kramer, M. (2006). Strategy and Society: The link between competitive advantage and Corporate Social Responsibility. *Harvard Business Review*, vol 84, núm 12, p. 42-56.
- PROJECTE RESSORT (2007). La qualitat de les condicions laborals. Dentro de la *Guia Pràctica de Responsabilitat Social per a la PIME*. Diputació de Barcelona.
- Ramsay, H., Scholarios, D. y Harley, B. (2000). Employees and high-performance work systems: testing inside the black box. *British Journal of Industrial Relations*, vol. 38, núm. 4, p. 501-531.
- Reyes, L.E. (2008). La investigación en Responsabilidad Social en los diez últimos años: un análisis de las publicaciones en Business and Management. Dentro del libro de Ponencias del Congreso Nacional de la Asociación Europea de Dirección y Economía de Empresa: *Estableciendo puentes en una economía global*, vol 1, p. 96.
- Riordan, C.M., Vyerberg, R.J. y Richardson, H.A. (2005). Employee involvement climate and organizacional effectiveness. *Human Resource Management*, vol. 44, núm. 4, p. 471-488.
- Robbins, S. P. (1994). *Comportamiento organizacional*. México: Ed. Prentice Hall.
- Rose, M. (2003). Good deal, bad deal? Job satisfaction in occupations. *Work Employment and Society*, vol. 17, núm. 3, p. 503-530.
- Roser, I (2005). Guía de la Responsabilidad Social Corporativa para las Pimes. *Observatorio de la Responsabilidad Social Corporativa*.
- Rotter, J. B. (1967). A new scale for the measurement of interpersonal trust. *Journal of Personality*, vol. 35, p.651-665.
- Rousseau, D. M. (1995). *Psychological Contracts in Organizations*. London: Ed Sage.
- Rousseau, D. M., y Greller, M. M. (1994). Human resource practices: Administrative contract makers. *Human Resource Management*, vol. 33, p. 385-401.
- Rousseau, D. M., Sitkin, S. B., Burt, R. S., y Camerer, C. (1998). Not so different after all: A cross-cultural discipline view of trust. *Academy of Management Review*, vol. 23, núm.3, p. 393-404.
- Rupp, D.E., Ganapathi, J., Aguilera, R.V. y Williams, C.A. (2006). Employee reactions to corporate social responsibility: an organizational justice framework. *Journal of Organizational Behavior*, vol. 27, p. 537-543.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Saari, L. M. y Judge, T. A. (2004). Employee attitudes and job satisfaction. *Human Resource Management*, vol. 43, p. 395-407.
- Savery, L.K., Luks, J.A. (2001). The relationship between empowerment, job satisfaction and reported stress: some Australian evidence. *Leadership & Organization Development Journal*, vol. 22, núm. 3, p. 97-104.
- Schuler, R.S. y McMillan, I. (1984). Gaining competitive advantage through human resource practices. *Human Resource Management*, vol. 23, p. 241-256
- Schuler, R.S. y Jackson, S.E. (1987). Linking competitive strategies with human resource management practices. *Academy of Management Executive*, vol. 1, núm. 3, p. 207-219.
- SERVEI D'OCUPACIÓ DE CATALUNYA (2007). *Programa operative FSE de Catalunya 2007-2013*. Noviembre de 2007. Publicado en http://www.mtin.es/uafse_2000-2006/es/2007-2013/prog-operativos/Catalunya.pdf. (Accesible en Junio, 2010).
- Sethi, S. P. (1975). Dimensions of corporate social performance: An analytic framework. *California Management Review*, núm. 17 (spring), p. 58-64.
- Sheppeck, M.A. y Militello, J. (2000). Strategic HR configurations and organizational performance. *Human Resource Management*, vol. 39, núm 1, p. 5-16.
- Simpson, W.G. y Kohers, T. (2002). The link between corporate social and financial performance: evidence from the banking industry. *Journal of Business Ethics*, vol. 25, núm. 2, p. 97-109.
- Smith, A. y Hayton, G. (1999). What drives enterprise training? Evidence from Australia. *The International Journal of Human Resource Management*, vol. 10, núm 2, p. 251-272.
- Sousa-Poza, A. y Sousa-Poza, A.A. (2000). Well-being at work: a cross-national analysis of the levels and determinants of job satisfaction. *Journal of Socio-Economics*, vol. 29, p. 517-538.
- Sparks, K. y Cooper, C.L. (1999). Occupational differences in the work-strain relationship: towards the use of situation specific models, *Journal of Occupational and Organisational Psychology*, vol. 72, p. 219-229.
- Spector, P.E. (1997). *Job satisfaction: Application, assessment, causes, and consequences*. London: Ed. Sage.
- Spector, P.E. (2006). Method variance in organizational research: truth or urban legend. *Organizational Research Methods*, vol. 9, núm 2. p. 221-232.
- Tan, H.H. y Lim, A.K.H. (2009). Trust in Coworkers and Trust in Organizations. *The Journal of Psychology*, vol. 143, núm. 1, p. 45-66
- Tascon, R. (2008). *Aspectos jurídico-laborales de la Responsabilidad Social Corporativa*. Madrid: Centro de Estudios Financieros.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Taylor, F.W. (1911). *Principles of Scientific Management*. New York: Ed. Harper & Row.
- Terpstra, D. y Rozell, E. (1993). The relationship of staffing practices to organizational level measures of performance. *Personnel Psychology*, vol. 46, p. 27-48.
- Thoresen, C. J., Kaplan, S. A., Barsky, A. P., Warren, C. R., y de Chermont, K. (2003). The affective underpinnings of job perceptions and attitudes: A meta-analytic review and integration. *Psychological Bulletin*, vol. 129, p. 914-945.
- Tortosa, E. (2006). Responsabilidad social de la empresa: un nuevo modelo de empresa. *Papeles de economía española*, núm. 108, p. 106-116.
- Trigo, J. (2005). *Ensayos sobre la economía española en el siglo XXI*. Barcelona: Gestión 2000.
- Turker, D. (2009). How Corporate Social Responsibility Influences Organizational Commitment. *Journal of Business Ethics*, vol. 89, p.. 189-204.
- Ulrich, D. (1991). Using human resources for competitive advantage. En Ed. R. Kilmann, I. y Associates. *Making organizations competitive*. San Francisco, p. 129-155
- Ulrich, D. (1998). Intellectual capital = competence × commitment. *Sloan Management Review*. N° 39, p.15-26.
- Valentine, S. y Fleischman, G. (2008). Ethics programs, perceived corporate social responsibility and job satisfaction. *Journal of Business Ethics*, vol. 77, p. 159-172.
- Van Oosterhout, J. y Heugens, Pursey (2006). Much a do about nothing. A conceptual critique of CSR. *ERIM Report Series Research in Managment*. Julio.
- Van Ophem, H. (1991). Wages, nonwage job characteristics and the search behaviour of employees. *Review of Economics and Statistics*, núm. 73, p. 145-151.
- Van Veldhoven, M., De Jonge, J., Broersen, S., Kompier, M. and Meijman, T.F. (2002). Specific relationships between psychosocial job conditions and job-related stress: a three-level analytic test. *Work & Stress*, vol. 16, p. 207-228.
- Vandenberg, R.J. y Nelson, J.B. (1999). Disaggregating the motives underlying turnover intentions: when do intentions predict turnover behavior?. *Human Relations*, vol. 52, núm.10, p.1113-1336.
- Vilanova, M., Lozano, J.M. y Dinares, M. (2006). *Accountability. Comunicación y reporting en el ámbito de la RSE*. Madrid: Cuadernos Forética.
- Vogel, D. J. (2005). Is There a Market for Virtue: The Business Case for Corporate Social Responsibility. *California Management Review*, vol. 47, núm. 4, p. 19-45.
- Vuontisjärvi, T. (2006). Corporate social reporting in the european context and human resosource disclosures: an analysis of finish companies. *Journal of Business Ethics*, núm. 69, p. 331-354.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Waddock, S.A, y Graves,S.B. (1997). The corporate social performance-financial performance link. *Strategic Management Journal*, vol. 18, núm. 4, p. 303-319.
- Warr, P. (1999). Well-being and the workplace en D. Kahneman, E. Diener y N. Schwarz (eds), *Well-being: The foundations of hedonic psychology*. New York: Ed. Russell Sage Foundation, p.392-412.
- Wartick, S. L., y Cochran, P. L. (1985). The evolution of the corporate social performance model. *Academy of Management Review*, núm.10, p. 758-769.
- WBCSD (2000). *Corporate social responsibility: Making good business sense*, World Business Council on Sustainable Development, Ginebra. Publicado en <http://www.wbcsd.org/DocRoot/IunSPdIKvmYH5HjbN4XC/csr2000.pdf>. (Accesible en Diciembre, 2009).
- Weber, M. (2008). The business case for corporate social responsibility: A company-level measurement approach for CSR. *European Management Journal*, núm. 26, p. 247-261.
- Wheeler, D. y Sillanpää, M. (1997). *The Stakeholder Corporation*. London: Ed. Pitman.
- Whitener, E.M., Brodt, S.E., Korsgaard, M.A., y Werner, J.M. (1998). Managers as initiators of trust: An exchange relationship framework for understanding managerial trustworthy behavior. *Academy of Management Review*, vol. 23, p. 513–530.
- Windsor D. (2001). The future of corporate social responsibility. *The International Journal of Organization Analysis*, vol. 9, núm. 3, p. 225-256.
- Wood, D.J. (1991). Corporate social performance revisited. *Academy of Management Review*, vol. 16, núm. 4, p. 691-718.
- Wood, D.J. (1994). *Business and Society*. New York: Ed.Harper Collins.
- Wood, S. (1999). Human resource management and performance. *International Journal of Management Review*, vol. 1, núm. 4, p. 367-413.
- Wooldridge, J.M. (2008). *Introductory econometrics: a modern approach*. 2ª edición. Ed. Thomson South-Western.
- Wright, P.M. y Boswel, W.R. (2002). Desegregating HRM: a review and synthesis of micro and macro human resource management research. *Journal of Management*, vol. 28, núm. 3, p. 247-276.
- Wright, P.M. y Gardner, T.M. (2003). The human resource-firm performance relationship: methodological and theoretical challenges. In D. Holman, T.D. Wall, CW. Clegg, P. Sparrow y A. Howard (eds). *The New Workplace: a Guide to the Human Impact of Modern Working Practices*, London: John Wiley & Sons.
- Wright, P.M. y McMahan, G.C (1992). Theoretical perspectives for strategic human resource management. *Journal of Management*, vol. 18, núm. 2, p. 295-320.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Wright, P.M. y Nishii, L. (2004). Strategic HRM and organizational behaviour: integrating multiple level analysis. Paper presentado en la conferencia What Next For HRM?. Rotterdam, Junio.
- Wright, P.M. y Kehoe R. (2008). Human resource practices and organizational commitment: A deeper examination. *Asia Pacific Journal of Human Resources*, vol. 46, núm. 1, p. 6-20.
- Wrightsman, L.S. (1966). Personality and attitudinal correlates of trusting and trustworthy behaviors in a two-person game. *Journal of Personality and Social Psychology*, vol. 4, p. 328-332.
- Youndt, M., Snell, S.A., Dean, J.W. and Lepak, D.P. (1996). Human resource management, manufacturing strategy, and firm performance. *Academy of Management Journal*, vol 39, núm. 4, p. 836-866.
- Zavoina, W. y McElvey, R.D. (1975). A Statistical model for the analysis of ordinal level dependent variables. *Journal of Mathematical Sociology*, Summer 1975, p. 103-120.
- Zimmerman, R.D. (2008). Understying the impact of personality traits on individual's turnover decisions: a meta-analytic model. *Personnel Psychology*, núm. 61, p. 309-348.

