



# Trabajo Fin de Grado

Reputación en Internet: Análisis de las opiniones de empleados sobre las empresas donde trabajan.

Autora

Rosmery González Valdés

Director

Pedro José Ramos- Villagrasa

Facultad de Ciencias Sociales y del Trabajo  
2016

## Índice

INTRODUCCIÓN .....	2
1. MARCO TEÓRICO .....	4
1.1. VALORACIÓN CORPORATIVA: IMAGEN Y REPUTACIÓN EN INTERNET ...	5
1.1.1 Evolución de Internet.....	5
1.1.2 Reputación online: organización. ....	9
1.1.3 Consecuencias.....	10
1.2.OPINIONES DE EMPLEADOS EN INTERNET .....	14
1.2.1. Evolución .....	14
1.2.2 Contenido del <i>weWOM</i> .....	16
1.2.3. Consecuencias.....	18
1.3. JUSTICIA ORGANIZACIONAL.....	19
1.3.1 Origen de la justicia organizacional.....	19
1.3.2. Visión actual de la justicia organizacional.....	20
1.4. OBJETIVOS DEL PRESENTE ESTUDIO .....	22
2. ESTUDIO EMPÍRICO .....	23
2.1. MUESTRA Y PROCEDIMIENTO .....	23
2.2 RESULTADOS .....	25
3. DISCUSIÓN Y CONCLUSIONES .....	31
3.1. DISCUSIÓN.....	31
3.2. CONCLUSIONES.....	33
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....	35
ANEXOS .....	38
ANEXO 1: OPINIONES.....	38
ANEXO 2: GLOBAL DE VALORACIONES CUANTITATIVAS POR EMPRESA .....	53

## INTRODUCCIÓN

En este Trabajo Fin de Grado (TFG) se plantea la necesidad de analizar las opiniones que los empleados ofrecen en la Red acerca de las empresas en las que trabajan o han trabajado (*weWOM*). Se trata de un fenómeno moderno, por lo que este TFG se centra en describir su origen y las influencias que estas opiniones pueden llegar a tener en el entorno empresarial, complementando este análisis teórico con un estudio empírico.

Por ello, este trabajo se encuentra dividido en tres partes: la primera parte (capítulo 1) es el marco teórico, en el cual se explica la evolución de Internet y la reputación *online* de la organización, la generación del boca a boca tradicional hasta el *weWOM*. La segunda parte es el estudio empírico (capítulo 2), en el que desde la perspectiva de la justicia organizacional se analizarán las opiniones de trabajadores que desempeñan el puesto de “Técnico de RRHH” en diversas empresas que han vertido en la Red. La tercera y última parte supone la discusión de los resultados de acuerdo con el marco teórico y la extracción de conclusiones (capítulo 3).

Las razones que han motivado para la realización de este TFG son diversas: En primer lugar, porque se considera que las valoraciones positivas por parte de los trabajadores tienen múltiples beneficios para la organización, ya que promueven un buen ambiente de trabajo, una mayor satisfacción y por lo tanto mayor predisposición hacia la empresa, además de crear una buena imagen de la organización atrayendo así a posibles trabajadores potenciales. Además, es un tema escasamente estudiado y de gran interés, por lo que les puede resultar útil a otras personas que investiguen sobre este concepto. En segundo lugar, se ha podido vincular el tema con algunas asignaturas estudiadas durante la carrera, las cuales han servido de gran ayuda a la hora de orientarse en la búsqueda de información. Estas asignaturas son de naturaleza tanto obligatoria como optativa. Por un lado, las de carácter obligatorio son: (1) Organización de empresas que permite comprender la procedencia del concepto de organización, así como la reputación organizacional; (2) Psicología del trabajo y de las organizaciones, la cual brinda la posibilidad de conocer cómo es y a qué se debe determinados comportamientos que tienen los trabajadores, jefes y directivos mediante la aplicación de las teorías de la justicia organizacional; y (3) Estadística, la cual ha ayudado en la recogida y análisis de los datos prácticos mediante la utilización del programa SPSS. Por otro lado, las de carácter optativo son: (1) Tecnologías aplicadas a la gestión de la información, en cuanto a los conocimientos de la evolución de Internet, así como la incorporación de las nuevas formas de comunicación entre usuarios, centrados en este caso en la generación del

*weWOM*; y (2) Gestión de la responsabilidad social corporativa de la empresa, proporciona un conocimiento amplio sobre los grupos de interés de la organización (*stakeholders*).

## 1. MARCO TEÓRICO

En este capítulo se pretende dar a conocer los aspectos teóricos concernientes a la creación de las opiniones de empleados y ex- empleados sobre las empresas donde trabajan o trabajaban (*weWOM*) localizadas en la Red social. Para ello, es necesario atender a la evolución de Internet, ya que con el paso de los años la visión de la organización ha ido cambiando hasta el punto de verse fuertemente influenciada y sumergida en la Red, en la cual se proyecta una imagen organizacional que puede estar sugestionada por sus diferentes grupos de interés, de forma que se puede encontrar opiniones tanto negativas como positivas que pueden llegar a afectar a las decisiones de futuros candidatos que aspiran a incorporarse a la organización (Pulido, 2013).

Para poder entender el proceso de como se generan e integran las opiniones de los empleados en Internet hasta el punto de afectar a las decisiones de posibles buscadores de empleo, hay que conocer previamente de donde proviene el concepto de organización empresarial.

Siguiendo a Scott (1992, citado en Muchinsky, 2000), existen tres teorías en la que se asienta dicho concepto de organización empresarial, estas son:

- Teoría clásica: define la organización como un sistema de actividades diferentes vinculadas entre sí, desarrollada por los trabajadores con el fin de cooperar para conseguir un objetivo en común (beneficio de la empresa), bajo la supervisión de sus superiores para garantizar el cumplimiento de este. Dicha teoría se centra meramente en la obtención de beneficios.
- Teoría neoclásica: Supone una versión mejorada de la teoría clásica, por lo que no siempre es considerada una teoría en sí misma. La diferencia respecto de la teoría clásica es que ésta se centraba en la cadena de trabajo y los beneficios que se han de obtener, mientras que la teoría neoclásica es más flexible y no se centra solo en los beneficios, sino también en aspectos psicológicos que denotan rigidez, los cuales son detectados mediante análisis sobre el grado de satisfacción de sus empleados.
- Teoría del sistema: Entendida como el conjunto de aptitudes del individuo que afecta al sistema de la empresa, de manera que estos tienen un status o rol determinado, pero trabajan conjuntamente en el medio organizacional.

En base a dichas teorías, se puede concluir que la organización empresarial es un sistema donde las actividades a realizar se encuentran vinculadas entre sí, de forma que cada trabajador desempeña una serie de funciones, delimitado previamente por sus capacidades y aptitudes, dándole

así importancia al valor humano. Todo ello se orienta a un objetivo común, con el fin de conseguir beneficios.

Este concepto de organización con el paso del tiempo ha ido evolucionando, adaptándose así a la incorporación de las “Nuevas Tecnologías de la Información y Comunicación” (TIC), la cual ha supuesto un cambio importante, ya que introduce una nueva forma de ver la empresa dando lugar a la reputación *online* (Pulido 2013). En vista de su relevancia, en los siguientes apartados se irá detallando de una forma ordenada, de lo más general a lo más específico, como se han realizado estos cambios y las consecuencias que ello conlleva en el sistema organizacional.

## **1.1. VALORACIÓN CORPORATIVA: IMAGEN Y REPUTACIÓN EN INTERNET**

Hoy en día, se pueden encontrar diversidad de estudios sobre el prestigio de la organización. Siguiendo dichas investigaciones, en este apartado se pretende explicar de una forma fluida, clara y precisa cómo ha afectado los recursos de Internet al prestigio de la empresa.

Para ello, primero se explicará la evolución de Internet hasta la web 3.0, en qué consiste la reputación *online*, y por último las consecuencias que implica el uso de dicha herramienta, tanto de manera positiva como negativa.

### **1.1.1 Evolución de Internet.**

Internet es un medio de comunicación en constante cambio, el cual obliga a todos los usuarios, tanto empresas como particulares, a adaptarse continuamente a los nuevos métodos existentes, que cada vez son más interactivos. Así que, a la hora de hablar de cómo ha evolucionado la web, aparecen numerosos cambios en un periodo de tiempo relativamente breve hasta dar lugar a la actual web 3.0, aunque ya se ha empezado a hablar de web 4.0.

Antes de definir qué es la web 3.0, hay que tener claro de donde proviene dicho concepto. Este tuvo su origen en la web 1.0, que fue el centro de atención de numerosos estudios, de los cuales se puede encontrar el de Vaquero (2012), quien llevó a cabo una investigación sobre la evolución de Internet hacia el concepto de web 2.0. Su estudio se remonta a la década de los años 90', basándose en la obra *Cluetrain* escrito por Levine, Locke, Searls y Weinberger (1999), el cual estaba compuesto por 95 hipótesis que versaban sobre el impacto que tenía Internet en las organizaciones y los *stakeholders* que son “individuos y colectivos que contribuyen, voluntaria o involuntariamente, a su capacidad y su actividad de creación de riqueza, y que por lo tanto son los principales beneficiarios y/ o portadores del riesgo” (Olcese, Rodríguez y Alfaro, 2008, pp. 132).

En base a dicha obra se determinó que la web 1.0, consistía en una red que solamente permitía al usuario la lectura de un número determinado de documentos vinculados entre sí, otorgando información de interés. Este resultaba ser un mecanismo fijo, donde los documentos eran generados por programadores profesionales (Piazzo y Puig, 2012).

Pocos años después, se generó un aumento significativo en la dimensión *online*, dando lugar al concepto de web social (web 2.0) que pasó de ser un formato unidireccional y pasivo a un medio de divulgación de información (Ruiz y Luna, 2011).

Cabe destacar que esta segunda generación de Internet, estaba constituida en base a siete principios, los cuales son (Cobo y Pardo, 2007) : (1) la red como plataforma, caracterizada por un servidor que pone a disposición del usuario un conjunto de informaciones almacenadas, aplicaciones, entre otros. Un ejemplo de plataforma sería Google, uno de los buscadores más utilizados actualmente; (2) el uso de la inteligencia colectiva, es decir, se le da importancia y aprovechan los conocimientos de los usuarios con el fin de que generen información veraz y de interés común; (3) se gestiona la base de datos como competencia básica, debido a que se considera que lo más importante son los datos que se encuentran previamente en la web, más los generados por los usuarios, con el fin de contrastarlo y así mejorarlos; (4) finalización de las actualizaciones de versiones del software<sup>1</sup>, referida a programas que dejan de tener derechos de uso y pasan a ser de servicio gratuito para el usuario; (5) programaciones ligeras que generan búsqueda simplificada, con ello se pretende que las aplicaciones sean fáciles de utilizar por todos; (6) software no limitado a un solo dispositivo, de manera que se puede acceder a la plataforma desde diferentes artilugios, como por ejemplo los teléfonos móviles; y (7) fomenta y enriquece la experiencia del usuario dando lugar a aplicaciones que ofrecen contenidos dinámicos.

En definitiva se puede concluir que la web 2.0, es un instrumento de difusión de información, que permite a todos los usuarios gestionar y generar documentos que le sean de utilidad para todos. Esta web social, ha ido avanzando tan rápidamente que se empezó hablar de web 3.0, denominada también como web semántica, que según Campión y Nalda (2012), se caracteriza por: (1) gran apertura de compatibilidad de los formatos de datos, software, protocolos entre otros; (2) interoperabilidad, referida a que todas las aplicaciones de la red pueden funcionar en cualquier tipo de dispositivo, ya sea ordenador, móvil, iPads, etc.; (3) implantación de la web 3D, es decir, la Red se visualiza mediante un modelo tridimensional, en la que el usuario puede crear avatares personalizados para poder interactuar en el mundo virtual; y (4) control de la información

---

<sup>1</sup> Conjunto de programas y rutinas que permiten al dispositivo (ordenador) realizar determinadas tareas.

de una forma mucho más ordenada y sistemática que en la web 2.0, a la vez que ayuda al usuario en la precisión de la búsqueda de información. Además según explica de Prado (2012), este nuevo formato de la red social, pone al alcance de todos el servicio en “la Nube”, conocida como una plataforma de almacenamiento de recursos, ya sean documentos, archivos, fotos o videos, los cuales pueden ser de acceso privado (el propio individuo) o público (alcance de todos los usuarios de la red).

Amparados por el desarrollo de la web 3.0, autores como Castells (2014) han comenzado a hablar de la web 4.0, una tendencia futura que será igual que la web 3.0 salvo que se incorporará la inteligencia artificial, es decir, una inteligencia que simula el conocimiento humano.

A continuación, según lo descrito en la obra Campión, et al. (2012), se presenta la Tabla 1, en la que se puede observar la diferencia entre la web 1.0, web 2.0, web 3.0 y web 4.0. En este se puede apreciar el uso que se hace de la información encontrada en la Red, el tipo de Web (p.ej. estática, dinámica), la tecnología, en término de los formatos utilizados en cada generación de Internet, quienes son los editores de los contenidos, y el tipo de comunicación que se produce entre los usuarios.

**Tabla 1. Diferenciación de los tipos de red**

	<b>Web 1.0</b>	<b>Web 2.0</b>	<b>Web 3.0</b>	<b>Web 4.0</b>
Uso	Solo lectura	Lectura/ escritura compartida	lectura/ escritura/ multimedia (Interoperabilidad )	
Tipo de web	Estático	Dinámico	Genérica y en la nube ( <i>cloud-tagging</i> )	
Tecnología	cliente- servidor	Plataforma	Universo digital	Virtual
Editores	<i>Webmasters</i> (profesionales)		Todos los usuarios	
Tipo de comunicación	Uni-direccional ( Profesional - usuario)	Bi- direccional (Profesional- usuario / usuario-usuario)	Multi-direccional ( profesional- usuario/ usuario- usuario / usuario profesional)	

### **1.1.2 Reputación *online*: organización.**

Teniendo en cuenta lo descrito anteriormente, está claro que la evolución de Internet ha permitido la interacción entre multitud de personas y empresas, además de suponer un gran avance a nivel mundial.

A pesar de dichos avances, algunas organizaciones se encuentran reacias a incorporarse al mundo digital, bajo la falsa creencia de que si no se encuentran en la red social estarán protegidas de las críticas y ataques de terceros. Sin embargo esto resulta prácticamente imposible en este término, debido a que los grandes cambios de la era digital hacen que se encuentren cada vez más expuestos a Internet (Pérez, 2012).

En otras palabras, las organizaciones, quieran o no, están expuestas a que exista una reputación en Internet acerca de ellas. Esto plantea una cuestión clave: ¿cómo se forma la reputación digital? Para Santamaría (2015), la reputación digital se forma a través de tres factores, que son: (1) las acciones desarrolladas por el propio titular, es decir, las vivencias que tiene el propio individuo y las traslada a la red, para darlo así a conocer a terceros; (2) las acciones desarrolladas por terceros, esto es, la información que se obtiene en la Red sobre el prestigio del titular a partir de opiniones generadas por diversos individuos; y (3) acciones desarrolladas en el entorno del titular, es decir, la comunicación desarrollada en Internet entre los usuarios genera información que afecta a la formación de la reputación de los participantes en dicha comunicación.

Además, cabe destacar que la reputación *online* surge dentro de la gestión empresarial para desarrollar capacidades que satisfagan las expectativas de todos los *stakeholders*, los cuales se encuentra más formados y con mayor conocimiento de las nuevas tecnologías. Para ello la organización debe llevar a cabo un ejercicio de escucha para aprender a relacionarse con sus diferentes grupos de interés (Vaquero, 2012).

En vista de lo anteriormente mencionado, podemos decir que la reputación *online* se compone por un lado, de la identidad de la organización, y por otro lado de la imagen que se proyecta de ella. En cuanto a la identidad, según Villafañe (1999, citado en Aced, 2013) la empresa tiene la responsabilidad de definirla, entendiéndose como el conjunto de aspectos que aclaran la personalidad de la organización, la cual es transmitida a sus grupos de interés. Mientras que la imagen corporativa hace referencia a cómo perciben e interpretan, los *stakeholders* la identidad que transmite la organización.

Dichos *stakeholders* pueden agruparse, según Olcese, Rodríguez y Alfaro (2008), en las siguientes categorías:

- Propiedad: pueden ser socios, accionistas, acreedores, etc.
- Clientes: usuarios, aliados comerciales, consumidor final, entre otros.
- Colaboradores: empleados contratados, becarios, sindicatos, etc.
- Proveedores: ya sean de productos, de servicios, *outsourcing* o cadena de suministro.
- Gobierno o sociedad: estado, sociedad civil, medios de comunicación, asociaciones, etc.
- Comunidad: que pueden ser locales, colindantes, de impacto u ONGs.
- Medioambiente: fuentes de energía, recursos naturales, entre otro.

Cabe destacar, que los grupos de interés son individuos que se encuentran afectados por las acciones de la organización, ya sea de forma directa o indirecta. Por ello, una forma que tiene la organización de darse a conocer y generar una buena imagen, sería a través la implantación de la gestión de la Responsabilidad Social Corporativa de la Empresa (RSC), entendida como un contrato psicológico, es decir, como “el resultado de una perspectiva subjetiva, individual, de las obligaciones del empleado hacia la organización y de las obligaciones de empresa hacia los empleados” (Anderson y Schalk, 1998, citado en Alcover, 2002, p. 49).

En definitiva, si se fusionan todos los criterios sobre la responsabilidad social, los grupos de interés y la red social, se obtiene una noción de lo que puede llegar a ser el prestigio de la empresa en Internet. Esta no depende solamente de la información que transmite la organización, sino también de las sugerencias y opinión de los *stakeholders*. Además, hay que tener en cuenta que una vez propagada la imagen organizacional, es muy difícil de ocultar e incluso de borrar, debido a la huella digital que es un rastro que se queda permanentemente en la Red, referente a todo lo que se ha publicado sobre la empresa (Pulido, 2013).

### **1.1.3 Consecuencias**

En base a la reseña de los apartados anteriores, Pulido (2013) determina que Internet es una herramienta que fomenta la interacción entre los *stakeholders*, siendo capaces de generar información, de forma tanto conjunta como individual, que puede favorecer o perjudicar la identidad digital de la organización. Por lo que da lugar a una serie de efectos sobre dicha relación.

Estos efectos han sido descritos por Santamaría (2015), y se presentan en la Tabla 2. En dicha tabla se describe los fundamentos y peligros que supone el uso de Internet, vinculándolo posteriormente a cada tipo de riesgo que afecta a la reputación *online* organizacional.

**Tabla 2. Riesgos de la reputación *online*.**

CONCEPTO	DESCRIPCIÓN	TIPO	DESCRIPCIÓN
Credibilidad de la información	Hace referencia a falsas publicaciones sobre la organización. Esta supone una forma de vulneración del prestigio empresarial.	Suplantación de la identidad	Consiste en la usurpación del perfil corporativo de la organización, por parte de un tercero malintencionado. Estos crean páginas idénticas a la empresa, gestionándolas y generando información como si fueran la propia entidad.
		Registro abusivo de dominios	El dominio es el nombre con el cual se identifican la web, ya sea el nombre de la empresa, marca o producto. El problema en este caso, surge cuando terceros, de forma maliciosa, registran uno o varios nombres iguales que el de la organización, de manera que la empresa real no pueda usarla. Esta actividad es conocida también como <i>cyberquatting</i> .

descontextualización de la información	Basada en la posibilidad de encontrar información antigua, que está sacada del contexto pueden llegar a perjudicar seriamente, tanto al titular como a su entorno.	Desprestigio a través de publicaciones	La evolución de Internet, ha implantado la capacidad de que los individuos generen contenido de riesgo para la empresa, es decir, se encuentran críticas o comentarios negativos, sobre la organización realizadas por diferentes individuos. Cabe destacar, que la fiabilidad de la información transmitida, no recae meramente en la opinión de dichos individuos, sino en la dejadez por parte de la empresa de no defenderse ante dichas críticas.
Sobrepasar la libertad de información	En algunas ocasiones las publicaciones exceden la libertad de información, dando lugar a la vulneración de la identidad.	Robo de información	Es uno de los riesgos más graves para la entidad, ya que se suelen robar información confidencial con la intención de publicarlo en Internet posteriormente. Esta suele darse por tres motivos: <ul style="list-style-type: none"><li>• lucro u obtención de beneficio de carácter económico</li><li>• espionaje de índole industrial</li><li>• desprestigio de la organización</li></ul>

---

Para concluir con este apartado sobre la valoración corporativa se puede decir que Internet es considerado un medio inestable, ya que posee una serie de amenazas que generan impactos negativos en la imagen y reputación *online* de la empresa o entidad. Además, se ha de tener en cuenta que dicho impacto puede llegar a tener un efecto multiplicador, es decir, la información que se genere se expande de forma rápida y amplia (Santamaría, 2015).

Hasta ahora, se ha hablado sobre la evolución de Internet, la repercusión que ha tenido en la imagen de la organización y sus consecuencias. En ella se hace mención a los grupos de interés de la organización, entre los cuales se encuentran los empleados y posibles candidatos que se sienten atraídos por la empresa. Dado que la opinión de los trabajadores es el centro de este TFG, a partir de aquí se centrará en explicar cómo se genera la opinión de los trabajadores en web, y sus posibles efectos.

## **1.2. OPINIONES DE EMPLEADOS EN INTERNET**

Tal y como estableció Dellarocas (2003), una de las capacidades fundamentales de Internet en relación con las tecnologías de comunicación es su bidireccionalidad, ya que a través de las TIC no sólo las empresas pueden transmitir información sobre ellas, sino que también, todos los individuos que deseen, pueden hacer que sus pensamientos personales, reacciones y opiniones sean accesibles a nivel global mediante la Red.

Surge así el término “boca a boca electrónico”, que se ha usado para referirse a aquellas opiniones, generadas en Internet, sobre un bien o servicio utilizado (López y Sicilia, 2013). A continuación se procede a explicar cómo ha sido la evolución del concepto comunicación del “boca en boca tradicional” hasta dar lugar a las opiniones de trabajadores en Internet, así como las consecuencias que supone para terceros.

### **1.2.1. Evolución**

Sarmiento (2015) realizó un estudio sobre la comunicación del boca en boca tradicional (en inglés *word of mouth* o *WOM*), la cual siempre ha existido entre las personas, ya que es considerado uno de los medios más utilizados para intercambiar opiniones de cualquier tipo. Esta es conocida como una conversación informal entre dos o más individuos, mediante la cual se expresan y difunden opiniones de productos y marcas (Ardnt, 1967, citado en Okazaki, Rubio y Campo, 2013).

El *WOM* se caracteriza por tener una serie de *outputs* (emisores) e *inputs* (receptores). Los *outputs* suelen ser amigos, familiares o conocidos, que tienen como objetivo dar información sobre las organizaciones a los *inputs* que reciben y procesan dicha información, la cual viene previamente generada en base a la satisfacción, la confianza, el compromiso y la percepción del valor observada por el emisor (López et al., 2010 y Sarmiento, 2015).

Este fenómeno junto a la implantación y evolución de Internet, fomentó también una nueva forma de comunicación e interacción entre las personas, dando lugar al boca en boca electrónico (*eWOM*). En este término Dellarocas (2003) introduce el *feedback online*, un mecanismo que se caracteriza por: (1) su capacidad de comunicación bidireccional mediante uso de la web, como se ha explicado antes permite que tanto empresas como personas transmitan información, sobre reacciones, opiniones, entre otros; accesibles públicamente para otros usuarios. A diferencia del boca a boca tradicional que posee una comunicación unidireccional; y (2) la ausencia casi completa de las claves contextuales que faciliten la interpretación real de información subjetiva, lo cual supone un reto en la interacción *online*. Estas señales contextuales hacen referencia a la familiaridad con la persona que actúa como fuente de información, la capacidad de sacar conclusiones a partir de sus expresiones faciales o forma de vestir, etc.; la mayoría de dicha señales, al ser inexistente en la red, los lectores se enfrentan a la tarea de evaluar las opiniones de un desconocido.

Ese concepto de *eWOM* ha experimentado un auge en los últimos años, pudiendo definirlo, según Litvin, Goldsmith y Pan (2008) como una comunicación informal dirigida al consumidor, a través de la utilización de las TIC en relación al uso o características de los productos y servicios de la empresa. Estos mismo autores, sugieren que no hay que confundir los términos del *eWOM* y *WOM*, ya que el *eWOM* supone una versión online donde las opiniones son registradas en la red, permaneciendo almacenadas a lo largo del tiempo además de ser accesible a nivel mundial, mientras que el *WOM* hace referencia al boca en boca tradicional, la cual no se encuentra en la web y su alcance es mucho menor.

El *eWOM* también puede analizarse en colectivos específicos como los empleados, dando lugar así al *weWOM*, definido como “las comunicaciones y valoraciones independientes sobre empresas, por parte de empleados y ex-empleados, realizadas a través de Internet, y referidas, principalmente, a las condiciones de trabajo, a las prácticas de Recursos Humanos y al comportamiento de la empresa como empleador” (González y Gidumal, 2014, p.108). Estos mismos autores justifican esta explicación, en base a dos argumentos: (1) equilibrio entre las aportaciones del empleado y el comportamiento de las organizaciones hacia el trabajador por sus aportaciones, es decir, las creencias de los empleados se generan según el grado de compromiso con

la empresa, la relación entre los beneficios percibidos y costes asumidos, preocupación por los demás, querer ayudar a la empresa, intentar influir en la misma, compartir emociones positivas, o disminuir la frustración o ansiedad vinculada a la insatisfacción; y (2) importancia de las prácticas de RRHH, la cual se puede llegar a percibir de dos formas. La primera, es entendida como una relación basada en la comercialización y la segunda, tiene una visión más humanista, ya que no se centra solo en el intercambio de empleo a cambio de salario, sino que se le da más valor al trabajador como persona, teniendo en cuenta los esfuerzos que realiza.

Esta nueva conducta, según Dellacorras (2003), abre la puerta a diversas formas de manipulación estratégica en Internet, de modo que pueden dar una buena o mala opinión y posteriormente a parecer bajo otra identidad nueva con otra opinión similar. Asimismo, esta conducta afecta al comportamiento que tienen otros individuos hacia dichas organizaciones, servicios, etc.

A modo de aclaración, se ha creado la Tabla 3 sobre la diferencias entre el *WOM*, *eWOM* y *weWOM*:

**Tabla 3. Diferencia de la evolución de opiniones**

	<i>WOM</i>	<i>eWOM</i>	<i>weWOM</i>
Generado	Clientes (tanto actuales como antiguos)		Empleados y ex-empleados
Dirigido	Consumidores ( bienes y servicios)		Desempleados (buscan información de la empresa)
Transmisión	Cara a cara		<i>Online</i>
Limitación	Geográfica		Uso de Internet

Una vez conocida la evolución del boca en boca tradicional/ electrónico y dado que el *weWOM* es un tema importante a tratar en este trabajo, se procederá a explicar dónde se pueden encontrar y el contenido a tratar en ellas.

### 1.2.2 Contenido del *weWOM*

Dado que el “Universo Digital” es muy amplio, González et al. (2014) llevaron a cabo un minucioso estudio, tanto a nivel nacional (España) como a nivel internacional, en el que hallaron

webs dedicadas a la publicación de opiniones y valoraciones generadas por empleados y ex-empleados sobre las empresas donde trabajan o trabajaban. Estas páginas comenzaron a funcionar hace cuestión de ocho años aproximadamente, por lo que el *weWOM* se considera una conducta relativamente reciente. Algunos de estos sitios son TrabajoBasura.info y Kombook en España, RealRef en Argentina, y TalentEquity en India, por poner algunos ejemplos.

Estos sitios de revisión de empleadores permiten que los trabajadores y ex-trabajadores de la organización opinen y valoren de forma anónima el puesto y la empresa. Además, ofrecen datos de la compañía visibles para todos los usuarios, con el fin de ayudar en la toma de decisiones de los demandantes de empleo, e incluso en algunas se suele ofrecer servicios de búsqueda de empleo (Okazaki et al., 2013; González et al., 2014).

González et al. (2014), llevaron a cabo un estudio sobre dichas webs, con el objetivo de conocer los temas a opinar. Por ello, el *weWOM* fue clasificado según su organización en redes estructuradas, semi-estructuradas y libres, como se explica a continuación. En primer lugar se encuentran las redes estructuradas. Las webs con este tipo de organización se caracterizan por poner a disposición del emisor, una serie de variables, las cuales solamente pueden valorar y puntuar, generando a su vez una media general sobre dichas puntuaciones. Estas variables comprenden: (1) la compensación, en la cual se incluye los salario, los beneficios y recompensas que se obtiene de la organización; (2) las oportunidades de carrera, que hace referencia las posibilidades de formación en el puesto de trabajo, desarrollo de la carrera, promoción interna, etc; (3) el entorno de trabajo, la cual abarca la cultura laboral, ética de los empleados y empleadores, competencia entre los trabajadores, etc; (4) la conciliación de vida laboral y familiar; y (5) la satisfacción global del puesto de trabajo.

En segundo lugar se hallan las redes semi-estructuradas en las que, a diferencia de las estructuradas, los empleados o ex-empleados pueden emitir juicios de valor, pero siguiendo un esquema. Este consiste en cumplimentar tres aspectos de interés, que son las ventajas, desventajas y consejos a la dirección de la organización.

En tercer y último lugar están las redes libres, en las que los emisores escriben sus perspectivas de forma autónoma, sin necesidad de seguir ninguna pauta, ni dar puntuaciones como en las anteriores.

Además de conocer, el contenido sobre el cual opinan los empleados y ex-empleados, es conveniente conocer las consecuencias del *weWOM*. A ello dedicaremos el siguiente apartado de este TFG.

### 1.2.3. Consecuencias

Dada la escasez de estudios sobre los posibles efectos de las opiniones de los trabajadores y ex-trabajadores en la red, se ha remitido al concepto del boca en boca tradicional y electrónico de manera que se ha podido determinar a quién afecta y las consecuencias que conlleva. En primer lugar, siguiendo a González et al. (2014) establecieron los grupos afectados por *weWOM*, tanto negativo como positivo. Estos grupos son: (1) candidatos en el proceso de selección y los demandantes de empleo, los cuales tienden a buscar información sobre la empresa con el objetivo de conocer opiniones de empleados actuales o antiguos, de forma que conocen como se trabaja, el trato recibido por los jefes, el ambiente de trabajo, etc; (2) los propios empleados, que tienen la posibilidad de buscar el *weWOM* generado por otros trabajadores de otras organizaciones, de modo que lo comparan con su situación en el trabajo.; y (3) la reputación de la empresa referente al atractivo que genera como lugar para trabajar en ella. Este aspecto es de gran importancia para el empresario ya que se encuentra asociada a su rendimiento empresarial.

En segundo lugar, las opiniones conllevan a una serie de consecuencias para los grupos afectados, las cuales según González et al. (2016) son: (1) credibilidad de la opinión, se puede ver aumentada con respecto a la propia información dada por la empresa. Este puede ser un determinante para los buscadores de empleo a la hora de decidir si solicitar el puesto o no, lo cual puede provocar la pérdida de candidatos de gran potencial.; (2) satisfacción, si las críticas generadas son positivas provocan en un sentimiento de orgullo en el trabajador por pertenecer a una organización de alta reputación, reforzando así su autoestima. Si por el contrario son negativas la satisfacción se verá mermada.; y (3) absentismo, estrés y abandono del puesto de trabajo, debido a que los empleados, para valorar si lo que reciben por parte de la empresa es justo, buscan referentes externos (*weWOM*) y lo comparan con su situación dentro de la organización, de forma que si perciben un desequilibrio tiende a la dejadez o incluso a la cesión de la relación contractual.

De acuerdo con autores como López et al. (2013) y González et al., (2014), si el *WOM/weWOM* generado por el emisor es positivo el receptor lo percibe como algo bueno, pero si es negativo provoca todo lo contrario, es decir, se ve como algo malo y por tanto lo evitan. Por ello, según López et al. (2013), ha de tenerse en cuenta que la fuente emisora puede verse afectada por su fiabilidad, es decir, si se detecta que la información proviene de una organización o está influenciada por ella, ya sea a cambio de una compensación, su credibilidad disminuiría desde el punto de vista del receptor. Además, se ha de saber que las opiniones negativas suelen tener un mayor impacto que las valoraciones positivas.

Puesto que, como se ha visto, los juicios de valor publicados en Internet tienen consecuencias para la organización, ésta debería conocer de qué forma puede generar opiniones positivas en sus empleados. Para ello, se ha de saber cómo el trabajador percibe lo que es justo o injusto, de modo que a la hora de plantear esta intervención, este estudio se apoyará en la teoría de la justicia organizacional, la cual se expondrá en el siguiente apartado con el fin de determinar qué tipo de justicia, si la hay, se observa en el *weWOM* generado.

### **1.3. JUSTICIA ORGANIZACIONAL**

Mladinic e Isla (2002) definen la justicia organizacional como un estudio centrado en las diferentes perspectivas que tienen los empleados, de forma individual, sobre lo que es justo o injusto dentro de la empresa. Sus antecedentes y consecuencias, según García y Forero (2014) conllevan a dos tipos de percepciones subjetivas: (1) hace mención a la forma de repartir las recompensas y la equidad entre las tareas asignadas en la empresa; y (2) alude al equilibrio entre todas los recursos o procedimientos llevados a cabo, con el fin de establecer las asignaciones de tareas y/o recompensas.

Dichas percepciones subjetivas, se ven fuertemente influenciadas por diversidad de variables que posee el propio individuo, como son la cultura, la conformidad, seguridad, autoestima, y motivación entre otros (Schméinke, Artaud y Taylor, 2014).

#### **1.3.1 Origen de la justicia organizacional**

Las primeras investigaciones sobre la de justicia organizacional fueron llevadas a cabo hace más de veinte años, encontrándose Adams como uno de los primeros investigadores que indaga en este tema (Mladinic et al., 2002). Es por ello, que estos mismos autores establecen como origen del concepto de justicia organizacional la teoría de la equidad de Adams explicada a continuación.

La teoría de la equidad de Adams (1963) establece que el trabajador plantea una ecuación entre los resultados obtenidos en su trabajo (por ejemplo el salario), y las aportaciones que ha dado a la empresa (por ejemplo su experiencia). Esta fórmula es comparada posteriormente con las ecuaciones de los demás empleados, de manera que si los resultados obtenidos son iguales, se sentirá satisfecho. Por el contrario, si los resultados son diferentes genera una iniquidad, que puede llegar a manifestarse de dos maneras:

- que sea mayor y por tanto es a favor del trabajador, provocando en este un sentimiento de culpabilidad.
- que sea menor, causando así malestar en el individuo.

Según Adams, dichas iniquidades pueden producir estrés en el empleado, el cual intenta eliminar este sentimiento cambiando su comportamiento, de forma que aumentaría o disminuiría su esfuerzo en el trabajo.

Esto ha sido el punto de mira para muchos investigadores, los cuales han realizado diversos estudios sobre la justicia organizacional, con el fin de conocer que lleva a los empleados a tener un comportamiento u otro hacia a las organizaciones donde trabajan. Dichas investigación han dado lugar a la visión actual sobre la justicia.

### **1.3.2. Visión actual de la justicia organizacional**

Como se ha expuesto anteriormente este concepto de justicia organizacional, ha sido un punto esencial de muchas investigaciones, las cuales han dado lugar a distintas formas de justicia. En este sentido, Greenberg (1987, citado en García et al., 2014) estableció una clasificación de las teorías de la justicia organizacional, comprendiendo en ellas dos dimensiones, la reactiva- proactiva y las de contenido-proceso: (1) las reactivas, referidas a la búsqueda y restauración de la justicia. La proactiva por el contrario pretende llegar a conseguir o fomentar la justicia en la organización; y (2) contenido/proceso, distingue la justicia en relación al interés por reconocer cómo las organizaciones establecen y distribuyen los resultados de una determinada situación.

Basado en la combinación de estas dos dimensiones, García et al. (2014), establecen tres tipos de justicia:

El primer tipo es la justicia distributiva. Alude la impresión que tiene el empleado sobre la distribución proporcionada de las recompensas y recursos (premios y castigos), de acuerdo con sus contribuciones aportadas a la organización. En ella el individuo evalúa dicha distribución mediante tres reglas: la igualdad, la necesidad y la equidad (Mladinic et al., 2002).

- Igualdad: hace alusión a que todos los trabajadores tenga las mismas oportunidades de conseguir una recompensa o beneficio.
- Necesidad: sugiere que las recompensas sean repartidas conforme a las carencias individuales, por tanto si el trabajador recibe lo que necesita, percibirá como justa esa obtención.

- Equidad: esta regla se basa en la teoría de la equidad de Adams (1963), estableciendo así que, la persona lleva a cabo una equiparación entre lo que aporta y obtiene con lo que otros individuos dan y consiguen. De este modo se considera que si las distribuciones no son equilibradas, se producirán emociones negativas en el empleado, teniendo como consecuencia un cambio en la conducta o alteración en su forma de ver las cosas.

El segundo tipo es la justicia interaccional. Mladinic et al., (2002) sugieren que este concepto se refiere a la visión que tiene el empleado sobre el trato recibido, dándole así importancia no solo a lo que se comunica al trabajador a la hora de tomar decisiones, sino también en la forma que tiene la organización de transmitir la información. Por tanto, se le da especial importancia a la cortesía, dignidad y respeto con el que se relacionan con el empleado. Dentro de este modelo de justicia, estos mismos autores definen dos subtipos, que son la justicia informacional y la justicia interpersonal.

- Justicia interpersonal: alude al grado de satisfacción en el que se encuentra la persona por el trato recibido, teniendo como principal objetivo actuar para cambiar las reacciones que tienen estos hacia las decisiones tomadas, de forma que se sientan medianamente mejor ante resultados pocos favorables.
- Justicia informacional: hace referencia a la comunicación de información ofrecida por la organización a los empleados, sobre el grado de explicación, cuando esta lleva a cabo la asignación de los resultados y la utilización de procedimientos de una manera determinada y no de otra. En otras palabras, el porqué se distribuye el trabajo, decisiones, informaciones, entre otros de una forma concreta (García et al., 2014).

El tercer y último tipo es la justicia procedimental. Este modelo de lo justo o no justo, no se refiere solamente a lo que se obtiene del intercambio social, sino que se centra en los medios por los cuales se consiguen. Por tanto, se entenderá como la visión que tiene el trabajador sobre el equilibrio entre las herramientas utilizadas (procesos) y las políticas aplicadas para tomar decisiones (medios) establecidos para otorgar recurso, beneficios y decisiones, entre otros. En otras palabras, es la fe que tiene el trabajador de que las decisiones observables tomadas por la organización son ecuanímes. (García et al., 2014).

Mladinic et al. (2002) se refirió a Folger y Konovsky (1989), para recalcar que en este tipo de justicia, se considera como justa cuando el trabajador puede participar, dando su opinión al respecto, sobre los procedimientos que les afecta.

Por el contrario, Leventhal (1976) sugirió que los procesos necesitan más que una mera expresión sobre lo que piensa el empleado, planteando así que dichos procedimientos serán vistos de forma ecuánime, si se vinculan a seis criterios: que esté libre de sesgos, se aplique consistentemente, sea preciso, corregirle, representativo y que se apoye en estándares éticos.

Se puede concluir que, la combinación entre los valores que posee cada individuo y los distintos tipos de justicia explicadas, hacen que el trabajador tenga una serie de actitudes, de manera que, si observan que están siendo justamente tratados, mantendrán una disposición positiva hacia su puesto de trabajo, compañeros, jefes y la empresa; sin embargo, si tienen la idea de que el trato recibido es injusto su actitud tenderá a cambiar generando tensión, de modo que se puede ver mermada su motivación y satisfacción en la organización, traduciéndose así en la falta de productividad, baja calidad del trabajo y absentismo laboral (Omar, 2006).

Dado que la justicia organizacional influye en las actitudes de los trabajadores, se puede suponer que también afectará al *weWOM*, de manera que si observan un trato justo y equitativo por parte de la empresa le suscitará una opinión positiva, si por el contrario lo ve como injusto tenderán a generarán un *weWOM* negativo.

#### **1.4. OBJETIVOS DEL PRESENTE ESTUDIO**

Como se ha descrito hasta el momento, existen opiniones de empleados y ex-empleados acerca de las empresas donde trabajan. Dichas opiniones influyen en la imagen de la organización, en sus propios empleados y en los demandantes de empleo que se encuentran interesados por trabajar en ella y buscan información. Debido a la importancia de estas opiniones, en la presente investigación se parte del supuesto de que se puede detectar en el *weWOM* la aplicación de los tipos de justicia organizacional y que de ella depende las valoraciones emitidas.

En vista de la relevancia de este supuesto, en el presente estudio va a tratar de verificar esta hipótesis con una investigación empírica. Concretamente, se analizará las opiniones reales del puesto de “Técnico de Recursos Humanos” y se comprobará si éstas reflejan alguna de las dimensiones de justicia, la cual será desarrollada en los siguientes capítulos.

## 2. ESTUDIO EMPÍRICO

### 2.1. MUESTRA Y PROCEDIMIENTO

Para llevar a cabo el análisis sobre la detección de los tipos de justicia organizacional en el *weWOM*, se ha utilizado el meta buscador<sup>2</sup> Indeed que como se ha visto en el marco teórico se puede clasificar como una web semi-estructurada, ya que aporta valoraciones tanto cuantitativas como cualitativas. Por un lado, referente a los datos cuantitativos en la web se establece una nota otorgada entre 0 y 5 puntos en la cual se evalúan cinco categorías: equilibrio de vida privada/laboral, salario/ beneficios contractuales, estabilidad laboral/ facilidad de promoción, gestión y cultura laboral. Por otro lado, alude a los datos cualitativos, en él se proporciona a los empleados (tanto actuales como antiguos) la facilidad para expresar lo que piensa, es decir, otorgan total libertad y autonomía al usuario para que emita sus reflexiones, que suelen describir desde cómo han sido tratados hasta las actividades que han realizado. En algunas ocasiones suelen finalizar por recomendar o no, trabajar en dicha organización.

La búsqueda de la muestra se realizó en el mes de noviembre del 2015. Dada la diversidad y cantidad de opiniones y puestos de trabajo, en aras de la operatividad circunscribimos nuestro análisis a un único puesto de trabajo (“Técnico en Recursos Humanos”). Con este criterio de búsqueda se encontraron 1981 ofertas de trabajo. De éstas, se estudiaron solamente las que pertenecen a empresas que tuvieran valoración cuantitativa de ese puesto de trabajo y referidas a España ( $n = 68$ ). De las cuales, 15 tenían una valoración cualitativa (22,06% del total de empresas).

Respecto a las valoraciones cualitativas, se han encontrado 25 personas que han publicado su opinión. De estas, 23 personas (92%) han generado una opinión positiva hacia las organizaciones, de las cuales 20 (80%) son antiguos empleados y 3 (12%) son trabajadores actuales. Sin embargo hay tan solo 2 personas (8%) que han emitido un *weWOM* negativo hacia la organización, ambos son antiguos empleados. Dichas opiniones se encuentran disponibles para su consulta, en el Anexo 1.

Una vez obtenida la muestra, se procedió a su análisis mediante el programa estadístico SPSS, de modo que, en primer lugar se introdujeron los datos de las 68 organizaciones y la media

---

<sup>2</sup> es un motor de búsqueda, que envía las solicitudes de un usuario a otros buscadores o bases de datos de forma que agrupa todos los resultados encontrados, según el criterio establecido por el individuo, en una lista única (Pérez, Santovenia y Villasana, 2005).

de valoraciones de cada una de ellas, según las cinco categorías establecidas, obteniendo así la media, mediana, moda, desviación típica, valor mínimo y máximo.

En segundo lugar, se llevó a cabo una evaluación más concisa, en la cual se vincularon las opiniones encontradas con el tipo de justicia que se podía percibir en ellas. Para poder calificarlas correctamente, se siguieron los principios de cada uno de los tipos de justicia (Mladic et al., 2002; García et al., 2014) obteniendo los siguientes criterios para su calificación: (1) justicia distributiva, basada en la repartición de tareas a desarrollar adecuadamente, equilibrio entre la remuneración, las responsabilidades otorgadas, horarios de trabajo y funciones a realizadas.; (2) justicia interaccional, referidas al trato con respecto y dignidad hacia el empleado, buen ambiente de trabajo y una comunicación de la información correcta entre jefes y empleados; (3) procedimental, da libertad al trabajador para participar activamente en la organización, es decir, los jefes, directivos y/o supervisores, tienen en cuenta la opinión del trabajador por lo que se le apoya en la toma de sus propias decisiones y la gestión llevada a cabo en su puesto de trabajo.; y (4) ninguna, esta última se crea con el fin de calificar aquellos *weWOM* en los que no se detecte ningún tipo de justicia organizacional anteriormente descritos.

En tercero y último lugar, se realizó una comparación entre las medias de las cinco categorías valoradas de las 15 empresas, con los tipos de justicia organizacional aplicados, con el fin de determinar si existe significación entre las variables. Es decir, si hay relación o no, entre el equilibrio de vida privada/ laboral, salario/ beneficios contractuales, estabilidad laboral/ facilidad de promoción, gestión y cultura laboral, con la justicia percibida.

Para ello, se llevó a cabo el test de ANOVA un factor para comparar las variables mencionadas. De este modo, si se obtiene que la significación es inferior al 0,05, se entenderá que hay relación entre la variable independiente (tipos de justicia) y las variables dependientes (categorías).

Por el contrario, si la significatividad resultante de la comparación es superior al 0,05, se verificará la hipótesis de igualdad de medias; por lo que se estaría aceptando que las manipulaciones no tienen un efecto significativo en el experimento. En otras palabras no hay relación entre las variables.

Tras la descripción de la muestra estudia y los procedimientos seguidos para su análisis, en el siguiente apartado se explicará más detalladamente cada uno de los resultados obtenidos.

## 2.2 RESULTADOS

Para explicar cada uno de los resultados obtenidos, y siguiendo los procedimientos descritos en el apartado anterior, se han diferenciado tres bloques. En el primer bloque, se sitúan la tabla 4 sobre la media global de las 68 empresas agrupadas según las cinco categorías, obteniendo así los datos descriptivos para uno de dichos criterios.

**Tabla 4. Descriptivos de las opiniones de los empleados.**

<b>Criterio</b>	<b>Media</b>	<b>Desviación típica</b>	<b>Mediana</b>	<b>Moda</b>	<b>Valor mínimo</b>	<b>Valor máximo</b>
Equilibrio vida privada/laboral	3,85	0,44	4	4,00	3,00	5,00
Salario/beneficios contractuales	3,68	0,47	3,80	4,00	2,50	5,00
Estabilidad laboral/facilidad de promoción	3,41	0,52	3,20	3,00	2,10	5,00
Gestión	3,59	0,48	3,55	4,00	2,00	5,00
Cultura laboral	3,77	0,45	4	4,00	2,30	5,00
Media valoraciones	3,66	0,40	3,68	4,00	2,72	4,86

Simultáneamente con los datos presentados, el SPSS facilitó las tablas de frecuencia para cada una de las categorías, de forma que complementa la comprensión de los datos descriptivos. De este modo se observa que para los criterios establecidos, lo más habitual es que reciban una puntuación de cuatro puntos sobre cinco, siendo la mejor valorada en este aspecto con un 45,60% de las organizaciones la cultura laboral, a excepción de la estabilidad laboral/ facilidad de promoción en la que quince organizaciones (22,10%) han sido puntuadas con tres. Se puede entender por ello que en general, los creadores del *weWOM* suelen dar buenas valoraciones a las empresas.

También se observa, gracias a la media, que por lo general las empresas están bien calificadas, es decir no “suspendería” ninguna, obteniendo su mayor valor en equilibrio de vida privada/ laboral con 3,85 puntos, lo cual quiere decir que los empleados consideran que las

organizaciones son flexibles cuando se trata de conciliar el trabajo con la familia. Por el contrario, dichos trabajadores han considerado que las empresas no dan muchas posibilidades de permanecer por largo tiempo en la organización o ascender en el puesto de trabajo (estabilidad laboral/facilidad de promoción) dándoles así una media de calificación de 3,36 puntos.

Cabe destacar que a pesar de las buenas valoraciones, hay una empresa (1,5% del total de organizaciones) que ha obtenido calificaciones muy bajas en gestión y estabilidad laboral, con una puntuación de un 2 y 2,10 respectivamente, lo cual supone un "suspense" para la empresa. A pesar de ello, hay trabajadores que le dan la máxima puntuación.

Por último, la desviación típica cuanto menor sea su valor mayor será la concentración de los datos entorno a la media. En este caso las empresas, para la mayoría de los criterios determinados, su media, mediana y moda se encuentran más o menos agrupadas. Es decir, por lo general los trabajadores otorgan una calificación de entre tres y cuatro puntos.

En el segundo bloque, se expone la Tabla 5 sobre las opiniones de los empleados según el tipo de justicia implicada. Para ello, se llevo a cabo un análisis de las quince empresas que poseían valoraciones cualitativas encontrándose con veinticinco opiniones.

**Tabla 5. Opinión de los empleados según el tipo de justicia implicada.**

<b>Tipo de justicia</b>	<b>Nº de comentarios (%)</b>	<b>Nº de cada opinión</b>	<b>Empresas</b>	<b>Ejemplo de comentario</b>
Justicia Distributiva (6)	6/15 (40%)	1, 6, 10, 17, 18 y 20	Adecco, Accenture, Grupo Crit, Mampower, Nortempo ETT y Primark	#18 “Las prácticas no remuneradas deberían quitarlas. Aprendes poco porque muchas funciones que deberías aprender las tienes vetadas. He hecho prácticas ahí durante dos meses y medio y lo único que he hecho es recoger curriculums y alguna función informática limitada. No valoran ni el trabajo ni el esfuerzo. El ambiente tenso y la persona que debería enseñar no se molesto mucho. Daba todo por supuesto como si tuvieras que saber lo que tenias que hacer”  #20 “Buen ambiente de trabajo, con un equipo muy bien coordinado. Reparto de tareas perfectamente asignad, aprovechamiento de los recursos humanos al 100%. Disponibilidad del personal interno para colaborar con los subcontratados.”

Justicia Interaccional (2)	2/15 (13,33%)	13 y 19	Grupo Eulen y Nortempo ETT.	<p>#13 “Lo más difícil del trabajo fue el hecho de que era la primera vez que me enfrentaba a estas tareas. Lo que más me gustó fue la comunicación clara y directa por parte de los responsables tanto para darme la enhorabuena como para señalarme mis errores”.</p> <p>#19 “Todo lo demás fue negativo, cuando te mandaban algo una te lo explicaba de una forma lo hacías así y luego resultaba que estaba mal, y claro toda la culpa recaí en mí. En algunas ocasiones la jefa venía de mal humor y solo lo pagaba conmigo, malas caras, etc. La verdad es que al principio iba con muchas ganas, pero definitivamente cada día salía más desanimada y con ansias de que llegara el último día de prácticas, por que ves que te esfuerzas en hacer todo bien, preguntar, intentar no meter la pata y te lo agradecen de este modo. Tal parece que se olvidan de que un día ellos también fueron becarios y de seguro les hubiera gustado que le trataran de otra forma”.</p>
Justicia Procedimental (1)	1/15 (6,67%)	7	Carlson wagonlit travel.	<p>#7 “He estado 5 años muy contenta en la empresa porque me han valorado y respetado en todas y cada una de las decisiones tomadas en mi departamento. Durante estos años he aprendido a trabajar en equipo. He viajado mucho y me he enriquecido de nuestros compañeros de otros países”.</p>
Ninguna (7)	7/15 (46,67%)	2, 3, 4, 5, 8, 9, 11, 12, 14, 15, 16, 21, 22, 23, 24 y 25	Accenture, Adecco, Dinosol, Grupo Crit, PWC, Rastand y Synergie Interim.	<p>#24 “Buena para empezar. Se hacía de todo que conlleva un proceso de contratación, desde la búsqueda de los empleados hasta la contratación y las nóminas”.</p> <p>#2 “En continuo cambio. Responsable Departamento de Selección (Empleado actual). Trabajar en Accenture es trabajar en constante cambio lo que te hace crecer mucho profesionalmente y personalmente también. Continuamente te enfrentas a nuevos retos”.</p>

*Nota.* El porcentaje se calcula sobre las empresas de las que se dispone de comentario ( $n = 15$ )

Como se observa, la justicia distributiva es adoptada en el 40% de las organizaciones, encontrándose entre ellas Adecco, Manpower y Primark. Un ejemplo que “vulnera” este tipo de justicia, se ve en la opinión n° 18 *“Aprendes poco porque muchas funciones que deberías aprender las tienes vetadas. He hecho prácticas ahí durante dos meses y medio y lo único que he hecho es recoger curriculum y alguna función informática limitada. No valoran ni el trabajo ni el esfuerzo.[...] Daba todo por supuesto como si tuvieras que saber lo que tenías que hacer”*. Bajo la percepción de este *weWOM*, se ve claramente que la empresa no ha sabido asignar las tareas de forma equitativa entre sus empleados, ya que le otorga la realización de funciones secundarias siendo que debería de poder hacer otras de gran utilidad para su desarrollo personal.

En la justicia interaccional es aplicada en el 13,33% de las empresas. Como se ha visto en el marco teórico, consiste en promover la buena comunicación entre trabajadores y jefes de forma que cada una sabe que es lo que tiene que hacer y cómo, así como un trato de respeto y dignidad entre ambos. Por ello, se distingue que ha sido “vulnerada” por algunas empresa como se refleja en la opinión n° 19 *“Todo lo demás fue negativo, cuando te mandaban algo una te lo explicaba de una forma lo hacías así y luego resultaba que estaba mal, y claro toda la culpa recaí en mi. En algunas ocasiones la jefa venía de mal humor y solo lo pagaba conmigo, malas caras, etc. La verdad es que al principio iba con muchas ganas, pero definitivamente cada día salía más desanimada y con ansias de que llegara el último día de prácticas, por que ves que te esfuerzas en hacer todo bien, preguntar, intentar no meter la pata y te lo agradecen de este modo. Tal parece que se olvidan que un día ellos también fueron becarios y de seguro les hubiera gustado que le trataran de otra forma”*.

En cuanto a la justicia procedimental se localiza solamente en un 6,67% de organizaciones, la cual es aplicada de forma positiva ya que da libertad al trabajador/ra para que pueda intervenir de forma activa en los procesos de la organizaciones (aportar sugerencias, tomar decisiones, etc.), como es el caso de la opinión n°7 *“He estado 5 años muy contenta en la empresa porque me han valorado y respetado en todas y cada una de las decisiones tomadas en mi departamento. Durante estos años he aprendido a trabajar en equipo. He viajado mucho y me he enriquecido de nuestros compañeros de otros países”*.

Por último, hay que decir que no todas las opiniones generadas se podían calificar, con lo cual se introdujo la variable ningún tipo de justicia. Sorprende que en la mayoría de las opiniones no se percibe la aplicación de ningún tipo de justicia, suponiendo así un 46,67% del total empresas. Un ejemplo de ello es la opinión n° 2 *“En continuo cambio. Responsable Departamento de Selección (Empleado actual). Trabajar en Accenture es trabajar en constante cambio lo que te hace*

*crecer mucho profesionalmente y personalmente también. Continuamente te enfrentas a nuevos retos”.*

El último bloque corresponde a la Tabla 6, en la cual se compran las medias de los criterios (equilibrio de vida privada/laboral, salario/ beneficios contractuales, estabilidad laboral, gestión, cultura laboral y media) con las medias de cada tipo de justicia mediante la utilización de ANOVA un factor en el que la variable dependientes son los criterios, con el fin de conocer si hay relación significativas entre ambas variables, es decir, si son dependientes la una de la otra o no.

**Tabla 6. Comparación de medias, tipo de justicia y criterios de valoración. .**

Tipo de justicia	Criterios					
	Equilibrio vida privada/laboral	Salario/beneficios contractuales	Estabilidad laboral/facilidad de promoción	Gestión	Cultura laboral	Media
Distributiva	3,88	3,40	3,35	3,47	3,71	3,59
Interaccional	3,95	3,55	3,30	3,45	3,55	3,56
Procedimental	4,00	3,90	3,30	3,40	4,00	3,72
Todas juntas	3,94	3,62	3,32	3,44	3,75	3,61
Ninguna	3,89	3,46	3,31	3,57	3,78	3,60

Como se ve, las medias entre las variables son muy similares, siendo la mejor percibida por los empleados el equilibrio de vida privada/laboral y cultura laboral, en cuanto a la aplicación de la justicia procedimental. Sin embargo, las “peores” calificadas serían la estabilidad laboral tanto en justicia interaccional como procedimental, ambas con una media de 3,30. Esto quiere decir, que el *weWOM* generado en este término considera que su trabajo es satisfactorio con respecto al ambiente de trabajo y la conciliación de su vida familiar y laboral, aunque las posibilidades de permanecer en la organización sean bajas.

En la justicia distributiva, la mejor valorada es el equilibrio de vida privada/laboral con una media de 3,88. Entendiendo por ello que los empleados consideran que la conciliación entre el trabajo y vida privada es equitativo a las responsabilidades que tiene en la empresa.

Para la justicia interaccional, referida a la categoría de salario y cultura laboral recibe una media de 3,55. Esto quiere decir que en el *weWOM* generado se percibe que hay un equilibrio entre el trato recibido por la empresa y los beneficios obtenidos por ella.

En cuanto al conjunto de las medias de todas las justicia vs ninguna, se observa que la categoría mejor valorada por ambas es el equilibrio de vida privada/ laboral con una media de 3,94 y 3,99 respectivamente.

Tras la realización ANOVA un factor de los criterios establecidos y el tipo de justicia, se observó que no había significancia alguna entre las categorías (equilibrio vida privada/laboral, salario/ beneficios, estabilidad laboral, gestión y cultura) y los tipos de justicia vs ninguna. Debido a que  $p > 0,05$ , como por ejemplo en estabilidad laboral ( $p=0,996$ ) y gestión con  $p=0,857$ .

Una vez determinados los resultados, en el siguiente capítulo se procederá a realizar una posible justificación que ayude a entender el por qué de dichos efectos.

### **3. DISCUSIÓN Y CONCLUSIONES**

#### **3.1. DISCUSIÓN**

En este TFG se ha seguido tres tipos de justicia organizacional propuestas por Mladinic et al., (2002) con el fin de detectar si se aplica algún tipo de justicia organizacional, y en el caso de que se aplique si afecta o no a la valoración que emite los empleados y/o ex-empleados, ya que Rosario y Rovira (2006) establecieron que la justicia organizacional es un predictor que influye en la conducta de las personas. Una vez descrito y deducidos los resultados de las valoraciones, observamos que hay una mayor predisposición de las empresas a aplicar una justicia más distributiva, mientras que en otras o bien no están implantadas o su implantación no ha sido tan notable.

Mladic et al., (2002) agrupa la justicia organizacional en dos modelos: justicia distributiva y justicia interaccional. En el primer modelo, justicia distributiva, la cual engloba tres aspectos: la repartición de tareas a realizar así como el equilibrio entre la remuneración, responsabilidades y horarios. En base a estos criterios, se observan reflejados en un 40% de las empresas, seis empresas consideraron que el procedimiento llevado a cabo era el más adecuado para un trato equitativo entre sus empleados. Bajo nuestro punto de vista creemos que la mayoría de las empresas, le dan mucha importancia a la repartición de tareas, ya que establecen qué actividades deben realizar sus empleados y cómo lo han de llevar a cabo, además la mayoría de las opiniones generadas en este término versan sobre las competencias que ejercían, encontrándose entre ellas la criba curricular, funciones de administración, atención al cliente, entrevistas, etc. En este estudio, se ha comprobado que este tipo de justicia se ha aplicado correctamente en la mayoría de las veces.

El segundo aspecto es la necesidad, en el que los trabajadores consideran que sus recompensas son adecuadas en relación a sus carencias. Este está presente en dos opiniones (8% del total de opiniones) los cuales se encontraban en la empresa como becarios por prácticas de la universidad. En ella, dichos becarios percibieron que fue correcta la distribución entre lo que ellos necesitaban (realizar prácticas de empresas para finalizar los estudios universitarios) y experiencia profesional obtenida en el ámbito de RRHH.

El último aspecto es la equidad de Adams (1963) que alude al equilibrio entre lo que se da y se obtiene. En esta ocasión hay solamente una empresa (6,67% del total de organizaciones con opiniones) que no realizó una adecuada distribución, ya que una persona consideró que puso a disposición de la organización sus conocimientos y sus ganas de aprender a cambio de un trabajo no remunerado, que además no le delegaban funciones de utilidad para sus desarrollo profesional, salvo las banales como criba curricular y atención telefónica.

En nuestra opinión este tipo de justicia por norma general es utilizada de una forma adecuada por las compañías que se encuentran clasificadas dentro de esta categoría. Esto supone que las asignaciones realizadas son equitativas, ayudando al empleado a tener una mayor satisfacción al saber lo que tiene que hacer y por tanto un mejor desempeño de las funciones de trabajo.

El segundo modelo es la justicia interaccional, que se encuentra implantada en el 13,33% de las empresas. En ella se diferencian dos subtipos: La justicia interpersonal el cual engloba aspectos fundamentales sobre un buen ambiente de trabajo, de forma que se encuentra la satisfacción que tiene el trabajador por el trato recibido. Observamos así, que las opiniones clasificadas en este tipo de justicia determinaron que, tanto el trato de los jefes como entre los compañeros ha sido buena, de forma que acaban por recomendar la organización a otros usuarios como un buen sitio para trabajar.

El segundo subtipo se refiere a la forma que tienen los superiores de tratar y valorar al empleado. En este caso nos encontramos con un *weWOM* negativo (un 6,67% del total de organizaciones con valoración cualitativa). Esto quiere decir, que las organizaciones deberían transmitir una mejor información de la toma de decisiones, procedimientos utilizados para asignación de beneficios y distribución de tareas para mejorar la predisposición de los empleados hacia ellas.

El tercer modelo es la justicia procedimental, a diferencia de las demás solamente encontramos una opinión que además es positiva. Por tanto, podemos entender que dicha organización permite a sus empleados intervenir y/o tomar las propias decisiones que ellos crean convenientes, siempre que sean adecuadas a la hora de llevar a cabo el desempeño de sus funciones, como emitir su opinión acerca de alguna actividad dando soluciones o mejoras que pueden ser de interés para la organización. Dichas opiniones y decisiones son aceptadas con agrado por la empresa, de modo que genera satisfacción en el trabajador al sentirse valorado y escuchado.

Por último y en vista del alto número de *weWOM* (64% del total de opiniones) generado que no hemos podido calificar, debido a que no encajaba en los tipos de justicia organizacional, se estableció categoría ningún tipo de justicia suponiendo un 46,67% del total de empresas. De modo que, en aquellas empresas donde se abstienen de aplicar alguno de los modelos explicados anteriormente, las perspectivas de los trabajadores puede que se vean afectadas por otros predictores como pueden ser la satisfacción laboral, el compromiso con la empresa y el contrato psicológico (Rosario et. al., 2006).

Una vez realizado el TFG hemos comprobado que, aunque en el *weWOM* se perciba una aplicación de los tipos de justicia organizacional en base a los criterios de cultura laboral,

conciliación vida personal/ laboral, etc. no es un determinante para que los empleados generen una opinión u otra. Es decir, el factor de tipos de justicia no influye en el empleado o ex-empleado a la hora de valorar a la organización según las categorías establecidas.

Además cómo hemos visto anteriormente, Santamaría (2015) estableció una serie de riesgos sobre el uso de Internet. En este término, podemos decir que un riesgo importante a la hora de tener en cuenta dichas opiniones es la descontextualización de la información generada, que provoca que las opiniones, tanto negativas como positivas, afecten a la organización, al buscador de empleo, candidatos en el proceso de selección y al propio empleado (González et. al. 2014).

### 3.2. CONCLUSIONES

Este trabajo ha ayudado a observar, que hay sitios webs que se dedican a las publicaciones de opiniones generada por terceras personas (empleados/ex-empleados) en Internet sobre las empresas. La utilización de la red, supone un canal importante para el *weWom* siendo accesible para cualquier persona. En este contexto, las opiniones generadas se entienden como una capacidad para influir en el comportamiento de otros, provocando que los demás hagan cosas que sin esa influencia no harían. Por tanto y demás las organizaciones deben de prestar atención a la información que haya sobre ellas o puedan generarse en un futuro en la web.

En este término, se ha podido llegar a la determinación que antes de que se genere el *weWOM*, al no poder influir mediante la aplicación de los tipos de justicia organizacional en las actitudes de los empleados de forma que estos generen una opinión satisfactoria, las empresas han de prestar atención a otros aspectos conductuales como la satisfacción laboral. De modo que si el empresario valora al trabajador y lo tiene en cuenta la hora de realizar acciones importantes en ella, puede que el empleado se sienta satisfecho, mejorando su predisposición hacia la organización y el trabajo en sí. Esto a su vez hace que cambie la forma de ver al empresario, generando una opinión positiva.

En base a la generación del *weWOM*, en este estudio se establecen dos consecuencias: La primera es que, los buscadores de empleados, suelen buscar información sobre empresas donde quieren trabajar o por una oferta de ellas, encontrando con facilidad a las opiniones de los empleado/ ex-empleados. Después de obtener la información el demandante de trabajo toma una decisión u otra.

La segunda es el efecto que tiene sobre la organización. En este sentido, las opiniones son un punto importante para la reputación de la empresa, ya que si es positiva, los demandantes de

empleo o incluso candidatos que se encuentren en el proceso de selección de la organización, se verán atraídos a formar parte de ella. Sin embargo, una opinión negativa puede influenciar de manera desastrosa para la organización, ya que la imagen de sus marca se puede ver mermada y puede haber rechazo de posibles interesados hacia ella. En otras palabras, supone una pérdida de beneficios, tanto a nivel económico como valorativo.

Después de nuestro estudio, y de las referencias consultadas, recomendaríamos a los profesionales que gestionen las opiniones, al igual que las conductas. Es decir, deberían de añadir a su ámbito de actuación el seguimiento de las valoraciones emitidas hacia ellos, de modo que puedan tomar decisiones para mejorar tanto a nivel de comportamiento con sus empleados cómo con el resto de *stakeholders*.

Si las opiniones encontradas por el empresario resultasen negativas, deberían actuar en las páginas webs donde encuentren dicha opinión, de forma que aporten información veraz sobre sus prácticas con los empleadores (gestión que realmente realizan, importancia al empleado, valores, ética, entre otros) o difundir sus reconocimientos públicos.

Por lo tanto, se puede concluir y resaltar la importancia de atender y realizar un seguimiento del *weWOM* por todas las organizaciones, ya que el éxito de un *weWOM* positivo radica en una buena gestión y capacidad de respuesta de la empresa.

Es importante mencionar que el *weWOM* es un concepto de estudio reciente, de modo que nos hemos encontrado con pocas investigaciones sobre su generación e influencia. Aún así consideramos que nos han aportado información valiosa favoreciendo la comprensión a la hora de entender la teoría y como funcionan según el tipo de justicia. Además, otras limitaciones a tener en cuenta han sido, las quince empresas con valoraciones cualitativas, que aunque nos han proporcionado datos suficientes la muestra es reducida.

Por último, en vista de que la justicia organizacional no es un determinante en este aspecto para la determinación de la conducta del trabajador, se le recomienda a futuras investigaciones, que tengan en cuenta otros aspectos cómo la relación entre la motivación y la satisfacción laboral y el *employee engagement*, entre otros, ya que les puede ser de utilidad a la hora de saber cómo se comportan los empleados y las posibles consecuencias que conllevan. Además, relacionado con el *weWOM*, puede que sea un determinante a la hora de que estos emitan una opinión favorable o desfavorable de la empresa donde trabajan o trabajaban.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Aced, C. (2013). *Relaciones públicas 2.0. Cómo gestionar la comunicación corporativa en el entorno digital*. Barcelona: UOC.
- Adams, J.S (1963). Towards an understanding of inequity. *Jornal of abnormal and Social Psychology*, 67 (5), 422-436.
- Alcover, C.M. (2002). *El contrato psicológico: el componente implícito de las relaciones laborales*. Málaga: Aljibes, S.L.
- Campión, R.S. y Nalda, F.N. (2012). La web 2.0 en escena. *Píxel-Bit. Revista de Medios y Educación*. (41), 19-30.
- Castells, A.G. (2014). *El documental interactivo: evolución, caracterización y perspectiva de desarrollo*. Barcelona: UOC.
- Cobo, C. y Pardo, H. (2007). *Planeta web 2.0. Inteligencia colectiva o medios fast food*. Mexico: UVIC.
- de Prado, A. A. (2012). Hacia la genealogía 3.0 nuevas oportunidades. *Cuadernos de Genealogía*, 11, 9-10.
- Dellarocas, C. (2003). The digitalization of word of Mouth: promise and challenges of online feedback mechanisms. *Management Science*, 49 (10),1407-1424.
- García, M. y Ferrero, C. (2014). *Cambio organizacional y percepción de justicia organizacional en una entidad de la ciudad de Bogotá-Colombia*. Recuperado de [http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci\\_abstract&pid=S1794-99982014000200008](http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_abstract&pid=S1794-99982014000200008)
- González, S.M. y Gidumal, J.B. (2014). Worker eWOM: los trabajadores opinan en Internet. *Universia Business Review*, 43, 104-127.
- González, S.M. y Gidumal, J.B. (2016). Worker word of mouth. Influence on human resource image, job seekers and employees. *International Journal of Manpower*, 37 (4), 109-723.
- Leventhal, G.S (1976) Fairness in social relationship. En J.T Spence y R.C. Carson (eds.), *Contemporary topics in social psychology*. (pp. 211-239). Morristown, NJ: General Learning Press.
- Litvin, S.W.; Goldsmith, R.E.; y Pan, B. (2008). Electronic word-of-mouth in hospitality and tourism management. *Tourism Management*, 29 (3), 458-468.

- López, M. y Sicilia, M. (2013). Boca a boca tradicional vs. electrónico. La participación como factor explicativos de la influencia del boca a boca electrónico. *Revista Española de Investigación de Marketing*, 17 (1), 7-38.
- Mladinic, A.; e Isla, P. (2002). Justicia Organizacional: Entendiendo la equidad en las organizaciones. *PSYKHE*, 11(2), 171-179.
- Muchinsky, P (2000). *Psicología aplicada al trabajo*. Madrid: Thomson Editores.
- Okazaki, S., Rubio, N. y Campo, S. (2013). La propensión al cotilleo sobre la transmisión de información promocional en las redes sociales. *Universia Business Review*, (39), 32-49.
- Olcese, A.; Rodríguez, M.A.; Alfaro, J. (2008). *Manual de la empresa responsable y sostenible. Conceptos, ejemplos y herramientas de la Responsabilidad Social Corporativa o de la Empresa*.(pp. 11- 48). Ciudad: McGraw-Hill.
- Omar, A. (2014). Justicia organizacional, individualismo-colectivismo y estrés laboral. *Psicología y salud*, 16 (2) , pp. 207-217.
- Pérez, M. (2012). Redes sociales, mecanismos generadores de reputación organizacional para la PyMEs. *Universidad & Empresa*, 14 (22), 131-149.
- Pérez, J.L., Santovenia, J., y Villasana, M<sup>a</sup>.C.(2005). La información electrónica y el acceso a la información en salud. *ACIMED*, 13 (6). Recuperado de [http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1024-94352005000600015](http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1024-94352005000600015)
- Piazzo, V., y Puig, J. (2012). *Crisis en la Web 2.0: Gestión de la Comunicación para preservar la imagen y la reputación organizacional online*. Recuperado de <http://ddd.uab.cat/record/103615>
- Pulido, J. (2013). Reputación online: una cuestión estratégica. *Capital humano: revista para la integración y desarrollo de los recursos humanos*, 26 (273), 98-104.
- Rosario, E. y Rovira, L.V. (2006). Posibles predictores de conductas de ciudadanía organizacional. En una muestra de empleadores en Puerto Rico. *Revista internacional de Psicología ocupacional*, 25 (2), 71-86.
- Ruiz, J.C., y Luna, P. (2014). La web 2.0 en el entorno empresarial: socializando a las pymes. *Píxel-Bit. Resvista de Medios y Educación*, (45), 65- 77.
- Santamaría, F. J. (2015). Identidad y reputación digital Visión española de un fenómeno global. *Ambiente Jurídico*, 17, 11-43.

- Sarmiento, J.R. (2015). La comunicación de " boca en boca" vs. la de " boca en boca electrónica": Análisis de sus principales diferencias. *Ambitos: Revista internacional de comunicación*, 30, 6.
- Schminke, M.; Arnuad, A.; & Taylor, R. (2015). Ethics, Values, and Organizational Justice: Individuals, Organizations, and Beyond. *Journal of Business Ethics*, 130 (3), 727-736.
- Vaquero, A. (2012). La reputación online en el marco de la Comunicación Corporativa: una visión sobre la investigación de tendencias y perspectivas profesionales. *Revista científica de estrategias, tendencias e innovación en comunicación*, (3), 46-63.

# ANEXOS

## ANEXO 1: OPINIONES

### ACCENTURE:

#### *OPINIÓN NÚMERO 1*

##### **Valoración**

Me ha ayudado a crecer profesionalmente. Gratitud, HR Specialist (Antiguo empleado). En Accenture he crecido profesionalmente y le estoy muy agradecida. Se me dio la oportunidad de pasar al ámbito de RRHH y fue una buena decisión ya que este mundo me apasiona.

Ha habido momentos de presión, con un alto nivel de exigencia que se han presentado como un buen reto tratando de encararlos con una buena gestión. Y momentos extraordinariamente gratificantes donde he tenido la oportunidad de trabajar codo con codo con el equipo ejecutivo y con el resto de empleados. Aportándome una visión global y estratégica del negocio.

##### **Calificación sobre 5 puntos:**

- 5 equilibrio vida privada/ laboral
- 5 salario/ beneficios contractuales
- 4 estabilidad laboral/ facilidad de promoción
- 5 gestión
- 5 cultura laboral

#### *OPINIÓN NÚMERO 2*

##### **Valoración**

En continuo cambio. Responsable Departamento de Selección (Empleado actual). Trabajar en Accenture es trabajar en constante cambio lo que te hace crecer mucho profesionalmente y personalmente también. Continuamente te enfrentas a nuevos retos.

##### **Calificación sobre 5 puntos:**

- 3 equilibrio vida privada/ laboral
- 4 salario/ beneficios contractuales

- 1 estabilidad laboral/ facilidad de promoción
- 4 gestión
- 3 cultura laboral

### **ADECCO:**

#### ***OPINIÓN NÚMERO 3***

##### **Valoración**

Muy buen ambiente de trabajo. Técnico de reclutamiento y selección (Antiguo empleado).

Pros: trabajo dinámico. Contras: difícil quedarte en la empresa.

Alcanzas mucha valía como trabajador. Realizas múltiples funciones, adquiriendo muchos conocimientos nuevos cada día.

##### **Calificación sobre 5 puntos:**

- 2 equilibrio vida privada/ laboral
- 1 salario/ beneficios contractuales
- 3 estabilidad laboral/ facilidad de promoción
- 4 gestión
- 4 cultura laboral

#### ***OPINIÓN NÚMERO 4***

##### **Valoración**

Profesional, ambiente amistoso y un excelente equipo de trabajo. Prácticas de RRHH (Antiguo empleado).

Actividades realizadas son, la recogida de curriculum, entrevistas, atención al cliente, gestión del trabajo, búsqueda de candidatos y funciones de administración.

Texto original: “ *Profesional, friendly and an excellent team work. Practices Human Resources (Antiguo empleado). Activities of curricular screening, selection interviews, customer service, filing, management jobs, search for candidates, office management.*”

##### **Calificación sobre 5 puntos:**

- 5 equilibrio vida privada/ laboral
- 5 salario/ beneficios contractuales
- 5 estabilidad laboral/ facilidad de promoción
- 5 gestión
- 5 cultura laboral

### **OPINIÓN NÚMERO 5**

#### **Valoración**

Trabajando en Adecco, Human Resources Assistant (Antiguo empleado).Aprecio el tiempo que estuve trabajando para Adecco, particularmente la interacción con clientes y compañeros de trabajo. Es un sitio muy agradable para trabajar.

Texto original: *“Working at Adecco. Human Resources Assistant (Antiguo empleado). I cherished my time working for Adecco, particularly my interaction with customers and co-workers. I found the company to be a most enjoyable workplace.”*

#### **Calificación sobre 5 puntos:**

- 4 equilibrio vida privada/ laboral
- 4 salario/ beneficios contractuales
- 4 estabilidad laboral/ facilidad de promoción
- 4 gestión
- 4 cultura laboral

### **OPINIÓN NÚMERO 6**

#### **Valoración**

Asistente de recursos humanos (antiguo empleado). Pros: equipo de trabajo y aprendizaje  
Contras: muchas horas de trabajo pero merece la pena. Hice distintos trabajos en uno, fui asistente, recepcionista y consultor. Aprendí mucho en Adecco. Las horas de trabajo eran una locura, desde las 9 a 21 pm como mínimo, pero no me importaba ya que estaba aprendiendo.

Por la mañana después de las reuniones, mi jefe nos repartía las tareas que teníamos que hacer cada uno. Tenía que buscar candidatos en diferentes sitios.

Teníamos clientes todos los días, también tenía clientes propios. Tuve que publicar anuncios de trabajo y seguir el procedimiento de llamar a los candidatos, los cuales cumplían los

requisitos, y concertar una cita para una entrevista. Después envía a los tres mejores, a mi parecer, a la empresa y ellos decidían a quien contrataban.

El equipo de trabajo era pequeño y nos ayudábamos mutuamente, aunque estuviéramos muy ocupados siempre encontrábamos un momento para bromear.

El directo era increíble, al principio estaba un poco perdido porque era mi primer trabajo, pero me ayudaban y me otorgaban más responsabilidades haciendo me sentir que realmente vale la pena.

La parte más difícil del trabajo era las largas horas de trabajo. A veces nos íbamos de la oficina a la 1 a.m., ¡siempre estábamos ocupados! Pero eso me dio la oportunidad de aprender a trabajar bajo presión y siempre vencer los plazos.

Me gustó mucho el año trabajando allí y me fui porque me ofrecieron el proyecto del IKEA.

Lo más agradable fueron los compañeros, todavía somos buenos amigos e incluso en situaciones estresantes, podíamos divertirnos.

Texto original: *“Loved. Human Resources Assistant (Antiguo empleado).**Pros:** learning and team **Contras:** very long hours but worth it. I was doing different jobs in one. I was assistant, receptionist, consultant. I learned a lot in Adecco. I was working crazy hours, from 9-21pm minimum, but I didn't mind, I was learning. After the morning briefing, my manager shared the work that each had to do. I have to find candidates for different places. We had everyday clients, I also had some that belonged to me. I had to post the advert, and follow up with the applications. I called the candidates that had the requirements and make an appointment for an interview. After that, I would send the 3 best ones to the client and he will decide which one would keep. The team was small and every one helped each other. We were a very busy team but always find a moment to joke.*

*The management was amazing, at the begining I was a bit lost because was my first job, but they were helping me and giving me more responsibilities so I felt really worth it.*

*The hardest part of the job was the long hours. Sometimes we left the office at 1 am... We were always busy!!! But that gave me the opportunity to learn how to work under pressure and always beat the deadlines. I really enjoyed the year working there. I left because my manager offered me the IKEA's project.*

*The most enjoyable was the team. I really liked it . We still are good friends. Even in the most stressful situations, we could have fun at work.”*

**Calificación sobre 5 puntos:**

- 4 equilibrio vida privada/ laboral
- 4 salario/ beneficios contractuales
- 4 estabilidad laboral/ facilidad de promoción
- 4 gestión
- 4 cultura laboral

## **CARLSON WAGONLIT TRAVEL**

### ***OPINIÓN NÚMERO 7***

#### **Valoración**

Empresa con buenos valores. Responsable en el departamento de grupos. (Empleado actual), *Pros:* muchos *Contras:* horario

He estado 5 años muy contenta en la empresa porque me han valorado y respetado en todas y cada una de las decisiones tomadas en mi departamento. Durante estos años he aprendido a trabajar en equipo. He viajado mucho y me he enriquecido de nuestros compañeros de otros países.

Me gusta estar en contacto con gente, se aprende mucho. Muy buen clima entre los compañeros que considero que es fundamental.

Motivada en el trabajo que es la parte fundamental de un puesto de trabajo.

#### **Calificación sobre 5 puntos:**

- 4 equilibrio vida privada/ laboral
- 3 salario/ beneficios contractuales
- 4 estabilidad laboral
- 4 gestión
- 4 cultura laboral

## **GRUPO CRIT**

### ***OPINIÓN NÚMERO 8***

#### **Valoración**

Gran experiencia. Becaria (Antiguo empleado), **Pros:** la experiencia. **Contras:** ninguno

Tuve la oportunidad de acercarme al mundo laboral, mediante las prácticas de mi carrera, en la empresa de trabajo temporal Grupo Crit. Para mí fue una gran experiencia compartir con varios

profesionales esos meses de formación, en los que realicé tareas como selección de personal, gestión y administración de empresa y actividades de oficina.

**Calificación sobre 5 puntos:**

- 5 equilibrio vida privada/ laboral
- 0 salario/ beneficios contractuales
- 4 estabilidad laboral/ facilidad de promoción
- 3 gestión
- 3 cultura laboral

**DINOSOL SUPERMERCADOS S.L**

***OPINIÓN NÚMERO 9***

**Valoración**

Positiva. Prácticas RRHH (Antiguo empleado). Estas prácticas me ayudaron a terminar mi ciclo formativo en Dirección de Recursos Humanos.

**Calificación sobre 5 puntos:**

- 4 equilibrio vida privada/ laboral
- 5 salario/ beneficios contractuales
- 2 estabilidad laboral/ facilidad de promoción
- 4 gestión
- 3 cultura laboral

***OPINIÓN NÚMERO 10***

**Valoración**

Departamento de RRHH, área de selección formación y desarrollo. Técnico de Recursos Humanos (Antiguo empleado).

Departamento de Recursos Humanos, área de Selección, Formación y Desarrollo. Cumpliendo las siguientes tareas:

- Realización de procesos de selección de personal: Búsqueda de fuentes de reclutamiento, criba curricular, preselección telefónica de candidatos, aplicación e interpretación de resultados del Test PAPI y entrevistas de selección.

- Gestión de documentación de los cursos de Formación interna correspondientes al Plan de formación anual de la empresa.
- Gestión de cursos de FPO organizados por Dinosol Supermercados y subvencionados por la Junta de Andalucía: Captación de solicitudes, valoración candidatos para curso, trámite de documentación, etc.
- Tareas administrativas varias.

**Calificación sobre 5 puntos:**

- 4 equilibrio vida privada/ laboral
- 4 salario/ beneficios contractuales
- 4 estabilidad laboral/ facilidad de promoción
- 4 gestión
- 4 cultura laboral

***OPINIÓN NÚMERO 11***

**Valoración**

Empresa seria y con personal muy cualificado. Técnico de Selección y Formación/ Auditor. (Antiguo empleado).

Empresa seria y con personal muy cualificado. Me dio la oportunidad laboral y de promocionar para darme una estabilidad laboral y unos conocimientos avanzados tanto en materia de RR.HH como en Auditoría.

**Calificación sobre 5 puntos:**

- 5 equilibrio vida privada/ laboral
- 3 salario/ beneficios contractuales
- 5 estabilidad laboral/ facilidad de promoción
- 5 gestión
- 5 cultura laboral

## **GRUPO EULEN**

### ***OPINIÓN NÚMERO 12***

#### **Valoración**

Muy buena experiencia. Becaria RR.HH (Antiguo empleado), Pros: todo lo que aprendí. Contras: era una beca no remunerada y sin posibilidad de quedarse a trabajar. Como becaria, aprendí muchísimo y quedé muy contenta con el trato y con lo que me aportaron.

#### **Calificación sobre 5 puntos:**

- 3 equilibrio vida privada/ laboral
- 1 salario/ beneficios contractuales
- 1 estabilidad laboral/ facilidad de promoción
- 3 gestión
- 5 cultura laboral

### ***OPINIÓN NÚMERO 13***

#### **Valoración**

Profesionalidad y cercanía. Specialist in Competence-Based Recruitment (Antiguo empleado). Pros: ambiente. Contras: falta de recursos para todo el personal.

Las funciones realizadas diariamente fueron suficientemente exigentes acorde a mi nivel de habilidad y competencia.

Gran parte de lo que sé acerca de cómo realizar entrevistas, cribar currículos y reportar feedback de los candidatos lo aprendí trabajando en esta empresa.

Disponía de gran autonomía para cumplir con mis obligaciones. El apoyo y formación por parte de los compañeros y supervisores fue el adecuado.

Lo más difícil del trabajo fue el hecho de que era la primera vez que me enfrentaba a estas tareas. Lo que más me gustó fue la comunicación clara y directa por parte de los responsables tanto para darme la enhorabuena como para señalarme mis errores.

#### **Calificación sobre 5 puntos:**

- 5 equilibrio vida privada/ laboral
- 5 salario/ beneficios contractuales

- 5 estabilidad laboral/ facilidad de promoción
- 5 gestión
- 5 cultura laboral

## **GRUPO NORTE ETT**

### ***OPINIÓN NÚMERO 14***

#### **Valoración**

Ambiente de trabajo agradable con buenos compañeros. Becaria en Recursos Humanos (Antiguo empleado), Sant Andreu de la Barca – 1 octubre 2015

Es esta empresa tuve la oportunidad de aprender mucho sobre Recursos Humanos.

#### **Calificación sobre 5 puntos:**

- 4 equilibrio vida privada/ laboral
- 4 salario/ beneficios contractuales
- 4 estabilidad laboral/ facilidad de promoción
- 4 gestión
- 4 cultura laboral

## **IKEA**

### ***OPINIÓN NÚMERO 15***

#### **Valoración**

Ambiente abierto y natural. Técnico de RR.HH (Empleado actual).

En un ambiente muy agradable para el trabajo, tienes libertad para poder hacer. Aprendes mucho de tus compañeros y de la compañía.

#### **Calificación sobre 5 puntos:**

- 4 equilibrio vida privada/ laboral
- 4 salario/ beneficios contractuales
- 4 estabilidad laboral/ facilidad de promoción
- 4 gestión
- 4 cultura laboral

## **INDITEX**

### ***OPINIÓN NÚMERO 16***

#### **Valoración**

Mi desarrollo profesional y el capital humano de la compañía. Responsable de RRHH (Antiguo empleado).

Mi experiencia en Inditex ha sido realmente maravillosa, he desarrollado mi capacidad de resolución bajo presión teniendo la responsabilidad de gestionar y dar respuesta a todas las incidencias que pudieran surgir en las tiendas que estaban bajo mi responsabilidad (Noreste de España con una media de 250 trabajadores). Lo mejor: el capital humano y ver como las personas crecían y se desarrollaban tanto a nivel profesional como personal. Lo más complicado: conciliar vida personal y laboral.

#### **Calificación sobre 5 puntos:**

- 3 equilibrio vida privada/ laboral
- 4 salario/ beneficios contractuales
- 5 estabilidad laboral/ facilidad de promoción
- 4 gestión
- 4 cultura laboral

## **MANPOWER**

### ***OPINIÓN NÚMERO 17***

#### **Valoración**

Familiar. Consultor de recursos humanos (Antiguo empleado), Pros: ambiente y el contacto con la gente Contras: sueldo de becario.

Empresa de trabajo temporal en la que estuve de prácticas, pero que aún así terminé ejerciendo un trabajo de gran responsabilidad.

Un día típico era llevar algún tipo de proceso de selección. Se buscaban a los trabajadores que daban el perfil, se les localizaba y citaba para esa misma mañana o a la tarde; se realizaba una entrevista a fondo y se seleccionaba a los mejores candidatos.

Aprendí a atender al cliente de forma efectiva y agradable. La dirección era extraordinaria. Ambiente muy familiar en la sucursal de las palmas.

La parte más difícil del trabajo era el contrarreloj que teníamos para hacer en un día todo el proceso de selección y la parte contractual.

Sin duda, lo que más me gustaba era hacer entrevistas. Conocer a la persona que está al otro lado, escucharla, ponerla a prueba, valorarla.

**Calificación sobre 5 puntos:**

- 5 equilibrio vida privada/ laboral
- 2 salario/ beneficios contractuales
- 2 estabilidad laboral/ facilidad de promoción
- 4 gestión
- 5 cultura laboral

**NORTEMPO ETT**

***OPINIÓN NÚMERO 18***

**Valoración**

No lo recomiendo. Becaria recursos humanos (Antiguo empleado), *Contras:* no se aprende como becaria

Las prácticas no remuneradas deberían quitarlas. Aprendes poco porque muchas funciones que deberías aprender las tienes vetadas. He hecho prácticas ahí durante dos meses y medio y lo único que he hecho es recoger curriculums y alguna función informática limitada. No valoran ni el trabajo ni el esfuerzo. El ambiente tenso y la persona que debería enseñar no se molestó mucho. Daba todo por supuesto como si tuvieras que saber lo que tenías que hacer. Y como tratan a la gente que busca trabajo no me gusta. Dan por hecho de que tienes que estar ahí y ahora cuando les conviene y no es la primera vez que llaman a alguien para que se presente a trabajar en algún lado en veinte minutos sin tener en cuenta la distancia o lo que esté haciendo. No me gusta.

**Calificación sobre 5 puntos:**

- 2 equilibrio vida privada/ laboral
- 1 salario/ beneficios contractuales
- 1 estabilidad laboral/ facilidad de promoción
- 4 gestión
- 2 cultura laboral

## ***OPINIÓN NÚMERO 19***

### **Valoración**

Frustración. Becaria recursos humanos (Antiguo empleado), *Pros:* Te enseñan *Contra:* No delegan funciones

Mis prácticas tuvieron una duración de un mes y medio. La tutora que me asignaron, fue muy agradable y me enseñó todas las funciones del puesto de consultora (comunicar altas/bajas y suspensiones a la S.social, realización de contratos, criba curricular, realizar deltas, etc.). Esto es lo único positivo que puedo decir.

Todo lo demás fue negativo, cuando te mandaban algo una te lo explicaba de una forma lo hacías así y luego resultaba que estaba mal, y claro toda la culpa recaí en mi. En algunas ocasiones la jefa venia de mal humor y solo lo pagaba conmigo, malas caras, etc. La verdad es que al principio iba con muchas ganas, pero definitivamente cada día salía más desanimada y con ansias de que llegara el último día de prácticas, por que ves que tes esfuerzas en hacer todo bien, preguntar, intentar no meter la pata y te lo agradecen de este modo. Tal parece que se olvidan de que un día ellos también fueron becarios y de seguro les hubiera gustado que le tratarasen de otra forma. No son capaces de ponerse en nuestro lugar.

Yo os recomiendo que si realmente queréis estar bien y aprender, ir a otra empresa. Además trabajar en una ETT es caótico.

### **Calificación sobre 5 puntos:**

- 2 equilibrio vida privada/ laboral
- 0 salario/ beneficios contractuales
- 1 estabilidad laboral/ facilidad de promoción
- 2 gestión
- 1 cultura laboral

## **PRIMARK**

## ***OPINIÓN NÚMERO 20***

### **Valoración**

Trabajo ágil, productivo y satisfactorio. Técnico de Selección (Antiguo empleado). *Pros:* Bien remunerado *Contras:* Fue un trabajo temporal.

Buen ambiente de trabajo, con un equipo muy bien coordinado. Reparto de tareas perfectamente asignad, aprovechamiento de los recursos humanos al 100%. Disponibilidad del personal interno para colaborar con los subcontratados.

**Calificación sobre 5 puntos:**

- 4 equilibrio vida privada/ laboral
- 5 salario/ beneficios contractuales
- 2 estabilidad laboral/ facilidad de promoción
- 4 gestión
- 5 cultura laboral

**PWC**

***OPINIÓN NÚMERO 21***

**Valoración**

Buena. Becaria en PwC (Price water house Coopers) (Antiguo empleado), **Pros:** eventos  
**Contras:** horario, salario.

Enseñanza y formación constante en la empresa. Organización y distribución de planes financieros para los particulares.

La parte más difícil es el ajustar a cada cliente sus necesidades sin medios disponibles. La experiencia es muy buena y se conoce a mucha gente dentro del equipo y la organización metódica de la empresa.

**Calificación sobre 5 puntos:**

- 3 equilibrio vida privada/ laboral
- 4 salario/ beneficios contractuales
- 4 estabilidad laboral/ facilidad de promoción
- 2 gestión
- 4 cultura laboral

## **RANDSTAD**

### ***OPINIÓN NÚMERO 22***

#### **Valoración**

Buena. Becaria en Recursos Humanos. / Post (Antiguo empleado), mi primer contacto con el mundo laboral.

He adquirido competencias multidisciplinares (Desde Administración, Atención al cliente, Asesoría Seguridad Social, Criba Curricular...) todo lo necesario e importante en el campo de Recursos Humanos.

#### **Calificación sobre 5 puntos:**

- 4 equilibrio vida privada/ laboral
- 4 salario/ beneficios contractuales
- 4 estabilidad laboral/ facilidad de promoción
- 4 gestión
- 4 cultura laboral

### ***OPINIÓN NÚMERO 23***

#### **Valoración**

Excelente. Becario de RRHH (Antiguo empleado). Mi paso por la empresa fue muy gratificante. Adquirí muy buenos conocimientos en un ambiente muy agradable.

#### **Calificación sobre 5 puntos:**

- 5 equilibrio vida privada/ laboral
- 5 salario/ beneficios contractuales
- 5 estabilidad laboral/ facilidad de promoción
- 5 gestión
- 5 cultura laboral

## **SYNERGIE INTERIM**

### ***OPINIÓN NÚMERO 24***

#### **Valoración**

Buena para empezar. Ayudante de responsable de selección de personal (Antiguo empleado).

Se hacía de todo que conlleva un proceso de contratación, desde la búsqueda de los empleados hasta la contratación y las nóminas.

#### **Calificación sobre 5 puntos:**

- 3 equilibrio vida privada/ laboral
- 3 salario/ beneficios contractuales
- 3 estabilidad laboral/ facilidad de promoción
- 4 gestión
- 3 cultura laboral

### ***OPINIÓN NÚMERO 25***

#### **Valoración**

Ambiente de trabajo. Técnico de selección (Antiguo empleado). Pros: ambiente de trabajo  
Contras: no beneficios sociales

Trabajo polivalente de selección de personal y administración de personal. Conocer a fondo el sector de la tercera edad. Muy buen clima laboral. Tratar con personas desamparadas. Aprender de las personas desamparadas.

#### **Calificación sobre 5 puntos:**

- 4 equilibrio vida privada/ laboral
- 4 salario/ beneficios contractuales
- 4 estabilidad laboral/ facilidad de promoción
- 4 gestión
- 4 cultura laboral

## ANEXO 2: GLOBAL DE VALORACIONES CUANTITATIVAS POR EMPRESA

Empresa	Criterios					
	Equilibrio vida privada/laboral	Salario/beneficios contractuales	Estabilidad laboral/facilidad de promoción	Gestión	Cultura laboral	Promedio
ACCENTURE	3,90	3,80	4,00	3,80	4,00	3,90
ACCIONA	4,00	3,80	3,30	3,60	3,70	3,68
ADECCO	4,00	3,10	3,00	3,20	3,70	3,40
AKI	3,60	3,00	3,30	3,40	3,50	3,36
ALLIANZA GROUP	4,00	3,70	3,50	3,20	3,80	3,64
ALMIRALL	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00
ALTRAN	3,00	3,00	3,00	3,00	3,00	3,00
AMAZON	3,30	3,80	3,10	3,10	3,50	3,36
ANANDA GESTIÓN ETT	5,00	3,50	4,30	4,20	4,50	4,30
ARVATO CUSTOMER SERVICES	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00
ATISAE	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00
AVANT TI	4,00	4,00	3,00	4,00	4,00	3,80
BBVA	4,00	4,00	3,90	4,00	4,00	3,98
BOSCH	4,00	4,00	3,90	3,90	4,00	3,96
BRICOMART	3,10	3,30	3,00	3,00	3,60	3,20
CANAL DE ISABEL II GESTIÓN S.A.	4,00	5,00	3,00	4,00	3,00	3,80

CARLSON WAGONLIT TRAVEL	4,00	3,90	3,30	3,40	4,00	3,72
CEPSA	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00
CORITEL	4,00	4,00	3,50	4,00	3,90	3,88
CRUZ ROJA ESPAÑA	4,00	3,50	3,50	4,00	4,00	3,80
DECATHOLO N	3,95	3,50	3,20	3,90	4,00	3,71
DELOITTE	3,10	3,80	3,50	3,40	4,00	3,56
DINOSOL SUPERMERC ADOS S.L.	4,00	3,90	3,80	4,00	4,00	3,94
EUROCEN	3,90	3,50	3,10	3,10	3,00	3,32
EUROVENDE X	4,00	3,60	3,10	3,50	3,50	3,54
FASTER	3,50	3,50	3,20	3,10	3,00	3,26
FERROVIAL S.A.	4,00	4,30	4,10	4,00	4,00	4,08
FLECIPLAN	4,00	4,10	3,80	4,10	4,10	4,02
GIVAUDAN	3,90	4,00	3,20	3,30	4,00	3,68
GLAXOSMIT HKLIN (GSK)	4,00	4,10	3,50	3,90	4,00	3,90
AGIO TT	4,50	4,00	4,00	4,00	4,10	4,12
GRUPO CRIT	4,10	3,50	3,00	3,60	3,20	3,48
GRUPO EULEN	4,00	3,90	3,60	3,80	4,00	3,86
GRUPO HOSPITALARI O QUIRÓN	3,10	3,10	3,20	4,00	4,00	3,48
GRUPO NORTE ETT	3,80	3,30	3,10	3,50	3,80	3,50

GRUPO TELEFÓNICA	4,00	4,00	3,20	4,20	4,30	3,94
IBM	4,00	3,50	3,50	3,50	4,00	3,70
IKEA	4,00	4,00	3,60	3,50	4,00	3,82
INDITEX	3,90	4,00	3,20	3,90	4,00	3,80
ING FINANCIAL SERVICES	4,00	4,00	3,60	3,90	4,00	3,90
KUEHNE + NAGEL	3,90	3,70	3,50	3,50	3,60	3,64
L'OREAL	3,90	4,00	3,70	3,50	4,00	3,82
LDA	4,10	3,10	3,00	3,00	3,50	3,34
LEROY MERLIN S.L.U.	5,00	5,00	4,70	4,60	5,00	4,86
MANPOWER	3,70	3,30	3,10	3,50	3,60	3,44
MEDIA MARKT	3,10	3,00	3,00	3,00	3,50	3,12
MÉDICOS DEL MUNDO	3,50	4,00	3,00	3,00	3,10	3,32
MP	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00
NEXIAN ETT	3,10	3,00	2,10	2,00	4,00	2,84
NORDOTEL	4,50	4,20	4,50	4,00	4,00	4,24
NORTEMPO ETT	3,90	3,20	3,00	3,10	3,10	3,26
NOVARTIS	4,00	4,00	3,10	3,70	4,00	3,76
PAGE PERSONNEL	3,00	3,20	2,60	2,90	3,00	2,94
PLEXUS	3,30	3,10	3,00	3,00	3,10	3,10
PRIMARK	3,80	3,10	3,20	3,20	3,85	3,43
PROMOD	3,75	3,10	3,00	3,35	4,00	3,44
PURATOS	4,10	4,00	3,70	4,00	4,00	3,96

PwC	3,10	3,60	3,80	3,80	4,00	3,66
RANDSTAD	3,70	3,10	3,00	3,30	3,50	3,32
RICOH ESPAÑA	3,00	2,50	2,90	2,90	2,30	2,72
SACYR	4,00	3,60	3,10	3,60	3,50	3,56
SANITAS	3,90	3,80	3,10	3,50	3,70	3,60
SCHINDLER ELERVATOR CORPORATIO N	3,60	4,00	3,20	3,20	3,60	3,52
SEAR ES	4,50	4,00	5,00	5,00	5,00	4,70
SERMICRO	3,50	3,00	2,60	3,00	3,00	3,02
STEF	3,10	3,30	3,00	3,30	3,50	3,24
SYNERGIE ITERM	4,00	3,00	3,00	3,50	3,70	3,44
UNED	4,90	4,20	4,20	4,10	4,00	4,28

---

