

# **BUSINESS CASE Y RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL: UN ANÁLISIS DE LA SATISFACCIÓN LABORAL**

Dolors Celma-Benaiges, [mdcelma@eum.cat](mailto:mdcelma@eum.cat), Escola Universitària del Maresme-UPF

Esther Martínez-García, [esther.martinez@udg.edu](mailto:esther.martinez@udg.edu), Universidad de Girona

Josep M<sup>a</sup> Raya Vilchez, [jmraya@eum.cat](mailto:jmraya@eum.cat), Escola Universitària del Maresme-UPF

## **RESUMEN:**

Dentro de la Economía de la empresa, la teoría social de la empresa aborda la problemática de la ética y responsabilidad social de la empresa. Con este objetivo, desde los inicios del planteamiento de la responsabilidad social empresarial (RSE) se está discutiendo cuál tiene que ser el papel social de la empresa y su aportación a la sociedad. Entre los compromisos a adquirir por parte de la empresa en sus actuaciones socialmente responsables, el libro verde de la CE (2001) hace especial referencia a la dimensión interna conformada por el conjunto de actividades responsables que realiza la empresa de puertas hacia adentro con sus empleados y entorno directo. Desde esta perspectiva, la gestión responsable de los recursos humanos es la función que se ocupa de la gestión de las personas de la organización y en la que recae la responsabilidad de generar relaciones de confianza con ellas. Aquí se incluyen desde medidas para el fomento del aprendizaje permanente durante toda la vida y establecimiento de condiciones que permitan el desarrollo personal en el trabajo hasta garantías para la mejora de la información en la empresa o la consecución de un mayor equilibrio entre trabajo, familia y ocio, entre otras.

El presente trabajo tiene por objeto analizar el impacto de diferentes medidas de responsabilidad social empresarial en el ámbito de los Recursos humanos sobre las actitudes y comportamientos de los trabajadores, específicamente la satisfacción laboral. Para ello se parte del enfoque del *Business Case* de la RSE, el cual argumenta los beneficios económicos de la aplicación de principios de RSE en la gestión empresarial gracias a la calidad de las relaciones de la empresa con sus *stakeholders* -siendo uno de los grupos principales, los empleados- lo que derivará en una posición de ventaja competitiva en el mercado. El estudio aborda el impacto de la gestión de RRHH desde la perspectiva del empleado evaluando las prácticas tal como las perciben los trabajadores para poder entender sus reacciones ante estas prácticas.

Para el estudio se utiliza la información para Cataluña procedente de la Encuesta de Calidad de Vida en el Trabajo del año 2007. El análisis se realiza mediante la estimación de un modelo de regresión logit ordenado, dado que la variable dependiente (la satisfacción laboral) es ordenada y no cuantitativa. Las variables explicativas son las valoraciones de los empleados de las prácticas de responsabilidad social en RRHH que se implementan en las empresas, y variables de control relativas tanto a la empresa como al propio trabajador.

**Palabras clave:** Responsabilidad social de la empresa, Recursos Humanos, Stakeholders, Satisfacción laboral, Modelos logit ordenados.

## **ABSTRACT:**

Within Business Economics, the theory of Social Business focuses on ethics and corporate social responsibility (CSR). CSR deals with what should be the social role of firms and their contribution to society. The Green Book of the EU (2001) makes special emphasis on the internal dimension of CSR. It refers to a firm's responsibility

towards its most immediately affected agents, with employees being of the most relevant ones. Within this framework, responsible management of human resources has the requirement of generating human trust. It is implemented through measures such as continuous training, measures directed towards personal development in the job, information and transparency in management, and job conditions that allow for a better life for the employee by balancing personal life, family life and job dimensions.

The objective of this paper is to analyse the impact of Corporate Social Responsibility measures in the Human Resources Management dimension, on employee's outcomes, specifically on employee's job satisfaction. For this purpose, the analysis takes the conceptual framework of the Business Case of CSR. The Business Case states that a firm's economic benefits will come from applying CSR measures, because that will improve the quality of the firm's relationships with their stakeholders (with employees being one of the most important stakeholders), which in turn will improve the firm's competitiveness. The analysis is done from the employees' perspective by taking into account employees' evaluation of the actual responsiveness of firms towards social responsibility. The effects on employees' outcomes (such as satisfaction with their job), is also measured by employees and not by the firms' managers. The empirical analysis is conducted for employees living in Catalunya, which is one of the Spanish regions with more economic activity and a higher number of firms and employees. Data come from a representative sample of the Spanish survey *Encuesta de Calidad de Vida en el Trabajo 2007*. Ordered logit econometric models are estimated since the dependent variable to be explained, satisfaction, is ordered and not quantitative. The dependent variables are employees' evaluation of corporate social responsibility measures and control variables, such as the size' dimension and employees' personal characteristics.

**Key words:** Corporate Social Responsibility, Human Resources, Stakeholders, Job satisfaction, Ordered logit models.

# BUSINESS CASE Y RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL: UN ANÁLISIS DE LA SATISFACCIÓN LABORAL

Dolors Celma-Benaiges, [mdcelma@eum.cat](mailto:mdcelma@eum.cat), Escola Universitària del Maresme-UPF

Esther Martínez-García, [esther.martinez@udg.edu](mailto:esther.martinez@udg.edu), Universidad de Girona

Josep M<sup>a</sup> Raya Vílchez, [jmraya@eum.cat](mailto:jmraya@eum.cat), Escola Universitària del Maresme-UPF

## 1. INTRODUCCIÓN

La época de postguerra y años 50, es el momento en que se plantea definitivamente el problema de interrelación empresa y sociedad y se empieza a cuestionar que las acciones empresariales no tengan en cuenta las implicaciones sociales de su actividad. En este sentido se considera que H. R. Bowen es el moderno padre de la responsabilidad social de la empresa (RSE) y su aproximación en 1953<sup>1</sup> ya abraza conceptos que se irán delimitando posteriormente como “responsividad”, auditoría social, ciudadanía corporativa así como una visión rudimentaria de lo que luego será la teoría de los *stakeholders* o grupos de interés. Una de las definiciones de referencia de la RSE es la que aporta el libro verde de la de la Comisión de las Comunidades Europeas de 18 de julio de 2001, puesto que en la actualidad es una de las más aceptadas y seguidas, tanto en el mundo académico como empresarial. Según el libro verde de la CE, documento de referencia para establecer un marco europeo en este tema, *la RSE consiste en que las empresas asuman voluntariamente compromisos que vayan más allá de las obligaciones reglamentarias y convencionales, que deberían cumplir en cualquier caso, con el fin de intentar elevar los niveles de desarrollo social, protección medioambiental y respeto de los derechos humanos y adoptar un modo de gobernanza abierto que reconcilie los intereses de diversos agentes en un enfoque global de calidad y viabilidad*<sup>2</sup>.

Partiendo del enfoque de la RSE y más concretamente de su dimensión interna, el presente trabajo tiene por objeto analizar el impacto de diferentes medidas de responsabilidad social empresarial en el ámbito de los Recursos Humanos (RRHH) sobre las actitudes y comportamientos de los trabajadores, específicamente la satisfacción laboral. Para ello, el trabajo se divide en cinco apartados. En primer lugar se delimita la dimensión interna de la RSE, a saber, la que tiene relación con las actividades responsables que realiza la empresa de puertas hacia adentro y que tienen una repercusión directa sobre los grupos sociales que se encuentran dentro de la estructura de la organización, principalmente sobre los empleados. En el siguiente apartado y con el fin de justificar el *Business Case* de la RSE se analiza el marco conceptual de la gestión de RRHH y su impacto sobre la satisfacción laboral. En el punto 4 se plantea el modelo teórico a contrastar del impacto positivo de la

---

<sup>1</sup> Citado en De Bakker (2005) Pág 230

percepción de prácticas de gestión laboral responsables sobre la satisfacción laboral. El punto 5 se dedica al análisis empírico mediante técnicas de logit ordenado, para acabar con un apartado de conclusiones en el que se señalan las aportaciones del estudio y posibles líneas de investigación para el futuro.

## **2. LA RESPONSABILIDAD SOCIAL DE LA EMPRESA EN LA GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS: HACIA LA GESTIÓN LABORAL RESPONSABLE**

La empresa es una unidad económica pero también social que ha sido estudiada desde distintos ámbitos. Dentro de la Economía de la empresa, la Teoría social de la empresa aborda la problemática de la ética y responsabilidad social de la empresa a la hora de desarrollar su actividad.

Desde los inicios del planteamiento de la RSE se está discutiendo cuál tiene que ser el papel social de la empresa y su aportación a la sociedad. En un extremo se encuentran las posiciones más neoliberales que establecen que la empresa no tiene ninguna responsabilidad social más allá de la consecución de beneficios. Suscriben esta tesis autores como Hayek (1976) y Levitt (1970) entre otros, pero sin duda una de las tesis más destacables es la de Friedman (1970) que establece que la responsabilidad social de la empresa no es otra que aumentar sus beneficios.

En el otro extremo, autores como Carroll (1979) y Drucker (1999) defienden que la empresa es una unidad económico-social que afecta y es afectada por la sociedad y, en este sentido, sus responsabilidades van más allá de las puramente económicas. Por su parte, es destacable la aportación que en 1971 hace el informe del Comité para el Desarrollo Económico de las Naciones Unidas (1971) en el que establece que los compromisos sociales de la empresa, por encima de sus responsabilidades sociales básicas, deben ser responsabilidades de prioridad social: conservación del medio ambiente, información al consumidor, protección de accidentes y correctas relaciones laborales; y por otra parte, responsabilidades de cambio social: urbanismo, desarrollo económico, cultural y artístico.

La mayoría de autores que suscriben el enfoque RSE coinciden, con diferentes matices, en identificar tres tipos de responsabilidades sociales básicas de las empresas (De la Cuesta, M; Valor, C.,2003): las económicas - consecución de rentabilidad con el negocio, buscando el máximo beneficio y el logro del mayor valor posible para el accionista; las sociales –contribución al beneficio social, teniendo en cuenta las repercusiones sociales sobre todos los grupos con los cuales la empresa interactúa en su funcionamiento- y las medioambientales - satisfacción de las necesidades de hoy sin comprometer las generaciones futuras-.

Con el fin de delimitar un marco de actuación de la empresa en el ámbito de la RSE se consolida la teoría de los *stakeholders* o grupos de interés (Freeman, 1984) como grupos determinantes a tener en cuenta a la hora de determinar las responsabilidades sociales de la empresa. Esta teoría establece que las empresas se hallan en una red de interesados, interlocutores o grupos afectados por su acción y que tienen poder para influir en su marcha, independientemente de sus vínculos contractuales con la misma. A raíz de esto, una correcta gestión requiere establecer canales para que los intereses de todos estos interlocutores sean considerados en las decisiones de la

empresa. Freeman elabora un mapa en el que identifica hasta once grupos de *stakeholders*: propietarios, empleados, clientes, competidores, proveedores, representantes de los consumidores, organizaciones de la comunidad local, medios de comunicación, ecologistas, grupos especiales de interés y gobiernos.

Entre los compromisos a adquirir por parte de la empresa en sus actuaciones socialmente responsables, el libro verde de la CE hace especial referencia a la dimensión interna, conformada por el conjunto de actividades responsables que realiza la empresa de puertas hacia adentro y que tienen una repercusión directa sobre los grupos sociales que se encuentran dentro de la estructura de la organización, principalmente sobre los empleados que constituyen uno de los principales *stakeholders* o grupos de interés de las empresas. Aquí se incluyen desde medidas para el fomento del aprendizaje permanente durante toda la vida y establecimiento de condiciones que permitan el desarrollo personal en el trabajo hasta garantías para la mejora de la información en la empresa o la consecución de un mayor equilibrio entre trabajo, familia y ocio, entre otras.

Partiendo de la dimensión interna de la RSE se abre un campo para el estudio de la gestión de los RRHH desde la perspectiva de la RSE. Esta gestión se puede concretar en diferentes ámbitos de actuación que dan lugar a lo que se podrían denominar prácticas laborales responsables y que se proyectan en las condiciones laborales de los trabajadores de la empresa.

Para determinar un marco general de la gestión laboral responsable se puede hacer referencia a las principales normas y documentos emitidos por los diferentes organismos que actúan e impulsan la RSE a nivel mundial. En este sentido, González Morales (2005) realiza una revisión de diez documentos elaborados por instituciones internacionales y nacionales en el campo de la RSE<sup>2</sup>, y clasifica hasta diez ámbitos básicos de actuación que responden a una gestión socialmente responsable de los RRHH. Por su parte, el Projecte Ressort 2007<sup>3</sup>, ha generado una “Guía Práctica de Responsabilidad Social para las PYMES” que se concreta en los aspectos claves vinculados a la gestión laboral desde el ámbito de la RSE. Con el fin de establecer una clasificación que intentara reflejar de forma exhaustiva todos los aspectos relacionados con el ámbito laboral de la RSE y a efectos de concretar su análisis, se ha optado por establecer una clasificación propia<sup>4</sup> que tenga en cuenta los diferentes criterios (Cuadro 1). Se han agrupado las actuaciones en cuatro grupos: por una parte todos los aspectos internos directamente vinculados con el fomento de la calidad del empleo. Otro grupo de actuaciones tiene que ver con la adaptación y gestión del cambio ante las reestructuraciones empresariales, que supondría una gestión responsable del proceso para minimizar los efectos traumáticos sobre el empleo y las condiciones laborales de las empresas y territorios afectados. En tercer lugar, se agrupan todas las medidas de acción social con

---

<sup>2</sup> Los documentos revisados en el estudio de González Morales(2005) son: el libro Verde de la Comisión de las Comunidades Europeas (2001); los principios emitidos por el Global Compact (2000); las líneas directrices de la OCDE para empresas multinacionales (2000); el Anuario de Fundación Empresa y Sociedad (2004), miembro de CSR Europe; los Principios d Caux (1994); la Declaración Tripartita (2000) emitida por la Organización Internacional del Trabajo; las directrices para la elaboración de memorias de sostenibilidad del Global Reporting Initiative (GRI 2002); la norma SA 8000 (1997) promovida por el Council on Economic Priorities; el marco conceptual de la RSC de AECA (2004) y la norma SGE 21 (2002) de Forética.

<sup>3</sup> Este proyecto cofinanciado por la Iniciativa Comunitaria Equal del Fondo Social Europeo y liderado por la Diputación de Barcelona, tiene por objetivo sensibilizar y promover prácticas de responsabilidad social empresarial entre la pequeña y mediana empresa de los territorios de la provincia de Barcelona, participantes en el proyecto, así como realizar actuaciones en favor de los territorios y organizaciones socialmente responsables.

<sup>4</sup> Se ha utilizado también de referencia el estudio de Aragón *et al* ( 2005) para elaborar la clasificación final de prácticas relacionadas con la gestión laboral responsable.

empleados que incorporan aquellos proyectos de desarrollo que llevan a cabo las empresas para el apoyo de personas desfavorecidas. Y por último, se encuentran las actuaciones de reconocimiento y promoción de los derechos humanos y sociolaborales básicos adoptando compromisos firmes por parte de las empresas de respetar estos derechos y no aprovecharse de legislaciones internacionales más laxas en esta materia.

#### **Cuadro 1: Ámbitos de actuación para un gestión laboral responsable**

- FOMENTO DE LA CALIDAD DEL EMPLEO
  1. Retribución
  2. Contratación
  3. Promoción
  4. Formación
  5. Información y comunicación interna
  6. Participación
  7. Salud y seguridad laboral
  8. Igualdad de oportunidades y no discriminación
  9. Jornada laboral y conciliación laboral-personal
- REESTRUCTURACIONES EMPRESARIALES
- ACCIÓN SOCIAL CON EMPLEADOS
- RECONOCIMIENTO Y PROMOCIÓN DE DERECHOS HUMANOS Y SOCIOLABORALES BÁSICOS

### **3. EL BUSINESS CASE DE LA RSE: EL IMPACTO DE LA GESTIÓN LABORAL RESPONSABLE SOBRE LA SATISFACCIÓN LABORAL**

El enfoque del *Business Case* de la RSE, argumenta los beneficios económicos de la aplicación de principios de RSE en la gestión empresarial gracias a la calidad de las relaciones de la empresa con sus *stakeholders* -siendo uno de los grupos principales, los empleados- lo que derivará en una posición de ventaja competitiva en el mercado. En este contexto se podría analizar el impacto de la gestión responsable de Recursos Humanos sobre los empleados.

Una de las justificaciones para el estudio de la gestión de RRHH es la necesidad de estudiar su efecto sobre la empresa, por lo cual, la naturaleza de la interacción entre la gestión de los RRHH y los resultados o *performance* organizacional ha generado un gran interés en los últimos años (Ichiowski et al, 1996; Guest,1997; Wood,1999; Wright and Boswell, 2002; Boselie, et al, 2005; Combs et al,2006).

#### **3.1. LA RELACIÓN ENTRE GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS Y PERFORMANCE**

Para dibujar todos los estadios del proceso en la relación Gestión de RRHH-Resultados, resulta especialmente útil el modelo propuesto por Guest (1997) que refleja lo que puede considerarse un modelo global de Gestión de

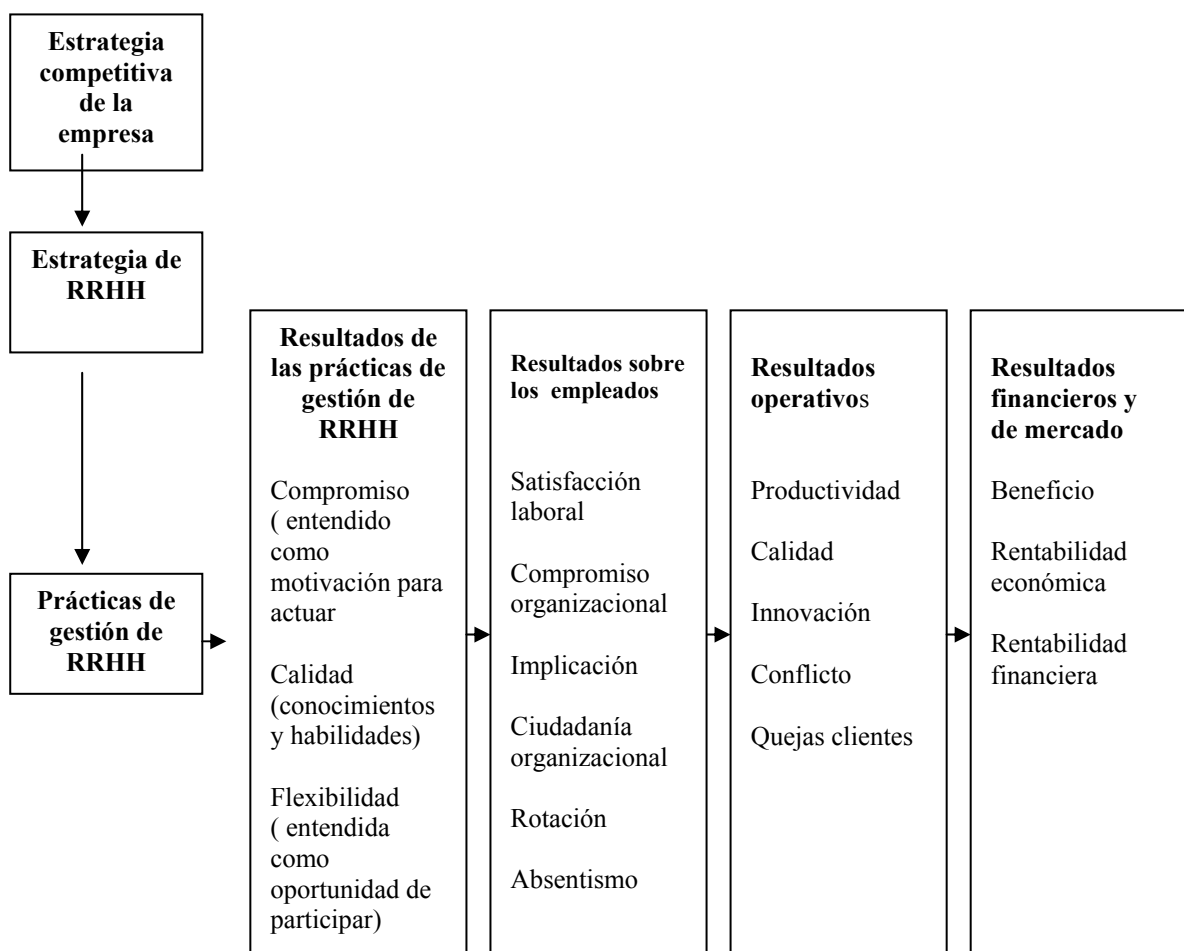
RRHH (Ver Figura 1). Atendiendo a este modelo, el contexto externo de la empresa determina la estrategia de RRHH pero ligado a la necesidad de diseñar las prácticas laborales con el fin de conseguir el compromiso, la calidad y la flexibilidad necesarias para incidir correctamente en los resultados empresariales ( tanto sobre el empleado como sobre la empresa).

Como puede observarse, el impacto de la gestión de RRHH puede estudiarse a diferentes niveles según los resultados que se analicen. Dyer and Reeves (1995) los definen del siguiente modo:

- Resultados sobre los empleados, que consisten en reacciones afectivas como compromiso o satisfacción y resultados de comportamiento como absentismo o rotación.
- Resultados operativos, tales como calidad, productividad y satisfacción del cliente.
- Resultados financieros como beneficio y rentabilidad
- Resultados de mercado consistentes en medidas de valor de mercado como valor de mercado de las acciones de la empresa.

**Figura 1: Modelo global Gestión de RRHH**

( Adaptado de Guest 1997)



Respecto a este modelo, se puede afirmar que, a pesar de la gran difusión de estudios que analizan la interacción entre la gestión de los RRHH y los resultados, existe todavía en la literatura académica una falta de evidencia empírica importante en lo que se refiere a los mecanismos intermedios que se generan en la relación entre la gestión de RRHH y los resultados financieros y de mercado. Estos resultados intermedios -relacionados con los resultados sobre los empleados y resultados operativos- son los que algunos autores definen como “caja negra” (Guest, 2002; Wright and Gardner, 2003).

Boselie, *et al.*,(2005), en su revisión meta-analítica de estudios, encuentra sólo 20 de 104 artículos que analizan los efectos intermedios de la relación Gestión de RRHH-Resultados, en los cuales se observan como principales variables mediadoras aquellas que tienen que ver con las percepciones y experiencias de los empleados ( por ejemplo, compromiso, clima, habilidades, motivación, moral o implicación del empleado). A este efecto, Wright and Nishii (2006)<sup>5</sup> argumentan que, mientras la mayoría de estudios se centran en el análisis del impacto de la gestión de RRHH a nivel de negocio, es necesario analizar asimismo el impacto a nivel de puestos de trabajo e incluso a nivel de empleados individuales, puesto que diferentes puestos de trabajo pueden tener prácticas diferentes dentro de una unidad de negocio e incluso empleados haciendo un mismo trabajo pueden percibir y reaccionar de forma diferente a las mismas prácticas.

Cuando se aborda un estudio de impacto de la gestión de RRHH desde la perspectiva del empleado, es necesario tener en cuenta además de las prácticas laborales aplicadas, las percepciones de estas prácticas por parte de los empleados. Uno de los modelos más elaborados en este sentido es el propuesto por Wright and Nishii (2004)<sup>6</sup> y que se muestra en la Figura 2:

**Figura 2: Prácticas de gestión de RRHH y Resultados sobre los empleados**  
( Adaptado de Kinnie *et al.* 2005, pág. 11)

Prácticas intencionadas de RRHH ----> Prácticas realmente aplicadas ---> Percepción de estas prácticas por parte de los empleados ---> Resultados sobre los empleados ( actitudes y comportamientos)

Este modelo pone de manifiesto la necesidad de estudiar las prácticas tal como las perciben los empleados para poder entender sus reacciones ante estas prácticas. Por ello distinguen entre prácticas intencionadas, prácticas realmente aplicadas y prácticas percibidas. Los empleados tienen una determinada percepción de las prácticas realmente aplicadas respondiendo a ellas y son, por lo tanto, los que realmente pueden evaluar su impacto.

Uno de los principales focos de análisis en los estudios de impacto de la gestión de RRHH es la incidencia de las prácticas sobre la satisfacción laboral. Con el fin de analizar los diferentes resultados en la relación gestión de

<sup>5</sup> Citado en Wright and Kehoe (2008)

<sup>6</sup> Citado en Kinnie *et al.* 2005



RRHH-satisfacción laboral, el próximo apartado aborda una revisión del concepto y determinantes de la satisfacción laboral.

### **3.2. LA SATISFACCIÓN LABORAL: IMPLICACIONES PARA LA GESTIÓN DE RRHH**

Se puede afirmar que en la actualidad existe un interés creciente, tanto por parte de los académicos como de las empresas, en estudiar los determinantes de la satisfacción laboral y, más en general, el bienestar en el trabajo. Atendiendo al tiempo medio que dedican actualmente las personas a trabajar a lo largo de su vida, se puede afirmar que su bienestar viene influenciado en gran medida por los sentimientos y percepciones que reciben en su puesto de trabajo. En la medida que el individuo evalúe más positivamente esos sentimientos y percepciones se podrá decir que tiene una mayor satisfacción laboral.

Hoppock (1935) es uno de los primeros autores que aporta una definición del término satisfacción laboral, estableciendo que “es una combinación de circunstancias ambientales psicológicas y fisiológicas que hacen que el individuo considere que se encuentra satisfecho con su trabajo”. Por lo tanto, la satisfacción laboral se considera como una actitud, sentimiento o estado emocional, es decir un constructo hipotético en la medida que no puede ser vista y sólo se pueden observar sus consecuencias. Locke (1976) la define como “ un estado emocional positivo o placentero resultante de una percepción subjetiva de las experiencias laborales del sujeto”. Una de las acepciones más ampliamente aceptadas es la de Robbins (1994) que la define como “ la actitud general de la persona hacia su trabajo”. Se trata por lo tanto de una percepción subjetiva del individuo.

La satisfacción laboral como variable organizacional empieza a ser estudiada desde el ámbito de la Sociología y la Psicología del Trabajo y se considera relevante su importancia por las múltiples repercusiones que ésta produce sobre los empleados, sobre las organizaciones para las que éstos trabajan y sobre la sociedad en su conjunto.

Uno de los aspectos más estudiados en el ámbito de la satisfacción laboral es el que hace referencia a las causas que originan que un empleado manifieste una mayor o menor satisfacción en el ámbito laboral. Diferentes estudios realizados concluyen que la valoración de la satisfacción laboral acaba siendo consecuencia de dos tipos de variables: las que tienen que ver directamente con el propio trabajo ( *Situational Influences*) y otras que están relacionadas con la personalidad del individuo ( *Dispositional Influences* ), las cuales condicionan su valoración sobre la satisfacción laboral ( Dormán,C. and Zapf, D.,2001, Cohrs, *et al.* 2006). Además se demuestran relaciones de interdependencia entre estas variables de manera que las mismas características laborales pueden ser percibidas de forma distinta dependiendo de las características personales del sujeto, o también personas con las mismas características personales pueden percibir de forma distinta la satisfacción laboral dependiendo de las características del trabajo ( Judge, *et al.* , 2000).

Si nos centramos en la perspectiva de las incidencias del trabajo sobre la satisfacción laboral ( *Situational Influences*), se distingue a principios del siglo XX una primera clasificación entre: los estudios basados en la organización científica del trabajo que se centran en los aspectos físicos del trabajo (*Escuela físico-económica*

iniciada por Taylor, 1911) para buscar fórmulas de satisfacción laboral mediante la reducción de la fatiga; y aquellos que se centran en las repercusiones de las relaciones personales en el trabajo (*Escuela psicossociológica* originada con los trabajos de Mayo, 1933) que ponen de relieve la importancia de una supervisión efectiva y el establecimiento de grupos de trabajo cohesionados para mejorar la satisfacción laboral.

A partir de aquí se establecen diferentes modelos que permiten clasificar cuáles son las variables laborales que más repercusión han presentado desde la perspectiva de la satisfacción laboral. En 1959, la *Teoría Bifactorial de Herzberg* postula que al hablar de satisfacción laboral es necesario distinguir entre aquellos factores denominados de “higiene” ( que no provocan satisfacción pero pueden ayudar a no tener insatisfacción) y los factores motivadores que son los que realmente son causantes de la satisfacción o no satisfacción del individuo. Estos factores se han denominado posteriormente factores extrínsecos e intrínsecos (Gamero, 2003).

En un paso posterior, Hackman y Lawer en 1971 y Hackman y Oldman en 1976 definen el *Job Characteristics Model (JCM)* que determina la existencia de cinco características de las tareas como variables laborales que pueden incidir sobre la satisfacción laboral ( ver metanálisis de Fried and Ferris 1987 y Loher, Noe, Moeller and Fitzgerald, 1985 citado en Cohrs, *et al.* ,2006). Estas variables son: identidad del trabajo, variedad de capacidades, autonomía, retroalimentación y significación.

En 1990, Karasek and Theorell definen el *Job Demands-Control-Support Model (JDCS-M)* que establece como variables laborales que inciden sobre la satisfacción laboral: la cantidad de trabajo, el estrés laboral, el grado de control/autonomía en el desarrollo del trabajo y el soporte social de colegas y/o supervisores. Cohrs, *et al.* (2006) ponen de manifiesto diferentes estudios empíricos donde se han contrastado estas relaciones.

En 1999 destaca el *Vitamin Model* de Warr que establece un exhaustivo catálogo de variables laborales relacionadas con la satisfacción laboral: autonomía y autodeterminación, oportunidad de usar diferentes habilidades, fijación clara de objetivos, variedad de tareas, claridad del entorno ( retroalimentación de las tareas y ausencia de inseguridad laboral), salario percibido, seguridad física ( ausencia de peligro, condiciones físicas de trabajo), oportunidad de contactos interpersonales ( soporte social ), liderazgo efectivo y prestigio ocupacional.

A la luz de los diferentes determinantes de la satisfacción laboral se pueden establecer diferentes implicaciones sobre el impacto de las prácticas de gestión de RRHH sobre la satisfacción laboral:

- No todas las prácticas conllevan necesariamente los mismos resultados, pudiendo encontrar algunas prácticas que generan impactos positivos mientras otras generan impactos negativos sobre la satisfacción laboral.
- Por otra parte las diferentes prácticas de gestión de RRHH pueden tener incidencia distinta según se analice el grado de satisfacción global o las diferentes facetas, tanto intrínsecas como extrínsecas de la satisfacción laboral.
- Por último, dada la forma de concebir la satisfacción laboral, ésta no depende sólo de las prácticas laborales aplicadas sino de como éstas son percibidas por parte de los empleados.

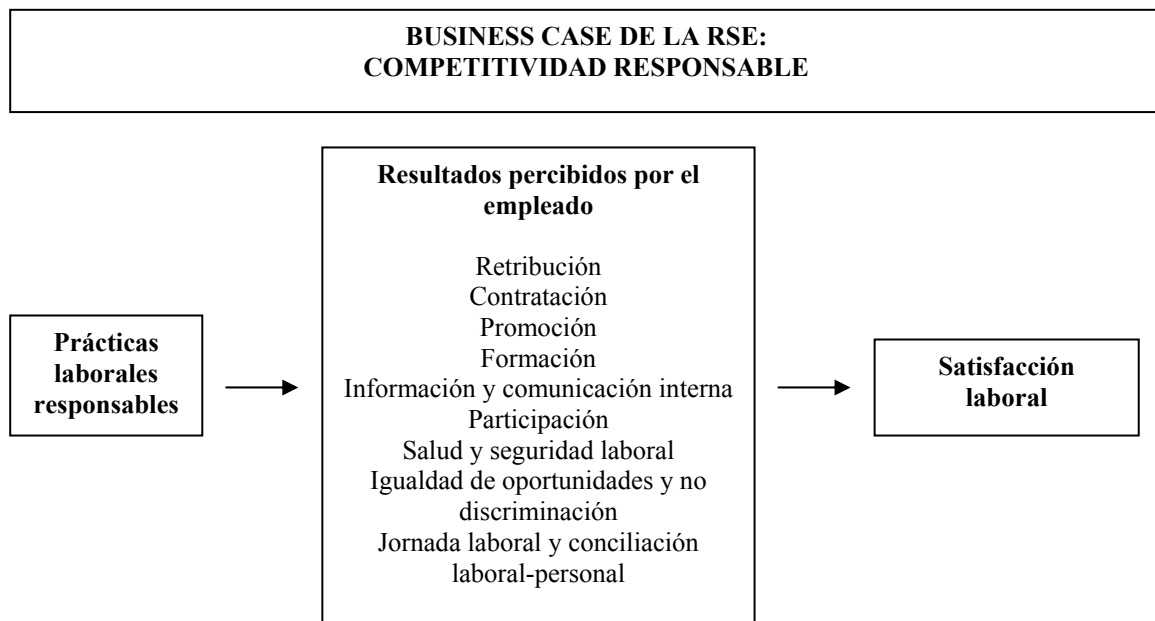
#### 4. MODELO PLANTEADO

Atendiendo al enfoque del *Business Case* de la RSE, que se basa en los vínculos existentes o potenciales entre la calidad de las relaciones de la empresa con sus *stakeholders* -en este caso los empleados-, el presente trabajo tiene por objeto analizar el impacto sobre los empleados de una gestión laboral responsable, centrándonos únicamente en el análisis e impacto de las prácticas laborales relacionadas con el fomento de la calidad del empleo.

A partir del modelo de Guest (1997) se trata de evaluar los efectos intermedios de la relación Gestión de RRHH-Resultados analizando el efecto que produce la aplicación de diferentes prácticas laborales responsables, analizadas desde la óptica de la percepción del empleado, en los resultados sobre los trabajadores -en concreto sobre la satisfacción laboral-.

El modelo planteado puede dibujarse como sigue:

**Figura 3: Modelo de impacto de la gestión laboral responsable sobre la satisfacción laboral**



En este modelo se abordan las relaciones que han sido testadas en un amplio número de investigaciones que relacionan las prácticas de RRHH con la satisfacción laboral ( Becker et al. 1997; Guest, 1997; Huselid, 1995; Gelade & Ivery, 2003; Harley et al. 2007; Edgar & Geare, 2005; Harley, 2002; Guest, 2002; Ramsay et al. 2000; y en concreto se plantea que:

*HIPÓTESIS: La percepción por parte de los empleados de prácticas de gestión laboral responsables repercute positivamente en su satisfacción laboral.*

## 5. ANÁLISIS EMPÍRICO

El análisis empírico se realiza a partir de la información procedente de la Encuesta de Calidad de Vida en el Trabajo del año 2007 elaborada por Ministerio de Trabajo e Inmigración para todas las comunidades autónomas de España. En el caso de Cataluña y, a raíz de una colaboración del Ministerio con el Departamento de Trabajo de la Generalitat de Cataluña y el Instituto de Estadística de Cataluña (IDESCAT) se amplía la muestra con el objetivo de obtener estimaciones más desagregadas de las variables analizadas. [La población](#) se refiere a los asalariados de 16 y más años residentes en viviendas familiares principales en Cataluña en el 4º trimestre de 2006.

### 5.1. DESCRIPCIÓN DE VARIABLES

Para la elección de las variables independientes con las que realizar el análisis empírico se ha tenido en cuenta el marco teórico de referencia anteriormente descrito, las aportaciones realizadas por trabajos anteriores del mismo ámbito, y la disponibilidad de información en la Encuesta de Calidad de Vida en el Trabajo. El análisis se realiza exclusivamente para los trabajadores asalariados de Cataluña.

La **variable dependiente**, ~~v27~~ satisfacción laboral, está medida en una escala de 0 a 10 y se corresponde con una pregunta formulada directamente al empleado (“Grado de satisfacción con el empleo actual”).

Por lo que se refiere a las **variables independientes**, distinguimos entre las variables de control y las variables explicativas siendo estas últimas las correspondientes a las prácticas de responsabilidad social empresarial en el ámbito de los RRHH y en concreto las referidas al fomento de la calidad del empleo ( Ver Figura 3). Para la estimación del modelo econométrico se crean, para las variables cualitativas, tantas variables ficticias como categorías tiene la variable cualitativa, [incorporándolas todas](#) -menos una, siendo ésta última la que actúa como categoría de referencia.

Las **variables de control** hacen referencia a las características de la empresa en la que se está empleado, las características personales y familiares del empleado y las relacionadas con su ocupación y empleo actuales.

Concretamente, las variables de control son las siguientes:

1/ Relativas a la empresa en la que la persona desarrolla su actividad laboral: ~~dntreb~~-número de trabajadores de la empresa, que tiene cuatro categorías, siendo la de más de 250 trabajadores la categoría de referencia; ~~dntrebes~~ el número de trabajadores del centro de trabajo ~~y el~~; ~~ddivino~~-sector de actividad, con cuatro categorías siendo el sector de referencia el sector servicios;

2/ personales y familiares del trabajador: ~~(edad~~- (con cuatro categorías); ~~v6~~-género (siendo varón la categoría de referencia), ~~destud~~-nivel de formación (con cinco categorías), ~~dlloe~~-lugar de nacimiento y [una variable v79](#) indicativa de si hay o no personas dependientes en el hogar;

3/ relativas a la ocupación y empleo actuales: ~~lloestre~~-si tiene o no pluriempleo, ~~dlloetr~~-variable categórica relativa al cargo que ocupa en la empresa, ~~denonum~~ tipo de ocupación, ~~sitp~~-situación profesional, con dos categorías, sector privado y sector público, siendo esta última la que actúa como categoría de referencia; ~~dantig~~

es la antigüedad en la empresa, medida en seis categorías siendo la superior, a partir de 21 años, la categoría de referencia; ~~v46~~ pertenencia a alguna asociación profesional, ~~v47~~ afiliación sindical, siendo en ambos casos la categoría de referencia el sí pertenecer y finalmente ~~el v37rec~~, tipo de transporte para desplazarse al trabajo.

4/ otras: ~~amida que es~~ la dimensión del municipio de residencia del empleado, y ~~dambits que es~~ la zona o ámbito territorial del mismo, siendo la categoría de referencia las comarcas centrales de Cataluña.

Las **variables explicativas** propias del ámbito de la responsabilidad social en recursos humanos incluidas en el análisis se refieren a las que hemos identificado como medidas de fomento de la calidad del empleo. Se trata de un total de 8 prácticas de gestión laboral responsable<sup>7</sup>. En primer lugar, se encuentran un conjunto de variables relativas a la remuneración del trabajador, tanto de cuantía como de tipología de la misma. Concretamente son: ~~el dingre~~ nivel salarial, siendo la categoría de referencia mayor de 3.000 euros mensuales; ~~el v69arec~~ tipo de remuneración (fija o variable, siendo la fija la categoría de referencia), y ~~v70~~ si el empleado tiene participación en los beneficios de la empresa. Se incluye además ~~una variable nombre ajuts~~, variable cuantitativa que recoge el número de prestaciones sociales que otorga la empresa al trabajador en los ámbitos siguientes: ayudas a la vivienda, planes de pensiones, ayudas a la formación, ayudas de comedor, para el transporte, sanitarias, para la enseñanza de familiares, para guarderías, otros servicios sociales y servicios de ocio. Se tiene en cuenta también el grado de estabilidad laboral (~~variable v14~~, pudiendo ser indefinido o temporal, el primero actuando como categoría de referencia).

Se incluyen también las variables relativas a la jornada laboral, conciliación de la vida laboral y personal, y de sobreocupación y flexibilidad laboral. En cuanto a la jornada, variables que toman en consideración los siguientes aspectos: se encuentran v16 según si se trata de jornada parcial o completa, ~~v59~~ media de horas semanales dedicadas a la ocupación principal, ~~v60 que recoge~~ la realización de horas extraordinarias y ~~v55 según si~~ se trata de jornada continuada o parcial. ~~La variables tempstreb (indicativa de horarios no estándar), Asimismo, sse~~ ha construido una variable indicativa d ehorarios no estándar a partir de cuatro variables originales (trabajar en horario nocturno, en sábado, en domingo y trabajo por turnos), para las que el valor del  $\alpha$  de Cronbach fue de 0,70, lo que indica un nivel elevado de relación entre las variables originales y la posibilidad de agruparlas consistentemente en una medida sintética. También se ha construido una medida sintética ~~conciliacio~~ para recoger la información relativa a la conciliación de la vida personal y laboral, con un valor del  $\alpha$  de Cronbach de 0,87. El ámbito de la salud y seguridad laboral queda recogida a través ~~de la variable v29d del~~ nivel de riesgo en el empleo, medido en una escala de valoración de 0 a 10, y dos medidas sintéticas. Una de ellas ~~condicions, \_que~~ toma valores entre 0 y 10, ~~y~~ se refiere a las condiciones físicas del trabajo (p.e. de ventilación y ruido del lugar de trabajo), con un valor del  $\alpha$  de Cronbach de 0,77; y la otra ~~riscos\_lab~~ es la relativa a la información de la que dispone el trabajador sobre los riesgos laborales en su lugar de trabajo y las medidas que la empresa adopta para trabajar en condiciones de seguridad. La variable sintética se construye a partir de las variables originales, para las que el valor del  $\alpha$  de Cronbach es 0,87, y toma valores de entre 0 y 10.

<sup>7</sup> De las 9 prácticas de gestión laboral responsable relacionadas con el fomento de la calidad del empleo y que se exponen en el modelo teórico dibujado en la Figura 3, sólo se han analizado 8, puesto que la ECVT-2007 no disponía de información referente a prácticas de "Promoción".

Las políticas de responsabilidad social en recursos humanos en el ámbito de la formación se recogen a través de dos variables: *formacio* (si la empresa proporciona o no actividades de formación a los empleados) y *desconeix-formacio* que recoge si el empleado conoce la realización de formación por parte de la empresa).

Por lo que se refiere a la información y comunicación interna, se ha creado ~~la variable informacio,~~ una medida sintética aditiva de tres variables originales ( $\alpha$  de Cronbach 0,85. Toma valores entre 0 y 10 (máximo conocimiento). Trabajar en equipo queda recogida a través de ~~la una~~ variable ~~v34~~ de naturaleza dicotómica ~~y~~; el número de personas supervisadas con ~~una~~ variable categórica ~~dpersones~~; la igualdad de oportunidades y no discriminación, junto con el nivel de acoso psicológico y sexual, se recogen a través de ~~una~~ medida sintética ~~discriminat~~ ( $\alpha$  de Cronbach igual a 0,79 ) y toma valores entre 0 y 10, siendo 10 el valor máximo de discriminación y acoso, y el posible efecto profesional negativo de la maternidad a través de ~~una~~ variable sintética ~~mpaternitat~~ que solo toma dos valores (si/no).

## 5.2. ESTIMACIÓN ECONOMÉTRICA Y ANÁLISIS DE RESULTADOS

Para la **estimación econométrica** se utilizan los modelos de regresión logit ordenados, dado que la variable dependiente es una variable cualitativa ordenada, que toma valores entre 0 y 10, siendo este último el valor máximo. En este caso, la utilización de un modelo logit multinomial<sup>8</sup>, no recoge el hecho de que la variable dependiente refleja un orden. Asimismo, un modelo de regresión consideraría la diferencia entre un valoración de 7 a 8 de la misma manera que una de 9 a 10, cuando, en realidad, estos números únicamente dan cuenta de un orden dentro de la clasificación de valoración. Para analizar datos de este tipo, son apropiados los modelos logit ordenados (Cameron y Trivedi, 2005; Greene, 2007; Wooldridge, 2008). Así:

$$y^* = \beta X + \varepsilon$$

Donde,  $X$  son factores medibles,  $\varepsilon$  no observables y  $y^*$  no se observa, porque como sólo se les da  $J$  posibles respuestas, escoge aquella que mejor refleja su satisfacción en relación al acontecimiento. Lo que se observa es, por ejemplo,

$$\begin{aligned} y=0 & \text{ si } y^* \leq 0 \\ y=1 & \text{ si } 0 \leq y^* \leq \mu_1 \\ y=2 & \text{ si } \mu_1 \leq y^* \leq \mu_2 \\ & \vdots \\ y=J & \text{ si } \mu_{J-1} \leq y^* \end{aligned}$$

De hecho, lo que tenemos es una forma de censura.  $y^*$  son los sentimientos (variable continua) i  $\mu$  un parámetro que se tiene que estimar con los coeficientes. La distribución del término de perturbación marca la forma funcional (logit o probit). Por ejemplo, en el caso del ~~logitprobit,~~ ~~normalizando~~ se obtienen las probabilidades para cada alternativa:

<sup>8</sup> Es decir, un modelo logit, pero donde el número de alternativas es mayor a 2.

$$\begin{aligned} \text{Prob}(y = 0) &= \Lambda(-\beta'x) \\ \text{Prob}(y = 1) &= \Lambda(\mu_1 - \beta'x) - \Lambda(-\beta'x) \\ \text{Prob}(y = 2) &= \Lambda(\mu_2 - \beta'x) - \Lambda(\mu_1 - \beta'x) \\ \text{Prob}(y = J) &= 1 - \Lambda(\mu_{j-1} - \beta'x) \end{aligned}$$

Donde es necesario respetar el orden de las  $\mu$ , para que la suma de los efectos marginales sea 0 (Greene, 2007). De nuevo, se estima por máxima verosimilitud y los efectos marginales de las variables explicativas sobre las probabilidades no coinciden con los coeficientes del modelo. Así, a partir de la estimación de  $\beta$ , únicamente se puede conocer con seguridad el signo del efecto marginal de la primera (signo contrario a  $\beta$ ) y última alternativa (mismo signo que  $\beta$ ), pero no podemos saber fácilmente lo que sucede en la zona intermedia<sup>9</sup>.

Los **resultados de la estimación** se muestran en el Cuadro 2 de la siguiente página. Por motivos de espacio se muestran únicamente las variables que han resultado estadísticamente significativas en el modelo de estimación econométrica al 99%, 95% y 90%, respectivamente. Analizando más concretamente los resultados, se pueden resumir así los resultados más relevantes del estudio empírico:

Respecto a las **variables de control** relacionadas con las características personales y familiares, sólo el hecho de pertenecer a una pequeña empresa así como residir en las comarcas de Girona muestran resultados significativos positivos con la probabilidad de manifestar una ~~mayor~~ satisfacción laboral máxima. Es destacable por su parte que variables como la edad, el sexo o el nivel de formación no aparezcan como significativas en el estudio. En cuanto a las variables de control relacionadas con el puesto de trabajo, resulta especialmente interesante el hecho que tener poca antigüedad en la empresa (-10 años como máximo) incremente la probabilidad de tener una satisfacción laboral máxima respecto a tener mucha antigüedad. Como establece Gamero (2003) cabría pensar que a medida que aumenta la antigüedad, el trabajo se vuelva más satisfactorio dada la posibilidad de tener mayores oportunidades y responsabilidades en la empresa aunque este efecto puede ser contrario si los trabajadores se sienten atrapados ya sea en actividades rutinarias o no pueden desarrollarse correctamente en sus carreras profesionales. Por su parte, la relación positiva entre no estar afiliado a un sindicato y la satisfacción laboral máxima puede ser relevante en el contexto de la RSE, dado que el fomento de la participación de los empleados supone un indicio de gestión laboral responsable. Aunque la información de referencia sólo pone de manifiesto si el empleado está o no afiliado y no si participa en las decisiones de la empresa a través de su sindicato, parece ilógico el resultado si pensamos que los sindicatos suponen un medio importante para conseguir una participación más activa de los empleados en las decisiones empresariales.

Si atendemos a los resultados de las variables de RSE en RRHH, objeto central de estudio de esta investigación, se observan resultados interesantes en cuanto a las contribuciones de una gestión laboral responsable.

---

<sup>9</sup> Lo único que se conoce con seguridad es que la suma de los efectos marginales es 0.

**Cuadro 2: Logit Ordenado satisfacción laboral respecto a variables de control y de RSE en RRHH**

RESULTADOS DE LA ESTIMACIÓN LOGIT ORDENADO ( Coeficientes significativos)	
VARIABLES DE CONTROL	Variable a explicar SATISFACCIÓN LABORAL
<b>VARIABLES DE CONTROL</b>	
<i>DE LA EMPRESA</i>	
Nº de trabajadores de la empresa (entre 1 y 10)	0,30*
<i>CARACTERÍSTICAS PERSONALES Y FAMILIARES</i>	
Ámbito territorial: comarcas de Girona	0,33*
<i>CARACTERÍSTICAS DEL PUESTO DE TRABAJO</i>	
Antigüedad ( menos de 1 año)	0,64***
Antigüedad ( de 1 a 2 años)	0,33*
Antigüedad ( de 6 a 10 años)	0,39**
Trabajar en el sector privado	-0,31**
No afiliación a un sindicato	0,31**
Grupo de ocupación ( técnico o profesional de soporte)	0,42*
<b>VARIABLES DE RSE EN RRHH</b>	
<i>RETRIBUCIÓN</i>	
Nivel de ingresos ( hasta 600€)	-0,89*
Nivel de ingresos ( de 600 a 1.200€)	-0,63*
Nivel de ingresos ( de 2101 a 3.000€)	-0,76**
Nº ayudas sociales	0,11***
Desconocimiento de ayudas en especie	0,04***
<i>CONTRATACIÓN</i>	
Contrato temporal	-0,58***
<i>JORNADA I CONCILIACIÓN LABORAL</i>	
Jornada parcial	-0,34*
Nº horas semanales de trabajo	-0,02***
Dificultad para conciliar vida laboral y familiar ( ☹ )	-0,05***
No trabajo en horarios poco frecuentes ( fin de semana...)	0,5***
<i>SALUD Y SEGURIDAD</i>	
Nivel de riesgo ( ☹ )	-0,05***
Condiciones físicas de trabajo ( ☹ )	0,11***
Medias de seguridad laboral por parte de la empresa ( ☹ )	0,11***
<i>FORMACIÓN</i>	
No realización de formación por parte de la empresa	-0,19*
<i>INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN INTERNA</i>	
Información y comunicación( ☹ )	0,17***
Nº personas supervisadas	-0,62***
<i>PARTICIPACIÓN</i>	
Trabajo en equipo	-0,43***
<i>DISCRIMINACIÓN</i>	
Nivel de discriminación y acoso( ☹ )	-0,21***
No perjuicio en la empresa por maternidad/paternidad ( ☹ )	0,32***
N = 1.606	
Pseudo R <sup>2</sup> = 0,1052	

( ☹ )= valoración subjetiva de la variable

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



En primer lugar, en términos de **retribución**, la relación negativa entre ~~en~~satisfacción laboral máxima y niveles de ingresos más bajos parece confirmar la tendencia general de la mayoría de estudios<sup>10</sup>. No obstante, la óptica de la RSE en el campo de la retribución establece, además de una remuneración equitativa y distributiva - aspecto que no se ha podido contrastar en este estudio dada la información disponible- programas de distribución de acciones, participación en beneficios y/o incentivos asociados al comportamiento individual. En este sentido, el estudio no detecta explicaciones significativas para la satisfacción laboral derivadas de estos aspectos, aunque sí aparecen resultados altamente significativos para una mayor probabilidad de alta satisfacción laboral por el hecho de percibir ayudas sociales que complementen la retribución dineraria.

En cuanto a la **contratación** se considera una medida socialmente responsable reducir, en la medida de lo posible, la contratación temporal con el fin de aprovechar al máximo las capacitaciones de los empleados. Los resultados del estudio apuntan, en este sentido, a que los empleados con contratos temporales manifiestan una menor probabilidad de tener una ~~alta~~satisfacción laboral máxima que los empleados con contratos indefinidos.

Respecto a la **jornada laboral**, la distribución horaria del tiempo de trabajo es un aspecto a considerar en una gestión laboral más responsable. Los resultados del estudio parecen confirmar una relación negativa con la probabilidad de tener una satisfacción laboral máxima por el hecho de realizar jornadas más largas, aunque no se detectan valores significativos por el hecho de realizar horas extraordinarias. Por otra parte, aparecen resultados positivos en términos de obtener una satisfacción laboral máxima por no trabajar en horarios irregulares ( fines de semana, horarios nocturnos...). En términos de flexibilidad laboral, la RSE establece la necesidad de compaginar de forma adecuada la vida laboral y personal, dado que el tiempo de trabajo va más allá de lo específicamente laboral, pues afecta a la vida de las personas y de la sociedad en general<sup>11</sup>. El estudio reafirma esta premisa en tanto que disminuye la probabilidad de que los empleados manifiesten ~~un mayor grado de una~~ mayor probabilidad de tener satisfacción laboral máxima si encuentran dificultades para conseguir permisos que les permitan atender asuntos familiares.

Otro aspecto central de la RSE en RRHH es el campo de la **salud y seguridad**. Éste se ha limitado tradicionalmente a la prevención de riesgos laborales. No obstante, las premisas de la RSE en este campo establecen que el hecho de que las personas puedan desarrollarse en un entorno no sólo seguro sino saludable física y emocionalmente, se traducirá en resultados positivos para la empresa. Si analizamos los resultados obtenidos en el estudio sobre este campo, éstos parecen confirmar que cuanto mayor es la percepción de mejores condiciones físicas de trabajo ( aire acondicionado, calefacción, ventilación, ruido, iluminación...) aumenta la probabilidad de que el empleado manifieste ~~mayores~~ niveles de satisfacción laboral máximos, al igual que cuánto mayor es la información suministrada por la empresa sobre los riesgos laborales. En cambio, la percepción de un mayor nivel de riesgo o peligro en el trabajo tiene efectos contrarios en la probabilidad de obtener una satisfacción laboral máxima. Respecto a los resultados relacionados con la salud emocional, que tiene que ver con el acoso sexual y psicológico en la empresa, no se han analizado explícitamente, puesto que esta información se ha tratado conjuntamente con medidas de no discriminación, tal como se explica en el epígrafe 5.1. donde se describen las variables.

<sup>10</sup> En el estudio de Gamero(2003) aparece una extensa literatura sobre esta relación.

<sup>11</sup> Projecte Ressort (2007), pág. 73

La RSE en la gestión de RRHH considera que la **formación** es también un aspecto a tener en cuenta en especial puesto que hace que los trabajadores tengan una mayor capacidad profesional y se adapten mejor a los requisitos que demanda la empresa. Aunque la ECVT(2007) proporciona información sobre la participación de los asalariados en cursos de formación organizados y financiados por la empresa y las horas dedicadas a actividades formativas, ésta no se ha podido considerar dado el bajo número de observaciones disponibles. No obstante, sí se dispone de suficientes indicios en cuanto a las actividades de formación realizadas por las empresas. En este sentido, los resultados parecen confirmar que existe una relación negativa entre el hecho que la empresa no ofrezca actividades de formación y la probabilidad de obtener una satisfacción laboral máxima.

Por su parte, la mejora de la **información y comunicación interna** así como la **participación** en la empresa se consideran vitales para el fomento de la calidad del empleo dentro de la gestión laboral responsable. Los resultados indicios del estudio parecen reflejar resultados positivos para estos aspectos en tanto que una mayor percepción por parte de los trabajadores de conocimiento de la empresa -organigrama, objetivos y posibilidades de formación- redundan en una mayor probabilidad de que el empleado manifieste una -mayor-satisfacción laboral máxima y en cambio el hecho de no trabajar en equipo produce efectos adversos sobre dicha probabilidad la satisfacción. Es reseñable también que en los empleados que participan en la empresa ejerciendo cargos de supervisión, cuando el número de personas a supervisar es mayor de 10, disminuye la probabilidad de que manifiesten altos-niveles de satisfacción máximos.

Por último, la gestión laboral responsable hace referencia a la gestión de la diversidad y simultáneamente el nivel de **discriminación o no igualdad de oportunidades** para diferentes colectivos en base a aspectos como el origen, género, edad o discapacidad. Aunque la información disponible en nuestra base de datos no permite valorar aspectos concretos en cuanto a la forma en que se gestionan estos colectivos dentro de la empresa, sí que se conoce la valoración de los empleados sobre el nivel de discriminación percibido en la empresa sobre estos ámbitos. El análisis estadístico apunta que una mayor percepción de discriminación por parte de los empleados disminuye la probabilidad de percibir -mayores-niveles de satisfacción laboral máximos. Asimismo cuando los empleados perciben que la maternidad/paternidad no perjudica su trayectoria profesional también aumenta la probabilidad de manifestar una mayor-satisfacción laboral máxima.

## 6. CONCLUSIONES

Este trabajo plantea un modelo teórico que aglutina los principios y normas de RSE en el ámbito laboral con los modelos de análisis de la gestión de RRHH, con el fin de contrastar el *Business Case* de la RSE a través del impacto positivo de prácticas laborales responsables sobre la satisfacción del empleado. Los resultados obtenidos parecen confirmar la hipótesis central del modelo por la cual, la percepción por parte del empleado de una gestión laboral responsable incide favorablemente en su satisfacción laboral, dándose a su vez resultados contrarios cuando se perciben prácticas laborales menos responsables.

Aunque no se hayan calculado los efectos marginales de las variables explicativas, analizando los resultados por grupos de variables es interesante observar que la mayoría de variables estadísticamente significativas en el modelo para explicar la satisfacción laboral de los asalariados son las variables de RSE en RRHH, lo que podría poner de manifiesto la relevancia de la gestión laboral responsable para explicar la satisfacción laboral<sup>12</sup>.

No obstante, hay que tomar estos resultados con precaución debido a las limitaciones del propio estudio. En primer lugar, el hecho de que la información provenga de las apreciaciones de los empleados puede suponer una ventaja para captar mejor el impacto de las prácticas laborales<sup>13</sup> pero por otra parte puede ser que sea menos fiable que si se hubiera conseguido mediante indicadores objetivos.

En segundo lugar es difícil generalizar los resultados de este estudio puesto que se están analizando únicamente datos referentes a los asalariados de la comunidad de Cataluña<sup>14</sup>.

Al igual que muchos estudios anteriores que analizan el impacto de la gestión de RRHH sobre los resultados sobre los empleados, el hecho de utilizar datos de corte transversal -en este caso referidos únicamente a las percepciones de los asalariados para el año 2007- puede ser una limitación para explicar relaciones de causalidad, puesto que generalmente las medidas adoptadas en un momento del tiempo pueden tener repercusiones en otro momento.

A pesar de las limitaciones apuntadas, se considera que esta investigación supone un avance en la investigación del campo de la RSE, tanto en lo que se refiere a la aplicación de la RSE en las diferentes áreas de la empresa -en este caso en la gestión de recursos humanos-, como en el estudio de la rentabilidad social para la empresa.

Posibles líneas de investigación en este área podrían ir encaminadas a contrastar otros efectos de la gestión laboral responsable tanto positivos como la motivación o la mejora de confianza en la empresa, como posibles efectos negativos de una gestión no responsable como el nivel de estrés o la rotación de personal.

## 7. BIBLIOGRAFIA

- Aragón, J., Rocha, F. y Cruces J. (2005): “La dimensión laboral de la RSE en España: un análisis de casos” dentro de *Cuadernos de Información Sindical: La dimensión laboral de la Responsabilidad Social de las Empresas*, núm. 63 (2005), págs. 33-70
- Becker, B.E., Huselid, M., Pickus, P., Spratt, M. (1997): “HR as a source of Shareholder Value: Research and Recommendations”. *Human Resource Management Journal*, Vol 36, nº 1, pp. 39-47.
- Boselie, P., Dietz, G. and Boon, C. (2005): “Commonalities and contradictions in HRM and performance research”. *Human Resource Management Journal* Vol.15. Nº 3, Págs 67–73.

---

<sup>12</sup> Además, teniendo en cuenta que muchas de las variables relacionadas con la gestión laboral responsable están expresadas de forma subjetiva por los empleados, estos resultados secundan el análisis realizado por García, et al (2006) sobre los asalariados de Catalunya, donde se contrasta que las variables objetivas del puesto de trabajo y principalmente las características familiares y personales pierden importancia a la hora de explicar la satisfacción laboral cuando se incorporan en el modelo variables subjetivas.

<sup>13</sup> El estudio de Edgar & Gear (2005) demuestra que cuando se estudia el impacto de prácticas laborales desde la perspectiva del empleado, los resultados son mucho más significativos que cuando se hace desde la perspectiva de la empresa.

<sup>14</sup> El propio estudio de García, et al (2006) demuestra que los resultados sobre satisfacción laboral difieren si se comparan los resultados para los asalariados de Cataluña con respecto a los del resto de España.

- Carroll , A.B. (1979) “A Three Dimensional Conceptual Model of Corporate Performance “. *Academy of Management Review* 4/4. Págs 497-505.
- Cameron and Trivedi (2005): *Microeconometrics: methods and applications*.
- Combs, J., *et al.* (2006): “How much do high-performance work practices matter? A meta-analysis of their effects on organizational performance”. *Personnel Psychology* Vol 59. Págs 501–528.
- COMISIÓN EUROPEA. *Libro Verde de la Comisión Europea: Fomentar un marco europeo para la responsabilidad social de las empresas*. COM (2001)
- Comitee for Economic Development (1971): *Social Responsibilities of Business Corporations*, ONU, Nueva York
- Cohrs, J. C., Abele, A.E and Dette, D.E. (2006): “Intergrating situational and dispositional determinants of job satisfaction: findings from three samples of professionals”. *The Journal of Psychology*. Nº 140(4), Pgs 363-395.
- De Bakker,F.G.A., Groenewegen,P., Den Hond, F. (2005): “ A biliometric analysis of 30 years of research and theory on corporate social responsibility and corporate social performance”. *Business & Society*, Vol 44, Nº 3
- De la Cuesta, M; Valor, C. (2003): “Responsabilidad social de la empresa. Concepto, medición y desarrollo en España”. *Boletín Económico del ICE*, nº 2755.
- Díez de Castro, J y Redondo, C ( 1996): *Administración de empresas*. Ed. Pirámide. Madrid.
- Dormann,C.and Zapf, D.( 2001): “Job satisfaction: a meta-analysis of stabilities”. *Journal of Organizational Behaviour*. Nº22, Pgs 483-504.
- Drucker, P.F. (1999): *Management Challenges for the 21st Century*. Harper Collins. New York.
- Dyer L, Reeves T. (1995): “Human resource strategies and firm performance: What do we know and where do we need to go?”. *The International Journal of Human Resource Management*. Vol. 6, Págs 656–670.
- Edgar, F. and Geare, A. (2005): “HRM practice and employee attitudes: different measures - different results”. *Personnel Review*. *ProQuest Psychology Journals* Vol 34, Nº 5; Págs. 534-622.
- Freeman, R.E.(1984): *Strategic Management: A Stakeholder Approach*. Pitman. Boston, MA.
- Friedman, M. (1970) “ The Social Responsibility of Business is to increase its profit”. *New York Times Magazine*, 13 de septiembre.
- González Morales, M. (2005): “ ¿Pueden ser las empresas laboralmente responsables en el contexto actual? El papel clave de recursos humanos para fomentar la RSE dentro de sus organizaciones”. *Revista Trabajo y Seguridad Social*. Núm. 271.
- Gamero, C. (2003): *Análisis económico de la satisfacción laboral*. Tesis doctoral presentada en el departamento de Economía Aplicada de la Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales de la Universidad de Málaga.
- Carcia, E., García, J.R. (2006): “Determinants socioeconòmics de la satisfacció laboral a Catalunya”. Monogràfic de la Fundació de Estudios de Economía Aplicada, pp. 99-119.
- Gelade, G.A. & Ivery, M. (2003): “The impact of Human Resource Management and Work Climate on Organizational Performance”. *Personnel Psychology*, Vol. 56, Nº 2, pp. 383-404.
- Greene, W. H. (2007): *Econometric Analysis* (6th edition).

- Guest, D.E. (1997): "Human resource management and performance: a review and research agenda". *The International Journal of Human Resource Management*. Vol 8, Nº 3, Págs 263-276.
- Guest, D.E. (2002): "Human resource management, corporate performance and employee wellbeing: building the worker into HRM". *Journal of Industrial Relations*. Vol 44. Nº 3, Págs 335-358.
- Hackman, J.R. and Lawer, E.E.(1971): "Employee reactions to job characteristics". *Journal of Applied Psychology*, Nº 55. Pgs 259-286.
- Harley, B. (2002): "Employee responses to high performance work systems practices: analysis of the AWIRS95 data". *The Journal of Industrial Relations*. Vol. 44. Nº 3, Págs 418-434.
- Harley, B, *et al.* (2007): "High performance work systems and employee experience of work in the service sector: the case of aged care. *British Journal of Industrial Relations*. Vol 45. Nº 3, Págs 607-633
- Hayek, F.A. (1976): *The mirage of social justice*. University of Chicago Press, Chicago
- Herzberg, F., Mausner, B. Y Snyderman, B. (1959): *The motivation to Work*. Ed Wiley, New york.
- Hoppock, R. ( 1935): *Job Satisfaction*. Ed.Harper, New York
- Huselid, M.A. (1995): "The impact of human resource management practices on turnover, productivity, and corporate financial performance". *Academy of Management Journal*. Vol 38. Nº 3, Págs 635-672.
- Ichniowski, C, Shaw, K. and Prennushi, G. (1997): "The effects of human resource management practices on productivity: a study of steel finishing lines". *American Economic Review*. Vol 87. Nº 3, Págs 291-313.
- Judge, T.A., Bono, J.E. and Locke, E.A. (2000): "Personality and job satisfaction: The mediating role of job characteristics". *Journal of Applied Psychology*, Nº 85, Págs 237-249.
- Judge, T.A. and Church, A.H. (2000): "Job satisfaction: Research and practice", en C.L. Cooper & E.A. Locke eds., *Industrial and organizational psychology: Linking theory with practice*. Ed Blackwell, Oxford, U.K. Págs 166-169.
- Karasek, R.A. and Theorell, T. (1990): *Healthy work: Stress, productivity and the reconstruction of working life*. Basic Books, New York.
- Kinnie, N., *et al.* (2005): "Satisfaction with HR practices and commitment to the organisation: why one size does not fit all". *Human Resource Management Journal*. Vol 15. Nº 4, Págs 9-29.
- Locke,E.A. (1976): "The nature and causes of job satisfaction", en M.Dunnette (eds.), *Handbook of industrial and organizational psychology*. Ed. Rand-McNally, Chicago. Pgs. 1297-1349.
- Levitt, T. (1970): "The dangers of social responsibility". In *Managerial marketing policies and decisions*, pp. 461-475. Ed. T. Melon, S. Smith, & J. Wheaty, Boston.
- Mayo,E.(1933): *The Human Problems of an Industrial Civilization*. Ed. Macmillan, New York.
- Projecte Ressorit 2007: "La qualitat de les condicions laborals". Dentro de la "Guia Práctica de Responsabilitat Social per a la PIME. Diputació de Barcelona.
- Ramsay, H., Schoiarior, D. and Harley, B. (2000): "Employees and high-performance work systems: testing inside the black box". *British Journal of Industrial Relations*. Vol 38. Nº 4, Págs 501-531.
- Robbins, S. P. (1994): *Comportamiento organizacional*. Ed. Prentice Hall, México.
- Taylor, F.W. (1911): *Principles of Scientific Management*. Ed. Harper&Row, New York.
- Warr, P. (1999): "Well-being and the workplace" en D. Kahneman, E. Diener and N. Schwarz (eds), *Well-being: The foundations of hedonic psycology*. Ed Russell Sage Foundation, New York. Pgs 392-412.

- Wood, S. (1999): "Human resource management and performance". *International Journal of Management Reviews*. Vol 1. N° 4, Págs 367-413.
- Wooldridge (2008): *Introductory econometrics: a modern approach* (2nd edition).
- Wright, P.M. and Boswel, W.R. (2002): "Desegregating HRM: a review and synthesis of micro and macro human resource management research". *Journal of Management*. Vol 28. N° 3, Págs 247-276.
- Wright, RM. and Gardner, T.M. (2003): "The human resource-firm performance relationship: methodological and theoretical challenges". In D. Holman, T.D. Wall, CW. Clegg, P Sparrow and A. Howard (eds). *The New Workplace: a Guide to the Human Impact of Modern Working Practices*, London: John Wiley & Sons.
- Wright, P.M. and Kehoe R. (2008): "Human resource practices and organizational commitment: A deeper examination". *Asia Pacific Journal of Human Resources*, Vol. 46, No. 1, 6-20 (2008)